

OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS APLICADOS ESTRATEGICAMENTE NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Autor: Hallisson Henrique Costa Ferreira¹

Profª Orientadora: Elizabeth Macuo Zanetti²

RESUMO

O trabalho realizado sob o título 'Os serviços compartilhados aplicados estrategicamente na gestão de suprimentos' trata de conceitos de fundamental importância para a competitividade das empresas. São estes; cadeia de valor, economia dos custos de transação, economias de escala, economias de escopo, gestão da cadeia de suprimentos e suas respectivas aplicabilidades junto ao moderno contexto do meio corporativo. O objetivo do trabalho é evidenciar a consolidação da prática dos serviços compartilhados na área de suprimentos como importante mecanismo de gestão competitiva em diferentes setores da economia em todo o mundo.

Palavras-chaves : Centralização. Cadeia de Suprimentos. Redução de Custos.

1. Introdução

A partir da segunda metade da década de 1980, algumas empresas Norte Americanas passaram a adotar em sua área financeira uma metodologia de trabalho que mais tarde, tornar-se-ia conhecida como compartilhamento de serviços, que consiste na centralização de todas as atividades de apoio desenvolvidas no ambiente organizacional com vistas à redução de custos e conseqüente ampliação do investimento nas atividades principais. Posteriormente, a utilização do conceito foi expandida para outras áreas com potencial de melhorias operacionais e logo começou a ser aplicado com sucesso em escala global, inclusive no setor público.

No Brasil, esse modelo começou a ser introduzido no final dos anos 90 e, de forma similar ao que aconteceu nos Estados Unidos, se disseminou pelos diversos setores da atividade econômica.

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Grupo Educacional UNINTER (FACINTER/FATEC) para obtenção de nota.

¹Graduado em Ciências Econômicas – UFAL, Pós-Graduando em Engenharia de Produção pelo Grupo Educacional UNINTER (FACINTER/FATEC).

²Bacharel em Administração de Empresas – FESP, Especialista em Psicologia de RH – UNICAMP. Mestre em Engenharia de Produção – UFSC.

Este artigo propõe compilar, com base em pesquisas de consultorias e exemplos de casos de execução no mercado, algumas das principais referências no tocante aos Centros de Serviços Compartilhados. No caso em questão, será dada especial atenção à possibilidade da ocorrência de ganhos econômicos quando da aplicação deste modelo de gestão à cadeia de suprimentos das organizações, permitindo assim uma redução de custos sem que o foco na atividade principal seja desviado.

A pertinência do assunto se dá pela possibilidade de enxugar as operações corporativas e transacionais que não fazem parte das atividades principais das organizações, que aliado ao avanço tecnológico deverá possibilitar estruturas e tipos de fornecimento de serviços cada vez mais criativos e inovadores.

O artigo está dividido em três partes. A primeira parte consiste na fundamentação teórica do tema abordado, passando por temas importantes como Economia dos Custos de Transação, Cadeia de Valor, Economias de Escala e Economias de Escopo. A segunda parte trata da contextualização do compartilhamento de serviços inicialmente com as definições de atividades primárias e secundárias, passando pelas vantagens decorrentes da centralização das atividades, a história dos serviços compartilhados e seus modelos básicos. A terceira parte consiste na definição de cadeia de suprimentos, sua gestão e conseqüente aplicação do modelo junto à cadeia de suprimentos das organizações.

2. Economia dos Custos de Transação

Até 1937, quando foi publicado o artigo *A Natureza da Firma*, de autoria de Ronald Coase, a teoria econômica tratava detalhadamente apenas dos custos de produção. Já havia certo reconhecimento da parcela relativa aos custos de transação, porém não existia a mesma consideração dispensada aos custos internos das empresas.

A partir de 1937, além das atribuições de planejar, coordenar as atividades internas e preocupar-se somente com os custos de produção, as empresas passam a planejar sua atuação externa, considerando o mercado e suas cadeias de suprimento e de distribuição, ou seja, o planejamento inclui seus clientes e fornecedores da cadeia produtiva. Decorrente dessa forma de atuação, os custos atribuídos à coordenação externa para a efetivação das transações são considerados relevantes.

Em 1985, Williamson agregou às idéias originais de Coase que as empresas podem recorrer ao mercado para estruturar sua cadeia produtiva em função de uma redução dos seus custos de transação. Afirma ainda, que a eficácia das transações é

influenciada pelo comportamento dos agentes econômicos que estão sujeitos à racionalidade limitada, comportamentos oportunistas e que, para a realização de transações eficazes, são necessários contratos e uma estrutura de governança para o acompanhamento das transações realizadas.

2.1. Cadeia de Valor

Porter (1999) conceitua a cadeia de valores como as várias atividades diferenciadas do ponto de vista tecnológico e econômico que a empresa desempenha para executar o seu negócio. O preço de aquisição que o mercado paga pelo bem ou serviço produzido representa valor para a empresa. A rentabilidade do negócio da empresa é calculada com base na diferença entre o preço de mercado e os custos da execução das atividades da cadeia de valor, denominada de margem.

As atividades da cadeia de valor estão divididas em dois conjuntos: atividades primárias; relacionadas diretamente com a elaboração do produto, desde a aquisição dos insumos até a sua entrega ao consumidor, e atividades de apoio necessárias à produção de bens e serviços. Todas as atividades são interdependentes, e as atividades de pós-venda são consideradas primárias (PORTER, 1996).

2.2. Economias de Escala

Segundo Loopty e Szapiro (2002), para uma determinada função de custos, a existência de economia de escala poderá ser verificada com a utilização do conceito de elasticidade-custo, que é o quociente entre a variação relativa dos custos médios de produção e a variação relativa das quantidades produzidas:

$$\epsilon_C = \frac{\Delta C / C}{\Delta Q / Q}$$

Quando os custos aumentam na mesma proporção das quantidades produzidas, tem-se $\epsilon_C = 1$.

A economia de escala está caracterizada quando os custos relativos aumentam menos que o aumento relativo da produção, isto é, quando $\epsilon_C < 1$. Quando a variação relativa das quantidades é menor que a variação relativa dos custos, têm-se deseconomias de escala.

2.3. Economias de Escopo

Outro conceito associado à economia de escala é a economia de escopo. Enquanto as economias de escalas estão diretamente relacionadas ao processo produtivo de um determinado produto, as economias de escopo estão relacionadas ao compartilhamento dos recursos entre as várias linhas de produção, atividades de apoio e infraestrutura.

Uma definição pioneira de economia de escopo foi proposta por Bailey e Friedlaender, em 1982: as economias de escopo são derivadas do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis na produção de produtos múltiplos pelas unidades de negócio, resultando em redução de custos conjuntos globais de produção, com impactos na redução dos custos unitários de cada linha de produtos.

2.4. Atividade Primárias (Atividades fim)

São consideradas atividades primárias todas as atividades que dizem respeito às atividades fim das empresas, ou seja, é aquela onde se localiza a origem do faturamento. Por exemplo, uma empresa do ramo de varejo onde se vendem produtos eletrônicos pode ser composta por vários departamentos como suprimentos, contabilidade, recursos humanos, finanças, informática etc. Porém o departamento responsável por cada centavo que entra na empresa é o departamento comercial, uma vez que a própria existência da empresa é condicionada às vendas realizadas.

2.5. Atividades Secundárias (Atividades de apoio)

Podemos considerar como funções de apoio, todas aquelas que não fazem parte da atividade fim, ou seja, todas aquelas que não fazem parte das atividades primárias da organização. Entre essas funções, temos como exemplo a compras de bens para suprimento interno ou revenda, contratação de serviços, recursos humanos, finanças, sistemas de informação, assessoria contábil e jurídica.

3. As vantagens da centralização

Com a implantação de uma estrutura de serviços compartilhados, transferem-se todos os departamentos de apoio para uma macroestrutura única e centralizada, localizada conforme as necessidades da companhia.

A redução de custos é significativa, haja vista que se eliminam todos os departamentos de apoio localizados em cada unidade de negócio e cria-se uma unidade de serviços compartilhados, que pode ter missão e visão própria, e cujo objetivo é atender às necessidades de todas as unidades de negócio em escala pré-definida.

3.1. O que são Serviços Compartilhados (*Shared Services*)

A prática dos serviços compartilhados consiste em que unidades de negócios de empresas e organizações compartilhem um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas. Estes serviços por sua vez, são preponderantemente ligados às atividades de apoio, e vão desde Suprimentos até a área de TI das companhias.

Formalizando, os serviços compartilhados são a consolidação dos sistemas administrativos comuns e funções entre departamentos e agências com vistas à melhoria da eficiência, efetividade e redução dos custos da prestação do serviço.

3.2. Histórico

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), a origem do termo *shared services* não é algo definido. Entretanto, em 1986, a General Electric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como "*Cliente Business Service*". Esse grupo tinha características do que hoje conhecemos como serviços compartilhados.

O consultor Bob Gunn acredita que o termo *shared services* foi cunhado em 1990, quando conduziu um estudo sobre as melhores práticas para a A.T.Kearney. Esse estudo incluía empresas como a Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Um tema comum observado no estudo: a operação dos serviços financeiros de forma compartilhada. Dessa forma, surgiria entre os consultores que participaram do mencionado estudo a descoberta ou, pelo menos, o registro da idéia de serviços compartilhados.

Conforme Quinn, Cooke e Kris (2000), duas coisas estão certas: os serviços compartilhados surgiram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira.

3.3. Os Serviços Compartilhados no Brasil

O modelo de serviços compartilhados começa a ser introduzido no Brasil no final dos anos 90. Em 1999, o Grupo Camargo Correia implantou o Centro de Serviços Compartilhados como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas contabilidade, tecnologia da informação, jurídica, administração geral, de suprimentos, saúde e qualidade de vida (CAMARGO CORREA, 2005).

A partir daí, vários outros grupos implantaram o mesmo modelo operacional para a condução de suas atividades de apoio, como a Telemar, a Petrobras e o Grupo Votorantin em 2000, o Grupo Abril e a Telefônica em 2001.

De forma similar ao que ocorreu nos Estados Unidos da América e no mundo, a utilização de serviços compartilhados no Brasil se dissemina pelos diversos setores da atividade econômica. Note-se que decorreram aproximadamente 15 anos desde as primeiras notícias de compartilhamento de serviços até o primeiro registro de ocorrência do modelo no Brasil.

3.4. Os principais modelos de compartilhamento de serviços

Existem quatro modelos de serviços compartilhados que evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. A diferença básica dos serviços compartilhados em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno – as unidades de negócio.

As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução dos custos com a economia de escala e o atendimento no nível de qualidade requerida para os serviços de apoio.

3.5. O Modelo Básico

Tem como características principais a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório. Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados às unidades de negócio: não há o repasse de custos dos serviços. O objetivo principal desse modelo é a economia de escala, permitindo a redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios no nível de qualidade requerida.

3.6. O modelo *Market Place*

Como evolução do modelo básico, surge o modelo *Market Place*. Em sua concepção tradicional, a expressão inglesa *market place* é definida como os lugares onde compradores e fornecedores se comunicam, trocam informações, fazem transações, efetivam concorrências e leilões, coordenam informações estratégicas e administram pedidos, ou seja, trata-se de uma praça real ou virtual do mercado. Nele, a utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsório, o que motiva a organização de serviços a montar uma estrutura de gerenciamento da execução das atividades pela própria USC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O portfólio dos serviços é ampliado para o atendimento a todas as necessidades das unidades de negócios. A principal característica é a ampliação das linhas de prestação de serviços, contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que tocam as operações de produção. Os centros de serviços compartilhados da Petrobras é um exemplo deste tipo de modelo.

3.7. O modelo (*Market Place Avançado*)

Na evolução dos modelos, consolida-se o *Market place* avançado. Com ele, abre-se a possibilidade de compra de serviços ao mercado tanto pela USC quanto pelas unidades de negócio. Verifica-se nesse modelo a apropriação e repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pela USC com os fornecidos pelo mercado. A aquisição dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória. As unidades de negócio também

podem adquirir serviços de um fornecedor externo, e a USC é considerada como uma possibilidade de fornecimento de serviços nas mesmas condições do mercado.

Nesse ambiente, é previsível que somente os serviços que demonstrarem ser competitivos em relação ao mercado permaneçam operando internamente. A decisão de adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio.

3.8. O Modelo de Empresa Independente

A última etapa da evolução dos serviços compartilhados é a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a sua evolução da organização a partir de um modelo básico. Os serviços são fornecidos para múltiplos clientes, e o objetivo da empresa criada é a geração de receitas e lucros para a sua manutenção no mercado.

4. O compartilhamento de serviços aplicado na cadeia de suprimentos das organizações

A cadeia de suprimentos de organização representa uma parcela fundamental de seus custos de produção e operação, e é por essa razão que no atual estágio do desenvolvimento dos mercados e frente à acirrada competição em busca das melhores oportunidades, as empresas vêm buscando soluções cada vez mais criativas para obter determinadas vantagens competitivas.

4.1. O conceito de cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de organizações envolvidas em diferentes processos e atividades, com o objetivo de fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. O gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *supply chain management* (SCM), é uma estratégia de negócio que visa o aumento do valor da cadeia e de seus clientes, através da otimização do fluxo de produtos, serviços e informações relacionadas.

4.2. A centralização das atividades ligadas à cadeia de suprimentos

O compartilhamento de serviços na área de suprimentos permite a centralização das atividades de compras e abastecimento, permitindo um planejamento uniforme dos gastos com insumos e despesas operacionais, fazendo com que se obtenham economias de escala significativamente maiores que na gestão de suprimentos descentralizada.

Por esse motivo, diversas corporações que possuem mais de uma unidade de negócio estão adotando a centralização na área de suprimentos com vistas a usufruir dos benefícios gerados por essa modalidade de gestão, que já se consolidou em diferentes segmentos tanto no setor público como no privado.

4.3. O compartilhamento através das centrais de compras

Paralelamente à centralização praticada pelas grandes corporações surge um novo tipo gestão cooperativa e centralizada de suprimentos entre empresas de menor porte, onde empresas de um mesmo segmento se unem com o objetivo de criar centrais de suprimentos, reduzindo seus custos operacionais e reduzindo os custos de comercialização de seus produtos frente aos seus concorrentes.

Na prática, essas centrais de compras são criadas em torno de um grupo reduzido de empresas com perfis de consumidores bem definidos, onde apesar das empresas estarem inseridas em um mesmo segmento, e de teoricamente serem concorrentes, nenhuma empresa afeta diretamente o público consumidor de outra empresa do grupo. Isso geralmente acontece em função da localização geográfica das empresas e em função dos preços praticados pelas empresas que compartilham a central de compras serem os mesmos.

De acordo com Baily et al (2000), as vantagens da centralização da atividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa (BAILY et al, 2000, p.78).

A empresa que se dedicar a manter seus custos baixos, utilizando uma central de compras, como uma estratégia, provavelmente estará criando uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática. As centrais de compras podem ser vistas

como uma estratégia que um grupo de comerciantes fazem uso, unindo-se a fim de efetuarem as compras de suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços de seus fornecedores.

Ao discorrer sobre centrais de compras, o SEBRAE (1994) destaca o termo Associativismo que, seria "qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas, com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos níveis econômico, social e político", assim, ressalta-se que a central de compras é muito utilizada por empresas de pequeno porte, buscando o benefício comum de maior poder de barganha (SEBRAE, 1994, p.12).

Segundo o SEBRAE (1994) a central de compras funciona como uma distribuidora de produtos que, tem mais chances de ter sucesso quando as empresas parceiras utilizam a mesma matéria-prima. O principal objetivo desta terceirização seria obter dos fornecedores condições de negociação iguais aos das empresas que compram grandes quantidades. Através desta estratégia, as centrais de compras vêm garantindo uma negociação vantajosa para as pequenas e médias empresas.

Uma central de compras racionaliza os custos e ainda tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindível nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos de cidadãos-empresários. Trata-se da forma mais simples de integração comercial.

O SEBRAE (1994) acredita que a formação de parcerias estratégicas e o associativismo são uma grande saída para a pequena empresa. À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques. (Carlos Roberto Caetano)

Diante da concorrência das grandes redes supermercadistas, os pequenos e médios supermercados têm como alternativa associar-se às centrais de compras. Em 2003, enquanto o setor supermercadista apresentou queda de vendas em torno de 5%, as centrais cresceram 8% e faturaram juntas mais de R\$ 10 bilhões.

A iniciativa das centrais de vendas surgiu no final da década de 1990, pela "união" dos pequenos e médios supermercados, com o objetivo inicial de associar-se ou unir-se para comprar em conjunto e conseguir melhores resultados na negociação com fornecedores, como melhores condições de prazo para pagamento e preços.

O crescimento das centrais é notório. O primeiro ano do movimento teve início contabilizando 60 centrais de compras e 1.500 lojas, com R\$ 2 bilhões de faturamento. Dois anos depois, em 2003, o número de centrais chegou a 150, com mais de 2.500 lojas em todo o país. Porém, apesar de os números apontarem um crescimento positivo, é preciso que o trabalho seja intensificado nas centrais em alguns pontos, uma vez que a mudança do perfil do consumidor e dificuldades comuns ao associativismo faz com que os lojistas busquem aprimoramento constante.

Diante desse panorama, o movimento demonstra que veio para ficar e que, apesar das dificuldades, está se fortalecendo cada vez mais. O ambiente da concorrência no setor supermercadista é extremamente competitivo e dinâmico. As centrais estão conquistando seu espaço neste mercado e demonstrando que apresentam uma oportunidade dos pequenos e médios supermercados se fortalecerem juntos.

5. CONCLUSÃO

Como visto ao longo do trabalho, a prática de compartilhamento de serviços vem se mostrando cada vez mais eficiente quando aplicada às atividades secundárias das organizações em diversas áreas, com destaque para sua aplicação na área de suprimentos, onde se verifica a possibilidade de ganhos de escala através da centralização, resultando em menores custos, aumento da margem de lucro. Ao mesmo tempo tem possibilitado maiores chances de investimentos nas áreas principais com conseqüente ampliação da planta industrial da organização, além de promover a melhora sistemática da qualidade e da competitividade dos serviços prestados.

O tempo mostra que os serviços compartilhados, ao contrário de outras práticas de gestão corporativa, não devem ser mais encarados como um modismo e sim como uma tendência universal que gera resultados economicamente interessantes para organizações dos mais variados segmentos, públicos ou privados.

Diante do que foi exposto, verifica-se também que a gestão das atividades secundárias de forma descentralizada está fadada à multiplicidade departamental, o que aumenta significativamente os custos operacionais das organizações reduzindo sua competitividade frente ao mercado.

Ao mesmo tempo, nota-se em todo o mundo uma convergência para a centralização das atividades de apoio, respaldadas por pesquisas e resultados de empresas e organizações que já se utilizam dessa prática como mecanismo de gestão competitiva.

Constata-se ainda que as áreas com maior possibilidade de compartilhamento são a financeira, recursos humanos, tecnologia da informação e principalmente a área de suprimentos por permitir um melhor planejamento dos recursos, garantir um maior poder de barganha nas negociações e conseqüentemente permitir o acesso a descontos cada vez maiores junto aos fornecedores.

Além disso, verifica-se que uma importante parcela dos custos operacionais é atribuída às atividades secundárias e as reduções obtidas com a adoção do modelo de compartilhamento de serviços aplicado na cadeia de suprimentos têm um impacto positivo nos resultados econômicos organizacionais, reduzindo os custos totais de operação e, como conseqüência, melhorando as suas condições de competição.

Por fim, conclui-se que esta prática constitui uma nova forma de organizar as empresas, permitindo obter as vantagens das economias de escala no arranjo dos fatores de produção e do gerenciamento focado na produção dos serviços de apoio com um melhor desempenho em custos e em qualidade.

6. REFERÊNCIAS

A FORÇA da união. *Gôndola*, Minas Gerais 01 out 2008, p. 44 – 49. Disponível em: <<http://www.amis.org.br/downloads/gondola/g126/centrais.pdf>>. Acesso em: 01 out 2008.

BAILY, P., et al. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
FERREIRA, F.R.N. Supply Chain Management: in Revista *Evoluções e Tendências*. Vitória: Faculdade de Ciências Humanas de Vitória, 1998.

BAIN & COMPANY. **Centros de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?** Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf>. Acesso em 16 ago 2008.

CAMARGO CORREA. **Outros negócios e participações**. Disponível em: <www.camargocorrea.com.br/empresas/outros_negocios.asp?bc=8>. Acesso em: 05 jun. 2005.

CENTRAIS de compras ampliam competitividade. *Conceito digital*. 13 mar 2008. Disponível em: <<http://www.conceitodigital.com.br/archives/00000935.php>>. Acesso em 01 out 2008.

CENTRAIS de compras no varejo da construção civil. *Supply Chain on Line*, 13 ago 2005. Disponível em: <<http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=135>> Acesso em: 01 out 2008.

CENTRAL de compras é arma contra maiores. *O estado de São Paulo*, São Paulo 12 jul 2005. Disponível em: <<http://metaong.info/node.php?id=748>>. Acesso em: 01 out 2008.

Coase, R. h. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (Ed.) **The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development**. New York: Oxford University Press, 1991. p. 18-33.

DELOITTE. **Centros de serviços compartilhados**: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D5503%2526cid%253D97962,00.html>. Acesso em: 20 jun 2008.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David, HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2002. Cap. 12.

FLEURY, P. F. Supply Chain Management: **Conceitos, Oportunidades e Desafios de Implementação**. Revista Tecnológica. São Paulo: Ano V, nº 39, fev, 1999.

HARA, Cecília Chiesse; CENTRAIS de compras superam o crescimento do setor supermercadista. *Revista FAE Business*, número 11. mai, 2005.

JOIA, Elisa Kerr; Mattos, Monique Ginglass Oliveira de. **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**. Projeto de graduação – UFRJ. Rio de Janeiro, 2008.

LOOTTY, Mariana; SZAPIRO, Marina. Economias de Escala e Escopo. In: KUPFER, David, HANSENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos E Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2002. Cap.3.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. **A Consolidação Da Prática De Serviços Compartilhados. E Gestao**, v. 4, n. 1, jan.-mar./2008, p.158-189. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. São Paulo, 2008.

PIATO, Éderson Luiz; ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes; DE PAULA, Verônica Angélica Freitas; DA SILVA, Andrea Iago. **Gestão de suprimentos no atacado: um estudo de caso sobre o impacto da estratégia de marcas próprias na função suprimentos**. Fortaleza: 2006.

PYNDICK, R. & RUBINFELD, J. (1998). **Microeconomia**, São Paulo, Editora Saraiva.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

QUINN, Bárbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shared Services: Mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional**. Dissertação de mestrado - UFBA. Salvador: 2005.

SCHULMAN, Donniel S. e outros. **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SEBRAE. Porque montar uma central de compras? Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2004/BU_SCA_TEXTO?dad=portal&p_macro_tema=32&p_tema=56&p_texto_id=892>

Acesso em: 01 out 2008.

VARIAN, H.R. (2000) **Microeconomia – Princípios Básicos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus

VIANA, J.J. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2000.