



ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

SCALE OR SPECIALIZATION: THAT IS THE QUESTION

RAFAEL SANT ANNA BARBOSA FERREIRA
FIPECAFI

PASCHOAL TADEU RUSSO
FIPECAFI

JULIANA VENTURA AMARAL
FIPECAFI

RESUMO

Este caso para ensino estimula reflexões sobre a movimentação nos estágios do ciclo de vida, seja ela deliberada ou não. O caso foi elaborado inspirado numa situação real de uma empresa cujo nome fictício é Alpha Company. O dilema centra-se na decisão de expandir ou frear o crescimento da empresa, considerando suas possibilidades diante do seu atual estágio no ciclo de vida. Ao articular conceitos da Teoria do Ciclo de vida a conceitos Centros de Serviços Compartilhados, o caso potencializa debates sobre as temáticas, sobretudo em cursos de graduação e pós-graduação em Contabilidade e Administração.

Palavras-chave: Ciclo de Vida, Centros de Serviços Compartilhados, Estrutura Organizacional.

SUMMARY

This teaching case stimulates the possibility of moving over stages of the life cycle, whether deliberate or not. The case is based in a real situation of a company whose fictitious name is Alpha Company. The dilemma is centered on the decision to expand or stop company's growth, considering its possibilities given its current stage in the life cycle. By articulating Life Cycle Theory concepts to Shared Service Center concepts, it enhances debates on themes, especially in courses in Accounting and Administration.

Keywords: Life Cycle, Shared Service Centers, Organizational Structure.

1 INTRODUÇÃO

Empresas procuram constantemente por formas de se tornarem mais competitivas, flexíveis e eficientes, focadas em suas competências principais, sem com isso perderem o foco no futuro, o que, para algumas, impacta em suas decisões de fazer





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

ou comprar (WILLIAMSON, 1981). Uma das formas que tem sido utilizadas como forma de contribuir com a flexibilidade, eficiência e redução de custos tem sido a utilização de Centros de Serviços Compartilhados – CSC (Shared Service Center – SSC), conforme aponta a pesquisa de Richter e Brül (2017) que identificou que mais de 75% das companhias listadas no índice Fortune 500 têm estabelecido modelos de SSC com o objetivo de obter ganhos superiores por meio da redução de custos e melhorias nos serviços recebidos.

A pesquisa da PWC (2017), que contou com a participação de 75 empresas globais que atuam em 20 países, identificou que as atividades principais que mais rapidamente são incorporadas pelos SSC são as associadas à processos simples e transacionais, tais como: contabilidade, despesas de viagem, folha de pagamento e suporte de TI. Na sequência são incluídos os processos complexos e intensivos em conhecimento, como os de compras, controladoria, gestão de caixa e relatórios financeiros. Por fim, inicia-se a integração de outras atividades administrativas ligadas a processos essenciais, como os de P&D, gestão da cadeia de suprimentos e consultoria in-house.

O relatório da Deloitte (2021) contou com 600 respondentes, líderes de companhias (56% com receitas anuais superiores a US\$ 5 bilhões) que atuam em 45 países e que se valem de SSC, evidenciou que os SSC estão se transformando em Centros Globais de Serviços - CGS (Global Service Center – GSC). A pesquisa evidencia que mudança, do local para o global, tinha antes como foco dos SSC as atividades ligadas às finanças, recursos humanos e TI, mas, os processos de robotização, automação de processos e serviços, uniformização em base única do mesmo ERP, e utilização de tecnologias em cloud, tem contribuído com a transformação do local para o global. Destaca-se, entretanto, que a centralização de atividades de P&D e Jurídicas ainda continuam sendo realizadas intensamente dentro das próprias corporações (41% das atividades) o que é muito mais do que o observado em atividades como folha de pagamento (8%) ou impostos (26%).

Um dos aspectos centrais identificados no relatório da Deloitte (2021) refere-se ao desafio de atrair e reter talentos para a realização de atividades especializadas





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

desenvolvidas nos SSC. Visando tal objetivo gestores dos SSC relatam o desenvolvimento de algumas ações, entre elas o desenvolvimento de uma cultura forte (77% das empresas), e cuidar do bem-estar e propor práticas de trabalho flexíveis, com o compartilhamento de cargos e oportunidades multifuncionais (62% das empresas). Pagamentos com base no desempenho (39% das empresas) ou suporte financeiro para a educação (35% das empresas) continuam sendo utilizados ainda por muitas delas.

A maturidade dos SSC, enquanto um processo, vem sendo estudada há mais de duas décadas. O modelo de maturidade para SSC proposto por Quinn e Cook (2000) evidencia quatro fases evolutivas pelas quais passam tais centros: (i) na primeira são consolidadas funções operacionais, visando primordialmente a obtenção de economias de escala. Geralmente tal tipo de SSC está vinculado à empresa-mãe; (ii) na segunda, a fim de escalar algumas atividades, e com isso melhorar o desempenho e a qualidade são separadas as atividades de controle das relacionadas propriamente à prestação de serviços, mas ainda vinculado à empresa-mãe; (iii) na terceira, além de manter a empresa-mãe, o SSC se abre ao mercado, visando gerar rentabilidade; (iv) por fim, o SSC se posiciona como uma empresa separada, podendo atender a empresa-mãe, mas não mantendo com ela relação de dependência, como ocorre na fases anteriores.

O modelo de Martin-Perez (2008) apresenta outro olhar sobre o processo evolutivo dos SSC. Ele parte de uma visão matricial com dois direcionadores principais: a orientação para o cliente interno e a orientação para o mercado, ou competição externa. SSC caracterizados com baixo foco no cliente interno e baixo foco no mercado são denominados Pseudo SSC; os que tem alto foco no cliente interno e baixo foco no mercado externo são denominados SSC Clássicos; os que tem alto foco no mercado externo/ competitividade e baixo foco no cliente interno são denominados SSC com posicionamento de Outsourcing; e, por fim, os que tem alto foco no cliente interno e alto foco no mercado / competição são denominados SSC Profissionais.

2 CONTEXTO DO CASO





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

A Alpha Company foi fundada em 2017 por um ex-gerente de marketing de um dos maiores escritórios de advocacia do país, que vislumbrava a possibilidade de criar uma consultoria de marketing jurídico para atender escritórios de advocacia que não possuíam escala para a estruturação de um de marketing interno.

O serviço da consultoria consistiria inicialmente em operacionalizar uma estrutura de Outsourcing do departamento de Marketing para escritórios de advocacia. Ao invés de um escritório contratar profissionais internos, a Alpha Company ofereceria o serviço de cobrir 100% das ações de marketing para seus clientes, desenvolvendo ações como comunicação, peças gráficas, desenvolvimento de marca, assessoria de imprensa, desenvolvimento de negócios, pesquisa e marketing digital, identidade visual e branding.

A consultoria, entretanto, desde seu início, se posicionou de forma diferente do que é comum na realização de atividades de um outsourcing, uma vez que seu foco é o de prestar serviços com alta qualidade técnica, além de cuidados específicos que são demandados nas atividades de Marketing em empresas do segmento jurídico.

O serviço de Marketing Jurídico possui particularidades que não se assemelham a nenhum setor de mercado. Principalmente pelo fato de que a publicidade para advocacia é limitada pelo Provimento N 205/2021 da Ordem dos Advogados do Brasil, o qual coloca uma série de regras para os profissionais de advocacia exercerem publicidade e de divulgação dos seus serviços. Ou seja, para se trabalhar na área, é necessário que o profissional já atue com escritórios de advocacia, o que não é um número muito expressivo, visto que poucos escritórios de advocacia possuem profissionais dedicados a marketing e publicidade, ou que a empresa contratante o treine para que ele compreenda as particularidades do mercado jurídico.

Atualmente, a Alpha Company não tem dificuldades para prospectar novos clientes, na verdade a empresa é procurada diariamente por escritórios interessados em seus serviços. Todavia, a empresa está começando a ter problemas para suprir a demanda de mercado, tendo em vista de que a prestação de serviços é extremamente pessoal, é necessário um profissional treinado para atender um novo cliente da consultoria.





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

A Alpha Company tem dobrado o número de clientes a cada ano desde sua fundação, e, para reter seus principais colaboradores ela instituiu um modelo que possibilita que esses se tornem sócios da empresa, caso assim desejarem. O porte da empresa ainda é pequeno, comparado às grandes empresas de Marketing, mas de grande porte, se considerado o nível de especialização do serviço que vem sendo prestado.

Dessa forma, a empresa encontra um mercado fértil, cuja demanda por seus serviços é constante, mas não possui profissionais suficientes para o atendimento. Tal fato preocupa os sócios da empresa, pois não sabem qual o impacto na imagem da consultoria, caso ela passe a parar de atender novas contas, e direcionar seus esforços apenas para os clientes existentes. Também, é notório que o desejo dos administradores é de que a empresa cresça, e o ideal é que se encontre uma solução para absorver a demanda de mercado.

É interessante observar que esse desejo de crescimento da empresa pode ser explicado pela Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Por meio dela, a existência das organizações é comparada com o ciclo de vida das pessoas (nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte). Nem sempre é fácil identificar em que fase do ciclo de vida uma organização se encontra. Algumas, apesar de terem muitos anos de vida, ainda estão em suas fases iniciais, outras, ainda com poucos anos de atividade, apresentam grande maturidade. A teoria do CVO explica que em diferentes estágios do ciclo de vida de uma organização ela faz uso de diferentes práticas de gestão, terá um determinado padrão organizacional, terá um determinado perfil de liderança e de processos para a tomada de decisão (Miller & Friesen, 1984). Dessa forma, por meio desse conjunto de atributos pode-se inferir em que fase do ciclo de vida a organização se encontra.

3 COMPREENDENDO O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) vem da associação da existência das empresas com o com o ciclo de vida biológico natural, no qual os organismos





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

nascer, crescer, e após seu período de sobrevivência, morrem. Modelos são apresentados e evidenciam, com pequenas variações de nomenclatura e conceitos, cinco estágios ou fases, que resumem a trajetória das organizações, ao longo do tempo. Os cinco estágios do ciclo de vida são denominados: (1) existência ou nascimento; (2) sobrevivência ou crescimento; (3) sucesso ou maturidade; (4) rejuvenescimento ou renovação; e, por fim, mas não necessariamente nessa sequência, (5) declínio. Características das entidades, como estrutura organizacional, estratégias, ambiente de negócios, porte e nível de formalização de processos analíticos e de decisão são associadas a esses estágios.

Com base em Moreira (2016), é possível comparar diferentes modelos de ciclo de vida organizacional, originadas dos estudos desenvolvidos por Greiner (1972), Miller e Friesen (1984), e Lester et al. (2003), conforme apresentado na Tabela 1 e identificar características marcadas de cada um dos estágios.

Tabela 1.

Características comparativas entre os modelos de ciclo de vida organizacional

Modelo de Greiner (1972)	Modelo de Miller & Friesen (1984)	Modelo de Lester et al. (2003)
1. Criatividade: Ênfase na criação de produto ou mercado. Fundadores são técnicos ou empreendedores. Estrutura simples e informal	1. Nascimento: Empresa pequena e jovem. Dirigida pelos donos. Ambiente homogêneo. Estrutura informal centralizada. Pouca informação na tomada de decisões. Encontra nicho de mercado e é bastante inovadora. Risco substancial.	1. Existência: Pequena, estrutura informal. Fase empreendedora. O foco é a viabilização do negócio. Tomada de decisões está nas mãos dos donos.
	2. Crescimento: Mais velha, ambiente mais heterogêneo e competitivo. Alguma formalização de estrutura. Expansão do escopo de produto e inovação substancial. Rápido crescimento.	2. Sobrevivência: Crescimento e desenvolvimento formal de alguma estrutura. Foco na geração de receita e crescimento financeiro.





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

<p>2. Direção: Estrutura funcional e centralizada. Sistemas contábeis.</p> <p>3. Delegação: Adoção de centros de responsabilidade. Remuneração com base no desempenho.</p>	<p>3. Maturidade</p> <p>Maior tamanho e mais velha. Ambiente competitivo. Estrutura formal e burocrática. Base funcional de organização. Centralização moderada. Consolidação das estratégias de produto e mercado. Conservadora. Crescimento moderado.</p>	<p>3. Sucesso Maior que a maioria dos competidores. Estrutura funcional e mais formalizada. Burocrática. Políticas e procedimentos escritos. Estrutura hierárquica formal. Mais estabilizada. Processamento de informações mais sofisticado.</p>
<p>4. Coordenação: Análise por produto. Planejamento formal. Maiores análises, retorno e risco. Colaboração Tentativa de superar a burocracia. Estrutura matricial. Foco no trabalho em equipe. Gestão participativa.</p>	<p>4. Renovação Muito grande. Ambiente hostil, dinâmico e competitivo. Base divisional. Alta diferenciação e segmentação de produtos. Sistemas de controles sofisticados. Maior análise formal na tomada de decisões. Crescimento substancial.</p>	<p>4. Rejuvenescimento Muito grande. Desejo de voltar a “aprender”. Colaboração e trabalho em equipe. Inovação. Estrutura divisional ou matricial. Sistemas de informações complexos. Ênfase no crescimento e maior participação.</p>
	<p>5. Declínio Estrutura formal e burocrática. Base funcional e centralizada. Abandono dos sistemas de informações e dos mecanismos de tomada de decisão. Baixo nível de inovação. Corte de preços. Aversão a risco e crescimento lento.</p>	<p>5. Declínio Maior preocupação com metas pessoais dos donos do que com as metas da organização. Poucos controles. Perda de market share. Controles e divisões voltam a ser centralizados nos donos. Conservadora.</p>

O primeiro estágio, existência ou nascimento, representa os passos iniciais e comuns de início das operações e do desenvolvimento organizacional das empresas. A empresa busca sua viabilidade, a identificação de um nicho de mercado e uma carteira de clientes que possa apoiar sua existência (MILLER; FRIESEN, 1984; LESTER et al., 2003). Elas criam seu próprio ambiente, pensando de dentro para fora, protagonizam o que entendem ser seu papel no mercado com criatividade, geralmente sob a visão centralizada de seu fundador- empreendedor (VALERIANO, 2012).

Já segundo estágio, sobrevivência ou crescimento, a firma consegue desenvolver algum grau de análise (DAFT; MACINTOSH, 1984) e formalização da estrutura (QUINN & CAMERON, 1983). O crescimento é buscado por meio da expansão, com novos produtos e diferenciação no mercado, objetivando conquistar autonomia, competitividade e galgar novos degraus na continuidade do ciclo de vida (VALERIANO, 2012).





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

O terceiro estágio, sucesso ou maturidade, traz um maior grau de formalização e controle na estrutura organizacional, seja em termos de processos internos seja em relacionamentos hierárquicos e relatórios. O ambiente é visto como analisável (DAFT; MACINTOSH, 1984), e as decisões são tomadas ao nível da alta gerência, cabendo à média gerência administrar as operações diárias, numa estratégia defensiva e de controle do segmento, com foco no planejamento estratégico.

No quarto estágio, a organização percebe a necessidade de renovação ou rejuvenescimento, como forma de retomar sua vitalidade, reestimulando a inovação e criatividade por meio de uma estrutura mais enxuta e mais econômica (que ainda é grande e burocrática), com coordenação e colaboração entre os membros da equipe para retornar à criatividade e à revalorização do cliente. O cliente torna a ocupar papel de destaque no modelo de negócios e nas decisões internas, então descentralizadas (LESTER; PARNELL; CRANDALL; MENEFEE, 2008).

Por fim, o último estágio do ciclo de vida organizacional refere-se ao declínio, embora o ciclo de vida possa se encerrar em qualquer estágio. Os interesses e metas pessoais dos administradores tendem a se sobrepor aos da organização (LESTER et al., 2003, 2008; FREZATTI et al., 2010). A contaminação do fator político, luta pelo poder e influência (Mintzberg, 1984), incapacidade de atender às demandas externas, perda de mercado e falta de lucro, acabam por minar a viabilidade da organização (VALERIANO, 2012). A empresa, já sem o vigor de antes, ainda se mostra reativa, na tentativa de ampliar os produtos e serviços oferecidos, a baixo custo (LESTER et al., 2003).

4 OBJETIVOS DE ENSINO

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados ao ciclo de vida organizacional e como tal abordagem auxilia na compreensão das competências, desafios, oportunidades, característicos de cada etapa. Nesse sentido, os objetivos de





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

aprendizagem são: (a) compreender os conceitos de ciclo de vida organizacional; (b) avaliar as diferentes características das organizacionais que ajudam a compreender as diferentes fases; e (c) analisar de forma crítica o processo de decisão de longo prazo de uma empresa, com base na utilização dessa teoria.

4.1 QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Com base na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, identifique os eventos que caracterizam cada um dos estágios da Alpha Company.
- 2) Identifique os elementos que caracterizam cada uma das fases.
- 3) Qual modelo teórico do Ciclo de Vida Organizacional você identifica como o mais adequado para explicar as mudanças ocorridas na Alpha Company? Justifique.
- 4) Em qual estágio / categoria pode ser enquadrado o estágio atual
- 5) Com base nos modelos de Quinn e Cook (2000) e Martin-Perez (2008) como pode ser caracterizado o estágio da Alpha Company?
- 6) Relacione as diferentes perspectivas de maturidade organizacional com os diferentes estágios do ciclo de vida das organizações.
- 7) Tendo como base a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, qual seria sua sugestão para a CEO da Alpha Company em termos de ações voltadas à expansão da organização.

5 FONTES E MÉTODOS DE COLETA DOS DADOS





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de observações realizadas na empresa Alpha Company. Os dados foram coletados na segunda metade da década de 2010. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

6 PLANO DE ENSINO

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 2 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 2.

Tempo recomendado para as atividades do caso.

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

7 NÍVEL DE DIFICULDADE DO CASO

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 3.

Tabela 3.

Nível de dificuldade do caso.

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de ciclo de vida devem ser articulados a conceitos da avaliação de modelos de SSC.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020.

DAFT, R. L.; Macintosh, N. B. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 43-66, 1984.

DELOITTE. Global Shared **Services and Outsourcing Survey Report**. Deloitte Development LLC, 2021.

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNICURITIBA.

[Received/Recebido: Julho 14, 2022; Accepted/Aceito: Março 07, 2022]

Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R.; BIDO, D. S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.
- GALBRAITH, J. The Stages of Growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 70-79, 1982.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Aligning factors for successful organizational renewal. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 2, p. 60-67, 2002.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CRANDALL, W.; MENEFEER, M. L. Organizational life cycle and performance among SMEs. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 313-330, 2008.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 207-224, 1984.
- MOREIRA, L. V. M. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares** (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. <https://doi.org/10.11606/D.12.2017.tde-24032017-161133>
- PWC. **Serviços compartilhados: sucesso multiplicado**. PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda, 2017.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- QUINN, R. B.; COOK, A. K. **Shared services: Mining for corporate gold**. Harlow: Prentice Hall, 2000.
- RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017.





ESCALA OU ESPECIALIZAÇÃO: EIS A QUESTÃO

SCOTT, M.; BRUCE, R. (1987). Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

VALERIANO, C. E. B. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de Contabilidade Gerencial: Uma investigação nas 250 PME que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010** (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. <https://doi.org/10.11606/D.12.2013.tde-07052013-195437>

WILLIAMSON, O. The economics of organization: The transaction cost approach. American **Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548e577. 1981.

