



## **CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA ESTRATÉGIA PARA EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE CUSTOS?**

SHARED SERVICE CENTERS IN BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

**Mestre Neudes Carvalho da Silva**

Egresso do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT- Ponto focal UFRR  
[beguely@hotmail.com](mailto:beguely@hotmail.com)

**Doutor Marcio Akira Couceiro**

Docente do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT-Ponto focal UFRR  
[marcio.akira@ufr.br](mailto:marcio.akira@ufr.br)

**Doutor Daniel Mendes Pinto**

Analista da Empresa Brasileiro de Pesquisa Agropecuária  
[daniel.pinto@embrapa.br](mailto:daniel.pinto@embrapa.br)

### **RESUMO:**

O modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) tem sido amplamente adotado por organizações em busca de melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. No Brasil, desde o ano 2000, houve um aumento na disseminação e implantação dessa inovação em empresas de diferentes setores econômicos. Este artigo busca preencher uma lacuna na literatura brasileira, apresentando referências sobre a implantação de CSC em entidades brasileiras e os resultados obtidos pelas estatais do setor público federal que optaram por essa tecnologia. A consolidação dos dados utilizou-se o método de pesquisa em caráter qualitativo e quantitativo, com respaldo em pesquisa bibliográfica e documental. O estudo, que utilizou pesquisa qualitativa e quantitativa com base em estudo de caso. Evidenciou-se que a adoção de CSCs no setor público brasileiro ainda é tímida, apesar dos benefícios alcançados pelas empresas estatais federais que implementaram o modelo. Essas empresas registraram economias significativas em suas operações e os benefícios podem ser extrapolados para um contexto mais amplo no Estado brasileiro, atendendo às expectativas dos cidadãos em relação ao acesso aos serviços públicos. Conclui-se que a implementação de CSCs pode gerar benefícios significativos para as organizações e a sociedade em geral, e sua adoção deve ser considerada com mais atenção pelo setor público brasileiro.

**Palavras chaves:** Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Setor público; Eficiência operacional; Empresas estatais; Viabilidade de implantação.

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

**ABSTRACT**

The Shared Services Center model - Shared Services Center - SSC, has been highlighted for the fact that it provides different organizations with improvements in operational performance and business efficiency. In Brazil, from the year 2000, there was an intensification in the dissemination and implementation of innovation in different companies, in the most varied economic activities. Currently, the model is a consolidated reality in numerous organizations headquartered in the country. This article, as part of a more complex process on the feasibility of implementing SSC at the Brazilian Agricultural Research Corporation - Embrapa, seeks to fill the gap in the Brazilian literature, both theoretically and empirically, presenting referential frameworks on the process of implanting Center technology. of Shared Services - SSC in Brazilian entities and the initial results obtained by the state companies of the federal public sector, which opted for it. The consolidation of the data used the qualitative and quantitative research method, using the case study approach, supported by bibliographical and documental research. It was concluded that the reality of the use of SSCs in the national public sector evolves timidly, although, the information prospected in the federal state companies indicate good results obtained with the implementation of the SSC, explaining significant savings in its operations, and that probably these benefits can also be extrapolated to a broader context in the Brazilian State, seeking to respond to growing expectations, such as access to the service when 'citizens' want it, and not when it is offered.

**Keywords:** Shared Services Center (CSC); Public sector; Operational efficiency; State-owned companies; Implementation feasibility;

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos das últimas décadas possibilitaram às entidades públicas e privadas ao redor do mundo, o desenvolvimento e adoção de inúmeros modelos e ferramentas de gestão em prol da eficiência, da produtividade e gerando maior competitividade.

As constantes inovações têm tornado os ambientes logísticos extremamente dinâmicos e competitivos, estimulando também a sociedade a buscar rupturas de paradigmas nas organizações em relação à entrega de valor. Isso tem pressionado as empresas a buscarem maior eficiência em suas operações.

No contexto de acirrada competitividade, as organizações privadas e públicas, independente do porte ou do setor que atuam, são atualmente pressionadas a responderem a esses estímulos, que por vezes apresentam contradições. Como resultado seus representantes e líderes deparam-se cotidianamente com vários desafios de gestão, para reduzir custos, aumentar produtividade e melhorar processos.

Em relação às organizações públicas, em razão de suas funções prioritariamente sociais, independente do contexto político e econômico, a sociedade, cada vez mais buscará a transparência e eficiência na aplicação de recursos públicos. Por sua vez, o Estado, buscará atender a esses anseios, por meio do desenvolvimento e implantação de mecanismos que possibilitem maior eficiência, eficácia e transparência de suas ações.

No entanto, a dinâmica contemporânea marcada pela escassez de recursos, e cidadãos mais exigentes quanto à qualidade dos bens e serviços que recebem, tanto presencialmente quanto eletronicamente. Eles esperam receber essa contraprestação de acordo com suas preferências. Essa realidade apresenta um dos principais desafios da gestão atual, pressionando a capacidade corporativa de governança e integração entre grupos de interesses, conforme destacado por (Goldsmith & Eggers, 2006).

Entre o rol das inovações na gestão corporativa capaz propiciar a superação desses atuais desafios, encontra-se o modelo de *Shared Services Center* - Centro de Serviços Compartilhados - CSC, que tradicionalmente tem sido destacado pelo fato de proporcionar, às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios.

Os serviços compartilhados são uma prática em que unidades de negócios ou organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços, em vez de ter funções de equipe duplicadas. Podendo ser configurado dependendo das necessidades de cada organização. A ideia básica é que as funções de back-office são centralizadas em uma unidade de serviços compartilhados, permitindo que as equipes de outras áreas se concentrem em suas atividades principais.

Assim, podem incluir funções como contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos, tecnologia da informação, compras, entre outros. Esses serviços podem ser fornecidos por uma unidade interna da organização ou por uma empresa externa especializada. Em resumo, os serviços compartilhados são uma estratégia que tem como objetivo aumentar a eficiência e reduzir custos, permitindo que as equipes de outras áreas possam se concentrar em suas atividades principais. Essa estratégia pode ser adaptada às necessidades de cada organização e pode incluir uma ampla variedade de funções de *back-office*.

Nesse contexto, o presente estudo busca contribuir para preencher as lacunas existentes na literatura brasileira sobre a evolução da implantação do CSC. Uma das principais contribuições nesse sentido é a elaboração de quadros referenciais sobre o processo de implantação da tecnologia de Centro de Serviços Compartilhados - CSC em entidades brasileiras, bem como, o escopo e análise dos resultados iniciais obtidos pelas estatais do setor público federal, que optaram por ela.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## **2.1 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:**

A definição conceitual e o emprego do termo *Shared Services Center* - Centro de Serviços Compartilhados - CSC, apresentam múltiplas interpretações até o momento, com pontos convergentes e por vezes o emprego do termo é confundido com centralização.

Basicamente, os conceitos se referem a concentração de atividades não estratégicas às organizações, que são reunidas em núcleos especializados, eliminando conseqüentemente, as redundâncias dessas atividades na estrutura organizacional.

As primeiras referências acadêmicas a tratar de forma estruturada desse modelo de operação foram Shulman, D. S. et al. (1999) e Quinn et al. (2000), expondo que os serviços compartilhados em definição simples, refere-se à prática de unidades de negócios e organizações que decidem compartilhar um conjunto de serviços, em vez de ter uma série de funções de equipe duplicadas. Destacam ainda que os serviços compartilhados podem ser definidos de forma mais ampla, necessitando, entretanto, adequar-se às necessidades de cada organização.

Buscando uma definição funcional comum Shulman, D. S. et al. (2001), advertem que é a concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alta eficiência de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Ao analisar as principais vantagens e desvantagens do modelo de operações dos CSCs Bergeron (2003), definiu os Serviços Compartilhados como uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócios existentes estão concentrados em uma nova unidade de negócios semi autônoma que possui uma estrutura de gerenciamento projetada para promover eficiência, geração de valor, economia de custos e serviço aprimorado para os clientes internos da corporação, como uma empresa competindo no mercado aberto.

Acerca do conceito de CSC, um ponto importante a destacar é que não significa apenas centralização, apesar de muitas pessoas pensarem que sim, ele captura os melhores elementos tanto da centralização como da descentralização, equacionando os seus problemas (Figura 1). Quando executado corretamente impulsionam as operações de uma organização descentralizada.

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**



**Figura 01.** Serviços compartilhados os melhores elementos da centralização e descentralização  
 Fonte: Adaptado de Schulman et al. 2001

De maneira direta é apresentada por Magalhães (2018), uma definição onde Serviços Compartilhados alicerça-se em um modelo de organização autogerida, baseado em processos, pelo qual uma área presta serviços para várias unidades ou departamentos de uma ou mais empresas.

Na linha evolutiva da disseminação do modelo CSC, o acúmulo de conhecimentos técnicos gerados nas operações em organizações privadas, fez com que o modelo passasse a ser analisado como uma solução para as questões enfrentadas no setor público, principalmente quanto à entrega de valor à sociedade.

Definindo o conceito de CSC vinculando ao setor público Accenture (2005), referiu-se ao modelo como a consolidação de funções administrativas ou de suporte (como recursos humanos, tecnologia da informação e compras) de vários departamentos ou agências em uma única entidade organizacional autônoma, cuja missão é fornecer serviços da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Na mesma linha, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE, define Centrais de Serviços Compartilhados - CSCs como unidades governamentais que prestam serviços de apoio a mais de um ministério (incluindo suas agências) ou a mais de um setor do governo (o governo central, as unidades gestoras da seguridade social, os governos locais). Os serviços de suporte incluem recursos humanos e organização, informações e TIC, acomodações e instalações, comunicação, finanças, auditoria e compras (OECD, 2010).

Ainda na área pública, em abordagem mais específica e orientada a valor, buscando aproveitar o potencial dos serviços compartilhados como uma oportunidade para melhorar o valor do setor público e transformar a prestação de serviços na área governamental Tomkinson (2016), conceitua como a provisão compartilhada por mais de um conselho local de um serviço especificado no qual, as metas e objetivos do serviço são compartilhados mutuamente e para quais pessoas locais são os clientes finais.

O conceito de Centro de Serviços Compartilhados - CSC, tem sido tradicionalmente destacado pelo fato de proporcionar, às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. Contudo, o conhecimento da história, da disseminação

## TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

e da diversidade de ideias acerca do Centro de Serviços Compartilhados - CSC contribuem para uma melhor percepção dos atuais debates em torno do tema.

### 2.2 Origem e evolução dos serviços compartilhados

A origem e evolução do CSC inicia-se pelo setor privado e posteriormente é adotado pelo setor público. No entanto, na literatura não se tem uma definição precisa da origem do termo. Apesar dessa imprecisão, historicamente as informações consolidadas sobre CSCs originaram-se nos Estados Unidos (EUA) em organizações empresariais sobre operações de serviços financeiros e contabilidade.

Nesse contexto, as empresas multinacionais, no final dos anos 80 iniciaram a reorganização de suas funções administrativas. Precusores como General Electric (GE) e Hewlett-Packard, decidiram usar os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) para transformar suas funções administrativas (Schwarz, 2014).

Um dos primeiros registros que se tem da utilização desse modelo de operações, que hoje conhecemos como *Shared Services* - Serviços Compartilhados, é o da GE nos EUA, que a partir de 1986 possuía um grupo o "*Client Business Service*", que utilizavam os conceitos e características operacionais dos atuais "Serviços Compartilhados".

Quanto à concepção do termo *Shared Services* - Serviços Compartilhados, (Quinn et al. 2000), afirma que a consultoria A.T.Kearney reivindica para si o registro do termo, a partir do estudo realizado em 1990 sobre melhores práticas, em empresas como a Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Da mesma forma, a denominação do termo também é requerida por Jim Bryant indicando para tal o projeto de implementação de um CSC na Baxter Healthcare no final dos anos 80 (Ulbrich, F., 2003).

A evidência primordial revelada no estudo da consultoria A.T.Kearney, centra-se no modelo de operação dos serviços financeiros de forma compartilhada, surgindo assim, o registro da concepção inicial de serviços compartilhados.

Tal afirmação é corroborada por Magalhães (2018), ao atestar que a utilização do conceito de Serviços Compartilhados começou inicialmente na área financeira das empresas, devido ao rápido retorno dos investimentos realizados.

A partir da experiência americana, o modelo de Serviços Compartilhados expandiu-se para outras regiões do globo, sabe-se que os europeus, alguns anos mais tarde passaram a adotar o novo modelo de fornecer serviços de suporte interno às suas organizações (Ulbrich, F., 2003).

### 2.3 Centros de Serviços Compartilhados no setor público

Na área pública, de forma semelhante ao setor privado, existe uma imprecisão quanto a definição do marco temporal na utilização dos CSCs como mecanismo de gestão pública.

O apelo por análises e implantações dos CSCs nas organizações do setor público não é sem motivos. Nas últimas décadas, os ambientes logísticos ficaram extremamente dinâmicos e competitivos, essas mudanças rápidas refletiram estímulos à sociedade, pressionando as organizações públicas a buscarem rupturas de paradigmas na entrega de valor, com mais eficiência em suas operações.

Nesse contexto, de pressão por melhores serviços à sociedade, e com restrições orçamentárias crescentes, ganharam relevância os movimentos que propunham a adaptação e transferência dos conhecimentos do setor privado para as organizações públicas, com

## TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

redução do Estado, baseando-se no aumento da eficiência ganharam relevância. Nas últimas décadas, a *New Public Management* (NPM), que orientava soluções com esse viés para a administração pública, foi a alternativa utilizada para responder efetivamente a esses novos desafios públicos, em especial em países anglo-saxões. Nessa perspectiva, atualmente, um dos conceitos mais almejados para avanço na gestão é a criação de unidades de serviços compartilhados no setor público.

Nos EUA, essa transformação iniciou-se em 1993 com divulgação do *Report of the National Performance Review - RNP, from Red Tape to Results: Creating a Government Works Better & That Costs Less*, o referido relatório “Criando um governo que funcione melhor e custe menos”, pressionou as agências governamentais a obterem melhores desempenhos com menos recursos.

Essas agências, sob pressão federal americana e com a comprovação da viabilidade dos serviços compartilhados no setor privado, os gestores públicos não podiam mais ignorar que a implantação de CSC no setor público americano poderia alcançar significativas economias de custos e melhorias na prestação de serviços, (Schwarz, 2014).

Na evolução da trajetória dos CSCs no setor público americano, uma experiência bastante divulgada é a do *National Business Center - NBC*, criado em 1989 e consolidado no ano 2000. A NBC foi a junção de três centros de serviços, atendendo uma base de clientes governamentais com mais de 150 agências, oferecendo um conjunto diversificado e integrado de soluções administrativas, (NBC- National Business Center, 2019).

Ainda nos EUA, uma importante experiência a destacar foi o processo de implantação de CSC na *National Aeronautics and Space Administration - NASA*. A NASA começou a centralizar algumas atividades administrativas nos anos 90. Em 2002, como parte da iniciativa “*One NASA*”, a agência conduziu um estudo de viabilidade sobre a implementação de uma organização de CSC, depois rotulada como “organização de serviços de negócios consolidada”, cuja efetivação ocorreu em 2006, com a missão de fornecer pontualidade, precisão, alta qualidade e economia, focada no cliente e suporte para negócios e serviços técnicos selecionados pela NASA.

O desenvolvimento do paradigma de utilização do CSC para o setor público, também foi incorporado ao debate nos países europeus. Essa abordagem desenvolveu-se quando os europeus sentiam necessidade de reformas nos serviços públicos.

Tal prioridade estava no topo das agendas políticas desses países e o conceito de “serviços compartilhados” acabou por tornar-se um componente essencial para melhorar o trabalho operacional e a entrega de serviços públicos que demonstram “valor pelo dinheiro” e maior eficiência, principalmente em momentos de restrições financeiras e recursos públicos em declínio, (European Union - Centre for Local and Regional Development (ICLRD) - INTERREG IVA, 2013).

As primeiras experiências efetivas com CSCs ocorridas no Reino Unido, teriam iniciado a partir de 1997, com a necessidade de priorizar as demandas locais e buscando tornar os serviços mais efetivos e eficiente, enfatizando a qualidade de entrega dos resultados em vez de resultados puramente quantitativos e econômicos de desempenho. Essa agenda para a eficiência colocou os CSCs como destaque das políticas públicas inglesa, favorecendo sua implementação nos governos locais e em outras organizações do serviço público, (Tomkinson, 2016).

Na literatura que trata sobre CSCs no setor público, ressalta a falta de dados confiáveis e auditáveis, levando geralmente a coleta de dados primários em pesquisas empíricas; contudo, quanto ao marco temporal da implantação do modelo no setor público, existem indícios que as organizações do setor público começaram a adotar os CSCs dez anos depois das empresas privadas.




**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

**2.4 Modelos de serviços compartilhados**

Existem múltiplas e variadas motivações para que uma organização decida por implantar um CSC, as mais comuns vão desde a redução de custos, padronização de processos, foco nos principais recursos e melhoria do nível de serviços. Embora cada organização tenha seus requisitos específicos relacionados ao mercado de atuação, limitações e desafios que lhes são próprias.

Nesse sentido, definir um modelo de negócios é necessariamente complexo, em parte porque cada transação de negócio é única. Dessa forma, um modelo de serviços compartilhados descreve uma estratégia colaborativa ou um processo de transição entre Matriz e uma unidade de negócios, objetivando otimizar pessoas, capital, tempo e outros recursos corporativos, (Bergeron, 2003).

Na concepção de Shulman, D. S. et al. (2001), uma das tarefas mais difíceis é estabelecer responsabilidades claras às atividades no processo que passarão para o ambiente de serviços compartilhados, afirmando que as atividades empresariais caem em uma das três categorias: Política, Cliente/Produto ou Serviços de Suporte, (Figura 2).

<b>Categoria</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Atividades</b>
<b>Política – (Corporativo)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define o direcionamento e estratégia, administra a marca</li> <li>▪ Prescreve e reforça políticas e padrões da corporação</li> <li>▪ Governa/arbitra alocação de recursos e interesses dos acionistas</li> </ul>
<b>Cliente/Produto – (Unidades de negócios/Divisões)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganha e mantém clientes</li> <li>▪ Estabelecem preço, promovem e entregam produtos e serviços</li> <li>▪ Geram renda/dinheiro</li> </ul>
<b>Serviços de Suporte – (Unidades de Serviços Compartilhados)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenha efetiva e eficientemente atividades de custos que apoiam/facilitam a entrega de serviços</li> <li>▪ Processos/atividades institucionais de suporte</li> </ul>

**Figura 02.** Identificação de atividade por cada processo

Fonte: Adaptado de (Shulman, D. S. et al., 2001).

Em geral, acredita-se que a implantação de CSC ajude as organizações a reduzir custos, aumentar o tempo disponível para as principais atividades de valor agregado, melhorar a capacidade de avaliação e obter melhor qualidade de serviço de apoio administrativo. Nesse sentido, o autor destaca ainda, a importância da escolha do modelo geográfico a ser seguido, pois, essa escolha direciona outros aspectos relevantes decisórios sobre a implantação do CSC, (p. 20 e 21).

O caráter indeterminado das motivações para implantação de um CSC, acaba por permitir variações no escopo e na profundidade funcional. Enquanto a maioria dos CSCs começa com o lado transacional e administrativo das funções de finanças e recursos humanos, o escopo das atividades também pode estender à tecnologia da informação, suprimento e suporte. Além dessas diferenças, existem diferenças nos modelos de negócios



**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

adotados. Um modelo típico segue uma abordagem introspectiva, sendo tratado como um centro de custo que atende a clientes internos. Em um modelo mais extrovertido, é executado como uma entidade comercial separada centrada no cliente, e em alguns casos, atende a clientes externos (Aksin & Masini, 2008).

Ao discorrer sobre modelos de CSCs Quinn, B. et al. (2000), descrevem uma evolução partindo de um modelo básico para um de uma entidade comercial separada, apresentando-os em quatro estágios a saber: o Básico, o de Mercado, o de Mercado Avançado e o de Negócios Independente (Figura 3).



**Figura 03.** Modelos de Serviços Compartilhados  
 Fonte: Adaptado de (Quinn, B. et al., 2000).

Concebe o modelo Básico, mais do que uma simples consolidação de serviços transacionais e administrativos. Seu foco e visão primordial é no cliente, observando quais benefícios serão agregados e o que os satisfarão, visto que a organização ao implantá-lo, torna obrigatória a adesão ao seu público interno. Nos serviços compartilhados básicos, os fatores predominantes, além do foco no atendimento ao cliente, são a redução de custos por meio de economias de escala e padronização de processos.

A próxima etapa na evolução do modelo é o de Mercado, de adesão voluntária onde os clientes internos poderão optar por usá-los ou não. A evolução inclui a entrega de serviços profissionais e de consultoria ao processamento transacional e administrativo constante modelo básico. Esse novo pensamento sobre funções corporativas, constituem as principais diferenças entre esses modelos, adicionando-se ao último, a necessidade de identificar e separar as atividades relacionadas à governança e aquelas que são serviços aos clientes. Nesse modelo, os serviços operam com os princípios de uma empresa de consultoria interna, adaptando produtos e serviços àqueles que os clientes desejam comprar e percebem como valiosos.

O terceiro estágio na linha evolutiva do modelo é o de Mercado Avançado. Nesse modelo de adesão voluntária, os clientes internos têm a oportunidade de influenciar quem fornece seus serviços, e se insatisfeitos com eles ou com a qualidade podem comprá-los de fornecedores externos.


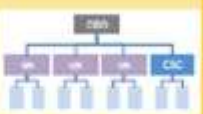

Contudo, essa decisão de comprar serviços externos ou terceirizá-lo é tomada no topo da organização. Observa-se no modelo que os preços dos serviços internos são baseados nas

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

taxas de mercado, independentemente de o CSC interno custar menos ou mais que os preços praticados.

Um avanço do modelo é a comercialização de serviços internos para outras organizações, agindo como um negócio real e gerando receita, a partir da venda de serviços. Entretanto, essa comercialização em larga escala, não é incentivada e os CSCs apenas prestam serviços externos se houver capacidade excedente, e sem a necessidade de aplicação de recursos adicionais.

Em Magalhães (2018), de maneira mais direta, é enfatizado a existência de quatro modelos hierárquicos possíveis para operação de CSC em uma organização (Figura 4), demonstrando as vantagens e desvantagens dos mesmos, afirmando que as opções são igualmente válidas e usadas em empresas que engajaram suas operações com compartilhamento de serviços.

Modelos Hierárquicos Baseados:	Vantagens	Desvantagens
<b>Na Visão Financeira</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto controle financeiro</li> <li>✓ Boa gestão de números</li> <li>✓ Foco em controle</li> <li>✓ Foco em redução de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouco foco em demais áreas migradas para o CSC</li> <li>✓ Pouco desenvolvimento do CSC</li> <li>✓ Alto processo de terceirização</li> <li>✓ Equipe sente-se subordinada à unidade de negócio à que pertence e não à corporação</li> </ul>
<b>Em Departamento</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utiliza conhecimento da unidade escolhida</li> <li>✓ Padronização baseada no modelo da unidade de negócio selecionada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflitos entre gestores por falta de parcialidade</li> <li>✓ Risco por falta de segregação de função</li> <li>✓ Alta resistência à manutenção do modelo</li> </ul>
<b>Em Unidade de Negócio Independente</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Independência de gestão</li> <li>✓ Foco em desenvolvimento do negócio</li> <li>✓ Foco em suporte ao cliente</li> <li>✓ Foco em melhoria contínua para sobreviver às mudanças do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expectativa de alto investimento inicial</li> <li>✓ Resistência dos gestores por sensação de perda de poder e informação</li> </ul>
<b>Em Holding (Corporativo)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco no controle do negócio</li> <li>✓ Baixa resistência dos gestores</li> <li>✓ Foco em serviços de gestão de desempenho e relatórios corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouco foco em desenvolver áreas que geram valor ao negócio</li> <li>✓ CSC tende a desenvolver-se como Controladoria</li> </ul>

**Figura 04.** Modelos Hierárquicos de CSCs

Fonte: Adaptado de (Magalhães, 2018)

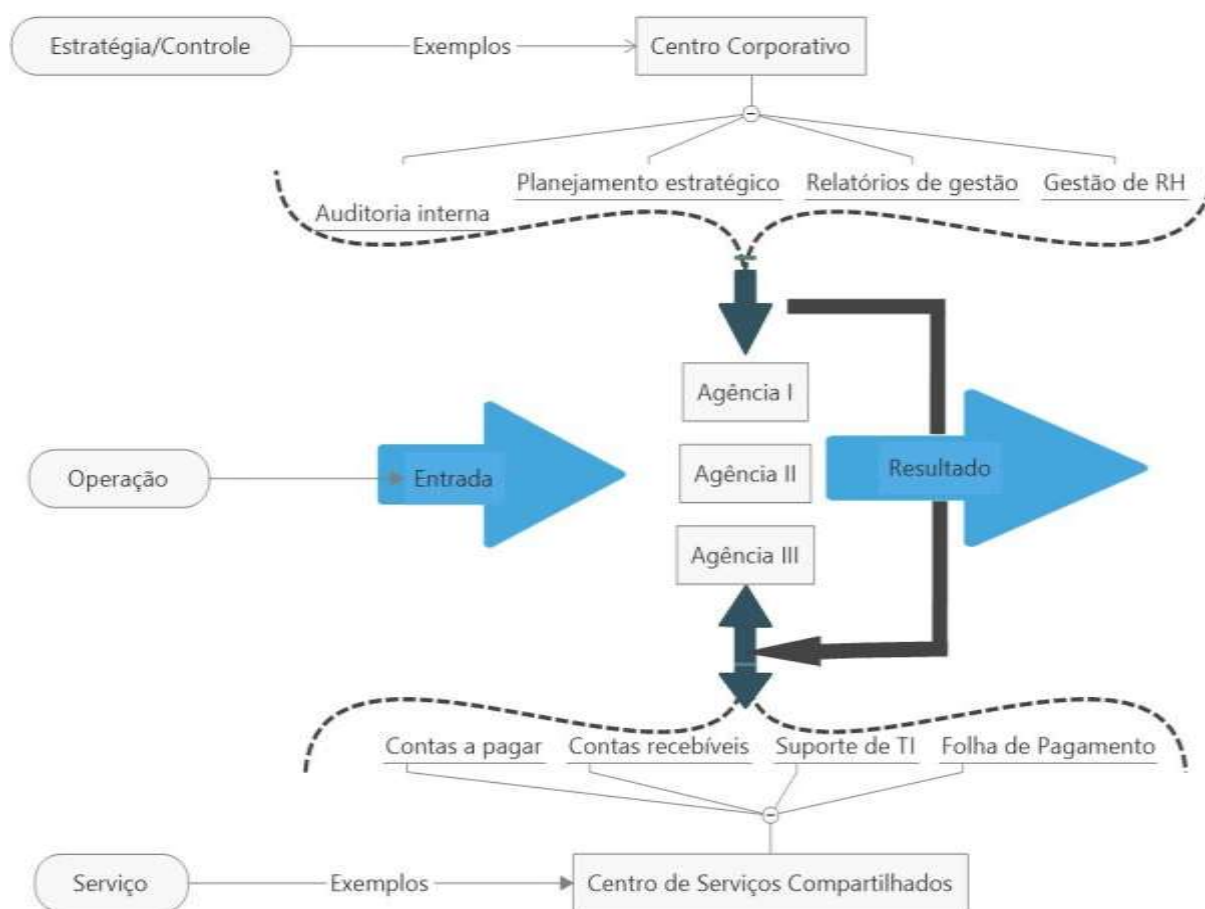
O Estudo de Tomkinson (2016), sobre CSC no setor público inglês, como uma categorização de trabalho, revela que por questões das fortes estruturas hierárquicas tradicionais de conselhos, o compartilhamento tende a se concentrar em serviços/funções específicas identificáveis, e a decisão de qual é o “melhor” modelo depende muito de quais são os objetivos do conselho. Os quatro modelos de CSCs propostos baseiam-se na organização dos conselhos, observando seus serviços individuais, a saber:

1. ‘Intra-serviço’ descreve o compartilhamento que se refere apenas a parte de um serviço;
  1. ‘Serviço’ onde existe o compartilhamento de um serviço completo, mas a organização não é alterada para enfrentar o desafio do compartilhamento;

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

2. ‘Corporativo’ onde há uma mudança na organização dos conselhos locais (como a criação de um grupo de gerenciamento);
3. ‘Supra-corporativo’ onde existe uma organização nova ou diferente criada para fornecer ou oferecer suporte ao serviço compartilhado.

Em análise sobre o setor público americano Schwarz (2014), descreve uma estrutura organizacional (Figura 5), em que envolve centros corporativos, agências e CSCs dentro de uma entidade governamental, destacando as diferenças entre eles, em razão do foco específico em seus conjuntos de atividades. A lógica estrutural define que os centros corporativos realizam a gestão estratégica e de controle, as agências concentram-se em ações operacionais específicas relacionadas a sua função organizacional e os CSCs realizam atividades de serviço administrativo e de apoio às agências.

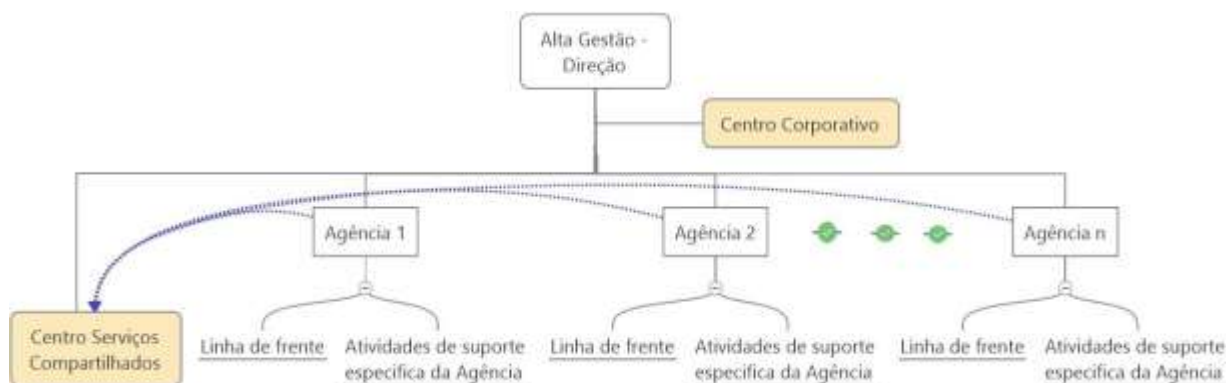


**Figura 05.** Estrutura Organizacional no Setor Público EUA

Fonte: (Schwarz, 2014) - Elaborado pelo Autor

Estabelecendo a coesão em torno de suas análises Schwarz (2014), as ilustras com a definição de um modelo hierárquico (Figura 6), relacionado a uma entidade governamental central. No qual os CSCs são projetados para executar um conjunto relativamente pequeno de processos repetitivos para um número limitado de agências, e ao provarem sua relevância ao desempenhar suas tarefas com custos mais baixos e/ ou com melhor qualidade do que as agências individualmente, começam a expandir os serviços compartilhados para outras áreas, os desenvolvendo em quatro maneiras adicionais: penetração no mercado, desenvolvimento de serviços, desenvolvimento de mercado e diversificação.

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**



**Figura 06.** Modelo hierárquico de CSC na estrutura Organizacional no Setor Público EUA

Fonte: (Schwarz, 2014) - Elaborado pelo Autor

Diante do exposto, observa-se que há uma multiplicidade de abordagens em relação à conceituação, motivações, evolução e design dos CSCs. Tal construção contribuiu para que os mesmos tornassem uma solução, frente a busca incessante por melhores desempenhos nas organizações, sejam privadas ou públicas. De modo, os CSCs independentemente do modelo, reúnem uma combinação sofisticada onde interagem redução de custos, padronização de processos e melhoria do nível de serviços, características essas capazes de proporcionar às entidades que os adotam a obtenção de melhores resultados voltados às suas atividades principais, gerando valor aos acionistas e satisfação aos seus clientes.

### 3 METODOLOGIA

Para a estruturação do ranking foi promovida uma pesquisa junto aos principais executivos brasileiros de 1500 empresas, com destaque em rentabilidade, com intuito de identificar quem são os mais admirados escritórios de advocacia e advogados do país.

A coleta de dados se deu através de análise de documentos das empresas, via website e do anuário Análise Advocacia 500. Buscando atender aos objetivos propostos na pesquisa, utilizou-se o método de pesquisa em caráter qualitativo e quantitativo, utilizando a abordagem de estudo de caso, com respaldo em pesquisa bibliográfica e documental. As pesquisas documentais e bibliográficas fazem parte do processo de documentação indireta. A técnica de pesquisa documental tem seu foco nas fontes primárias, documento de primeira mão, e a pesquisa bibliográfica nas fontes secundárias, levantamento bibliográfico já publicado (Lakatos & de A. Marconi, 2011).

Na leitura de Creswell (2014), a pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhados em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação. Os procedimentos metodológicos utilizados reuniram um conjunto de elementos necessários para análise, que permitiram atender aos objetivos propostos.

A primeira etapa se voltou para o exame da literatura pertinente sobre os principais temas da investigação, nas fontes secundárias, valendo-se, principalmente, das seguintes

## TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

bases de dados: a) Scielo, Emerald, ScienceDirect , GoogleScholar , Scopus e CAPES; b) Revista do Serviço Público, Revista de Administração da USP e Revista de Administração Pública; c) publicações especializadas de consultorias Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, Xcellence & CO., *Shared Services Connection*, seminários e congressos científicos; d) *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) e World Bank; e) Sítio web específicos dos CSC do governo português, Australiano, inglês e Agências Americanas.

A segunda etapa constou da coleta de dados sobre o processo de implantação dos CSCs junto às empresas estatais brasileiras (Petrobras, Eletrobras, Correios e Infraero). Inicialmente, as informações foram obtidas a partir dos relatórios de gestão e de prestação de contas ordinárias anual, disponíveis em suas páginas institucionais. As informações da Petrobras, em razão do tempo decorrido, não há mais obrigatoriedade de disponibilidade delas. Foi necessário ingressar na Ouvidoria da Empresa, e por orientação institucional, utilizou-se o sistema eletrônico do serviço de informação ao cidadão para obter as informações referentes aos resultados obtidos com a implantação do CSC nessas estatais.

Por fim, a terceira etapa consistiu na realização da sistematização e análise dos dados e informações coletadas. Eles foram compilados de várias fontes e consolidados em quadros que reunissem informações sobre a trajetória de implantação da tecnologia no país.

Consubstanciada pela análise dos dados institucionais corporativos, das empresas estatais pesquisadas, enfatizando-se os resultados da implantação do CSC nelas. Busca-se ainda, apresentar como considerações finais - embora não impliquem obviamente em conclusões acabadas, uma diretriz para futuras abordagens sobre a trajetória de implantação do CSC pelas organizações, é aquilo que se considerou o essencial da presente pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O cenário mercadológico para escritórios de advocacia

No Brasil, a literatura também não é consensual quanto ao início do processo de implantação de Centros de Serviços Compartilhados CSCs, desse modo, existem algumas considerações temporais e sobre os pioneiros na introdução da tecnologia no país.

Em entrevista concedida a Pessanha, L. et al. (2016) o diretor da Fiat Chrysler Participações Brasil S.A - FCA Services, a época, afirma que as atividades do Centro de Serviços do Grupo FCA no Brasil iniciaram-se em 1998, vindo a se consolidar em 2003.

Para Ramos (2005), a empresa Camargo Corrêa em 1999 foi pioneira no processo de implantação do CSC no país, seguido por Petrobras e Votorantim.

Contudo, Magalhães (2018) em sua abordagem sobre os Serviços Compartilhados no Brasil, explicita que o mesmo começou a ser introduzido no final dos anos 90, especificamente em 1999, iniciando com a ABB - Asea Brown Boveri na implantação do seu CSC.

Em razão dessa imprecisão, quanto ao início do processo e as organizações precursoras que introduziram inicialmente o novo modelo no país, fez-se necessário a elaboração de um quadro que reunisse informações sobre a trajetória, os autores e os principais elementos que consolidaram o processo de implantação do CSC.

**Tabela 1:** Trajetória de Implantação dos CSCs no Brasil

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

<b>Período</b>	<b>Organização</b>	<b>Fonte</b>	<b>Setor</b>	<b>Característica</b>
1998	FCA - Fiat Chrysler P. Brasil S.A.	(Pessanha, L. et al., 2016)	Privado	Foco principal à centralização dos processos financeiros e contábeis.
1999	ABB - Ase Brown Boveri	(Baum, 2002); (Magalhães, 2018)	Privado	Serviços específicos que seriam prestados - Contabilidade, recebimento fiscal, faturamento, contas a receber, contas a pagar, ativo fixo, despesas de viagem e folha de pagamento.
	Camargo Corrêa	(Terzian, 2004); (Ramos, 2005); (Martins & Amaral, 2008); (Cunha, 2011); (Lótfi, Castro, & Gomes 2014)	; Privado	Oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas: Contabilidade, Tecnologia da Informação, Jurídica, Administração Geral, Suprimentos, Saúde e Qualidade de Vida.
2000	Telemar	(Ramos, 2005); (Martins & Amaral, 2008); (Magalhães, 2018)	Privado	Promoveu consolidação de processos, harmonização de sistemas e tecnologia.
	Grupo São Martinho	(Baum, 2002); (Ramos, 2005); (Martins & Amaral, 2008);	Privado	Foram recursos humanos, logística integrada, controladoria, informática, jurídico e financeira
	Petrobrás	(Baum, 2002); (Ramos, 2005); (Martins & Amaral, 2008).	Pública	São objetos a) pagamentos e recebimentos b) serviços de pessoal; c) lançamentos contábeis; d) viagens.
	Votorantim	(Baum, 2002); (Ramos, 2005); (Martins & Amaral, 2008).	Privada	Foco em Serviços Compartilhados e <i>Supply Chain</i> (nova organização Central de Suprimentos interagindo as funções de negociação, suporte e atendimento).
	Alcoa	(Baum, 2002); (Martins & Amaral, 2008); (Ramos, 2005).	Privada	Concentra a área financeira de todas as 26 unidades da empresa entre fábricas e filiais de distribuição espalhadas por todo o país

## TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

;

Fonte: Elaborado pelo autor, (Silva, 2021).

Observa-se que no Brasil, o primeiro relato sobre a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), ocorreu 12 anos após a primeira experiência americana, e a partir do ano 2000 houve uma intensificação na disseminação e implantação do modelo às diversas empresas, nas mais variadas atividades econômicas. Atualmente, os CSCs são uma realidade consolidada nas inúmeras organizações sediadas no país, inclusive em algumas estatais.

A experiência brasileira demonstra que há carência de informações consolidadas e sistematizadas sobre a implantação dos CSCs no setor público. A realidade do emprego de CSCs no setor público nacional evolui timidamente, embora seja inegável a ocorrência de algum avanço. Tais progressos são mais pronunciados em relação às empresas estatais vinculadas ao poder executivo federal.

Importa também destacar que, para entender o conceito de setor público no Brasil, para esse estudo deve-se utilizar como referência a expressão “Administração Pública” na acepção subjetiva, indicando estrutura estatal exercida de função administrativa, com personificação jurídica ou não. Por essa via de formulação Justen Filho (2015), define:

A expressão “Administração Pública” abrange todos os entes e sujeitos exercentes de funções administrativas, ainda que o façam de modo secundário e acessório. Assim, a Administração Pública compreende o Poder Executivo, mas também o Judiciário e o Legislativo enquanto exercentes de atividade administrativa. Ou seja, Administração Pública não é sinônimo de Poder Executivo. (p. 90-91)

A definição apresentada é subsidiada pelo cotejo operacional de Administração Pública que inclui o conjunto de órgãos dos três poderes integrantes do Estado, incumbidos de realizar as funções que a sociedade lhe atribuiu em determinado período histórico. Ou seja, sua existência está nos três poderes e em todas as esferas: Federal, Estadual e Municipal (Costin, 2010).

Entretanto, para aprofundar a caracterização sobre Administração Pública no país, é primordial tratar da organização administrativa do Estado, em relação à distinção entre a Administração Pública Direta e a Administração Pública Indireta.

A Administração Pública Direta, compreende as pessoas jurídicas políticas, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e órgãos que integram tais pessoas por desconcentração, jurídica própria aos quais confere o exercício de funções administrativas. A Administração Pública Indireta envolve um conjunto de pessoas jurídicas, de Direito público ou privado, criadas por lei, para desempenhar atividades assumidas pelo Estado, seja como serviço público, seja a título de intervenção no domínio econômico, compreendendo autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista, empresas públicas e Consórcios públicos (Maximiano & Nohara, 2017).

Parcela significativa da Administração Pública Indireta brasileira são as estatais, composta por empresas públicas e sociedades de economia mista, regidas essencialmente pelo direito privado, e em harmonia com aplicação de parte do direito público, diferente dos

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

consórcios que podem ter natureza pública ou privada. Nesse contexto (Pereira Junior et al., 2020) delineou:

As empresas públicas e as sociedades de economia mista são dotadas da personalidade jurídica de direito privado, tendo suas criações autorizadas por lei, conforme dispõe o art. 37, inciso XIX, da CF/88. Apesar de regidas essencialmente por regras de direito privado, estarão, em certa medida, atreladas a certas normas especiais de Direito Público (e a própria Lei nº 13.303/16, ora comentada, é uma prova disso), já que vinculadas a algum ente federativo. (p. 52)

Nas estatais brasileiras, a implantação de CSC já tem uma história de 20 anos, embora somente nos últimos tempos observa-se maior concentração de esforços para alcançarem melhores desempenhos operacionais por meio de implantação do modelo. Não obstante, a essa nova realidade há reduzido acervo sistematizado com análises consistentes disponíveis, demonstrando o foco da implantação dos CSCs e os resultados obtidos nessas estatais.

Nesse sentido, imprescindível é o desenvolvimento de um quadro síntese que reúna informações disponíveis consolidadas sobre a trajetória dos CSCs nas estatais brasileiras. Possibilitando assim, entender melhor os resultados obtidos com a implantação dos CSCs quanto à redução de custos operacionais.

**Tabela 2:** Evolução na implantação de CSC nas estatais brasileiras

Ano	Descrição
2000	<p><b>Empresa Estatal:</b> A Petróleo Brasileiro S.A. – <b>Petrobras</b>, é uma sociedade de economia mista, sob controle da União - criada pela Lei nº 2004, de 3 de outubro de 1953 e diretrizes da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997 e da Lei nº 10.438, de 26 de abril de 2002, com prazo de duração indeterminado. Regida pelas normas de direito privado - em geral - e, especificamente, pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976), pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e pelo Estatuto.</p>
	<p><b>Escopo do CSC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A unidade de Serviços Compartilhados na Petrobras prestando serviços administrativos e de suporte aos negócios da Companhia visando a otimização de recursos, a qualidade nos serviços, a rapidez no atendimento e a promoção de soluções em serviços que contribuam para melhoria dos resultados do Sistema Petrobras.</li> <li>• A atuação dos Serviços Compartilhados engloba as atividades de Gestão Predial e Operacional de Instalações, Logística de Pessoas e Materiais, Serviços de Informação e Documentação, Patrimônio Imobiliário e Gestão de Obras. Os Serviços Compartilhados vêm atuando na busca das melhores práticas de mercado para as atividades citadas, modernizando seus sistemas de controle e aplicando tecnologias avançadas, buscando a otimização dos seus custos e processos de trabalho internos.</li> </ul>
	<p><b>Impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Otimização de Custos Operacionais gera economia de R\$ 1,6 bilhão.</li> <li>• Economia de R\$ 12 milhões em energia de prédios da Petrobras.</li> <li>• Economia de R\$ 10 milhões com prédios ecoeficientes.</li> <li>• Gestão Predial gera economia de R\$ 700 milhões para a companhia.</li> </ul>
	<p><b>Fonte:</b> Ouvidoria-Geral da Petrobras. Resposta fornecida pela Gerência Executiva dos Serviços Compartilhados no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão - e-SIC. Protocolo 99909001726202055 - 18/06/2020 11:50.</p>



**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

<b>2009</b>	<p><b>Empresa Estatal:</b>                  Empresa Brasileira de <b>Correios</b> e Telégrafos (ECT) - Pública de direito privado, criada pelo DecretoLei 509, de 20 de março de 1969 - constituída pela Administração Central (AC) e pela Administração Regional.</p>
	<p><b>Escopo do CSC:</b>                  Implantação da Central de Operações Financeiras de Brasília, compreende a reestruturação da Área Econômico-Financeira, abrangendo a Administração Central e Diretorias Regionais</p>
	<p><b>Impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de seus custos de execução das atividades, estimada inicialmente em R\$ 30,0 milhões anuais, quando da sua implementação total.</li> <li>• No final de 2009 o efetivo da Área Econômico-Financeira é de 1.528 empregados, uma redução de 331 posições de trabalho.</li> <li>• O custo mensal foi reduzido em R\$ 1,7 milhão, resultando no montante de R\$ 10,6 milhões ao mês. Considerando o período de janeiro a dezembro de 2009, o custo da DIEFI sofreu uma redução acumulada de R\$ 12,7 milhões.</li> </ul>
	<p><b>Fonte:</b> (CORREIOS, 2009, p. 47-48)</p>
<b>2017</b>	<p><b>Empresa Estatal:</b>                  Centrais Elétricas Brasileiras S/A (<b>Eletrobras</b>), fundada em 1962, é controladora de sete subsidiárias de geração e transmissão de energia, um centro de pesquisas (Eletrobras Cepel), uma empresa de participações (Eletrobras Eletropar) e metade do capital da Itaipu Binacional, além de ter participação indireta em 172 Sociedades de Propósito Específico – SPEs – e participações minoritárias em 29 sociedades. Privatizada em 2022.</p>
	<p><b>Escopo do CSC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Centro de Serviços Compartilhado - CSC, implantado com objetivo a prestação de serviços às empresas integrantes do Sistema Eletrobras, visando a integração de tarefas e processos, otimização de recursos e economia de escala com o aproveitamento de sinergias entre as empresas do Sistema.</li> <li>• O CSC tem como escopo todos os processos de Infraestrutura e Serviços Gerais, Logística, Finanças/Tesouraria, parte dos processos de Suprimentos, Recursos Humanos, Jurídico,</li> </ul>
	<p align="center">Tecnologia da Informação e Contabilidade/Fiscal, totalizando 8 Macroprocessos, 33 Processos e 155 Subprocessos.</p>
	<p><b>Impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de R\$ 616,0 milhões com a Implantação do CSC: GO Live em julho de 2018</li> </ul>
	<p><b>Fonte:</b> (ELETROBRAS, 2018, p. 27)</p>
	<p><b>Empresa Estatal:</b>                  Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (<b>Infraero</b>), empresa pública instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sob vinculação do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.</p>
<p><b>Escopo do CSC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação do Centro de Serviços Compartilhados, sediado em Brasília com 4 unidades de apoio (Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo);</li> <li>• Adequação de efetivo nessas localidades e transferência das atividades para o Centro de Serviços (recursos humanos, administração, finanças, consultoria e procuradoria jurídica, manutenção, navegação aérea, engenharia, tecnologia da informação e meio ambiente).</li> </ul>	

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

<b>Impacto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução e adequação da estrutura organizacional, com centralização dos serviços por meio da redistribuição das funções e responsabilidades das áreas prestadoras de serviços para o atendimento das demandas de forma centralizada, com foco nas atividades de suporte e atendimento ao cliente interno.</li><li>• Redução em 2017: R\$ 22 milhões/ano (estrutura organizacional) e em 2018: R\$ 200 mil/ano (estrutura organizacional).</li></ul>
<u>Fonte: (INFRAERO, maio/2018, p. 41)</u>

Fonte: Elaborado pelo Autor, (Silva, 2021).

As informações demonstram resultados expressivos, apesar das especificidades no setor público quando a legislação, e em razão de exigências processuais mais rigorosas quanto ao cumprimento de regras de direito administrativo. Ainda assim, os CSCs podem oferecer ao setor público a oportunidade de reduzir custos operacionais e capturar sinergias institucionais, permitindo assim, a oferta de melhores serviços à sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura sobre a implantação de CSCs no setor público revela que, embora tópicos específicos muito interessantes tenham sido examinados, falta uma análise teórica abrangente, sobre porque as entidades do setor público brasileiro optaram por empregarem serviços compartilhados. Adicionalmente, pesquisas que vão além da pesquisa empírica baseada em estudos de caso – que coletam dados de instituições federais, estaduais e locais do Brasil – não estão disponíveis.

Assim, ao buscar entender a lacuna existente na literatura e analisar os serviços públicos compartilhados brasileiro, tanto teórica quanto empiricamente, não se consegue obter um resultado consistente sobre as vantagens e desvantagens de sua implantação em contraste aos dois principais arranjos alternativos, seja realizando atividades de suporte dentro de cada instituição pública individualmente ou terceirizando-as para um provedor de serviços compartilhados público ou privado.

Ademais, com os dados e informações disponíveis sobre os serviços compartilhados no setor público brasileiro, a obtenção de uma relação custo-benefício na implantação deles é de difícil mensuração, obstaculizando responder a hipótese de quanto tempo é suficiente para um CSC atingir a maturidade, lançando seus serviços para diversos clientes internos e alcançando o tamanho crítico necessário para ganhar economias de escala.

As informações prospectadas nas empresas estatais federais indicam melhorias promissoras obtidas com a implantação do CSC, resultando economias significativas em suas operações, e que provavelmente esses benefícios também possam ser extrapolados para um contexto mais amplo no Estado Brasileiro, buscando responder às expectativas crescentes, como o acesso à serviço no momento que os 'cidadãos' desejam, e não quando for ofertado.

Os resultados do quadro síntese sobre a implantação de Centros de Serviços Compartilhados CSCs nas empresas federais brasileiras, são um exemplo de ferramenta de apoio à gestão de empreendimentos administrativamente complexos, onde evidencia uma projeção em sua forma mais básica para produzir economias de escala ou eliminar a duplicação de esforços, dando potencial para maior resiliência e capacidade organizacional. Dessa forma, o principal objetivo foi reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços

## TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?

prestados, a esses benefícios associam-se o melhor aproveitamento dos recursos humanos, à possibilidade de o corpo gerencial focar na implementação dos objetivos básicos da organização, mas também à possibilidade de remodelar os processos previstos e reduzir atividades desnecessárias e duplicadas.

Assim, não realizar ativamente o alinhamento das instituições do setor público brasileiro ao novo conceito de operação por CSC, enfatizando a importância da 'eficiência técnica', ou seja, uma ligação entre os insumos em termos de dinheiro e os resultados, principalmente para responder ao desejo de garantir o investimento em áreas prioritárias, reduzindo os gastos com burocracia, pode ser vista como uma atitude omissa de gestão que é moralmente repreensível (Quinn et al., 2000).

Não obstante, estes e de outros exemplos no mundo, o Estado Brasileiro aparentemente ainda privilegia a autossuficiência de suas entidades, de maneira oposta ao trabalho em conjunto em sua forma de organização. Em seu artigo Fernandes (2016), enfatiza que existem atitudes e culturas profundamente arraigadas e barreiras invisíveis ao trabalho conjunto das entidades públicas brasileiras. No entanto, Teixeira e Nascimento (2015) escrevem que 'há sinais encorajadores dos benefícios potenciais' para implantação do CSC, como exemplo o modelo embrionário "O Almoxarifado Virtual" coordenado pelo Ministério da Economia.

Nesse contexto, hoje, é difícil imaginar que entidades prósperas funcionam sem serviços compartilhados ou não planejam fazê-lo num futuro próximo. Entretanto, é importante destacar que uma instituição estatal ao buscar mudanças na forma de prover o fornecimento de um bem ou serviço a sociedade, seja internamente ou pagando a terceiros para fazê-lo, deve analisar detidamente as alterações na arquitetura de gerenciamento de desempenho da medida proposta para a alteração na forma prover a sociedade em suas necessidades, possibilitando as comparações do passado e do presente, (Bergeron, 2003).

Embora o estudo acadêmico mais focado nos resultados sobre serviços públicos compartilhados no setor público brasileiro até o momento, o tamanho comparativamente pequeno da amostra impediu que ela obtivesse resultados estatisticamente significativos. No futuro, com mais organizações do setor público mudando para serviços compartilhados, deve ser possível obter uma amostra maior que produza explicações mais poderosas e robustas. Assim, novos estudos poderiam ser realizados com o objetivo de prospectar os dados e documentação interna para obtenção dos custos exatos do serviço de apoio nas entidades públicas antes e depois do estabelecimento de um CSC.

Outra questão-chave que devemos analisar, é se será necessária uma abordagem centralizada de comando e controle para incentivar, encorajar ou obrigar, que as entidades públicas brasileiras a trabalhem em parceria uns com os outros e com outros provedores para alcançar economias de escala, visto que, é possível que somente as inovações tecnológicas e do arcabouço jurídico-legal, não serão capazes de proporcionar à sociedade serviços, com toda a eficiência desejada.

Protelar a necessidade de mobilização da gestão pública nacional para essa discussão, jogando a responsabilidade sobre um destino adverso à culpa pela conjuntura atual, pode ser vista futuramente como uma atitude omissa do Estado Brasileiro. Assim, será necessário esforço estatal e dos gestores públicos, para possibilitar análise iniciais que possam identificar oportunidades para reduzir o custo do governo e aprimorar os serviços prestados aos cidadãos por meio de melhorias no desempenho das entidades públicas, considerando a perspectiva de implantação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

## 6 REFERÊNCIAS

Aksin, O. Z., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Effective strategies for*

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation, 26, 239 – 256.

**Disponível em** <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-operations-management/vol/26/issue/2>

Baum, M. S. (2002). Serviços Compartilhados - Uma Abordagem Para a Redução das Despesas Administrativas. In IX congresso brasileiro de custos (pp. 1 – 16). São Paulo: CBC.

**Disponível em** <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2780/2780>

Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. New Jersey: Wiley.

CORREIOS. (2009). Prestação de Contas Ordinária Anual - Relatório de Gestão.

**Disponível em** <https://www2.correios.com.br/arquivos/PrestacaoDeContasAnuais/2009/RelatorioDeGestao.pdf> **em**

**Disponível em** [https://eletrobras.com/pt/SobreaEletrobras/Eletrobras\\_RA2018\\_VF.pdf](https://eletrobras.com/pt/SobreaEletrobras/Eletrobras_RA2018_VF.pdf) **em**

Costin, C. (2010). Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier.

Creswell, J. H. (2014). Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Porto Alegre: Penso

ELETROBRAS. (2018). Relatório Anual 2018.

**Disponível em** [https://eletrobras.com/pt/SobreaEletrobras/Eletrobras\\_RA2018\\_VF.pdf](https://eletrobras.com/pt/SobreaEletrobras/Eletrobras_RA2018_VF.pdf)

European Union - Centre for Local and Regional Development (ICLRD) - INTERREG IVA. (2013). Shared Services: Working Together for the Common Good. In Caroline Creamer and John Driscoll (Ed.), Local government as drivers of shared services (pp. 1 – 53).

Armagh - Northern Ireland: ICLRD.

**Disponível em** <https://iclr.org/sharedservices/wp-content/uploads/2013/12/ICLRD-Shared-Services-The-Common-Good-Final-Report.pdf>

Fernandes, C. (2016, set). A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. Revista do Serviço Público, 67 (3), 407– 432.

**Disponível em** <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/%20issue/view/106/129>

Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2006). Governar em rede. Brasília/São Paulo: ENAP/FEU. INFRAERO. (Maio/2018). Relatório de Gestão de 2017.

**Disponível em** [https://www4.infraero.gov.br/media/676901/rel\\_gestao\\_sedecap201904033a.pdf](https://www4.infraero.gov.br/media/676901/rel_gestao_sedecap201904033a.pdf) **em**

Justen Filho, M. (2015). Curso de Direito administrativo. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M., & de A. Marconi, M. (2011). Metodologia científica (6th ed.). São Paulo: Atlas.

Lótfi, S., Castro, M. C., & Gomes, V. V. (2014). Centro de serviços compartilhados: principais conceitos e práticas., 1 – 24.

**Disponível em** <https://www.fdc.org.br/en/research/publications/artigo-29610>

Magalhães. (2018). Centro de serviços compartilhados (2nd ed.). São Paulo: All Print.

Martins, V. P., & Amaral, F. P. (2008, jan.-mar.). A consolidação da prática de Serviços

**TITLE: SHARED SERVICE CENTERS IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STRATEGY FOR EFFICIENCY AND COST REDUCTION?**

Compartilhados. eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, 4 (1), 158 – 189.  
**Disponível em <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>**

Maximiano, A. C. A., & Nohara, I. P. (2017). *Gestão pública* (1st ed.). São Paulo: Atlas.  
NBC- National Business Center. (2019). *OUR ORGANIZATION*. Washington: www.nbc.gov.

**Disponível em <https://webarchive.library.unt.edu/eot2008/20080916053040/>**

OECD. (2010). *Public Administration after “New Public Management”*. Paris: OECD Publishing.

Pereira Junior, J. T., Heinen, J., Dotti, M. R., & Maffini, R. (2020). *Comentários à Lei das Empresas Estatais* (2nd ed.). Belo Horizonte: Fórum.

Pessanha, L., Mondo, P., & Saavedra, V. (2016, Janeiro/Fevereiro). ENTREVISTA: Marcelo Postay, Diretor do FCA Services. *Shared Services News* (49), 42 – 49.

**Disponível em <https://ieg.com.br/blog/entrevista-fca-services/>**

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services* (1st ed.). London: Financial Times / Prentice Hall.

Ramos, L. J. T. (2005). *Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional* (Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia). Disponível em <http://adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/003.pdf>

Schwarz, G. (2014). *Public Shared Service Centers*. Cambridge: Springer.

Shulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J., & Lusk, J. S. (2001). *Shared services*. São Paulo: Makron Books.

Shulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared Services*. New York: Wiley.

Silva, N. C. (2021). *Aquisições públicas no contexto das pesquisas científicas e a perspectiva de implantação das centrais de serviços compartilhados na EMBRAPA* (Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT).

**Disponível em <http://repositorio.ufr.br:8080/jspui/handle/prefix/678>**

TEIXEIRA, H. J., P. FILHO, L. P., & NASCIMENTO, F. (2015). *Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil*. In VIII congresso consad de gestão pública (pp. 1 – 31). Brasília.

**Disponível em <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/concentraCAo-de-compras-emelhoria.pdf>**

Terzian, F. (2004, Fev/Abr). *Casos Brasileiros: Camargo Corrêa*. *RAE Executivo*, 3 (1), 85 – 90. Disponível em <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num1-2004>

Tomkinson, R. (2016). *Shared services in local government*. New York, NY: Routledge.

Ulbrich, F. (2003). *Introducing a research project on shared services in governmental agencies*. In Northumbria University (Ed.), *17th nordic academy of management conference* (pp. 1 – 13). Reykjavik, Iceland.

**Disponível em <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/9054/>**