UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA
NÚCLEO DE ESTUDOS DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – NEEDS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT

NEUDES CARVALHO DA SILVA

AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS E A PERSPECTIVA DE IMPLANTAÇÃO DAS CENTRAIS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMBRAPA

Boa Vista, 2021

NEUDES CARVALHO DA SILVA

AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS E A PERSPECTIVA DE IMPLANTAÇÃO DAS CENTRAIS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMBRAPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.
Orientador: Prof. Dr. Marcio Akira Couceiro
Coorientador: Dr. Daniel Mendes Pinto

Boa Vista, 2021

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)
Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima

S586a Silva, Neudes Carvalho da.
Aquisições públicas no contexto das pesquisas científicas e a perspectiva de implantação das Centrais de Serviços Compartilhados na EMBRAPA / Neudes Carvalho da Silva. – Boa Vista, 2021.
97 f. : il.

Contém: Relatório técnico: Aquisições públicas no contexto das pesquisas científicas e a perspectiva de implantação das centrais de serviços compartilhados na EMBRAPA.
Orientador: Prof. Dr. Marcio Akira Couceiro.
Coorientador: Dr. Daniel Mendes Pinto.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Roraima, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

1 – Centrais de Serviços Compartilhados. 2 – EMBRAPA. 3 – Aquisições públicas. 4 – Instituições de pesquisa. 5 – Pesquisas científicas. I – Título. II – Couceiro, Marcio Akira (orientador). III – Pinto, Daniel Mendes (coorientador).

CDU – 631.1

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária/Documentalista:
Shirdoill Batalha de Souza - CRB-11/573 - AM

Neudes Carvalho da Silva

AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS E A PERSPECTIVA DE IMPLANTAÇÃO DAS CENTRAIS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMBRAPA

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Márcio Akira Couceiro
Presidente
Universidade Federal de Roraima

Professor Dr. Erik Schüler
Membro Externo
Instituto Federal do Rio Grande do Sul

Professor Dr. João Ricardo Freire de Melo
Membro Externo
Instituto Federal da Paraíba

BOA VISTA 2021

Para meu avô e amigo, José Lopes de Carvalho - Zé Moisés (In memoriam), por partilhar sua sabedoria explicitando sua visão particular do mundo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por mais esta realização.

Ao Programa de Pós- Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, ponto focal Universidade Federal de Roraima, pela oportunidade de realização deste mestrado e suporte prestado.

Ao corpo docente e funcionários do Programa de Pós- Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, em especial do ponto focal da Universidade Federal de Roraima, pelo empenho em dirimir dificuldades enfrentadas durante a realização deste estudo.

Ao professor, Prof. Dr. Marcio Akira Couceiro, pela orientação, apoio em todas as etapas deste trabalho, pelas leituras criteriosas e ensinamentos compartilhados, especialmente pela amizade construída ao longo desses dois anos.

Ao Dr. Daniel Mendes Pinto, pela coorientação, apoio em todas as etapas deste trabalho, pelas análises e debate sobre a EMBRAPA, pela amizade e convívio produtivo.

À EMBRAPA pela oportunidade de crescimento profissional.

Aos professores, Dr. Erik Schüler e Dr. João Ricardo Freire de Melo, por terem aceitado participar da banca examinadora e pelas ricas sugestões.

À Escola Estadual de 1º e 2 º Grau Dr. João Ponce de Arruda (General Carneiro – MT) por possibilitar o inicio da minha educação formal.

A todos os gestores das instituições que colaboraram, fornecendo dados e materiais para elaboração da pesquisa.

A meus pais, Natalicio e Zuleide, irmãos, tios, sobrinhos, cunhadas, pelo amor dedicado.

Ao Senhor Antônio Costa e a Senhora Maria Nunes pelas preocupações e incentivos.

À minha amada esposa, Gladis Silva, pelo auxílio na leitura do trabalho, pelo carinho e apoio constantes, especialmente pelo incentivo para a finalização deste trabalho.

Aos amigos, Frank e Onília Rocha, pelo apoio e por compartilharem momentos de alegria em tempos complicados.

Ao amigo, Clidenor Andrade Leite (*In memoriam*), pela partilha na prática do seu conhecimento sobre gestão pública.

Ao amigo, Alexandre Satoshi Saito, pelo auxílio e por insitgar a investigação dos dados pesquisados.

Por fim, agradeço a todos os colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização do estudo, em especial agradeço ao Carlos Oreques e Cleber Medeiros, pela cordialidade e auxílio nesta jornada acadêmica.

“Boa parte dos fracassos de indivíduos e instituições em seus negócios, deve-se as dificuldades de se reconhecerem nos ambientes negociais que estão inseridos”.

Antônio Costa da Silva

RESUMO

Um dos apelos das instituições de ciência e tecnologia (ICT) é por maior flexibilidade e desburocratização às atividades de pesquisa e inovação no país. Contemporaneamente, inovações normativas e avanços tecnológicos surgiram para os processos de aquisições públicas. O Centro de Serviços Compartilhados - CSC faz parte dessas iniciativas que se destaca ao proporcionar, às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. Desse modo, a EMBRAPA deve analisar a possibilidade de implantação de CSC. Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a viabilidade de implantação de Centro de Serviços Compartilhados– CSCs na Embrapa, considerando as aquisições de insumos para pesquisa. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, coleta de dados sobre a implantação dos CSCs em estatais brasileiras, coleta dos dados da cadeia de suprimentos em 2019 da EMBRAPA e análise com o emprego do *software Tableau.* Após a análise dos dados coletados, identificou-se a rede de fornecedores da EMBRAPA por Unidade da Federação, os custos operacionais em 11% da Empresa com processos de aquisição, o perfil de aquisição por Natureza de Despesa (ND) e os principais itens dessas NDs. Conclui-se que a implantação de CSC na EMBRAPA se apresenta viável à sua realidade.

Palavras-chave: CSC; EMBRAPA; Aquisição; Público; *Tableau*.

ABSTRACT

One of the appeals of science and technology institutions (ICT) is for greater flexibility and less bureaucracy in research and innovation activities in the country. At the same time, normative innovations and technological advances have emerged for public procurement processes. The Shared Services Center - CSC is part of these initiatives that stands out for providing different organizations with improvements in operational performance and business efficiency. Thus, EMBRAPA must analyze the possibility of implementing CSC. In this context, the general objective of the research is to analyze the feasibility of implementing a Shared Services Center - CSCs at Embrapa, considering research supplies. To this end, bibliographic research, data collection on the implementation of CSCs in Brazilian state-owned companies, data collection in EMBRAPA's supply chain in 2019 and analysis using the Tableau software were carried out. After analyzing the collected data, it was identified the EMBRAPA supplier network by Federation Unit, the operating costs in 11% of the Company with acquisition processes, the acquisition profile by Nature of Expenditure (ND) and the main items of these NDs. It is concluded that the implementation of CSC in EMBRAPA is viable to its reality.

Palavras-chave: CSC; EMBRAPA; Procurement; Public; Tableau.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Serviços compartilhados os melhores elementos da centralização e descentralização 26
Figura 2 - Identificação de atividade por cada processo 31
Figura 3 - Modelos de Serviços Compartilhados 32
Figura 4 - Modelos Hierárquicos de CSCs 34
Figura 5 - Estrutura Organizacional no Setor Público EUA 35
Figura 6 - Modelo hierárquico de CSC na estrutura Organizacional no Setor Público EUA 36
Figura 7 - Linha evolutiva da missão institucional da EMBRAPA 45
Figura 8- Estrutura organizacional da Embrapa 46
Figura 9 - Organização das UDs por finalidade 47
Figura 10 - Estrutura organizacional básica das UDs da Embrapa 48
Figura 11 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos 49
Figura 12 - Valor comprometido 2019 pela EMBRAPA em suas aquisições 52
Figura 13 - Valor comprometido em 2019 com os principais itens de serviços e materiais pela EMBRAPA em suas aquisições 54
Figura 14 - Número de fornecedores por Unidade da Federação (UF) 55
Figura 15 - Comprometimento de recursos com aquisições por UDs da EMBRAPA e UF. 56
Figura 16 - Número de processos de compras da EMBRAPA por UDs e UF. 57
Figura 17 - Custos operacionais da EMBRAPA em processos de aquisição em 2019 58
Figura 18 - Número distinto de processos de aquisição por CNPJ e valor comprometido em 2019 59
Figura 19 - Detalhamento das aquisições (Serviço/Material) por ND 61
Figura 20 - Principais itens da ND 339037 62
Figura 21 - Principais itens da ND 339039 63
Figura 22 - Principais itens da ND 339030 64
Figura 23 -Estrutura organizacional básica das UDs da Embrapa por funções de apoio e suporte 65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais regramentos para aquisição pública no Brasil em ordem cronológica. 18
Quadro 2 - Trajetória de Implantação dos CSCs no Brasil 37
Quadro 3 - Evolução na implantação de CSC nas estatais brasileiras 40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT&T	American Telephone and Telegraph Company
CSC	Centrais de Serviços Compartilhados/ Centros de Serviços Compartilhados
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
GE	General Eletric
IBM	International Business Machines Corporation
ND	Natureza de Despesas
NPM	New Public Management
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RNP	Report of the National Performance Review

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **15**
2 CONTEXTO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL **18**
3 CONCEITO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS **25**
4 ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS **28**
4.1 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO SETOR PÚBLICO 29
4.2 MODELOS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS 31
4.3 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, EXPERIÊNCIA BRASILEIRA 36
4.4 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: EXPERIÊNCIA BRASILEIRA NO SETOR PÚBLICO 38
5 A EMBRAPA: UMA ENTIDADE DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO **44**
6 MATERIAIS E MÉTODOS **49**
7 RESULTADOS DA PESQUISA **52**
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS **67**
REFERÊNCIAS **70**
APÊNDICE **76**
APÊNDICE A – RELATÓRIOS TÉCNICO **77**

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo conhecimento, nas últimas décadas, pela sociedade, tem tornado o ambiente de quem trabalha com ciência de ponta extremamente competitivo, e qualquer entrave burocrático nessa área pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso em termos competitivos.

Para que as ideias e os resultados de projetos se transformem em produtos de sucesso, as equipes precisam ser incentivadas a investir seu tempo nos projetos e não em atividades burocráticas.

Ao abordar sobre o tema, Peregrino (2019), afirma que: [...] Entre as patologias da burocracia está o fato de sacralização das normas que passam de meios a fim, estando sujeitas a interpretações distorcidas, sendo inflexível, incapaz de adaptar-se à realidade da pesquisa cujos projetos sofrem adaptações e ainda ao padronizar conduta inibe a criatividade dos agentes implementadores.

Em um contexto de acirrada competitividade, as organizações públicas ou privadas, independente do setor que atuam ou porte, são atualmente pressionadas em relação ao cumprimento das legislações vigentes, que por vezes apresentam contradições, levando com que seus representantes e líderes deparem-se cotidianamente com vários desafios de gestão, para reduzir custos, aumentar produtividade e melhorar processos.

Corroborando com esse pensamento Pereira (2019), [...] ressalta as dificuldades com a obtenção de insumos para pesquisa enfatizando que a ciência de ponta, aquela que traz inovação, é aquela que não tem como prever tudo que vai acontecer, se fizer planejamento, tentando antecipar o tempo da demora em relação à disponibilidade de insumos, solicitando quantidades maiores ao necessário a aquela etapa da pesquisa, e se a mesma mudar de rumo, vai ocorrer desperdícios de recursos.

Atualmente, um dos apelos das instituições de ciência e tecnologia (ICT) é por maior flexibilidade e desburocratização às atividades de pesquisa e inovação no país, primordialmente à forma de obtenção de insumos à pesquisa. Contudo, as limitações impostas pela diversidade de normativas legais a serem atendidas, que por vezes provocam entraves burocráticos, levando à baixa performance das atividades de apoio às pesquisas, aliado a planejamentos inconsistentes, geralmente impactam, negativamente, os resultados dos projetos de pesquisa dos setores público e privado.

Não obstante, das questões expostas acima, verifica-se que os debates

contemporâneos vêm gerando importantes inovações normativas e avanços tecnológicos para os processos de aquisições públicas. Nesse contexto, tais inovações impõem a necessidade de análises integradas e holísticas de todos os fatores envolvidos e que impactam os processos de pesquisa e inovação das instituições publicas e privadas do Brasil.

Nesse âmbito, os Centro de Serviços Compartilhados - CSC, têm sido tradicionalmente destacado pelo fato de proporcionar às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. O acúmulo de conhecimentos técnicos gerados sobre as operações dos CSCs, estão fortemente vinculados às organizações privadas. Todavia, tais conhecimentos e resultados, fizeram com que esse modelo de operação passasse a ser analisado como uma solução para as questões enfrentadas no setor público quanto a entrega de valor à sociedade.

O apelo por análises e implantação dos CSCs nas organizações do setor público não é sem motivos, nas últimas décadas os ambientes ficaram extremamente dinâmicos e competitivos, essas mudanças rápidas refletiram estímulos à sociedade, pressionando essas organizações a buscarem rupturas de paradigmas quanto à entrega de valor, com efeitos profundos em suas operações.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), como uma empresa pública que atua em todos os Estados da federação, com as mais diversas linhas de pesquisas, várias delas singulares, que estão no estado da arte do conhecimento, também deve analisar a possibilidade de implementação de CSC.

Na área pública, 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, p. 44).

Assim, é necessária uma avaliação aprofundada quanto aos impactos decorrentes da implementação de um Centro de Serviços Compartilhados na estratégia, estrutura e na gestão da Embrapa por ser uma instituição de ciência e tecnologia (ICT) que faz pesquisa aplicada, atuando hoje de forma descentralizada.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a viabilidade de implantação de Centro de Serviços Compartilhados – CSCs na EMBRAPA,

considerando as especificidades das aquisições de insumos para pesquisa.

Com o desdobramento do objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

(i) Contextualizar os impactos da implantação de Centro de Serviços Compartilhados – CSCs nas empresas estatais brasileiras pesquisadas (Petrobras, Eletrobras, Correios e Infraero);

(ii) Analisar os dados sobre a cadeia de suprimentos da EMBRAPA;

(iii) Cotejar as informações da cadeia de suprimentos e aspectos infraestruturais da EMBRAPA, visando identificar qual ou quais Unidades da Federação (UF) apresentam potencial para a implantação de CSC; e

(iv) Subsidiar tecnicamente com uma metodologia/modelo com vistas à tomada de decisão sobre a inclusão do processo de suprimentos, na sistemática das Centrais de Serviços Compartilhados - CSC.

Destarte, a presente dissertação está estruturada em 6 (seis) capítulos: o capítulo 1 apresenta considerações sobre burocracia e seus impactos à pesquisa científica, seguida dos objetivos. O capítulo 2 aborda o contexto das aquisições públicas, com vistas a analisar a evolução na legislação brasileira e seus reflexos em relação a busca pela transparência e eficiência na aplicação de recursos públicos.

O capítulo 3 discorre sobre o conceito de CSC e contextualiza o processo histórico de implantação da inovação, com vista a analisar a sua aplicabilidade nas organizações do setores privado e público e seus benefícios. Adicionalmente, o capítulo trata, especificamente sobre a experiência das organizações brasileiras com a implantação de CSCs nos setores público e privado.

No capítulo 4 é apresentado a EMBRAPA e seu processo histórico evolutivo, como organização de pesquisa pública, visando demonstrar suas especificidades operacionais e de gestão.

O capítulo 5 traz a exposição sobre materiais e métodos utilizados, incluindo a descrição das técnicas e das ferramentas empregadas nas análises dos dados.

Por fim, o capítulo 6 expõe os resultados e discussões com base nos objetivos estabelecidos e obtidos.

2 CONTEXTO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Indubitavelmente, a Administração Pública interage com a sociedade amparada por vários sistemas de produção, logística e gestão. Desse modo, uma das atividades mais importante é a logística, onde se encontra a aquisição pública, uma das áreas de função estratégica e de caráter complexo, necessariamente abordado em qualquer planejamento de ação Estatal.

Os regramentos das atividades de aquisições públicas no Brasil existem há mais de 158 anos, o primeiro foi instituído por meio do Decreto nº 2.926, de 14/5/1862, que regulamentou as "arrematações dos serviços" a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Este decreto é considerado a primeira norma legal sobre licitação no Brasil. Com 39 artigos, o Decreto é assinado pelo ministro Manoel Felizardo de Souza e Mello e rubricado pelo imperador Pedro II. Ressalta-se que na época, não se usava o termo "licitação", mas "concurrencia" (na grafia da época, com "u" e sem acento) (AGÊNCIA DO SENADO, Jul/2014).

Dessa maneira, com uma trajetória de mais de um século e meio de evolução nos regulamentos e procedimentos direcionados à aquisição pública no Brasil, buscaram conferir maior eficiência a esse processo. Atualmente, os regramentos às atividades de aquisição pública encontra-se em momento de adequação às inovações tecnológicas e de consolidação para novos paradigmas. Essa evolução ocorreu gradualmente, conforme levantamento realizado e os principais eventos estão demostrados na Quadro 1.

Quadro 1 - Principais regramentos para aquisição pública no Brasil em ordem cronológica.

Legislação	Tema	Situação
Decreto n.º 4.536, de 28 de janeiro de 1922	Organiza o Código de Contabilidade da União	Revogado
Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.	Revogado
Decreto-Lei n.º 2.300, de 21 de novembro de 1986	Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências.	Revogado
Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.	Vigente

Decreto n.º 3.555, de 8 de agosto de 2000	Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.	Vigente
Decreto n.º 3.931, de 19 de setembro de 2001	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências	Revogado
Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	Vigente
Decreto n.º 5.450, de 31 de maio de 2005	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	Revogado
Decreto n.º 7.892, de 23 de janeiro de 2013	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.	Vigente
Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016	Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	Vigente
Decreto n.º 8.945, de 27 de dezembro de 2016	Regulamenta, no âmbito da União, a Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios .	Vigente
Decreto n.º 10.024, de 20 de setembro de 2019	Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.	Vigente

Fonte: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/> - Elaborado pelo autor

Uma das grandes marcas evolutivas da atividade de aquisição pública ocorreu com a publicação em 22 de junho de 1993 da Lei n° 8.666, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, estando vigente até o presente momento. Essas inovações trouxeram avanços significativos para a moralização dos processos de contratação pública no país. A Lei mantém o menor preço como objetivo privilegiado, porém já não o toma como única finalidade. O ato de contratar o bem ou serviço tornou-se um processo no qual se agregavam princípios, tais como: a transparência, a

competitividade, a moralidade e a eficiência. Desta forma, foi necessário a intensificação de ações de controle sobre os processos para assegurar a realização de contratações lícitas e regulares. Corroborando com essa afirmação Barros (2009) explicita:

> A licitação, portanto, na sua evolução histórica, deixou o aspecto exclusivamente econômico para se transformar em instrumento que, embora continue visando outorgar tal benefício à administração pública, buscou também garantir a possibilidade de participação de todos os interessados sujeitando aquele a com comprometimento de obediência à lei e ao edital ao agir impessoal, moral e probo (BARROS, 2009, p. 134).

Entretanto, com a necessidade de acompanhar as modernizações e as inovações tecnológicas e buscando atender aos anseios por mais transparência pública, o Governo Brasileiro buscou desenvolver soluções inovadoras, procurando aperfeiçoar ainda mais os procedimentos nas aquisições públicas. Nesse contexto, surgiu a modalidade de licitação por Pregão. O Pregão em sua forma eletrônica, permitiu comprar mais rápido e melhor, pelo menor custo possível, adicionando ainda ferramentas e melhorias na transparência dos processos. Segundo Justen Filho (2005), o pregão na forma eletrônica é:

> a nova modalidade de licitação inovadora, trata-se de que é uma disputa pelo fornecimento de “bens e serviços comuns”, que acontece por meio da internet. Essa nova modalidade de licitação veio para facilitar e modernizar a rotina do administrador público. O “pregão eletrônico” vem preenchendo uma lacuna deixada pelas modalidades de licitação existente (JUSTEN FILHO, 2005, p. 45).

Ainda nessa trajetória para modernização e inovação das normas de aquisição pública, o Governo Federal emitiu o Decreto n.º 3.931, de 19/9/2001, que regulamentou o Sistema de Registro de Preços, previsto desde 1993 no art. 15 da Lei 8.666. Em seguida, a Medida Provisória 2.182-18, de 23/8/2001, tornou-se Lei n.º 10.520, em 17/7/2002, e estendeu a aplicabilidade do pregão a todos os entes federativos: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. O Decreto n.º 5.450, de 31/5/2005, no que lhe concerne, atualizou a regulamentação do pregão, tornou sua adoção obrigatória, com preferência pela sua forma eletrônica. Segundo Jacoby Fernandes (2013), o conceito de Sistema de Registro de Preços é assim sintetizado:

> procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão sui generis, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração (JACOBY FERNANDES, 2013, p. 29).

Teve-se então, em 2005, a consolidação das inovações relacionadas às regras de aquisições públicas no país, registradas nas Leis 8.666/93, 10.520/02, e nos Decreto 3.931/01, 3.555/00 e 5.450/05. Tendo sido o pregão em sua forma eletrônica o principal aprimoramento, visto que, desburocratizou os procedimentos de habilitação e permitiu o acesso via "internet", dispensando a presença física dos concorrentes no espaço físico dos órgãos e entidades públicas. Por essas razões, foi possível o aumento da competitividade, proporcionando mais celeridade e transparência aos processos de compras dos órgãos públicos.

Contudo, a partir de 2013, a sociedade voltou a pressionar o Estado na busca por maior transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos. E em resposta a esses anseios, foi sancionada a Lei 13.303 em 30 de junho de 2016, que "dispõe sobre o Estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios", simplesmente denominada "Lei das Estatais - LE". A LE foi oficializada em um contexto politicamente conturbado, de substanciais problemas de gestão e de transparência nas Estatais Federais, como observado por Bittencourt (2017) ao afirmar:

> Com intuito de solucionar grandiosos problemas de gestão e de transparência nas estatais, a nova norma surge em meio em meio à enorme crise que envolve algumas dessas organizações, totalmente implicadas na conhecida "Operação Lava-Jato", que investiga a maior trama de corrupção e lavagem de dinheiro já ocorrida no País (BITTENCOURT, 2017, p. 21).

A necessidade por mais transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos, está relacionada ao poder de compras do Estado. O Governo Federal realiza compras em grandes quantidades, ou seja, é um comprador em escala, sendo relevante o impacto das compras governamentais na economia (COSTIN, 2010, p. 185).

No entanto, a forma como vêm sendo realizadas as aquisições no âmbito da Administração Pública ainda é um procedimento complexo, com instrumentos convocatórios repletos de exigências, várias meramente formais e burocráticas, por

vezes dispensáveis. Dessa forma, Niebuhr (2015) entende:

> A eficiência em licitação será encontrada na medida em que ela tornar-se mais simples mais focada no propósito de selecionar proposta mais vantajosa. Tudo que se põe na licitação que não vise a selecionar a proposta mais vantajosa acaba prejudicando em algum intento, já que a torna mais complicada. O País ganhará muito com uma licitação menos complicada, o procedimento será mais célere, o custo financeiro dos contratos menor e os objetos terão melhor qualidade (NIEBUHR, 2015, p. 38).

Ainda nessa perspectiva de reforçar o exposto, o autor afirma:

> A legislação sobre licitação pública é composta por um cipoal de normas espalhadas por leis, decretos, portarias, etc. Aliás, isso tumultua as atividades dos intérpretes, que, com frequência, para tomarem decisões, precisam recorrer a diversos diplomas normativos, muitos deles contraditórios (NIEBUHR, 2015, p. 67).

Assim, reside uma dificuldade para explicar que os inúmeros avanços obtidos na elaboração de arcabouço jurídico-legal, incorporando as últimas inovações tecnológicas, ainda não foram capazes, de proporcionar ao processo de aquisição pública toda a eficiência desejada. Parte da dificuldade é justificada pela falta de uma abordagem focada na governança e gestão das aquisições, analisando e pesquisando o ciclo completo da aquisição pública e não apenas em relação aos instrumentos e a operacionalização, mas sim a eficiência geral do processo. Fernandes (2016) enfatiza que:

> [...] não se identificam desenvolvimentos comparáveis na abordagem da gestão das compras e contratações, a partir de conceitos, modelos e suposições do campo teórico e prático da administração. A construção e disseminação de visões sobre a área chama atenção pela relativa pobreza do debate e mesmo do conhecimento a respeito de orientações, modelos, instrumentos, bem como da pesquisa na área (FERNANDES, 2016, p. 427-428).

Outro provável fator para explicar a necessidade de melhoria do nível de eficiência, é a falta de mecanismos de interlocução, compartilhamento de visões e cooperação. Este fato pode ser explicado, pois na administração federal brasileira as entidades possuem autonomia quase plena para contratar bens e gestão de serviços com quem quiserem, sendo que esse ambiente provoca dificuldades e fragilidades de coordenação institucional. Desta maneira,

evidencia uma trajetória de resistência e desconexão dos dirigentes políticos e técnico-políticos, que tendem às atuações isoladas e feudalizadas à frente dessas instituições (FERNANDES, 2016, p. 428). A atuação autônoma e isolada das organizações do setor público brasileiro, é razão primordial da padronização inadequada de sistemas, processos de trabalho, duplicidades de funções, custos elevados e questionamentos quanto à qualidade e à eficiência na prestação de serviços. Entretanto, observam-se recentemente ações promovidas pelo Governo Federal no sentido de desenvolver o compartilhamento de compras e simplificar processos. Uma dessas ações é o Almoxarifado Virtual coordenado pelo Ministério da Economia, sendo um exemplo desse novo direcionamento. Esta ação é gerida por um modelo de Centro de Serviços Compartilhados, com aquisição de materiais de consumo administrativo por intermédio da logística just-in-time com utilização de uma plataforma tecnológica. Essa ação embrionária e lógica, indica a direção que as aquisições públicas devem seguir, analisando a eficiência global do processo, como enfatiza Teixeira; Prado Filho; Nascimento (2015):

> A concentração de serviços administrativos capaz de padronizar procedimentos e obter ganhos de escala e de aprendizado é, hoje, um dos caminhos para combater crescimento dos custos e fragmentação, bem como déficit público dos trabalhos. Dentre os diversos serviços passíveis de concentração encontram-se as compras públicas, geralmente tratadas como mera atividade operacional, em muitos casos, compondo pequenas unidades de apoio aos diferentes órgãos (TEIXEIRA; P. FILHO; NASCIMENTO, 2015, p. 4).

A dinâmica contemporânea busca a eficiência, sendo necessário o equilíbrio entre escassos recursos e demandas crescentes, onde os cidadãos tornaram-se mais exigentes, e esperam obter bens e serviços, tanto de forma presencial quanto no meio eletrônico, com máximo de qualidade e transparência. A sociedade almeja ainda ter a capacidade de configurar como e quando recebem esses serviços. Essa nova realidade confronta a lógica atual e impõe desafios à gestão pública, principalmente quanto a sua capacidade de gerenciar parcerias, como está endossado por Goldsmith e Eggers (2006):

> O governo depende mais e mais de terceiros para prestar serviços e, com isso, seu desempenho depende cada vez mais de sua capacidade de gerenciar parceiras e fazer seus parceiros prestarem contas. Por exemplo, a NASA e o Ministério de Energia dos EUA gastam, ambos, mais de 80% de seus respectivos orçamentos com contratos (GOLDSMITH; EGGERS, 2006, p. 38).

Nesse sentido, o *Shared Services Center* - Centro de Serviços Compartilhados - CSC oferece ao setor público a oportunidade de reduzir custos operacionais e capturar de sinergias institucionais para oferecer melhores serviços (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 216).

3 CONCEITO DE 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 à concentração de atividades não estratégicas às organizações, que são reunidas em núcleos especializados eliminando, consequentemente, as redundâncias dessas atividades na estrutura organizacional.

As primeiras referências acadêmicas a tratar de forma estruturada o novo modelo de operação foram Shulman et al. (1999, p. 3) e Quinn, Cooke e Kris (2000, p. 11), expondo que serviços compartilhados em definição simples referem-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, mas com a necessidade de adequar a cada organização.

Na busca por uma definição funcional comum Shulman et al. (2001), adverte-se 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, uma vez que:

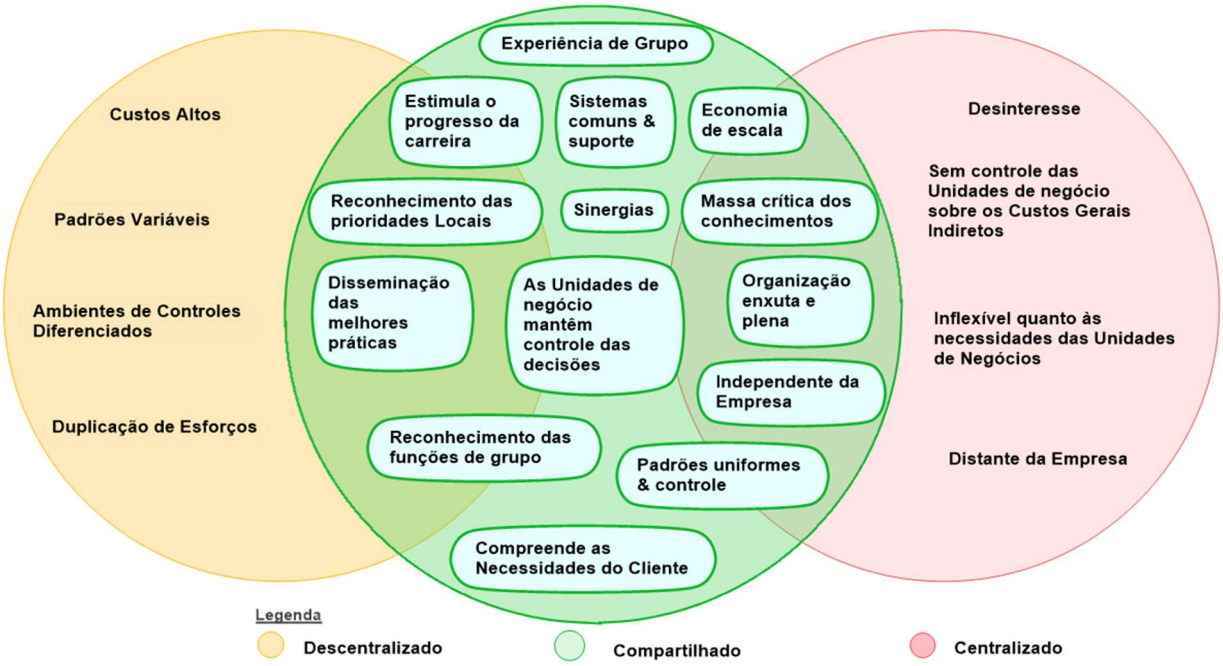
> Ao juntar esses processos e atividades não estratégicos numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócios individuais estão liberadas para lidar com suas metas. Isso por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução de problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando assim a cadeia de valor e, como resultado, levando ao seu crescimento (SHULMAN et al., 2001, p. 4).

Ao analisar as principais vantagens e desvantagens do modelo de operações dos CSCs Bergeron (2003, p. 3), 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 semiautônoma 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, deixando para trás os seus problemas (Figura 1). Quando executado corretamente impulsionam as operações de uma organização descentralizada.

Figura 1 - Serviços compartilhados os melhores elementos da centralização e descentralização



Fonte: Adaptado de Schulman et al. (2001, p.11) - Elaborado pelo Autor.

O acúmulo de conhecimentos técnicos gerados nas operações dos CSCs, em organizações privadas, fizeram com que esse modelo de operação passasse a ser analisado como uma solução para as questões enfrentadas no setor público quanto à entrega de valor à sociedade.

Definindo o conceito de CSC vinculando ao setor público Accenture (2005, p. 3), 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.

Nesse direcionamento, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010), 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, p. 44).

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, p. 23), 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.

Outra definição é apresentada por Magalhães (2018, p. 22), onde Serviços Compartilhados é um modelo de organização autogerida, baseado em processos, pelo qual uma área presta serviços para várias unidades ou departamentos de uma ou mais empresa.

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

4 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. Não obstante a essa 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. Precursores como *General Electric* (GE) e *Hewlett-Packard*, decidiram usar os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) para transformar suas funções administrativas (SCHWARZ, 2014, p. 3).

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, Cooke e Kris (2000, p. 19), 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 requirida por Jim Bryant indicando para tal o projeto de implementação de um CSC na *Baxter Healthcare* no final dos anos 80 (ULBRICH, F., 2003, p. 3).

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, p. 24), 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, p. 3).

4.1 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO SETOR PÚBLICO

O apelo por análises e implantações dos CSCs nas organizações do setor público não é sem motivos. Nas últimas décadas, os ambientes logísiticos 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 redução do Estado. Nas últimas décadas, a *New Public Management* (NPM)[1], 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.

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

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“. Com isso, as agências governamentais foram pressionadas a obterem melhores desempenhos com menos recursos. Sob pressão federal e com a comprovação da viabilidade dos serviços compartilhados no setor privado, os gestores públicos americanos não podiam mais ignorar que a implantação de CSC no setor público poderia alcançar significativas economias de custos e melhorias na prestação de serviços, (SCHWARZ, 2014, p. 87).

Na 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. O NBC foi a junção de três centros de serviços, atendendo uma base de

[1] Modelo gerencial, baseado na competição e no foco em resultados, propõe uma agenda de reformas que foca na diminuição do aparelho do Estado e com a aplicação de técnicas empresariais no âmbito governamental.

clientes governamentais com mais de 150 agências, oferecendo um conjunto diversificado e integrado de soluções administrativas, (NBC- NATIONAL BUSINESS CENTER, 2019).

Ainda nos EUA, outra 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*. No mesmo ano, foi implementado um sistema ERP integrado,

O desenvolvimento do paradigma de utilização do CSC para o setor público, também foi incorporado ao debate nos países europeus. Essa abordagem desenvolveu-se no momento em que 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 demonstrassem "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, p. 15).

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, p. 22).

A 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.

4.2 MODELOS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Existem diversas 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 possua seus requisitos específicos relacionados ao mercado de atuação, limitações e desafios que lhes são próprias.

Nesse sentindo, 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 transação entre Matriz e uma unidade de negócios, objetivando otimizar pessoas, capital, tempo e outros recursos corporativos, (BERGERON, 2003, p. 3).

Na concepção de Shulman et al. (2001, p. 46), 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).

Figura 2 - Identificação de atividade por cada processo

Categoria	Responsabilidade	Atividades
Política – (Corporativo)	Direcionamento	▪ Define o direcionamento e estratégia, administra a marca ▪ Prescreve e reforça políticas e padrões da corporação ▪ Governa/arbitra alocação de recursos e interesses dos acionistas
Cliente/Produto – (Unidades de negócios/Divisões)	Relacionamento com o Cliente. Entrega de Serviços e Produtos.	▪ Ganha e mantém clientes ▪ Estabelecem preço, promovem e entregam produtos e serviços ▪ Geram renda/dinheiro
Serviços de Suporte – (Unidades de Serviços Compartilhados)	Suporte de Transações/ Atividades de Infraestrutura	▪ Desempenha efetiva e eficientemente atividades de custos que apoiam/facilitam a entrega de serviços ▪ Processos/atividades institucionais de suporte

Fonte: Adaptado de Schulman et al. (2001, p.47) - Elaborado pelo Autor.

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 direcionará 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 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, p. 241).

Ao discorrer sobre modelos de CSCs Quinn, Cooke e Kris (2000, p. 23-37), 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 3 - Modelos de Serviços Compartilhados

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000, p. 36) - Elaborado pelo Autor.

Concebe o modelo Básico, mais do que uma simples consolidação de serviços transacionais e administrativo. 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, constitui 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 os mesmos 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 nesse modelo que os preços dos serviços internos são baseados nas taxas de mercado, independentemente do 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.

No modelo de Negócios Independente, a ideia para o CSC é operar em uma estrutura legal separada da matriz, como uma entidade de negócios que fornece produtos e serviços para uma gama de organizações além da original, onde a necessidade de serviços compartilhados iniciou. A nova empresa deve ser lucrativa como uma entidade comercial independente, com clientes dentro e fora do grupo de empresas de sua Matriz.

Em Magalhães (2018, p. 34), 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.

Figura 4 - Modelos Hierárquicos de CSCs

Modelos Hierárquicos Baseados:		Vantagens	Desvantagens
Na Visão Financeira		✓ Alto controle financeiro ✓ Boa gestão de números ✓ Foco em controle ✓ Foco em redução de custos	✓ Pouco foco em demais áreas migradas para o CSC ✓ Pouco desenvolvimento do CSC ✓ Alto processo de terceirização
Em Departamento		✓ Utiliza conhecimento da unidade escolhida ✓ Padronização baseada no modelo da unidade de negócio selecionada	✓ Equipe sente-se subordinada à unidade de negócio à que pertence e não à corporação ✓ Conflitos entre gestores por falta de parcialidade ✓ Risco por falta de segregação de função ✓ Alta resistência à manutencão do modelo
Em Unidade de Negócio Independente		✓ Independência de gestão ✓ Foco em desenvolvimento do negócio ✓ Foco em suporte ao cliente ✓ Foco em melhoria contínua para sobreviver às mudanças do negócio	✓ Expectativa de alto investimento inicial ✓ Resistência dos gestores por sensação de perda de poder e informação
Em *Holding* (Corporativo)		✓ Foco no controle do negócio ✓ Baixa resistência dos gestores ✓ Foco em serviços de gestão de desempenho e relatórios corporativos	✓ Pouco foco em desenvolver áreas que geram valor ao negócio ✓ CSC tende a desenvolver-se como Controladoria

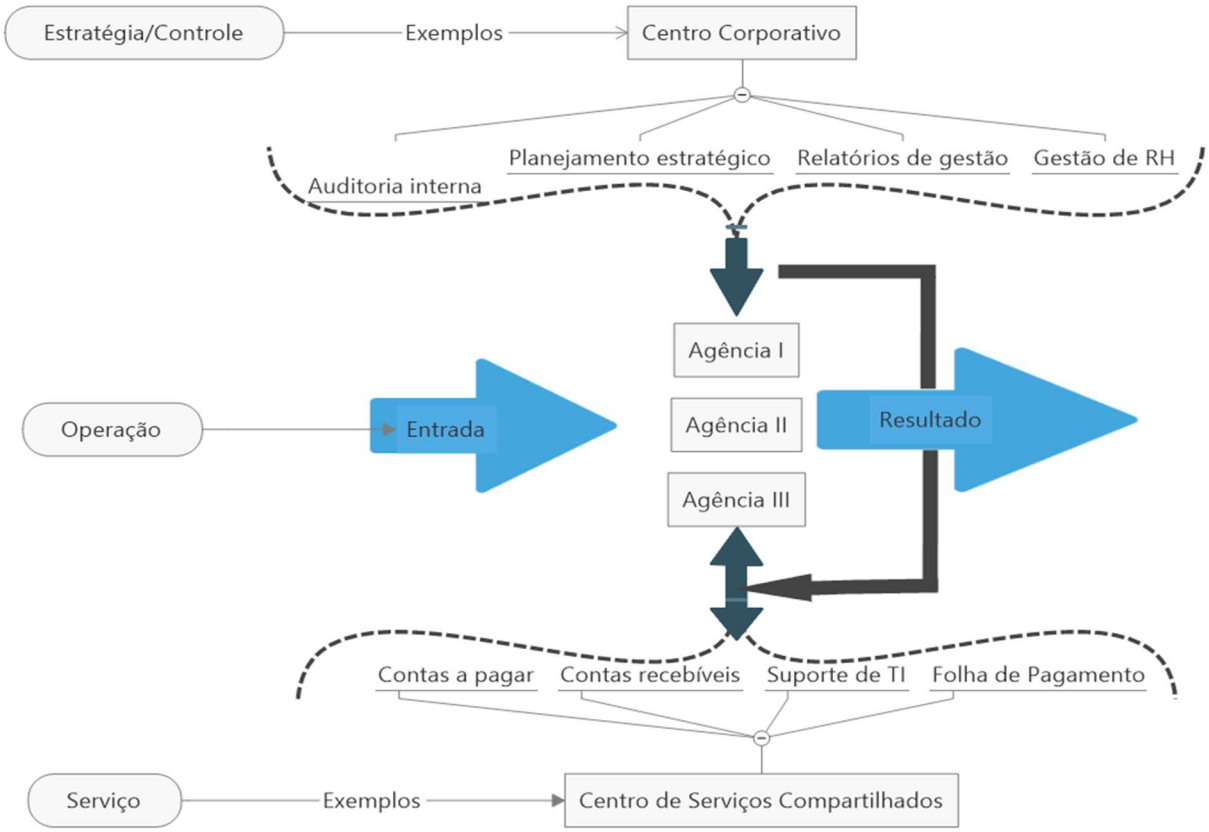
Fonte: Adaptado de Magalhães (2018, p. 34) - Elaborado pelo Autor.

O Estudo de Tomkinson (2016, p. 54-55), 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 especificas 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;
> 2) 'Serviço' onde existe o compartilhamento de um serviço completo, mas a organização não é alterada para enfrentar o desafio do compartilhamento;
> 3) 'Corporativo' onde há uma mudança na organização dos conselhos locais (como a criação de um grupo de gerenciamento);
> 4) '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, p. 168), 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 5 - Estrutura Organizacional no Setor Público EUA

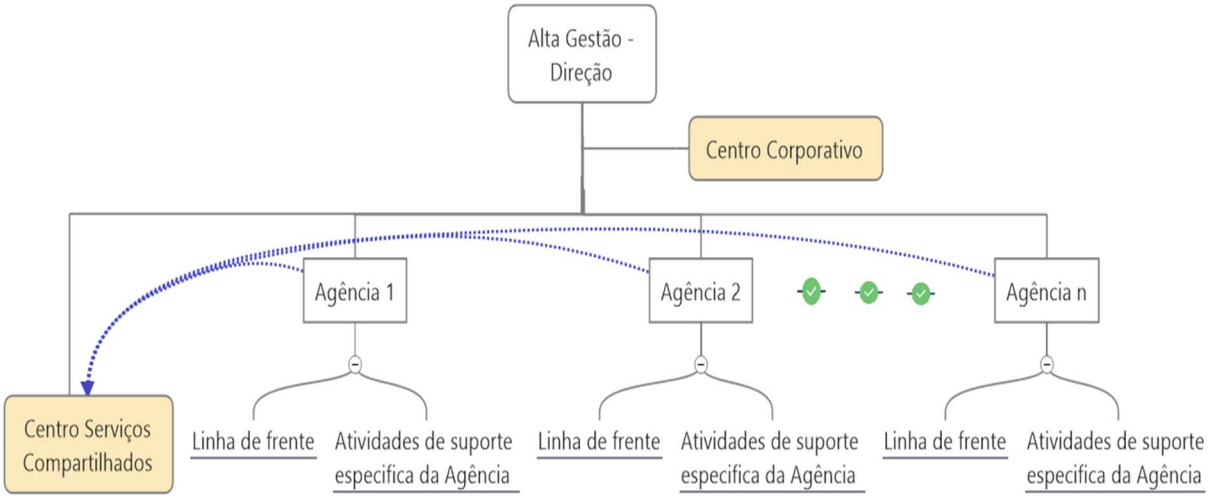


Fonte: Schwarz (2014, p. 168) - Elaborado pelo Autor.

Estabelecendo a coesão em torno de suas análises Schwarz (2014, p. 169), ilustra-as 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 no desempenhar de 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, desenvolvendo-os em quatro maneiras adicionais: penetração no mercado, desenvolvimento de

serviços, desenvolvimento de mercado e diversificação.

Figura 6 - Modelo hierárquico de CSC na estrutura Organizacional no Setor Público EUA



Fonte: Schwarz, G. (2014, p. 169). - 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 à 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 capaz de proporcionar às entidades que os adotam a obtenção de melhores resultados voltados as suas atividades principais, gerando valor aos acionistas e satisfação aos seus clientes.

4.3 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

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 quanto ao recorte temporal e sobre os pioneiros na introdução da tecnologia no país.

Em entrevista concedia a Pessanha; Mondo; Saavedra (2016, p. 44), o diretor da Fiat Chrysler Participações Brasil S.A - FCA *Services*, afirma que as atividades do Centro de Serviços do Grupo FCA no Brasil iniciou-se em 1998, vindo a se consolidar em

2003.

Para Ramos (2005, p. 69), a empresa Camargo Corrêa em 1999 foi pioneira no processo de implantação do CSC no país, seguidas por Petrobras e Votorantim.

Contudo, Magalhães (2018, p. 26) 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 n*a 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, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 - Trajetória de Implantação dos CSCs no Brasil

Período	Organização	Fonte	Setor	Característica
1998	FCA - Fiat Chrysler P. Brasil S.A.	(PESSANHA, L.; MONDO, P.; SAAVEDRA, V., 2016, p. 44)	Privado	Foco principal à centralização dos processos financeiros e contábeis.
1999	ABB - *Asea Brown Boveri*	(BAUM, 2002, p.10); (MAGALHÃES, 2018, p. 26)	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.
1999	Camargo Corrêa	(TERZIAN, 2004, p.86) ; (RAMOS, 2005, p. 69); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 173); (CUNHA, 2011, p. 13); (LÓTFI; CASTRO; GOMES, 2014, p. 2)	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, p. 69); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 174); (MAGALHÃES, 2018, p. 26)	Privado	Promoveu consolidação de processos, harmonização de sistemas e tecnologia.
	Grupo São Martinho	(BAUM, 2002, p. 14); (RAMOS, 2005, p. 70); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 174)	Privado	Foram recursos humanos, logística integrada, controladoria, informática, jurídico e financeira
	Petrobrás	(BAUM, 2002, p. 14); (RAMOS, 2005, p. 70); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 174)	Pública	São objetos a) pagamentos e recebimentos; b) serviços de pessoal; c) lançamentos contábeis; d) viagens.

	Votorantim	(BAUM, 2002, p. 14); (RAMOS, 2005, p. 69); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 174)	Privada	Foco em Serviços Compartilhados e *Supply Chain* (nova organização Central de Suprimentos interagindo as funções de negociação, suporte e atendimento).
	Alcoa	(BAUM, 2002, p. 15); (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 174); (RAMOS, 2005, p. 70)	Privada	Concentra a área financeira de todas as 26 unidades da empresa entre fábricas e filiais de distribuição espalhadas por todo o país

Fonte: Elaborado pelo Autor

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 é uma realidade consolidada às inúmeras organizações sediadas no país, inclusive em algumas estatais.

4.4 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: EXPERIÊNCIA BRASILEIRA NO SETOR PÚBLICO

No país, 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 exercente de função administrativa, com personificação jurídica ou não. Por essa via de formulação Justen Filho (2015, p. 90-91) 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 (JUSTEN FILHO, 2015, 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 é nos três poderes e em todas as esferas: Federal, Estadual e Municipal (COSTIN, 2010, p. 27).

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 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. Por sua vez, 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, p. 85 - 87).

Parcela significativa da Administração Pública Indireta brasileira são as estatais, compostas 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 consórcios que podem ter natureza pública ou privada. Nesse contexto Pereira Junior et al. (2020, p. 52) 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 n° 13.303/16, ora comentada, é uma prova disso), já que vinculadas a algum ente federativo (PEREIRA JUNIOR et al., 2020, p. 52).

Na Administração Pública Direta, apesar de exordial os pioneiros no uso do conceito de CSC voltaram-se para serviços de atendimento ao cidadão, tais iniciativas foram incentivadas por meio do projeto “Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão – SAC/BRASIL”, desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, a exemplo do PAC - Pronto Atendimento ao Cidadão - Governo do

Amazonas e da Prefeitura de Manaus, Shopping do Cidadão - no Maranhão, Casa do Cidadão - no Ceará, Central do Cidadão, no Rio Grande do Norte, Rapidinho do Governo de Pernambuco, SAC/Bahia Governo da Bahia ainda em 1995, Ganha Tempo do Governo de Goiás, Praça do Cidadão Desenvolvida pelo Governo do Distrito Federal, PSIU do Governo de Minas Gerais, Poupatempo em São Paulo, Rede Cidadania esforços da Prefeitura de Curitiba e do Governo do Paraná, SACI ação conjunta do Governo de Santa Catarina e da Telesc (companhia telefônica) e Tudofácil Desenvolvido pelo Governo do Rio Grande do Sul, (BRASIL, MARE - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, 1998, p. 24-29) e (MAGALHÃES, Mai/2012, p. 15).

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, fez-se necessário o desenvolvimento de um quadro síntese (3) que reúnam informações disponíveis consolidadas sobre a trajetória dos CSCs nas estatais brasileiras. Permitindo assim, entender melhor os resultados obtidos com a implantação dos CSCs quanto à redução de custos operacionais.

Quadro 3 - Evolução na implantação de CSC nas estatais brasileiras

Ano	Descrição
2000	**Empresa Estatal**: A Petróleo Brasileiro S.A. – **Petrobras**, 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.

	Escopo do CSC: • 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. • 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.
	Impacto: • Programa de Otimização de Custos Operacionais gera economia de R$ 1,6 bilhão. • Economia de R$ 12 milhões em energia de prédios da Petrobras. • Economia de R$ 10 milhões com prédios ecoeficientes. • Gestão Predial gera economia de R$ 700 milhões para a companhia.
	Fonte: 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.
2009	**Empresa Estatal**: Empresa Brasileira de **Correios** e Telégrafos (ECT) - Pública de direito privado, Criada pelo Decreto-Lei 509, de 20 de março de 1969 - constituída pela Administração Central (AC) e pela Administração Regional.
	Escopo do CSC: Implantação da Central de Operações Financeiras de Brasília, compreende a reestruturação da Área Econômico-Financeira, abrangendo a Administração Central e Diretorias Regionais
	Impacto: • Redução de seus custos de execução das atividades, estimada inicialmente em R$ 30,0 milhões anuais, quando da sua implementação total. • No final de 2009 o efetivo da Área Econômico-Financeira é de 1.528 empregados, uma redução de 331 posições de trabalho. • 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.
	Fonte: (CORREIOS, 2009, p. 47-48)

	Empresa Estatal: Centrais Elétricas Brasileiras S/A (Eletrobras), 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.
	Escopo do CSC: • 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. • O CSC tem como escopo todos os processos de Infraestrutura e Serviços Gerais, Logística, Finanças/Tesouraria, parte dos processos de Suprimentos, Recursos Humanos, Jurídico, Tecnologia da Informação e Contabilidade/Fiscal, totalizando 8 Macroprocessos, 33 Processos e 155 Subprocessos.
	Impacto: • Redução de R$ 616,0 milhões com a Implantação do CSC: GO Live em julho de 2018
	Fonte: (ELETROBRAS, 2018, p. 27)
2017	**Empresa Estatal**: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária **(Infraero)**, 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.
	Escopo do CSC: • Estruturação do Centro de Serviços Compartilhados, sediado em Brasília com 4 unidades de apoio (Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo); • 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).
	Impacto: • 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. • Redução em 2017: R$ 22 milhões/ano (estrutura organizacional) e em 2018: R$ 200 mil/ano (estrutura organizacional).
	Fonte: (INFRAERO, Maio/2018, p. 41)

Fonte: Elaborada pelo autor

As informações demonstram resultados expressivos, apesar das especificidades no

setor público quanto à legislação, e em razão de exigências processuais mais rigorosas quanto ao cumprimento de regras de direito administrativo. Ainda assim, os CSCs oferecem ao setor público a oportunidade de reduzir custos operacionais e capturar de sinergias institucionais para oferecer melhores serviços. Não realizar ativamente o alinhamento das instituições do setor público ao novo conceito de operação por CSC, pode ser vista como uma atitude omissa de gestão que é moralmente repreensível (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 216).

5 A EMBRAPA: UMA ENTIDADE DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) foi idealizada em um contexto histórico chamado Revolução Verde, na qual as iniciativas governamentais buscavam estimular a produção intensiva de alimentos. No Brasil, o desenvolvimento da agricultura, era uma necessidade inquestionável e crucial, para atender à demanda progressiva da população. Buscava-se ainda, equilibrar balança de pagamentos, por meio da diversificação e do crescimento das exportações de grãos, uma vez que a produção de commodities agrícolas era limitada a café, açúcar, cacau e algodão (CABRAL, 2005, p. 11).

Criada em 7 de dezembro de 1972, pela sanção da Lei n.º 5.851 e instalada em 26 de abril de 1973, a Embrapa é uma empresa de capital integralmente público, vinculada ao Ministério da Agricultura. Sua missão institucional inicial foi a de viabilizar a modernização e o crescimento da agropecuária, por meio da pesquisa tecnológica, da transferência do conhecimento ao produtor rural e da extensão das fronteiras agrícolas (CABRAL, 2005, p. 11).

Nesses mais de 47 anos de existência a Empresa necessitou, atualizar sua missão institucional para conseguir superar os desafios impostos a cada época. Divulgando tais estratégias à sociedade, por meio dos seus Planos Diretores, conforme (Figura 7).

Figura 7 - Linha evolutiva da missão institucional da EMBRAPA

Fonte: Disponível em: <http://www.embrapa.br/plano-diretor> - Elaborado pelo autor

A EMBRAPA, ao longo de sua trajetória, desempenhou e desempenha papel estratégico, sendo referência na pesquisa, desenvolvimento e inovação do setor público para o setor agropecuário brasileiro. Suas contribuições tem sido significativas e relevantes à sociedade, conforme descrito por (PARDEY et al., 2004, p. xi).

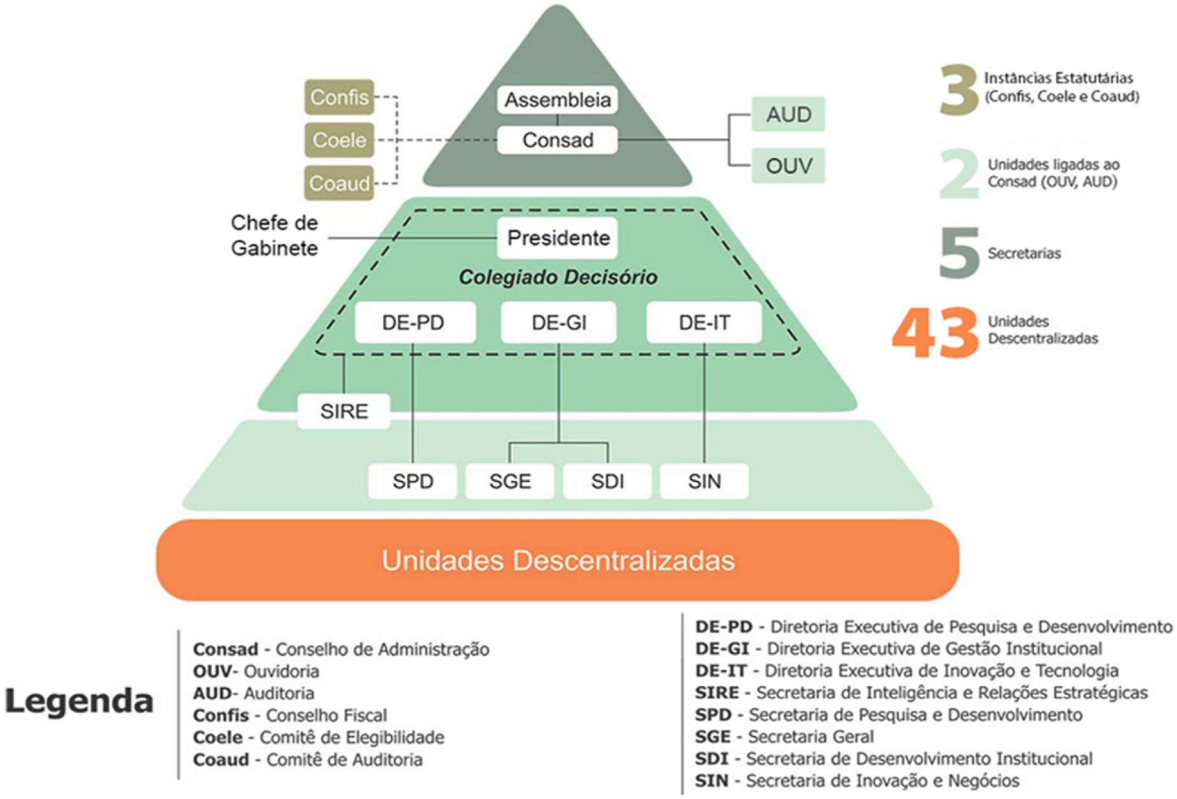
Nessa linha de análise, ao discorrer sobre o aprimoramento da educação, pesquisa e inovação no país, Nardes; Altounian; Vieira (2016, p. 111) enfatizam que não se pode deixar de reconhecer os avanços ocorridos em algumas áreas nacionais, como o agronegócio, por força da qualidade da Embrapa.

Não obstante, ao reconhecimento da relevância da EMBRAPA para o país, surgem inquietações externas e internas em relação ao modelo atual de gestão e de governança. As afirmações são que a Empresa atravessa um paradoxo institucional, por um lado verifica-se uma estrutura central rígida e verticalizada, por outro percebe-se que suas Unidades Descentralizadas desenvolvem e utilizam estratégias próprias para a execução de suas ações de pesquisas, desenvolvimento e inovação (BORSATTO;

BERGAMASCO; BIANCHINI, 2017, p. 17).

Apoiondo-se nas inquietações e observando a necessidade de alinhar a EMBRAPA à realidade presente e os desafios do futuro, além de atender à Lei das Estatais (Lei n.º 13.303/2016) e ao novo Marco Legal de CT&I (Lei n.º 13.243/2016), a Empresa, em 2 de outubro de 2017, divulgou, internamente, a atualização de sua estrutura organizacional e do modelo de governança e gestão. Os ajustes focaram em agilidade, flexibilidade e otimização de recursos. A Empresa passa a operar com base na reconfiguração abaixo (EMBRAPA, 2018, p. 8) (Figura 8) .

Figura 8- Estrutura organizacional da Embrapa



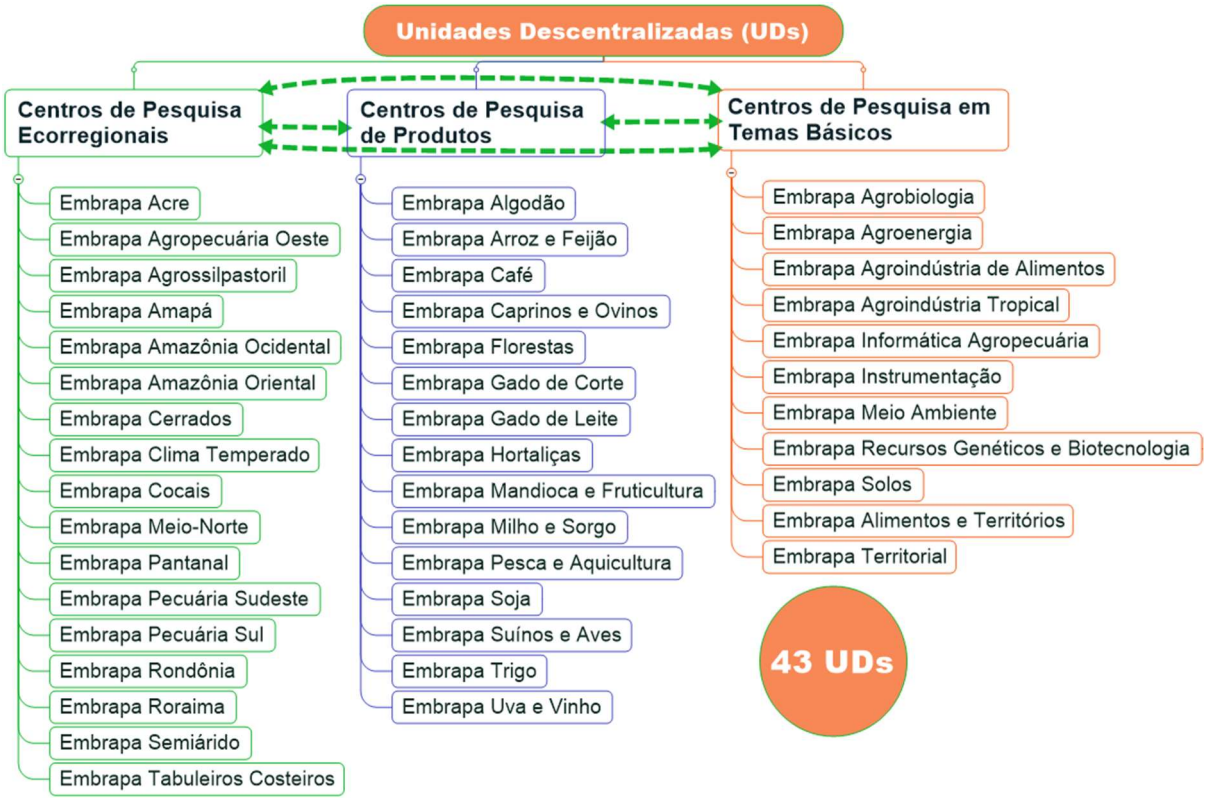
Fonte: EMBRAPA (2019) - Organograma da Embrapa

A EMBRAPA desenvolve as ações operacionais, em parceirias públicas ou privadas por meio dos seus Centros de Pesquisas, denominadas de Unidades Descentralizadas (UDs). Essas estruturas operacionais estão organizadas segundo as suas finalidades e são classificadas em Ecorregionais, de Produtos e Temas Básicos (Figura 9) (EMBRAPA, 2020, p. 32).

Os Centros de Pesquisa Ecorregionais são unidades onde os ganhos tecnológicos produzem avanços práticos em determinada macrorregião ecológica. Logo, tem abrangência regional e suas atividades integram o processo produtivo nacional. Os Centros

de Pesquisa de Produtos produzem avanços práticos em determinados produtos, com abrangência nacional, tem incumbência de apoiar os Centros Ecorregionais em questões relacionadas aos produtos ou espécies componentes de seu campo de pesquisa. Os Centros de Pesquisa em Temas Básicos, por sua vez, concentram massa crítica para avançar na fronteira do conhecimento em áreas estratégicas têm abrangência nacional e apoiam as demais unidades da Embrapa para a solução de problemas por eles apontados (EMBRAPA, 2015, p. 24 e 25).

Figura 9 - Organização das UDs por finalidade



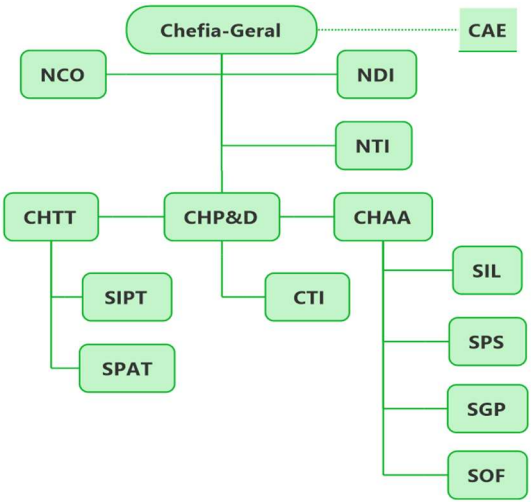
Fonte: Disponível em: http://www.embrapa.br/embrapa-no-brasil - Elaborado pelo autor.

As UDs da EMBRAPA operam com diversos arcabouços organizacionais, voltados prioritariamente para pesquisa. Apesar de não haver homogeneidade, a partir de seus Regimentos Internos - RIs é possível observar uma Estrutura organizacional básica, que de modo geral, está presente em todas as UDs (Figura 10).

Figura 10 - Estrutura organizacional básica das UDs da Embrapa

Legenda

	A
1	**Chefia-Geral**
2	Comitê Assessor Externo - CAE
3	Núcleo de Comunicação Organizacional - NCO
4	Núcleo de Desenvolvimento Institucional - NDI
5	Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI
6	Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento - CHP&D
7	Comitê Técnico Interno - CTI
8	Chefia Adjunta de Transferência de Tecnologia - CHTT
9	Setor de Implementação da Programação de Transferência de Tecnologia - SIPT
10	Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias - SPAT
11	Chefia Adjunta de Administração - CHAA
12	Setor de Gestão de Infraestrutura e Logística - SIL
13	Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos - SPS
14	Setor de Gestão de Pessoas - SGP
15	Setor de Gestão Orçamentária e Financeira - SOF



Fonte: www.embrapa.br/embrapa-no-brasil - Regimento Interno - Elaborado pelo autor

Importante destacar que a EMBRAPA, no contexto fiscal vivenciado atualmente no país, que impele ajustes na composição do orçamento e esforço estatal para se adequar a nova realidade, levou a Empresa adotar, em agosto de 2019, um Plano de Desligamento Incentivado (PDI) que ainda está em curso. Essa medida representa um esforço significativo para se moldar ao orçamento anual do Governo Federal. A redução foi de 10% sobre o valor da folha de pagamento, com desligamento de 1.272 empregados até junho de 2020, sendo a meta de reduzir cerca de R$ 370 milhões em salários e encargos até dezembro de 2020 (EMBRAPA, 2019, p. 31).

Outra medida adotada pela EMBRAPA na perspectiva de melhoria na gestão e governança, para a otimização de seus resultados, é a implantação do Sistema Integrado de Gestão (Enterprise Resource Planning - ERP). Esse processo será a base para a transformação digital da Empresa, oferecendo vantagens competitivas como: padronização de tarefas; otimização e automação de processos; transparência e confiabilidade nas informações que apoiam a tomada de decisão; redução de atividades burocráticas que oneram a rotina dos pesquisadores; adoção de soluções de gestão empresarial que agregam valor ao negócio por meio, das melhores práticas e ferramentas do mercado; eficiência, eficácia e efetividade na gestão de processos administrativos e redução de perdas financeiras e dos custos de operação, direcionando mais recursos para a execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (EMBRAPA, 2019, p. 31).

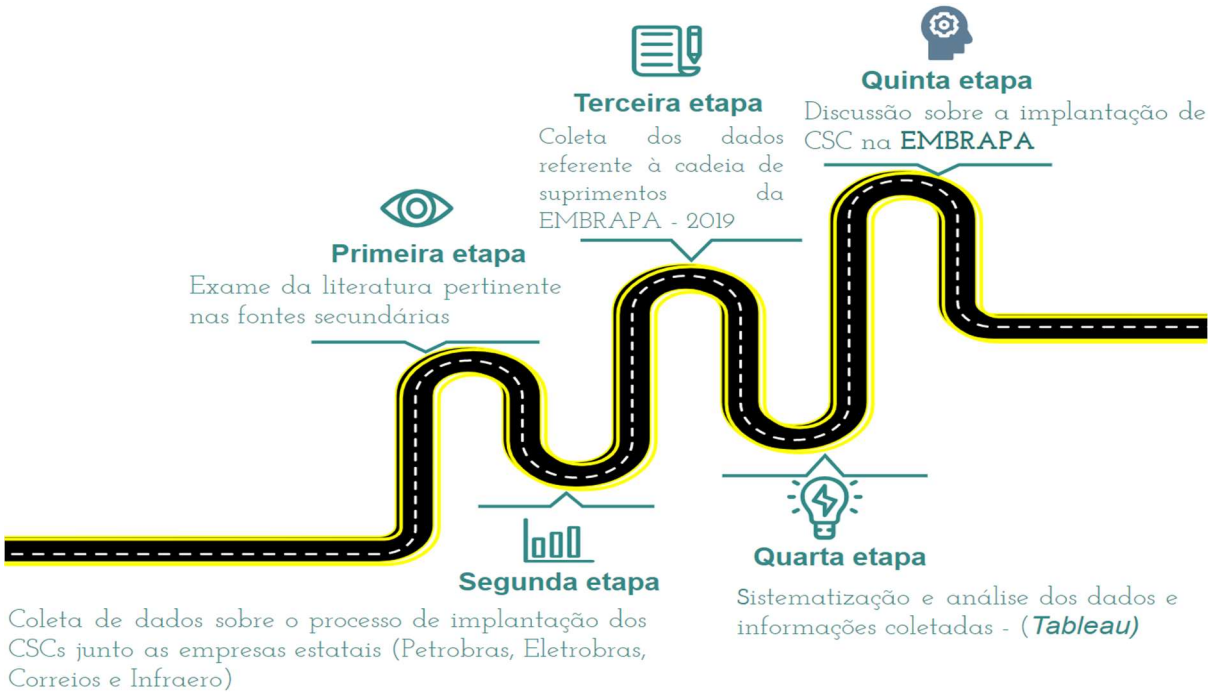
6 MATERIAIS E MÉTODOS

Buscando atender aos objetivos propostos no projeto, 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 e Marconi (2011, p. 48 e 57).

Na leitura de Creswell (2014, p. 86), 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. O fluxograma da Figura 11 mostra a sequência com as principais etapas adotadas na pesquisa e detalhadas a seguir:

Figura 11 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

• 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 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 e seminários e congressos científicos; d) Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) e World Bank; e 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 das mesmas. 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.

• A terceira etapa envolveu a realização de coleta dos dados referente à cadeia de suprimentos da EMBRAPA (tipos de insumos adquiridos, fornecedores, Unidade compradora, CNPJ dos fornecedores, Localização do Fornecedor, Localização da Unidade Compradora, itens da pauta, total de aquisições) referente ao ano de 2019, visando a identificação do perfil e a viabilidade da implantação de CSC na atual arquitetura operacional da Empresa. Para tanto, foram compilados os dados e informações disponibilizados junto a fontes públicas, nos sítios institucionais governamentais, tais como: Portal da Transparência - www.transparencia.gov.br; https://dw.comprasnet.gov.br, https://tesourogerencial.tesouro.gov.br e nas informações constantes nos relatórios de gestão e administração da EMBRAPA no endereço eletrônico www.embrapa.br/documentos-institucionais. Nessa etapa do estudo, organizou-se os dados coletados em um banco de dados, perfazendo um total de 1.062.959 campos de dados, composto por 34.289 linhas e 31 colunas. Cabe ressaltar que foi necessário realizar ajuste manual nos campos de dados de 3.542 linhas, nas colunas referentes a UF e Município do Fornecedor, totalizando 7.084

correções manuais, pois esses campos não estavam preenchidos nas bases de dados, das quais foram extraídos os arquivos. Os ajustes foram realizados por meio de consultas no site da Receita Federal do Brasil no endereço http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjr eva/Cnpjreva_Solicitacao.asp, a partir do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do fornecedor, possibilitando assim o preenchimento das colunas. Quando citado, especificamente, o número de CNPJ de empresas, para evitar a identificação dos mesmos, os números foram substituídos por letras.

• A quarta etapa consistiu na realização da sistematização e análise dos dados e informações coletadas. Os mesmos foram compilados de várias fontes públicas e processados com o emprego do aplicativo *Tableau business intelligence*, em razão do significativo volume de dados a serem integradas e correlacionados. Esse aplicativo possibilita integrar numa única base de dados informações oriundas das diversas fontes, e ainda trazer resultados imediatos por meio da geração de gráficos interativos (dashboards) que possibilitam uma visão holística das informações, tornando mais célere as análises e discussões das questões abordadas na pesquisa. Vale ressaltar que, nesta pesquisa, a identificação dos itens comprometidos em 2019 com as atividades institucionais da EMBRAPA, foi utilizado a codificação estabelecida na legislação vigente.

• Por fim, a quinta etapa traz uma discussão sobre a possibilidade de implantação de CSC na EMBRAPA. Consubstanciado pela análise dos dados institucionais corporativos, especialmente em relação à cadeia de suprimentos, enfatizando-se as potencialidades do CSC, bem como as limitações dessa tecnologia. Busca-se ainda, apresentar como considerações finais - embora não impliquem obviamente em conclusões acabadas, uma diretriz para futuras abordagens sobre o CSC pela Empresa, é aquilo que considerou-se o essencial da presente pesquisa, e que será apresentado, especificamente, à EMBRAPA como instrumento técnico de subsidio às discussões iniciais constante no apêndice I – Relatório Técnico.

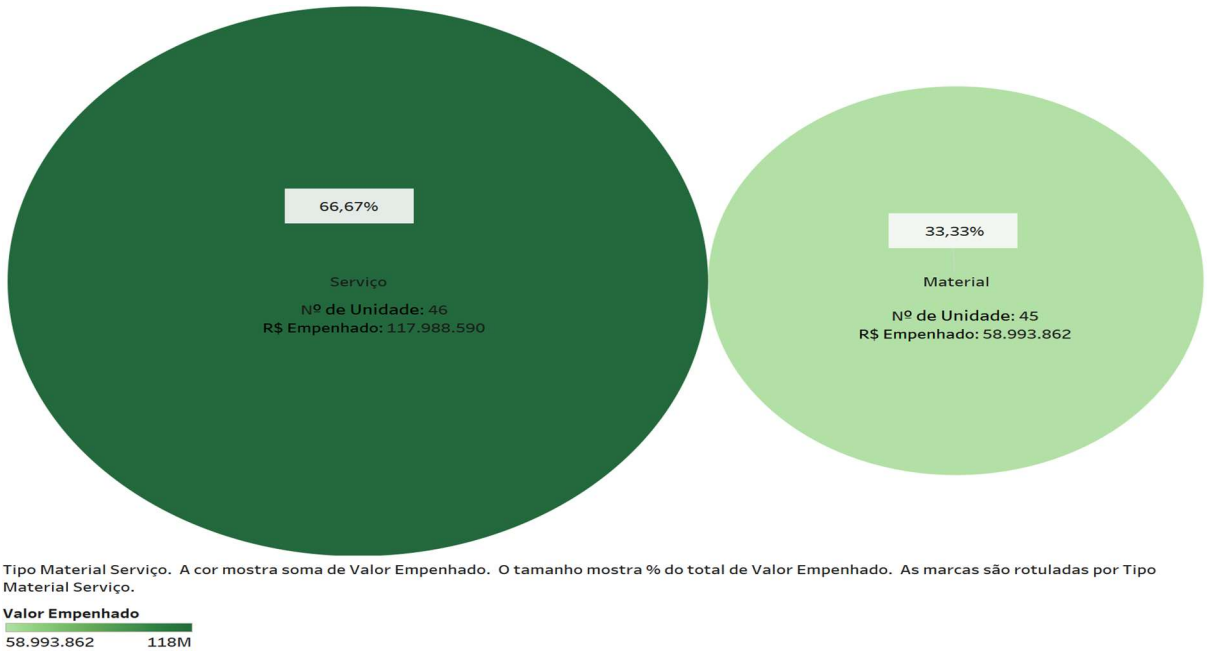
7 RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa seção, serão apresentados os resultados obtidos referentes à tabulação e análise da base de dados públicos da EMBRAPA, sobre a sua cadeia de suprimentos, valores comprometidos com aquisições, a localização territorial de seus fornecedores por categoria de despesas, quais Unidades comprometem mais recursos com aquisições, quantidade de processos de aquisição por Unidade e quantidade de processos por fornecedores.

A EMBRAPA em 2019, no desenvolvimento de atividades de apoio à pesquisa em suas 46[2] Unidades Gestoras - UG, distribuídas em todo território nacional, realizou um volume de compras em reais de: R$ 176.982.451,21

A Figura 12 demonstra o conjunto de valores totais comprometidos com aquisição de serviços e materiais pela EMBRAPA em 2019. Essa subdivisão inicial é importante para observamos o perfil da rede de fornecedores na cadeia de suprimento da Empresa.

Figura 12 - Valor comprometido 2019 pela EMBRAPA em suas aquisições



Fonte: Elaborado pelo autor

[2] Refere-se a 43 Unidades Descentralizadas e 3 Unidades Centrais da EMBRAPA.

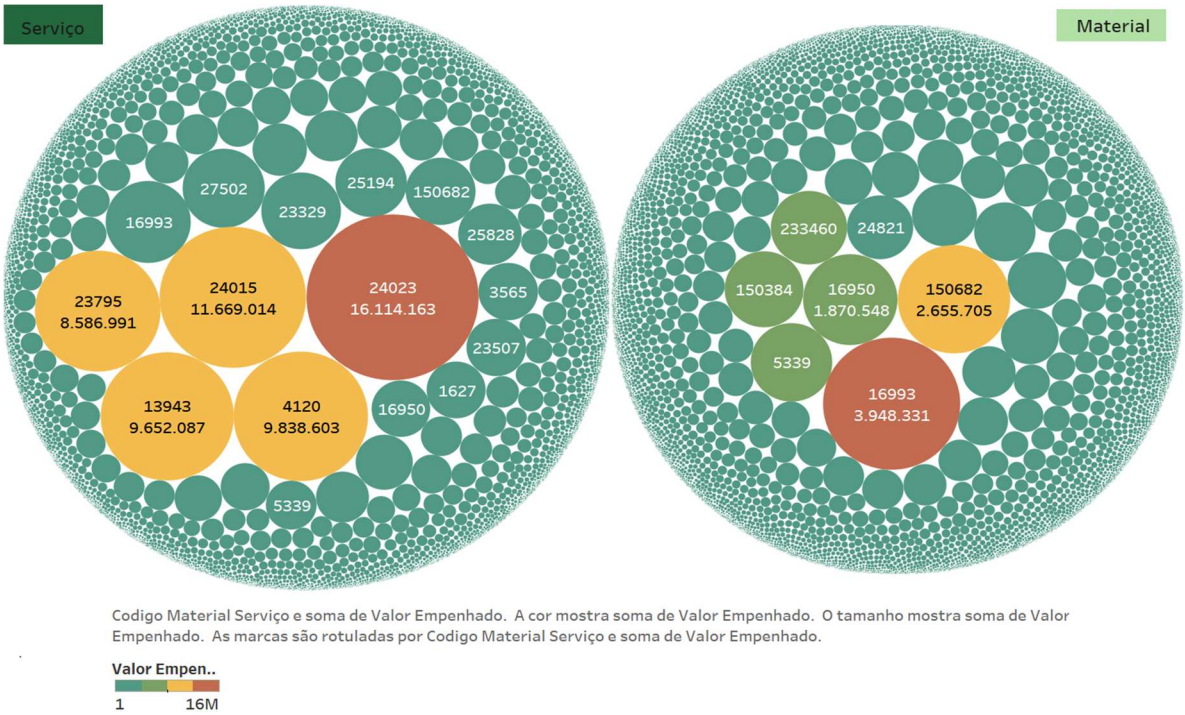
A criação de valor para as atividades de uma organização deve ser alinhado e gerido desde a aquisição de matéria-prima e serviços até a entrega do produto/serviço ao cliente para garantir eficácia, eficiência, relevância e sustentabilidade da mesma, (BOWER-SOX et al., 2014, p. 7).

Nesse sentido, compreender a rede de fornecedores da Embrapa, torna-se ponto importante para estabelecer análise quanto à implantação ou não de Centro de Serviços Compartilhados - CSC. Observa-se que as redes de fornecedores tendem a ser desorganizadas, com fontes de fornecimento sobrepostas como regra, dessa forma o gerenciamento das aquisições torna-se mais complexo quanto maior for o número de fontes, (TAYLOR, 2010, p. 32 e 33).

As informações constantes na Figura 12, revelam que na execução de suas atividades em 2019, a EMBRAPA aplicou mais recursos na aquisição de serviços do que na aquisição de materiais. Entretanto, a identificação pormenorizada dos itens de serviços e materiais adquiridos pela EMBRAPA constituem outra dimensão de sua cadeia de suprimentos que necessitam de análise com vista a possível implantação de CCSs.

Claramente, observa-se que quanto ao estrato de recursos comprometidos com aquisição de serviços na EMBRAPA em 2019, os itens que se destacaram significativamente foram: prestação de serviços de limpeza e conservação (código 24023); serviços de vigilância armada (código 24015); energia elétrica - fornecimento mercado regulado (código 4120); corretagem – seguro (código 13943) e prestação de serviços de vigilância e segurança - orgânica -24 horas diuturnas (código 23795). De forma semelhante, no estrato de recursos comprometidos com aquisição de materiais destacaram-se os seguintes itens: óleo diesel (código 16993) e automóveis (código 150682), conforme explicita a Figura 13.

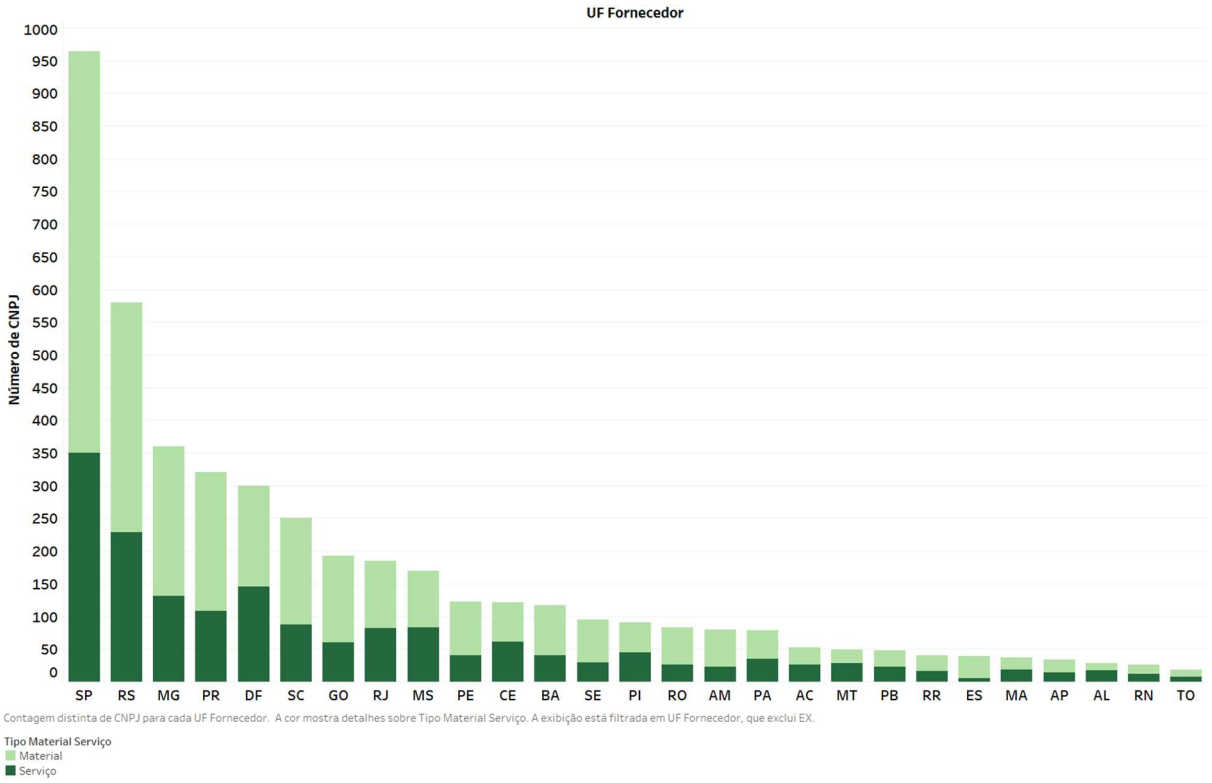
Figura 13 - Valor comprometido em 2019 com os principais itens de serviços e materiais pela EMBRAPA em suas aquisições



Embora, a identificação dos itens que mais comprometeram recursos para as atividades da EMBRAPA, seja um caminho na busca para entender a sua cadeia de suprimentos, tornou-se necessário aprofundar a análise sobre o relacionamento com sua rede de fornecedores e os custos operacionais dispendidos pela Empresa. Para ampliar a análise buscou-se verificar ainda a quantidade de fornecedores, o número de processos gerados de compras e os custos envolvidos nesses processos.

A EMBRAPA em seus processos de aquisições em 2019, relacionou-se com 4.486 pessoas jurídicas diferentes e em todos os estados da federação, por meio de contratos públicos (Figura 14).

Figura 14 - Número de fornecedores por Unidade da Federação (UF)

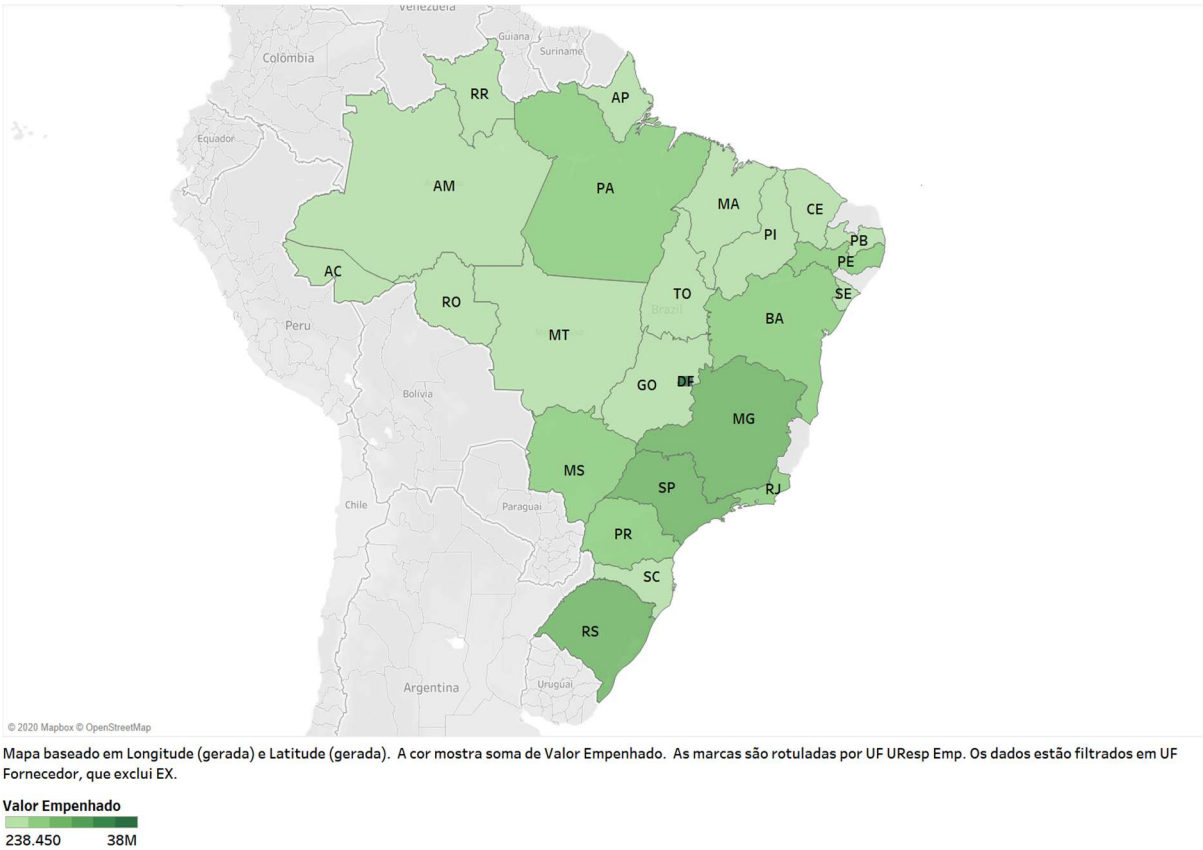


Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados constantes na figura 14, revelam intenso relacionamento com 4.486 fornecedores, em especial as pessoas jurídicas situadas nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste do País. Observa-se ainda, que ocorre uma concentração no relacionamento com pessoas jurídicas fornecedoras de materiais, especialmente das localizadas em São Paulo e Rio Grande do Sul, provavelmente pela especificidade dos materiais adquiridos para pesquisa. Não obstante, os custos operacionais aumentam conforme o número de fornecedores, e quanto mais fornecedores estiverem envolvidos nos processos, maiores as possibilidades de ocorrer um descumprimento contratual, levando atraso na execução das atividades de pesquisa (TAYLOR, 2010, p. 33).

Na medida em que a figura 14 demonstra o relacionamento da EMBRAPA com 4.486 pessoas jurídicas diversas. Cabe ainda, adensar as pesquisas com vista a identificar quais Unidades da Federação (UF), sediam as Unidades da Empresa, que contribuiram com o maior volume de recursos aplicados em suas atividades. A Figura 15 traz essa ilustração.

Figura 15 - Comprometimento de recursos com aquisições por UDs da EMBRAPA e UF.

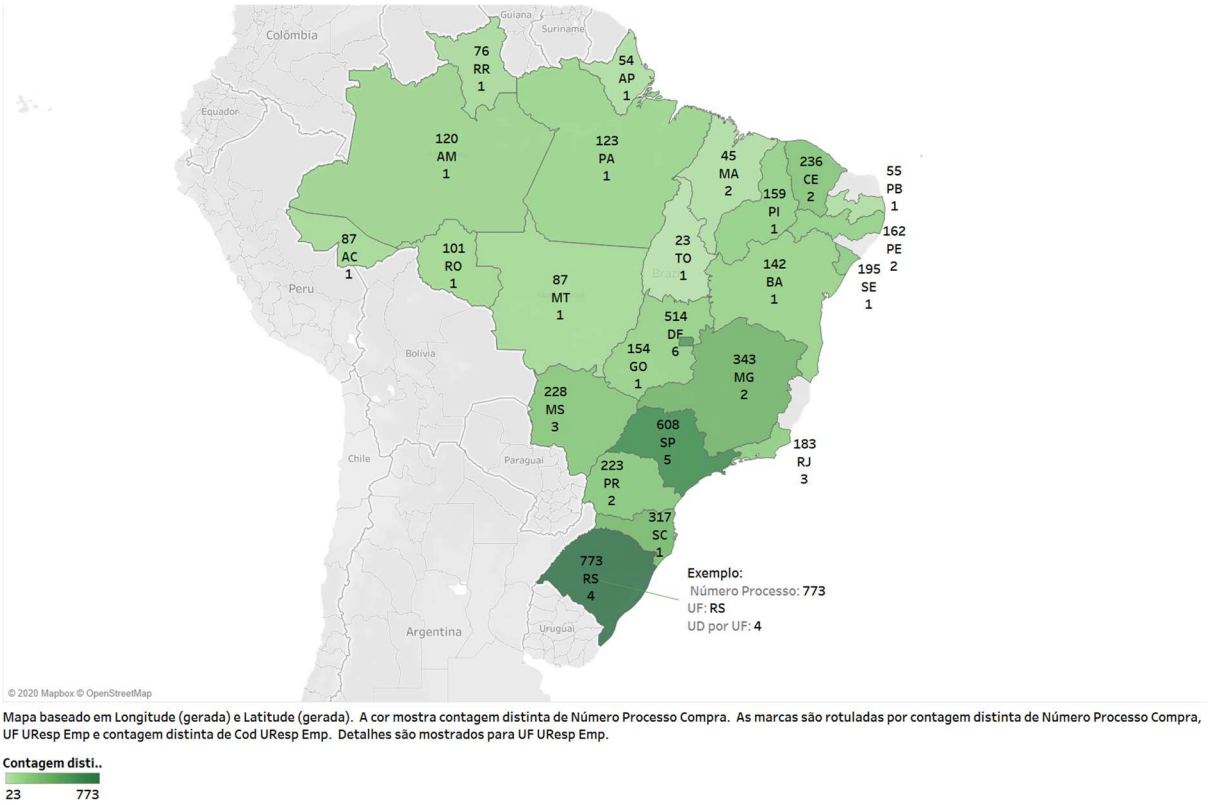


Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme pode ser observado, os dados demonstram que as Unidades da EMBRAPA localizadas no Distrito Federal (DF) foram as que mais destacaram-se em 2019, ao comprometerem com suas atividades institucionais R$ 38.367.159,18, seguidas pelas UDs localizadas no Rio Grande do Sul (RS) com R$ 15.879.382,91, Minas Gerais (MG) R$ 15.107.826,83 e São Paulo (SP) R$ 14.767.421,23 respectivamente. Possivelmente, esse resultado deve-se à conjugação de variados fatores, levando à necessidade de análises incrementais.

A Figura 16, possibilita uma visualização espacializada dos números de processos executados e das Unidades Descentralizadas (UDs) da EMBRAPA, na aplicação dos recursos disponíveis em 2019, por Unidade da Federação (UF), que perfizeram um total de 5.008 processos.

Figura 16 - Número de processos de compras da EMBRAPA por UDs e UF.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados demonstram que houve concentração no número de processos elaborados para as aquisições em 2019 nas Unidades Descentralizadas (UDs) da EMBRAPA, principalmente no Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal, provavelmente esse resultado deve-se ao número de UDs situadas nessas localidades e à quantidade de pesquisas desenvolvidas pelas mesmas.

Tais informações constantes nas Figuras 15 e 16, podem ser relevantes na tomada de decisão na perspectiva de implantação do CSC, considerando que uma etapa-chave na definição de implantação do mesmo, reside na escolha do modelo geográfico a ser adotado (SHULMAN et al., 2001, p. 20-22).

Observando em conjunto a quantidade de processos realizados pelas Unidades da EMBRAPA, fez-se necessário aprofundar a análise sobre a representatividade dessa informação em relação aos custos operacionais na Empresa.

Os dados da Figura 17, evidenciam o número de processos para aquisições realizadas pela EMBRAPA em 2019, de 5.008 processos, por forma de aquisição, explicitando os custos transacionais unitários e totais, relacionado à execução dessa

atividade meio na Empresa.

Figura 17 - Custos operacionais da EMBRAPA em processos de aquisição em 2019

Forma de Aquisição	Número de Processo	Custo Unitário Operacional (R$)	Custo Operacional (R$)
Tomada de Preços	**3**	**15.058,04**	**45.174,12**
Pregão	**715**		**10.766.498,60**
Inexigibilidade de Licitação	**304**	**2.025,00**	**615.600,00**
Dispensa de Licitação	**3.986**		**8.071.650,00**
Total	**5.008**		**19.498.922,72**

Custo Operacional (R$), Custo Unitário Operacional (R$) e Número de Processo divido por Forma de Aquisição.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao número de processos executados pela EMBRAPA, observa-se que existe uma concentração expressiva na forma de aquisição por Dispensa de Licitação, correspondendo a mais de 79% do total de processos realizados. Já a modalidade Pregão, apresentou uma participação com um pouco mais de 14% do total de processos realizados. Tais dados, aparentemente, devem-se à repetição de processos administrativos de aquisição no âmbito da Empresa, aliado a um planejamento de aquisição que, provavelmente, indica a necessidade de aprimoramentos, visando a concentração na aquisição do maior número de itens possíveis por cada processo administrativo de aquisição.

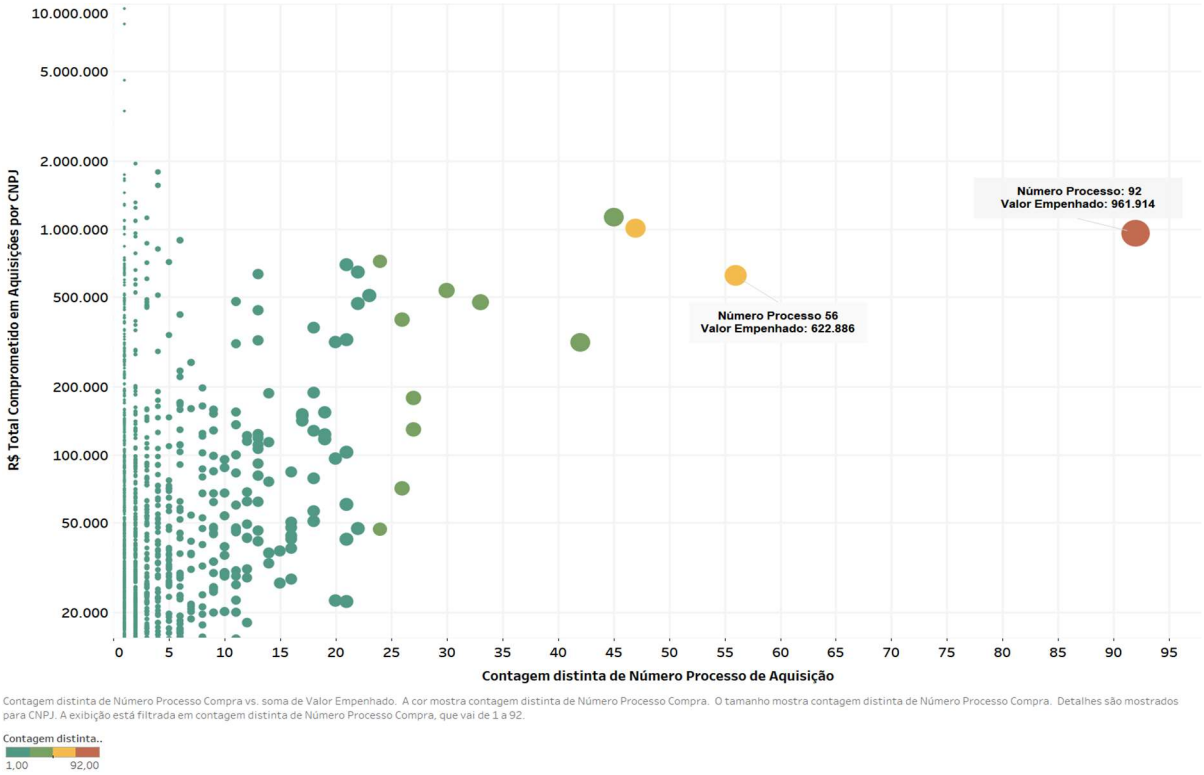
Cabe ressaltar que os custos operacionais unitários indicados na figura 17, para as formas de aquisição, Dispensa de Licitação e Inexigibilidade de Licitação, advêm do estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em 2007, que, em síntese, compara os custos operacionais dos processos de contratação do Governo Federal (FUNDACÃO INSTITUTO DE ADMINISTRACÃO FIA; IDS SCHEER; SUNDFELD CONSULTORES EM DIREITO PÚBLICO E REGULACÃO, maio/2007, p. 5). Já os custos operacionais unitários das modalidades, Tomada de Preços e Pregão, basearam-se no estudo elaborado em 2016 pelo Instituto Negócios Públicos (INP) (INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS - INP, 2016).

Observando-se ainda, as informações da figura 17, a mesma demonstra que o custo operacional total da Empresa para realizar suas aquisições no ano de 2019 foi de R$ 19.498.922,72. Custo esse expressivo, mesmo considerando a complexidade e

especificidades dos itens adquiridos e do processo público de aquisições, pois ao dividir o custo operacional de R$ 19.498.922,72, pelo total dispensado às aquisições no mesmo ano, que somaram R$ 176.982.451,2, obtêm-se então, o índice referente ao custo operacional da EMBRAPA no ano de 2019, que representa 11%.

A fim de explorar melhor a coerência e consistência do índice, estabeleceu-se a realação das informações sobre valor comprometido em 2019 com aquisições por CNPJs, número distintos de processos de aquisição e o custo opercional dos mesmos. A Figura 18 revela a conexão entre esses fatores.

Figura 18 - Número distinto de processos de aquisição por CNPJ e valor comprometido em 2019



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados na figura 18 demonstram que o número de processos realizados em 2019 pelas Unidades da EMBRAPA, variaram por CNPJs distintos entre 1 a 92 processos. O maior número de processos por CNPJ identificado foi 92, e está relacionado às contratações de 33 Unidades da EMBRAPA, com a empresa fornecedora de materiais químicos (em sua maioria reagentes) de CNPJ 68.xx7.xx8/0001-x7. Destes, 32 processos realizados pela forma de “Pregão” e 60 por meio de “Dispensa de Licitação”.

Desse modo, na busca da identificação dos custos operacionais, observa-se que ao multiplicarmos o número de processos pelo custo unitário e por forma de aquisição, explicitado na Figura 17, os mesmos perfizeram um custo operacional total de R$ 603.357,28. E ao dividirmos o custo operacional dos processos (R$ 603.357,28) pelo total de recursos comprometidos com as aquisições que totalizaram R$ 961.913,86, os mesmos responderam por 62,7% do total de recursos despendidos nesses processos com as aquisições propriamente dita.

Ainda sobre as informações constantes na Figura 18, aplicando a mesma lógica em relação ao segundo maior estrato de processo por CNPJ (56), relacionado a contratações de 30 Unidades da EMBRAPA, com a empresa fornecedora de insumos agrícolas e material químico (em sua maioria fertilizantes, defensivos e sementes) de CNPJ 15.xx3.xx4/0001-x0. Onde, 37 processos foram realizados sob a forma de "Pregão" e 19 por forma de "Dispensa de Licitação". Dividindo-se o custo operacional (R$ 595.622,48), pelo total de recursos comprometidos com as aquisições (R$ 622.886,20) relacionados ao CNPJ, chegou-se a 95,6% do total de recursos aplicados nesses processos com as aquisições.

Chama a atenção o fato de que, segundo os resultados obtidos, quanto maior o número de processos realizados para obtenção das aquisições e com o menor valor comprometido por processo, o índice do custo operacional eleva-se e reduz a efeciência.

O pressuposto aqui é que a implantação de um CSC poderá oferecer oportunidade de reduzir esse índice, uma vez que a redução de custos operacionais, aumento de economia de escala, escopo e capturar de sinergias institucionais para oferecer melhores serviços, são características inerentes aos CSCs, como afirma (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 216).

Para buscar a redução dos custos operacionais baseando-se em uma escala de eficiência mínima, a EMBRAPA deve observar a economia de escopo[3], que trata-se de verificação de custo de produção conjunta de processo de aquisição (E1) é menor que o custo de produção de cada processo de aquisição realizado separadamente por suas Unidades C(E2, E3), aplicando-se a seguinte fórmula C(E1) < C(E2,0) + C(0, E2) (SCHWARZ,

[3] Economia de escala referem-se a uma situação em que os custos totais médios de longo prazo diminuem à medida que a quantidade de um determinado processo de apoio e suporte aumenta. A escala de eficiência mínima é a menor escala de produção para a qual os custos totais médios de longo prazo são mínimos. Existem economia de escopo se o custo de produção conjunta de dois processos de apoio e suporte for menor que o custo de produção de cada processo separadamente.

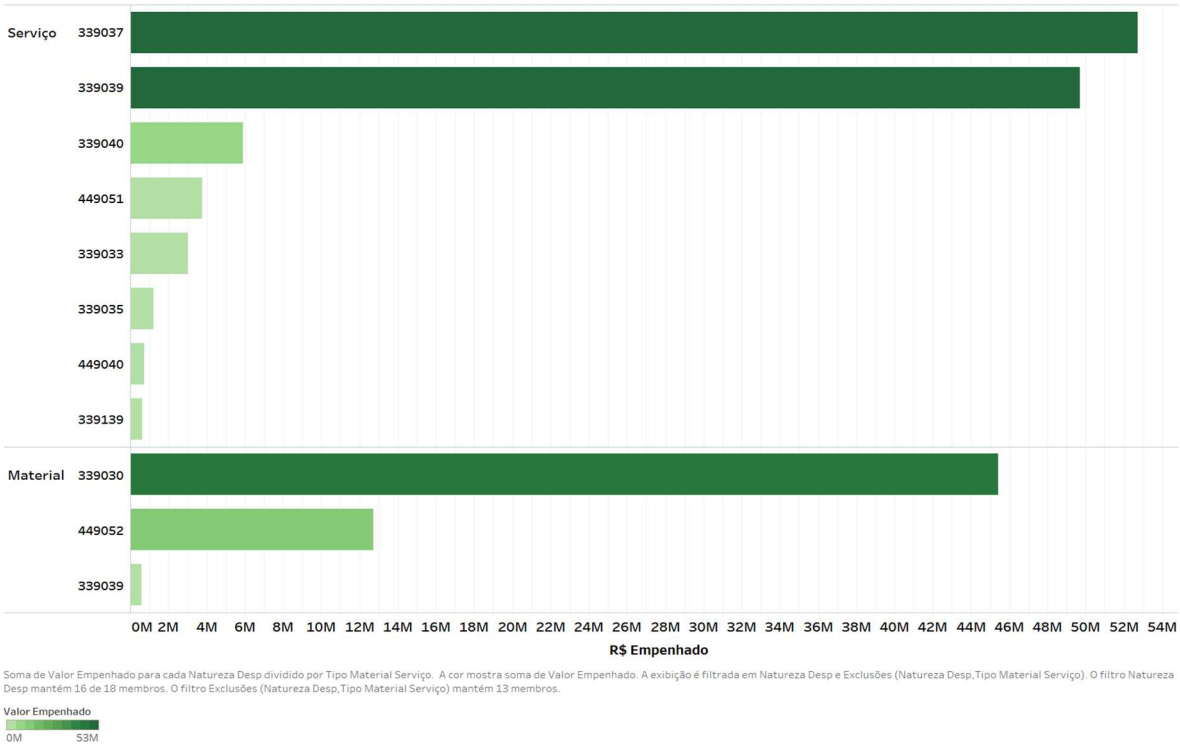
2014, p. 110).

Quanto à otimização de custos operacionais proporcionados com a implantação de CSC nas estatais brasileiras analisadas (Petrobras, Correios, Eletrobras e Infraero), todas são unânimes em afirmar em seus documentos institucionais que há ocorrência de impactos significativos positivos quanto à redução de seus custos operacionais.

Cabe ainda avaliar, pormenorizadamente, os dados vinculados aos processos de aquisição, ampliando a análise sobre quais Naturezas de Despesas[4] (NDs) a EMBRAPA utilizou em 2019, para efetuar suas aquisições de serviços e materiais no desenvolvimento de suas atividades institucionais.

Como mostra a Figura 19, constata-se de forma agregada quais as NDs que mais comprometeram recursos no ano de 2019 para subsidiar as atividades institucionais da Empresa: serviço (339037, 339039 - Locação de mão de obra, Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica) e material (339030, 449052 - Material de Consumo, Equipamentos e Material Permanente), recpecitvamente.

Figura 19 - Detalhamento das aquisições (Serviço/Material) por ND



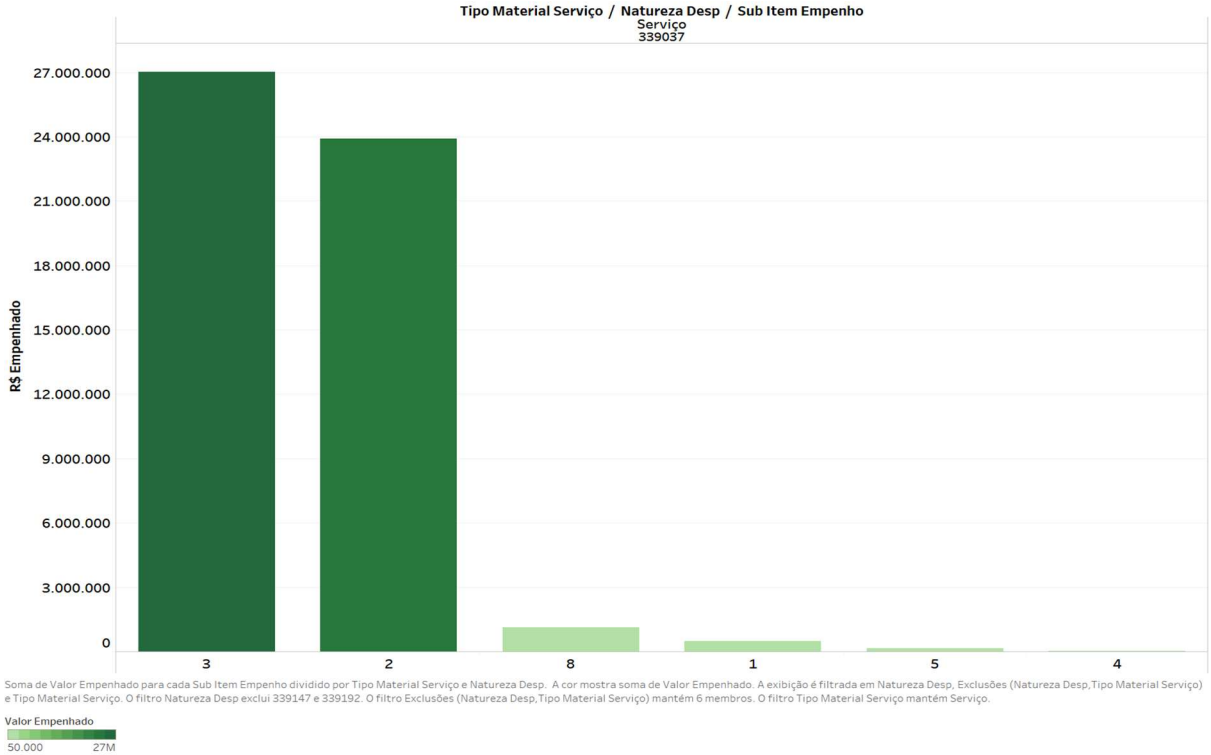
Fonte: Elaborado pelo autor

[4] Tem finalidade de identificar os objetos de gasto público - https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1567:020332-classificacoes-orcamentarias&catid=749&Itemid=376

Esses dados fornecem indícios sobre as atividades que mais comprometeram recursos da Empresa em 2019, observando as NDs utilizadas. Contudo, a desagregação dos dados será útil para a identificação dos principais itens que compõe cada ND.

A Figura 20 ilustra os itens (339037-03, 339037-02 - Vigilância Ostensiva, Limpeza e Conservação, respectivamente), com valores mais expressivos relacionados a ND 339037.

Figura 20 - Principais itens da ND 339037

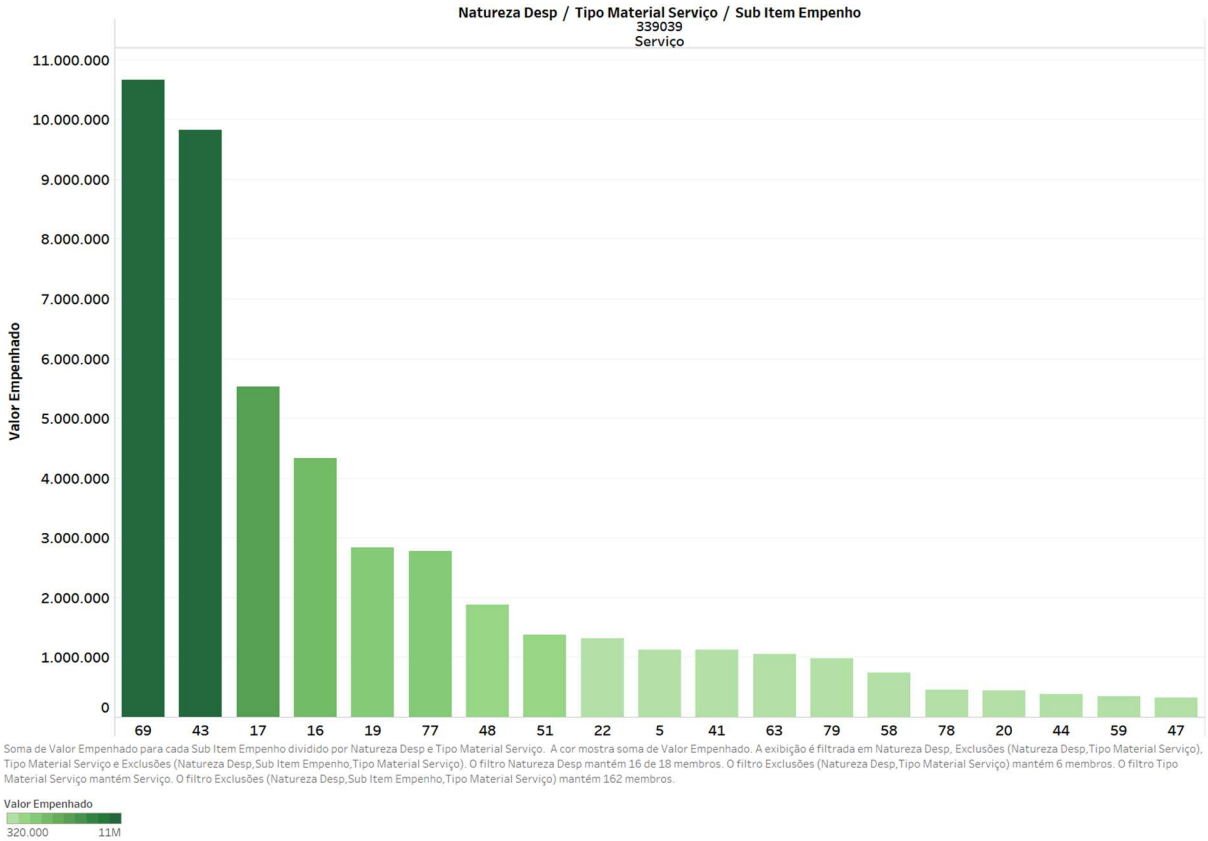


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme demonstra a figura 20, os custos comprometidos com esses itens estão relacionados às atividades de suporte necessárias ao cumprimento da missão institucional da EMBRAPA. Vale destacar que as experiências explicitadas pelas estatais brasileiras analisadas, sobre a implantação dos seus CSCs, em especial a Petrobras e Eletrobras, evidenciam significativas reduções de custos com esses itens.

Ainda sobre o conjunto de serviços, a Figura 21 apresenta os itens (339039-69, 339039-43 - Seguros em Geral, Serviços de Energia Elétrica, respectivamente), com os valores mais expressivos relacionados a ND 339039.

Figura 21 - Principais itens da ND 339039



Fonte: Elaborado pelo autor

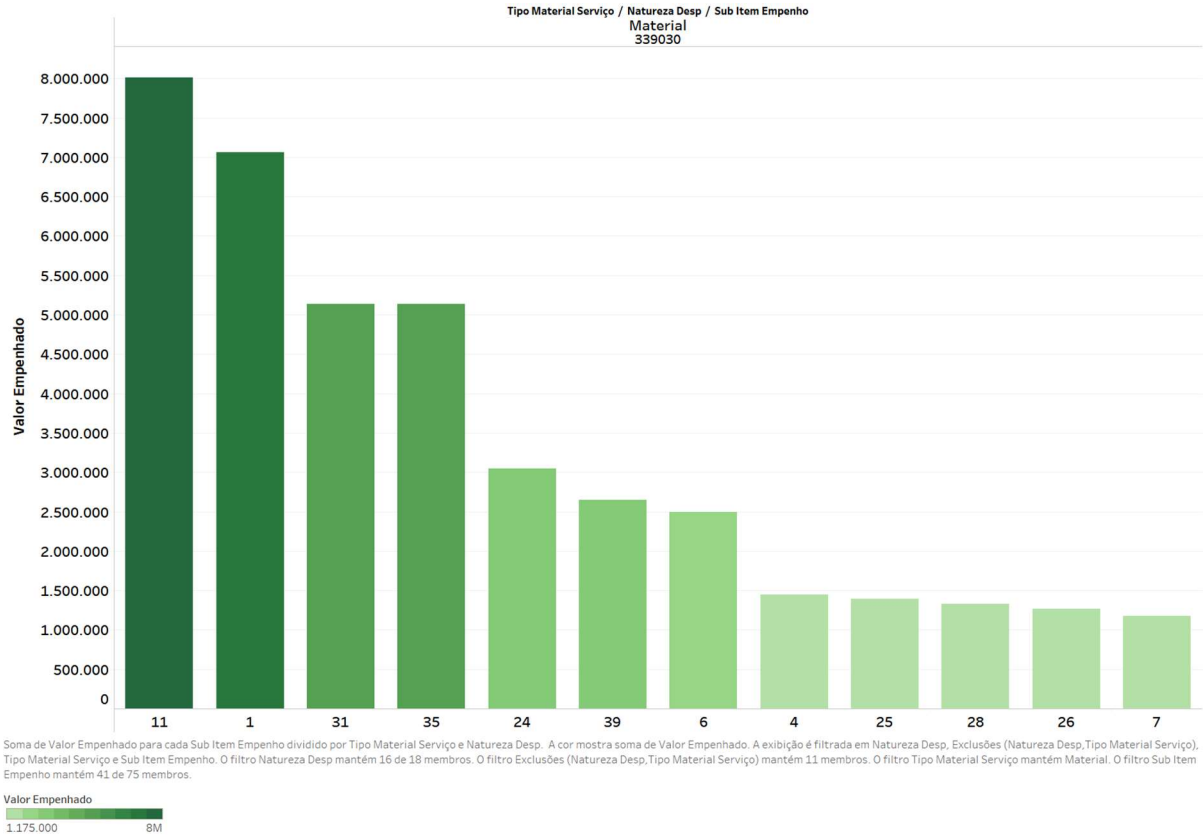
Conforme sugere a figura 21, os itens com maiores custos comprometidos em 2019 relacionados à ND 339039, referem-se às atividades de suporte necessárias ao cumprimento da missão institucional da EMBRAPA. No que refere a custos com Serviços de Energia Elétrica, a Petrobras destaca que ao implantar o CSC na companhia evidenciou redução significativa de custo com esse item.

Desse modo, os dados relacionados ao conjunto “serviços” em 2019 na EMBRAPA, representam significativo comprometimento (66,67%) em relação ao total dos recursos utilizados para as atividades institucionais. Os principais itens das NDs (339037 e 339039), caso não haja uma mudança conjuntural, em cenários futuros visando a redução de custos dos mesmos, tenderão a esgotar progressivamente os recursos disponíveis à Empresa e impactar os resultados pactuados em seu planejamento estratégico que deverão ser entregues à sociedade.

A seguir serão apresentados os principais itens da ND 339030, as mais representativas do conjunto “material”. A Figura 22 evidencia que os itens (339030-11,

339030-01 - Material Químico, Combustíveis e Lubrificantes Automotivos, respectivamente), foram os que mais comprometeram recursos na ND ora analisada.

Figura 22 - Principais itens da ND 339030



Fonte: Elaborado pelo autor

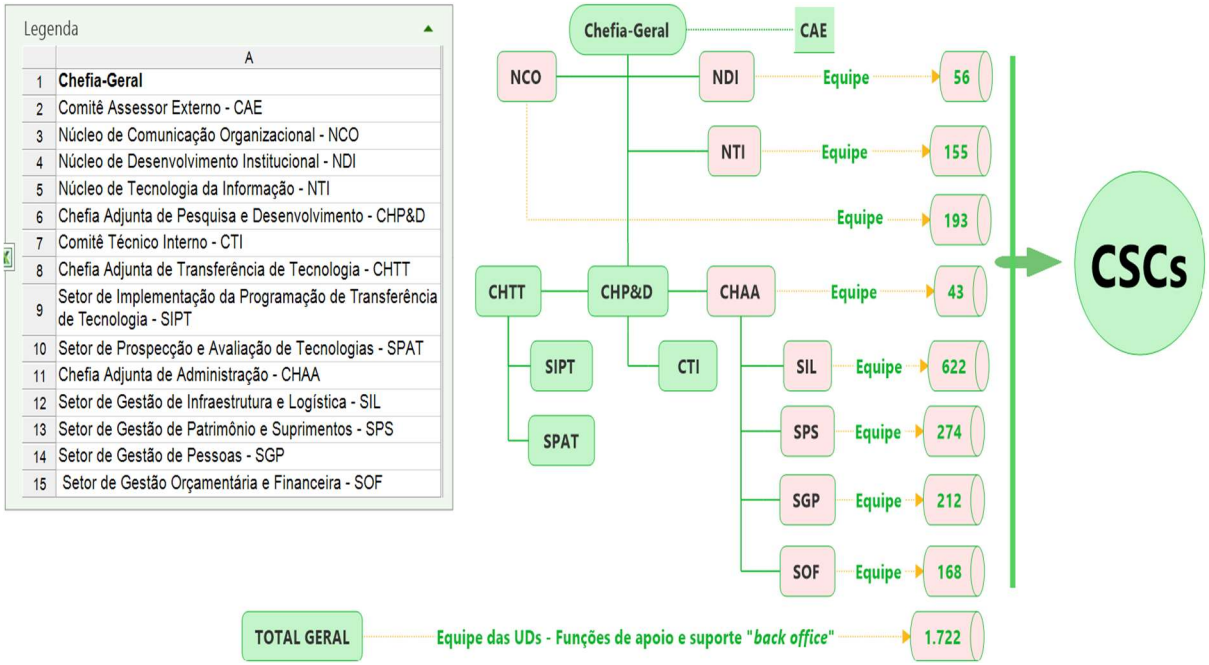
Do ponto vista da composição dos itens e na comparação entre os mesmos, a figura 22 ilustra que os maiores custos comprometidos em 2019 relacionados à ND 339030, foram os itens diretamente vinculados às atividades fins da EMBRAPA. Destacando-se os itens relacionados a materiais químicos, tais aquisições constituem um desafio à Empresa, não só pelas suas especificidades e controles legais, mas também em virtude da necessidade de aferição dos parâmetros de qualidade para confiabilidade dos resultados das pesquisas.

Diante desse contexto, a implantação do CSC na EMBRAPA pode emergir como estratégia opcional, uma vez que reúne, segundo Bergeron (2003, p. 3), uma combinação aprimorada onde interagem redução de custos, padronização de requisitos e processos, características essas capazes de proporcionar às entidades que os adotam a obtenção de melhores resultados voltados as suas atividades principais.

Adicionalmente, as Unidades Descentralizadas (UDs) da EMBRAPA seriam liberadas de funções de suporte não específicas (como compras, finanças, recursos humanos, comunicação, tecnologia da informação, dentre outros), passando a concentrarem-se em seus conjuntos de atividades operacionais finalísticas (pesquisa e inovação) (SCHWARZ, 2014, p. 168).

Desse modo, coube por fim identificar o número de indivíduos nas equipes das UDs da EMBRAPA que operam em funções de suporte não específicas (*back office*). Apesar de não haver total homogeneidade na estrutura organizacional, ao observar-se os respectivos Regimentos Internos – RIs, identifica-se uma Estrutura básica. A partir da mesma, adicionada às informações públicas das equipes dessas UDs, constantes no site www.embrapa.br/embrapa-no-brasil, de modo geral, chega-se à consolidação do número de indivíduos nessas funções na Empresa, conforme Figura 23.

Figura 23 -Estrutura organizacional básica das UDs da Embrapa por funções de apoio e suporte.



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 23 demonstra que o atual modelo de atuação da EMBRAPA, provavelmente, contribuiu para a duplicação e redundância de equipes que operam em funções de suporte não específicas (*back office*) em suas Unidades Descentralizadas (UDs).

Há muita redundância embutida quando há grupos de funcionários distribuídos ou descentralizados duplicados em cada unidade de negócios ou empresa. Esse luxo, de ter serviços idênticos duplicados em cada unidade é um custo que a maioria das empresas simplesmente não pode mais arcar (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 8).

Na perspectiva de implantação de CSCs na EMBRAPA, poderá ocorrer a consolidação de funções administrativas ou de suporte (como recursos humanos e organização, informações e TIC, acomodações e instalações, comunicação, finanças e compras), reduzindo, desse modo, a duplicação e redundância de equipes que operam em funções de suporte não específicas (*back office*). A exemplo do que ocorreu nas estatais pesquisadas - Infraero, Correios e Eletrobras que relataram redução e adequação da estrutura organizacional, com centralização dos serviços por meio da redistribuição das funções e responsabilidades das áreas prestadoras de serviços.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos procedimentos metodológicos selecionados para a pesquisa, é possível afirmar que existe um processo histórico de inovação nos procedimentos de aquisição pública no país. Entretanto, essas evoluções quase sempre são instigadas pela sociedade, em ações que pressionam o Estado a buscar maior transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos. Apesar do esforço estatal para atender a sociedade, ainda persiste uma atuação autônoma e isolada das organizações do setor público brasileiro, em razão de padronização por vezes inadequadas de sistemas, processos de trabalho, duplicidades de funções, custos elevados, levando à questionamentos quanto à qualidade e eficiência na prestação de serviços.

Para suprir essa dinâmica contemporânea de buscar a máxima eficiência, equilibrando escassos recursos e demandas crescentes, isso traz um desafio ao setor público, levando a necessidade de aplicar ferramentas testadas em outros setores que tenham resultados positivos, que possibilitem a reconfiguração nas formas tradicionais das organizações do setor público prestarem seus serviços.

Nesse sentido, o Centro de Serviços Compartilhados – CSC, modelo operacional originário do setor privado, com os ajustes necessários, pode oferecer ao setor público a oportunidade de reduzir custos operacionais e capturar sinergias institucionais para oferecer melhores serviços à sociedade.

O exame nas fontes secundárias revela relativa escassez de literatura sobre o assunto serviços compartilhados. No Brasil, a questão é mais latente, contudo, a partir da exploração realizada, foi possível desenvolver um quadro síntese que reuniu informações sobre a trajetória, as organizações precursoras, os autores e os principais elementos que consolidaram o processo de implantação do CSC no país. Além disso, a revisão da literatura sobre serviços públicos compartilhados no país, revela ainda que apenas uma pesquisa limitada foi conduzida sobre este assunto e nenhum livro foi escrito sobre o tema. Embora alguns tópicos específicos tenham sido examinados, falta uma análise teórica abrangente sobre os motivos que levam as organizações do setor público brasileiro a não empregarem serviços compartilhados amplamente.

O presente trabalho foi além da pesquisa empírica, baseando-se em estudo de caso, considerando seu caráter exploratório, contando ainda com a coleta de dados das instituições públicas brasileiras que implantaram CSC.

Em relação à cadeia de suprimentos na EMBRAPA, evidencia-se um custo operacional de 11%, aparentemente atribuído à repetição de processos administrativos de aquisição, em razão da estrutura de aquisição ser descentralizada e cada UD poder gerenciar suas próprias compras.

Contudo, essa autonomia das Unidades Descentralizadas (UDs), além de produzir a repetição de processos de aquisição, ocasiona também intenso relacionamento com fornecedores, principalmente os situados nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste do país, especialmente os fornecedores de materiais adquiridos para pesquisa. Ocorre que os custos operacionais aumentam conforme aumentam o número de fornecedores, reduzindo a possibilidade de negociação pela escala e, ainda, quanto mais fornecedores envolvidos nos processos, maiores as possibilidades de descumprimento contratual, o que leva a atrasos na execução de pesquisa.

Foi possível indentificar a localização das Unidades da Federação (UFs) onde encontram-se os maiores fornecedores, na mesma lógica, em quais UFs estão as unidades que mais compromenteram recursos em atividades de pesquisa em 2019. Desse mesmo modo, chegou-se à identificação dos itens que mais comprometeram recursos da Empresa em 2019. Entretanto, observou-se uma carência na padronização de processos de aquisição e nas especificações de requisitos técnicos.

Constatou-se assim, que o modelo para a redução dos custos operacionais na EMBRAPA, baseando-se em uma escala de eficiência mínima, deve observar a economia de escopo, que trata-se de verificação de custo de produção conjunta de processo de aquisição.

Em relação à localização de CSC para o tema aquisições, considerando as análises de UFs com os critérios: número de UDs, número de processo executados em 2019, volume de recursos comprometidos e número de fornecedores, indicam a possibilidade de implantação de CSCs nas UFs Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal.

A partir das interpretações dos dados, na perspectiva da real aplicabilidade de CSC nas atividades da EMBRAPA, observou-se ainda que, a implantação de centros de serviços compartilhados se apresenta, de modo geral, viável e aplicável à sua realidade. Observando que a mesma possui diversas atividades de suporte não específicas, com características transacionais, a exemplo de gestão de patrimônio e suprimentos (ativos e aquisições), gestão orçamentária e financeira (orçamento, contas a pagar, contas a receber, tributação e faturamento), gestão de pessoas,

comunicação, tecnologia da informação, logística e infraestrutura, dentre outras, as quais podem ser inseridas em CSC. As referidas atividades não fazem parte dos processos finalísticos das Unidades, na maioria das vezes.

Em função das singularidades de atuação da EMBRAPA e em busca de melhorias de suas entregas à sociedade, sugere-se, então, aos gestores da Empresa, intensificar a discussão sobre a implantação do CSC, pensando em uma reconfiguração estratégica na prestação dos serviços de suporte, com projeção de longo prazo, capturando as sinergias de todas as Unidades.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Accenture Federal Services**: High performance outcomes: Government shared services. Washington, 2013. Disponível em: <https: //www.accenture.com/t20150929T041550w/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_22/Accenture-High-Performance-Outcomes-Government-Shared-Services.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

ACCENTURE. **Driving High Performance in Government**: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services. Washington, 2005. Disponível em: <http://www.accenture.com>. Acesso em: 13 jun. 2019.

AGÊNCIA DO SENADO. **Primeira norma de licitações foi editada no Império**. Jul/2014. Agência de Notícias Online. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ noticias/materias/2014/07/10/primeira-norma-de-licitacoes-foi-editada-no-imperio>. Acesso em: 15 jul. 2019.

AKSIN, O. Z.; MASINI, A. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. **Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services:** An empirical investigation, Elsevier, East Lansing, v. 26, p. 239 – 256, 2008. ISSN 0272-6963. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-operations-management/vol/26/issue/2>. Acesso em: 08 set. 2019.

BARROS, W. P. **Licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2009. 494 p. ISBN 9788522452651.

BAUM, M. S. Serviços Compartilhados - Uma Abordagem Para a Redução das Despesas Administrativas. In: ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 2002,

BERGERON, B. **Essentials of Shared Services**. New Jersey: Wiley, 2003. 264 p. ISBN 0471250791.

BITTENCOURT, S. **A Nova lei das estatais**: novo regime de licitações e contratos nas empresas estatais. Leme: JH Mizumo, 2017. 411 p. ISBN 9788577893225.

BORSATTO, R. S.; BERGAMASCO, S. M. P. P.; BIANCHINI, V. **Transferência de tecnologia ou compartilhamento de conhecimentos?**: desvendando o papel da Embrapa no desenvolvimento rural. Brasília: Embrapa, 2017. 109 p. ISBN 9788570356802.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 455 p. ISBN 9788580553178.

BRASIL, MARE - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão SAC/BRASIL. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, MARE, Brasília, n. 17, p. 1 – 46, Dez 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/ caderno17.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

CABRAL, J. I. **Sol da manhã**: memória da Embrapa. Brasília: UNESCO, 2005. 344 p.

ISBN 85-7652-035-4. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/ item/136799/1/sol-da-manha.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2019.

CORREIOS. **Prestação de Contas Ordinária Anual - Relatório de Gestão**. 2009. Disponível em: <https://correios.com.br/acesso-a-informacao/institucional/publicacoes/processos-de-contas-anuais/pdf/2009/Relatorio_de_Gestao.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2019.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260 p. ISBN 9788535232257.

CRESWELL, J. H. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagem. Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p. ISBN 9788565848886.

CUNHA, J. A. C. da. **A GESTÃO DE PESSOAS EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO BRASIL:**: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS OPERACIONAIS. 2011. 212 p. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8534/ TESE_JULIO%20ARAUJO%20CARNEIRO%20DA%20CUNHA.pdf;jsessionid= E648E3C4AC707897AE4B4D775FE861B0?sequence=1>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ELETROBRAS. **Relatório Anual 2018**. 2018. Disponível em: https://eletrobras.com/ pt/SobreaEletrobras/Eletrobras_RA2018_VF.pdf. Acesso em: 16 jul. 2019.

EMBRAPA. **Plano de negócios 2020 e estratégia 2020-2024**. 2020. Digital. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1600893/Plano+de+Neg% C3%B3cios+2020+e+Estrat%C3%A9gia+2020%E2%80%932024/5af0b5e1-429f-b399-48b3-518f477017b4>. Acesso em: 30 mai. 2020.

EMBRAPA. **Prestação de Contas Ordinária Anual - Relatório de Gestão do Exercício 2014**. 2015. Digital. Disponível em: <https://www.embrapa.br/ documents/2343081/2945963/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2015+-+ano+base+2014/341729fe-f02f-46df-90ba-cba27ebe59d2?version=1.3. Acesso em: 08 abr. 2019.

EMBRAPA. **Relatório de Administração**. 2019. Digital. Disponível em: <https:// www.embrapa.br/relatorio-de-administracao>. Acesso em: 20 ago. 2020.

EMBRAPA. **Relatório de Gestão**. 2018. Digital. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1549626/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C 3% A3o+2018/600af295-9241-9094-1f76-d2e30b846417>. Acesso em: 07 ago. 2019.

EUROPEAN UNION - CENTRE FOR LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT (ICLRD) - INTERREG IVA. Shared Services: Working Together for the Common Good: Working Together for the Common Good. In: Caroline Creamer and John Driscoll (org.). **Local Government as Drivers of Shared Services**. Armagh Northern Ireland: ICLRD, 2013. p. 1 – 53. ISBN 978-1-906879-15-0. Disponível em: <http://iclrd.org/sharedservices/wp-content/uploads/2013/12/ICLRD-Shared-

Services-The-Common-Good-Final-Report.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2019.

FERNANDES, C. A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. **Revista do Serviço Público**, RSP, Brasília, v. 67, n. 3, p. 407 – 432, set 2016. ISSN 0034-9240. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/106/129>. Acesso em: 08 jul. 2019.

FUNDACÃO INSTITUTO DE ADMINISTRACÃO FIA; IDS SCHEER; SUNDFELD CONSULTORES EM DIREITO PÚBLICO E REGULACÃO.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede**: o novo formato do setor público. Brasília/São Paulo: ENAP/FEU, 2006. 259 p. ISBN 9788539301935/8525600539.

INFRAERO. **Relatório de Gestão de 2017**. Maio/2018. Disponível em: <http://www4.infraero.gov.br/media/676901/rel_gestao_sedecap201904033a.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2019.

INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS - INP. **Infográficos**: Compras públicas. Ed. especial. Curitiba: Negócios Públicos, 2016. 50 p.

JACOBY FERNANDES, J. U. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 5. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013. 602 p. ISBN 9788577006991.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico**. 4. ed. São Paulo: Dialética, 2005. ISBN 8575001434.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2015. 863 p. ISBN 8502050923.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 320 p. ISBN 9788522466252.

LÓTFI, S.; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. Centro de serviços compartilhados: principais conceitos e práticas. Fundação Dom Cabral, 24p, Nova Lima, p. 1 – 24, 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/en/research/publications/artigo-29610>. Acesso em: 05 ago. 2019.

MAGALHÃES, C. **Busca por Excelência Operacional: Perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira**. Mai/2012. Revista digital. Disponível em: <https://xcellencemagazine.com.br/wpcontent/uploads/2019/06/XMAGAZINE_EDICAO_02.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2019.

MAGALHÃES, C. **Centro de serviços compartilhados**: estratégias para maximizar o valor de sua organização. 2. ed. São Paulo: All Print, 2018. 318 p. ISBN 9788541114790.

Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal. Brasília, maio/2007. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&c=&ved=2ahUKEwjB7LWF6O7rAhXDIrkGHVE1AfUQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fgroups.google.com%2Fgroup%2Fnelca%2Fattach%2F384e45db63a7e8%2FRT%252012%2520%2520Levantamento%2520de%2520custos%2520%2520consolida%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520todos%2520os%2520%25C3%25B3rg%25C3%25A3os.pdf%3Fp

art%3D0.1&usg=AOvVaw3bm77_nUZHLeo5VpPLDgdk>. Acesso em: 08 set. 2019.

MARTINS, V. P.; AMARAL, F. P. A consolidação da prática de Serviços Compartilhados. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, UNISANTOS, Santos/SP, v. 4, n. 1, p. 158 – 189, jan.-mar. 2008. ISSN 1809-0079. Disponível em: < https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública**: Abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 429 p. ISBN 9788597013306.

NARDES, J. A.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. **Governança Pública**: o desafio do Brasil. 2. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2016. 482 p. ISBN 9788545000990.

NASA. NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION. **NASA Shared Services Center (NSSC) Overview:** Presentation to the NASA Advisory Council (Institutional Committee). 2014. Online. Disponível em: <https://www.nasa.gov/sites/ default/files/atoms/files/nssc_overview-tagged.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

NBC. NATIONAL BUSINESS CENTER.**OUR ORGANIZATION**: OUR MISSION OUR VISION OUR HISTORY ADDITIONAL LINKS. Washington: www.nbc.gov, 2019. Disponível em: https://webarchive.library.unt.edu/eot2008/ 20080916053040/. Acesso em: 09/11/2019.

NIEBUHR, J. M. **Licitação pública e contrato administrativo**. 4. ed. São Paulo: Fórum, 2015. 1183 p. ISBN 9788545000396.

OECD. **Public Administration after "New Public Management"**: Value for Money in Government. Paris: OECD Publishing, 2010. ISBN 9789264086449.

Ordinária - A burocracia na pesquisa de ciência e inovação no país. Brasília: [s.n.], 30/05/2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/evento-legislativo/55459>. Acesso em: 07 jul. 2019.

Ordinária - A burocracia na pesquisa de ciência e inovação no país. Brasília: [s.n.], 30/05/2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/evento-legislativo/55459>. Acesso em: 07 jul. 2019.

PARDEY, P. G. et al. **RESEARCH I REPORT 36**: Assessing and attributing the benefits from varietal improvement research in Brazil. Washington: IFPR, 2004. 136 p. ISBN 0896291391.

PEREGRINO, F. **CÂMARA DOS DEPUTADOS-COMISSÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E INFORMÁTICA**: Audiência Pública.

PEREIRA JUNIOR, J. T. et al. **Comentários à Lei das Empresas Estatais**: Lei nº 13.303/16. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 843 p. ISBN 9788545007043.

PEREIRA, V. L. **CÂMARA DOS DEPUTADOS-COMISSÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E INFORMÁTICA**: Audiência Pública.

PESSANHA, L.; MONDO, P.; SAAVEDRA, V. ENTREVISTA: Marcelo Postay, Diretor do FCA Services. **Shared Services News**, IEG, Rio de Janeiro, n. 49, p. 42 – 49, Janeiro/Fevereiro 2016. Disponível em: <https://ssconnection.com.br/entrevista-fca-services/>. Acesso em: 14 jul. 2019.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services**: Mining for corporate gold. London: Financial Times. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-273-64455-6.

RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 127 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/ arquivo/003.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

São Paulo. **IX Congresso Brasileiro de Custos**. São Paulo: CBC, 2002. p. 1 – 16. ISSN2358-856X. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/ 2780/2780>. Acesso em: 25 jul. 2019.

SCHWARZ, G. **Public Shared Service Centers**: A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations. Cambridge: Springer, 2014. 330 p. ISBN 9783834944801.

SHULMAN, D. S. et al. **Shared Services**: Adding Value to the Business Units. New York: Wiley, 1999. 320 p. ISBN 9780471316213.

SHULMAN, D. S. et al. **Shared services**: Serviços Compartilhados. São Paulo: Makron Books, 2001. 301 p. ISBN 8534613788.

SILVA, T. G. **Suprimentos e Serviços Compartilhados**: Uma visão estratégica do mercado brasileiro. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2015. 140 p. ISBN 978-3-639-74483-5.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2010. 350 p. ISBN 9788588639195.

TEIXEIRA, H. J.; P. FILHO, L. P.; NASCIMENTO, F. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: PAINEL 48/146 CONCENTRAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS E CONTRATAÇÕES: VISÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA, 2015, Brasília. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2015. p. 1 – 31. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/concentraCAo-de-compras-e- melhoria.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

TERZIAN, F. **Casos Brasileiros**: Camargo Corrêa. RAE Executivo, GV-executivo, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 85 – 90, Fev/Abr 2004. ISSN 1677-3195. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num1-2004>. Acesso em: 11 nov. 2019.

TOMKINSON, R. **Shared services in local government**: improving service delivery. New York, NY: Routledge, 2016. 299 p. ISBN 9780566087233.

ULBRICH, F. Introducing a research project on shared services in governmental agencies. In: Northumbria University (Ed.). **17th Nordic Academy of Management**

Conference. Reykjavik, Iceland. [s.n.], 2003. p. 1 – 13. Disponível em: <http://nrl.northumbria.ac.uk/9054/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

APÊNDICE

Apêndice A – Relatório Técnico

PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

fortec

UFRR

Embrapa

Autor:
Neudes Carvalho da Silva

Matrícula
2019100078

Orientador:
Prof. Dr. Marcio Akira Couceiro

Coorientador:
Dr. Daniel Mendes Pinto

Programa:
Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT

Título:
AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS E A PERSPECTIVA DE IMPLANTAÇÃO DAS CENTRAIS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMBRAPA

Tipo de produto:
Elaboração de relatórios relativos à proposição ou a avaliação de programas, projetos e políticas institucionais ou públicas;

Nome:
APÊNDICE A - RELATÓRIO TÉCNICO

PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
fortec

RELATÓRIO TÉCNICO

Embrapa

Sumário

1 – INTRODUÇÃO
2 – OBJETIVO
3 – REFERENCIAL TEÓRICO

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

6 – CONCLUSÃO

7 – REFERÊNCIAS

2020

Resumo

Um dos apelos das instituições de ciência e tecnologia (ICT) é por maior flexibilidade e desburocratização às atividades de pesquisa e inovação no país. Contemporaneamente, inovações normativas e avanços tecnológicos surgiram para os processos de aquisições públicas. O Centro de Serviços Compartilhados - CSC faz parte dessas iniciativas que se destaca ao proporcionar, às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. Desse modo, a EMBRAPA deve analisar a possibilidade de implantação de CSC. Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a viabilidade de implantação de Centro de Serviços Compartilhados– CSCs na Embrapa, considerando as aquisições de insumos para pesquisa. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, coleta de dados sobre a implantação dos CSCs em estatais brasileiras, coleta dos dados da cadeia de suprimentos em 2019 da EMBRAPA e análise com o emprego do software Tableau. Após a análise dos dados coletados, identificou-se a rede de fornecedores da EMBRAPA por Unidade da Federação, os custos operacionais em 11% da Empresa com processos de aquisição, o perfil de aquisição por Natureza de Despesa (ND) e os principais itens dessas NDs. Conclui-se que a implantação de CSC na EMBRAPA se apresenta viável à sua realidade.

1 -Introdução

O presente relatório tem como objetivo apresentar a metodologia desenvolvida para subsidiar tecnicamente às discussões iniciais para a possível implantação de Centro de Serviços Compartilhados– CSCs na Embrapa.

Os Centro de Serviços Compartilhados - CSC, tem sido tradicionalmente destacado pelo fato de proporcionar, às diferentes organizações, melhorias no desempenho operacional e eficiência dos negócios. O acúmulo de conhecimentos técnicos gerados sobre as operações dos CSCs, estão fortemente vinculados às organizações privadas. Todavia, tais conhecimentos e resultados, fizeram com que esse modelo de operação passasse a ser analisado como uma solução para as questões enfrentadas no setor público quanto a entrega de valor à sociedade.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), como uma empresa pública que atua em todos os Estados da federação, com as mais diversas linhas de pesquisas, várias delas singulares, que estão no estado da arte do conhecimento, também deve analisar a possibilidade de implementação de CSC.

Na área pública, 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, p. 44).

2 - Objetivo

Analisar a viabilidade de implantação de Centro de Serviços Compartilhados – CSCs na Embrapa, considerando as especificidades das aquisições de insumos para pesquisa.

Com o desdobramento do objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os dados sobre a cadeia de suprimentos da EMBRAPA;
- Cotejar as informações da cadeia de suprimentos e aspectos infraestruturais da EMBRAPA, visando identificar qual ou quais Unidades da Federação (UF) apresentam potencial para a implantação de CSC; e
- Subsidiar com uma metodologia/modelo com vistas à tomada de decisão sobre a inclusão do processo de suprimentos, na sistemática das Centrais de Serviços Compartilhados - CSC.

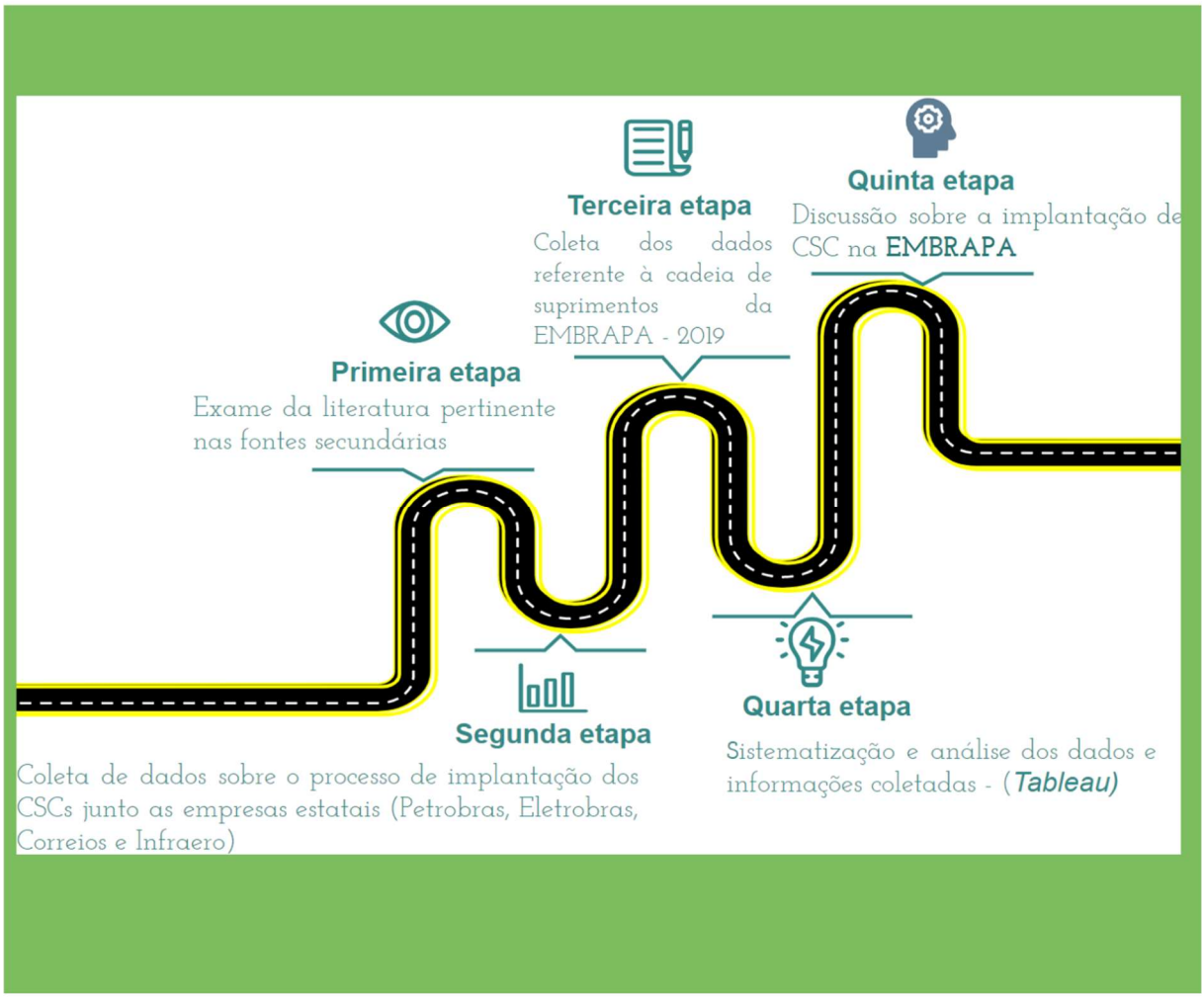
3 - REFERENCIAL TEÓRICO

O exame da literatura compreendeu os procedimentos diagnósticos, com a realização de pesquisa bibliográfica, ancorada na revisão teórica sobre os principais temas da investigação (Shared Services Center - Centro de Serviços Compartilhados - CSC), não obstante a escassez de referências sobre o tema, e nem sempre de fácil acesso. Desse modo a pesquisa baseou-se nas seguintes obras:

- 1999 - (SHULMAN et al.);
- 2000 - (QUINN; COOKE; KRIS);
- 2001 - (SHULMAN et al.)
- 2003 - (BERGERON)
- 2005 - (JUSTEN FILHO)
- 2006 - (GOLDSMITH; EGGERS)
- 2009 - (BARROS, W. P.)
- 2010 - (TAYLOR).
- 2014 - (SCHWARZ)
- 2015 - (TEIXEIRA; P. FILHO; NASCIMENTO)
- 2016 - (TOMKINSON)
- 2018 - (MAGALHÃES)

"Ao juntar esses processos e atividades não estratégicos numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócios individuais estão liberadas para lidar com suas metas. Isso por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução de problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando assim a cadeia de valor e, como resultado, levando ao seu crescimento" (SHULMAN et al., p.4).

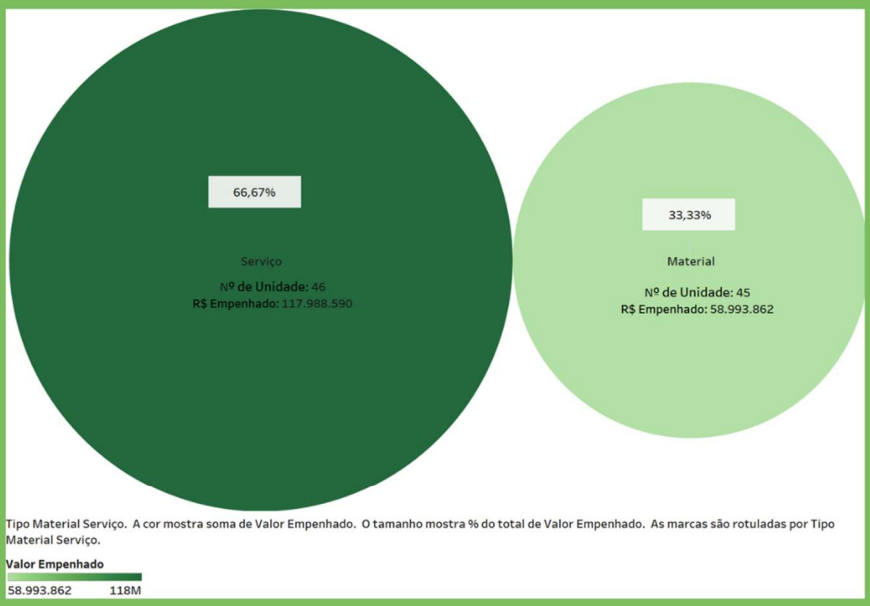
4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

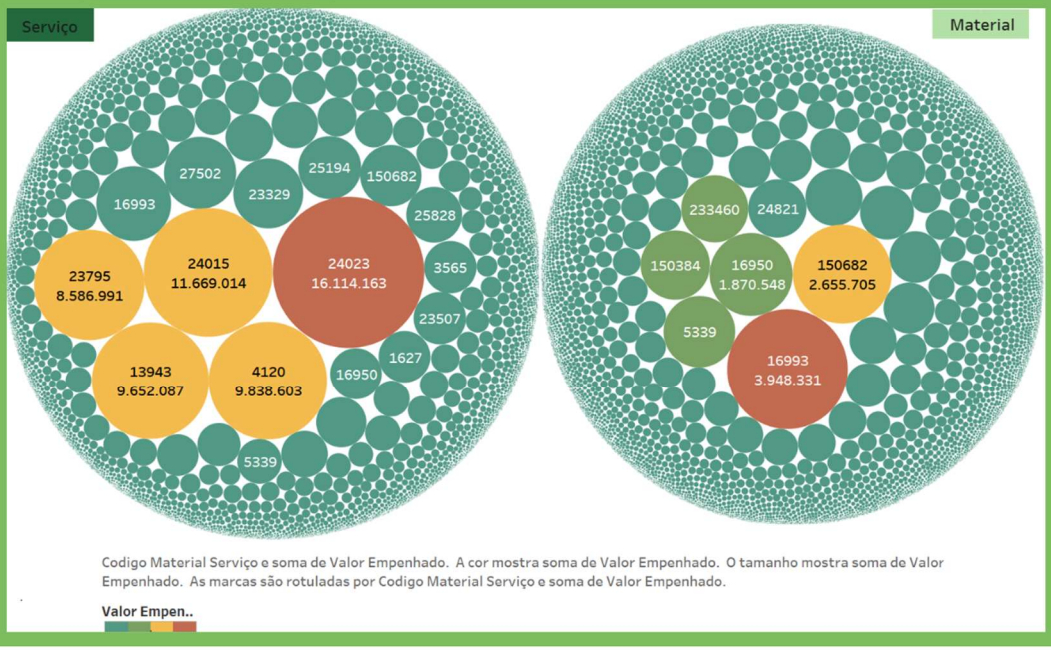
A partir do emprego da metodologia, sobre a base de dados públicos da EMBRAPA 2019, referente a sua cadeia de suprimentos, valores comprometidos com aquisições, a localização territorial de seus fornecedores por categoria de despesas, quais Unidades comprometem mais recursos com aquisições, quantidade de processos de aquisição por Unidade e quantidade de processos por fornecedores, foi possível análise na perspectiva de possível implantação de CSC, obteve-se os seguintes resultados:

A EMBRAPA em 2019, no desenvolvimento de atividades de apoio à pesquisa e a pesquisa em suas 46 Unidades Gestoras - UG, distribuídas em todo território nacional, realizou um volume de compras em reais de: R$ 176.982.451,21



5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

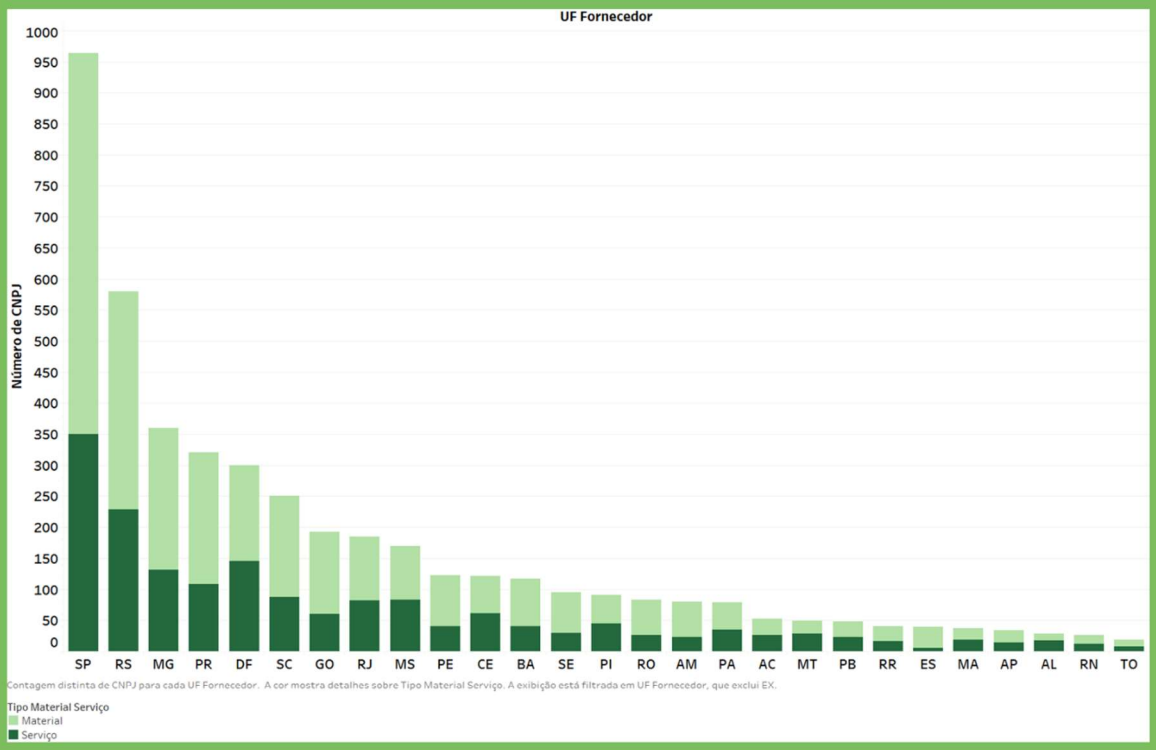
A identificação pormenorizada dos itens de serviços e materiais adquiridos pela EMBRAPA constituem outra dimensão de sua cadeia de suprimentos que necessitam de análise com vista a possível implantação de CCSs. Claramente, observa-se que quanto ao estrato de recursos comprometidos com aquisição de serviços na EMBRAPA em 2019, os itens que se destacaram significativamente, foram: prestação de serviços de limpeza e conservação (código 24023); serviços de vigilância armada (código 24015); energia elétrica - fornecimento mercado regulado (código 4120); corretagem – seguro (código 13943) e prestação de serviços de vigilância e segurança - orgânica -24 horas diuturnas (código 23795). De forma semelhante, no estrato de recursos comprometidos com aquisição de materiais destacaram-se os seguintes itens: óleo diesel (código 16993) e automóveis (código 150682), conforme explicitado abaixo.



5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tornou-se necessário aprofundar a análise sobre o relacionamento com sua rede de fornecedores e os custos operacionais dispendidos pela Empresa. Para ampliar a análise buscou-se verificar ainda a quantidade de fornecedores, o número de processos de compras e os custos envolvidos nos processos de aquisições.

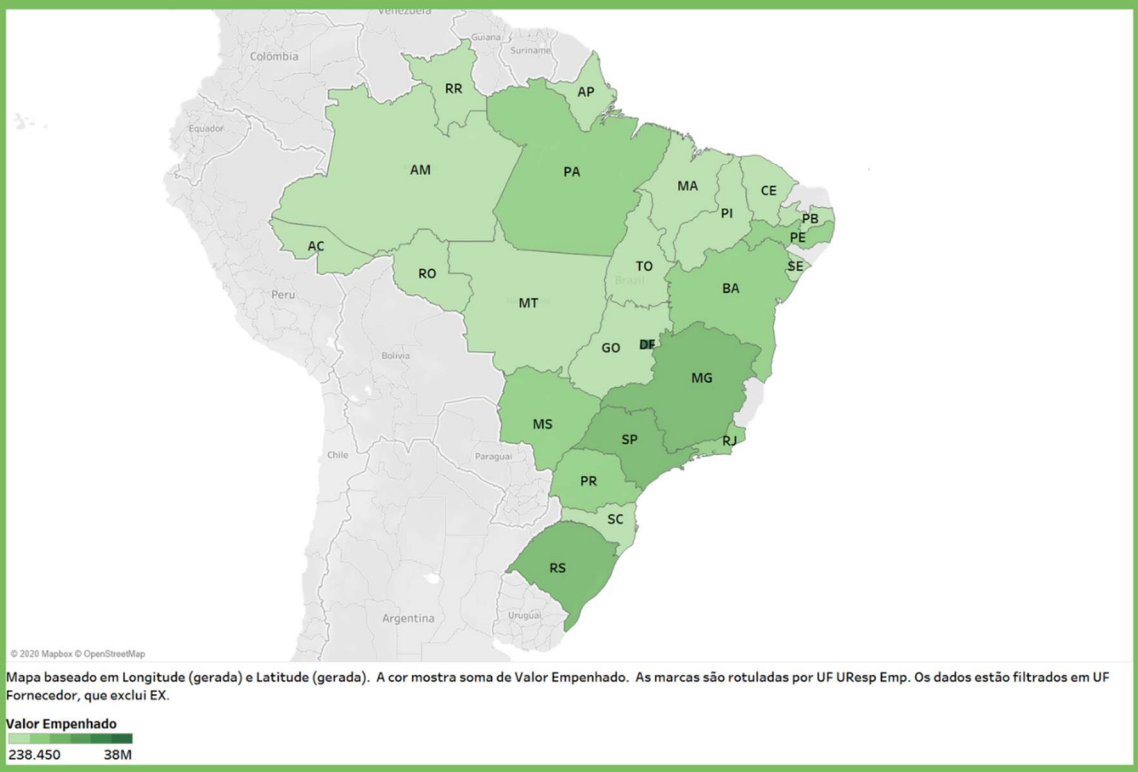
A EMBRAPA em seus processos de aquisições em 2019, relacionou-se com 4.486 pessoas jurídicas diferentes e em todos os estados da federação, por meio de contratos públicos.



Os resultados revelam intenso relacionamento com fornecedores, em especial as pessoas jurídicas situadas nas regiões, Sudeste, Sul e Centro-Oeste do País.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

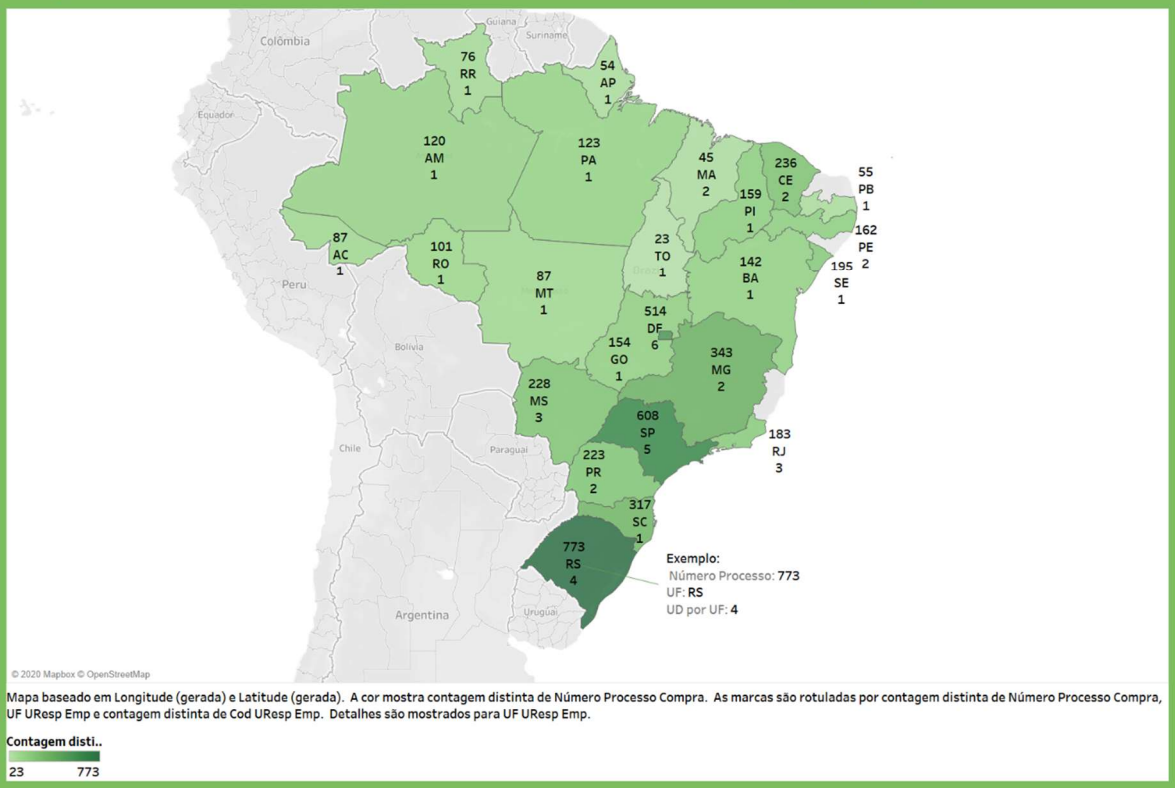
A figura anterior demonstra o relacionamento da EMBRAPA com 4.486 pessoas jurídicas diversas,por meio de suas contratações. Cabe ainda, adensar as pesquisas com vista a identificar quais Unidades da Federação (UF), que sediam as Unidades da Empresa, contribuíram com o maior volume de recursos aplicados em suas atividades.



Os dados acima demonstram que as Unidades da EMBRAPA localizadas no Distrito Federal (DF) são as que mais destacaram-se em 2019, ao comprometerem com suas atividades institucionais R$ 38.367.159,18, seguidas pelas UDs localizadas no Rio Grande do Sul (RS) com R$ 15.879.382,91, Minas Gerais (MG) R$ 15.107.826,83 e São Paulo (SP) R$ 14.767.421,23 respectivamente.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Necessário para as análise a visualização espacializada dos números de processos executados e das Unidades Descentralizadas (UDs) da EMBRAPA, na aplicação dos recursos disponíveis em 2019, por Unidade da Federação (UF).



Os dados demonstram que houve concentração no número de processos elaborados para as aquisições em 2019 nas Unidades Descentralizadas (UDs) da EMBRAPA, principalmente no Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observando em conjunto a quantidade de processos realizados pelas Unidades da EMBRAPA, fez-se necessário aprofundar a análise sobre a representatividade dessa informação em relação aos custos operacionais na Empresa. Os dados da Figura 17 abaixo, evidenciam o número de processos para aquisições realizadas pela EMBRAPA em 2019, que perfazem um total de 5.008 processos, por forma de aquisição, explicitando os custos transacionais unitários e totais, relacionado à execução dessa atividade meio na Empresa.

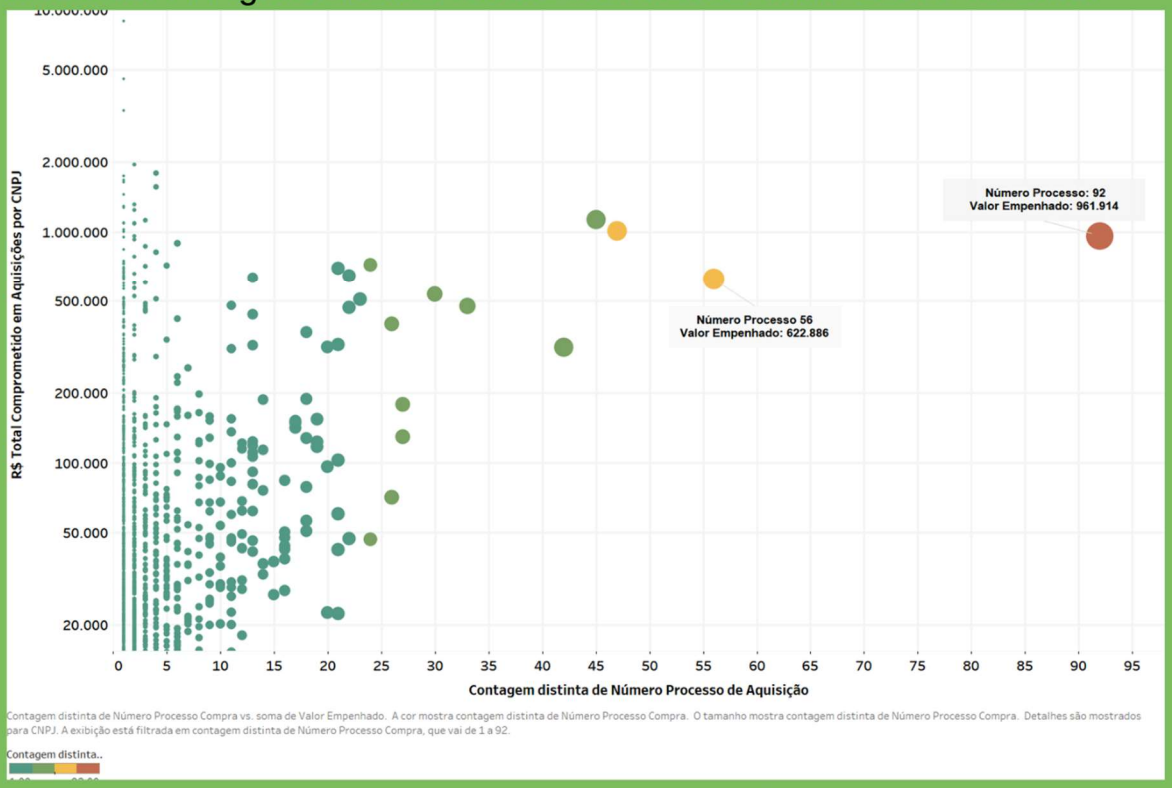
Forma de Aquisição	Número de Processo	Custo Unitário Operacional (R$)	Custo Operacional (R$)
Tomada de Preços	3	15.058,04	45.174,12
Pregão	715		10.766.498,60
Inexigibilidade de Licitação	304	2.025,00	615.600,00
Dispensa de Licitação	3.986		8.071.650,00
Total	5.008		19.498.922,72

Custo Operacional (R$), Custo Unitário Operacional (R$) e Número de Processo divido por Forma d Aquisição.

Observando as informações da figura acima, a mesma demonstra que o custo operacional total da Empresa para o processamento de suas aquisições no ano de 2019 foi de R$ 19.498.922,72. Custo esse expressivo, mesmo considerando a complexidade e especificidades dos itens adquiridos e do processo público de aquisições, pois ao dividir o custo operacional de R$ 19.498.922,72, pelo total dispensado às aquisições no mesmo ano, que somaram R$ 176.982.451,2, obtêm-se então, o índice referente ao custo operacional da EMBRAPA no ano de 2019, que representa 11%.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

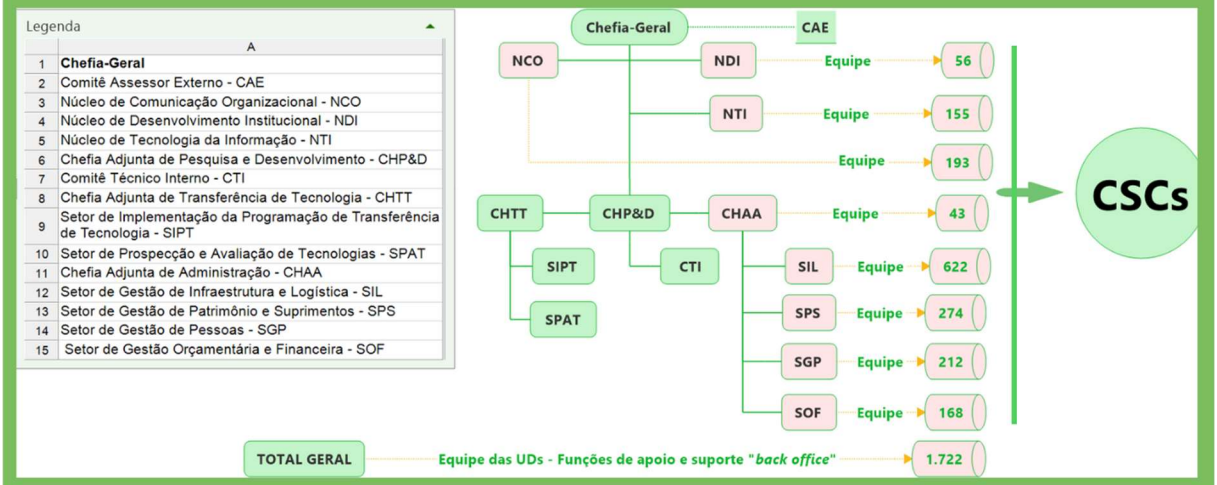
A fim de explorar melhor a coerência e consistência do índice, analisou-se o relacionando das informações sobre valor comprometido em 2019 com aquisições por CNPJ's, número distintos de processos de aquisição e o custo operacional dos mesmos. A Figura abaixo revela a conexão entre esses fatores.



Processos por CNPJ o mais elevado é 92, relacionado às contratações de 33 Unidades, com a fornecedora de materiais químicos. Destes, 32 processos na forma de "Pregão" e 60 por "Dispensa de Licitação". Ao multiplicarmos o número de processos pelo custo unitário e por forma de aquisição, os mesmos perfizeram um custo operacional total de R$ 603.357,28. Dividindo o custo operacional dos processos (R$ 603.357,28) pelo total de recursos comprometidos com as aquisições de R$ 961.913,86, os mesmos respondem a 62,7% do total de recursos despendidos com as aquisições propriamente dita.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

O número de indivíduos nas equipes das UDs que operam em funções de suporte não específicas (back office). Apesar de não haver total homogeneidade na estrutura organizacional, entretanto ao observar-se os respectivos Regimentos Internos – RIs, identifica-se uma Estrutura básica. A partir da mesma, adicionada às informações públicas das equipes dessas UDs, constantes no site www.embrapa.br/embrapa-no-brasil, de modo geral, chega-se a consolidação do número de indivíduos nessas funções na Empresa, conforme abaixo.



O atual modelo de atuação da EMBRAPA, provavelmente, contribuiu para a duplicação e redundância de equipes que operam em funções de suporte não específicas (back office) em suas Unidades Descentralizadas (UDs).

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Há muita redundância **embutida quando há grupos de funcionários distribuídos ou descentralizados duplicados em cada unidade de negócios ou empresa**. Esse luxo, de ter serviços idênticos duplicados em cada unidade é um custo que a maioria das empresas simplesmente não pode mais arcar (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 8).

Na perspectiva de implantação de CSCs na EMBRAPA, poderá ocorrer a consolidação de funções administrativas ou de suporte (como recursos humanos e organização, informações e TIC, acomodações e instalações, comunicação, finanças e compras), **reduzindo, desse modo, a duplicação e redundância de equipes que operam em funções de suporte não específicas (back office).**

6 – CONCLUSÃO

Nesse sentido, o Centro de Serviços Compartilhados – CSC, modelo operacional originário do setor privado, com os ajustes necessários, pode oferecer ao setor público a oportunidade de reduzir custos operacionais e capturar sinergias institucionais para oferecer melhores serviços à sociedade.

A revisão da literatura sobre serviços públicos compartilhados no país, revela ainda que apenas uma pesquisa limitada foi conduzida sobre este assunto e nenhum livro foi escrito sobre o tema. Embora alguns tópicos específicos tenham sido examinados, falta uma análise teórica abrangente sobre os motivos que levam as organizações do setor público brasileiro a não empregarem serviços compartilhados amplamente.

Em relação à cadeia de suprimentos na EMBRAPA, evidencia-se um custo operacional de 11%, aparentemente provocado pela repetição de processos administrativos de aquisição, em razão da estrutura de aquisição ser descentralizada e cada UD poder gerenciar suas próprias compras.

Contudo, essa autonomia das Unidades Descentralizadas (UDs), além de produzir a repetição de processos de aquisição, ocasiona também intenso relacionamento com fornecedores, principalmente os situadas nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste do país, especialmente os fornecedores de materiais adquiridos para pesquisa. Ocorre que os custos operacionais aumentam conforme o número de fornecedores, reduzindo a possibilidade de negociação pela escala e, ainda, quanto mais fornecedores envolvidos nos processos, maiores as possibilidades de descumprimento contratual, o que leva a atrasos na execução de pesquisa.

6 – CONCLUSÃO

Constatou-se assim, que o modelo para a redução dos custos operacionais na EMBRAPA, baseando-se em uma escala de eficiência mínima, deve observar a economia de escopo, que trata-se de verificação de custo de produção conjunta de processo de aquisição.

Em relação a localização de CSC para o tema aquisições, considerando as análises de UFs com os critérios: número de UDs, número de processo executados em 2019, volume de recursos comprometidos e número de fornecedores, indicam a possibilidade de implantação de CSCs nas UFs Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal.

A partir das interpretações dos dados, na perspectiva da real aplicabilidade de CSC nas atividades da EMBRAPA, observou-se ainda que, a implantação de centros de serviços compartilhados se apresenta, de modo geral, viável e aplicável a sua realidade. Observando que a mesma possui diversas atividades de suporte não específicas, com características transacionais, a exemplo de gestão de patrimônio e suprimentos (ativos e aquisições), gestão orçamentária e financeira (orçamento, contas a pagar, contas a receber, tributação e faturamento), gestão de pessoas, comunicação, tecnologia da informação, logística e infraestrutura, dentre outras, as quais podem ser inseridas em CSC. As referidas atividades não fazem parte dos processos finalísticos das Unidades, na maioria das vezes.

6 – CONCLUSÃO

Neste contexto, quanto à possível implantação de CSCs na EMBRAPA, os dados analisados sinalizam que os critérios demonstrados a seguir, possibilitam uma abordagem técnica para o inicio e aprofundamento das discussões com vista as definições para a implantação dos mesmos pela Empresa.

Quais motivos estimularam a EMBRAPA vislubrar a possibilidade de implantação de CSCs	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Concordo	Discordo
Melhorar a eficiência nas transações operacionais				
Melhorar a eficácia dos processos operacionais				
Racionalizar atividades de suporte (back office)				
Necessidade de reduzir custos gerais na produção de tecnologia				
Necessidade de liberar a gestão das UDs para focar em atividades finalísticas				
Necessidade elevar a massa crítica para as atividades de suporte (back office)				
Elevar a qualidade de insumos adquiridos para pesquisa				
Padronizar os requisitos técnicos e procidimentais de operação				
UF com Uds com Infraestrura física adpatável a CSC				
Outros fatores estratégicos da EMBRAPA				

Critérios para definição da possível localização do CSCs na EMBRAPA	Fator % de Peso	Unidade da Federação do Brasil onde localiza-se Uds da EMBRAPA																							
		AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RR	RO	RJ	RS	SC	SP	SE	TO
Número de Unidades localizadas na UF																										
Número de processos de aquisições executados pelas UDs localizado na UF																										
Volume de recursos executados pelas UDs localizado na UF																										
UF com maior número de pessoas jurídicas (PJ) que fornece as Unidades da EMBRAPA																										
UF com UD que detêm infraestrutura de Comunicação adequada																										
UF com UD que detêm infraestrutura de TI adequada																										
UF com melhor Acebilidade de viagens																										
UF com UDs que detêm maior número de Empregados em atividades de suporte (back office)																										
UF com UD que detêm infraestrutura física facilmente adpatável a CSC																										
Outros fatores estratégicos da EMBRAPA																										

Indicado | Neutro | Inadequado | ES RN UFs que não possuem UD da EMBRAPA

Por meio da adoção desses critérios à especificidade da EMBRAPA é possível vislumbrar consistência técnica para a tomada de decisões quanto a implantação de CSCs na Empresa .

7 – REFERÊNCIAS

BARROS, W. P. Licitações e contratos administrativos. São Paulo: Atlas, 2009. 494 p. ISBN 9788522452651.

BERGERON, B. Essentials of Shared Services. New Jersey: Wiley, 2003. 264 p. ISBN 0471250791.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. Governar em rede: o novo formato do setor público. Brasília/São Paulo: ENAP/FEU, 2006. 259 p. ISBN 9788539301935/8525600539.

JUSTEN FILHO, M. Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico. 4. ed. São Paulo: Dialética, 2005. ISBN 8575001434.

MAGALHÃES, C. Centro de serviços compartilhados: estratégias para maximizar o valor de sua organização. 2. ed. São Paulo: All Print, 2018. 318 p. ISBN 9788541114790.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. Shared Services: Mining for corporate gold. London: Financial Times. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-273-64455-6.

SCHWARZ, G. Public Shared Service Centers: A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations. Cambridge: Springer, 2014. 330 p. ISBN 9783834944801.

SHULMAN, D. S. et al. Shared Services: Adding Value to the Business Units. New York: Wiley, 1999. 320 p. ISBN 9780471316213.

TAYLOR, D. A. Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2010. 350 p. ISBN 9788588639195.

7 – REFERÊNCIAS

TEIXEIRA, H. J.; P. FILHO, L. P.; NASCIMENTO, F. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: PAINEL 48/146 CONCENTRAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS E CONTRATAÇÕES: VISÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA, 2015, Brasília. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2015. p. 1 – 31. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/concentraCAo-de-compras-e- melhoria.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

TOMKINSON, R. Shared services in local government: improving service delivery. New York, NY: Routledge, 2016. 299 p. ISBN 9780566087233.

ULBRICH, F. Introducing a research project on shared services in governmental agencies. In: Northumbria University (Ed.). 17th Nordic Academy of Management Conference. Reykjavik, Iceland. [s.n.], 2003. p. 1 – 13. Disponível em: <http://nrl.northumbria.ac.uk/9054/>. Acesso em: 08 nov. 2019.