

# **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE CENTRAL FUNCIONAL EM EMPRESA PÚBLICA**

João Pinheiro de Barros Neto\*

João Carlos da Silva\*\*

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo descrever a experiência de gestão pública dos Correios do Brasil com a criação da Central de Operações Financeiras de São Paulo - CEOFI-SP, baseada no conceito de Centro de Serviços Compartilhados - CSC, que obteve benefícios vários com a implantação de novas técnicas em gestão: otimização de processos, uniformização de procedimentos, ganhos de recursos, eficiência na prestação de serviços, racionalização de recursos públicos e controle financeiro. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa exploratória em que se adotou a estratégia do estudo de caso único conjugado com pesquisa-ação. O caso é particularmente interessante por abordar uma empresa pública com gestão 100% governamental, situação bem diferente dos CSC da Petrobras, Banco do Brasil, dentre os mais conhecidos no setor público, por se tratarem de empresas de capital aberto - economia mista. São apresentados resultados quantitativos e qualitativos que vão desde o ganho de 487 empregados que deixaram de fazer atividades financeiras transacionais replicadas em Diretorias Regionais e foram liberados para se dedicarem às áreas-fins dos Correios - operacional e comercial, com o enriquecimento de suas atribuições, até melhoria em prazos de atendimento, redução de inadimplência, melhoria da qualidade do faturamento e disponibilidade do serviço a crédito por meio de um cadastramento mais ágil. Conclui-se que os resultados validam a experiência e foram alcançados por meio do uso mais eficiente dos recursos já disponíveis e do conhecimento das pessoas que possibilitaram uma nova combinação adequada dos recursos disponíveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Central Funcional; Centro de Serviços Compartilhados; Gestão de Pessoas; Gestão Pública.

---

\* Doutor em Ciências Sociais, Professor Assistente Doutor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC -SP) na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária - Departamento de Administração. Atua também na EaD da Universidade de Santo Amaro (SP) e UNINOVE; E-mail: professorbarros@hotmail.com.

\*\* Administrador de Empresas pela Universidade Braz Cubas e Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP (SP).

## **SHARED SERVICE CENTERS: A CASE STUDY ON THE IMPLANTATION OF A SERVICE CENTER IN A PUBLIC ENTERPRISE**

**ABSTRACT:** An experience in public management by the Brazilian General Post Office is described. The São Paulo Financial Operations Center (CEOFI-SP) is based on the concept of Shared Service Centers, with several assets on the implantation of new management techniques such as optimization of processes, uniformity of procedures, resources, efficiency in services, rationalization of public resources and financial control. Current exploratory research adopted a strategy of a single case study coupled to a research-action. The case is highly important since it deals with a government-run enterprise, very different from that of Petrobras, Banco do Brasil and other mixed joint stock corporations. Quantitative and qualitative results are provided, ranging from the earnings of 487 employees who stopped doing transactional financial activities to dedicate themselves to Post Office related areas, with an enrichment of their attributions, to improvement in attendance timetable, decrease of defaults, improvement in sales quality and availability of credit by faster registration. Results show the validity of the experience due to more efficient use and combination of available resources and knowledge.

**KEY WORDS:** Functional Centers; Shared Service Centers; Management of Personnel; Public Management.

### **INTRODUÇÃO**

Cada vez mais a administração pública está sendo obrigada a obter qualidade no gasto público mediante a simplificação de estruturas e diminuição da burocracia em função dos orçamentos decrescentes, dos cidadãos mais esclarecidos e exigentes. Esta situação é retratada em recorrentes manifestações espontâneas em diversos meios ou canais.

Por isso, é premente ampliar a eficiência e a eficácia da máquina pública e reduzir o gasto, ao mesmo tempo em que as operações devem funcionar perfeitamente e com aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido, estudos e pesquisas que apresentem iniciativas e ações que melhorem os processos de trabalho das organizações públicas por meio do aumento da eficiência e da eficácia do uso dos recursos disponíveis são sempre bem-vindos e

importantes não só para disseminar boas práticas, mas principalmente para estimular a adoção de modelos semelhantes.

Desta forma, este artigo contextualiza os Correios e apresenta o conceito de Centro de Serviços Compartilhados - CSC. Depois conta o histórico do processo de implantação da Central de Operações Financeiras de São Paulo - CEOFI-SP. Em seguida discute as dificuldades, os prós e os contras e revê o aprendizado proporcionado pela experiência.

Assim, a pergunta que norteou este estudo e foi respondida pelo caso CEOFI-SP é: como se deu a implantação do conceito de Centro de Serviços Compartilhados na organização Correios e quais seus resultados?

## **2 METODOLOGIA**

Com relação ao objetivo deste estudo, a pesquisa é classificada por Gil (2002 p. 41) como exploratória:

Estas pesquisas [exploratórias] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à sua forma, adotou-se a estratégia do estudo de caso único, definida por Yin (2005, p. 32) como uma investigação “empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Yin (2005, p. 34) indica o estudo de caso para “descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ela ocorre”.

O autor recorreu às mais diversas fontes formais e informais de dados e informações, aproveitando a vantagem de participar do processo, portanto, o estudo também se classifica como pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 2009, p. 16).

Gil (2002, p. 55) valida a pesquisa-ação ao afirmar que ela “vem sendo muito útil”, assim, está incluído neste texto, além das teorias e dados históricos, também o exame da vida diária da empresa pelos pesquisadores que vivenciaram, praticaram e reverteram os conhecimentos técnicos na prática.

A organização foco desta pesquisa, por conveniência do pesquisador, devido à facilidade de acesso, foram os Correios que, desde 2011, vêm passando por um processo de modernização impulsionado pela sanção da Lei 12.490/2011, que ampliou seu campo de atuação e possibilitou à empresa adotar ferramentas de gestão mais modernas.

### **3 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - CSC**

Affonso (2010, p. 16) afirma que são escassas as fontes de abordagem sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC, embora seja um assunto em voga na prática e no mundo profissional. Acrescenta que grande parte da bibliografia e da literatura sobre CSC está fora do mundo acadêmico e se restringe a consultorias especializadas. O autor delimitou seu estudo apenas às empresas privadas.

Ferreira (2010, p. 16) corrobora afirmando que sua busca “estruturada em fontes acadêmicas nacionais e internacionais revelou que são escassas as pesquisas sobre CSC, notadamente no Brasil, não tendo sido encontradas publicações científicas sobre CSC no setor público brasileiro”.

A pesquisa Centros de Serviços Compartilhados, realizada pela Deloitte (2008), tornou-se referência quando o assunto é CSC no Brasil tal a escassez de fontes sobre este assunto. Das empresas pesquisadas (89), menos de 6%, apenas cinco, atuavam em serviços públicos, mas não foram identificadas como organizações públicas.

Ferreira (2010, p. 14) afirma que os centros de serviços compartilhados - CSC estão sendo cada vez mais utilizados na gestão pública em outros países. Ele cita que tanto órgãos quanto departamentos públicos em vários países (Canadá, Estados Unidos, Austrália, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura) conseguiram a melhorar os serviços públicos e reduzir os custos associados com a utilização de CSC. Mas em sua pesquisa, o autor não identifica exemplos brasileiros, embora haja alguns casos de sucesso e conhecimento geral no Brasil, como o do CSC da Petrobras.

Portanto, a raridade de estudos e pesquisas sobre CSC e menos ainda literatura sobre esse modelo em organizações públicas brasileiras, por si só, já justifica e atesta a relevância do presente trabalho, além das inúmeras oportunidades que existem na Administração Pública e empresas prestadoras de serviços.

Em todas as esferas de governo (federal, estadual, municipal) normalmente existem redundâncias de estruturas administrativas que podem ser eliminadas, ou bastante reduzidas, com o uso de CSCs intragoverno ou intergovernos. Desta forma, os departamentos/órgãos e governos podem compartilhar recursos humanos, materiais e tecnológicos (operacionais de modo geral), reduzindo suas despesas de custeio e obtendo assim mais recursos financeiros para a realização de suas atividades-fim relacionadas à saúde, educação, infraestrutura, segurança, dentre outras (FERREIRA, 2010, p. 16).

Diante do exposto, espera-se com esse trabalho disseminar o assunto CSC, despertar o interesse por novas aplicações e recuperar o tempo perdido, pois como bem apontou Ramos (2005, p. 73), “decorreram cerca de quinze anos desde as primeiras notícias de compartilhamento de serviços até o primeiro registro de ocorrência do modelo no Brasil”, estando o setor público ainda mais defasado nesse conceito.

Vivemos uma época em que a concorrência global, pelo lado das empresas privadas e a exigência dos cidadãos por melhores serviços pelo lado das organizações públicas, introduziram no cenário atual a necessidade de se buscar alternativas para reduzir custos ao mesmo tempo em que se aumenta a qualidade de produtos e serviços.

Conforme Barros Neto e Silva (2014) defendem em sua obra, uma dessas alternativas é a transferência de algumas atividades de menor valor agregado

para outras empresas, por meio de acordos contratuais ou a centralização dessas atividades em centros de serviços compartilhados - CSC na própria organização.

Dessa forma, a transferência ou centralização de atividades de suporte aos negócios propiciaria substancial redução de custos por meio do compartilhamento de serviços e permite maior foco gerencial nas atividades diretamente ligadas ao negócio das empresas privadas ou nas atividades fins das organizações públicas e, sobretudo, a prática da gestão por processos.

Schulman, Harmer e Lusk (2000, p. 9) definem CSC como 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 alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Assim, na abordagem do CSC tem-se como ideia central retirar das unidades de negócio ou fins as diversas atividades de apoio para concentrá-las em apenas um local que passa a ter como atividade fim, justamente a prestação desses serviços de apoio, com maior foco e qualidade.

Dessa forma, as unidades que antes tinham que, além de desempenhar suas atividades principais, também se preocupar com atividades acessórias, passam a focar unicamente em seus objetivos.

Pelo exposto, podemos entender que o conceito de centro de serviços compartilhados não se confunde com o de simples consolidação de serviços (agrupamento de processo). O primeiro conceito tem como premissa o foco no cliente interno das áreas fins, para liberar toda a capacidade de gestão e energia desse cliente interno para atender o cliente externo e, por meio deste, retroalimentar com tradução das suas necessidades para realinhamento das áreas de suporte, conforme pede a boa prática da melhoria contínua.

Com base na literatura consultada, tem-se a diferenciação dos dois conceitos em relação aos principais pontos característicos, conforme ilustrado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Comparativo CSC X Consolidação de serviços.

Pontos	CSC	Consolidação
<b>Custos</b>	Cobram custos integrais (por absorção) por seus bens e serviços.	Os custos de quaisquer operações e transações tendem a ser alocados nos negócios e nas áreas com margens adicionais (custo padrão).
<b>Flexibilidade</b>	Não necessariamente, ou idealmente, são seguidas as normas e políticas da corporação.	As normas e políticas da corporação são seguidas.
<b>Objetivo</b>	Entregar bens e serviços com custo, qualidade e rapidez que atendam às necessidades de clientes internos.	Entregar bens e serviços a razoáveis custos, qualidade e rapidez, que atendam às necessidades da organização.
<b>Qualidade</b>	Permitem aos clientes internos selecionar serviços e níveis de serviços, com base no que querem e estão dispostos a pagar.	Geralmente oferece um amplo conjunto de produtos e serviços com níveis considerados razoáveis.

Fonte: O autor com base na bibliografia consultada (AFFONSO, 2010; BERGERON, 2003; DELOITTE, 2008; FERREIRA, 2010; MECHLING; SCHWARZ, 2007; QUINN; COOKE; KRIS, 2000; SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2000; SILVA; SANTOS; BASTOS, 2006).

Com base no Quadro 1, pode-se entender o CSC como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da organização presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação (DELOITTE, 2008).

O conceito de CSC vem ganhando espaço crescente nas empresas privadas como meio de “otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas” (DELOITTE, 2008, p. 2) e defende-se, pela experiência bem sucedida discutida neste artigo, que o CSC pode ser uma excelente técnica de gestão também na administração pública.

#### 4 MOTIVAÇÃO PELO MODELO DE CSC

Com vistas a melhorar a eficiência e eficácia nos serviços prestados pelos Correios, de forma a tornar a estrutura funcional mais ágil, com redução do

*overhead* (processamento ou armazenamento em excesso) e possuir modelo de gestão pública mais eficaz, a alta direção da empresa aprovou em agosto de 2007 uma nova estrutura organizacional mais flexível que visava à implantação de CSC. Segundo Martins e Rocha (2010, p. 141),

o excesso se refere aos custos relativos às atividades de natureza preponderantemente administrativa, inclusive aquelas relacionadas à gestão da produção, compostos por: gastos com administração geral, administração financeira e o custo das atividades de apoio ou complementares ao processo produtivo, nas quais se insere a gestão, supervisão, controle de qualidade, planejamento e controle da produção e suprimento.

Ainda no ano de 2007 foram realizados fóruns, debates, *benchmarks* e instituído um Grupo de Trabalho vinculado diretamente à Presidência da Empresa para definir os parâmetros de implantação de Centros de Serviços Compartilhados - CSC nos Correios. Silva, Santos e Bastos (2006, p. 22) explicam que

os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.

A implantação do CSC nos Correios, sem precursores no segmento empresa pública Correios, se constituía em um grande desafio para uma organização pública, mas já era etapa superada em algumas organizações privadas de classe mundial.

De fato, os centros de serviços compartilhados no modelo ainda hoje utilizado surgiram na década de 1980, em empresas como a Hewlett-Packard (HP) e, especialmente, a General Electric (GE), conforme Mechling e Schwarz (2007), que contam que a GE após praticar por anos uma estratégia de descentralização, percebeu que possuía em sua estrutura quarenta e cinco sistemas de contas a pagar, quarenta e quatro de livros/razões contábeis e trinta e sete de ativos fixos, mas com a implantação de um CSC, a GE reduziu em 80% o número de sistemas financeiros.

Foi então constituído um grupo de trabalho na ECT que definiu as etapas, cronogramas e os processos e atividades passíveis de centralização, os quais ficaram concentrados na área de suporte da organização: financeira, sistemas, engenharia, administração e recursos humanos.



Definiu-se como primeira fase de implantação a criação de Centrais Funcionais - CF e foi gerado um documento com as diretrizes para o processo. A área econômico-financeira obedeceu na íntegra o planejado, subdividindo os processos transacionais em três Centrais Funcionais, sendo duas fora da sede da Administração Central em Brasília.

Assim, em 2008 foi criada a Central de Operações Financeiras de Brasília - CEOFI/BSB, em 2009 a Central de Operações Financeiras de Belo Horizonte, em Minas Gerais - CEOFI/BH e em 2010 a Central de Operações Financeiras de São Paulo - CEOFI-SP, na capital paulista.

Martins e Amaral (2008, p. 167-168) identificam quatro modelos de CSC, conforme assim resumido:

- a) Centro de Serviços Compartilhados Único (*Single Center*): um único centro de serviços para processar todas as transações a serem compartilhadas. Desta forma, alguns processos como, por exemplo, contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um único centro.
- b) Centro Regional de Serviços Compartilhados (*Single Regional Centers*): caracteriza-se por adotar um CSC para cada região geográfica para processar todas as transações compartilhadas nesta dada região (Europa, Américas, Ásia). Neste caso, os processos de contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC para cada região.
- c) Múltiplos Centros Regionais de Serviços Compartilhados (*Multiple Regional Centers*): caracterizam-se pela concepção de centros múltiplos dentro de uma região para processar as respectivas transações compartilhadas em cada parte desta dada região. Neste caso, processos como contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC que possui abrangência restrita a uma parte da região. Assim, cada região está fracionada em sub-regiões as quais possuem seu próprio CSC para suportar autonomamente suas respectivas transações.

d) Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais (*Multiple Functional Centers*): caracteriza-se pela utilização de centros múltiplos em uma dada região para processar transações muito específicas a serem compartilhadas na região como um todo (*single*) ou em parte dela (regional). Neste caso, os processos de contas a pagar ficam em um CSC e os processos de contas a receber ficam em outro CSC com ambos servindo a mesma região.

Os autores concluem afirmando que se pode, “adicionalmente, adotar-se modelos em formato misto (*mixture*), onde temos combinações entre os diversos modelos acima apresentados” (MARTINS; AMARAL, 2008, p. 168).

Como se pode observar a área econômico-financeira da ECT optou por implantar o modelo de Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais ou *Multiple Functional Centers*.

Desta forma, cada Central de Operações Financeiras passou a ser responsável pelos processos transacionais corporativos. A de Brasília ficou com a contabilidade, pagamento e tributos; Belo Horizonte com os serviços de terceiros e movimentos financeiros das agências próprias e terceirizadas e São Paulo com o cadastro, faturamento e contas a receber e é justamente sobre a experiência dessa última Central que serão explorados e detalhados aspectos a seguir.

#### 4.1 A CENTRAL DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS DE SÃO PAULO - CEOFI-SP

Como bem aponta Bergeron (2003, p. 3), a adoção do CSC é uma estratégia colaborativa em que

diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto.

Portanto, a CSC não considera apenas mudança de nome ou replicação de funções e atividades, como estava inicialmente ocorrendo, com a prática do modelo.

O modelo burocrático ainda prevalece nas organizações públicas e os Correios se esforçam para se livrar desse modelo. O conceito de CSC contrapõe-se aos traços característicos da burocracia, apontados por Weber (2012, p. 3-12).

- I. Existe o princípio de setores jurisdicionais estáveis e oficiais organizados, em geral, normativamente, ou seja, mediante leis ou ordenamentos administrativos.
- II. Os princípios de hierarquia de cargos e de diversos níveis de autoridade implicam um sistema de sobre e subordinação ferreamente organizado, onde os funcionários superiores controlam os funcionários inferiores.
- III. A administração do cargo moderno funda-se em documentos escritos (“arquivos”) que serão conservados de forma original ou como projetos. Existe, assim, um pessoal de subalternos e escribas de toda classe.
- IV. Administrar um cargo, e administrá-lo de forma especializada, implica, geralmente, uma preparação cabal e experta.
- V. Se o cargo está em pleno desenvolvimento, a atividade do funcionário requer toda a sua capacidade de trabalho, além do fato de que a sua jornada obrigatória no escritório está estritamente fixada.
- VI. A administração do cargo ajusta-se a normas gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos precisas, e que podem ser aprendidas.

Na burocracia, a departamentalização, ou seja, a divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos tipos de tarefas executadas segundo o critério funcional faz todo o sentido, pois se trata do agrupamento das atividades de acordo com as funções principais da empresa. Conforme Chiavenato (2004), a departamentalização funcional apresenta as desvantagens apontadas a seguir:

- a) Reduz a cooperação interdepartamental, pois exige forte concentração intradepartamental e cria barreiras entre os departamentos devido à ênfase nas especialidades.
- b) É inadequada quando a tecnologia e as circunstâncias externas são mutáveis ou imprevisíveis.
- c) Dificulta a adaptação e a flexibilidade às mudanças externas, pois a sua abordagem introvertida não percebe nem visualiza o que acontece fora da organização ou de cada departamento.
- d) Faz com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa.

Não é de estranhar, portanto, que o modelo de CSC é um grande desafio para as organizações e poucos modelos de CSC vingam. Weber (2012, p. 69) aponta haver “nítido interesse da burocracia pelo poder” e, nesse sentido, sabe-se que uma forma de exercer poder é não descentralizar ou não dar espaço aos subordinados se afastando deles. Por isso, um dos obstáculos a superar a partir da decisão estratégica de criação de central funcional na ECT é a adoção da impessoalidade alocada no projeto em benefício da eficiência e da eficácia das operações com foco no cliente.

Um dos aspectos relevantes a destacar foi a pré-disposição da alta direção da área financeira de compartilhar a discussão dos projetos estratégicos de instalação das centrais funcionais com o nível tático, que em várias organizações e áreas é ignorado, pois a maioria dos planos estratégicos acaba ficando apenas no papel, por isso, vários autores têm defendido, com razão, a estratégia como tarefa de todos (CHIAVENATO; MATOS, 2009; BOSSIDY; CHARAN, 2005; COSTA, 2007; FERENGE; THURMAN, 2012; KAPLAN; NORTON, 1996; 2001; 2006).

Em junho de 2011, 12 meses após a criação da CEOFI-SP, foi concluída a centralização, sendo a última regional centralizada a DR do Rio de Janeiro. Atualmente, todo o faturamento dos Correios está integrado no Sistema Integrado de Gestão - ERP, e centralizado na CEOFI-SP.

Esse processo apresentou vários pontos fortes que validaram a decisão de centralizar, pois não só desonerou as atividades transacionais nas regionais, mas também aprimorou o controle e a respeitabilidade às regras de negócios de contrato, atuou sobre a evasão de receitas e racionalizou os sistemas.

Houve pontos que trouxeram grandes aprendizados e ensinaram importantes lições que devem ser observadas para garantir o sucesso e os resultados no processo de implantação de CSC em organizações públicas.

Aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem - formais e informais - no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Mostrou-se fundamental a análise e a parceria da área de tecnologia sobre eventuais impactos no desempenho do sistema integrado de gestão - ERP em cada

etapa do processo. Essa diretriz veio de sucessivos erros no faturamento decorrentes de falhas nas rotinas de tarifação, rotinas de descontos e diversas inconsistências, tanto nas fases de faturamento quanto nas de contas a receber, cujos módulos do ERP são responsáveis pelas rotinas de consolidação, integridade e geração da fatura.

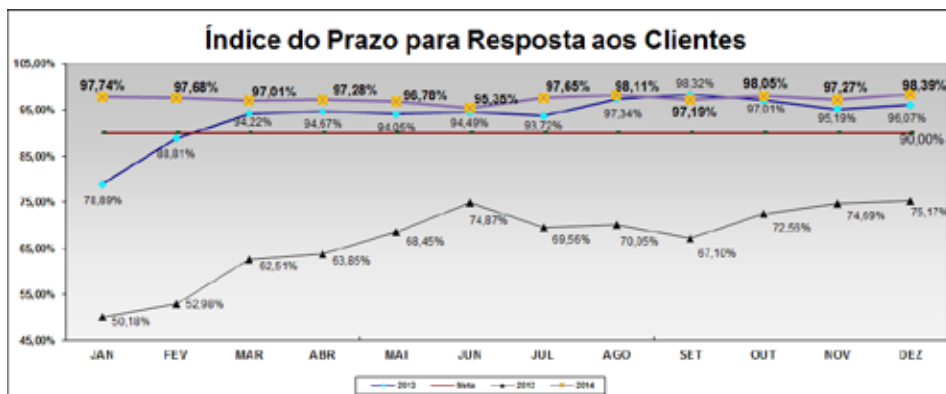
Os macros-cronogramas de centralização foram montados e divulgados e a partir deles foram delineados os grupos de regionais a terem os processos de cadastro (com nove macro-processos), faturamento e contas a receber transferidos para a CEOFI-SP, cuja equipe se deslocava às regionais para interagir diretamente com as partes interessadas nos processos.

## **5 RESULTADOS DA CENTRALIZAÇÃO**

Ao final do processo, 487 (quatrocentos e oitenta e sete) empregados deixaram de fazer atividades burocráticas e transacionais envolvendo os processos de faturamento e contas a receber, os quais foram liberados no âmbito das respectivas regionais para se dedicarem a outras atividades de maior valor agregado.

Nesse processo, todos se beneficiaram: a organização porque seus processos foram aprimorados, o cliente/cidadão também porque a qualidade dos serviços melhorou substancialmente e o empregado porque seus cargos foram preservados e enriquecidos em outras áreas ou funções.

Um dos resultados mais emblemáticos é o apresentado no Gráfico 1, pois se antes não havia prazos nem metas, foram desenvolvidos indicadores que hoje são acompanhados mensalmente e que sintetizam senão todos os benefícios e avanços alcançados com a centralização, atestam grandes avanços para a organização e a sociedade.



**Gráfico 1.** Prazo para Resposta aos Clientes - Atendimento à Matriz de Prazo  
Fonte: CEOFI-SP

Pelo que se pode observar dos resultados apresentados no Gráfico 1, fica evidente a melhoria do prazo para atendimento das demandas dos clientes, confirmando assim que a centralização dos processos na CEOFI-SP também trouxe a preocupação com a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

O indicador de inadimplência (Gráfico 2) permite avaliar a melhoria efetiva do processo de cobrança e do relacionamento dos clientes com a ECT, uma vez que é possível correlacionar inversamente esse indicador à qualidade do relacionamento do cliente com a empresa (quanto menor a inadimplência mais forte, sustentável e promissor é o relacionamento).



**Gráfico 2.** Inadimplência de Clientes Até 90 dias  
Fonte: CEOFI-SP

Podemos mencionar também que a melhoria na inadimplência é decorrência de um relacionamento mais próximo com os clientes e de uma gestão financeira mais eficiente, duas outras consequências positivas trazidas com a criação da CEOFI-SP.

A qualidade do processo de faturamento é medida pelo faturamento no prazo, que consiste na quantidade de registros lançados pelas unidades de atendimento e operações em todo o País e que foram lançados nas faturas dentro do ciclo de faturamento correspondente. Tais informações estão ilustradas no Gráfico 3.

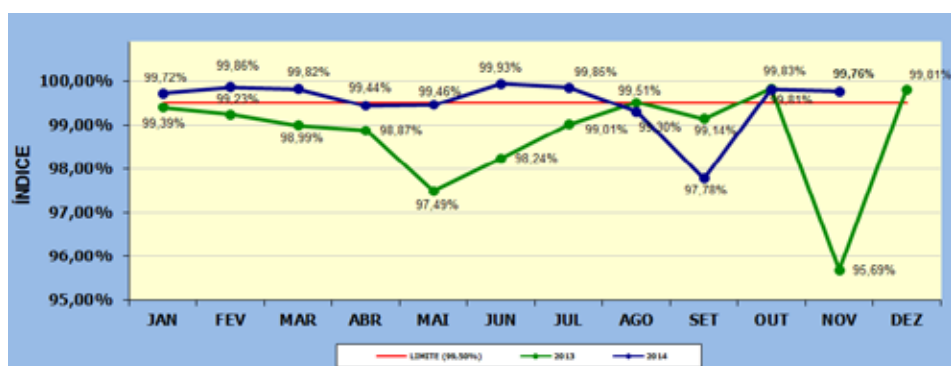


Gráfico 3. Índice de Faturamento no Prazo

Fonte: CEOFI-SP

O Gráfico 3 mostra o resultado do principal processo centralizado - o faturamento - que passou a ter controle e acompanhamento constante, mantendo índices e padrões bem superiores aos anteriormente praticados quando o processo era descentralizado e cada unidade realizava tais operações.

No cadastro, a centralização também gerou vários resultados, mas o mais significativo é a redução do prazo de cadastramento. Antes da centralização havia regional cujo prazo de cadastramento de contratos comerciais chegava a mais de trinta dias. Isto era alvo de reclamações constantes dos clientes que ficavam esperando até um mês para poderem usar os serviços contratados.

Esse tempo consumido no processo administrativo de cadastramento afetava dois pontos substanciais: a satisfação dos clientes e o caixa da ECT, pois demorava demais para a receita começar a ser faturada. Após a centralização, os prazos de cadastramento foram reduzidos a quarenta e oito horas no máximo.

A centralização baseada no conceito de CSC também gerou significativos resultados qualitativos: sinergia entre áreas, satisfação dos clientes, mais aproximação entre as áreas, disseminação de ferramentas e cultura da qualidade, espírito de equipe entre áreas diferentes, disseminação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG® da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)), capacitação e desenvolvimento dos envolvidos, motivação dos empregados por participarem de uma iniciativa inovadora e de sucesso, clientes mais próximos da ECT, maior entendimento entre ECT e clientes, soluções mais rápidas, perspectivas de novos negócios.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A centralização do faturamento, cobrança e cadastro em conformidade com o conceito de Centro de Serviços Compartilhados - CSC na Central de Operações Financeiras dos Correios em São Paulo constituiu um conjunto de soluções integradas utilizando apenas recursos já disponíveis na organização e com resultados que superaram as expectativas iniciais do projeto.

O público-alvo considerado inicialmente era os mais de 85.000 clientes com contratos comerciais com os Correios, posteriormente, se verificou impactos positivos no atendimento aos demais clientes externos e aos clientes internos da CEOFI-SP (simplificação de processos, prazos mais rápidos, atendimento efetivamente personalizado aos clientes estratégicos etc.).

Além disso, há que se considerar que a melhoria dos processos do atendimento de uma organização pública impacta, ainda que indiretamente, na sociedade como um todo ao elevar padrões de qualidade que passam a ser o padrão desejado e esperado pelos cidadãos.

Para viabilizar a iniciativa, foram necessários vários arranjos institucionais, tais como alinhamento e parceria com as áreas de Tecnologia (*Help Desk*), de Atendimento (Central de Atendimento dos Correios - CAC), Diretorias Regionais e de Negócios (força de vendas e unidades operacionais) que colaboraram decisivamente na implantação da CEOFI-SP e na construção de soluções capazes de superar as dificuldades que se apresentavam.



A centralização trouxe expressivos ganhos de recursos, qualidade, processos e permitiu reverter a imagem negativa do atendimento aos clientes com contrato por meio da adoção de ações estruturadas, sistêmicas e sustentáveis, reverter os problemas e obter resultados positivos.

Ficou demonstrado que houve mudanças em serviços e processos. O sucesso da centralização foi fruto de aprendizado em equipe, incorporou várias melhorias gerando processos mais simples e ágeis para entrega dos serviços financeiros com estabelecimento e gerenciamento de padrões de trabalho e qualidade, bem como houve melhoria de acesso e de qualidade no atendimento e relacionamento com os cidadãos que têm contrato com a ECT.

Portanto, a centralização é uma experiência inovadora em gestão pública porque envolveu mudanças significativas em relação à forma tradicional como as coisas eram feitas na organização e produziu resultados positivos para a empresa pública Correios e para o cliente e a sociedade.

O impacto direto da CSC na qualidade do gasto é um fator que deve ser considerado como extremamente significativo também. Está previsto, somente na área financeira da ECT, a redução anual de R\$ 30 milhões em custo quando o projeto for totalmente implantado com a conclusão das operações das Centrais Financeiras de Brasília e Belo Horizonte, prevista para futuro próximo.

Enfim, a centralização levada a termo na CEOFI-SP pode ser considerada exemplo de experiência de sucesso sustentável servindo de inspiração para ações similares nas práticas de outras organizações públicas. Representa um novo paradigma nas práticas de gestão pública e no relacionamento entre organizações públicas e seus clientes-cidadãos, gerando novas perspectivas de trabalhos, pesquisas e implantação em face dos resultados alcançados, demonstrando que há outras soluções para os problemas públicos.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, J.H. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, 2010.

BARROS NETO, J. P.; SILVA, J. C. da. **Gestão pública orientada a resultados: central funcional e centro de serviços compartilhados**. Lisboa, Portugal: Chiado, 2014.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. Hoboken, New Jersey/USA: John Wiley & Sons Inc., 2003.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F.G. de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centros de serviços compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. São Paulo: Deloitte Touche Tohmatsu, 2008. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Centros%20de%20Servicos%20Compartilhados%20\(2007\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Centros%20de%20Servicos%20Compartilhados%20(2007).pdf)> Acesso em: 25 ago. 2013.

FERENCE, T.P.; THURMAN, P.W. **Estratégia**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, C. **Centros de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp149781.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston/Ma (USA): Harvard Business School Press, 1996.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 4, n. 1, p. 158-189, jan./mar. 2008.

MECHLING, J.; SCHWARZ, G. **Shared Service Center**. Cambridge/MA, USA: Kennedy School of Government; Harvard University, 2007. (Paper RAR - 103),

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services**: mining for corporate gold. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, L.J.T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>> Acesso em: 25 ago. 2013.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHULMAN, D.S.; HARMER, M.J.; LUSK, J.S. **Shared services**: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: Makron Books, 2000.

SILVA, J.A.T. da; SANTOS, R.F. dos; BASTOS, N.M. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

WEBER, M. **O que é a burocracia**. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, Brasília: CFA, 2012. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro\\_burocracia\\_diagramacao\\_final.pdf](http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro_burocracia_diagramacao_final.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

*Recebido em: 13 de janeiro de 2015*

*Aceito em: 02 de julho de 2015*