

## Centro de Serviços Compartilhados: Um estudo bibliométrico

Monique Ferreira Cavalcante e Marco Antonio Conejero

**Resumo:** As organizações estão revendo suas estratégias, seu modelo de negócio e sua estrutura organizacional em vista de se adaptarem as mudanças e gerarem algum tipo de valor para seus negócios. É uma questão de sobrevivência e competitividade no atual cenário econômico mundial. Uma das formas que têm sido adotadas pelas organizações são os Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Para Quinn, Cooke e Kris (2000), Centro de Serviços Compartilhados (CSC) pode ser entendido como áreas que optam pelo compartilhamento de serviços ao invés de tê-lo sendo executado como atividades de apoio multiplicadas em toda a organização. Este artigo se propõe a apresentar um panorama mais recente sobre Centro de Serviços Compartilhados em publicações de bases nacionais e internacionais. Para atender ao proposto realizou-se uma análise bibliométrica dos artigos publicados no Portal de Periódicos da Capes e nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *SCOPUS Preview* e *Web of Science*. Em todos os casos, considerou-se o intervalo de tempo entre 2007 e 2017, para que a pesquisa retornasse documentos mais atuais. Em seguida, utilizou-se a análise de conteúdo nos artigos selecionados com o objetivo de identificar como o tema tem sido abordado. Constatou-se que apesar de relevante, o tema é pouco explorado na literatura mundial.

**Palavras chave:** Centro de Serviços Compartilhados, CSC, Bibliometria, Estratégia Organizacional.

## Shared Service Center: A bibliometric study

**Abstract:** Organizations are reviewing their strategies, business model, and organizational structure to adapt to change and generate some value for their business. It is a matter of survival and competitiveness in the current world economic scenario. One of the forms that organizations have adopted is the Shared Services Center (CSC). For Quinn, Cooke and Kris (2000), Shared Services Center (CSC) can be understood as areas that choose to share services rather than having it run as support activities multiplied across the organization. This article aims to present a more recent overview of Shared Services Center in national and international publications. To comply with the proposal, a bibliometric analysis of the articles published in the Capes Journal Portal and in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Scientific Electronic Library Online (SciELO), SCOPUS Preview and Web of Science. In all cases, the time interval between 2007 and 2017 was considered, so that the search returned more current documents. Then, content analysis was used in the selected articles in order to identify how the theme has been approached. Although relevant, the theme is little explored in the world literature.

**Key-words:** Shared Services Center, SSC, bibliometrics, organizational strategy.

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, o mundo passou por mudanças tão significativas que novos padrões econômicos, sociais, políticos e culturais surgiram. A evolução dos paradigmas e da ciência colocam em destaque temas como desenvolvimento tecnológico e inovação. As empresas precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado para se desenvolverem e alavancarem vantagem competitiva (TEECE, D.J, 2005).

Segundo Besanko (2012), as grandes organizações procuram criar valor aos seus negócios e isso faz com que elas alcancem uma posição de vantagem em relação aos seus concorrentes. Um dos casos que impactam na geração de valor são as competências exercidas pelos recursos das organizações. Essas competências podem estar dentro de um modelo estruturado de atividades de uma organização.

As organizações estão conseguindo agregar valor ao seu negócio através da revisão e simplificação dos processos de apoio e foco em seu *Core Business* (MAGALHÃES, 2013).

De acordo com Cooke (2006), a organização que almeja alcançar ou manter uma vantagem competitiva no ambiente deve procurar sempre o equilíbrio entre o custo e a qualidade. O autor apresenta o Centro de Serviços Compartilhados como uma forma de estratégia de gestão. Essa forma conhecida como Centro de Serviços Compartilhados, também denominada *Shared Services Center* em inglês, tem orientado a reestruturação de grandes empresas no Brasil e no mundo.

Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é quando tarefas similares são identificadas, padronizadas e reunidas em centros dedicados às atividades de back Office (HOWCROFT e RICHARDSON, 2012).

O Centro de serviços compartilhados permite o enfoque nos problemas relacionados ao negócio gerando melhorias nos processos, otimizando a cadeia de valor e gerando crescimento financeiro das organizações que o adotam.

Segundo Porter (1999), a cadeia de valor é formada por diversas atividades que são desempenhadas com o intuito de alcançar o objetivo final do negócio. Essas atividades podem ser primárias, relacionadas ao negócio e por aquelas de apoio. As atividades de apoio são aquelas que suportam a atividade principal, envolvendo infraestrutura, recursos humanos, tecnologia, finanças e aquisições, diferenciando-as das relacionadas à entrega de valor ao cliente final (PORTER, 1989). Alinhados com o conceito criado por Porter de cadeia de valor e suas divisões, Minnaar e Vosselman (2013) definem o CSC como atividades de apoio concentradas em uma estrutura centralizada para o atendimento da unidade de negócio.

Segundo a pesquisa da Deloitte (2017), o mercado teve um aumento significativo no número de CSCs com mais de três funções, refletindo uma tendência de alta de 2013 (20%) para 2015 (31%) e para 2017 (53%). Apesar da expansão de Centro de Serviços Compartilhados pelo mundo, este tema é raramente discutido na literatura acadêmica (COOKE, 2006; JANSSEN; JOHA, 2008; SAKO, 2006).

Diante do exposto, e partindo-se do princípio de que o avanço do conhecimento depende da sequência de pesquisas e publicações de trabalhos sobre o tema em foco, o objetivo deste trabalho é apresentar um panorama sobre Centro de Serviços Compartilhados em publicações em bases nacionais e internacionais. Para tanto, foi realizada uma análise dos artigos disponíveis nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic*

Library Online (SciELO), SCOPUS Preview , Web of Science e no Portal de Periódicos da Capes. Em seguida, realizou-se a análise de conteúdo.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é exposto o conceito do Centro de Serviços Compartilhados e a metodologia utilizada. A seguir são exibidas a análise dos resultados e as considerações finais. Por fim têm-se as referências utilizadas na pesquisa.

## 2. Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Durante os anos 70, as organizações utilizavam o modelo centralizado, especialmente nas funções de apoio. Na década seguinte surgiram as unidades estratégicas de negócios favorecendo o modelo descentralizado nessas funções. Cada unidade passou a ter autonomia para se organizar como desejasse. Isso causou multiplicidade de estruturas de suporte na organização, elevando os custos operacionais (SCHULMAN et al, 2001).

Foi nesse contexto que, em 1985, a General Eletric criou um grupo conhecido como *Client Business Service*. O grupo possuía característica de um CSC. Apesar disso, autores como Quinn, Cooke e Kris (2000) informam em seus estudos que o CSC não possui suas origens delimitadas e que há uma grande discussão sobre as origens deste tema.

Segundo Magalhães (2013), em 1990 foi realizado um estudo pela consultoria A.T. Kearney com as empresas Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, HP, Alcoa e Shell. Um dos temas observados neste estudo, considerado um registro, de acordo com Magalhães (2013), foi o compartilhamento das funções financeiras. Desde então, o CSC começou a ser adotado no Brasil como forma de estratégia e já foi estruturado em grandes empresas como Petrobras, Banco do Brasil, Vale, Camargo Corrêa, Fiat do Brasil, Johnson & Johnson e Basf.

Segundo Bergeron (2003), o CSC constitui-se em uma estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de funções de negócios é concentrado em uma nova unidade semiautônoma. Segundo o autor, entre os fatores motivadores para estrutura de gestão do CSC, destacam-se o aumento da eficiência, a geração de valor, a redução de custos e a melhoria dos serviços para os clientes internos da corporação.

Para Quinn, Cooke e Kris (2000), CSCs podem ser entendidos como áreas que optam pelo compartilhamento de serviços ao invés de tê-lo sendo executado como atividades de apoio multiplicadas em toda a organização.

Schulman et al. (2001) conceituam o CSC como concentração de recursos focados na realização de atividades rotineiras e cotidianas, as quais se encontram espalhadas ao longo de sua estrutura. De acordo com os autores, o objetivo é a redução do custo e a melhoria na qualidade do serviço prestado aos seus clientes internos, ao mesmo tempo em que gera valor aos seus clientes externos. O CSC precisa possuir como principal atributo o atendimento às necessidades de seu cliente interno ou externo, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos (JANSSEN; JOHA, 2006).

A Deloitte realizou uma Pesquisa Global sobre CSC em março de 2017. Foram 333 participantes de uma ampla variedade de setores. Tecnologia, Mídia e Telecomunicações foi o principal setor representado na pesquisa bianual, respondendo por 16% dos participantes. Os participantes da pesquisa estão sediados em 37 países por todas as regiões do mundo.

Entre as regiões pesquisadas, os maiores CSCs estão localizados nos Estados Unidos/Canadá (25%), Europa Ocidental (25%), Ásia Pacífico (16%), América Latina (13%), Europa Oriental (10%), Índia (9%) e Outros (2%). Os Estados Unidos figuram como local preferido para operações de CSC. Já o Brasil ocupa a 16ª posição (DELOITTE, 2017).

As principais atividades conduzidas por CSC são relativas a doze áreas (DELOITTE, 2017): 1) Finanças: 88%; 2) Recursos Humanos: 63%; 3) Tecnologia da Informação: 53%; 4) Compras: 37%; 5) Imposto: 32%; 6) Contato/Atendimento ao Cliente: 30%; 7) Imobiliário e Instalações: 19%; 8) Vendas e Marketing: 17%; 9) Jurídico: 15%; 10) Suporte à Fabricação/ Cadeia de Suprimentos: 15%; 11) P&D: 6%; 12) Engenharia: 6%.

É importante salientar que o CSC é composto por atividades que não são estratégicas. Um dos objetivos da migração das atividades de apoio para o CSC é fazer com que as unidades organizacionais gastem mais tempo na execução das atividades estratégicas e, sendo assim, alcancem o objetivo da organização.

### 3. Metodologia da pesquisa

Com o objetivo de analisar o cenário das publicações utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliométrica. Segundo Araújo (2006), este é um método que envolve um conjunto de procedimentos, leis e princípios que, aplicados a métodos matemáticos e estatísticos, permite o pesquisador mapear determinada produção científica, utilizando-se de documentos com propriedades similares. De acordo com Mueller (2013), a bibliometria tem os seguintes objetivos: análise e mapeamento de autorias e co-autorias, colaboração e redes; avaliação e descrição da literatura, impacto e indicadores; produção e produtividade, visibilidade de autores e instituições; e estudos de citação e co-citação.

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica a partir da busca de artigos nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *SCOPUS Preview*, *Web of Science* e no Portal de Periódicos da Capes.

O período de 2007 a 2017 foi definido para que a pesquisa retornasse documentos mais atuais (últimos 10 anos).

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo de natureza mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. Quanto aos objetivos considera-se uma pesquisa exploratória-descritiva. Utilizou-se a análise de conteúdo nos artigos selecionados na bibliometria com o objetivo de identificar como o tema tem sido abordado.

Segundo Creswel (2003), a abordagem mista é quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho.

Conforme Gil (2008), uma pesquisa exploratória tem como objetivo alcançar maior familiaridade com o problema, visando facilitar seu entendimento e aproximar-se do conhecimento da realidade. Enquanto que, ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva tem como objetivo a investigação da natureza da relação entre variáveis e a descrição de características.

Bardin (1994) define análise de conteúdo como um grupo de métodos de análise das comunicações com o objetivo de entender o que está por trás das palavras, algumas vezes por meio da análise documental, a qual utiliza das técnicas e procedimentos do método como forma de condensação das informações, para consulta e armazenamento.

Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Segundo Bardin (1994), o método da análise de conteúdo consiste em uma fase inicial de pré-análise do material organizado, o qual comporá o *corpus* da pesquisa. A partir de então, formulam-se hipóteses e elaboram-se indicadores que norteiem a interpretação final. Essas três fases de Bardin (1994) são chamadas de: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A análise prévia consiste na organização do material, operacionalização e sistematização, escolha dos documentos, formulação de hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores e leitura flutuante (BARDIN, 1994). A análise exploratória consiste em codificações e classificações, caracterizando-se por ser uma fase longa que codifica e classifica a temática (BARDIN, 1994). A última fase é composta pelos resultados obtidos e interpretação, que consiste na tabulação e aplicação de técnicas descritivas de análise (BARDIN, 1994).

#### 4. Análise dos resultados

A pesquisa realizada buscou identificar os artigos relacionados ao tema Centro de Serviços Compartilhados (CSC) disponíveis nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *SCOPUS Preview*, *Web of Science* e no Portal de Periódicos da Capes. As bases Scopus e WoS foram acessadas através do site do Portal de Periódicos CAPES.

A estratégia de busca utilizada no campo de pesquisa das bases SPELL, SciELO e CAPES foram as seguintes palavras chaves: “Centro de Serviços Compartilhados”, “Centros de Serviços Compartilhados” e “CSC”. Foi aplicado um filtro limitando o período entre 2007 e 2017 e retirado os artigos em comum nas bases. O resultado foi de 14 artigos. Com base neste resultado, decidiu-se por expandir a pesquisa e realizá-la nas bases internacionais Scopus e WoS.

A estratégia de busca utilizada no campo de pesquisa da base do Scopus foi a seguinte palavra-chave: “*shared service\* center\**”, na qual o \* foi utilizado no lugar da letra “s” com objetivo de evitar perder qualquer artigo que, pelo menos, utilizasse essa terminologia. Essa busca teve o objetivo de encontrar todos os trabalhos que continham os termos exatos no título, no resumo ou nas palavras-chave. A pesquisa retornou 166 resultados. Após esse resultado, achou-se melhor delimitar o período de tempo entre 2007 e 2017, para que a pesquisa retornasse documentos mais atuais. O resultado diminuiu para 146 documentos. Todavia, foi preciso refinar os que realmente tinham como objeto o Centro de Serviços Compartilhados. Para isso, foi realizado outro refinamento por categoria. As categorias foram: *Business*, *Management e Accounting*. O resultado foi de 66 documentos.

Na base da WoS a busca foi realizada com a mesma palavra-chave. Dessa vez, o período já foi delimitado no início. Para o intervalo entre 2007 e 2017 foram encontrados 45 resultados. Porém, todos os registros não eram exatamente na área de atuação procurada. Foi feito um novo refinamento selecionando as seguintes áreas de interesse: *Management*, *Business*, *Economics e Business Finance*. Além disso, os artigos encontrados em comum com os da base WoS foram desconsiderados. O resultado foi de 25 documentos.

A palavra chave “CSC” foi procurada em ambas as bases, porém a sigla possui outro significado na área da saúde e os artigos encontrados se limitavam a essa área. Portanto, foram

desconsiderados desta pesquisa.

O período de 2007 a 2017 foi definido para que a pesquisa retornasse documentos mais atuais (últimos 10 anos).

Somando os artigos encontrados chegou-se ao resultado de 105 artigos.

Na fase 2, os 105 artigos foram agrupados por ano e por base de pesquisa. Ademais, elaborou-se tabelas com algumas informações dos artigos. Ressalva-se que foi considerado um critério de dez principais na elaboração das tabelas, visto que um detalhamento dos 105 artigos para cada ponto abordado ocuparia muito espaço neste artigo e há uma limitação.

Na fase 3, os artigos foram analisados mais profundamente e categorizados por temática.

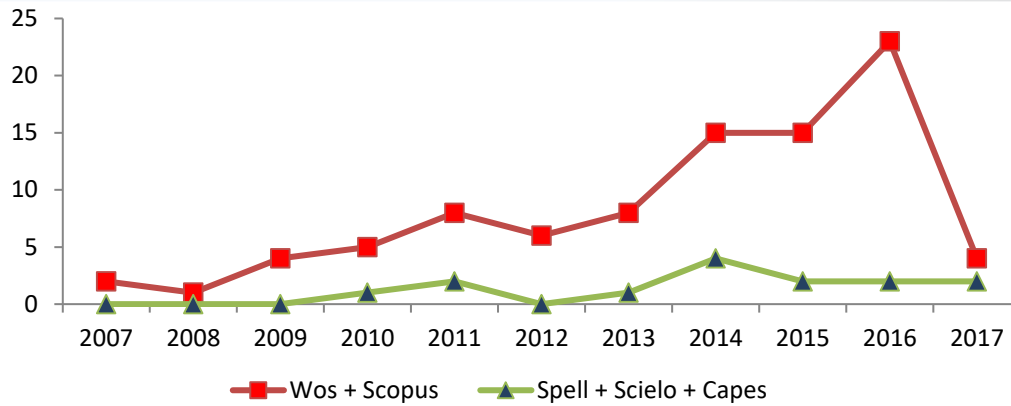
A tabela 1 apresenta a quantidade de trabalhos sobre o tema agrupados por ano e por bases. Pode-se observar que nos primeiros três anos, entre o período de 2007 e 2017, não há publicações nas bases brasileiras. Somente em 2010, conforme pode ser visto, surge uma publicação sobre o tema na base SPELL. Isso se deve ao fato da origem do tema ser de fora. O CSC se originou nos Estados Unidos e, por isso, nota-se que há mais publicações em bases internacionais como a *Web of Science* e *Scopus*.

ANO	SPELL	SCIELO	CAPEX	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	TOTAL
2007	-	-	-	1	1	2
2008	-	-	-	-	1	1
2009	-	-	-	1	3	4
2010	1	-	-	3	2	6
2011	2	-	-	-	8	10
2012	-	-	-	2	4	6
2013	-	1	-	1	7	9
2014	1	-	3	2	13	19
2015	2	-	-	4	11	17
2016	2	-	-	10	13	25
2017	2	-	-	1	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>66</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 1: Quantidade de artigos por ano e por base

É interessante ressaltar que o artigo publicado na base SPELL em 2010 é sobre a experiência britânica e o compartilhamento de serviços entre diferentes esferas de governo. O artigo relata a pouca experiência do Brasil neste assunto e informa que o CSC pode possibilitar o Brasil a alcançar grandes benefícios financeiros e qualidade nos serviços públicos. O assunto tratado neste artigo ratifica o entendimento de que nesta época o Brasil ainda estava engatinhando neste tema, enquanto que os outros países já caminhavam com mais facilidade. Para entender melhor essa relação entre publicações entre as bases pesquisadas, é apresentada na figura 1 a evolução das publicações nos últimos 10 anos.



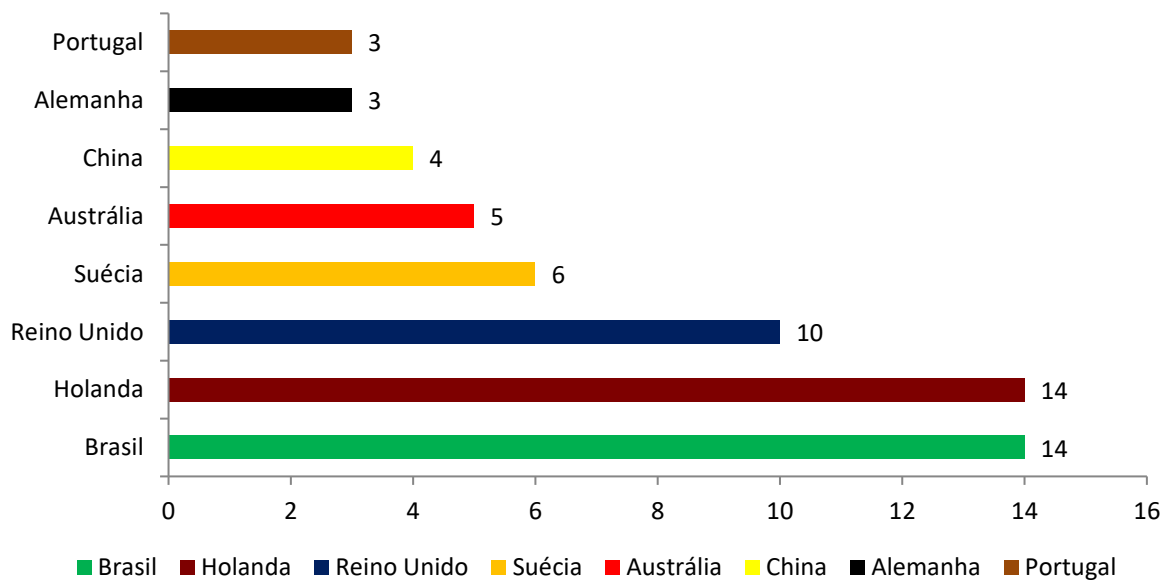
Fonte: Elaborada pela autora

Figura 1: Quantidade de publicações sobre CSC nas bases nacionais e internacionais (2007 – 2017)

No período entre 2007 a 2017, foram publicados 14 artigos em bases brasileiras e 91 em bases internacionais. Verifica-se uma evolução das publicações ao longo do tempo, com o crescimento no número de publicações nas bases *WoS* e *Scopus* a partir de 2008 e nas brasileiras em 2014.

Apesar do Brasil apresentar poucas publicações sobre o tema quando comparado ao contexto mundial, repara-se que quando a análise é por países o Brasil destaca-se como um dos que mais publicam artigos sobre CSC.

Conforme podemos observar na figura 3, o Brasil está empatado em 1º lugar com a Holanda, seguido do Reino Unido e da Suécia.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 2: Países que mais publicaram sobre o tema (2007 – 2017)

A tabela 2 destaca os dez autores que mais produziram estudos sobre CSC no mundo e a IES a qual eles estão vinculados atualmente.

Em primeiro lugar estão os autores Tanya Bondarouk e Ian Hebert. Tanya nasceu na Rússia, mas mora na Holanda onde leciona Gestão de Recursos Humanos, na Universidade de Twente. Suas áreas de interesse são Recursos Humanos e Novas Tecnologias. A autora tem perfis no *Research Gate*, Google Scholar (Índice h = 16) e no linkedin.

Ian Herbert ganhou ampla experiência em funções de contabilidade e gestão geral na indústria antes de se mudar para o ensino superior em 1990. Ele ensina gestão contábil e financeira em cursos de pós-graduação e pós-graduação. Ian se juntou à Universidade Loughborough em 2001. O principal interesse de pesquisa é a transformação das funções profissionais, como finanças, RH, compras e TI através de novas formas organizacionais, como o modelo do centro de serviços compartilhados.

Constata-se na tabela 2 que que a produção científica relacionada com o tema pesquisado está muito pulverizada quando se trata de produção individual.

Autor	Quantidade	IES a qual o pesquisador está vinculado
Bondarouk, T.	4	University of Twente
Herbert, I.	4	Loughborough University
Iveroth, E.	3	Uppsala Universitet
Meijerink, J.	3	Universidade de Twente
Seal, W.	3	University of Southampton
Bruhl, R.	2	University of Berlin
Cunnigle, P.	2	University of Limerick
Howcroft, D.	2	University of Manchester
Janssen, M.	2	Delft University of Technology
Yang, Y.	2	Wuhan Textile University.

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 2:** Relação dos dez autores com maior quantidade de artigos sobre o tema e suas respectivas IES.

A tabela 3 expõe os dez artigos sobre CSC mais citados nas bases pesquisadas. A tabela foi elaborada com as informações levantadas nas bases Scopus, WoS, Periódicos Capes, SciELO e SPELL. Um ponto crítico observado nesta pesquisa foi que a grande maioria dos artigos publicados nas bases brasileiras não tinham citações.

O artigo *“Exploring the Central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in Netherlands”* aparece entre os 10 mais citados em ambas as bases internacionais, com 19 citações na base Scopus e 17 na WoS. Em casos de artigos que são comuns a ambas as bases, considerou-se o maior número de citações.

O artigo mais citado é o *“In-Sourcing HR: Shared Services centres in the Netherlands”*, da base Scopus, de 2009 dos autores Farndale, E., Paauwe, J., Hoeksema, L. Esse artigo foi publicado no *International Journal Of Human Resource Management* que possui classificação A1 segundo Web Qualis da Capes.



“In-Sourcing HR: Shared Services centres in the Netherlands” é sobre a aplicação do conceito do Centro de Serviços Compartilhados em dados de 15 empresas na Holanda. O objetivo é analisar os impactos na área de Recursos Humanos.

Artigos	Citações
In Sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands	55
The back office goes global: Exploring connections and contradictions in shared service centres	28
Reflecting on the production of intellectual capital visualisations	27
The emergence and evolution of the multidimensional organization	26
The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management	23
Exploring the Central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in Netherlands	19
Understanding IT governance for the operation of shared services in public service networks	18
Shared service centers and professional employability	16
A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements	12
Gender matters in the global outsourcing of service work	10

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 3:** Os dez artigos sobre CSC mais citados

Analisando-se a produção científica e sua origem, ou seja, o veículo responsável por sua publicação, foi possível perceber uma grande concentração em um só periódico, o *Advanced Series In Management* com 8 publicações. Ele pertence ao grupo *emeraldinsight* e possui como área de interesses temas relativa à operação, logística e qualidade. Os editores responsáveis são o professor Miguel R. Olivas-Lujan e a professora Tanya Bondarouk.

É possível compreender a concentração de publicações sobre CSC neste periódico, visto que a professora responsável é a autora que mais publica sobre o assunto no mundo e possui profundo interesse em tal temática.

A seguir, com o objetivo de ordenar e ilustrar a discussão anterior será apresentada a Tabela 4.

Periódico	Número de Publicação
Advanced Series In Management	8
Journal Of Accounting and Organizational Change	4
International Journal Of Human Resource Management	3
Accounting Auditing Accountability Journal	2

Australasian Journal Of Informations Systems	2
European Management Journal	2
Wuhan Textile University	2
West University of Timisoara	2
Technical University Kosice	2
Technical University Czestochowa	2

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Tabela 4:** Os dez periódicos que mais publicam sobre o tema

Quanto à categoria analisada e temas abordados nos 105 artigos, verifica-se o interesse dos autores pelas seguintes temáticas relacionadas ao CSC: Recursos Humanos, Estratégia, Eficiência organizacional, Gestão de suprimentos, Metodologia de pesquisa, Gestão de Projetos, Tecnologia da Informação, Gestão de Mudanças e Finanças. A Tabela 5 mostra a maior concentração de assuntos que têm interessado aos pesquisadores.

Repara-se que a maior quantidade é relacionada a Recursos Humanos, o que faz sentido, visto que é uma das principais doze atividades conduzidas por CSC (DELOITTE, 2017). Todavia, uma análise mais detalhada dos artigos mostra que há um alto nível de dispersão dos temas de interesse e isso provoca falta de profundidade no conteúdo dos artigos.

<b>Tema</b>	<b>Quantidade</b>
Recursos Humanos	27
Estratégia	24
Eficiência organizacional	17
Gestão de suprimentos	9
Metodologia de pesquisa	9
Gestão de projetos	6
Tecnologia da Informação	5
Gestão de Mudanças	4
Finanças	4
<b>Total</b>	<b>105</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Tabela 5:** Temas abordados nos artigos selecionados

Por fim, ao analisar os artigos selecionados para a pesquisa, através da técnica da análise de conteúdo, foi possível identificar que em sua grande maioria o estudo de caso e a revisão bibliográfica são utilizados como estratégia de pesquisa. Também, foi possível identificar e analisar os tipos de abordagens metodológicas usadas pelas pesquisas. O levantamento apontou o uso predominante do método qualitativo, justificado pelos estudos de caso e revisão bibliográfica, que se mostraram como a principal estratégia de pesquisa utilizada nestes artigos pesquisados. Identificou-se também, o predomínio de pesquisas que fizeram uso do método misto.

## 5. Considerações Finais

Conclui-se que o tema Centro de Serviços Compartilhados é pouco presente na literatura mundial, considerando a pesquisa e análise dos dados obtidos nas bases WoS, Scopus, Periódicos Capes, SPELL e SciELO. Além disso, percebeu-se que os artigos que foram publicados são dispersos, o que implica em um não aprofundamento do conteúdo. Ou seja, há uma necessidade de publicações de mais artigos que elevem o nível da discussão do tema. Outro aspecto relevante é a falta de uma metodologia mais detalhada nos artigos, limitando possíveis replicações e contribuições de futuros pesquisadores para o meio acadêmico.

No decorrer deste artigo, foi possível apresentar a evolução das publicações durante o período da pesquisa, os países que mais publicaram os autores mais citados e suas instituições de ensino, os artigos mais citados, os periódicos que mais publicaram e comparar as publicações das bases nacionais com as internacionais. Também foi possível analisar os artigos selecionados para a pesquisa, através do uso da análise do conteúdo, agrupando os mesmos em categorias. No total foram 9 categorias correlacionadas com a quantidade de artigos.

Diversos estudos podem ser desenvolvidos nesta área. Sugerem-se os temas com poucas publicações, conforme apresentado na tabela 5 ou um maior aprofundamento nos já existentes. Entre eles destacam-se: estruturação de um CSC, custos de transferências, acordo de níveis de serviços e métricas para avaliação do desempenho do centro.

Espera-se que os resultados deste estudo incentivem os pesquisadores a explorarem e contribuïrem mais para esse campo que aqui foi apresentado.

## 6. Referências

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**. v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 225 p.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. Nova Jersey: John Wiley and Sons, 2003. 272p.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Tradução Christiane de Brito. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 592p.

CHIZZOTTI, **A Pesquisa em ciências humanas e sociais** 8a ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COOKE, F. L. Modeling an HR shared services center: experiences of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v. 45, n. 2, p. 211-227, 2006.

CRESWELL, J. (2003). **Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

DELOITTE. **Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2007**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html> > Acesso em: 21 de jun. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p

HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. **Work, Employment and Society**, v. 26, n. 1, p. 111-127, 2012.

JANSSEN, M.; JOHA, A.; Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 2, p. 102-115, 2006.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 1, p. 35-49, 2008.

MAGALHÃES, C. A. P. **Como Alavancar Vantagem Competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua organização. 1. ed. São Paulo: All Print, 2013. 246p.

MINNAAR, R. A.; VOSSelman, E. G. J. Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 1, p. 74 – 98, 2013.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. Estudos métricos da informação em ciência e tecnologia no Brasil realizados sobre a unidade de análise artigos de periódicos. **Liinc em Revista**, v. 9, n. 1. p. 6-27, mai. 2013.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.515p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services**: Mining for Corporate Gold. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.256p.

SAKO, M. Outsourcing and offshoring: implications for productivity of business services. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 22, n. 4, p. 499–512, 2006.

SCHULMAN, D. S. et al. **Serviços Compartilhados**: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.280p.

TEECE, D.J. As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: Implicações para as economias de industrialização recente. In: KIM, L.; NELSON, R. R. **Tecnologia, aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.