

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

CLÉBER ALEXANDRE AGAZZI

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC) *VERSUS* ESTRUTURAS
LOCAIS DE COMPARTILHAMENTO: UM ESTUDO NO SISTEMA SICREDI**

Porto Alegre

2018

CLÉBER ALEXANDRE AGAZZI

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC) *VERSUS* ESTRUTURAS
LOCAIS DE COMPARTILHAMENTO: UM ESTUDO NO SISTEMA SICREDI**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Francisco A. Mesquita Zanini

**Porto Alegre
2018**

A259c Agazzi, Cléber Alexandre
Centro de serviços compartilhados (CSC) versus estruturas locais de compartilhamento: um estudo no sistema Sicredi / por Cléber Alexandre Agazzi. – 2018.
99 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.
“Orientador: Dr. Francisco A. Mesquita Zanini”.

1. Back office. 2. Serviços compartilhados. 3. Centro de serviços compartilhados. 4. Cooperativas de crédito. I. Título.

CDU: 658.64

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha esposa Camila e às minhas filhas Melina e Carolina, as quais foram compreensivas comigo nessa longa jornada do mestrado profissional. Com certeza a jornada teria sido muito mais difícil sem elas. À minha mãe e irmãos, obrigado por compreenderem a minha longa ausência em alguns períodos e sempre me apoiarem em minha jornada de estudos. Ao meu pai, que infelizmente não pode acompanhar essa última etapa, mas que com certeza sempre esteve comigo em todos os momentos.

Também gostaria de agradecer a todos os meus colegas da turma 2016/2 do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. A relação de amizade e parceria que tivemos ao longo de todo curso foram fundamentais para passarmos por todos os obstáculos e chegarmos ao fim dessa jornada muito melhores do que entramos. Com certeza, ainda iremos usufruir de tudo que construímos de maneira coletiva, seja em nossa vida pessoal ou profissional.

Agradeço também a todos os professores da Unisinos e também da Universidade de Poitiers, os quais não pouparam esforços para transmitir todo o seu conhecimento e exigir o máximo esforço de cada aluno, na busca por um ensino cada vez mais qualificado e profissionais preparados para fazer a diferença. Em especial, gostaria de agradecer ao meu orientador, professor doutor Francisco A. Mesquita Zanini, o qual sempre esteve disponível para transmitir seu conhecimento e me apoiar, do início ao fim dessa dissertação.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus colegas de trabalho, que acompanharam essa longa jornada e me suportaram nos momentos em que não pude estar presente. Agradeço também ao Sicredi, como instituição, o qual foi o grande patrocinador desse trabalho. É muito gratificante trabalhar em uma empresa que aposta na educação como forma de desenvolvimento de seus colaboradores e crescimento de seu negócio.

RESUMO

A estratégia de centralização de serviços vem sendo adotada por muitas empresas como forma de organizar as atividades de *back office*, buscando pela redução de custos e melhoria de eficiência das operações. Essa estratégia de centralização pode seguir diferentes trajetórias, as quais variam em grau de consolidação. Seguir caminhos que levam a um nível menor de consolidação faz com que não se usufrua dos benefícios máximos do ganho de escala, um dos principais fatores para uma estratégia de eficiência em custo. Nesse sentido, o presente estudo busca compreender por que, em um sistema de cooperativas de crédito, algumas cooperativas optam por desenvolver estruturas locais para centralização de serviços, ao invés de utilizar a estrutura do centro de serviços compartilhados disponível para todo o sistema através de sua confederação, abdicando em parte dos ganhos de escala. Em caráter qualitativo-descritivo, através do estudo de caso, foram entrevistados executivos das cooperativas e da confederação e, após a análise de conteúdo, foi possível demonstrar que há racionalidade na estratégia adotada pelas cooperativas, uma vez que modelos encontrados durante a fase de revisão de literatura podem suportar essa afirmação. Além do tema central de estudo, a revisão de literatura abordou temas relacionados ao contexto em que a organização objeto do estudo está inserida, o que auxiliou na compreensão e revelou alguns fatores distintivos desse tipo de organização, os quais também geram influência sobre o cenário. Sob a perspectiva acadêmica, o estudo preenche lacunas de pesquisa quando aplica um modelo de análise desenvolvido em outro país em uma empresa privada no Brasil. Já no âmbito gerencial, fornece informações importantes e apresenta uma ferramenta que pode ser utilizada em definições estratégicas sobre centralização de serviços.

Palavras-chave: *Back office*, Serviços Compartilhados, Centro de Serviços Compartilhados, Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

Many companies have adopted a strategy of centralized services as a way of organizing back office activities, seeking a reduction of costs and improving the overall efficiency of operations. This strategy of centralization can follow different trajectories, which vary in degree of consolidation. Following paths that lead to a lower level of consolidation means that one cannot sow the maximum gains of scale, one of the main factors of a cost efficient strategy. In this sense, the present study seeks to comprehend why, in a system of credit unions, some credit unions choose to develop local structures in order to centralize services, instead of using the structure of the shared service center (SSC) available to all the system through it's "confederation", abdicating in part in gains related to scale. By using a descriptive qualitative case study, executives of credit unions and of the "confederation" were interviewed and, after analyzing this content, it was possible to demonstrate that there is rationality behind the strategy adopted by the credit unions, taking into consideration that models found during the bibliographical review can support this statement. Beyond the central theme of the study, the bibliographical review addressed themes related to the context in which the object organization is inserted, which aided in the comprehension and revealed some distinct factors of this type of organization, which also influenced the scenario. Within an academic perspective, the study fills gaps of research when applying a model of analysis, developed in another country, to a private company in Brazil. In an overall perspective, the study provides important information and presents a tool that can be used in strategic definitions about centralizing services.

Keywords: Back office, Shared Services, Shared Service Centers, Credit Unions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização de serviços compartilhados	19
Figura 2 - Benefícios dos CSCs em comparação com o ideal teórico.....	21
Figura 3 - Trajetórias dos centros de serviços compartilhados	25
Figura 4 - Hierarquia de decisão em sistemas de cooperativas.....	36
Figura 5 - Estruturas de coordenação interorganizacional	44
Figura 6 - Objetivos em contextos de colaboração empresarial.....	45
Figura 7 - Consequências da congruência ou diversidade de objetivos.....	49
Figura 8 - Estrutura organizacional do sistema Sicredi	60
Figura 9 - Cenário de compartilhamento de serviços no Sicredi	60
Figura 10 - <i>Ranking</i> de reclamações (bancos e financeiras).....	65
Figura 11 - Hierarquia de decisão em sistemas de cooperativas.....	73
Figura 12 - Trajetória da centralização de serviços no Sicredi.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modo como cada fator influencia o grau de customização.....	28
Quadro 2 - Cooperativas de 1º, 2º e 3º graus	33
Quadro 3 - Dimensões dos objetivos nas colaborações	47
Quadro 4 - Dimensões para categorização de objetivos	48
Quadro 5 - Principais autores e temas	50
Quadro 6 - Relação de entrevistados.....	53
Quadro 7 - Fatores relevantes para tomada de decisão	62
Quadro 8 - Resultados de satisfação	64
Quadro 9 - Análise dos fatores no sistema Sicredi.....	80
Quadro 10 - Aplicabilidade do modelo ao estudo de caso	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSC	Associação Brasileira de Serviços Compartilhados
CMN	Conselho Monetário Nacional
Cocecrer	Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
Fecotrigo	Federação das Cooperativas de Trigo e Soja
NPS	Net Promoter Score
RI	Relações Interorganizacionais
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SSC	Shared Service Center
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 Justificativa e relevância do trabalho	14
1.3 Delimitação do estudo	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Centros de serviços compartilhados	16
2.2 Cooperativismo de crédito	28
2.2.1 Histórico	28
2.2.2 Organização em sistema no Brasil.....	31
2.3 Relações interorganizacionais	37
2.3 Principais autores e temas para esta pesquisa	50
3 MÉTODO DE PESQUISA	51
3.1 Delineamento da pesquisa	51
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	52
3.3 Técnica de coleta de dados	54
3.4 Técnica de análise de dados	55
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Sobre o Sicredi	58
4.2 Fatores que influenciam a tomada de decisão das cooperativas	61
4.3 Relação entre o cenário encontrado no Sicredi e modelos existentes na literatura	66
4.3.1 Fator 1 – dependência de trajetória.....	66
4.3.2 Fator 2 – direcionamento regulatório/legal	67
4.3.3 Fator 3 – orientação para o cliente.....	68
4.3.4 Fator 4 – segmento-alvo	69
4.3.5 Fator 5 – importância estratégica	70
4.3.6 Fator 6 – orientação a tecnologia/negócios.....	71
4.3.7 Fator 7 – estrutura de governança	72
4.3.8 Fator 8 – estratégia de mudança.....	73
4.3.9 Fator 9 – grau de terceirização.....	75

4.3.10 Fator 10 – potencial de integração	76
4.3.11 Fator 11 – racionalidade econômica	77
4.3.12 Fator 12 – valor de negócio.....	79
4.3.13 Resultado da análise sobre os 12 fatores	79
4.3.14 Crítica ao modelo baseado nos 12 fatores.....	83
4.4 Influência do modelo de organização em sistema sobre o cenário de compartilhamento de serviços	85
4.5 Avaliação de objetivos conflitantes entre as cooperativas em suas estratégias de centralização de serviços	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
5.1 Limitações deste estudo	90
5.2 Sugestões para futuros estudos	90
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	98

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo traz consigo grandes desafios para as organizações. Buscar formas de alcançar vantagens competitivas frente a seus concorrentes é uma luta diária e incansável. Diante desse contexto, muitas organizações têm se preocupado primeiramente em tornar suas operações internas mais eficientes, centralizando atividades de suporte às operações, na busca por ganhos de escala, redução de custos, padronização e aumento de qualidade.

O arranjo organizacional decorrente dessa centralização de serviços foi denominado centro de serviços compartilhados – CSC (*shared service centers* – SSC), tendo origem nos Estados Unidos da América no início da década de 1990, quando grandes empresas como General Electric, Digital Equipment, Johnson & Johnson e American Express reorganizaram algumas funções para prestar suporte de maneira centralizada a algumas unidades de negócio (MILLER, 1999). Nos anos seguintes, surgem os primeiros CSCs na Europa, como resposta à pressão econômica e à necessidade de operar subsidiárias anteriormente independentes de maneira centralizada (MILLER, 1999).

Atualmente, mais de 75% das empresas da Fortune 500¹ estabeleceram modelos de serviços compartilhados com o objetivo de obter um desempenho superior por meio de economia de custos e aprimoramentos de serviços (RICHTER; BRÜHL, 2017).

No Brasil, o movimento iniciou em 1998 com a Fiat, tendo grande crescimento a partir de 2009, chegando a um número superior a 200 CSCs em 2015, ano em que foi criada a Associação Brasileira de Serviços Compartilhados – ABSC (ABSC, [2018?]).

O Sicredi, uma instituição financeira cooperativa, composta por 116 cooperativas de crédito filiadas (SICREDI, [2018?]), é uma das empresas nacionais que possuem um Centro de Serviços Compartilhados. Inaugurado em 2012, o CSC conta atualmente com 16 serviços de apoio às operações, os quais estão disponíveis para adesão das cooperativas filiadas ao sistema.

Nesse formato de operação a adesão aos serviços não é imposta e sim voluntária, o que é minoria no contexto de operação dos CSCs. A pesquisa “2015 Global Shared Services survey” realizada pela empresa de consultoria Deloitte demonstra que apenas 28% das organizações de serviços compartilhados utilizam modelos de adesão,

¹ Fortune 500 é uma lista anual compilada e publicada pela revista *Fortune*, que classifica as 500 maiores corporações dos Estados Unidos, de acordo com sua receita total.

enquanto 72% possuem um CSC de uso obrigatório pelas unidades de negócio (DELOITTE, 2017).

A adoção desse modelo pelo Sicredi se dá em função de sua organização em sistema de três níveis (cooperativa singular, central e confederação), onde a cooperativa, que compõe a base da hierarquia, tem o poder final de decisão. Schardong (2002) traz como um dos princípios que norteiam a gestão, para atuação sistêmica, a manutenção do poder decisório nas cooperativas singulares. Para ele, em se tratando de decisões estratégicas, caberá às cooperativas singulares, por maioria absoluta, decidir sobre a questão. Assim, no sistema cooperativo, sob o ponto de vista decisório, a ordem de autoridade é invertida, pois a maior autoridade está nos associados quando reunidos em assembleia geral e não na figura do presidente ou das entidades de 2º ou 3º grau (SCHARDONG, 2002).

Em função dessa particularidade, o CSC do Sicredi não possui uma situação uniforme na adesão dos serviços, pois algumas cooperativas optam por desenvolver estruturas locais de centralização. Tal situação faz com que o CSC não usufrua dos benefícios máximos do ganho de escala, uma vez que boa parte das operações está sendo executada de maneira distribuída nas cooperativas.

Segundo Schulz e Brenner (2010), o uso das economias de escala é um fator de grande importância para que se alcance o objetivo principal do CSC, que é a redução de custos. A não adesão das cooperativas ao CSC gera um impacto direto nos custos associados às transações no sistema como um todo, pois atividades que poderiam estar sendo realizadas de maneira centralizada estão sendo executadas por estruturas paralelas e duplicadas nas cooperativas singulares.

Conforme Port e Meinen (2014), em um modelo ideal de atuação em sistema, as cooperativas deveriam usufruir adequadamente dos benefícios de ganho de escala, economia de escopo e sinergia entre as diferentes entidades do sistema. Embora já se observe evolução dentro do movimento cooperativista para cumprir com os princípios sistêmicos da eficiência, da economicidade, da utilidade e da intercooperação, ainda se faz necessária uma maior uniformização de políticas, produtos/serviços e processos. Outro ponto que pode ser mais bem trabalhado é a redução do paralelismo e da sobreposição de estruturas e ações em diversas áreas do relacionamento, entre singulares, centrais, confederações e bancos. Além disso, ainda se percebe uma distância considerável de sintonia entre os líderes das entidades federadas na busca pela coalizão sistêmica (PORT; MEINEN, 2014).

Mesmo compreendendo as particularidades do Sicredi em função de sua organização em sistema, onde o poder de decisão está na base da hierarquia, fica difícil compreender o fato de algumas cooperativas não utilizarem na plenitude os serviços disponíveis no CSC da confederação.

Considerando o que Port e Meinen (2014) comentam sobre a carência em alguns aspectos nos sistemas cooperativos, principalmente no que se refere à falta de sintonia entre os líderes das entidades federadas com o sistema, ao paralelismo e à sobreposição de estruturas, talvez fosse possível concluir que esses seriam os principais fatores que contribuem para o cenário encontrado no Sicredi. Entretanto, existem outros contributos teóricos que poderiam também estar associados a essa questão.

No contexto das relações interorganizacionais, por exemplo, Whetten (1981) comenta que, em um conjunto organizacional, existem expectativas conflitantes entre os vários constituintes, ao passo que decisões de nível superior podem gerar diferentes impactos entre os constituintes e influenciar nas relações com seu conjunto organizacional.

Vangen e Huxham (2011) sugerem que tanto a congruência como a diversidade nos objetivos das organizações influenciam no processo de colaboração. Para Huxham (2003), os objetivos podem ser conflitantes em uma relação colaborativa interorganizational. Nessa relação, além dos objetivos claros que unem o conjunto organizacional (objetivos comuns), existem também os objetivos relacionados a cada organização individual e aos participantes de cada uma dessas organizações, os quais nem sempre são explícitos e tornam difícil, na prática, atender a todas as expectativas.

Já no contexto de serviços compartilhados, Ulbrich (2013) avalia que a padronização do processo desempenha um papel fundamental para obter os benefícios da consolidação de serviços, entretanto, cita que essa consolidação pode seguir quatro trajetórias distintas: (1) serviços compartilhados centralizados, (2) serviços compartilhados terceirizados, (3) serviços compartilhados colaborativos e (4) serviços compartilhados descentralizados. Ao se deslocar para uma das quatro trajetórias, os centros de serviços compartilhados podem perder algumas de suas qualidades positivas, afetando negativamente a capacidade de uma organização atingir seus objetivos originais de redução de custo e melhoria de qualidade.

Para Joha e Janssen (2014), os centros de serviços compartilhados são vistos como um tipo de modelo de negócios, podendo ter diferentes configurações. Para eles, o grau de padronização/customização do serviço é visto como um elemento chave e, por esse motivo, estabelecem um modelo de avaliação baseado em 12 fatores que busca identificar como são moldados os modelos de negócios de serviços compartilhados de acordo com o grau de customização em cada um desses fatores.

Em um contexto prático, a pesquisa “2015 Global Shared Services survey” traz como principais fatores para a não adesão aos CSCs a falta de capacidade de atendimento, a incapacidade de suportar o negócio remotamente e a má qualidade do serviço prestado (DELOITTE, 2017).

Conforme o que foi até aqui exposto, o cenário de compartilhamento de serviços no Sicredi pode ser influenciado de diferentes formas, seja por seu modelo de atuação em sistema, seja pelo contexto da colaboração e relações interorganizacionais, seja simplesmente por fatores ligados ao contexto de compartilhamento de serviços. Sendo assim, formula-se a presente pergunta-problema como norteadora central deste projeto de pesquisa:

Por que algumas cooperativas do sistema Sicredi optam por desenvolver estruturas locais de centralização de serviços ao invés de utilizar a estrutura de CSC disponível na Confederação Sicredi?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Compreender por que algumas cooperativas do sistema Sicredi optam pelo desenvolvimento de estruturas locais para centralização de serviços ao invés de utilizar os serviços disponíveis na estrutura de CSC da Confederação Sicredi.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar fatores que influenciam na tomada de decisão sobre a centralização de serviços;
- b) Avaliar se algum modelo de análise existente na literatura responde ao cenário de centralização de serviços encontrado no Sicredi;

- c) Compreender a influência do modelo de organização em sistema sobre o cenário de centralização de serviços;
- d) Avaliar se existem objetivos conflitantes entre as cooperativas em suas estratégias de centralização de serviços.

1.2 Justificativa e relevância do trabalho

Seguindo os objetivos propostos para o curso de Mestrado Profissional, no âmbito gerencial, o trabalho busca uma contribuição prática para a empresa objeto de estudo, analisando em maior profundidade o contexto atual e apoiando decisões futuras para melhorar o cenário de compartilhamento de serviços, com o objetivo de obter reduções de custos e aumentar a eficiência operacional.

Além disso, os centros de serviços compartilhados têm se destacado como um dos temas mais discutidos recentemente, o que demonstra a relevância do tema, tanto que cada vez mais empresas têm adotado esse modelo em suas operações internas ou através de *outsourcing* (RUDZIONIENE; SAKALAIUSKIENE, 2014). Richter e Brühl (2017) citam que mais de 75% das empresas da Fortune 500 estabeleceram modelos de serviços compartilhados com o objetivo de obter um desempenho superior por meio de economia de custos e aprimoramentos de serviços.

Richter e Brühl (2017) também apresentaram extensa revisão de literatura sobre CSCs, na qual analisam 83 trabalhos acadêmicos, publicados em 55 fontes entre os anos de 1981 e 2015, e indicam que apenas 20% dos estudos focam em empresas do setor privado. No Brasil, encontram apenas uma referência, sendo o estudo conduzido no setor público.

Joha e Janssen (2014), em seu trabalho sobre os modelos de negócios de CSC, recomendam a validação de seu modelo de análise, baseado na avaliação do grau de customização de 12 fatores, em outros países e modelos de negócio, uma vez que o estudo se limitou à análise de três casos no setor público holandês.

Em se tratando este trabalho de um estudo de caso no setor privado, no Brasil, e propondo como um dos objetivos específicos, avaliar se algum modelo de análise existente na literatura responde ao cenário de centralização de serviços encontrado no Sicredi, procura-se contribuir também com o meio acadêmico.

Além disso, a análise sobre serviços compartilhados em um sistema de cooperativas se torna relevante pelas características distintivas desse modelo de

negócio, principalmente no que se refere à estrutura de governança e ao processo decisório, de modo que os resultados obtidos por este trabalho podem contribuir para estudos futuros ou para a prática de implementação de CSCs em outros sistemas de cooperativas.

Como aluno do mestrado profissional e ao mesmo tempo profissional da empresa objeto do estudo, o autor tem total interesse nos resultados desta pesquisa, uma vez que atua em projeto estratégico de transformação digital da empresa e tem sob sua responsabilidade a transformação das atividades de *back office* das operações de negócio.

1.3 Delimitação do estudo

O escopo de atuação do trabalho se limita às 91 cooperativas integrantes do sistema Sicredi que atualmente compartilham do mesmo portfólio de produtos/serviços, excluindo do escopo as cooperativas das regiões norte e nordeste, as quais ainda estão em fase de migração para o sistema. Além disso, o escopo de serviços compartilhados em foco refere-se apenas aos serviços disponibilizados pelo CSC do Sicredi para adesão das cooperativas, não sendo parte do escopo de pesquisa outros tipos de serviços compartilhados através de seu centro administrativo, como, por exemplo, tecnologia da informação (TI), consultoria jurídica e serviço de atendimento ao cliente (SAC).

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho busca compreender tanto o tema central do trabalho quanto o contexto em que está inserida a organização objeto de estudo e, sendo assim, está organizada em três temas principais.

O primeiro é o estudo sobre os centros de serviços compartilhados, tema central deste trabalho, buscando entender sua origem, motivadores, modelos de operação, benefícios e sua evolução.

O segundo tema está relacionado ao contexto em que se situa a organização objeto de estudo, pois por se tratar de um sistema de cooperativas, se faz necessário compreender as origens do cooperativismo de crédito, assim como sua organização em sistema e estrutura de governança.

Finalizando a revisão de literatura, aborda-se também o tema de relações interorganizacionais, buscando entender as origens da colaboração empresarial, modelos de organização e estrutura de governança. Tal tema foi escolhido como parte da revisão de literatura para ampliar a visão sobre os sistemas de cooperativas, buscando entender os objetivos e também os fatores que influenciam nas relações colaborativas entre as empresas.

Ao final da revisão de literatura, um tópico específico apresenta uma visão consolidada dos principais temas e autores que auxiliarão na compreensão e resposta aos objetivos desta pesquisa.

2.1 Centros de serviços compartilhados

O aumento da concorrência e a globalização progressiva da economia, causada pela redução das barreiras comerciais, pressionam as empresas ocidentais a desenvolver estratégias para reduzir custos e melhorar a eficiência das operações. Entre as várias alternativas, o desenvolvimento de serviços compartilhados é cada vez mais considerado como uma solução potencial para esse problema, sendo adotado progressivamente por um número crescente de empresas (AKSIN; MASINI, 2008).

Empresas de todo o mundo estão reorganizando suas funções de *back office*, atuando em um modelo de compartilhamento de serviços. Essa novidade, chamada de serviços compartilhados, assumiu o tópico mais discutido nos últimos anos e é

provável que fique conosco ainda por algum tempo (RUDZIONIENE; SAKALAUŠKIENE, 2014).

Os serviços compartilhados são a estratégia de padronização, racionalização e consolidação de funções e processos de negócios comuns em uma organização, a fim de melhorar a eficiência e eficácia, tanto com a redução de custos como com a rentabilidade global em mente (AKSIN; MASINI, 2008).

Kaplan e Norton (2001) afirmam que as organizações podem estabelecer sinergias alinhando as divisões internas que se concentram na provisão de serviços compartilhados. Essas divisões de serviços compartilhados são produzidas em nível corporativo por causa de economias de escala e os benefícios da especialização e demarcação que essas divisões podem estimular.

Bergeron (2003) define serviços compartilhados como uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções de negócios existentes se concentra em uma nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura de gerenciamento projetada para promover eficiência, geração de valor, economia de custos e melhorar o serviço para os clientes internos da empresa.

Miller (1999) observou, quase no início do século 21, que o conceito de serviços compartilhados estava ganhando popularidade rapidamente entre organizações multinacionais, como forma de consolidar funções de suporte e reduzir custos. Com uma integração contínua das economias da União Europeia e melhorias na tecnologia, a pressão sobre as empresas multinacionais para reduzir seus custos contábeis de *back office* aumentou. Uma abordagem favorecida por muitas empresas é o estabelecimento de um centro de contabilidade consolidado, conhecido como um centro de serviços compartilhados – CSC (*shared service centers* – SSC), para realizar atividades que vão desde a compilação de resultados operacionais mensais até a manutenção de registros de ativos fixos e declarações fiscais para suas operações europeias (MILLER, 1999).

O conceito de centros de serviços compartilhados originou-se nos Estados Unidos, no início dos anos 90, quando empresas como General Electric, Digital Equipment e Johnson & Johnson reorganizaram funções contábeis para apoiar as unidades de negócios descentralizadas. Nos anos seguintes, surgem os primeiros CSCs na Europa, como resposta à pressão econômica e à necessidade de operar subsidiárias anteriormente independentes de maneira centralizada (MILLER, 1999).

Embora o modelo de serviços compartilhados tenha sido formalizado no início da década de 1990, como meio de economizar custos, mantendo certo grau de controle sobre o produto ou serviço, o conceito está em prática por muito mais tempo, sendo usado por grandes empresas de consultoria (PricewaterhouseCoopers, Gunn Partners, McKenzie & Company e London Perret Roche Group LLC) na busca por economias de milhões de dólares em empresas multinacionais (BERGERON, 2003).

Richter e Brühl (2017) citam que mais de 75% das empresas da Fortune 500 estabeleceram modelos de serviços compartilhados, tendo como objetivo obter um desempenho superior por meio de economia de custos e aprimoramentos de serviços.

Ulbrich (2006) destaca que os serviços compartilhados implantados em grandes organizações se concentraram predominantemente em processos de suporte. Ele ainda afirma que organizações não satisfeitas com seu desempenho consideraram como primeira opção a adoção de modelos de serviços compartilhados.

Os centros de serviços compartilhados aumentaram em relevância e importância nos últimos anos, tanto no setor privado como no setor público. As agências públicas utilizam o conceito de CSC para reduzir custos, melhorar o valor do serviço que fornecem e obter maior eficiência administrativa (WALSH; MCGREGOR-LOWNDES; NEWTON, 2008).

Em geral, acredita-se que a mudança para uma organização de serviços compartilhados ajuda as empresas a economizar custos, aumentar o tempo disponível para atividades de valor agregado em posições de linha, melhorar a capacidade de medição e alcançar uma melhor qualidade de serviço através de uma gestão mais focada (AKSIN; MASINI, 2008).

Magalhães (2013) cita que um ambiente de serviços compartilhados concentra os recursos de uma empresa, com foco em atender as unidades de negócio. As unidades de negócio, por sua vez, passam a ter maior autonomia e tempo para realização de suas atividades estratégicas. A Figura 1 representa a visão de Magalhães (2013) para uma organização de serviços compartilhados.

Figura 1 - Organização de serviços compartilhados



Fonte: Magalhães (2013).

Bergeron (2003) cita que os benefícios potenciais do modelo de serviços compartilhados são numerosos e podem beneficiar todos os tipos de negócios. Do ponto de vista da empresa, as promessas de serviços compartilhados são:

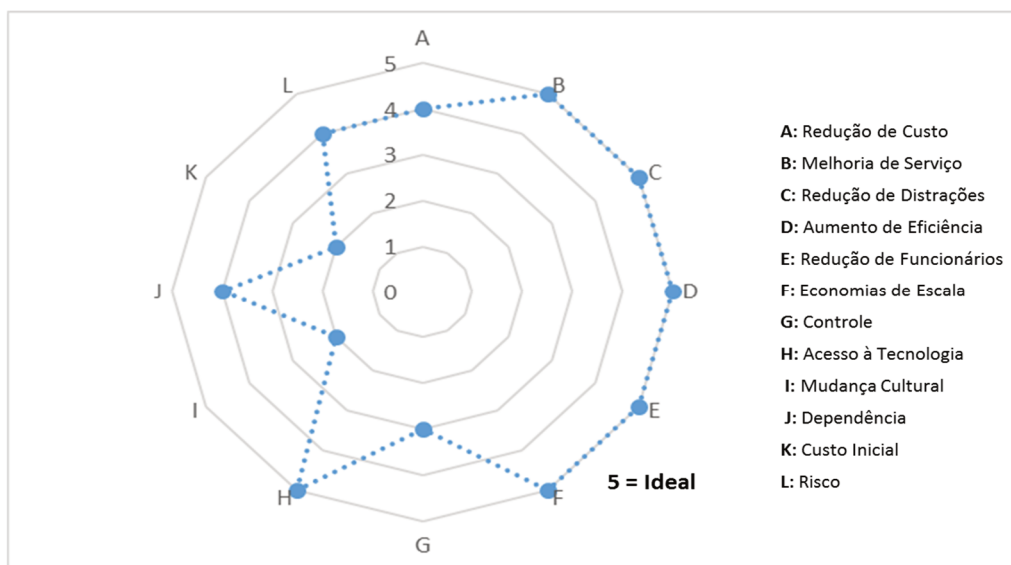
- **Redução de custos:** Existe uma pressão constante de clientes corporativos internos para fornecer produtos e serviços econômicos;
- **Melhoria de serviço:** O foco orientado para o cliente da unidade de serviços compartilhados deve resultar em um melhor atendimento aos clientes internos;
- **Menos distrações das principais atividades de competência:** Com o *back office* e outras atividades não críticas tratadas por serviços compartilhados, a gestão da empresa e as unidades de negócio ficam livres para concentrar-se em suas principais competências;
- **Um potencial para criar receitas externas:** Em um extremo, uma unidade de negócios que segue o modelo de serviços compartilhados pode ser operada como uma entidade quase autônoma, com outros clientes externos que podem gerar receita para a empresa.

Do ponto de vista da unidade de negócio compartilhada, o modelo de serviços compartilhados promete:

- **Aumento da eficiência:** A padronização de processos e a aplicação de tecnologias, quando apropriado, podem proporcionar uma melhor qualidade de serviços a preços comparáveis ou menores;
- **Diminuição dos requisitos de pessoal:** Com a capacidade de concentrar recursos para fins específicos em uma unidade de negócios compartilhada, são geralmente necessários menos funcionários para fornecer os mesmos resultados;
- **Economias de escala:** Como uma abordagem centralizada tradicional, os serviços compartilhados concentram a compra e outras atividades comerciais anteriormente dispersas, resultando em maior poder de compra e maior concentração de recursos especializados. Essa concentração permite economias de escala aumentadas, em comparação com a estrutura corporativa original.

Embora o modelo de serviços compartilhados tenha muito a oferecer, como qualquer outro modelo de negócios, não é de modo algum uma panaceia. Conforme ilustrado na Figura 2, em comparação com o ideal teórico, os serviços compartilhados têm altas marcas nas áreas de potencial redução de custos, melhoria de serviço, redução de distração das principais atividades de competência, aumento da eficiência, redução de funcionários, economias de escala e acesso à tecnologia. No entanto, têm baixas notas nas áreas de controle, necessidade de mudanças culturais e custo inicial de implementação (BERGERON, 2003).

Figura 2 - Benefícios dos CSCs em comparação com o ideal teórico



Fonte: Adaptado de Bergeron (2003).

Schulz e Brenner (2010) fazem uma revisão de literatura e definem que os centros de serviços compartilhados têm as seguintes características: consolidam processos dentro do grupo, reduzindo redundâncias; corte em custos é um dos principais atributos para sua implementação; têm foco em atender os clientes internos nas organizações; são alinhados com as melhores práticas de mercado e concorrentes; são unidades separadas das demais dentro da organização e atuam como um negócio independente de prestação de serviços.

Essas características são úteis para diferenciar o CSC de formas alternativas de entrega de serviços de *back office*, como terceirização ou uma divisão interna de pessoal. No entanto, há uma forte ligação à terceirização. Em muitos casos, a implementação do CSC é uma fase preliminar da terceirização. Processos e recursos são consolidados em um CSC para potencializar a possibilidade de terceirização para um provedor externo em uma fase posterior (SCHULZ; BRENNER, 2010).

Rudzioniene e Sakalauskiene (2014) divergem de Schulz e Brenner (2010) no que se refere ao custo como sendo o *driver* mais importante para se estabelecer um centro de serviços compartilhados; segundo eles, há muitos outros *drivers* não menos importantes para a criação de um CSC. As principais chaves para o sucesso em relação à evidência do CSC, por ordem de importância, são o valor comercial,

economia de custos, controles e continuidade, atendimento ao cliente e melhoria de qualidade.

Lacity e Fox (2008) apud Walsh, Mcgregor-Lowndes e Newton (2008) argumentam que a execução de serviços compartilhados implica em uma assimilação sincronizada do redesenho do processo de negócio, do redesenho organizacional, do redesenho de fontes e da capacitação tecnológica. No entanto, se esses programas de transformação forem gerenciados adequadamente, os serviços compartilhados resultarão em redução de custos e melhoria de serviços.

Ulbrich (2013) avalia que a padronização do processo desempenha um papel fundamental para obter os benefícios da consolidação de serviços, entretanto, cita que essa consolidação pode seguir quatro trajetórias distintas: (1) serviços compartilhados centralizados, (2) serviços compartilhados terceirizados, (3) serviços compartilhados colaborativos e (4) serviços compartilhados descentralizados. Essas trajetórias são apresentadas na Figura 3. Cada uma delas pode afetar negativamente a capacidade de uma organização atingir seus objetivos originais, ou seja, reduzir os custos e melhorar a qualidade. Portanto, os centros de serviços compartilhados podem perder algumas de suas qualidades positivas quando se deslocam para uma das quatro trajetórias (ULBRICH, 2013).

Ulbrich (2013) descreve essas trajetórias da seguinte forma:

1. **Serviços compartilhados centralizados:** Essa trajetória indica o desenvolvimento para um nível de padronização excessiva do processo. Nessa trajetória, o nível de consolidação aumenta, enquanto um pequeno nível de receptores de serviços externos é mantido. O aumento do nível de consolidação geralmente coincide com uma maior racionalização dos processos e seu uso compulsório. Os serviços compartilhados centralizados são menos focados em clientes que os centros de serviços compartilhados tradicionais; em contrapartida, permitem a realização de economias de escala mais elevadas, buscando alcançar o objetivo original do CSC, que é a sinergia de atividades e redução de custo;
2. **Serviços compartilhados terceirizados:** Nessa trajetória ocorre a transferência da entrega de serviços para um provedor externo. Ainda em um modelo de padronização excessiva, agora combinada com um alto nível de serviços de provedores externos, esse modelo permite que as organizações aproveitem recursos especializados que não estão disponíveis

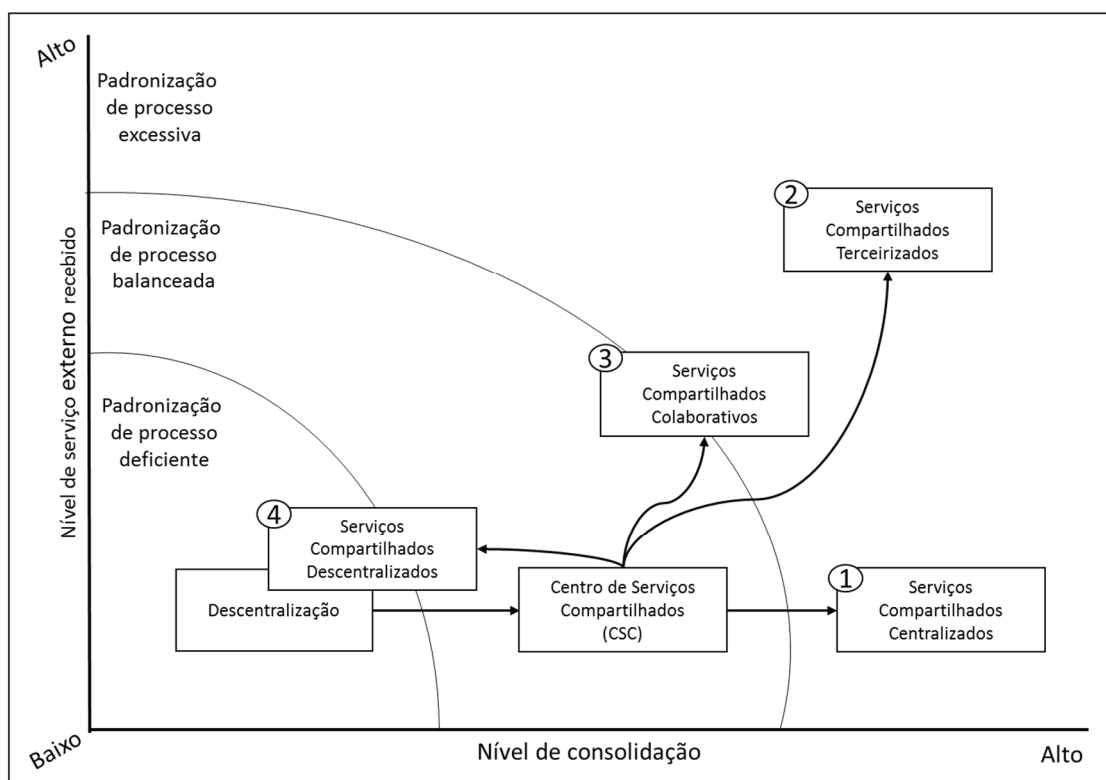
internamente para fornecer serviços de alta qualidade. Essa trajetória segue o raciocínio de que os CSCs já possuem capacidades semelhantes aos provedores externos. No entanto, as organizações podem não ter sucesso em consolidar suas capacidades devido a problemas de transição. Um fornecedor externo poderia fornecer esse acesso, porém, isso provavelmente significaria que a organização perderia ainda mais capacidades, expondo-se ainda mais a provedores de serviços externos. Isso significaria que problemas internos estariam sendo resolvidos ao serem movidos para um consumidor, em vez de se concentrar em como facilitar a mudança e desenvolver capacidades essenciais internamente. Portanto, a contribuição dos serviços compartilhados terceirizados para alcançar níveis mais altos de qualidade de serviço é questionável;

- 3. Serviços compartilhados colaborativos:** Nessa trajetória tem-se um nível equilibrado de padronização, um aumento de provedores de serviço externo e também de consolidação. Dependendo da homogeneidade ou heterogeneidade dos receptores do serviço, a padronização do serviço pode ser percebida como equilibrada e não excessiva. Devido à sua natureza, ou seja, organizações que colaboram na prestação de serviços e/ou na utilização do serviço, essa trajetória leva a serviços compartilhados colaborativos. Os serviços compartilhados colaborativos permitem que as organizações compartilhem seus conhecimentos além dos limites organizacionais com outras organizações, alcançando níveis mais altos de qualidade e redução de custos do que poderiam conseguir por conta própria. As organizações participantes concordam em um modo colaborativo para a prestação de serviços a todos os parceiros na colaboração, o que geralmente implica na necessidade de padronização dos processos. Os serviços compartilhados colaborativos, no entanto, também podem ser percebidos como tendo um impacto negativo na qualidade do serviço, especialmente quando os serviços foram entregues de forma bastante diferente antes da colaboração. A padronização do processo pode ser percebida como bastante excessiva, causando mudanças significativas no processo de trabalho de alguns participantes, afetando a percepção de qualidade. Nesse caso, uma organização participante pode querer que o centro de serviços adote seu processo específico para ser usado como

processo padrão. É provável, no entanto, que a organização com maior poder na colaboração mantenha o seu processo sobre os outros. É importante entender as dependências em serviços compartilhados colaborativos e avaliar todos os riscos associados com esse tipo de entrega antes de seguir para essa trajetória;

4. **Serviços compartilhados descentralizados:** Essa trajetória leva a um nível baixo de consolidação e padronização do processo. O menor nível de padronização do processo resulta em uma gama mais diversificada de serviços oferecidos aos clientes, permitindo que as organizações se concentrem melhor nas necessidades individuais dos clientes. Os serviços compartilhados descentralizados não devem ser confundidos com a pura descentralização, pois ainda se distinguem do modo tradicional de entrega de serviços, ao reunir e utilizar competências especializadas de uma organização. Essas competências são acumuladas no centro, permitindo que todos os clientes a utilizem. Como resultado, a competência especializada está disponível para, pelo menos, toda a organização e não apenas para algumas entidades específicas. Os serviços compartilhados descentralizados, por outro lado, não podem combinar as sinergias do ideal de serviços compartilhados. A menor padronização do processo inevitavelmente resulta em economias de escala mais baixas.

Figura 3 - Trajetórias dos centros de serviços compartilhados



Fonte: Adaptado de Ulbrich (2013).

Para Joha e Janssen (2014), os centros de serviços compartilhados são vistos como um tipo de modelo de negócios, podendo ter diferentes configurações, além de ser possível que mudem de configuração durante a fase de projeto e implantação. Em seu estudo de caso, Joha e Janssen (2014) fazem uma análise dos fatores que influenciam a configuração desse modelo de negócios com base na proposta de modelo de negócios unificado de Al-Debei e Avison (2010). Para isso, investigam três casos de serviços compartilhados no setor público holandês, com diferentes estruturas de governança. Ao usar essa estrutura, identificam 12 fatores diferentes que moldam os modelos de negócios de serviços compartilhados em termos de grau de customização. Esses incluem:

1. **Dependência de trajetória:** Refere-se à existência prévia do serviço à sua centralização ou à criação de um novo serviço a ser compartilhado. A criação de novos serviços demanda menos customização, enquanto o redesenho de serviços existentes requer maior customização para atender as particularidades dos clientes;

2. **Direcionamento regulatório/legal:** Regulamentações podem limitar o grau de padronização do serviço, requerendo mais customização para atender as especificidades locais;
3. **Orientação para o cliente:** Quando o serviço é direcionado ao cliente externo um nível maior de customização é requerido, dada a variedade de perfis existentes. Quando direcionado ao cliente interno o nível de customização necessário tende a ser menor;
4. **Segmento-alvo:** Isso envolve se os clientes do CSC são um grupo-alvo genérico ou específico. Quanto mais específicos forem os grupos-alvo, mais customização será necessária;
5. **Importância estratégica:** Atividades não relacionadas diretamente ao *core business* da empresa geralmente são mais passíveis de padronização e obtenção dos benefícios máximos da eficiência, enquanto atividades *core* requerem um nível maior de customização;
6. **Orientação a tecnologia/negócios:** Os serviços podem ser orientados à tecnologia ou ao negócio. Serviços orientados à tecnologia são mais propensos à padronização, pois exigem conhecimento específico limitado de negócio. Serviços orientados ao negócio requerem conhecimentos específicos e um maior grau de personalização;
7. **Estrutura de governança:** Refere-se ao nível em que podem ser tomadas decisões sobre serviços e investimentos. No caso de uma estrutura de governança centralizada, há pouco espaço para discussão sobre a customização das atividades, pois os objetivos principais são a padronização e o ganho de escala. Já em uma estrutura descentralizada, há flexibilidade para customização dos serviços, enquanto em uma estrutura federada tenta-se encontrar um equilíbrio entre as estruturas, combinando economias de escala e padronização, por um lado, e flexibilidade às necessidades do negócio, por outro lado;
8. **Estratégia de mudança:** Trata-se da estratégia de mudança para a centralização dos serviços. A primeira estratégia é a *Big Bang*, quando é possível realizar de uma única vez a centralização do serviço, dado seu alto nível de padronização. A segunda estratégia é a incremental, utilizada quando existe baixa padronização, dando mais flexibilidade aos clientes e acomodando diferenças de velocidade, escala e ambição;

9. **Grau de terceirização:** Há mais espaço para terceirização do serviço quando se tem um nível maior de padronização. Serviços customizados tendem a ser executados por recursos internos da organização;
10. **Potencial de integração:** Os CSCs podem ser usados para compartilhar serviços para uma ou mais organizações. Nesse último caso, mais benefícios de escala podem ser obtidos quando as organizações e processos são semelhantes, mas se houver algumas diferenças, é requerida mais customização para levar em conta os diferentes requisitos e interfaces entre organizações;
11. **Racionalidade econômica:** Refere-se ao foco principal do CSC, se custo ou outros fatores. Ter foco em custo requer maior nível de padronização e pouca customização, enquanto centralização com outro foco principal tende a apresentar maior customização;
12. **Valor de negócio:** Os serviços podem ser transacionais ou não transacionais. Os transacionais são tarefas de alto volume e altamente sensíveis à escala, onde o objetivo é alcançar o menor custo, mantendo padrões de alta qualidade. Já os serviços não transacionais são menos sensíveis à escala e requerem conhecimentos específicos do negócio e, portanto, exigem uma combinação de ampla especialização e personalização.

O Quadro 1 apresenta um quadro-resumo sobre a maneira como os fatores influenciam o grau de customização do modelo de negócios de serviços compartilhados (JOHA; JANSSEN, 2014).

Joha e Janssen (2014) entendem que a padronização/customização é um elemento-chave nos modelos de negócios de serviços compartilhados. Como tal, o grau de customização desempenha um papel essencial na realização de economias de escala e na entrega de serviços com eficiência de custo, que também desempenham muitas vezes um papel fora do domínio de serviços compartilhados.

Quadro 1 - Modo como cada fator influencia o grau de customização

Fator	Grau de Customização	
	Baixo ←	→ Alto
1. Dependência de trajetória	Criação de novos serviços	Redesenho de serviços Existentes
2. Direcionador regulatório/legal	Sem requerimentos regulatórios	Com requerimentos regulatórios
3. Orientação para o cliente	Empregados (Interna)	Clientes (Externa)
4. Segmento alvo	Grupo genérico	Grupo específico
5. Importância estratégica	Não-core	Core
6. Orientado a Tecnologia/Negócio	Orientado a tecnologia (remoto)	Orientado ao negócio (local)
7. Estrutura de governança	Centralizada	Federada
8. Estratégia de mudança	Big Bang	Incremental
9. Grau de terceirização	Terceirização parcial	Totalmente interno
10. Potencial de integração	Processos/organizações similares	Processos/organizações diferentes
11. Racionalidade econômica	Foco principal em custo	Foco principal em outros fatores
12. Valor de negócio	Transacional/baseado em escala	Não transacional/baseado em conhecimento

Fonte: Adaptado de Joha e Janssen (2014).

O trabalho de Joha e Janssen (2014) não aponta quais fatores são mais influentes, embora a literatura sugira que a estrutura de governança seja um fator dominante. A compreensão da importância relativa dos fatores pode ajudar a identificar os fatores mais dominantes que devem ser abordados primeiro ao projetar novos modelos de negócios, e essa pode ser uma área importante para futuras pesquisas. Além disso, a investigação foi restrita a três estudos de caso de CSCs em nível governamental em um único país, com semelhanças em relação aos serviços prestados. Se a seleção de casos se baseasse em diferentes tipos de serviços (de negócios), diferentes setores e/ou diferentes países, o resultado poderia ter sido diferente e, portanto, recomendam a validação empírica e a generalização dos fatores no ajuste de fronteiras (JOHA; JANSSEN, 2014).

2.2 Cooperativismo de crédito

2.2.1 Histórico

A primeira sociedade cooperativa formal surgiu em 1844, em Rochdale, distrito de Lancashire, Manchester, Inglaterra, como resultado da iniciativa de vinte e oito

trabalhadores do setor têxtil, que buscavam um meio para melhorar a qualidade de vida e a solução para seus problemas de desemprego e fome, ou seja, buscavam melhorar sua situação econômica (PINHO, 2004).

Esses trabalhadores reuniram-se pela primeira vez em dezembro de 1843, quando discutiram as possíveis soluções para seus problemas de sobrevivência. Como resultado dessa reunião, definiram pela constituição de um armazém cooperativo, o qual foi inaugurado em 24 de outubro de 1844 com o nome de Rochdale Society of Equitable Pioneers Ltda (PINHO, 2004).

Não demorou muito para que esse modelo começasse a se expandir. Apenas 3 anos depois, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, exercendo o cargo de prefeito, fundou a primeira associação de apoio para as comunidades mais pobres da Alemanha, denominada Brotverien (Associação do Pão). Embora essa não fosse uma cooperativa, serviria de modelo para o desenvolvimento da atividade cooperativista de Raiffeisen (PINHEIRO, 2005).

Schneider (1999) cita que esse foi um movimento que surgiu no contexto da Revolução Industrial, onde as mudanças advindas das máquinas a vapor e elétricas mudaram a dinâmica do campo e das cidades despreparadas, trazendo muitos problemas de desigualdade social para a classe operária e os camponeses. A partir disso, a sociedade começa a se organizar contra esse quadro de diferentes formas: algumas através da luta e do enfrentamento direto e outras, como o movimento cooperativista, mobilizando o proletariado de forma estratégica em cooperativas de consumo e de produção, onde eles próprios são donos dos excedentes gerados.

Para Pinho (2004), o cooperativismo surgiu em oposição às consequências negativas do liberalismo econômico, sobretudo na Inglaterra e na França. Foi inspirado no socialismo associativista ou utópico, buscando uma organização social mais equitativa e justa. Ainda segundo Pinho (2004), o cooperativismo moderno é fundamentado nos princípios dos pioneiros de Rochdale, movimento majoritariamente de tecelões dessa cidade que fundaram uma cooperativa de consumo, cujo objetivo era melhorar sua situação econômica e social através de premissas mutuamente acordadas.

Após a cooperativa de Rochdale, o cooperativismo atravessa rapidamente as fronteiras da Alemanha, chegando à Áustria, Inglaterra, Holanda, França e Itália. Na Alemanha, destaca-se o nascimento da primeira cooperativa de crédito urbana, no ano de 1852 (PORT; MEINEN, 2014).

Também na Alemanha, em 1862, surgem as primeiras cooperativas de crédito rural, então chamadas de *loan societies*. Em 1900, já havia 2.083 cooperativas de crédito na região, totalizando 265 mil associados (PORT; MEINEN, 2014).

No Brasil, o cooperativismo de crédito chega em 1902, trazido da Europa pelo padre jesuíta Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades imigrantes e desenvolvê-las. A primeira cooperativa foi constituída no município de Nova Petrópolis – RS e, a partir de então, impulsionado pela ideia de Amstad, o cooperativismo de crédito se materializou em mais de 60 cooperativas espalhadas pelo interior do estado do Rio Grande do Sul (SCHARDONG, 2002).

A partir da Revolução de 64, o Estado brasileiro traz para si a função de promover o desenvolvimento econômico, cujo projeto implicava em profunda reforma no Sistema Financeiro Nacional. Esse projeto causou enormes danos às cooperativas, pois grande parte de suas funções foi transferida aos bancos de propriedade do Estado (SCHARDONG, 2002).

Conforme Menezes (2004), o Banco Central do Brasil (criado em 1964), órgão normatizador do Sistema Financeiro Nacional, não via com bons olhos as cooperativas de crédito, limitando sua prestação de serviços.

Port e Meinen (2010) citam ainda que, não bastasse a interferência dos órgãos de normatização, alguns administradores de cooperativas resolveram destoar dos melhores padrões de gestão, por vezes confundindo os interesses coletivos com o particular, que faziam prevalecer.

No início da década de 1980, quando o modelo econômico de forte participação do Estado dava seus principais sinais de debilidade, com o esgotamento das fontes para financiamento subsidiado, especialmente ao setor agropecuário, Mario Kruel Guimarães, então vice-presidente da Federação das Cooperativas de Trigo e Soja – Fecotrigo, reuniu as nove cooperativas de crédito remanescentes no Rio Grande do Sul e fundou a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul Ltda – Cocecrer. O objetivo inicial era evitar o processo de liquidação de suas filiadas, discutindo junto ao Banco Central do Brasil a reformulação de normativos. Nascia a partir desse fato o primeiro sistema de crédito cooperativo do Brasil, atualmente chamado Sicredi (SCHARDONG, 2002). A partir desse marco, o cooperativismo de crédito seguiu passadas firmes, expandindo-se para outros estados (MENEZES, 2004).

Conforme registro do Banco Central do Brasil, em julho de 2017 existiam 1.031 cooperativas de crédito ativas no Brasil (BCB, [2018?]).

2.2.2 Organização em sistema no Brasil

No mundo da competitividade, empresas, organizações e as pessoas em geral precisam estar instrumentalizadas para conquistar espaço nos mercados e vencer. Cultura, tecnologia, qualificação profissional e qualidade são alvos permanentes de todos nós para garantir presença e capacidade no mundo da concorrência. É com essa lógica que o cooperativismo de crédito se estrutura para progredir no mercado (MENEZES, 2004).

Franke (1983) cita que, em uma economia moderna, onde as empresas se manifestam intensamente no sentido de união, as cooperativas, ao perceber as vantagens dessa união, costumam pronunciar-se pela “integração cooperativa” em oposição ao pronunciamento de “concentração de empresas cooperativas”.

Para Perius (2001), a integração apresenta-se de quatro formas: a primeira é a integração empresarial, na qual ocorre a absorção ou incorporação do patrimônio de cooperativas, ou seja, ocorre a fusão ou incorporação. A segunda é a forma associativa, onde ocorre a filiação mútua, com base no ato cooperativo, estendendo as relações das cooperativas, quando associadas entre si. A terceira forma, mais utilizada no Brasil e no mundo, dá-se pela integração sistêmica, através da constituição de centrais, federações e confederações de cooperativas: três ou mais cooperativas, conforme a lei n.º 5.764 exige, constituem cooperativas de 2º e 3º graus, tendo como objetivo maior a prestação de serviços, tanto econômicos como assistenciais em escala. A quarta, a integração operacional, ocorre a partir da união de esforços, plenamente possível sem união de patrimônio; inicia-se um processo de ajuda mútua, ou seja, integração das operações, como serviços e organização de comitês para compras e vendas.

No Brasil, a primeira organização em sistema teve início em 1980, com a constituição da Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Cocecrer/RS. Nesse primeiro modelo, às cooperativas era atribuída a função de prestação de serviços de atendimento aos associados, enquanto a central se ocupava com a gestão financeira em escala, os serviços de formação de recursos humanos, o jurídico e supervisão das filiadas. A partir disso, o movimento de organização se espalhou para outros estados e, em conjunto, iniciaram as articulações para os avanços normativos (PAGNUSSATT, 2004).

Na década de 90, o movimento começou a ter avanços significativos. Em 1992, o Conselho Monetário Nacional – CMN permitiu que as cooperativas realizassem captação de depósito a prazo. Com isso as cooperativas ampliaram o volume de recursos administrados, podendo atender melhor as demandas de crédito de seus associados. Em 1995, ocorre o avanço mais significativo para a organização em sistema, com a resolução n.º 2.193, que veio a permitir a constituição de bancos cooperativos. Com isso, as cooperativas passaram a ter acesso direto aos serviços de compensação de cheques e todos os demais produtos e serviços financeiros (PAGNUSSATT, 2004).

Os avanços não pararam por aí: no ano de 2000 o CMN passa a reconhecer o papel das centrais estaduais na capacitação e controle de suas filiadas e, em 2003, a resolução n.º 3.106 passou a permitir a livre associação, o que consolidou a organização como sistema (PAGNUSSATT, 2004).

A partir disso, a possibilidade de realizar a centralização financeira em nível nacional através dos bancos cooperativos motivou as centrais a constituir confederações, essas com objetivo de prestar serviços comuns em âmbito nacional (PAGNUSSATT, 2004).

Menezes (2004) define a organização em sistema como cooperativas de 1º, 2º e 3º graus, onde cada uma das cooperativas faz parte de um conjunto maior, tendo todos esses conjuntos o mesmo objetivo: resolver os problemas comuns dos membros associados. O Quadro 1 apresenta a visão de Menezes (2004) para cooperativas de 1º, 2º e 3º graus.

Quadro 2 - Cooperativas de 1º, 2º e 3º graus

Associados	Os associados são a base e a razão de ser de toda a cooperativa e do cooperativismo. A satisfação deles e de suas famílias é o objetivo final.
Cooperativa singular	Ou cooperativa de 1º grau. 20 associados é o número mínimo para se formar uma cooperativa singular no Brasil.
Cooperativa central e federação de cooperativas	Ou cooperativa de 2º grau. 3 cooperativas singulares é o mínimo para formar uma cooperativa central ou uma federação.
Confederação de cooperativas	Ou cooperativa de 3º grau. Uma confederação é formada com no mínimo 3 federações ou centrais de cooperativas.

Fonte: Menezes (2004, p. 58).

Schardong (2002) define as responsabilidades das principais organizações que compõem o sistema de crédito cooperativo da seguinte forma:

- a) Cooperativa de crédito singular:
 - Atuar na captação e empréstimo de recursos aos associados, visando a atender suas necessidades por produtos e serviços financeiros;
 - Promover a integração com a comunidade com observância ao padrão cooperativo.
- b) Cooperativas centrais de crédito:
 - Coordenar e promover o desenvolvimento do crédito de suas filiadas;
 - Controlar a segurança de suas filiadas;
 - Responder pela capacitação de recursos humanos das filiadas;
 - Representar institucionalmente suas filiadas no movimento cooperativo de crédito.
- c) Confederação:
 - Zelar pelos princípios doutrinários do cooperativismo e pela gestão interna do sistema;
 - Prestar consultoria às demais organizações do sistema em suas atividades preponderantes;
 - Promover a avaliação de desempenho e auditoria interna das cooperativas e centrais;

- Representar institucionalmente o movimento cooperativo de crédito em âmbito nacional.

d) Banco cooperativo:

- Integrar as cooperativas de crédito ao sistema bancário nacional e internacional;
- Administrar, em escala, os recursos financeiros do sistema;
- Formular políticas de gestão financeira, crédito e marketing, além de desenvolver e administrar produtos corporativos.

Para Port e Meinen (2014), a organização das cooperativas financeiras em forma sistêmica permite que muitas delas, principalmente as de livre admissão de associados, apresentem uma grande variedade de soluções financeiras a seus associados, permitindo que muitos deles sejam 100% fidelizados à sua cooperativa, não dependendo dos bancos tradicionais para nenhuma atividade/demanda financeira.

Pagnussatt (2004) cita que, para que o conjunto de entidades possa ser denominado de sistema, é necessário que haja unidade de atuação. Observado de fora, precisa ser visto como uma única entidade, tanto do ponto de vista operacional como conceitual. Todos devem seguir os mesmos norteadores estratégicos de visão, missão e valores.

Para Schardong (2002), sistemas cooperativos precisam definir valores éticos e princípios de gestão que nortearão os destinos do empreendimento, dentre os quais relaciona:

- **Valorização inegociável da forma cooperativa de ser:** Esse princípio indica que os integrantes da instituição, associados, dirigentes, executivos, contratados e colaboradores deverão pautar suas ações no sentido de preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo diante do diferencial competitivo que lhe é próprio e que fará a diferença no mercado onde atuam as organizações do sistema;
- **Desenvolvimento assentado na valorização do associado:** O objetivo final do sistema, nele compreendidas todas as organizações, deverá ser alcançar resultado econômico positivo às atividades dos sócios, sem comprometer o equilíbrio do mesmo, o qual terá seu desempenho avaliado com base em indicadores também aplicados aos demais tipos societários;

- **Observância dos normativos oficiais e internos do sistema:** O princípio cooperativista da livre adesão deverá ser integralmente observado, desde que os valores éticos e profissionais da instituição não sejam afrontados. Dessa forma, o ingresso e permanência no sistema exigirão observância desse princípio, naturalmente sendo preservado o direito de se lutar para que as normas sejam aprimoradas e adaptadas às particularidades do empreendimento;
- **Transparência ao quadro social e de acionistas:** Cabe aos administradores das organizações que integram o sistema, no exercício das suas atribuições, desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho;
- **Neutralidade político-partidária:** O exercício da militância político-partidária é prerrogativa de todo o cidadão. Não obstante, diante da natureza societária das organizações que integram o sistema, o exercício das funções operacionais e administrativas exigirá dos seus integrantes que abdicuem dos cargos decorrentes da atividade política, enquanto titulares;
- **Poder decisório nas cooperativas de crédito singulares:** Em se tratando de decisões estratégicas que implicarem a realização de investimentos, assunção de riscos e outras obrigações que vinculem todos à instituição sistêmica, caberá às cooperativas singulares, por maioria absoluta, decidir sobre o assunto. As cooperativas de 2º e 3º graus, o banco cooperativo e as demais organizações não cooperativas que integram o sistema deverão atuar na elaboração dos projetos, dando a eles consistência científica e técnica, alinhando-os com os objetivos do empreendimento. Para uma boa convivência e integração é necessário adotar regras claras de gestão nas atividades corporativas e definição da forma de acompanhamento, com visibilidade para todos os integrantes.

Assim como Schardong (2002), Pagnussatt (2004) cita que, em entidade de natureza cooperativa, a ordem da autoridade é invertida. A maior autoridade está nos associados da cooperativa, quando reunidos em assembleia geral. Da mesma forma, como as cooperativas organizam entidades de 2º e 3º graus, as centrais estaduais devem seguir as orientações e decisões das cooperativas, enquanto a confederação

e o banco cooperativo devem seguir as orientações e decisões das centrais. A Figura 4 apresenta a hierarquia de decisão em um sistema de cooperativas.

Figura 4 - Hierarquia de decisão em sistemas de cooperativas



Fonte: Pagnussatt (2004, p. 131).

Pagnussatt (2004) cita ainda que, diferentemente de uma empresa de grande porte, em um sistema cooperativo as atividades são compartilhadas ou complementadas entre as entidades que compõem o sistema, enquanto em uma grande empresa as atividades são distribuídas entre as unidades de negócio (matriz, filiais, departamentos, etc.). Cada entidade é uma pessoa jurídica independente, cabendo a seus dirigentes a responsabilidade limitada aos atos de gestão da mesma. São exemplos de atividades compartilhadas os serviços de auditoria interna, assessoria jurídica e representação institucional.

Port e Meinen (2014) citam que, em uma postura sistêmica ideal, as cooperativas deveriam se valer dos benefícios de ganho de escala, de economia de escopo e da sinergia entre as diferentes entidades do sistema. Entretanto, ainda existem carências nesse aspecto nos sistemas cooperativos, conforme citam:

- Falta de uniformização de políticas, produtos/serviços e processos;
- Falta de sintonia entre os dirigentes das diferentes entidades federadas. Ainda se percebe uma distância considerável em relação à “coalizão sistêmica”;
- Paralelismo e sobreposição de estruturas e ações em diversas áreas do relacionamento entre as diferentes entidades do sistema;

- Falta de um melhor aproveitamento da alocação corporativa dos componentes organizacionais, cujas atividades tenham repercussão sistêmica, especialmente no campo do planejamento e da retaguarda operacional. É necessário analisar de forma isenta e imparcial o que deve ser realmente executado na cooperativa e o que pode ser executado nas entidades centralizadoras;
- Maior compromisso com soluções e projetos corporativos, de modo que, aprovados em ambiente sistêmico participativo, sejam cumpridos incondicionalmente por todos.

Essas carências, principalmente as que se referem à alocação de estrutura e componentes organizacionais, sem dúvida passam pelo receio da perda de poder e pela confiança insuficiente nos líderes e executivos das estruturas de segundo e terceiro níveis. Fato que não se justifica, pois o poder não acompanha a transferência de atividades, uma vez que o cedente ainda retém o comando, com a condição de monitorar o desempenho e cobrar o resultado. A rigor, as cooperativas singulares deveriam se preocupar tão somente com o papel de atendimento ao associado, transferindo todas as demais tarefas (retaguarda, serviços de apoio, consultoria ou assessorias, etc.) para as entidades de 2º e 3º graus (PORT; MEINEN, 2014).

2.3 Relações interorganizacionais

A literatura sobre relações interorganizacionais (RI) sugere que uma organização estabelece vínculos devido ao seu valor percebido para melhorar o desempenho organizacional. O principal valor dessas ligações interorganizacionais é o maior controle sobre as contingências ambientais, sendo a mais notável a disponibilidade de recursos (WHETTEN; LEUNG, 1979).

Para Ven (1976), uma relação interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações transacionam recursos (dinheiro, instalações físicas e materiais, referências de clientes ou clientes, serviços técnicos) entre si. O objetivo final das organizações envolvidas em uma RI é a realização de metas que não podem ser alcançadas por organizações de forma independente. A aquisição direta de instalações, materiais, produtos ou receitas para garantir a sobrevivência organizacional tem sido um motivo primordial para o estabelecimento de relações interorganizacionais (GALASKIEWICZ, 1985).

Para Whetten (1981), a industrialização aumentou a necessidade de ação coordenada em uma sociedade. Como consequência, a melhoria das relações entre organizações tem sido uma preocupação comum de pesquisadores e profissionais há décadas. À medida que a ênfase na teoria organizacional e na pesquisa mudou de controlar atividades internas para gerenciar restrições externas na década de 1960, as discussões sobre o controle de recursos se tornaram proeminentes. A ênfase colocada na interface de organização/ambiente durante esse período chamou atenção para as opções disponíveis para as organizações aumentarem seu controle sobre a incerteza das exigências ambientais. Entre essas opções, as principais são os acordos colaborativos entre organizações.

Borman e Ulbrich (2011) relatam que as organizações colaboram para obter acesso a uma combinação de recursos e habilidades que permitem o desenvolvimento de capacidades novas ou melhoradas, sendo o agrupamento interorganizacional um facilitador para a transferência de recursos e conhecimentos para uma eficiente prestação de serviços. Sugere-se que, ao colaborar entre organizações, os participantes se tornem dependentes um do outro. Se essas dependências são efetivamente gerenciadas, tais colaborações levam a um aumento da eficiência e à melhoria da prestação de serviços (BORMAN; ULBRICH, 2011).

Para Cowan, Paswan e Steenburg (2015) as empresas firmam parcerias para melhorar sua posição competitiva, criar valor superior para as partes interessadas e aumentar a eficiência e a eficácia compartilhando recursos e conhecimentos.

Whetten (1981) cita que existem várias formas de relações interorganizacionais, entretanto descreve como sendo as quatro principais formas: ligações diádicas (*dyadic linkages*), conjunto organizacional (*organization set*), conjunto de ação (*action set*) e redes (*network*).

As ligações diádicas são a forma mais simples de relação interorganizacional. Ocorre quando duas organizações consideram mutuamente colaborar na realização de um objetivo comum como, por exemplo, desenvolver um projeto de inovação, compartilhando o risco associado a esse projeto. Essas ligações diferem das *joint ventures*, uma vez que uma entidade ou projeto organizacional exclusivo não é criado. Em vez disso, as organizações simplesmente concordam em coordenar suas respectivas atividades para aumentar a eficiência. Consequentemente, a relação entre as organizações é menos formal e mais difícil de ser mantida no longo prazo (WHETTEN, 1981).

O conjunto organizacional, por sua vez, é constituído em torno de uma organização focal. Não é uma rede verdadeira, porque, embora as ligações diádicas entre organizações focais e participantes sejam examinadas, as relações entre as organizações participantes são ignoradas (WHETTEN, 1981).

Whetten (1981) ainda observa que, em um conjunto organizacional, existem expectativas conflitantes entre os membros do conjunto. Nesse contexto, ao tomar decisões, a organização focal está impactando de diferentes formas as organizações que compõem o grupo, uma vez que as expectativas de cada um podem ser diferentes.

A terceira forma de relação interorganizacional são os conjuntos de ações (*action set*). Os conjuntos de ações são coalizões de organizações que trabalham juntas para atingir um propósito específico. Enquanto os conjuntos organizacionais estão centrados em organizações focais, o conjunto de ações refere-se a um grupo interativo de organizações. No entanto, é possível que um conjunto de ações seja centrado em torno de uma única organização, como no caso de um líder de preços em um oligopólio ou a maior universidade em um sistema de ensino superior (WHETTEN, 1981).

Phillips (1960) identificou quatro condições para que um conjunto de ações possa alcançar um comportamento coordenado: (1) o número de organizações no conjunto de ações; (2) o nível em que uma única organização poderosa assume um papel de liderança; (3) semelhança em valores e atitudes entre os membros; e (4) o impacto do comportamento de outros conjuntos de ação.

A última forma de organização das relações interorganizacionais é a rede. Uma rede consiste em todas as interações entre organizações em uma população, independentemente de como a população é organizada em díades, conjuntos organizacionais ou conjuntos de ação (WHETTEN, 1981).

Para Whetten (1981), as redes são vistas como “sistemas soltos”, onde as funções críticas são realizadas por subsistemas. Esses subsistemas são ligados uns aos outros, o que traz um alto grau de adaptação para o sistema como um todo, uma vez que mudanças podem ser efetuadas em um único subsistema, sem afetar gravemente o sistema como um todo. Por outro lado, efetuar mudanças em um sistema com muitas ligações entre subsistemas cria um impacto considerável, uma vez que uma mudança em um subsistema produz efeitos em todo o sistema.

Para Grandori e Soda (1995), as redes são muito interessantes do ponto de vista teórico, porque podem ser estudadas a partir de diferentes abordagens disciplinares, oferecendo assim um precioso terreno de interesse comum e diálogo potencial entre vários ramos das ciências sociais.

Balestrin e Vargas (2004) citam que o termo rede tem um escopo amplo, podendo ser aplicado em vários contextos, entretanto, no campo das ciências sociais tem recebido grande interesse por parte dos pesquisadores.

Para Thorelli (1986), autores seminais deram ênfase às redes de organizações sem fins lucrativos como, por exemplo, Whetten (1981); entretanto, seu entendimento é de que redes são formadas por duas ou mais organizações em relacionamentos de longo prazo e sua análise em um contexto mais amplo pode auxiliar executivos e acadêmicos a compreender melhor uma série de questões estratégicas nos negócios.

Para Balestrin e Vargas (2004), a organização em rede é uma forma para que as empresas alcancem competitividade nos mercados, pois promove um ambiente favorável ao compartilhamento, seja de conhecimentos, seja de habilidades ou de recursos essenciais para os projetos de inovação.

Jarillo (1988) desenvolve o conceito de rede estratégica, pois as entende como um arranjo que pode ser usado para colocar as organizações em uma posição competitiva mais forte. Para ele, as redes estratégicas são arranjos de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas e com fins lucrativos, o que permite que essas organizações ganhem ou mantenham vantagem competitiva frente a seus concorrentes fora da rede.

Para Thorelli (1986), cada empresa tem uma missão, que pode ser definida como domínio (ou escopo), acrescido de objetivos específicos a serem alcançados dentro do domínio. O domínio de qualquer organização pode ser definido em cinco dimensões, sendo: produto (ou serviço), clientes-alvo, funções executadas (modo de operação), território e tempo. Para que uma rede exista, deve haver pelo menos uma sobreposição parcial no domínio (por exemplo, sincronização em termos de tempo). Se houver sobreposição total, tem-se um caso de competição, mas ainda há espaço para redes em termos de associação comercial, atividades de padronização ou (na maioria das culturas) acordos de tipo cartel. A divisão de oportunidades de trabalho e de rede sinérgica provavelmente será mais forte e efetivamente implementada quando a sobreposição nas dimensões for muito menor do que completa.

Balestrin e Vargas (2004) citam que, com base em estudos de outros autores, as redes podem ser classificadas de quatro formas, sendo:

- **Redes verticais:** Onde se tem clareza da estrutura hierárquica. São redes semelhantes à matriz/filial, como, por exemplo, redes de distribuição de produtos, onde uma grande empresa decide formar a rede para estar mais próxima de seu cliente;
- **Redes horizontais:** Cada organização mantém certo grau de independência, fazendo a opção pela união em rede para coordenação de certas atividades de maneira conjunta com as demais. Entre os objetivos desse modelo de atuação podem-se citar: criação de novos mercados, projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (onde se busca compartilhar o risco), ações de marketing, entre outros. Esse modelo é entendido com o viés de cooperação interorganizacional, tendo grande diversidade de formas para ser estabelecido, como por exemplo: consórcios de compra, associações profissionais e alianças tecnológicas;
- **Redes formais:** São redes baseadas em contratos como, por exemplo, *joint ventures*, franquias e alianças estratégicas;
- **Redes informais:** São redes estabelecidas com base na convivência, sem qualquer tipo de contrato formal, permitindo interações informais entre diferentes atores (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, etc.). Esse tipo de rede também cria a cultura da cooperação, pois permite a troca de experiência entre os diversos atores sobre a base da livre participação e confiança.

Voltando ao campo mais amplo das relações interorganizacionais, Ven (1976) cita que as organizações se esforçam para manter sua autonomia. Do ponto de vista de gestão, as organizações entendem que se envolver em uma relação interorganizacional implica em perder a liberdade de agir de forma independente, o que faz com que as organizações só se envolvam em relações com outras organizações quando necessitam investir recursos escassos e energia em algo que tenha alto grau de incerteza.

Ven (1976) cita ainda que a formalização, a complexidade e a centralização são as principais dimensões dos relacionamentos interorganizacionais. A formalização está relacionada às regras, políticas e procedimentos que regem o acordo interorganizacional e os contratos. A centralização refere-se ao local de

tomada de decisão em um ambiente de coletividade, sendo a hierarquia a medida convencional de centralização; entretanto, é previsível que, inicialmente, a estrutura da tomada de decisão seja muito fraca, com um mínimo de autoridade, tendo dificuldade em tomar decisões que não estão de acordo com os interesses pessoais de todas as partes. À medida que a centralização cresce em força em relação aos seus membros, ela começa a assumir as características de uma organização formal, o que faz com que se torne cada vez mais relevante no processo decisório. Por fim, a complexidade estrutural de uma coletividade refere-se ao número de elementos diferenciados que devem ser enfrentados e integrados para que uma relação interorganizacional possa atuar como uma unidade. O número de organizações e as atividades envolvidas nessa relação são os principais indicadores do nível de complexidade da relação interorganizacional.

Whetten (1981) cita as formas estruturais de coordenação das relações interorganizacionais. Embora entendendo a amplitude do tema, opta por classificá-las em três formas, sendo:

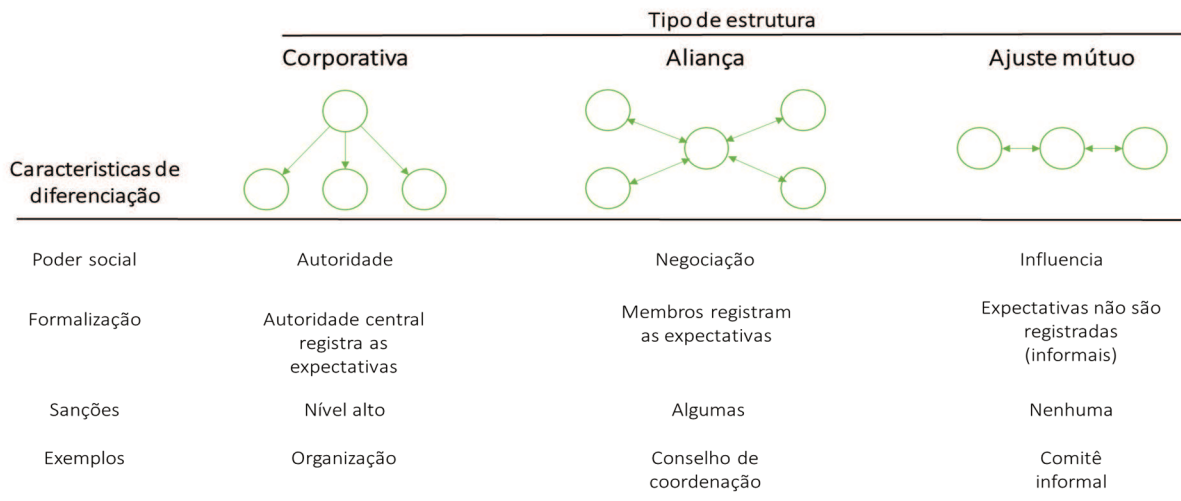
- **Ajuste mútuo (*mutual adjustment*):** Nesse formato, a coordenação tende a se concentrar em casos específicos e não no desenvolvimento de um sistema de entrega abrangente. Geralmente as pessoas envolvidas nas relações não são do alto nível de hierarquia das organizações, e sim indivíduos que estão envolvidos nas atividades de dia a dia e no contato com outras organizações. Não há regras formais estabelecidas, sendo essas desenvolvidas durante os processos de interação. Operando dessa forma, não existe uma unidade central para monitorar ou detectar violações nos acordos. Essa estratégia pode ser caracterizada como a de menor custo e maior benefício, uma vez que os acordos são estabelecidos apenas por conveniência, quando há concordância de ambos, o que mantém a autonomia de cada uma das partes.
- **Corporativa (*corporate*):** Como sugere o nome, nesse formato, a coordenação da estrutura corporativa ocorre sob o guarda-chuva de uma autoridade formal. As organizações envolvidas são membros de uma organização mais abrangente como, por exemplo, uma estrutura de governo ou um campus em um sistema de ensino superior. Nesse modelo de organização, o objetivo de cada uma das organizações é atingir o objetivo do sistema como um todo. Todas as organizações entendem que as

decisões coletivas são soberanas, existindo uma administração central forte, que estabelece políticas para todo o sistema e monitora sua implementação pelas organizações membros. O controle é conseguido através do uso de regulamentos que restringem as ações das unidades membros, ou através da distribuição de sanções convencionais, como fundos, mão de obra e promoção.

- **Aliança (*alliance*):** É um formato intermediário, que representa esforços para coordenar organizações autônomas sem a autoridade de uma hierarquia formal. Existem duas grandes variações na distribuição de poder dentro dessa estratégia. Uma envolve a formação de uma unidade administrativa central que responde aos desejos das agências membros e que, muitas vezes, está associada a uma federação. Nesse caso, a organização central desenvolve programas e administra as operações do dia a dia, uma vez que as responsabilidades são delegadas pelas organizações membro. A segunda variação é representada por uma coalizão ou conselho. As coalizões, ao contrário das federações, tipicamente não criam uma unidade administrativa central, sendo o sistema de autoridade mais informal, e o poder é depositado em cada órgão membro. Conseqüentemente, a coordenação é mais difícil de orquestrar devido à ausência de um mediador. Dentro da estrutura da aliança, tanto o agregado como as partes exercem poder. Nas federações, por exemplo, a tomada de decisão ocorre no topo, mas a autoridade é mantida no nível da organização individual. As decisões em todo o sistema, portanto, devem ser ratificadas por cada organização. Por outro lado, se coalizões e conselhos organizam uma equipe central, ela tende a ter poderes de decisão extremamente restritos, pois as políticas tendem a se concentrar em questões processuais, o que conseqüentemente tem pouco efeito regulatório sobre as organizações membro.

A Figura 5 representa graficamente as estruturas de coordenação interorganizacional descritas por Whetten (1981).

Figura 5 - Estruturas de coordenação interorganizacional



Fonte: Adaptado de Whetten (1981).

Muitas áreas podem ser estudadas no contexto das relações interorganizacionais. To (2016) cita que nas últimas décadas os estudos de colaboração entre organizações têm voltado sua atenção para a corroboração teórica usando vários paradigmas. Os paradigmas populares incluem: (1) economia dos custos de transação, (2) visão da competência organizacional baseada em recursos, (3) teoria da dependência de recursos, (4) governança e administração para justiça e (5) desenvolvimento de conhecimento e aprendizagem organizacional.

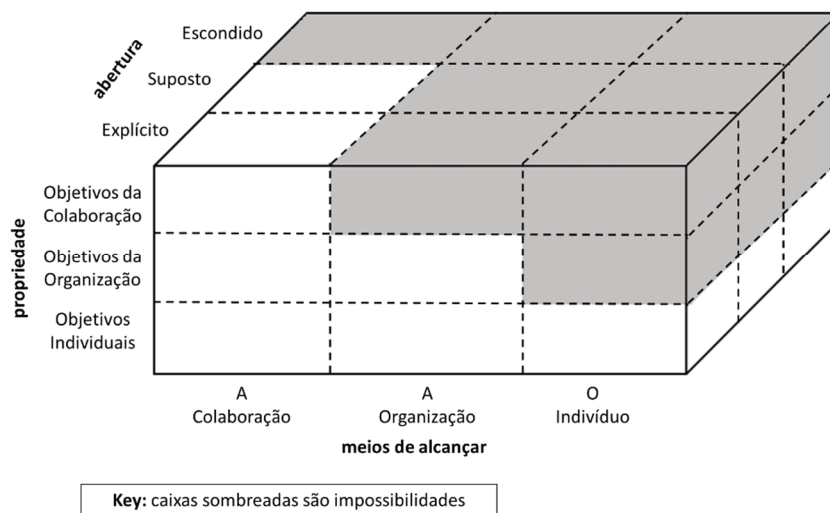
Esses estudos baseiam-se principalmente em teorias econômicas que focalizam internamente os benefícios esperados como uma razão para a formação de parcerias. Eles propõem que as organizações estabeleçam parcerias com a expectativa de colher benefícios, incluindo redução de custos, aquisição de recursos e conhecimento, alinhamento e legitimidade (COWAN; PASWAN; STEENBURG, 2015).

Estudos iniciais sobre as estratégias de colaboração e aliança interorganizacional davam grande atenção a valores sinérgicos e vantagens da colaboração, como confiança, objetivos comuns, mutualidade e competência complementar. Além disso, também examinavam formas de controle, governança e infraestrutura organizacional para uma colaboração eficaz (TO, 2016).

Huxham (2003), traz uma visão geral da teoria da vantagem colaborativa, discutindo de maneira ampla cinco temas: objetivos comuns, poder, confiança,

estruturas de associação e liderança. Ao trazer o tema de objetivos comuns nas relações colaborativas entre organizações cita que, em contextos colaborativos estão presentes três tipos de objetivos, sendo: objetivos da colaboração, objetivos da organização individual e objetivos pessoais. Embora alguns desses objetivos possam ser explícitos, muitos serão aceitos por um parceiro, mas não necessariamente reconhecidos por outro, e muitos serão deliberadamente escondidos. A Figura 6 representa graficamente a visão de Huxham (2003) sobre os objetivos comuns em relações colaborativas entre organizações.

Figura 6 - Objetivos em contextos de colaboração



Fonte: Adaptado de Huxham (2003).

A sabedoria comum é de que é necessário ser claro sobre os objetivos do trabalho conjunto entre as organizações. Normalmente, as pessoas defendem conjuntos de objetivos comuns (ou pelo menos compatíveis), acordados ou claros como ponto de partida para a colaboração. A prática comum, no entanto, parece ser que a variedade de agendas organizacionais e individuais que estão presentes em situações colaborativas dificulta o acordo sobre os objetivos (HUXHAM, 2003).

Vangen e Huxham (2011) expandem o trabalho de Huxham (2003) e desenvolvem uma estrutura que retrata os objetivos como uma rede, que pode ser caracterizada em seis dimensões, sendo:

- 1) **Nível:** Essa dimensão refere-se ao nível em que os objetivos são reconhecidos e distingue entre aqueles que são sobre a colaboração, os propósitos organizacionais e as aspirações dos indivíduos,

respectivamente. Os objetivos são concebidos por indivíduos, mas são muitas vezes conceitualizados como pertencendo a organizações ou colaborações. Os objetivos da colaboração são sobre o que os parceiros aspiram a alcançar juntos e sua declaração pública sobre a vantagem colaborativa prevista. Em contrapartida, os objetivos organizacionais são sobre as aspirações para a colaboração de cada uma das organizações envolvidas;

- 2) **Origem:** Espera-se que os membros de uma colaboração formem conjuntamente seus próprios objetivos de colaboração e esse geralmente é o caso; no entanto, os objetivos formulados pelos membros da colaboração às vezes são fortemente influenciados pelos objetivos de organizações ou indivíduos externos à colaboração. Os governos, por exemplo, podem exercer pressão e influenciar as colaborações;
- 3) **Autenticidade:** Muitos dos objetivos expressados pelos participantes são declarações genuínas sobre o que eles aspiram a alcançar, no entanto, existem muitas razões pelas quais os parceiros podem não se identificar com objetivos publicamente declarados e, nesse caso, um objetivo colaborativo pode ser inventado para satisfazer as especificações e disfarçar efetivamente seu objetivo real, não sendo uma representação genuína da intenção colaborativa entre os parceiros. Da mesma forma, organizações e indivíduos podem inventar objetivos para legitimar seu próprio envolvimento pessoal e dessa forma são caracterizados como pseudo-objetivos;
- 4) **Relevância:** Identificar ganhos específicos para cada uma das partes envolvidas pode ser importante se a colaboração for bem-sucedida. Reconhecer quais objetivos organizacionais podem razoavelmente ser perseguidos através da colaboração, no entanto, nem sempre é fácil. A intenção estratégica de uma organização normalmente se relaciona com a ampla área de interesse de qualquer colaboração particular em que se envolve; entretanto, outros objetivos continuam a ser abordados sozinhos pela organização ou talvez por meio de outras colaborações. Na prática, esses objetivos tendem a ser entrelaçados com os objetivos de colaboração nas mentes dos interessados e pode ser difícil distinguir objetivos que se relacionam especificamente com a agenda colaborativa

daqueles que estão intimamente relacionados, mas não fazem explicitamente parte dela.

- 5) **Conteúdo:** As razões para a colaboração muitas vezes se relacionam com produtos específicos, como obter acesso a recursos, experiência, aumentar a eficiência e melhorar a coordenação na provisão de serviços. Tais objetivos estão essencialmente preocupados com o que é a colaboração e relacionam-se a resultados substantivos que são obviamente importantes. No entanto, os participantes também podem expressar objetivos que se relacionam com a forma como a colaboração será realizada. Esses podem relacionar-se com qualquer aspecto de processos colaborativos, como modos de comunicação, tipos de relacionamento entre membros ou uma infinidade de outras possibilidades. Tais objetivos geralmente não são explícitos e são encobertos por pseudo-objetivos, buscando atrair os demais participantes para a colaboração, atendendo aos seus objetivos.
- 6) **Visibilidade:** Além dos objetivos claros e explícitos que guiam a organização, muitos objetivos podem não ser revelados ou deliberadamente escondidos, isso porque seriam inaceitáveis para os demais membros da colaboração. Na prática, existem muitas razões pelas quais os objetivos podem, conscientemente, não ser revelados, mesmo que exista uma boa vontade entre parceiros.

O Quadro 3 resume a visão de Vangen e Huxham (2011) para as dimensões e tipos de objetivos nas relações de colaboração entre organizações.

Quadro 3 - Dimensões dos objetivos nas colaborações

Dimensões	Tipos
Nível	Da colaboração, da organização, do indivíduo
Origem	Membros, <i>stakeholders</i> externos
Autenticidade	Genuíno, pseudo
Relevância	Dependente da colaboração, independente da colaboração
Conteúdo	Processo colaborativo, propósito substantivo
Visibilidade	Explícito, não declarado, escondido

Fonte: Adaptado de Vangen e Huxham (2011).

Em combinação, as dimensões acima fornecem uma maneira de caracterizar os objetivos, de modo que, por exemplo, um objetivo poderia ser conceituado no nível da organização, derivado de um membro, genuíno na autenticidade, relevante para abordar pela colaboração, com seu conteúdo totalmente focado em propósito substantivo e oculto na dimensão de visibilidade (VANGEN; HUXHAM, 2011).

O Quadro 4 apresenta as combinações possíveis entre as seis dimensões para categorização dos objetivos nas relações de colaboração.

Quadro 4 - Dimensões para categorização de objetivos

Nível	Origem	Autenticidade	Relevância	Conteúdo	Visibilidade	
Colaboração	Interno (membros)	Genuíno	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito	
					Não declarado	
				Processo colaborativo	Explícito	
					Não declarado	
	Externo (stakeholders)	Genuíno	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito	
					Não declarado	
				Processo colaborativo	Explícito	
					Não declarado	
	Pseudo	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito		
				Não declarado		
			Processo colaborativo	Explícito		
				Não declarado		
Organização	Interno (membros)	Genuíno	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito	
					Não declarado	
				Processo colaborativo	Escondido	
					Explícito	
			Pseudo	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Não declarado
						Escondido
					Processo colaborativo	Explícito
						Explícito
				Independente da Colaboração	Propósito substantivo	
					Explícito	
				Processo colaborativo	Explícito	
					Explícito	
Indivíduo	Interno (membros)	Genuíno	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito	
					Não declarado	
				Processo colaborativo	Escondido	
					Explícito	
					Independente da Colaboração	Não declarado
						Escondido
					Processo colaborativo	Explícito
						Explícito
		Pseudo	Dependente da Colaboração	Propósito substantivo	Explícito	
					Explícito	
				Processo colaborativo	Explícito	
					Explícito	

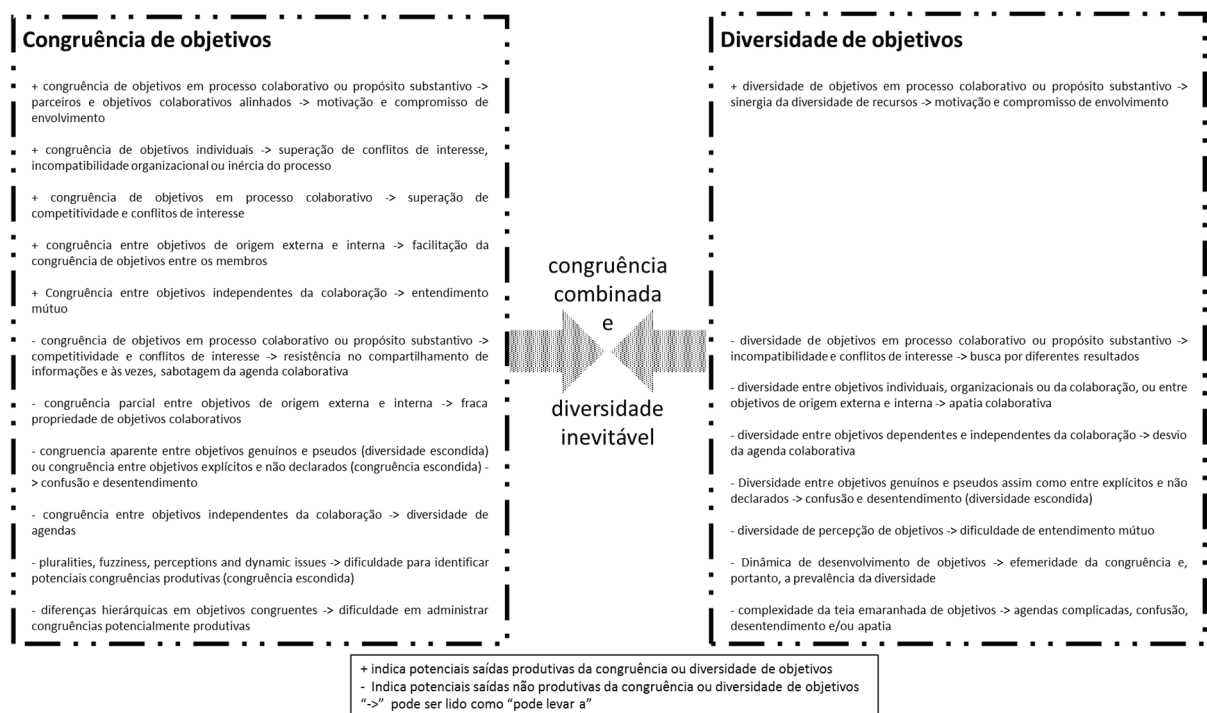
Fonte: Adaptado de Vangen e Huxham (2011).

Essa maneira de categorizar objetivos leva à colaboração como unidade central de análise e, portanto, prevê um único conjunto hierárquico de objetivos no nível de colaboração. A partir desse ponto de vista, no entanto, haverá vários conjuntos de objetivos organizacionais e de nível individual, de acordo com a quantidade de participantes da colaboração. Na prática, alguns deles serão mais significativos do que outros, dependendo do poder e dos interesses das partes interessadas em relação aos negócios da colaboração (VANGEN; HUXHAM, 2011).

Questões hierárquicas entre os objetivos, percepções múltiplas entre os participantes e a mudança de objetivos ao longo do tempo levam à um cenário complexo e dinâmico para entendimento dos objetivos e dos comportamentos nas relações colaborativas (VANGEN; HUXHAM, 2011).

Para Vangen e Huxham (2011), tanto a congruência quanto a diversidade de objetivos entre as organizações envolvidas na colaboração podem influenciar na conquista da vantagem colaborativa. Para eles, congruência e diversidade de objetivos estão em constante tensão, principalmente nas dimensões “nível” e “conteúdo”. A Figura 7 apresenta exemplos práticos das consequências decorrentes da congruência e diversidade de objetivos em relações colaborativas.

Figura 7 - Consequências da congruência ou diversidade de objetivos



Fonte: Adaptado de Vangen e Huxham (2011).

O sucesso das colaborações requer o gerenciamento cuidadoso dos conflitos que surgem dos diferentes objetivos e expectativas que cada organização traz e, desse modo, o paradoxo dos objetivos pode não ser o mais reconfortante dos conceitos, pois reconhece que haverá tensões e que as respostas gerenciais precisam incorporá-las. De qualquer forma, embora não forneça uma orientação sobre como gerenciar os objetivos, ainda assim pode ser usado para apoiar os participantes na compreensão de suas relações colaborativas e, assim, permitir que eles elaborem suas próprias estratégias de gerenciamento (VANGEN; HUXHAM, 2011).

2.3 Principais autores e temas para esta pesquisa

Conforme já exposto, três temas principais compõem o referencial teórico buscando compreender tanto o tema central do trabalho quanto o contexto em que está inserida a organização objeto de estudo e, sendo assim, diferentes visões serão consideradas durante a pesquisa, a análise e a interpretação dos dados.

O Quadro 5 apresenta um resumo dos principais autores e temas que nortearam a pesquisa e que serão referenciados ao longo da apresentação de resultados.

Quadro 5 - Principais autores e temas

Autor(es)	Tema(s)
Miller (1999) Bergeron (2003) Schulz e Brenner (2010)	CSCs: Histórico, motivadores e benefícios.
Ulbrich (2013)	CSCs: Trajetórias dos serviços compartilhados.
Joha e Janssen (2014)	CSCs: Serviços compartilhados como modelo de negócio.
Huxham (2003) Vangen e Huxham (2011)	Relações interorganizacionais: Objetivos comuns e conflitantes nas relações de colaboração entre organizações.
Schardong (2002) Pagnussatt (2004)	Organização das cooperativas em sistema: Estrutura de governança e modelo de decisão.
Port e Meinen (2014)	Organização das cooperativas em sistema: Carências e dificuldades na coalizão sistêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa definido para a realização do presente estudo e atendimento aos objetivos almejados. Primeiramente será apresentado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método elegido. Em seguida, será apresentada a unidade de análise, bem como os critérios para seleção do caso e os sujeitos da pesquisa. Definida a unidade de análise, serão apresentadas as técnicas a serem utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para realização de uma pesquisa, algumas técnicas estão disponíveis para utilização, e a lente escolhida pelo pesquisador pode estar relacionada a vários aspectos, mas principalmente à natureza da questão de pesquisa. Nesse caso, a definição clara e objetiva da abordagem a ser aplicada é vital para que sejam atingidos os objetivos propostos.

Após uma fase de revisão de literatura quanto aos principais conceitos e discussões sobre o tema, definiu-se o uso da abordagem qualitativa de pesquisa, através da realização de um estudo de caso a partir de um cenário de centralização de serviços encontrado no sistema Sicredi. No Sicredi, o CSC está disponível para uso das cooperativas integrantes do sistema em um formato de adesão, ou seja, a cooperativa tem o poder de decisão quanto à utilização ou não dos serviços disponíveis no CSC. Nesse cenário, algumas cooperativas têm optado por não aderir ao CSC e desenvolver estruturas locais de centralização, o que impacta nos ganhos de escala e conseqüentemente nos custos de transação para o sistema como um todo. O estudo procura compreender por que as cooperativas adotam essa estratégia, uma vez que através da revisão de literatura foram identificadas diferentes perspectivas e também certo grau de irracionalidade frente a alguns princípios econômico-financeiros.

A abordagem qualitativa, conforme Gerhardt e Silveira (2009), está disposta a entender os fenômenos que ocorrem em um contexto organizacional particular. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

O estudo de caso é uma das principais formas de estudo qualitativo, conforme citam Silva, Godoi e Mello (2010). Conforme Yin (2001), os estudos de caso caracterizam-se por investigar um fenômeno atual, dentro do seu contexto real.

Para Fonseca (2002), um estudo de caso visa a conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. Yin (2005) cita que o estudo de caso visa a priorizar o aprofundamento da análise, em detrimento da amplitude da amostra, buscando entender os pontos de vista dos atores inseridos no contexto analisado.

Donaire (1997) classifica o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que pode ser implementada tanto numa pesquisa de característica exploratória como descritiva ou explicativa. Para este estudo será adotada uma pesquisa do tipo descritiva, pois segundo a classificação de Yin (2001), o estudo de caso de uma pesquisa do tipo descritiva caracteriza-se por descrever o padrão de eventos ao longo do tempo, com base em teorias predeterminadas.

Para Sampieri (2006), estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou variáveis a que se referem. Quando um investigador inicia o estudo de uma nova área ou domínio do saber é provável que ocorra o método descritivo para identificar os principais fatores ou variáveis que existem numa dada situação ou comportamento (FREIXO, 2012).

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Conforme Yin (2010), a unidade de análise refere-se ao “caso”, que deve estar relacionado ao modo como o pesquisador definiu as questões iniciais de pesquisa. Nesse caso, a unidade de análise desta pesquisa é o sistema Sicredi, objeto central do estudo dentro do contexto de serviços compartilhados. Maiores detalhes sobre a organização objeto do estudo serão descritos ao longo da seção de análise dos resultados.

Como o objetivo central da pesquisa está em compreender por que algumas cooperativas optam pelo desenvolvimento de estruturas locais de centralização de serviços, ao invés de utilizarem os serviços disponíveis no CSC da confederação, os

sujeitos desta pesquisa são os executivos de cooperativas, na figura de Diretores de Operações, os quais representam as cooperativas nas decisões sobre a centralização de serviços.

A amostra de possíveis entrevistados foi elaborada buscando por cooperativas com níveis diferentes de uso do CSC da confederação, mas que predominantemente tivessem estruturas locais de centralização. Registros internos da organização apoiaram a composição dessa lista.

Elaborada a lista, foram enviados e-mails individualmente a cada um dos possíveis participantes, explicando sobre os objetivos da pesquisa e convidando-os a participar. Foram convidados ao todo 13 executivos, dos quais nove se disponibilizaram para participação na pesquisa.

Para uma melhor compreensão da estratégia e objetivos do CSC da confederação, também foram convidados a participar da pesquisa dois executivos do CSC, os quais prontamente se mostraram disponíveis.

O Quadro 6 apresenta a listagem final dos participantes da pesquisa.

Quadro 6 - Relação de entrevistados

Nome	Posição	Cooperativa/ CSC	Nível de uso do CSC	CSC local?	Tempo de entrevista
Entrevistado 1	Executivo de Operações	Cooperativa	30,77%	Sim	37 min
Entrevistado 2	Executivo de Operações	Cooperativa	38,46%	Sim	33 min
Entrevistado 3	Executivo de Operações	Cooperativa	46,15%	Sim	38 min
Entrevistado 4	Executivo de Operações	Cooperativa	46,15%	Sim	44 min
Entrevistado 5	Executivo de Operações	Cooperativa	53,85%	Sim	37 min
Entrevistado 6	Executivo de Operações	Cooperativa	69,23%	Sim	47 min
Entrevistado 7	Executivo de Operações	Cooperativa	69,23%	Sim	31 min
Entrevistado 8	Executivo de Operações	Cooperativa	69,23%	Sim	28 min
Entrevistado 9	Executivo de Operações	Cooperativa	92,31%	Não	24 min
Entrevistado 10	Executivo de Operações	CSC	N/A	N/A	50 min
Entrevistado 11	Executivo de Operações	CSC	N/A	N/A	30 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 6, o nome dos entrevistados foi propositalmente mascarado, visando a manter a confidencialidade de sua identidade.

Além disso, na coluna “Nível de uso do CSC”, é apresentado o percentual de utilização do CSC da confederação por cada uma das cooperativas. O valor foi calculado considerando a quantidade de serviços utilizados em relação ao total de serviços disponíveis.

3.3 Técnica de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados junto aos executivos das cooperativas, foi utilizado o processo de entrevista semiestruturada, que, conforme Padua (2004), permite ao pesquisador organizar um conjunto de questões sobre o tema estudado, ao mesmo tempo em que incentiva o entrevistado a falar livremente sobre os assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal.

Boni e Quaresma (2005) citam que a utilização de entrevista semiestruturada possibilita que o entrevistado tenha liberdade para expandir o tópico e discorrer sobre o tema, sendo a condução análoga a uma conversa, permitindo que o entrevistador alterne entre perguntas abertas e fechadas. Essa liberdade que o entrevistado tem para expressar suas opiniões e que o pesquisador pode utilizar para complementar as perguntas no momento da entrevista é uma vantagem desse modelo (TRIVINHÓS, 1987).

Para Silva, Godoi e Mello (2010), a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.

A elaboração da pesquisa partiu de questões relacionadas à revisão de literatura sobre o tema, as quais foram apresentadas em resumo ao final da seção de revisão de literatura. O Anexo A apresenta o roteiro elaborado para a entrevista, o qual foi utilizado como guia durante as conversas. A primeira pergunta do roteiro se propôs a dar liberdade ao entrevistado para falar a respeito do tema, e à medida que as questões emergiam o pesquisador utilizava-se das demais questões como referência para obter as informações almejadas. As duas primeiras entrevistas serviram também como teste do roteiro, sendo que a versão disponível no Anexo A é a versão final utilizada com os demais participantes.

Para a abordagem com os executivos do CSC da confederação optou-se por uma abordagem de entrevistas não estruturadas, que conforme Sampieri (2006) são abertas e fundamentadas em um guia geral com assuntos não específicos, onde o

pesquisador tem toda a liberdade para dirigi-la. Freixo (2012) complementa que, nesse tipo de entrevista, o investigador procura livremente a busca por dados e aspectos relevantes que possam ser utilizados em sua análise qualitativa.

Embora uma pesquisa pouco estruturada não tenha um roteiro rígido de questões, não significa que o pesquisador não tenha em mente as perguntas fundamentais (GODOY, 1995).

As entrevistas semiestruturadas com os executivos de cooperativas foram realizadas de maneira remota, com uso da ferramenta Skype for Business, solução corporativa de comunicação, sendo gravadas em áudio e vídeo para posterior transcrição para análise.

Já no caso das entrevistas não estruturadas com os executivos do CSC, optou-se pela realização de maneira presencial, com gravação de áudio; entretanto, um dos executivos não teve disponibilidade e, para esse, foi adotada a estratégia de execução remota, também com uso da ferramenta Skype for Business.

Como forma de complementar a análise e garantir a triangulação de dados, foi utilizada também a técnica de pesquisa documental, que conforme Creswell (2009) tem função de subsidiar o conteúdo originado a partir das entrevistas. Para tal, foram utilizadas informações pertinentes de fontes públicas, como, por exemplo, o Banco Central do Brasil, a Associação Brasileira de Serviços Compartilhados, consultoria Deloitte e sites institucionais de bancos e cooperativas de crédito. Também foram utilizadas informações internas da organização, mas essas serviram apenas como referência para pesquisa externa e não foram apresentadas ao longo da análise por questões de confidencialidade.

3.4 Técnica de análise de dados

A análise e interpretação dos dados coletados é parte fundamental para sustentação da pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, conforme Collis e Hussei (2005) e Appolinário (2009), é um método formal para analisar dados qualitativos, sendo utilizado quando o pesquisador precisa buscar significado em um conjunto de informações textuais.

Bardin (2011) cita que a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Segundo Roesch (1999), a técnica de análise de conteúdo qualitativo é a base para a análise de conteúdo coletado em estudos de caso, pois tem capacidade de analisar dados tangíveis e intangíveis.

Segundo a sugestão de Creswell (2009), seguem-se algumas etapas para a conclusão da fase de análise e interpretação dos dados. É importante frisar que a abordagem sugerida por esse autor é linear e hierárquica, entretanto, na prática, essas etapas interagem entre si, estão inter-relacionadas e nem sempre ocorrem na sequência apresentada.

1ª etapa: Organizar e preparar os dados para a análise, por meio da transcrição das entrevistas, organização das informações registradas durante as observações e das notas escritas a partir da revisão documental;

2ª etapa: Revisar todos os dados obtidos buscando o sentido geral das informações e refletindo sobre seu significado global. Avaliar as ideias gerais com base nos depoimentos dos participantes, no tom das ideias e na primeira impressão sobre a profundidade e credibilidade das informações;

3ª etapa: Começar a análise detalhada por meio da codificação, processo por meio do qual os materiais obtidos são organizados em pedaços e seguimentos. Esse procedimento envolve a segmentação de sentenças, parágrafos ou imagens em categorias e classificação de tais categorias através de um termo, geralmente na linguagem utilizada pelos participantes da pesquisa;

4ª etapa: Usar o processo de codificação para gerar descrições do ambiente ou das pessoas bem como das categorias e temas para análise. Descrição, no caso, é a representação detalhada das informações sobre pessoas, lugares ou eventos em dada situação, permitindo a conexão de informações;

5ª etapa: Mencionar a cronologia dos eventos, a discussão detalhada de alguns temas ou uma alteração com temas interconectados;

6ª etapa: Por fim, realiza-se a interpretação dos dados, através de lições originadas da interpretação pessoal do pesquisador, ou da realização de comparações dos achados da pesquisa com informações coletadas da literatura existente, confirmando ou divergindo de informações passadas.

Para suportar a análise e interpretação dos dados conforme as etapas propostas por Creswell (2009), todas as entrevistas realizadas e gravadas na fase de coleta de dados foram transcritas. A partir disso, a ferramenta Microsoft Excel foi utilizada para registrar, segmentar e organizar o conteúdo para a interpretação dos dados. Nessa etapa também foi utilizada como apoio a ferramenta Mendeley, a qual auxiliou na organização de todo o material obtido durante a revisão de literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a organização do objeto do estudo, assim como os resultados das análises, buscando atender aos objetivos traçados para este trabalho de pesquisa. Com base na revisão de literatura e, principalmente, nas entrevistas com os executivos, chegou-se a alguns resultados que esclarecem e permitem compreender o cenário de compartilhamento de serviços encontrado no Sicredi, além dos fatores que influenciam nas decisões dos executivos ao tratar esse tema.

O capítulo se divide em subcapítulos estruturados a partir dos objetivos propostos e das descobertas feitas ao longo da pesquisa.

4.1 Sobre o Sicredi

O Sicredi (sistema de crédito cooperativo) é o precursor da retomada do cooperativismo de crédito brasileiro e da organização sistêmica, a partir de 1980 (PAGNUSSATT, 2004). Em julho de 1992, as cooperativas do Rio Grande do Sul, que até então adotavam denominação individual, uniram-se sob a denominação única de Sicredi, passando a Cocecrer/RS, até então entidade de 2º grau, a denominar-se Sicredi Central RS (PINHO; PALHARES, 2004).

A partir de 1995, com a constituição do Banco Cooperativo Sicredi, o sistema passou a operar com todos os produtos e serviços financeiros, o que deu força ao sistema e à atuação das cooperativas junto às comunidades (PAGNUSSATT, 2004). Em 1996, cooperativas do estado do Paraná decidiram se unir ao sistema, movimento logo seguido pelas cooperativas do estado do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul em 1998, e posteriormente pela Central Alcred de São Paulo (PINHO; PALHARES, 2004).

Em 2000 o sistema já caminhava a passos largos e passa por um grande ciclo estrutural, com a fundação de sua confederação, denominada Sicredi Serviços, a qual tinha função administrativa e operacional, sendo responsável pela prospecção e desenvolvimento da tecnologia de informática, da assessoria e consultoria jurídica, da política de recursos humanos e da supervisão (PINHO; PALHARES, 2004).

Em 2001 o Banco Cooperativo Sicredi passa a ser acionista da BC Card Administradora de Cartões; com isso, as cooperativas passam a ter acesso à emissão

de cartões. Entre 2004 e 2005 são constituídas outras três entidades para o sistema, a Administradora de Bens Sicredi Ltda, a Fundação Sicredi e a Administradora de Consórcios Sicredi Ltda, cada uma com funções específicas para aumentar o portfólio de produtos e serviços e a função social do sistema (SICREDI, 2017).

Em 2008, é constituída a Sicredi Participações SA para propiciar a participação direta e formal das cooperativas na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, sociedade e órgãos de regulação maior transparência na estrutura de governança do sistema Sicredi (SICREDI, 2017).

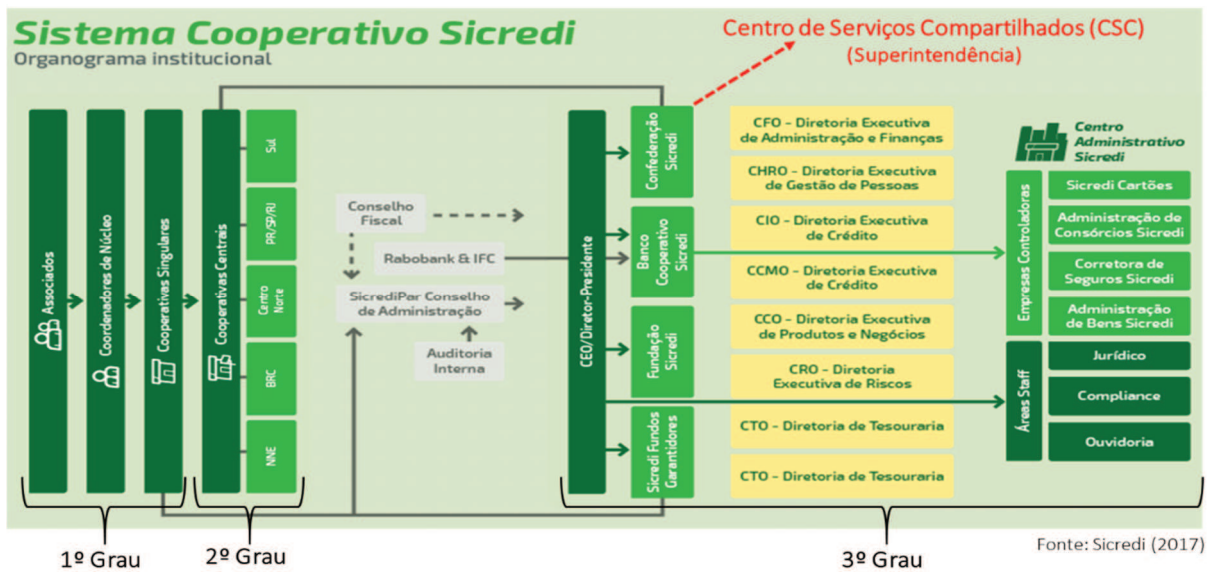
Em 2015 ocorre o último grande marco para o sistema, com a filiação das cooperativas integrantes do sistema Unicred Norte e Nordeste; com isso, o Sicredi passa a estar presente em 21 estados, com mais de 1.500 agências (SICREDI, 2017).

A Figura 8 apresenta a organização atual do sistema Sicredi. Os associados, agrupados em núcleos ligados às agências, exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos das cooperativas singulares nas assembleias (1º grau). As cooperativas estão organizadas em cinco cooperativas centrais (2º grau), as quais são acionistas da Sicredi Participações SA (SicrediPar), e contam com o suporte técnico da Confederação, da Fundação, do Banco Cooperativo e empresas controladas (3º grau) (SICREDI, 2017).

O Conselho de Administração da SicrediPar é composto pelos presidentes das centrais, um presidente de cooperativa por central e dois conselheiros externos, que não ocupam cargo executivo internamente. Dessa forma, todas as entidades de 1º e 2º graus se fazem representadas no órgão máximo de gestão do sistema (SICREDI, 2017).

O Centro de Serviços Compartilhados está alocado em uma superintendência dentro da estrutura da Confederação Sicredi, que, conforme citado por Schardong (2002), é a entidade que tem como um de seus papéis prestar consultoria e apoio às demais organizações do sistema.

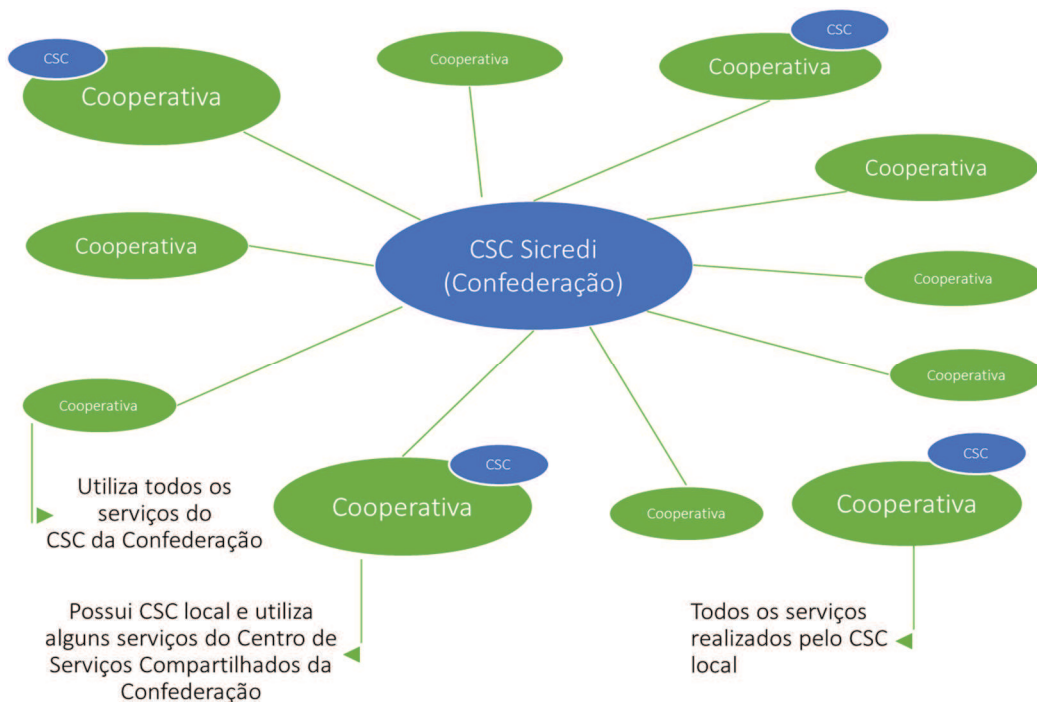
Figura 8 - Estrutura organizacional do sistema Sicredi



Fonte: Sicredi (2017).

A Figura 9 representa o cenário de centralização de serviços no Sicredi. Ao centro está o Centro de Serviços Compartilhados do Sicredi, a partir daqui denominado **CSC da Confederação** para conclusão das análises.

Figura 9 - Cenário de compartilhamento de serviços no Sicredi



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado na representação do cenário de compartilhamento de serviços do Sicredi, nem todas as cooperativas utilizam na plenitude os serviços disponibilizados pelo CSC da Confederação, desenvolvendo estruturas locais de centralização de serviços. Conforme exposto no problema de pesquisa, o objetivo central da análise está em compreender por que essas cooperativas adotam essa estratégia de centralização local ao invés de utilizar a estrutura do CSC da Confederação.

4.2 Fatores que influenciam a tomada de decisão das cooperativas

Ao longo da revisão de literatura vários autores trouxeram a redução de custos como sendo fator motivador principal para a centralização de serviços (MILLER, 1999; BERGERON, 2003; AKSIN; MASINI, 2008; WALSH; MCGREGOR-LOWNDES; NEWTON, 2008; SCHULZ; BRENNER, 2010); entretanto, esse não foi o fator principal elencado pelos executivos das cooperativas durante a pesquisa.

Na visão dos executivos, o fator principal ao se tomar decisões sobre a centralização de serviços é a experiência do associado (entenda-se associado como o cliente da instituição financeira cooperativa), sendo suas ações direcionadas com objetivo de melhorar essa experiência, conforme pode ser observado no exemplo abaixo:

A gente cresceu bastante, evoluiu em qualidade, eu diria, tudo que a gente faz é também visando ao associado. A gente olha três aspectos em tudo que vamos centralizar. Vai melhorar a experiência do associado? Ou não? Eu tenho que pensar nisso, vamos dizer. Eu vivo em função de quem? Do nosso associado. Nós somos em função dele, certo? Vamos melhorar a experiência do associado? Esse é o principal fator.

Vai custar mais caro? Ou vai custar mais barato sobre o aspecto econômico? Então, ele é levado em consideração, mas ele não é fator determinante. Se a experiência do associado melhorar muito, eu ignoro o segundo item, pode até custar um pouco mais caro, mas se a experiência do associado ficar melhor, eu vou para uma segunda opção.

E vou melhorar o processo? Vai ficar mais ágil? Vai deixar mais seguro o processo? Não? Então essas três óticas nós temos que levar em consideração. Sendo que o mais importante é o ponto de vista do associado. (Entrevistado 4).

Conforme observado no relato do Entrevistado 4, o fator experiência do cliente é mais importante do que a redução de custos que pode ser obtida com a

centralização dos serviços. A mesma visão do Entrevistado 4 é compartilhada por outros executivos de cooperativa entrevistados, conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Fatores relevantes para tomada de decisão

Nome	Nível de uso do CSC	Possui CSC local?	Principais fatores
Entrevistado 1	Baixo	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Qualidade • Custo
Entrevistado 2	Baixo	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Custo • Qualidade
Entrevistado 3	Baixo	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Custo • Padronização
Entrevistado 4	Baixo	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Custo • Padronização
Entrevistado 5	Baixo	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Qualidade • Custo
Entrevistado 6	Médio	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Adequação à proposta de valor da cooperativa • Custo
Entrevistado 7	Médio	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Qualidade • Custo
Entrevistado 8	Médio	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do associado • Ganho de escala • Padronização
Entrevistado 9	Alto	Não	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Padronização

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 7, com exceção do Entrevistado 9, que posiciona o custo como fator principal, todos os demais citam a experiência do associado como fator principal.

O foco em relacionamento e experiência do associado citado pelos executivos das cooperativas é demonstrado na prática no relatório anual de sustentabilidade. O Sicredi adota o NPS (Net Promoter Score) como indicador e, em 2017, o resultado obtido foi de 67,3%, com crescimento de 3,8 pontos percentuais em relação a 2016.

O NPS é utilizado como indicador há 7 anos e mais de 675 mil associados já participaram da pesquisa (SICREDI, [2018?]).

O Net Promoter Score foi introduzido em um artigo de 2003 da *Harvard Business Review* por Frederick Reichheld e tem sido utilizado por muitas empresas como a única unidade de medida para gerenciar e mensurar a satisfação e lealdade dos clientes (GRISAFFE, 2007).

O NPS é medido através de uma única pergunta feita a uma amostra estatisticamente válida de clientes. “Qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa a um amigo ou colega?”. Com base nas respostas, numa escala de 0 a 10, os clientes são classificados como “promotores” (classificação de 9 a 10 – extremamente provável que recomendem), “satisfatoriamente passivos” (classificação de 7 a 8) e “detratores” (classificação de 0 a 6 – extremamente improvável que recomendem). O resultado do NPS é obtido da subtração da porcentagem de detratores da porcentagem de promotores. As empresas com as mais entusiásticas referências de clientes, incluindo eBay, Amazon e USAA, recebem pontuações de promotores líquidos de 75% a mais de 80%. Para as empresas que pretendem conquistar a lealdade de classe mundial esse deve ser o alvo (REICHHELD, 2003).

O número obtido pelo Sicredi no NPS está muito próximo ao número de excelência sugerido por Reichheld (2003), o que é um forte indicativo da satisfação de seus clientes e de seu foco na experiência, conforme citado pelos executivos das cooperativas ao longo das entrevistas.

O NPS é reconhecido também como um indicador relevante de mensuração de satisfação e relacionamento por outras instituições financeiras do país. Três dos cinco principais bancos do país (Itaú, Santander e Bradesco) citam o indicador em seus relatórios anuais de administração e sustentabilidade; entretanto, não apresentam seu resultado, o que é um indicativo de que os resultados obtidos não são satisfatórios, embora todos citem estar acima da média de mercado em satisfação dos clientes (ITAÚ, 2017; SANTANDER, 2017; BRADESCO, 2017).

O Quadro 8 apresenta o resultado da pesquisa por indicadores de satisfação do cliente dos cinco principais bancos do país. A pesquisa teve como base os relatórios anuais de administração e sustentabilidade (ITAÚ, 2017; SANTANDER, 2017; BRADESCO, 2017; BB, 2017; CAIXA, 2016).

Quadro 8 - Resultados de satisfação

Banco	Indicador de acompanhamento da satisfação do cliente
Itaú	Cita o NPS como indicador “em implementação”, mas não apresenta seu resultado. Demonstra apenas números referentes a registros de reclamação no Procon e Banco Central do Brasil.
Bradesco	Cita a implantação do NPS em 2017, mas não apresenta seu resultado. Apresenta um outro indicador interno de mensuração de satisfação do cliente, o qual apresenta uma nota de 7,9, resultado inferior aos anos de 2015 e 2016.
Santander	Cita a implantação do NPS em 2017, mas não apresenta seu resultado. Apresenta apenas número de registros de reclamação em sua ouvidoria, no Procon e no Banco Central do Brasil.
Banco do Brasil	Apresenta números de registros em sua ouvidoria, Banco Central do Brasil e o resultado de uma pesquisa interna de satisfação dos clientes, a qual apresenta o resultado de 63,7, resultado inferior aos anos de 2015 e 2016.
Caixa	Apresenta números de registros em sua ouvidoria, Banco Central do Brasil e no Procon, além de alguns números de pesquisas internas em relação à satisfação com produtos como, por exemplo, o FGTS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios anuais de administração e sustentabilidade (ITAÚ, 2017; SANTANDER, 2017; BRADESCO, 2017; BB, 2017; CAIXA, 2016).

Conforme pode ser observado nos resultados da pesquisa, não é possível estabelecer um comparativo entre os bancos, uma vez que os métodos utilizados para coleta e apresentação dos resultados de satisfação não são uniformes ou os números não são divulgados, como é o caso do NPS de Itaú, Bradesco e Santander.

O Banco Central do Brasil, órgão regulador, divulga periodicamente um *ranking* de reclamações, o qual pode ser utilizado como balizador para entendimento do nível de satisfação dos clientes. Nesse *ranking*, Caixa, Santander, Banco do Brasil, Bradesco e Itaú aparecem respectivamente nas primeiras posições, tendo os piores índices de avaliação, conforme pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 - Ranking de reclamações (bancos e financeiras)

Bancos e financeiras Mais de quatro milhões de clientes

Bancos e financeiras Menos de quatro milhões de clientes

Administradoras de consórcio (periodicidade semestral)

Reclamações mais frequentes por assunto

4º trim/2017

Mensal/Bimestral/Trimestral Semestral

Ranking de Bancos e Financeiras

2017 Jan/Fev 1º Trim 2º Trim 3º Trim 4º Trim 2018

Imprimir

Posição	Instituição Financeira	Índice ¹	Reclamações reguladas procedentes ²	Clientes ³
1º	SANTANDER (conglomerado)	42,87	1.700	39.649.999
2º	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)	33,24	2.913	87.613.949
3º	BRADESCO (conglomerado)	25,63	2.438	95.112.012
4º	BANRISUL (conglomerado)	25,06	114	4.548.099
5º	BB (conglomerado)	24,50	1.524	62.181.281
6º	ITAU (conglomerado)	15,65	1.165	74.422.206
7º	VOTORANTIM (conglomerado)	12,50	51	4.078.779
8º	MIDWAY S.A. - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	5,05	35	6.920.266
9º	PERNAMBUCANAS FINANCIADORA S.A. - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	3,01	14	4.646.956
10º	BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	0,15	1	6.276.307

¹ Número de reclamações reguladas procedentes dividido pelo número de clientes e multiplicado por 1.000.000.

² Quantidade de ocorrências (irregularidades), associadas a reclamações encerradas no período de referência, em que se verificou indício de descumprimento, por parte da instituição, de lei ou regulamentação cuja competência de supervisão seja do Banco Central do Brasil.

³ Total de clientes na base conjugada do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS) e do Sistema de Informações de Crédito do Banco Central (SCR).

Fonte: BCB, [2018?].

Bancos e financeiras são avaliados em dois grupos distintos: instituições com mais ou menos de quatro milhões de clientes. O Sicredi pertence ao segundo grupo e no último trimestre de 2017 teve um índice de reclamações bem abaixo dos registrados pelos maiores bancos brasileiros, com apenas três reclamações reguladas e nenhuma delas julgada procedente, obtendo um índice de 0,83 e ocupando 84ª posição em um *ranking* com 95 instituições financeiras (BCB, [2018?]).

Os números apresentados pelo Sicredi e os comparativos possíveis com as principais instituições financeiras do país nos mostram de maneira clara a diferença em relação ao foco na experiência do cliente e comprovam a fala dos executivos das cooperativas ao longo das entrevistas. Dessa forma, se justifica a influência do fator experiência do cliente nas decisões sobre a centralização de serviços.

4.3 Relação entre o cenário encontrado no Sicredi e modelos existentes na literatura

Ao realizar a análise dos resultados, rapidamente foi possível perceber a relação entre o cenário de centralização encontrado no Sicredi e o modelo de análise proposto por Joha e Janssen (2014).

Joha e Janssen (2014) partem da proposta de modelo de negócios unificado de Al-Debei e Avison (2010) e desenvolvem um modelo de análise para compreender como os centros de serviços compartilhados assumem diferentes configurações quanto a seus modelos de negócio. Para eles, o grau de customização dos serviços é o ponto fundamental, pois impacta na capacidade de consolidação e centralização dos serviços. Pensando sobre esse aspecto, desenvolvem seu modelo de análise baseado em 12 fatores que buscam compreender de diferentes formas o grau de customização dos serviços.

Os tópicos a seguir apresentam em detalhe a análise para cada um dos fatores propostos por Joha e Janssen (2014), assim como as justificativas com base na análise das entrevistas com os executivos das cooperativas e do CSC da Confederação.

4.3.1 Fator 1 – dependência de trajetória

O fator dependência de trajetória está relacionado à origem do serviço a ser centralizado. A centralização de serviços novos, que até então não existiam, gera a oportunidade de padronização e menor necessidade de customização. Já a centralização de um serviço que já está sendo executado pelos clientes do CSC requer maior customização para atender às particularidades dos clientes que foram criadas ao longo de seu ciclo de vida (JOHA; JANSSEN, 2014).

No caso analisado, foi possível identificar durante as entrevistas com os executivos do CSC que esse foi constituído a partir de serviços existentes, para suprir a necessidade de um grupo de cooperativas que já atuava em um modelo de compartilhamento e que fora impactado por uma nova legislação, que inviabilizava seu modelo de operação, conforme pode ser observado no relato do Entrevistado 10, executivo do CSC da Confederação, apresentado abaixo.

Em 2011 teve uma legislação do Banco Central, de que cada cooperativa deveria ter a sua própria estrutura. As estruturas administrativas não poderiam ser compartilhadas entre as cooperativas. E aí, então, começou um movimento de descompartilhamento nas Suregs (superintendências regionais). Existia uma em especial que era composta por 11 cooperativas pequenas e tinha em torno de 20 pessoas. Lá eles faziam análise de crédito, contas a pagar, controle de aluguéis das agências, contabilidade, suporte a seguros, uma série de coisas. Nesse momento eles teriam que desmembrar essa Sureg em 11, replicando essa estrutura em todas elas e, como eram assuntos bem diferentes um do outro, uma pessoa não conseguiria realizar todas as atividades. Nós calculamos que seriam necessárias cerca de 70 pessoas para replicar esses serviços para as 11 cooperativas. Então, nesse momento, nos questionaram se poderíamos assumir essas atividades, podendo expandir para outras cooperativas inclusive (Entrevistado 10).

O mesmo movimento de redesenho de serviços existentes também se observa na formação dos CSCs locais das cooperativas, conforme pode ser observado no relato do Entrevistado 5.

Em 2014 iniciamos efetivamente o processo de centralização. Em nossa constituição de *back office* aqui nós criamos quatro células, conta corrente, produtos e serviços, crédito rural e crédito comercial. Hoje a gente já está um pouquinho diferente, isso. Na época começamos por um dos nossos processos, que era mais crítico, onde nos inspiramos para a centralização e, a partir disso, evoluímos para outros (Entrevistado 5).

Em resumo, pode-se dizer então que tanto os CSCs locais nas cooperativas quanto o CSC da Confederação iniciaram a partir do redesenho de serviços existentes, o que pelo modelo de Joha e Jansen (2014) leva a um cenário de maior necessidade de customização.

4.3.2 Fator 2 – *direcionamento regulatório/legal*

Joha e Janssen (2014) citam que regulamentações podem limitar o grau de padronização do serviço, requerendo customizações e adequações para cenários locais.

No caso analisado não foi possível identificar regulações que criassem a necessidade de customização dos serviços, entretanto, foi citada pelo executivo do CSC da Confederação uma regulamentação do Banco Central do Brasil que limitou o compartilhamento de serviços diretamente entre as cooperativas, o que foi o passo inicial para o CSC na Confederação. Tem-se aqui um efeito contrário ao citado por Joha e Janssen (2014); entretanto, não é possível concluir que esse fator possa gerar

impacto no nível de padronização ou customização dos serviços para o caso em análise.

4.3.3 Fator 3 – orientação para o cliente

Orientar o serviço ao cliente é buscar atender suas necessidades individuais; nesse sentido, Joha e Janssen (2014) acreditam que quando o serviço é direcionado ao cliente externo é necessário um maior nível de customização para atender os diferentes perfis, ao passo que, quando é provido ao cliente interno, há maior possibilidade de padronização.

Os executivos de cooperativas entrevistados compartilham dessa mesma visão, conforme pode ser observado nos relatos a seguir.

Por exemplo, nossa análise de crédito está sendo executada aqui. Nós não temos esse serviço centralizado porque às vezes você resolve as coisas aqui, pelo conhecimento que você tem, pela visão que você tem da cooperativa. O CSC da Confederação vai analisar papel, e papel às vezes não te dá uma visão do associado, da região (Entrevistado 2).

A visão hoje de nós termos o *back office* aqui é voltada aos associados. A gente consegue ter mais agilidade (Entrevistado 3).

Quando você vai para a assembleia de associados, fala, enfim, de alguma coisa e pensa: “eu tenho que customizar de alguma forma para atender ao que eu estou vendendo aqui para essas pessoas”. Eu tenho uma visão estratégica, uma proposta de valor. Então na prática eu tenho que fazer valer aquela proposta de valor, que talvez não seja a mesma da outra cooperativa (Entrevistado 6).

Os relatos dos Entrevistados 2, 3 e 6 nos mostram a orientação dos serviços ao cliente externo e as necessidades de customização. Da mesma forma, há o entendimento dos executivos de que serviços orientados ao cliente interno são mais padronizáveis e justificam sua centralização.

Quando o serviço é mais corporativo, mais administrativo, ele é bem mais fácil de centralizar. Então a gente quer “se livrar” dele, porque sabemos que tecnicamente vai ter sempre uma qualidade melhor. Agora, quando é o produto, quando é vinculado à experiência, a gente acaba tendo que fazer aqui, porque a velocidade é outra, a gente consegue ser mais dinâmico (Entrevistado 6).

A contabilidade está centralizada, não traria esse processo para a cooperativa em hipótese alguma (Entrevistado 7).

Usamos aquilo que é mais básico na centralização da Confederação, contabilidade, tributos e a parte de gestão de pessoas (Entrevistado 5).

Todos os serviços citados pelos Entrevistados 5, 6 e 7 têm foco no cliente interno e referenciam o alto nível de padronização e centralização. Também foi possível observar através da análise documental que serviços como contabilidade, recolhimento de tributos e folha de pagamento são executados de forma centralizada para 100% das cooperativas.

4.3.4 Fator 4 – segmento-alvo

Para Joha e Janssen (2014) o grupo-alvo de clientes do CSC direciona as necessidades de customização. No caso de grupos genéricos de clientes é possível trabalhar com processos mais padronizados, ao passo que quando se trata de grupos específicos é requerido maior nível de customização.

Embora o caso analisado possa dar a entender que o grupo de clientes do CSC da Confederação é um grupo genérico (cooperativas de crédito), não é o que se observa na prática, pois as cooperativas têm origens e segmentos de atuação distintos. Alguns relatos dos executivos das cooperativas ao longo das entrevistas comprovaram essa perspectiva.

Quando surgiram os movimentos de centralizar na Confederação eu fui lá conhecer, mas fui também a cooperativas que iniciaram esses processos. Algumas coisas, a meu ver, se eu centralizasse na Confederação, ficaria bem distante de eu estar perto dessa operação. A gente tem características distintas entre as cooperativas, como eu vi que aquela cooperativa lá tem, sei lá, característica da região, ali são fumicultores, aqui a gente tem piscicultores, enfim, atividades que são características da região (Entrevistado 2).

Eu tinha centralizado na Confederação o serviço de análise de crédito e o resultado era bastante positivo, trouxe bastante conhecimento também para nós, porém, ele era muito mecânico, ele não olhava todas as variáveis, e aí nós criamos o nosso próprio processo de análise de crédito, automatizado, dentro de ferramentas que nós construímos na cooperativa. Avalio por tipo de associado, por carteira, por segmento de atuação do associado. A planilha é didática, ela já busca os preenchimentos a partir do cadastro, e ela já valida as operações. Antes eu tinha uma quantidade de operações com parecer desfavorável que chegava a ser de 40%. São detalhes que não eram bem interpretados na nossa forma aqui, como é na realidade aqui, então, assim, a desfavorabilidade era muito grande, e chegava aqui para o comitê regional e nós aprovávamos praticamente 90% do que negava lá (Entrevistado 7).

Dados os exemplos reportados pelos Entrevistados 1 e 7, é possível concluir que o grupo de clientes do CSC da Confederação não pode ser considerado um grupo genérico e a centralização de alguns serviços requer certo nível de customização. Ainda assim, deve-se considerar nesse caso a complementariedade do fator 3 (orientação para o cliente), pois nos casos de serviços voltados para o cliente interno, como, por exemplo, contabilidade e tributos, parece fazer sentido a generalização do cliente.

4.3.5 Fator 5 – importância estratégica

Esse fator diz respeito à importância estratégica da atividade/processo que está sendo centralizado. Atividades/processos não relacionados diretamente ao *core business*¹ da empresa geralmente são mais passíveis de padronização e obtenção dos benefícios máximos da eficiência, enquanto atividades/processos *core* requerem um nível maior de customização (JOHA; JANSSEN, 2014).

Os relatos abaixo nos mostram o entendimento das cooperativas em relação a diferentes processos.

A gente sempre avalia o processo pelo viés do associado, da experiência que a gente quer provocar nele, depois pela forma de deixar ele mais simples, mais eficiente. Então é sempre nesse aspecto. A gente avalia o mercado, vai até a Confederação para ver o que que é possível, o que é entregue. Se é uma coisa muito engessada que não atende aos nossos requisitos, a gente começa a olhar para outros meios. Eu olho para as cooperativas, o que elas fazem, eu venho para dentro de casa e olho para o que a gente tem e aí eu defino o que que é melhor para garantir aquela experiência (Entrevistado 6).

Nós agora estamos passando aqui na cooperativa por um trabalho, com uma consultoria externa para construção de um modelo comercial, e padronização. Isso tudo nós construímos a partir do que a cooperativa quer entregar para os associados, começamos a construir, desenhar o modelo de atendimento, e em paralelo com isso, o modelo operacional. Então o modelo de atendimento constitui também na criação de uma central de relacionamento, na questão do redesenho de que produto e serviços cada associado pode estar tendo de acordo com a faixa de faturamento dele, e também enquadramento dele. Fazer segmentação, e a partir disso você tem uma série de quesitos que você passa a acompanhar com o associado, as equipes, isto é, muitas informações para criar possibilidade de negócio. Nós queremos que o associado opere com o nosso cartão, que ele opere com *internet banking*, que nós sejamos a principal instituição financeira dele, e aí nós temos que fazer um trabalho maior, no sentido de sermos muito eficientes para com relação ao associado, ou seja, alguns serviços, tipo, eu negocio um cartão com um associado, ele deve receber um cartão dentro do prazo de

¹ *Core business* é o negócio central da empresa. É a atividade primária, aquela em que a companhia é especialista e sobre a qual deverá centrar seus esforços, do ponto de vista estratégico.

sete dias, eu tenho a informação que ele recebeu esse cartão, se ele não desbloquear o cartão em dois dias, eu vou ligar para o associado pedindo: “Recebeste o cartão? Tudo ok? Alguma dúvida no desbloqueio? Precisa de ajuda?” Eu vou contribuir com isso. Então várias ligações são feitas aqui, existe todo um serviço (Entrevistado 7).

Você vê que tudo que a gente acabou deixando aqui são coisas de negócio, que nós precisamos dar uma agilidade para o associado, pensando naquele primeiro pilar, a experiência do cliente, a experiência do associado. Então, isso eu entendo que gera muita particularidade com relação à área de atuação, onde a gente está, e isso, na nossa visão, aqui, é mais eficiente (Entrevistado 4).

Quando é o produto, quando é vinculado à experiência, a gente acaba tendo que fazer aqui, porque a velocidade é outra, a gente consegue ser mais dinâmico. Também tem vínculo com a nossa estratégia (aqui da cooperativa) e tudo. Não que o serviço sistêmico não poderia nos atender, só que aí teríamos que mudar algumas coisas na forma de fazer (Entrevistado 6).

Como pode ser observado, há o entendimento de que esses processos centralizados fazem parte do *core business* e precisam ser customizados para proporcionar uma melhor experiência ao cliente. Por outro lado, conforme exemplificado no fator 3 (orientação para o cliente), há serviços que não são reconhecidos como atividades *core* e que não requerem maior nível de customizações, como, por exemplo, contabilidade e recolhimento de tributos.

4.3.6 Fator 6 – orientação a tecnologia/negócios

De acordo com Joha e Janssen (2014), os serviços podem ser orientados à tecnologia ou ao negócio. Serviços orientados à tecnologia são mais propensos à padronização, pois exigem conhecimento específico limitado de negócio. Serviços orientados ao negócio requerem conhecimento específico e um maior grau de personalização.

Conforme apresentado previamente ao longo da análise de outros fatores, vários serviços estão orientados ao negócio, requerendo conhecimentos específicos e customização para adequação às necessidades de cada cooperativa. Ainda assim, cabe ressaltar que a maioria dos processos de instituições financeiras são suportados por tecnologia e que, quando Joha e Janssen (2014) citam serviços orientados à tecnologia, referem-se a tarefas rotineiras, de alto volume, que podem ser padronizadas e transferidas eletronicamente, como os exemplos já citados de contabilidade e recolhimento de tributos. Já quando falam em orientação ao negócio,

citam um exemplo de serviço de baixo volume e alta especialização, que precisaria ser executado de maneira centralizada, em um contexto local.

Ainda assim, foi possível identificar durante as entrevistas com os executivos das cooperativas serviços que requerem alta especialização sendo executados de maneira centralizada, isso porque o baixo volume na cooperativa não justificaria sua especialização para execução, como é relatado no exemplo abaixo.

Nós temos muitas particularidades locais e somos muito mais especialistas nisso do que o padrão centralizado. Nós somos muito mais assertivos, mais assertivos com o menor custo para isso. Então, eu faço isso localmente. Agora, quando se trata, por exemplo, de uma análise de crédito de uma empresa com a maior complexidade, com balanços fidedignos, aí, sim, aí eu tenho uma especialidade no CSC da Confederação que faz muito melhor do que eu aqui. Por quê? Porque aí o nível de conhecimento é superior ao meu. Nesse caso é vantajoso ter esse serviço terceirizado, é uma complexidade maior, então, é nessa linha aí (Entrevistado 7).

O que se conclui aqui é que podem existir situações de serviços com alta especialização de negócio que podem estar sendo executados em uma estrutura centralizada, seja pelo baixo desenvolvimento local das competências necessárias para execução, seja porque o baixo volume não justifica a especialização.

4.3.7 Fator 7 – estrutura de governança

Conforme Joha e Janssen (2014), esse fator refere-se ao nível em que podem ser tomadas decisões sobre serviços e investimentos. No caso de uma estrutura de governança centralizada, há pouco espaço para discussão sobre a customização das atividades, pois os objetivos principais são a padronização e o ganho de escala. Já em uma estrutura descentralizada, há flexibilidade para customização dos serviços, enquanto em uma estrutura federada tenta-se encontrar um equilíbrio entre as estruturas, combinando economias de escala e padronização, por um lado, e flexibilidade às necessidades do negócio, por outro lado.

Em se tratando de um sistema de cooperativas, Schardong (2002) e Pagnussatt (2004) citam que a ordem da autoridade é invertida. A maior autoridade está nos associados da cooperativa, quando reunidos em assembleia geral. Da mesma forma, como as cooperativas se organizam em entidades de 2º e 3º graus, as centrais estaduais devem seguir as orientações e decisões das cooperativas, enquanto a confederação e o banco cooperativo devem seguir as orientações e decisões das

centrais. A Figura 11 apresenta a hierarquia de decisão em um sistema de cooperativas.

Figura 11 - Hierarquia de decisão em sistemas de cooperativas



Fonte: Pagnussatt (2004, p. 131).

Entendendo esse modelo de organização, pode-se concluir que a estrutura de governança é descentralizada, de modo que as cooperativas têm liberdade para tomar decisões sobre a customização e centralização dos serviços.

4.3.8 Fator 8 – estratégia de mudança

A estratégia de mudança está diretamente ligada à fase de implantação do serviço centralizado, podendo ocorrer de duas formas. A primeira estratégia é a *Big Bang*, quando é possível realizar de uma única vez a centralização do serviço, dado seu alto nível de padronização. A segunda estratégia é a incremental, utilizada quando existe baixa padronização, dando mais flexibilidade aos clientes e acomodando diferenças de velocidade, escala e ambição (JOHA; JANSSEN, 2014).

Os executivos do CSC da Confederação, Entrevistados 10 e 11, citam que a estratégia de implantação foi incremental, dada a maturidade das cooperativas e as estratégias locais, conforme relatos abaixo.

A gente começou a fazer um movimento com as duas outras centrais, a central Paraná e a central Sul, que é onde estavam as cooperativas mais maduras, assim, digamos.

A gente sabia que teria uma dificuldade para vender esse serviço, vender entre aspás. Esse serviço, para essas cooperativas, dada a maturidade que elas já tinham. Aí começa a entrar muito na estratégia de cada cooperativa. Temos cooperativas que estão maduras, estão robustas, e são eficientes, e

que talvez migrar serviços para nossa estrutura não seja tão interessante (Entrevistado 10).

O CSC começou a ser constituído com a iniciativa de ter uma grande Sureg (superintendência regional) focada em uma das centrais estaduais. E se viu a oportunidade de que talvez isso pudesse ser feito para o sistema todo. Então, ele era uma iniciativa de fazer em uma das centrais, e o que se percebeu é que isso poderia ser muito maior do que a ideia original, que era fazer em uma das partes da empresa. Então a gente estaria pegando aí, a ideia original, ela abrangeria talvez 20% da organização. Se pensou: “olha, o potencial disso é para fazer para a organização toda. Para o sistema todo”. Só que, de novo: aí, talvez a gente vá falar mais um pouco ao longo dessa conversa, que isso, de fato, dentro da estrutura de governança do sistema, nunca aconteceu. Assim, embora alguns serviços tenham chegado a 100% de centralização, para o sistema todo, até hoje, passados seis anos, ainda existem serviços que não são 100% centralizados (Entrevistado 11).

Conforme citado pelo Entrevistado 11, muitos serviços disponibilizados pelo CSC da Confederação até hoje não chegaram a 100% de centralização, isso porque os serviços são disponibilizados em modelo de adesão, pois dada a estrutura de governança do sistema, as cooperativas têm o poder de decisão sobre o uso ou não do serviço compartilhado.

No âmbito das cooperativas, também foram observadas estratégias de mudança incremental para a centralização de serviços, conforme pode ser observado no relato abaixo.

Sabendo quais são as nossas premissas, o que a gente quer enquanto expectativas, enquanto necessidades que se busca, às vezes a gente entrevista associado, entrevista o colaborador, faz pesquisas para avaliar, para não ficar também um olhar só nosso. Não é um desejo meu ou da área específica, não, é uma coisa que veio do associado e que vem da agência, então você tira um pouco do preconceito também e, a partir disso, você vai atrás de soluções. Sempre antes de partir para uma solução específica a gente busca referências, testa, avalia, faz... prototipa ela aqui, faz uma agência piloto, busca uma forma de reduzir o escopo, testa, avalia se faz sentido, se vale a pena e, se for melhor, aplica gradativamente para as demais agências (Entrevistado 5).

Por exemplo, aqui no processo de abertura de contas a gente encontrou 12 formas diferentes de associar, de fazer associação na cooperativa, em 18 agências que a gente tem, sendo que duas são novas. Então, para fazer aqui, a gente vai dar apenas um caminho para agência e de forma que eles não façam quase nada lá, que eles recebam tudo pronto, feito aqui pelos especialistas (Entrevistado 9).

De fato, a estratégia de mudança incremental parece estar sendo usada para acomodar a falta de padronização dos processos e os diferentes níveis de maturidade, tanto nas cooperativas como na Confederação.

4.3.9 Fator 9 – grau de terceirização

Para Joha e Janssen (2014), há mais espaço para terceirização do serviço quando se tem um nível maior de padronização. Serviços customizados tendem a ser executados por recursos internos da organização.

Ulbrich (2013), ao falar sobre as trajetórias possíveis para os centros de serviços compartilhados, cita que o caminho da terceirização é encontrado quando existe um alto nível de padronização e consolidação do processo.

No caso estudado, o CSC da Confederação tem trabalhado prioritariamente com recursos internos, realizando a contratação de terceiros para acomodar a sazonalidade de demandas, o que não chega a ser um cenário de terceirização por completo do serviço. Abaixo, segue o relato do Entrevistado 11, executivo do CSC, ao comentar sobre esse tema.

Prioritariamente trabalhamos com recursos internos em nossa operação, mas utilizamos a contratação de recursos terceiros em caráter temporário para acomodar as sazonalidades de demanda (Entrevistado 11).

Nas cooperativas a maioria da operação é conduzida por recursos internos, sendo comum a migração de funcionários das agências para a estrutura centralizada regional para a operacionalização dos serviços, conforme relata o Entrevistado 4.

Dentro de nosso projeto de centralização nós tínhamos o nosso prazo de implantação, que era de maio de 2014 a dezembro de 2015. Na época, nós tínhamos 43 pessoas trabalhando na retaguarda operacional das agências e nosso projeto, que havia sido pelo nosso comitê gestor no final 2012, previa um *back office* aqui com 23 pessoas...

Várias pessoas foram reaproveitadas, mas qual foi o primeiro pensamento? Eu vou formar esse time aqui de *back office*, durante esse um ano e meio eu teria em torno de 23 pessoas que só trabalhariam na função. A gente começou processo de sensibilização, fizemos uma reunião conjunta com todos eles, onde apresentamos o projeto e convidamos eles a participar do projeto, então, quem quisesse, voluntariamente se inscrevia para participar do projeto. Nós temos 13 municípios na nossa região de atuação e em praticamente todos, com exceção de um município, não tiveram pessoas inscritas para participar do projeto (Entrevistado 4).

Foi também identificado um cenário de terceirização, o qual foi relatado pelo Entrevistado 7; entretanto, o mesmo foi substituído por um novo serviço disponibilizado pela Confederação. Além disso, há o entendimento de que centralizar um serviço no CSC da Confederação é uma terceirização interna, uma vez que os

serviços passam a ser realizados por uma outra empresa, ainda que pertencente ao mesmo sistema de cooperativas.

Eu tinha um serviço terceirizado aqui de cobrança, recuperação de crédito. Com a entrega de um novo serviço pela Confederação, que aliviou o operacional das agências, tomamos a decisão de utilizar esse serviço. A gente inclusive escutou algumas cooperativas que estavam usando, referendaram o serviço, a gente foi conhecer, batia com o que a gente precisava e ainda reduzia o custo, a carga operacional que a gente tem na agência, foi gritante a automação que se teve no processo, o que nos fez tomar a decisão. Claro que corremos o risco de talvez não ser tão bom no primeiro momento, mas nesse caso desde o início foi muito boa a entrega, bem melhor do que a gente tinha no serviço aqui no local (Entrevistado 7).

Quando se trata, por exemplo, de uma análise de crédito de uma empresa com a maior complexidade, com balanços fidedignos, aí, sim, aí eu tenho uma especialidade no CSC da Confederação que faz muito melhor do que eu aqui. Por quê? Porque aí o nível de conhecimento é superior ao meu. Nesse caso é vantajoso ter esse serviço terceirizado, é uma complexidade maior, então, é nessa linha aí (Entrevistado 7).

Conclui-se então que o grau de terceirização é baixo na execução das operações de serviços compartilhados, tanto no CSC da Confederação como nas cooperativas.

4.3.10 Fator 10 – potencial de integração

O potencial de integração está diretamente relacionado à capacidade de propagação dos serviços. CSCs podem ser usados para compartilhar serviços para uma ou mais organizações. Nesse último caso, mais benefícios de escala podem ser obtidos quando as organizações e processos são semelhantes, mas se houver algumas diferenças, requer mais customização para levar em conta os diferentes requisitos e interfaces entre organizações (JOHA; JANSSEN, 2014).

O caso em análise refere-se a um sistema de cooperativas que compartilham do mesmo portfólio de produtos e serviços, entretanto, conforme demonstrado ao longo da análise de outros fatores, há dificuldades em generalizar os processos a todas as cooperativas, pois essas por vezes têm origens e segmentos de atuação distintos, gerando a necessidade de certo nível de customização dos processos, o que reduz o potencial de integração para o CSC da Confederação. Ainda assim, serviços que atendem ao público interno e que não estão diretamente relacionados ao *core business* têm alto potencial de integração e são amplamente utilizados pelas

cooperativas, como, por exemplo, os serviços de contabilidade e recolhimento de tributos.

O relato abaixo nos mostra a visão do Entrevistado 3 sobre a possibilidade de execução do mesmo processo de negócio de maneira padronizada pelas cooperativas.

Eu vou te dizer, hoje eu não enxergo isso. Existe uma diferença de atuação entre as cooperativas muito grande. Aqui, em alguns poucos quilômetros de distância, a gente já vê a diferença. No nosso pensamento, aqui da cooperativa, a gente sempre esteve muito aberto à questão do *compliance*, do fazer certo. Se atenderia a questão do associado, nós estaríamos sempre de acordo. Agora, eu vou te dizer, se eu falo a nível sistêmico, eu não enxergo isso a curto ou médio prazo. Enfim, as decisões são muito desparelhas em relação a isso, então eu não sei como se daria isso. Talvez, eu acho, que a questão da oferta, do tipo de serviço que vai se oferecer, se isso estiver muito aderente à necessidade do associado, talvez, teria uma adesão maior. Agora, em 100% eu acredito que nunca (Entrevistado 3).

A mesma visão é compartilhada pelo Entrevistado 10, executivo do CSC, que relata a dificuldade de padronizar o processo para atendimento das necessidades de todas as cooperativas.

Se a gente pensar no modelo mais eficiente possível, ele seria, não tenho dúvida, não teria discussão, seria 100% utilizado por todas as cooperativas. Dentro do nosso modelo, onde tem a autonomia das cooperativas, a gente tem que respeitar, pra algumas cooperativas pode fazer sentido, pra outras não, então essa conclusão a gente chegou já faz algum tempo, e a gente está aqui disponível pra prestar o melhor serviço, claro que não pode ser uma colcha de retalhos, no sentido de que, pra uma cooperativa faz de um jeito, pra outra cooperativa faz de outro jeito, pra uma faz uma coisa, pra outra faz outra coisa, tem que ter uma escala, tem que ter um padrão, senão acaba perdendo justamente o grande benefício do CSC que é ganho de eficiência (Entrevistado 10).

4.3.11 Fator 11 – racionalidade econômica

Para Joha e Janssen (2014), a racionalidade econômica refere-se ao foco principal do CSC, se custo ou outros fatores. Ter foco em custo requer maior nível de padronização e pouca customização, enquanto a centralização com outro foco principal tende a ser mais customizada.

Aqui se faz necessário realizar a análise por dois pontos de vista. O primeiro, pela visão do CSC da Confederação, que disponibiliza serviços para consumo das cooperativas (seus clientes). O segundo, pela visão da cooperativa, que é cliente dos serviços fornecidos pelo CSC da Confederação e também desenvolve CSCs locais.

Iniciando pela visão das cooperativas, entende-se que, conforme destacado no tópico 4.2 deste estudo, a racionalidade econômica não está relacionada ao custo e sim à experiência a ser proporcionada para o associado, logo, um cenário de maior customização é encontrado, conforme fora apresentado ao longo da análise de outros fatores. Ainda assim, serviços voltados para o consumo interno, com baixa relação com os processos de negócio e alto nível de padronização, são observados primeiramente com racionalidade em custo.

Já na visão do CSC da Confederação, um foco inicial foi dado em eficiência, com a racionalidade econômica focada em custos, conforme pode ser observado pelo relato do Entrevistado 10, executivo do CSC da Confederação.

[...] desde o início, desde a concepção do fortalecimento do sistema, já eram prestados serviços pelo Centro Administrativo. Mas, a maioria dos serviços que hoje compõem o CSC, não era. Aí, em 2010, no ciclo do planejamento de estratégia de 2010 a 2015, foi pela primeira vez colocada essa iniciativa, foi colocado dentro dos pilares do planejamento estratégico, o pilar de eficiência. Na época, em 2010 o sistema estava com uma eficiência girando em torno de 70, 72%, sendo que o mercado já estava trabalhando na casa dos 50%. Então, ou seja, era muito descasado da realidade de mercado nosso índice de eficiência. Esse foi um ponto inicial para a gente começar a dar tração nesse assunto (Entrevistado 10).

Passados alguns anos de operação e com algumas dificuldades na adesão das cooperativas, o CSC da Confederação vem sendo modificado para se adequar às necessidades das cooperativas e cenários futuros, conforme relata o Entrevistado 11, outro executivo do CSC.

Eu acho que a estratégia, ela mudou meio que sempre, assim. A resposta é sim, teve mudança. Eu acho que a gente tentou, nós tentamos conduzir o CSC sempre alinhado ao planejamento estratégico do sistema. Então, o CSC tinha dois anos quando a gente teve uma revisão do planejamento, que era o 2011/2015. Depois 2015 teve um novo planejamento e a gente sempre foi tentando reconectar, digamos assim, o CSC ao planejamento do sistema de fato. Eu acho que quanto à questão da mudança ser constante, a gente tinha uma ideia inicial de um CSC que é o *core* do CSC, que é aquela coisa de custo, de qualidade, de volumetria, de SLA, controle. Então isso tudo foi implementado, esses ganhos foram colhidos no começo. Mas eu acho que seguindo um movimento mundial, do papel do CSC, a gente está olhando muito mais para automação, para como o nosso papel CSC funciona dentro da experiência do usuário, da jornada do usuário. Assim, como a nossa etapa influencia a experiência do usuário? Então eu vejo que sim, a estratégia do CSC, ela era uma estratégia inicial de centralização. A gente chegou no início a ter um projeto com recurso para... Era praticamente uma venda. A gente ia para as filiais, para as cooperativas trazendo adesões para o compartilhamento. Hoje não é mais a nossa estratégia. Já tem pelo menos uns três anos, talvez quatro, que a gente não vai mais em busca de novas adesões. A gente tenta melhorar muito o nosso trabalho para que

voluntariamente a gente seja demandado pelas cooperativas. E, lógico, para encantar, manter aquelas que estão conosco já (Entrevistado 11).

4.3.12 Fator 12 – valor de negócio

Esse fator relaciona-se com a característica dos serviços a serem centralizados, se transacionais ou não transacionais. Os transacionais são tarefas de alto volume e altamente sensíveis à escala, onde o objetivo é alcançar o menor custo, mantendo padrões de alta qualidade. Já os serviços não transacionais são menos sensíveis à escala e requerem conhecimentos específicos do negócio e, portanto, exigem uma combinação de ampla especialização e personalização (JOHA; JANSSEN, 2014).

Entendendo o conceito de Joha e Janssen (2014) e analisando o caso em questão, esse fator não é conclusivo para a análise, uma vez que todos os serviços analisados são sensíveis à escala, visto que estão disponibilizados no CSC da Confederação, onde o objetivo principal é o ganho de eficiência, conforme apresentado ao longo da análise de outros fatores. Entretanto, ainda que sejam serviços de alto volume, dadas as particularidades das cooperativas, requerem certo nível de customização.

4.3.13 Resultado da análise sobre os 12 fatores

Finalizada a análise individual de cada fator, o Quadro 9 apresenta o resultado obtido, trazendo em destaque a classificação em cada um dos fatores.

Quadro 9 - Análise dos fatores no sistema Sicredi

Fator	Grau de Customização		
	Baixo	Alto	
1. Dependência de trajetória	Criação de novos serviços	Redesenho de serviços Existentes	
2. Direcionador regulatório/legal	Sem requerimentos regulatórios	Com requerimentos regulatórios	
3. Orientação para o cliente	Empregados (Interna)	Clientes (Externa)	
4. Segmento alvo	Grupo genérico	Grupo específico	
5. Importância estratégica	Não-core	Core	
6. Orientado a Tecnologia/Negócio	Orientado a tecnologia (remoto)	Orientado ao negócio (local)	
7. Estrutura de governança	Centralizada	Federada	Descentralizada
8. Estratégia de mudança	Big Bang	Incremental	
9. Grau de terceirização	Terceirização parcial	Totalmente interno	
10. Potencial de integração	Processos/organizações similares	Processos/organizações diferentes	
11. Racionalidade econômica	Foco principal em custo	Foco principal em outros fatores	
12. Valor de negócio	Transacional/baseado em escala	Não transacional/baseado em conhecimento	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Joha e Janssen (2014).

Conforme pode ser observado, a maioria dos fatores foi classificada de forma que sinaliza um cenário de alto grau de customização, com exceção do fator 2 (direcionador regulatório/legal), o qual foi classificado com baixo grau de customização, uma vez que não foram identificados requerimentos regulatórios que pudessem levar à necessidade de customização local, conforme sugerido pelo modelo de Joha e Janssen (2014). O fator 12 (valor de negócio) não foi classificado, pois sua análise não foi conclusiva, conforme detalhado durante sua análise.

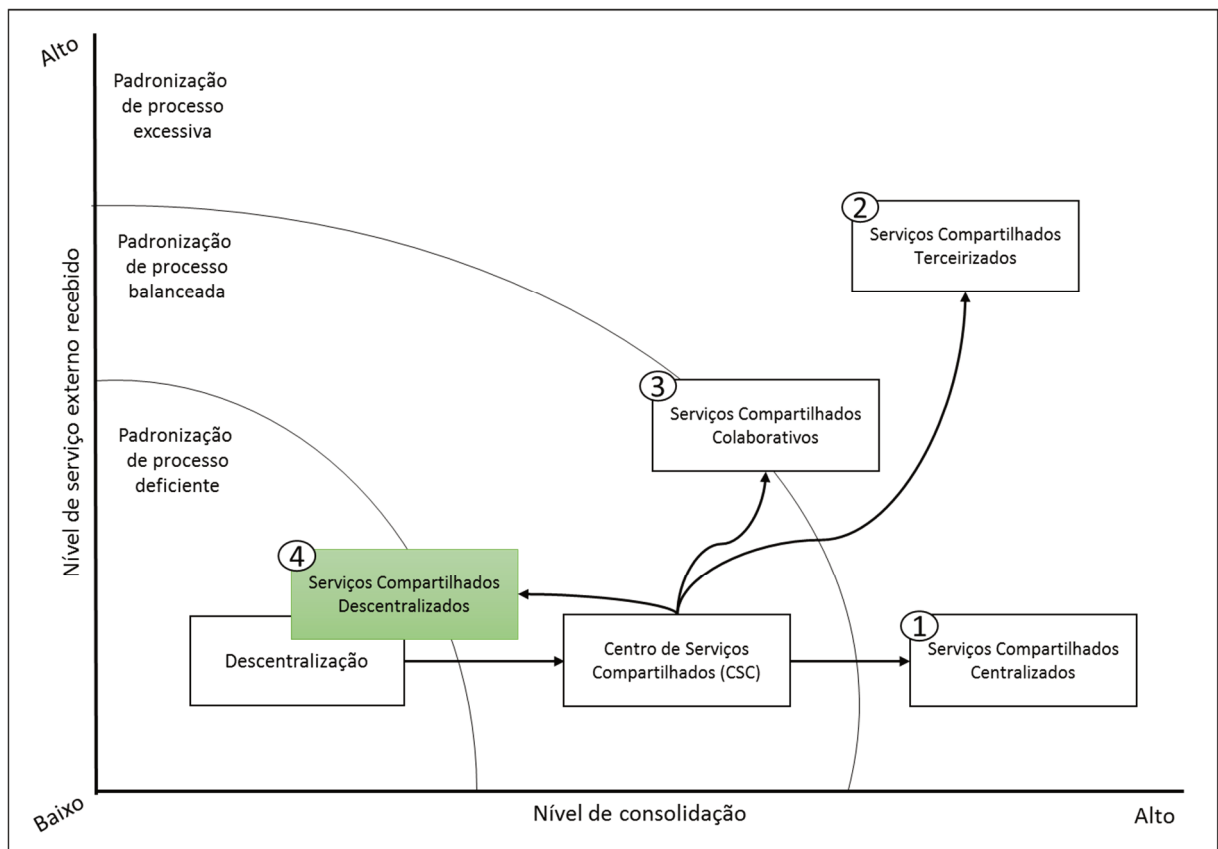
É importante frisar que, buscando atender os objetivos propostos para este trabalho, a análise sobre os fatores levou em consideração apenas os serviços que levam as cooperativas a construir seu CSC local. Não foram considerados alguns serviços que são 100% centralizados no CSC da Confederação, os quais foram citados ao longo da análise, como, por exemplo, contabilidade, folha de pagamento e recolhimento de tributos. A análise sobre esses serviços levaria a um cenário diferente, com fatores sinalizando um menor grau de customização.

Joha e Janssen (2014) desenvolveram o modelo baseado nos 12 fatores para auxiliar os profissionais a projetarem e desenvolverem modelos de negócios de CSC. Neste estudo de caso, o modelo auxiliou na compreensão dos motivos que levaram as cooperativas a criar estruturas locais de centralização de serviços.

O alto grau de customização requerido pelas cooperativas em alguns serviços levou a um caminho de descentralização, um cenário previsto por Ulbrich (2013) em seu trabalho sobre as trajetórias de serviços compartilhados.

A Figura 12 representa as trajetórias propostas por Ulbrich (2013) e sinaliza o caminho seguido pelas cooperativas que desenvolveram uma estrutura local de centralização de serviços.

Figura 12 - Trajetória da centralização de serviços no Sicredi



Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Ulbrich (2013).

A trajetória 4 (serviços compartilhados descentralizados) é caracterizada pelo baixo nível de consolidação e padronização de processo deficiente. A menor padronização resulta em uma gama mais diversificada de serviços oferecidos aos clientes e competências especializadas que podem ocasionalmente ser disponibilizadas para clientes fora da organização, além de permitir que a organização foque nas necessidades individuais dos clientes (ULBRICH, 2013).

Os serviços compartilhados descentralizados não podem ser confundidos com a pura descentralização, pois ainda se distinguem do modo de prestação de serviços

tradicional ao reunir e utilizar a competência especializada de uma organização. Essa competência é acumulada no centro, permitindo a todos os clientes acessá-la (ULBRICH, 2013).

Ainda que adotando uma estratégia de descentralização ao desenvolver centros de serviços locais, as cooperativas utilizam a estrutura de CSC da Confederação quando entendem que o nível de padronização aplicado não impacta em seu processo de negócio, conforme exemplos citados ao longo da análise dos fatores.

A estratégia de centralização de serviços no CSC da Confederação também é vista como benéfica para as cooperativas menores, que não teriam volume ou estrutura suficiente para estabelecer sua operação local, conforme cita o Entrevistado 4 no relato abaixo.

Tem coisas que eu estou dizendo que eu vou permanecer executando aqui, mas se eu fosse uma cooperativa pequena, eu talvez diria: “faz sentido estar na Confederação, certo?” Então a Confederação ter esses serviços a oferecer é importante, porque nós temos realidades muito diferentes, nós temos cooperativas que têm duas agências, como é que ele vai criar uma estrutura local? Várias cooperativas vêm aqui olhar os nossos processos, aqui a gente é uma porta aberta, quer vir, o pessoal tem agenda para receber. Mas eles vêm aqui e falam: “pô, mas vocês fizeram um negócio grande aqui, a gente é pequeno, eu não vou conseguir fazer tudo isso”. Então eu acho que a solução para eles é o CSC da Confederação, até mesmo porque a cooperativa não vai ter condições de montar todo esse tipo de coisa que a gente fez aqui, então é importante a Confederação fornecer esse serviço, porque tem cooperativas que não têm condições de desenvolver local (Entrevistado 4).

Por outro lado, existem cooperativas que teriam condições de desenvolver seu centro de serviços local, mas adotam o CSC da Confederação em função de sua estratégia de negócios, conforme relata o Entrevistado 10, executivo do CSC.

A cooperativa X é um exemplo meio extremo, acho que temos dois exemplos bem extremos. A cooperativa Y, por exemplo, tem uma eficiência muito boa, na casa dos 36%. Tem um NPS muito bom, tem um índice de soluções para o associado alto, uma estrutura enxuta. Eles são uma cooperativa bem madura, então eles não entendem que migrar alguma coisa para nossa estrutura seja vantajoso, porque o processo deles, no ponto de vista deles, é bastante enxuto e eles têm uma das melhores eficiências do sistema. Então não dá para julgar, dizer que eles não estão certos. Por outro lado, a cooperativa X, que é uma cooperativa que está no centro urbano, com potencial de crescimento bem expressivo, com potencial instalado, um número de agências bom, mas com o crescimento e uma presença ainda pequena dentro de sua região, esta vem trabalhando conosco para expandir ainda mais os serviços que nós já prestamos a eles. Então, por exemplo, tem coisas que nós só fazemos para eles. Temos várias pessoas que só atendem essa cooperativa. O objetivo deles, da diretoria, é expandir ainda mais o uso desses serviços, tirando o máximo possível de *back office* das agências. Eles

não querem se preocupar com nada relacionado à operação em si, eles querem focar, se não 100%, muito próximo disso em desenvolvimento de novos negócios. Porque é uma cooperativa que tem potencial de crescimento, a eficiência não é boa, e eles entendem que a operação acaba segurando o crescimento deles. Então, são duas estratégias distintas, por isso que os centros de serviços compartilhados dentro do nosso modelo, certo? (Entrevistado 10).

De fato, os diferentes modelos de operação adotados pelas cooperativas refletem um pouco da diversidade encontrada no modelo de atuação de cada uma e na dificuldade de encontrar um modelo genérico que possa ser generalizado a todas.

4.3.14 Crítica ao modelo baseado nos 12 fatores

O modelo proposto por Joha e Janssen (2014) foi de extrema importância para o entendimento dos motivos que levam as cooperativas a desenvolver suas estruturas locais de centralização de serviços, entretanto, entendendo em maior profundidade e aplicando o modelo a um caso prático, foi possível observar algumas questões que poderiam ser aperfeiçoadas, conforme segue:

- a) Os fatores 4 (segmento-alvo) e 10 (potencial de integração) poderiam ser resumidos a um único fator, pois ambos refletem a necessidade de customização em função da possibilidade de generalização dos clientes. Entendendo o segmento-alvo, se um grupo genérico ou específico de clientes, é possível também inferir sobre o potencial de integração;
- b) O fator 6 (orientação à tecnologia/negócios) não pode generalizar que serviços orientados a negócio não sejam também suportados/orientados à tecnologia. Conforme demonstrado ao longo da análise desse fator, existem serviços de alta especialização que fazem uso da tecnologia para suportar sua operacionalização e centralização;
- c) O fator 8 (estratégia de mudança) não faz sentido para a definição do modelo de operação do CSC e sim para a operacionalização da estratégia de centralização do serviço. Ainda assim, a análise do fator em um caso de CSC em operação auxilia no entendimento do modelo adotado, como foi possível observar neste estudo de caso;
- d) O fator 12 (valor de negócio) não se aplicou ao caso em análise, isso porque serviços baseados em conhecimento também podem ser transacionais, como no exemplo citado pelo Entrevistado 7, ao longo da

análise do fator 6, ao falar sobre a execução da análise de concessão de crédito para empresas, onde relata a execução de um serviço transacional, mas baseado em conhecimento, sendo executado de maneira centralizada pelo CSC da Confederação. Esse é um exemplo que indica a necessidade de revisão desse fator.

O Quadro 10 apresenta um resumo em relação à aplicabilidade do modelo proposto por Joha e Janssen (2014) ao estudo de caso e às possibilidades de melhoria.

Quadro 10 - Aplicabilidade do modelo ao estudo de caso

Fator	Grau de Customização			Aplicabilidade ao caso
	Baixo	Alto		
1. Dependência de trajetória	Criação de novos serviços	Redesenho de serviços Existentes		Aplicável
2. Direcionador regulatório/legal	Sem requerimentos regulatórios	Com requerimentos regulatórios		Aplicável
3. Orientação para o cliente	Empregados (Interna)	Clientes (Externa)		Aplicável
4. Segmento alvo	Grupo genérico	Grupo específico		Aplicável, mas com possibilidade de integração com o Fator 10
5. Importância estratégica	Não-core	Core		Aplicável
6. Orientado a Tecnologia/Negócio	Orientado a tecnologia (remoto)	Orientado ao negócio (local)		Aplicável, mas com possibilidade de melhoria
7. Estrutura de governança	Centralizada	Federada	Descentralizada	Aplicável
8. Estratégia de mudança	Big Bang	Incremental		Aplicável para entendimento do modelo adotado em um CSC em operação, mas não para a definição do modelo de operação do CSC
9. Grau de terceirização	Terceirização parcial	Totalmente interno		Aplicável
10. Potencial de integração	Processos/organizações similares	Processos/organizações diferentes		Aplicável, mas com possibilidade de integração com o Fator 4
11. Racionalidade econômica	Foco principal em custo	Foco principal em outros fatores		Aplicável
12. Valor de negócio	Transacional/baseado em escala	transacional/baseado em conhecimento		Não aplicável, necessita melhoria

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Joha e Janssen (2014).

Conforme sugerido por Joha e Janssen (2014), uma limitação de sua pesquisa é que a investigação foi restrita a três estudos de caso em nível governamental em um único país, podendo ocorrer resultados diferentes na aplicação do modelo em diferentes negócios e/ou países. Nesse sentido, esta pesquisa contribui com o trabalho de Joha e Janssen (2014) ao aplicar o modelo em um sistema de cooperativas no Brasil, apresentando alguns aspectos relevantes a serem considerados no modelo para melhorar a aplicabilidade nesse contexto. Ainda assim, o modelo se mostrou satisfatório para entendimento do cenário de compartilhamento de serviços encontrado no caso estudado.

4.4 Influência do modelo de organização em sistema sobre o cenário de compartilhamento de serviços

Conforme proposto em objetivo específico desta pesquisa, é intenção também compreender se há influência do modelo de organização em sistema sobre o cenário de compartilhamento de serviços e, sobre esse aspecto, duas questões se fazem relevantes.

A primeira está relacionada à estrutura de governança e ao poder de decisão, que, conforme Schardong (2002) e Pagnussatt (2004), é invertido. Quando organizadas em sistema, as cooperativas têm poder final de decisão representando seus associados, o que limita as entidades de 2º e 3º graus do sistema, como é o caso da Confederação, onde está alocado o CSC. Isso direcionou o modelo de oferta dos serviços do CSC da Confederação, o qual não é impositivo e sim opcional para as cooperativas, no formato de adesão voluntária aos serviços.

Esse formato de decisão nas cooperativas também exerce influência sobre o fator 7 (estrutura de governança) do modelo de Joha e Janssen (2014), levando a um caminho natural de descentralização. Conforme os autores, embora o modelo não determine quais fatores são mais influentes do que outros, vários autores sugerem que a estrutura de governança seja um fator dominante.

A segunda está relacionada à postura sistêmica das cooperativas, que conforme sugerem Port e Meinen (2014) ainda não é adequada em uma série de aspectos, sendo um deles a falta de um melhor aproveitamento da alocação corporativa dos componentes organizacionais. Para eles, atividades que tenham repercussão sistêmica, especialmente no campo do planejamento e da retaguarda operacional, precisam ser analisadas de forma isenta e imparcial, definindo o que deve ser realmente executado na cooperativa e o que pode ser executado nas entidades centralizadoras.

Entendendo que o modelo de Joha e Janssen (2014) baseado nos 12 fatores explicou o cenário de compartilhamento de serviços encontrado no sistema Sicredi, não é possível concordar com a afirmação de Port e Meinen (2014) no que se refere à falta de postura sistêmica no campo da retaguarda operacional, onde ficam alocadas as atividades de *back office*. A análise demonstrou de forma isenta e imparcial que há justificativa para o desenvolvimento de estruturas locais de centralização de serviços nas cooperativas.

4.5 Avaliação de objetivos conflitantes entre as cooperativas em suas estratégias de centralização de serviços

Huxham (2003), em seu trabalho sobre as relações colaborativas entre organizações, traz ao contexto a questão dos objetivos comuns. Para ela, em contextos colaborativos estão presentes três tipos de objetivos, sendo eles: objetivos da colaboração, objetivos da organização individual e objetivos pessoais. Embora alguns desses objetivos possam ser explícitos, outros serão deliberadamente escondidos, levando a comportamentos distintos nas relações.

Vangen e Huxham (2011) ampliam o trabalho de Huxham (2003) e desenvolvem uma estrutura que retrata os objetivos como uma rede dinâmica que pode ser caracterizada em seis dimensões. Essa visão auxilia na compreensão, na caracterização, nas relações entre os objetivos e na definição das estratégias a serem adotadas para melhorar o nível de colaboração entre as organizações envolvidas.

Embora o modelo proposto por Vangen e Huxham (2011) venha a facilitar a análise, não foi possível perceber uma variação significativa de objetivos entre as cooperativas no que se refere à centralização de serviços. Além disso, se demonstrou complexa a busca por objetivos que não sejam claramente explícitos no nível da organização ou do indivíduo, o que seria de extrema relevância para o modelo de análise. A busca por esses objetivos provavelmente requer a aplicação de variados métodos de pesquisa em conjunto, conforme realizado no trabalho de construção do modelo por Vangen e Huxham (2011).

Ao passo que o modelo de Joha e Janssen (2014) conseguiu explicar de maneira racional as decisões das cooperativas, no que se refere ao desenvolvimento de estruturas locais de centralização de serviços, é possível inferir que o modelo de Huxham (2003) e Vangen e Huxham (2011) tenha baixo impacto sobre esse cenário, mesmo que seja explorado em maior nível de profundidade. Por outro lado, cabe a ressalva de que a pesquisa teve foco em cooperativas com estratégias semelhantes de centralização de serviços. Se a análise fosse expandida para cooperativas com diferentes estratégias, o cenário encontrado poderia ser diferente, ainda que se acredite que o método de pesquisa aplicado não seja suficiente para encontrar objetivos que não sejam claramente explícitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo principal compreender por que algumas cooperativas do sistema Sicredi optam pelo desenvolvimento de estruturas locais para a centralização de serviços, ao invés da utilização da estrutura de CSC disponível em sua Confederação, abdicando dos ganhos de escala, um dos principais benefícios da centralização para um cenário de eficiência em custo.

Para atender os objetivos propostos, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, partindo de uma extensa revisão de literatura sobre o tema foco de estudo e também sobre temas relacionados ao ambiente em que a organização está inserida. Através de entrevistas semiestruturadas, o tema foi abordado com executivos de cooperativas e da Confederação, os quais são responsáveis e decisores no que se refere ao tema de centralização de serviços.

Após a análise das entrevistas, apoiada pela revisão de literatura, identificou-se que as decisões de desenvolvimento de estruturas locais de centralização de serviços pelas cooperativas podem ser justificadas pela necessidade de customização dos serviços.

O modelo de Joha e Janssen (2014), baseado na análise de 12 fatores que buscam compreender os modelos de negócios de CSCs, direcionou para o entendimento de que um alto grau de customização é requerido pelas cooperativas para alguns serviços, o que faz com que o processo centralizado, o qual possui um maior nível de padronização, não tenha aderência à necessidade local na visão dos executivos.

Embora o modelo de Joha e Janssen (2014) não estabeleça pesos entre os fatores analisados, foi possível concluir neste estudo de caso que dois fatores têm um maior nível de relevância, dado o contexto específico da organização objeto de estudo.

O primeiro está relacionado à estrutura de governança existente nesse modelo de organização, que conforme Schardong (2002) e Pagnussatt (2004) leva o poder final de decisão para a base da pirâmide, onde estão as cooperativas, as quais têm total liberdade para a tomada de decisão. Esse cenário poderia facilmente direcionar as decisões para caminhos irracionais, conforme citado por Port e Meinen (2014) ao referirem a falta de postura sistêmica de algumas cooperativas ao montar estruturas locais de *back office*, duplicando estruturas que estão disponíveis de maneira

centralizada para todo o sistema. Entretanto, esse não foi o cenário encontrado, uma vez que a decisão das cooperativas pôde ser sustentada por uma série de outros fatores analisados de acordo com o modelo de Joha e Janssen (2014).

O segundo fator também considerado como muito relevante ao modelo está relacionado à racionalidade econômica, se focada em custo ou outros motivos. Nesse caso, a análise mostrou que, na visão dos executivos das cooperativas, o fator principal ao se tomar decisões sobre a centralização de serviços é a experiência do associado (entenda-se associado como o cliente da instituição financeira cooperativa). Esse foco em experiência do associado pôde ser sustentado através da análise de fontes externas e comparativos com outras instituições financeiras, a qual demonstrou que a organização tem altos índices de satisfação e engajamento de seus associados, sendo esse um diferencial de seu modelo de negócio.

Não entendendo custo como sendo fator principal ao tomar decisões sobre a centralização de serviços, há também o entendimento de uma maior necessidade de customização para atender as particularidades individuais dos clientes.

Esses dois fatores, combinados a outros, levaram a um caminho de serviços compartilhados descentralizados, uma das trajetórias previstas por Ulbrich (2013) para cenários com baixo nível de padronização nas atividades.

Ainda assim, cabem algumas ressalvas no que se refere ao caminho de descentralização adotado por algumas cooperativas, pois mesmo atuando dessa forma, há o entendimento e o direcionamento para o uso do CSC da Confederação quando se entende que a padronização aplicada é aderente às necessidades da cooperativa, ficando isso principalmente evidente em serviços que são focados no público interno e que possuem baixa interação com o associado, como, por exemplo, os serviços de contabilidade e recolhimento de tributos citados ao longo da análise. Se observados esses serviços pelo modelo de Joha e Janssen (2014), o caminho seria também direcionado para a centralização na Confederação.

Outra ressalva refere-se ao fato de que algumas cooperativas, por falta de estrutura local ou por outros fatores estratégicos, optam por fazer um uso maior do CSC da Confederação, se adequando a um nível maior de padronização dos processos. O estudo realizado não teve foco nesse cenário; entretanto, alguns relatos durante as entrevistas mostraram que as cooperativas do sistema não podem ser tratadas como um grupo genérico de clientes, uma vez que podem estar em momentos e estratégias distintas; por exemplo, uma pode estar em momento de

fidelização da base de associados atingida, enquanto outra pode estar em um momento de expansão para aquisição de associados. Estratégias e foco distintos levam a caminhos distintos na aplicação do modelo.

De fato, o modelo de Joha e Janssen (2014) nos auxilia no entendimento do modelo de negócios adotado em cenários de centralização de serviços, tanto pelo ponto de vista de quem está propondo uma centralização em massa (nesse caso, a Confederação) quanto pelo de quem está avaliando a estratégia local de centralização (nesse caso, as cooperativas).

Com esse entendimento, o uso do modelo para planejamento da estratégia e execução pode levar a caminhos mais assertivos e de menor impacto, tanto para o CSC quanto para seus clientes.

Ainda que o modelo tenha se mostrado aderente, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria, conforme citadas ao longo da análise, sendo esse um cenário previsto por Joha e Janssen (2014) na utilização do modelo em outros países e modelos de negócio, uma vez que o modelo fora estabelecido com base em estudos de caso realizados na Holanda.

Um último objetivo específico desta pesquisa estava relacionado à análise de objetivos conflitantes entre as cooperativas, conforme previsto nos trabalhos de Huxham (2003) e Vangen e Huxham (2011) sobre as relações interorganizacionais. Isso não se mostrou evidente ao longo da análise, além de demonstrar um alto grau de complexidade para localização de objetivos que não sejam claramente explícitos no nível da organização ou do indivíduo.

Entendendo que o modelo de Joha e Janssen (2014) conseguiu explicar de maneira racional as decisões das cooperativas, pode-se inferir que o modelo de Huxham (2003) e Vangen e Huxham (2011) tenha baixo impacto sobre esse cenário. Ainda assim, cabe a ressalva de que a pesquisa teve foco em cooperativas que tinham estratégias semelhantes, de desenvolvimento de estruturas locais de centralização de serviços, e que se expandida a análise para cooperativas com diferentes estratégias, o modelo poderia se mostrar aderente e auxiliar na compreensão dos diferentes caminhos seguidos.

Por fim, as principais contribuições desta pesquisa são:

- Para a comunidade acadêmica, a adaptação, uso e validação no Brasil de um modelo de análise desenvolvido em outro país, atendendo a uma das lacunas de pesquisa propostas por Joha e Janssen (2014);

- Para os profissionais do setor, pôde-se demonstrar mais uma ferramenta que pode ser utilizada em definições estratégicas sobre centralização de serviços, levando a caminhos mais assertivos e menos dolorosos de implantação de CSCs;
- Para outros sistemas de cooperativas de crédito, a visão de que as especificidades locais das cooperativas levam a diferentes estratégias com impacto no cenário de centralização de serviços.

5.1 Limitações deste estudo

O estudo foi desenvolvido para que pudesse responder aos objetivos propostos, o que foi alcançado; entretanto, por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, outros elementos surgiram ao longo da análise e poderiam ser também explorados, mas esses foram suprimidos para manter o foco dentro do tema estabelecido.

Também deve ser considerado que o trabalho teve foco na avaliação interna da organização e não necessariamente a visão dos executivos entrevistados reflete a visão de seus clientes ou de especialistas na área, principalmente em relação a fatores que relacionam experiência *versus* custo de transação.

Outra limitação está relacionada ao campo dos objetivos nas relações organizacionais que, conforme citado ao longo da análise, não foi possível ser conclusivo em relação a esse tema, requerendo uma ampliação do escopo de pesquisa e dos métodos de análise.

Finalizando, cabe ressaltar que a pesquisa se limitou a um estudo de caso único. Sua aplicação a outros casos ou modelos de negócio pode apresentar resultados diferentes, embora o modelo de Joha e Janssen (2014) tenha um bom nível de generalização para compreender diferentes modelos de negócio.

5.2 Sugestões para futuros estudos

O presente trabalho focou-se na análise de um cenário de serviços compartilhados descentralizados, onde a aplicação do modelo de análise de Joha e Janssen (2014) se mostrou aderente. A aplicação do modelo em diferentes cenários

de centralização de serviços é uma oportunidade de confirmar sua aplicabilidade e reforçar seu uso como ferramenta estratégica para as organizações.

Além disso, a pesquisa teve foco em compreender por que ocorre o cenário de descentralização e não o impacto financeiro desse processo. Nesse sentido, pesquisas futuras podem explorar melhor esse cenário, buscando por um comparativo entre os ganhos obtidos com esse modelo, mais customizado e com foco no cliente, em relação as perdas de eficiência decorrentes do menor uso dos benefícios do ganho de escala.

Outro aspecto que pode ser melhor explorado é o modelo de avaliação de objetivos de Huxham (2003) e Vangen e Huxham (2011), combinado com o modelo de Joha e Janssen (2014) para CSCs, pois embora neste estudo não tenha se mostrado evidente a relação entre ambos, o cenário pode ser diferente quando aplicado a outros tipos de relações interorganizacionais que faça uso de modelos de negócio com centralização de serviços.

Por fim, a aplicação do modelo de Joha e Janssen (2014) em outros sistemas de cooperativas no Brasil é também uma oportunidade de trazer um resultado ainda mais consistente para esse tipo de organização.

REFERÊNCIAS

- ABSC – Associação Brasileira de Serviços Compartilhados. **ABSC**. [2018?]. Disponível em: <<http://www.abscweb.com/apresentacoes/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.
- AKSIN, O.K.; MASINI, A. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 2, p. 239-256, 2008.
- AL-DEBEI, M.M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, 2010.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, p. 203-227, 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84009511/>>. Acesso em: 26 jul. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.
- BB. **Relatório Anual 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- BCB. **Ranking de Reclamações**. [2018?]. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp>>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- _____. **Relação de instituições em funcionamento no país** (transferência de arquivos). [2018?]b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. V. 14.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, p. 68-80, 2005.
- BORMAN, M.; ULBRICH, F. **Managing dependencies in inter-organizational collaboration**: the case of shared services for application hosting collaboration in Australia. 2011. p. 1-10.
- BRADESCO. **Relatório Anual Integrado 2017**. 2017. Disponível em: <http://relatoweb.com.br/bradesco/2017/pdf/Bradesco_RI2017.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2018.

- CAIXA. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_Caixa_2016.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COWAN, K.; PASWAN, A.K.; STEENBURG, E. Van. When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 140-148, mar. 2015.
- CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, CA, US: Sage publications, 2009.
- DELOITTE. **2015 Global Shared Services survey**. 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2017.
- DONAIRE, D. A utilização de estudos de caso como método de pesquisa na área de administração. **Revista IMES**, Santo André, n. 40, maio/ago. 1997.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANKE, W. **Doutrina e aplicação do Direito Cooperativo**. Porto Alegre: Palotti, 1983.
- FREIXO, J.V.V. **Metodologia científica**: fundamentos, métodos e técnicas. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2012.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, n. 11, p. 281-384, 1985.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GLASER, B.G.; STRAUS, A.L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 20-29, jun. 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, p. 183-214, 1995. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/16/2/183>>. Acesso em: 26 jul. 2018.
- GRISAFFE, D.B. Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS). **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 20, 2007.

HUXHAM, C. Theorizing collaboration practice. **Public Management Review**, v. 5, n. 3, p. 401-423, 2003. Disponível em: <http://resolver.scholarsportal.info/resolve/14719037/v05i0003/401_tcp>. Acesso em: 26 jul. 2018.

ITAÚ. **Relatório Anual Consolidado 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2017_port.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2018.

JARILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./fev. 1988.

JOHA, A.; JANSSEN, M. Factors influencing the shaping of shared services business models. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 47-65, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SO-10-2013-0018>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The strategy-focused organization. **Harvard Business School Press**, v. 23, n. 1, p. 1-8, 2001. Disponível em: <<http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9781578512508.pdf>>.

LACITY, M.C.; FOX, J. Creating global shared services: lessons from Reuters. **Management Information Systems Quarterly Executive**, v. 7, n. 1, p. 17-32, 2008.

MAGALHÃES, C. **Como alavancar vantagem competitiva através de centros de serviços compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua organização. São Paulo: All Print, 2013.

MENEZES, A. **Cooperativa de crédito**: o que é e quais os benefícios. Brasília: Stilo, 2004.

MILLER, C. **A look at European shared service centers**. [S.l.: s.e.], 1999.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

PADUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PERIUS, V.F. **Cooperativismo e lei**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PHILLIPS, A. A theory of interfirm organization. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 74, n. 4, p. 602-613, 1960.

PINHEIRO, M.A.H. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 3. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2005.

PINHO, D.B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. [S.l.]: Saraiva, 2004.

PINHO, D.B.; PALHARES, V.M.A. **O cooperativismo de crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. Santo André, SP: Esetec, 2004.

PORT, M.; MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**: de cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. (Locais do Kindle 3658-3666). Simplíssimo. Edição do Kindle: 2014.

_____. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. São Paulo: Confefras, 2010.

REICHHELD, F.F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46-54, 2003.

RICHTER, P.C.; BRÜHL, R. Shared service center research: a review of the past, present, and future. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

ROESCH, S.M.A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDZIONIENE, K.; SAKALAIUSKIENE, R. Shared Service Center Factors and Return on Investment. **Social Sciences / Socialiniai mokslai**, v. 83, n. 1, p. 55, 2014. Disponível em: <<http://www.socsc.ktu.lt/index.php/Social/article/download/6866/3590>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SAMPIERI, R.H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANDER. **Relatório Anual 2017**. 2017. Disponível em: <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Relatorios/Relatorio_Anual_2017.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2018.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHULZ, V.; BRENNER, W. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 210-219, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com.eaccess.ub.tum.de/journals.htm?issn=1750-6166&volume=1&issue=4&articleid=1631527&show=html>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SICREDI. **Conheça o Sicredi**. [2018?]a. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o->

sicredi/?utm_source=menu_topo&utm_medium=topo_site&utm_campaign=conheca_sicredi>. Acesso em: 13 ago. 2017.

_____. **Quem somos**. [2018?]b. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/relato%C2%B4rio-de-sustentabilidade-sicredi-2017.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2018.

SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; MELLO, R.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TO, C.K.M. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: a comparative assessment. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4737-4743, nov. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.023>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

TRIVINHÕES, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 191-205, 2006.

_____. Shared service trajectories. In: LUEG, K.-E.; KEUPER, F. (Eds.). **Finance bundling and finance transformation**. [S.l.]: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. p. 117-132.

VANGEN, S.; HUXHAM, C. The tangled web: unraveling the principle of common goals in collaborations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, p. 731-760, 2011.

VEN, A.H. Van De. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, 1976.

WALSH, P.; MCGREGOR-LOWNDES, M.; NEWTON, C.J. Shared services: lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 67, n. 2, p. 200-212, 2008.

WHETTEN, D.A. Interorganizational relations: a review of the field. **The Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 173-178, 1981.

WHETTEN, D.A.; LEUNG, T.K. The instrumental value of relations:

interorganizational antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, 1979.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

O roteiro abaixo foi utilizado como um guia para a pesquisa, que, pela característica semiestruturada, conforme Boni e Quaresma (2005), possibilita que o entrevistado tenha liberdade para expandir o tópico e discorrer sobre o tema, sendo a condução análoga a uma conversa. Isso permite que o entrevistador alterne entre perguntas abertas e fechadas buscando maior compreensão sobre o tema.

Roteiro para entrevista

Pergunta 1: Você poderia me falar um pouco sobre como vocês abordam a questão de centralização de serviços na cooperativa? Quais são os objetivos, se utilizam o CSC da Confederação, se possuem centralização local, em que condições, enfim, sinta-se à vontade para falar o que julgar importante sobre esse tema.

Pergunta 2: Que fatores você (ou a cooperativa) leva em consideração ao tomar decisões sobre o compartilhamento de serviços?

Pergunta 3: Se você classificasse esses fatores em ordem de importância, quais seriam os mais relevantes para sua decisão?

Pergunta 4: Que tipo de mudança poderia levá-lo a alterar sua estratégia de compartilhamento de serviços?

Pergunta 5: Você entende que o Centro de Serviços Compartilhados da Confederação atende suas expectativas nos serviços que utiliza? O que você entende que pode/necessita ser melhorado?

Pergunta 6: Como foi o processo de transição dos serviços para o Centro de Serviços Compartilhados? Que impacto gerou para a cooperativa?

Pergunta 7: Para os serviços que você não utiliza atualmente, existe possibilidade de uso futuro? Em que condições?

Pergunta 8: Você visualiza outros serviços que poderiam estar disponíveis no Centro de Serviços Compartilhados? Quais seriam e que requisitos seriam importantes para considerar a adesão da cooperativa?

Pergunta 9: Você entende os objetivos do Centro de Serviços Compartilhados do Sicredi? De alguma forma, esses objetivos conflitam com a estratégia da cooperativa?