



# Centro de Serviços Compartilhados (CSC) à luz da identidade cooperativista: muito além da redução de custos

Deivid Ilecki Forgiarini<sup>1</sup>  
Alexandre de Souza Garcia<sup>2</sup>  
Márcio Preuss<sup>3</sup>

Recebido em: 14-10-2022

Aceito em: 28-12-2022

## Resumo

A inovação, a tecnologia e a disrupção pautam os debates e estratégias nas organizações cooperativas. Essas possuem valores e princípios diferenciados, embora convivam no mercado com empresas mercantis. Neste contexto surge o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e este estudo atua sob uma lacuna que é o CSC à luz da identidade cooperativista, dos princípios e valores do cooperativismo. O objetivo do artigo é apontar caminhos para a análise dos ganhos potenciais de um CSC intra e interorganizacional em cooperativas, indo além da óbvia redução de custos que essa estratégia traz. Para alcançar o objetivo geral a metodologia utilizada foi o ensaio teórico. Como resultados indicou-se que as análises de CSC em cooperativas devem estar voltadas aos impactos positivos do CSC como indutor de inovação, um tanto diferente das empresas mercantis no qual o debate é mais focado na redução de custos. Conclui-se com o debate aqui apresentado que o CSC pode ser um indutor de inovação e assim apoiar o desenvolvimento das cooperativas e melhorar a satisfação dos cooperados.

**Palavras-chave:** CSC; Centro de Serviços Compartilhados; Cooperativa; Cooperativismo; Identidade Cooperativista.

## *Shared Services Center (SSC) in the light of the cooperative identity: far beyond cost reduction*

### **Abstract:**

Innovation, technology and disruption guide debates and strategies in cooperative organizations. Cooperatives have different values and principles, although they coexist in the market with mercantile companies. In this context, the SSC (Shared Services Center) arises, and this study works on a gap that is the SSC in the light of the cooperative identity, the principles, and values of cooperativism. The objective of this paper is to point out ways to analyze the potential gains of an intra and inter-organizational SSC in cooperatives, going beyond the obvious cost reduction that this strategy brings. To achieve the general objective, the methodology used was the theoretical essay. As a result, it was indicated that SSC analyzes in cooperatives should be focused on the positive impacts of SSC as an innovation inducer, somewhat different from mercantile companies in which the debate is more focused on cost reduction. It is concluded with the debate presented here that the SSC can be an inducer of innovation and thus support the development of cooperatives and improve the satisfaction of cooperative members.

**KEYWORDS:** SSC; Shared Services Center; Cooperative; Cooperativism; Cooperative Identity.

<sup>1</sup> Doutorado em Administração pela Unisinos. Professor e pesquisador na Escoop - Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. E-mail: [deividforgiarini@gmail.com](mailto:deividforgiarini@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorado em Administração (UNISINOS). Palestrante na Speaker Alexandre Garcia Ltda. <https://orcid.org/0000-0002-4177-7612> E-mail: [garcia@speakeralexandregarcia.com.br](mailto:garcia@speakeralexandregarcia.com.br)

<sup>3</sup> Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: [preussconsultoria@gmail.com](mailto:preussconsultoria@gmail.com)

## 1 Introdução

A inovação, a tecnologia e a disrupção pautam os debates e estratégias nas cooperativas. A busca por inovação, diferenciação e acompanhamento das tecnologias se faz presente de maneira quase mandatória. Como se sabe, as cooperativas não são empresas mercantis, sendo diferentes seus valores e objetivos de outras instituições focadas quase que exclusivamente no lucro. Entretanto, as cooperativas competem no mesmo mercado que as empresas mercantis atuam. Assim, é crucial que o movimento cooperativista reflita sobre métodos para o acompanhamento das inovações, sem perder a identidade cooperativista, e sem posicionar a última linha do balanço como meta principal.

A temática dos Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) está presente em debates estratégicos tanto de empresas mercantis quanto nas cooperativas. O CSC é uma estrutura orientada para o cliente, por meio da adoção de novas tecnologias, com melhores práticas do mercado, e busca obtenção de ganhos em escala (BERGERON, 2003). A eliminação de redundâncias de atividades que não são essenciais para o negócio é uma das dimensões-chave para a adoção do CSC, assim como o desenvolvimento de sinergias no fornecimento de serviços, agregação de atividades, desenvolvimento e acúmulo de capital intelectual (SINGH; CRAIKE, 2008). Mas que ganhos um CSC pode gerar em uma cooperativa sem que se perca a identidade cooperativista? Dessa questão surge o objetivo geral deste artigo: apontar caminhos para a análise dos ganhos potenciais de um CSC intra e/ou interorganizacional em cooperativas, indo além do óbvio debate sobre redução de custos.

Este artigo trata-se de um ensaio teórico que busca apontar caminhos, mas não definir soluções. Os resultados encontrados indicam que o CSC é um instrumento capaz de ser dinamizador do processo de inovação para as cooperativas. Um CSC dentro da cooperativa pode fazer com que os setores troquem informações e encontrem soluções inovadoras para a satisfação dos cooperados. Isso também pode ser feito em diversas cooperativas que aderirem a CSCs inter-organizacionais.

Esse debate se justifica em função da natureza peculiar das cooperativas, sendo que elas existem para melhorar a qualidade de vida do cooperado. O CSC em cooperativas, partindo da identidade cooperativista, deve buscar soluções que satisfaçam as necessidades dos cooperados. Sendo assim, o CSC pode ser um caminho acelerador do processo inovador em cooperativas.

Este artigo é composto desta introdução, seguido do referencial teórico que trata de identidade cooperativista, CSC e inovação. Em seguida é apresentada a metodologia, os resultados, análise dos mesmos à luz da teoria e as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

A Identidade Cooperativista refere-se ao ‘ser’ cooperativista, ou seja, acreditar e partilhar dos valores cooperativos enquanto indivíduo parte de uma cooperativa, e acreditar e executar os princípios cooperativos como organização. Em 1995 a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) promoveu a Declaração da Identidade Cooperativista, compreendida pela concepção da organização cooperativa, com seus valores e princípios. Diferente de uma empresa mercantil, formada pela união de capital, cooperativas são sociedades de pessoas “organizadas em bases democráticas, que visam não só suprir seus membros de bens e serviços, como também realizar determinados programas educativos e sociais” (PINHO, 1962, p. 67). Conforme a ACI “uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente gerida”. (ICA, 2022 – **tradução nossa**).

Valores são códigos de comportamentos esperados, individuais e coletivos em uma determinada sociedade. Fontela (2017, p. 117 – **tradução nossa**) define os valores cooperativos como “as concepções dos cooperativistas sobre o que é bom, desejável e deve ser buscado para melhorar as condições de vida das pessoas”. São, coletivamente falando, as “‘ideias-força’ a partir das quais emana a energia motivadora e a inspiração para a ação cooperativa, que se rege pelos princípios”. (SCHNEIDER, 2019, p. 106).

A ACI define autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade como sendo os valores cooperativos. Almeja-se que os cooperativistas partilhem deste conjunto de valores, que serão transmitidos à sociedade por meio da atuação da cooperativa, tais valores sustentam os princípios cooperativos (SCHNEIDER, 2019; FONTELA, 2017; CHARTERINA, 1995). Todavia os princípios não são suficientes para evidenciar o valor e a contribuição de uma cooperativa para uma sociedade, portanto a ACI passou a considerar como fundamental a melhor compreensão e execução dos valores cooperativos. Charterina (1995, p. 37 – **tradução nossa**) explica que “é evidente que os valores constituem o fundamento dos

princípios, por isso, diferente do que ocorreu no passado, a ACI vai tratar primeiro dos valores e à luz deles será realizada a atualização dos princípios cooperativos”.

Os princípios cooperativos, ou princípios do cooperativismo, funcionam como guia para a atuação das cooperativas nas comunidades, de forma que, por meio da realização destes princípios, a cooperativa cumpra com a finalidade de atender a necessidade de seus cooperados. A ideia de que a cooperativa deveria agir por meio de princípios não é invenção do século XX, remonta aos Pioneiros de Rochdale, que, em 1844 já sinalizaram princípios pelos quais a cooperativa pioneira atuaria (HOLYOAKE, 2014). Em 1891, quando a ACI foi fundada, estes princípios foram resgatados e ao longo do século XX atualizados conforme as mudanças sociais e econômicas exigiam (SCHNEIDER, 2019). A última atualização foi realizada em 1995 com a promoção da Declaração da Identidade Cooperativista.

Conforme Fontela (2017, p. 120 – **tradução nossa**) “mesmo que os princípios cooperativos sejam atendidos, as cooperativas devem levar em conta que suas ações devem gerar melhoria nas condições de vida humana”. A ACI (2022) define que os princípios são diretrizes para as cooperativas colocarem os valores em prática. Assim, os princípios cooperativos são: Adesão Voluntária e Livre; Controle Democrático dos Associados; Participação Econômica dos Associados; Autonomia e Independência; Educação, Treinamento e Informação; Cooperação entre Cooperativas e; Compromisso com a Comunidade (ICA, 2022 – **tradução nossa**).

Ocorre que os princípios não são independentes entre si, consistem em um conjunto de ações sinérgicas, com finalidade de atingir o objetivo da cooperativa. Se um princípio não for executado, toda a Identidade Cooperativista fica comprometida (CHARTENINA, 1995).

Em um esforço de fortalecer a identidade cooperativista, a Aliança promoveu em 2016 um guia de orientação para a execução dos princípios cooperativos, contendo explicações sobre cada um deles e práticas possíveis para a realização dos mesmos pelas cooperativas. Busca-se, por meio desse guia, enaltecer a identidade cooperativista como fonte de vantagens, como elemento chave que torna as cooperativas comprometidas com a comunidade em que estão (NOVKOVIC, 2005).

Compreender a Identidade Cooperativista é fundamental para se lançar um novo olhar nas ferramentas mercantis já existentes. A Identidade Cooperativista muda a forma, a natureza e a função de uma organização econômica. No atual sistema, admite-se que uma organização tenha como parâmetro de resultado o lucro líquido final. Isso possibilitará a divisão de dividendos, no caso de uma Sociedade Anônima, ou de maiores ganhos ao proprietário ou sócios.

Para uma organização pautada pela Identidade Cooperativista, estes resultados são importantes, mas insuficientes. Aliás tais resultados são entendidos como meio e não fim da organização. Sendo uma organização de pessoas, o capital é uma forma de tornar a vida das pessoas melhor, contudo a posse deste recurso não é sinônimo de uma melhor qualidade de vida. (SCHNEIDER, 2019).

Qualidade de vida não se resume a dimensão capital, deve-se incluir saúde, educação e lazer, isso só é possível se o território disponibilizar tais elementos (VEIGA, 2015). Pouco proveitoso será ter muito capital em uma região em que não há como usá-lo, por exemplo: onde as escolas são insuficientes, onde há poucas opções de lazer, onde o serviço de saúde é pouco capaz de trabalhar a prevenção e a cura de doenças e enfermidades. Para que estes serviços possam existir na região de forma perene, é necessário que haja uma grande e constante demanda. Não será possível se só alguns poucos detiverem a riqueza e muitos outros possuem apenas o suficiente para se alimentar (VEIGA, 2015).

Compreender que a Identidade Cooperativista é um farol para que a cooperativa não se esqueça que ela, cooperativa, foi criada para melhorar a vida dos cooperados, e por isso da região, é um elemento-chave para se compreender a necessidade de se fazer um novo olhar sobre as teorias e práticas de negócios existentes. Como tais teorias e práticas são criadas para empresas mercantis necessitam de revisões críticas quando endereçadas às cooperativas que se guiam pela identidade cooperativista.

O debate sobre o fenômeno 'Centros de Serviços Compartilhados' é emergente nas empresas mercantis e nas cooperativas, desta forma se percebeu a necessidade de discussão de tal fenômeno sob a lente da identidade cooperativista, para não correr o risco de as cooperativas mimetizarem o comportamento das empresas mercantis. Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) surgiram nos Estados Unidos (EUA) na década de 1970, por meio de acordos de cooperação entre hospitais com a expectativa de resolver questões como: captação de recursos, redução de despesas, precariedade de equipamentos, falta de pessoal habilitado, aumento da demanda por serviços de saúde, entre outros (GRIFFIN; ADAMS, 1981).

Porém, somente na década de 1980, após a implementação pelo exército dos EUA, surgiu o que se chama hoje de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Desde então o fenômeno se disseminou de tal forma que passou a ser adotado tanto por organizações privadas quanto por instituições públicas (STRIKWERDA, 2014).

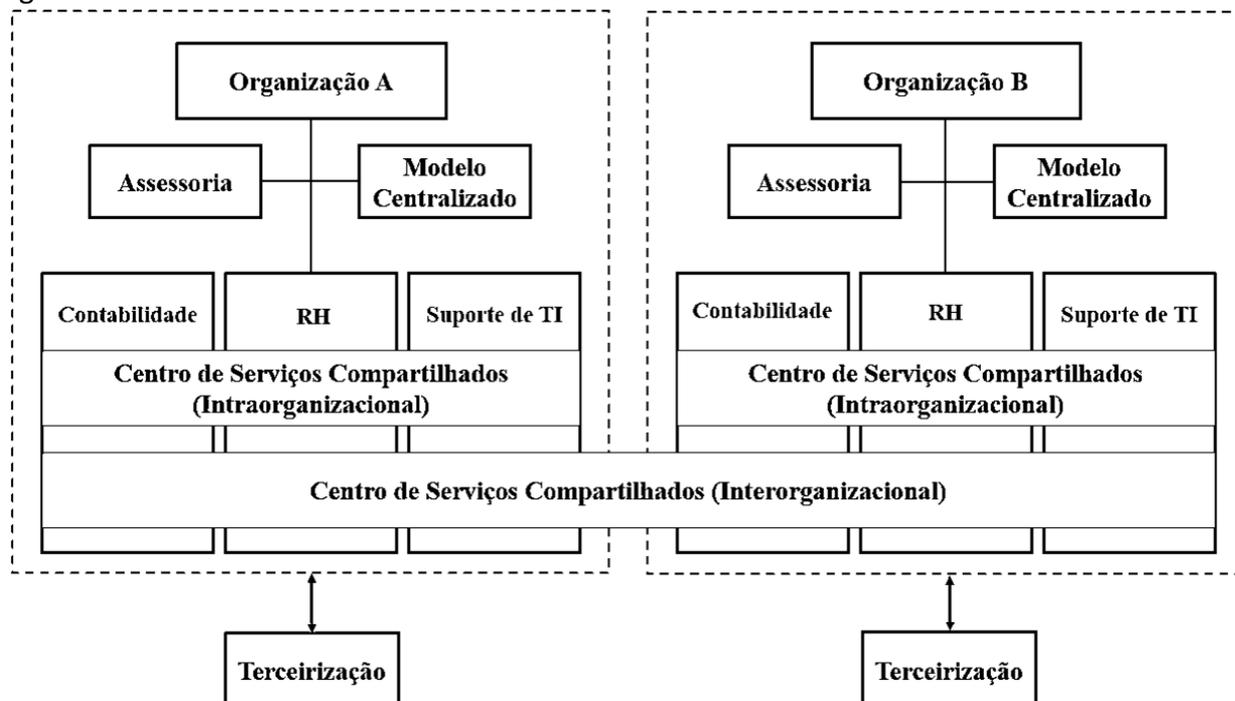
A General Eletric (GE), por exemplo, foi a primeira empresa privada a adotar o modelo de CSC, ao consolidar nos EUA todas as suas atividades contábeis, quando possuía cerca de 160

*softwares* somente para contabilidade. Com a implementação do CSC se reduziu em 80% esses softwares, houve também aumento da qualidade e produtividade dos serviços e se reduziu em 30% o número de funcionários da área de finanças (DAVIS, 2005). Em 2011, o então presidente dos EUA, Barak Obama, destacou a importância de oferecer serviços públicos de saúde com qualidade ao criar o programa *ObamacareUSA.org*, cujo objetivo era ampliar o acesso à saúde por meio do compartilhamento de serviços (TOMASINO; FEDOROWICZ; WILLIAMS, 2017).

Muitas vezes, o modelo de CSC é comparado com a terceirização, por atuar de forma independente à organização e fornecer serviços de suporte para as outras unidades. Porém, diferentemente da ‘terceirização clássica’, em que o fornecedor do serviço atua de forma contratual, o CSC se beneficia do conhecimento interno e da cultura da organização (ULBRICH, 2006). O CSC é operado e orientado a fim de manter o foco no cliente, por meio da adoção de novas tecnologias e das melhores práticas existentes no mercado, sendo pressionado a gerar ganhos em escala (BERGERON, 2003).

A eliminação de redundâncias de atividades que não são essenciais para o negócio é uma das dimensões-chave para a adoção do CSC, assim como o desenvolvimento de sinergias no fornecimento de serviços, agregação de atividades, desenvolvimento e acúmulo de capital intelectual. A figura 1, apresenta o modelo de CSC clássico:

Figura 1 - Posicionamento do modelo de CSC clássico



Fonte: Janssen e Joha (2006, p. 103 tradução nossa).

Conforme se verifica na figura 1, os CSCs podem ser usados para compartilhar serviços entre departamentos dentro de uma organização ou entre organizações. O primeiro tipo de CSC pode ser denominado CSC intraorganizacional, enquanto o segundo tipo é denominado CSC interorganizacional. Um CSC é posicionado mais perto do cliente, assim estes podem ter certo grau de controle sobre a prestação do serviço. Já nos acordos de terceirização trata-se do relacionamento entre um cliente com um ou mais fornecedores, enquanto os CSCs consideram o relacionamento entre clientes e fornecedores (JANSSEN; JOHA, 2006). A linha pontilhada, na figura 1, representa o limite entre o compartilhamento interno de serviços e a terceirização, que ocorre fora da linha pontilhada.

No Brasil, segundo estudo conduzido pela consultoria TOTVS no ano de 2015, foram identificadas 99 empresas que possuíam um CSC (TOTVS, 2015). Lótfi *et al.* (2014) já afirmavam que o número de empresas instaladas no Brasil que possuíam CSC crescia, destacando: Gerdau, ABB, Siemens, Philips, Basf, Rhodia, Alcoa, IBM, Braskem, Dow Chemical, Bayer, Embraer, FIAT, Nestlé, Odebretch, Gol, Correios, CCR, AmBev e Bunge.

Também é possível encontrar diversos exemplos de empresas internacionais que adotaram serviços compartilhados, como a P&G, Unilever (GOSPEL; SAKO, 2010), a empresa holandesa SecurCO (MEIJERINK; KATTELAARE; EHRENHARD, 2014), a distribuidora de energia elétrica britânica Utilityco (HERBERT; SEAL, 2012), a editora britânica Pressco (SEAL; HERBERT, 2013) e a filial americana da alemã Siemens (KLEINFELD; KRONAU; HOLTJE, 2005.) Outro exemplo de sucesso ao implementar um CSC é o caso da empresa automobilística FORD (BORMAN, 2008).

Assim como no setor privado, os CSCs também ganharam a atenção da administração pública e dos governos (nacionais, regionais e municipais), principalmente pelo interesse na redução de custos e ganhos de eficiência. Governos de diversos países decidiram pela implementação de CSCs, por exemplo: Estônia (RAUDLA; TAMMEL, 2015), Austrália (DOLLERY, AKIMOV; BYRNES, 2009), Irlanda (JANSSEN, JOHA; ZUURMOND, 2009), Alemanha (NIEHAVES; KRAUSE, 2010), Suécia (ULBRICH, 2009), Nova Zelândia e Holanda (STRIKWERDA, 2014; PAAGMAN, TATE, FURTMUELLER; DE BLOOM, 2015), Reino Unido, Canadá e EUA (BURNS; YEATON, 2008). Um exemplo de sucesso no setor público dos EUA é o caso da *National Aeronautics and Space Administration* - NASA, que, em 2001, adotou o modelo de CSC ao consolidar atividades de finanças, RH, TI e compras, que possibilitou diversos benefícios, tanto financeiros quanto em qualidade de serviços (BURNS; YEATON, 2008).

A redução de custos é uma característica presente na maioria das definições de CSC (TAMMEL, 2016). Já os administradores de CSC no setor público esbarram na dificuldade em

reduzir custos, assim outros objetivos passam a receber maior atenção, por exemplo: melhora da qualidade e nível de serviço, compartilhamento de conhecimento e acesso a novos recursos e ferramentas (PAAGMAN *et al.*, 2015). A governança do CSC no setor público também é uma tarefa que exige mais esforço se comparado ao setor privado, da mesma forma que a colaboração no compartilhamento de serviços pela falta de flexibilidade das atividades do serviço público (KAMAL, 2012).

Um dos primeiros estudos que investigou os motivos que levam as organizações a adotar o modelo de CSC foi desenvolvido por Janssen e Joha (2006). Os autores pesquisaram o caso do CSC no Ministério da Justiça da Holanda, onde foram conduzidas 24 entrevistas com diversos profissionais para verificar se os objetivos iniciais foram alcançados após a implementação. Os autores identificaram que alguns objetivos não foram alcançados, e elencaram os 11 principais motivos, que foram classificados em quatro diferentes grupos: motivos estratégicos, motivos políticos, motivos técnicos e motivos econômicos (JANSSEN; JOHA, 2006). Serviços compartilhados também é discutido em Sistemas da Informação -SI e, sob essa ótica, segundo estudo de Guy; Fielt e Gable (2014), os motivos para implementação de CSC foram classificados em cinco grupos, semelhante à classificação de Janssen e Joha (2006), porém acrescentando o grupo de “motivos de processo”.

Em outro estudo, Paagman *et al.*, (2015) investigaram os 13 principais motivos para implementar um CSC segundo a literatura sobre o tema, conforme o número de vezes que foram citados, e depois validaram o ranking com 16 especialistas em CSC da Nova Zelândia e Holanda. Na tabela 1, pode-se verificar o *ranking* segundo a literatura e, também, na avaliação de especialistas.

Comparando o número de vezes que cada motivo foi citado na literatura e nas entrevistas, o *ranking* difere na maioria dos motivos. Mitigar riscos, por exemplo, na literatura, é o 13º e, na opinião dos especialistas, é o 6º, empatando em número de citações com os motivos “melhorar orientação para o cliente” e “acesso a recursos externos”. Um consenso observado é em relação à redução de custos, que ficou em 1º no *ranking*, tanto na literatura quanto do ponto de vista dos especialistas da área. Os especialistas relataram que, ao esbarrar nas dificuldades em reduzir os custos aos níveis que desejavam, outros objetivos emergiram e ganharam destaque, como “melhorar eficiência/eficácia/produtividade”, “padronização de processos” e “troca de capacidades internas” (PAAGMAN *et al.*, 2015).

Tabela 1 - Principais motivos para implementar um CSC

Motivos para Implementação	Ranking Literatura	Nº Citações	Ranking Especialistas	Nº Citações
Reduções de Custos	1º	51	1º	11
Melhorar a qualidade do serviço	2º	32	3º	7
Melhorar a eficiência / eficácia / produtividade	3º	24	2º	8
Acesso a recursos externos	4º	19	6º	5
Padronização de processos	5º	15	3º	7
Foco em competências essenciais	6º	15	9º	2
Gestão da inovação	7º	10	10º	1
Melhorar a orientação para o cliente	8º	10	6º	4
Troca de capacidades internas	9º	10	3º	7
Melhorar o controle	10º	9	10º	1
Gerenciamento consistente das informações	11º	4	13º	0
Melhorar o <i>compliance</i> (cumprir a legislação)	12º	4	10º	1
Mitigar riscos	13º	3	6º	5

Fonte: Paagman *et al.* (2015), adaptado pelos autores.

Tanto o debate sobre identidade cooperativista quanto a abordagem sobre CSC possuem vínculos com a inovação. Segundo Freeman (2004), tal temática foi abordada de forma inicial pelo economista alemão Friedrich List, que viveu no século XIX e tratou da importância do capital não tangível, da busca por tecnologias e salientou a relevância da força de trabalho para o desempenho comercial das nações. Porém, mais expressivo que List e considerado o pai da inovação é Joseph Schumpeter, economista austríaco criador do termo destruição criativa, que é um processo contínuo de criação de valor via inovação e posterior destruição do mesmo através das inovações que se seguem (SCHUMPETER, 1976). A inovação pode ocorrer das seguintes formas: i) introdução de novo produto ou mudança qualitativa do existente; ii) inovação de processo que seja novidade para a indústria; iii) abertura de um novo mercado; iv) desenvolvimento de novas fontes de suprimentos; v) mudanças na organização industrial (SCHUMPETER, 1976).

Já a OECD (2005) apresenta a inovação como algo que resultará em uma novidade para a firma e essa abordagem classifica a inovação como: i) produto: envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos; ii) processo: representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; iii) organizacional: refere-se à implementação de novos métodos organizacionais,

tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da firma; iv) marketing: envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007) a inovação pode ser classificada como radical, incremental ou semirradical. Essa escala se dá em função da tecnologia e do modelo de negócio utilizados na empresa. Dosi (1982) é um autor conhecido por discutir as trajetórias tecnológicas e considera que existem *trade-offs* econômicos e tecnológicos definidos pelo paradigma da firma. Ele propõe o conceito de inovação como sendo a busca, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novos arranjos organizacionais. Muitos destes processos podem acontecer de forma colaborativa, pois no encontro de perspectivas diferentes é possível despertar o processo criativo.

Conforme visto até aqui, o CSC à luz da identidade cooperativista pode ser uma forma de inovação organizacional, tendo em vista que muda processos administrativos, rotinas e práticas de gestão. Na próxima seção é apresentada e discutida a metodologia utilizada para a elaboração deste artigo.

### **3 Metodologia**

Este artigo posiciona-se como um ensaio teórico. É interessante registrar que o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, aceita quatro tipos de trabalhos: teórico-empíricos, ensaios teóricos, casos para ensino e artigos tecnológicos. Segundo tal instituição um ensaio teórico é:

A discussão de determinado tema a partir de um posicionamento teórico relevante e consistente para a área do conhecimento, com pressupostos que fundamentam os argumentos favoráveis e/ou contrários e que caracterizam a posição do(a) autor(a) em relação a uma ou várias teorias abordadas (ENANPAD, 2022).

Esta explicação vai ao encontro do posicionamento de Bertero (2011) e Meneghetti (2011). Para Bertero (2011), a qualidade do ensaio depende, diretamente, da cultura, conhecimentos e da reflexão que o autor tem sobre o tema que pretende desenvolver.

Na Administração, Meneghetti (2011) destaca que o ensaio teórico permitirá que o autor indique caminhos para suas dúvidas de pesquisa. Neste sentido destaca-se que é diferente de

outros tipos de pesquisa, pois o processo é reflexivo. “O ensaísta é antes de tudo experimentador e não reprodutor de conhecimento ou produto de reflexões presas à formalidade do método. Por meio do ensaio, a administração deve possibilitar um vir-a-ser, ou seja, elo entre o conhecimento existente e novo, baseados na originalidade” (MENEGETTI, p. 330, 2011).

Bertero (2011) relembra que no *Handbook* de Estudos Organizacionais (CLEGG; HARDY E NORD, 2006) há capítulos em formato de ensaios teóricos, uma vez que não se igualam em conteúdo aos autores que revisaram e sim constroem novos conhecimentos. Essa construção acontece na análise da literatura sobre uma nova perspectiva. Aliás, é justamente o que este artigo se propõe: analisar Centro de Serviços Compartilhados à luz da Identidade Cooperativista.

O ensaio inicia com a revisão da literatura produzida sobre o tema. Em seguida se deve utilizar tal literatura simultaneamente com propostas em contrário, formando assim um processo dialético. O pesquisador que busca fazer um ensaio deve ter a capacidade de apresentar suas ideias e defendê-las. Deve ainda abrir espaço para outras ideias, bem como não deixar que suas opiniões pessoais o levem a não compreender os elementos científicos que são apresentados pela dialética. Destaca-se ainda a sua capacidade de convencimento ao apresentar o seu trabalho original (MICHEL 2015). A Figura 2 apresenta uma proposta metodológica inspirada em Michel (2015):

Figura 2 - Método de Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores inspirados por Michel (2015)

É importante destacar que no ensaio, o conteúdo é mais relevante que a estrutura formal. Todavia deve-se manter atenção à formalidade, uma vez que isso influencia o conteúdo

(MENEGETTI, 2011). Conforme verifica-se na figura 2, o processo de construção do conhecimento adotado no presente trabalho, está inspirado no que propõe Michel (2015): Introdução, Desenvolvimento e Conclusão. No caso desta pesquisa, na introdução é apresentada a pergunta e as justificativas que norteiam as reflexões dos autores. O “Referencial Teórico” e a “Metodologia” formam o desenvolvimento. Já os tópicos “Resultados e Análise dos Resultados à luz das Teorias” e as “Considerações Finais” formam a conclusão.

No próximo tópico é apresentado o processo de ressignificação do CSC à luz da identidade cooperativista, permitindo aos leitores uma nova perspectiva deste tema já consagrado nas empresas mercantis e focado quase que exclusivamente na redução de custos.

#### 4 Resultados e análise dos resultados à luz da teoria

O referencial teórico sobre CSC apresentado até aqui dá conta do CSC em empresas mercantis, ou seja, focadas em reduzir custos, aumentar a rentabilidade e gerar lucros para a organização. O que se espera é que o leitor possa entender o CSC sob a perspectiva da identidade cooperativista. Para isso, serão apresentadas formas de como o CSC pode ser empregado em cooperativas.

Destaca-se que serão apresentadas três formas de utilizar o CSC em cooperativas: a) dentro de uma cooperativa que tem apenas uma sede; b) entre as unidades distantes territorialmente de uma mesma cooperativa e, por fim; c) entre diferentes cooperativas, reforçando a identidade cooperativista. A figura 3 apresenta um CSC dentro de uma cooperativa de única sede.

Figura 3 - CSC Intraorganizacional em cooperativa com uma única sede



Fonte: elaborado pelos autores.

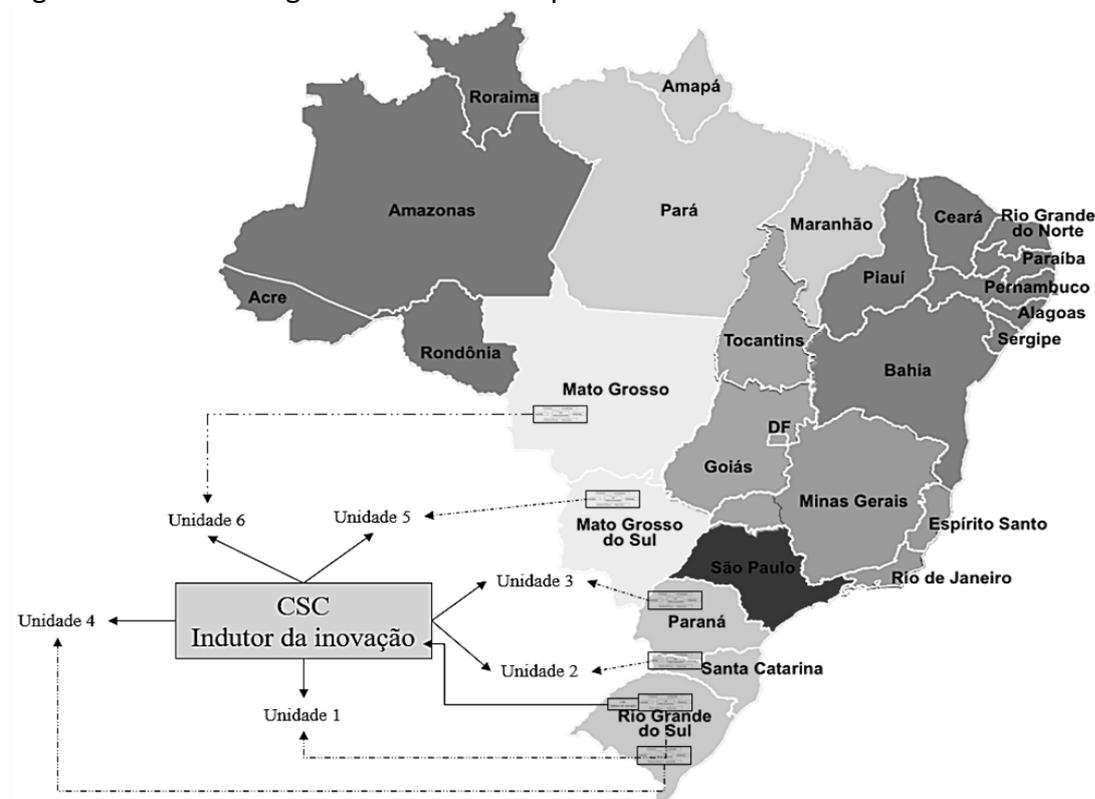
O CSC em uma cooperativa de única sede pode fazer sentido dependendo do tamanho da sede e da cooperativa. O CSC impõe uma lógica de cliente interno. Assim, o primeiro passo é

compreender qual área é mais demandada pelas demais. Em seguida pode-se então criar o CSC a fim de evitar retrabalhos entre as áreas.

Eis um exemplo da estratégia citada no parágrafo anterior: para desenvolver o *compliance*, tanto na contabilidade quanto em outras áreas, a TI é fundamental. A área de Gestão de Pessoas também utiliza sistemas de informações para contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores. Inúmeros outros exemplos podem ser destacados de como a TI colabora com as outras áreas da organização. Então, a proposta do CSC dentro de uma cooperativa de sede única é que as pessoas possam trabalhar conjuntamente, compartilhando soluções e inovações dentro do mesmo tema para as várias áreas da cooperativa.

Algumas soluções pensadas em uma determinada área também podem ser usadas em outras, e assim poderá haver um ganho de escala e de produtividade em nível organizacional, neste exemplo tal ganho sendo catalisado pela área de TI. O CSC Intraorganizacional pode ajudar a diminuir a estrutura de feudos da cooperativa, que pode ser um indutor da postura inovadora na cooperativa. A figura 4 apresenta a ideia do CSC intraorganizacional, uma cooperativa com diversas unidades.

Figura 4 - CSC Intraorganizacional em cooperativa com diversas unidades



Fonte: elaborado pelos autores.

Na figura 4 é apresentada uma cooperativa com seis unidades em regiões diferentes do Brasil. Nesse exemplo pode haver inovações que ficam restritas às unidades onde nasceram as ideias. Por meio do CSC as soluções inovadoras poderiam fluir de uma unidade para outra. O CSC pode ser gerador e disseminador destas soluções inovadoras. O desafio é que tais soluções estejam a serviço da melhoria da qualidade de vida do cooperado, embasada na identidade cooperativista.

A redução de custos é importante e benéfica no limite que isso não deprecie a percepção da qualidade do serviço prestado pela cooperativa ao cooperado, sendo este limitado à saúde econômica da organização. O desafio do gestor da cooperativa é manter o foco no objetivo cooperativista que é a satisfação do cooperado.

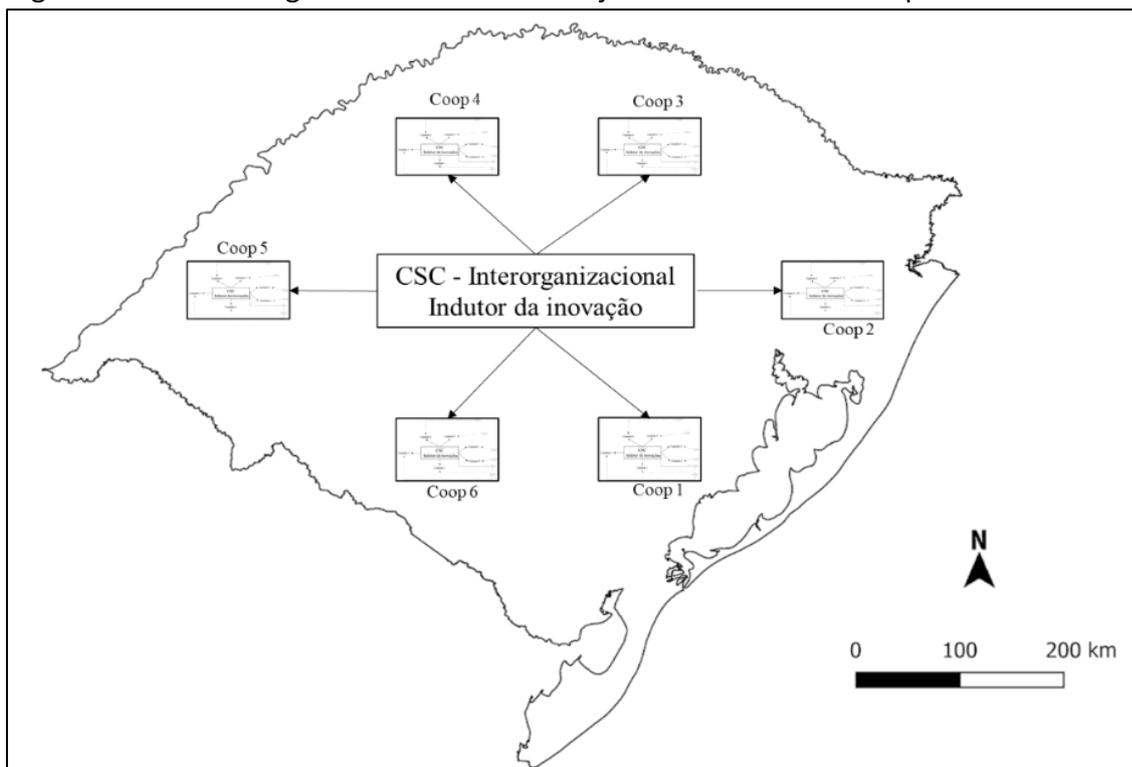
Um CSC também pode catalisar compras coletivas entre as unidades. Esse é um ponto que também merece cuidado do gestor. A Cooperativa tem compromisso com a comunidade e busca desenvolver a região. O gestor deve trabalhar com os cooperados e avaliar até que ponto é positivo que essas compras sejam centralizadas, sobretudo quando se trata de materiais de fornecedores regionais, deve-se considerar que muitos deles podem ser cooperados. Apoiar o desenvolvimento da economia fazendo aquisições na região é condizente com o paradigma do cooperativismo.

A principal sugestão para um CSC entre as unidades de uma cooperativa é que ele atue como um gerador e compartilhador de ideias e conhecimento, ao estilo do *ba* da gestão do conhecimento (NONAKA E TAKEUSHI, 1997). Já figura 5 apresenta o CSC em formato interorganizacional, ou seja, um CSC servindo várias cooperativas.

O formato interorganizacional do CSC condiz com a identidade cooperativista, pois incentiva que as cooperativas trabalhem a intercooperação e possibilita que mais conhecimentos e aprendizagens sejam compartilhados. O contato entre culturas e modelos de gestão diferentes pode ser fator indutor da inovação, ativando o processo criativo das organizações.

Janssen e Joha (2006, p.103) afirmam que o CSC deve “fornecer serviços pré-definidos e específicos [...] com base em acordos pré-definidos”. Esse ponto indica a postura democrática que idealmente deve conduzir um processo de criação e gestão de um CSC. Assim, pode-se conectar esse item ao princípio cooperativista da gestão democrática. É relevante citar que a estruturação de um CSC precisa ser desenvolvida tendo por base uma estrutura participativa, democrática e que dê alicerce para as operações contratuais que se seguirão (JOHA; JANSSEN 2014). A cultura para a cooperação pode ser um elemento impulsionador de um CSC em cooperativas, tanto no âmbito intra quanto interorganizacional.

Figura 5 - CSC Interorganizacional em um conjunto de diferentes cooperativas



Fonte: elaborado pelos autores

Knol *et al.* (2014, p. 92) argumentam que o CSC serve “principalmente para economizar custos”. Eis aqui um ponto importante para o debate, pois, obviamente, um CSC deverá gerar economias de escala. Porém, quando se fala em CSC para cooperativas a redução de custos só fará sentido se trouxer melhoria da qualidade de vida do cooperado. O CSC não deve ser criado para reduzir custos se isso impactar negativamente a experiência do cooperado. Dessa forma, deve-se compreender o CSC como uma plataforma para esse fim, sendo a redução de custos um dos fatores, mas não o principal. Joha e Janssen, (2010) também argumentam que, quando atuam em colaboração interorganizacional, os CSCs, podem aumentar o “valor agregado” para todos os *stakeholders*.

Entende-se, então, que a estruturação dos serviços no CSC na cooperativa pode proporcionar ao cooperado serviços com maior qualidade e não somente com foco na redução de custos. Outro aspecto de destaque é relacionado à afirmação de Wang e Wang (2007, p. 281): “aumentar o compartilhamento de informações e de conhecimento”. O CSC intra e/ou interorganizacional pode colaborar e se beneficiar da cultura da cooperação, ele pode ser melhorado se a cooperativa trabalhar adequadamente tal cultura em um ciclo virtuoso. Há um direcionamento claro para o princípio da “Educação, formação e informação”. Uma operação de aumento e compartilhamento do conhecimento desenvolvido por um CSC terá maior

abrangência do que as mesmas ações desenvolvidas por uma cooperativa de forma isolada ou de apenas uma unidade, ou setor. Dessa forma, pode-se dizer que o CSC é um catalisador do compartilhamento de informações e conhecimentos, podendo gerar processos mais fluidos e inovadores.

Bergeron (2003, p. 3) fala sobre “uma estratégia colaborativa” como um dos fatores importantes de um CSC. Essa ponderação é estrutural para o modelo, pois, obviamente, a cooperação é o fator subjacente a uma estrutura de um CSC em cooperativas. Além da cultura da cooperação dentro da cooperativa, outro tópico importante é levar essa cultura para fora dela. Neste sentido o CSC torna-se uma alternativa para desenvolver a intercooperação. Não se pode imaginar um CSC Interorganizacional sem a lógica da intercooperação, pois perderia todo o sentido. Assim, claramente, um CSC possibilita um grande aumento de Intercooperação para as cooperativas envolvidas, o que gera maior possibilidade do surgimento de inovações. Também vale destacar um ponto importante trazido por Fenema, Keers & Zijm (2014), de que os CSCs interorganizacionais possuem maiores chances de criar valor além das fronteiras organizacionais, isto é, maior valor agregado do que se estivessem atuando de forma intraorganizacional.

Singh e Craike (2008, p. 228) apresentam o argumento de que o CSC pode “fornecer serviços de forma econômica e de alta qualidade para os clientes internos e externos”. A qualidade do serviço final prestado pela cooperativa pode ser potencializada pelo CSC e, assim, ajudá-la a alcançar seu objetivo, que é satisfazer o cooperado. A partir do momento que um CSC é criado, tanto intra quanto interorganizacional, ocorrem diversas melhorias que refletem o compromisso da cooperativa com as comunidades em que estão inseridas. Pode-se, por exemplo, imaginar uma cooperativa que tenha a necessidade de uma operação de *call center* de forma permanente. Se tal *call center* for estruturado para atender diversas cooperativas ao mesmo tempo, além da redução de custos e disponibilidade dos serviços, poderá ainda ter maior segurança para a operação.

Além do ponto em que o CSC pode ajudar as cooperativas a cumprirem a sua missão, destaca-se que a compreensão de que os aspectos citados poderão gerar Inovações Organizacionais. Resgatando o conceito: Inovação Organizacional refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da cooperativa (OECD, 2005). Percebe-se então que as práticas do CSC acabam por contribuir com os processos e formas de trabalho das cooperativas envolvidas, podendo torná-las mais ágeis, produtivas e efetivas, questões estas conectadas com o conceito de Inovação Organizacional.

## 5 Considerações finais

Como apresentado neste artigo, os ganhos esperados com a implantação de um CSC em sua forma clássica são: redução de custos, melhora da qualidade dos serviços, maior eficiência, maior produtividade, acesso a recursos externos, padronização de processos, foco nas competências essenciais, estrutura para gestão da inovação, foco no cliente, melhora das capacidades internas, melhor controle e gerenciamento de informações, reforço da *compliance* e mitigação dos riscos.

Entretanto, considerando a identidade cooperativista, o CSC pode contribuir para a satisfação do cooperado, sobretudo na geração de soluções inovadoras. Com relação ao foco na geração de soluções inovadoras, o CSC pode ter um caráter intra e interorganizacional. À luz da identidade cooperativista, o CSC pode contribuir em seu caráter interorganizacional, pois incentivará as cooperativas a intercooperar. Além da redução de custos, o CSC pode ser utilizado como indutor da inovação nas cooperativas envolvidas.

A diversidade, resultado do contato entre diferentes culturas, modelos de gestão e formas de ver o mundo, pautada pela cultura da cooperação, pode ser o elemento ativador da criatividade, primeiro passo para a inovação. Os ganhos advindos da implementação de um CSC podem reforçar ainda a identidade cooperativista, sobretudo na promoção da cultura da cooperação.

## Referências

ACI. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. Alianza Cooperativa Internacional. [S.l.]. 2015.

ALVES, C. N.; FORGIARINI, D. I. Desenvolvimento regional e cooperativismo: intersecções possíveis. In: Deponti, C. M. **Extensão e Desenvolvimento Regional: da Teoria à Prática**. João Pessoa: Eduepeb, 2021.

ALVES, C. N.; CADONÁ, M. A.; FORGIARINI, I. Cooperativismo e Desenvolvimento Regional: uma análise do movimento cooperativista no Brasil e seu papel para o desenvolvimento regional. **Anais do V SEDRES - Inovação, sociedade e desenvolvimento regional: repercussões e contradições nos territórios V Seminário de Desenvolvimento Regional, Estado e Sociedade**. Taubaté: EdUnitau, 2021.

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

BERTERO, C. O. Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 338-342, abr.2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000200012

- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORMAN, M. The Design and Success of Shared Services Centres. **Ecis**, v.6, 2209–2220, 2008.
- BURNS, T. J., YEATON, K. G. **Success factors for implementing shared services in government**. IBM Center for the Business of Government, 2008.
- CHARTERINA, A. M. Los valores y los principios cooperativos. **Revesco - Revista de Estudios Cooperativos**. V. 61, p. 35-46, 1995.
- CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 2 São Paulo: Atlas, 2006. Vol. 2, p.93-117.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAVIS, T. R. V. Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. **Journal of General Management**, v. 31, n. 2, 2005.
- DOLLERY, B., AKIMOV, A.; BYRNES, J. Shared services in Australian Local Government: Rationale, alternative models and empirical evidence. **Australian Journal of Public Administration**, v. 68, n. 2, p. 208–219, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00635>>. Acesso em: 06 jun. 2018.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v. 11, p. 147-162, 1982.
- FENEMA V.; B. KEERS; H. ZIJM. Interorganizational-Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries. **Shared Services as a New Organizational Form**, v. 13, p. 175-217, 2014. <<https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013009>> Acesso em: 08 mai. 2018.
- FONTELA, R. L. M. Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. **Revesco – Revista de Estudios Cooperativos**, v.124, p. 114-127, 2017.
- FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas**. 2019. 205 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.
- FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: (direito cooperativo)**. São Paulo: Saraiva, 1973.
- FREEMAN, C. Technological infrastructure and international competitiveness. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 3, p. 541–569, 2004.
- GOSPEL, H., SAKO, M. The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n.5, 1367–1396, 2010.
- GRIFFIN, A., ADAMS, S. Shared Services: A Recipe for Cost-cutting in Hospitals. **Long Range Planning**, v.14, n.6. p. 76-79, 1981.
- GUY, G., FIELT, E.; GABLE, G. Exploring Shared Services from an IS Perspective: A Literature. **Review and Research Agenda**, v. 34, 2014.
- HERBERT, I. P.; SEAL, W. B. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. **The British Accounting Review**, v.44, n.2, p. 83–97, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>>. Acesso em: 08 mai. 2018.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

- JANSSEN, M.; JOHA, A.; ZUURMOND, A. Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. **Government Information Quarterly**, v.26, n.1, p. 15–24, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.08.004>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, v.26, n.2, p. 102–115, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- JOHA, A.; JANSSEN, M. Public-private partnerships, outsourcing or shared service centres? Motives and intents for selecting sourcing configurations. **Transform. Gov. People Process Policy** v. 4, n. 3, p. 232–248, 2010.
- 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. <https://doi.org/10.1108/SO-10-2013-0018>
- KAMAL, M. M. Shared services: lessons from private sector for public sector domain. **Journal of Enterprise Information Management**, v.25, n.5, p. 431–440, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17410391211265124>>. Acesso em: 13 ago. 2018.
- KLEINFELD, K., KRONAU, D., HOLTJE, J. Shared services - Theory and case Study: Siemens USA. In P. D. M. Eßig (Ed.), **Perspektiven des Supply Management**, pp. 329-346, Berlin Heidelberg: Springer, 2005.
- KNOL, A., JANSSEN, M.; SOL, H. A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. **European Management Journal**, v. 32, n.1, 91–103, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- LÓTFI, S.; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro de Serviços Compartilhados: Principais conceitos e práticas**. Nova Lima: FDC Executive, 2014.
- MEIJERINK, J.; KATTELAAR, J.; EHRENHARD, M. Structuring Shared Services: Realizing SSC Benefits Through End-Users' Usage of an HR Portal. **Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management**, v. 13, p. 105–131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013006>>. Acesso em: 19 set. 2018.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011a. DOI: 10.1590/S1415-
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.
- MÜNKNER, H. H.; MATEUS, A. **Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glossário cooperativo anotado**. Geneva: International Labour Office, 2011.
- NAMORADO, R. **Introdução ao Direito Cooperativo**. Coimbra: Almedina, 2000.
- Namorado, R. **O mistério do Cooperativismo**. Coimbra: Almedina, 2013.
- NIEHAVES, B.; KRAUSE, A. Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v.4, n.3, p. 266–279, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17506161011065235>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVKOVIC, S. Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values? **International Cooperative Alliance Research Conference Cork**, Ireland, p. 11-14, 2005.

OECD. **Oslo Manual**: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data 2ª Edição. Oslo: OECD, European Commission, Eurostat, 1997. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/proposed-guidelines-for-collecting-and-interpreting-technological-innovation-data\\_9789264192263-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/proposed-guidelines-for-collecting-and-interpreting-technological-innovation-data_9789264192263-en)>. Acesso em: Jun. 2020

PAAGMAN, A.; TATE, M.; FURTMUELLER, E.; DE BLOOM, J. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. **International Journal of Information Management**, v.35, n.1, 110–123, 2015.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

PINHO, D. B. **Dicionário de Cooperativismo**. São Paulo: USP, 1962.

PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003

PINHO, D. B. **O cooperativismo**: da vertente pioneira à vertente solidária. SP: Saraiva, 2004.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, Julho-Dezembro 2012. ISSN 1982-5447.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SCHUMPETER, JOSEPH A. 1976. **Capitalism, Socialism, and democracy**, 5thd., London: Allen & Unwin, 1976.

SEAL, W.; HERBERT, I. Shared service centres and the role of the finance function. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.9, n.2, 188–205, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/18325911311325951>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SINGH, P. J., & CRAIKE, A. Shared services: Towards a more holistic conceptual definition. **International Journal of Business Information Systems**, v. 3, n. 3, p. 217–230, 2008. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2008.017282>

STRIKWERDA, J. Shared service centers: From cost savings to new ways of value creation and business administration. Bondarouk, T. (Ed.). **Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management**, v.13, n.1, p. 1–15, 2014. Disponível em: <<https://doi:10.1108/S1877636120140000013000>>Acessoem: 02 ago. 2021.

TAMMEL, K. Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector. **International Journal of Public Administration**. v. 40, p. 1-13, 2016. Disponível em: <<https://doi:10.1080/01900692.2016.1204617>>.Acessoem: 02 ago. 2021.

TOMASINO, A. P.; FEDOROWICZ, J.; WILLIAMS, C. B. Public sector shared services move out of the back-office: The role of public policy and mission criticality. **Data Base for Advances in Information Systems**, v.48, n.3, 83–109, 2017.

ULBRICH, F. Implementing Centers of Excellence: A Case Study. **AMCIS 2009 Proceedings**. 696, 2009.

ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**, v.12, n.2, p. 191–205, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14637150610657530>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

VEIGA, J. E. **Para entender o Desenvolvimento**. São Paulo: Editora 34, 2015.

WANG, S.; WANG, H. **Shared services beyond sourcing the back offices**: Organizational design. **Human Systems Management**, v.26, n.4, 281–290, 2007.