

Modelos e tendências do compartilhamento de serviços: uma discussão entre governança, estratégia e territórios

Service sharing models and trends: a discussion between governance, strategy and territories

DOI:10.34117/bjdv7n2-312

Recebimento dos originais: 10/01/2021

Aceitação para publicação: 18/02/2021

Hélder Uzêda Castro

Administrador de Empresas e Cientista de Dados,
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano,
Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais CICS.NOVA - FCSH,
Universidade Nova de Lisboa,
Avenida de Berna, 26-C, 1069-061, Lisboa, Portugal,
e-mail: helderuzeda@gmail.com

José Afonso Teixeira

Geógrafo,
Doutor em Geografia Humana,
Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais CICS.NOVA - FCSH,
Universidade Nova de Lisboa,
Avenida de Berna, 26-C, 1069-061, Lisboa, Portugal,
e-mail: joafteix@fcs.unl.pt

RESUMO

O objetivo deste texto é discutir aspectos teóricos e práticos, que envolvem governança, estratégia e configurações territoriais almejadas pelas companhias para implantação dos centros de serviços, apresentando alguns exemplos. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura, buscando embasamento das referidas áreas de estudo; acessados documentos corporativos atuais, que versam sobre o tema investigado; e análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com especialistas em compartilhamento de serviços, com experiência em operações brasileiras e portuguesas, o que proporcionou melhor compreensão do fenômeno. Identificou-se que, apesar do cenário da crise sanitária da COVID-19, a considerar uma economia diferente no pós-pandemia, os Centros de Serviços Compartilhados continuam nas pautas de decisões empresariais. O resultado contribuiu para potencializar o papel da governança na promoção do compartilhamento de serviços, na busca do melhor modelo organizacional possível, considerando operações complexas e visando conformidade, controle e riscos. Da mesma forma, foi possível observar os aspectos estratégicos, estabelecendo conexão entre as demandas regulatórias, corporativas e mercadológicas e a implantação dos centros. Neste quesito, foi importante conhecer componentes das configurações dos territórios.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Serviços, Governança, Estratégia, Territórios.

ABSTRACT

The purpose of this text is to discuss theoretical and practical aspects, which involve governance, strategy and territorial configurations desired by companies for the

implementation of service centers, presenting some examples. To this end, a literature review was carried out, seeking to support the referred areas of study; access to current corporate documents, which deal with the subject investigated; and content analysis of semi-structured interviews with specialists in service sharing, with experience in Brazilian and Portuguese operations, which provided a better understanding of the phenomenon. It was identified that, despite the scenario of the health crisis of COVID-19, considering a different economy in the post-pandemic, the Shared Services Centers remain on the agenda of business decisions. The result contributed to enhance the role of governance in promoting service sharing, in the search for the best possible organizational model, considering complex operations and aiming at compliance, control and risks. Likewise, it was possible to observe the strategic aspects, establishing a connection between regulatory, corporate and market demands and the implantation of the centers. In this regard, it was important to know components of the territories' configurations.

Keywords: Service Sharing, Governance, Strategy, Territories

1 INTRODUÇÃO

Na busca constante por vantagens competitivas, a partir de uma posição comparativa estabelecida, com vista a ganhos de eficiência e desempenho operacional, grandes agentes econômicos¹ elaboram estratégias que visam a implantação de modelos de gestão para otimização de processos de negócios, concentração de capital humano cada vez mais especializado e redução do número de sistemas ou plataformas mais robustas e integradas com suas atividades produtivas.

Sabe-se que algumas organizações possuem escritórios que não alcançam os resultados para composição do desempenho global, precipuamente pela dificuldade em transpor as metas da companhia para as metas individuais, que atendam às especificidades regionais de cada unidade. Diante disso, o movimento de compartilhamento de serviços ganhou notoriedade nas últimas décadas e, apesar do cenário da crise sanitária da COVID-19, a considerar uma economia diferente no pós-pandemia, os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) ou Partilhados (CSP) continuam nas pautas de discussões e subsequentes decisões da governança global e corporativa.

Os novos modelos e escopos dos serviços compartilhados (neste trabalho, também “partilhados”) incluem constante investimento em tecnologia, permitindo reforço e diversificação do trabalho remoto, assistindo os devidos protocolos de segurança da informação e proteção de dados, bem como conformidade e controles internos; e até

¹ Os pesquisadores sabem que há diferença teórica entre o uso dos termos “firma”, “agente econômico”, “empresa”, “organização”, “instituição”, “companhia” e “corporação”, porém, para efeitos de fluidez textual deste documento, esses serão utilizados como sinônimos.

mudanças de territórios, no espelho da XP Investimentos², que, durante a pandemia, ajusta suas operações e projeta a construção de uma “gigantesca” sede-modelo, com centros de serviços, na região metropolitana de São Paulo.

No Brasil, esse movimento foi iniciado na década de 1990, 90 multinacionais, seguindo uma tendência de empresas norte-americanas. De acordo com especialistas entrevistados para elaboração deste texto, os seis principais grupos de discussão sobre o tema em questão, sediados no Brasil, com reconhecida atuação internacional (CSC, COMPARTILHA, COOPERA+, GESC, SOMAR e INOVA), em dezembro de 2019, contabilizavam milhares de unidades distribuídas em todo o país, mas com forte concentração nas regiões Sul e Sudeste, ofertando serviços para operações no Mercosul. Em Portugal, além de redução de custos e aumento da eficiência operacional, uniformizam a qualidade e permitem criação de empregos (NUNES; AMARAL, 2019). No ambiente corporativo, as práticas de governança costumam “recomendar”, e até mesmo determinar, o compartilhamento de processos transacionais e a criação destes centros. Nunes e Amaral (2019) afirmam que, “[...] os últimos anos tornaram evidente que os serviços partilhados vieram para ficar. Mostraram ainda que Portugal está no centro da tendência”.

Neste sentido, percebe-se que alguns países ou territórios detêm maior atratividade para sua implantação, seja pela infraestrutura ofertada, localização estratégica, qualidade do capital humano ou elementos urbanos, entre outros fatores. A Aicep Portugal Global (2020) registra mais de 450 empresas, instaladas em Portugal, que prestam serviços internacionais, em setores como finanças, recursos humanos, tecnologias da informação e logística.

O objetivo deste texto é discutir aspectos teóricos e práticos, que envolvem: (1) a governança, dentro das perspectivas global e corporativa; (2) as estratégias que abrangem as escolhas dos modelos organizacionais adotados; e (3) as configurações territoriais almejadas pelas companhias para implantação dos centros de serviços, apresentando alguns exemplos. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura, buscando embasamento das referidas áreas de estudo; acessados documentos corporativos atuais, que versam sobre o tema investigado; e ouvidos, a partir de entrevistas semiestruturadas,

² A XP Investimentos é parte integrante da XP Inc., que concentra diversas marcas do mercado financeiro, com atuação em diversos segmentos e países. Seus números incluem 2,3 milhões de clientes ativos, 436 bilhões sob custódia e 19 anos de mercado (XP INVESTIMENTOS, 2021).

especialistas em compartilhamento de serviços, com experiência em operações brasileiras e portuguesas, o que proporcionou melhor compreensão do fenômeno.

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliométrica de publicações nas áreas de Governança Corporativa, Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Territorial, entrelaçando-as na ótica da Ciência Regional, discutindo teoria e prática acerca de modelos e tendências do fenômeno do compartilhamento de serviços, adotados por grandes agentes econômicos, considerando também possíveis rebatimentos nos territórios.

Os fenômenos constituem-se, fundam-se e transformam-se a partir de múltiplas determinações que lhes são essenciais. Tais determinações são constitutivas do fenômeno, fazem parte dele, são determinadas ou compõem outras relações. O conhecimento não se produz, portanto, a partir de um simples reflexo do fenômeno, e sim tem que desvendar, no fenômeno, aquilo que lhe é constitutivo e que é, em princípio, obscuro; o método para a produção desse conhecimento assume, assim, que se descubra por trás da aparência o fenômeno tal como é realmente, e mais, o que determina, inclusive, que ele apareça da forma como o faz (ANDERY et al., 2014).

Para ampliação da análise, buscou-se uma dimensão prática, através de entrevistas semiestruturadas com pessoas-referência na área para melhor compreensão dos modelos e da localização, assim como dos aspectos da implantação, de centros de serviços de importantes agentes econômicos: dez especialistas do CSC, COMPARTILHA, COOPERA+, GESC, SOMAR e INOVA, considerados os mais importantes grupos de discussão sobre compartilhamento de serviços do Brasil, com atuação internacional, inclusive no planejamento de CSP em Portugal, a exemplo da recente expansão da operação do Google, no complexo empresarial Lagoas Park³, no município de Oeiras, estrategicamente localizado entre Lisboa, Cascais e Sintra.

O tratamento dos dados foi realizado através das análises de conteúdo de Bardin (2007), sendo “análise horizontal”, contemplando os registros de todos os entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuirão para o entendimento do conteúdo das

³ O Lagoas Park é um dos parques empresariais de maior sucesso em Portugal, localizado no município de Oeiras. Trata-se de um espaço que acolhe mais de 100 empresas de vários setores, a destacar: tecnologia, saúde e veículos.

entrevistas; “análise vertical” de cada entrevista (itens semiestruturados), indexando o material a partir de grupos de ideias por entrevistado, assim como identificando os principais argumentos; e por fim, “análise diagonal”, buscando identificar ideias, informações e posicionamentos que surgirão naturalmente no decorrer das entrevistas e que passarão pelas discussões deste estudo, mas que não estavam planejados ou referenciados no instrumento de coletas de dados.

3 TEORIAS E DISCUSSÕES

3.1 GOVERNANÇA GLOBAL E CORPORATIVA

Os processos de desterritorialização das interações sociais, nas esferas políticas, econômicas, sociais, culturais e ambientais, desencadeados pelo advento da globalização deslocaram parcialmente o Estado como sítio predominante de definição e regulação das práticas de governança. Basicamente, esse movimento manifesta-se de duas formas. De um lado, a governança exercida pelo setor público tornou-se “multicamadas”, isto é, compartilhada por diversos níveis de comunidade, da localidade e do espaço global. Por outro lado, essa mesma globalização encorajou a proliferação da atividade regulatória por parte de novos atores não-estatais, principalmente instituições internacionais. Sendo assim, a governança corporativa, posta em organizações não-governamentais e corporações multinacionais, ora ocupa os espaços deixados pelos agentes públicos, ora sobrepõe-se à regulação governamental, ora mesmo compete ou coopera com suas iniciativas.

A governança permanece associada primordialmente a mecanismos de tomadas de decisão, estruturados em organizações de alta complexidade e operações escaladas, relativamente permanentes, com alto grau de formalização de princípios, valores e normas, que sustentam uma hierarquia administrativa, comumente gerenciada com profissionalismo e objetividade (SCHOLTE, 2000).

No entanto, a governança global está associada aos movimentos do capital e da atividade política e econômica de cada região ou território. As companhias que operam nestes mercados mantêm uma agenda de monitoramento e gerenciamento de riscos corporativos, visando preservação dos interesses e dos investimento das partes interessadas. Uma estratégia comum é a própria organização exercer alguma influência sobre a entidade pública reguladora.

Segundo Bento (2002, p. 192),

Governança global não é apenas um projeto inspirado em princípios normativos. Ao contrário, trata-se de uma realidade emergente. Admitir a existência de uma governança no âmbito internacional, ainda que incipiente, implica reconhecer que os Estados soberanos encontram-se atualmente imersos em uma vasta teia de organizações, instituições e regimes internacionais que exercem autoridade e regulam uma série de atividades, envolvendo também diversos atores, dentre os quais se destacam, por sua relativa novidade, organizações não-governamentais e as corporações multinacionais.

Ainda sobre a governança, mantendo o percurso gerativo deste trabalho, para melhor compreensão etimológica, vale resgatar que a expressão é de origem anglo-americana (*governance*), e não tem correspondente em outros idiomas. Em português (do Brasil e de Portugal), a expressão correspondente a *governance* é “governança”. Bento (2002) acrescenta que não existe consenso entre acadêmicos sobre o que o termo deveria designar e os vários sentidos com que é encontrado na literatura estão associados a seus respectivos contextos de origem e apropriação. Possui acepções diversas quando discutido por estudiosos de Economia, Administração, Geografia e Planejamento Territorial ou ainda de Relações Internacionais.

Com efeito, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) passou a definir governança como o exercício de autoridade política na gestão de recursos para o desenvolvimento econômico e social. No mesmo sentido, o FMI também formulou orientação no sentido de reconhecer a importância de bons mecanismos de governança para o crescimento econômico. Ao lado da liberação comercial, do câmbio e dos preços, as missões técnicas do Fundo passaram a assistir os países membros no fortalecimento de sua capacidade de desenhar e implementar políticas consistentes (IMF, 1997).

Ainda explorando os conceitos, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Vale destacar que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em 2021, lançou a Agenda Positiva da Governança, uma iniciativa com 6 pilares para inspirar,

incluir e transformar as empresas: (i) ética e integridade; (ii) diversidade e inclusão; (iii) ambiental e social; (iv) inovação e transformação; (v) transparência e prestação de contas; e (vi) conselhos do futuro.

Para o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG, 2020, p. 09),

A governança corporativa deve promover e melhorar o desempenho das empresas, bem como do mercado de capitais, e fortalecer a confiança dos investidores, funcionários e público em geral na qualidade e transparência na gestão e supervisão, bem como no desenvolvimento sustentado das empresas.

Entende-se que os princípios de governança global, traduzidos em práticas e recomendações corporativas, normalmente, pela entidade do Conselho de Administração, resultam em deliberações para a gestão de empresas públicas ou privadas, que precisam adotar os melhores modelos para atendimento das diretrizes estabelecidas. Neste sentido, a implantação de um centro de serviços compartilhados representa uma transformação na estrutura organizacional, uma vez que a empresa transfere das suas unidades de negócios atividades de apoio e passa a efetuá-las em outro local (SCHUMAN; HARMER; DUNLEAVY, 1999), próximo ou distante.

Segundo Castro (2020), na Petrobras, maior empresa e contribuinte de tributos do Brasil, as governanças, “corporativa” e “tributária”, foram determinantes para o compartilhamento de serviços de 172 unidades locais, agrupadas em 8 unidades regionais. Um modelo “piloto”, ainda com poucas atividades transacionais, foi implantado na sede da companhia, na cidade do Rio de Janeiro, e, em 2008, deslocado para uma estrutura robusta e definitiva, que operou na cidade do Salvador, até 2015, mobilizando 600 profissionais diretos e alguns milhares indiretos, com significativos rebatimentos na economia regional.

O Google, em Portugal, segundo entrevistas com especialistas, atendendo suas práticas de governança e gestão de riscos corporativos, numa primeira fase, também iniciou com um escritório reduzido de 5 mil metros quadrados, que depois cresceu para 6,8 mil e por último para 12 mil metros quadrados, tornando-a, em termos de ocupação, a maior empresa do complexo de Lagoas Park, no município de Oeiras, criando mais de 850 postos de trabalho. As entrevistas realizadas para a elaboração deste texto apontam que as práticas de governança global e corporativa do Google, no que tange compartilhamento de serviços, fora dos Estados Unidos, direcionam as decisões estratégicas para um crescimento orgânico e sustentável, normalmente, demandado pelo mercado regional.

Sendo assim, o compartilhamento de serviços é uma decisão que envolve aspectos estratégicos do negócio (global) e da operação (regional), a destacar a seleção das atividades concentradas nas estruturas físicas ou digitais, e da localização geográfica dos centros, observando configurações territoriais mínimas ou específicas de cada companhia.

3.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Na literatura contemporânea, geralmente, estratégia e planejamento conversam entre si ou aparecem conectadas numa sequência lógica. Nota-se que não existem definições fechadas ou consolidadas para ambas. A maioria dos autores citados nesta discussão afirma que planejamento é um processo contínuo, tendo como ação principal o ato de se pensar ou se projetar no futuro, que não depende, simplesmente, de uma vontade específica ou determinística dos gestores. Drucker (1962, p. 131) explica que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Ele também corrobora da ideia de que o planejamento não é um ato isolado, que se desprende de tudo em sua volta. Mintzberg (2004) afirma que para se ter um planejamento deve-se traçar as ações com antecedência.

A partir deste raciocínio, por conseguinte, pode-se considerar a estratégia como uma direção ou um curso de ação a ser seguido, sempre visando um cenário futuro. Estratégia, então, seria a criação ou escolha de um percurso, com pretensões de criar uma posição única e valiosa para a organização. O pressuposto é buscar um padrão entre o que a organização tem de conhecimento do passado, projetando o futuro. Mintzberg (2004) defende que as estratégias se referem às coisas importantes, às táticas utilizadas e a simples detalhes operacionais.

Vale ressaltar que a transformação da estratégia em algo real e bem realizada depende do entendimento do passado, das lições aprendidas e da compreensão de todas as pessoas envolvidas no processo. Ela fundamenta-se no esforço de mudanças em prol da competitividade das áreas corporativas, no alcance do melhor desempenho possível da empresa (THOMPSON, 2000).

Skinner (1969) foi o pioneiro de algumas definições de estratégia na atividade industrial, apresentando que a estratégia competitiva nas empresas exige intervenção na operação e nos processos. Nessa dimensão, define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização, compreendendo que essas, além de selecionar quais dimensões pretendem

competir, precisam conduzir suas decisões e ações de forma adequada, buscando estruturas de promoção de alguma vantagem competitiva, como é o caso dos centros de serviços.

A formulação das estratégias passa pela análise das operações dos serviços, especialmente por causa da intangibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Cabe destacar que, à medida que as organizações crescem, a carga administrativa e burocrática aumenta. Assim, por exemplo para Porter (1999), as atividades de uma empresa abrangem nove categorias genéricas, agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio.

O uso dos critérios competitivos pode contribuir para a estratégia de operações de serviços de apoio e para sua implantação. Barros et al. (2003) referem que as empresas devem definir algumas prioridades competitivas, aproveitando recursos, capacidades e oportunidades em suas cadeias, também conhecidas como ecossistemas.

De acordo com Porter (1985), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma denominada “cadeia de valor”. Essa desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

A busca contínua de redução de custos, aliada à necessidade de melhorias, padronizações e automatizações dos processos, mantendo alto índice de satisfação de clientes (internos ou externos), constituem-se alvos dos CSC (PORTULHAK et al., 2013).

Clegg e Hardy (2006) argumentam que a Teoria Institucional⁴ se mostra promissora nesta temática, ao proporcionar elementos que permitem explicar os fenômenos ocorridos, por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações.

Depois de elaborada uma estratégia e, conseqüentemente, um plano para compartilhamento de serviços corporativos, concentrando determinadas atividades ou

⁴ A teoria institucional é um dos modelos de análise em foco nos últimos 30 anos dos estudos organizacionais, ao lado de outros referenciais hegemônicos em teoria de organizações, como ecologia populacional, teoria da contingência estrutural, teoria crítica, teoria da dependência de recursos, entre outras abordagens.

áreas de negócio em espaços ou estruturas independentes, uma importante decisão é a da localização geográfica dos centros, sendo que os territórios, pelas suas características - localização, acessibilidade, densidade empresarial, conectividade, capacidade de inovação, etc. - deverão atender às configurações de manutenção ou de promoção da competitividade empresarial.

De acordo com os especialistas, são cada vez mais as multinacionais que apostam nos mercados brasileiro e português para localização de centros de serviços, próprios ou em regime de externalização para outras regiões ou países. As entrevistas indicam que, por exemplo, no Brasil, os CSC de grandes agentes econômicos, geralmente, atendem operações internacionais, a começar pelos mercados latino-americanos. Nestes casos, a macroestratégia é manter as unidades de decisão, gestão e controle nas regiões de melhor infraestrutura tecnológica e urbana.

O capital humano é um aspecto essencial, pois, no caso de exportação de serviços, é necessário o domínio de diferentes línguas, bem como particularidades das culturas regionais, que podem ser indispensáveis para a execução das atividades compartilhadas. Castro (2020) também destaca o investimento em programas de formação de capital humano para viabilizar o modelo de compartilhamento de serviços, igualmente visando as exigências corporativas, regulatórias e mercadológicas.

Em Portugal, um bom exemplo é a empresa Teleperformance. Trata-se de uma operação com 10,5 mil pessoas, de 85 nacionalidades, que falam 27 línguas. O CSP da Teleperformance Portugal funciona, estrategicamente, em Lisboa, com 1,2 mil profissionais.

Evidências sugerem que os maiores desafios estratégicos para a implantação dos centros de serviços são, predominantemente, de duas naturezas, uma organizacional e contempla seleção e mapeamento das atividades transacionais, qualidade ou formação do capital humano e plataformas tecnológicas; e outra geográfica, trazendo a decisão da localização, a partir da configuração de cada território.

3.3 TERRITÓRIOS E CONFIGURAÇÕES

O conceito de território vincula-se à categoria poder, porém não apenas ao poder no sentido literal de dominação, mas também ao poder simbólico, ligado à apropriação de determinados grupos para com seu espaço de vivência (HAESBAERT, 2004). Sendo o espaço delimitado por e a partir de relações de poder, o território não se refere somente aos limites político-administrativos estabelecidos por linhas ou marcos divisórios

(SOUZA, 2003). Possui múltipla abrangência e envolve diferentes espaços e agentes sociais, incluindo a ação do Estado ou delimitando as fronteiras de um país, até a definição espacial de organizações locais.

Uma premissa importante a considerar é que território é diferente de espaço. Não só diferente, como lhe é posterior; origina-se do espaço. Neste trabalho, a configuração territorial assume o sentido que lhe foi dada por Santos (1996).

A configuração territorial é dada pelo conjunto formado pelos sistemas naturais existentes em um dado país ou numa dada área e pelos acréscimos que os homens superimpuseram a esses sistemas naturais. A configuração territorial não é o espaço, já que sua realidade vem de sua materialidade, enquanto o espaço reúne a materialidade e a vida que a anima. (SANTOS, 1996, p.51).

Neste sentido, Costa (2010), defende três condições territoriais que, nos movimentos de modernização e contra modernização, mudam a relação natureza-sociedade. A primeira condição territorial é o espaço social em si, caracterizado como espaço da reprodução da sociedade, combinando homogeneidade, funcionalidade e regramento moral dos comportamentos humanos. A segunda condição territorial surge após a fragmentação do espaço urbano pelo território ou micro territorialização, combinando a contestação e a organicidade, entre outras apropriações que se somam, e ao mesmo tempo se opõem à condição territorial anterior. A terceira condição territorial surge como produto misto de forças de homogeneização ou diversificação e o espaço social se torna orgânico.

Essas reflexões são fundamentais para se pensar o fenômeno dos CSC ou CSP sobre os territórios, alertando para a necessidade de superar a visão tradicional e avançar no sentido de considerar também as múltiplas relações de poder que são estabelecidas no espaço. Para isso, deve-se trilhar uma análise integrada dos territórios, vinculando-os à ideia de territorialidade, isto é, “[...] a tentativa de um indivíduo ou grupo para afetar, influenciar ou controlar pessoas, fenômenos e relações, e para delimitar e impor controle sobre uma área geográfica” (SACK, 1986, p. 19). Um ponto relevante na questão dos limites territoriais diz respeito à responsabilidade de provisão e gestão de equipamentos públicos, muitas vezes, indispensáveis para a implantação de centros compartilhados ou demais unidades, bem como ao raio de abrangência espacial da prestação de serviços e da cobrança de tributos.

A evolução e melhorias nas tecnologias de informação, na comunicação e na logística possibilitaram a dispersão de atividades pelo mundo e a sua coordenação num

sistema global (Deloitte, 2014), o que levou as empresas a questionarem-se sobre qual seria a melhor localização espacial para as atividades da sua cadeia de valor, resgatando o conceito de Porter (1985).

Sobre o desenvolvimento territorial, as entrevistas indicam que o território escolhido para implantação do centro de serviços é configurado a partir das necessidades e estratégias produtivas, por meio de diferentes formas de aglomeração, considerando no contexto das entrevistas, a diversidade de agentes envolvidos. Percebe-se que os investimentos privados acompanham com mais eficiência as transformações na estrutura operacional e, evidentemente, são influentes junto ao poder público, principalmente os grandes agentes econômicos.

Segundo Castro (2020), as aglomerações geográficas de atividades econômicas favorecem ganhos de produtividade e de pesquisa, as quais promovem resultados positivos na geração de inovações. Esse paradigma demonstra a existência de um ciclo virtuoso de crescimento, uma vez que cada inovação, que ocorre em determinada região, incentiva o incremento da renda nesse determinado local.

A partir das condições de Costa (2010) e da análise de conteúdo das entrevistas, é possível avultar, talvez, na linha do complexo empresarial Lagoas Park, no município de Oeiras (Portugal), mantendo alguma distância, o investimento que a XP Investimento fará no interior do estado de São Paulo (Brasil). Segundo especialistas, a chamada XP Villa será construída nos moldes da sede que a Apple ergueu em Cupertino, na Califórnia, e ficará a uma hora da capital paulista.

Três cidades estão disputando a implantação da Villa, ofertando ou adaptando as configurações territoriais demandadas pelo grupo, que pretende disponibilizar experiências para clientes, anfiteatro e até um hotel, numa perspectiva de campus. O conceito do empreendimento é abandonar os arranha-céus à beira do rio Pinheiros, na cidade de São Paulo (capital), e mudar para um espaço de melhor convivência, devidamente próxima de aeroportos e acessos rodoviários.

Os fatores determinantes para a escolha do local de implantação de um centro de serviços variam entre qualidade do capital humano disponível, organização e infraestrutura urbana e até segurança jurídica ou institucional. Segundo especialistas, quando comparado a países europeus, nesta discussão, a exemplo de Portugal, o Brasil carece de todas elas, mas possui uma importante vantagem geográfica, não somente pelo tamanho do território, tamanho da população e conseqüente mercado, mas também pela

existência de fronteiras com 10 dos 13 países do continente, o que facilita o controle e integração logística de determinadas operações ou atividades econômicas.

Para Nunes e Amaral (2019), Portugal dispõe de infraestruturas, em relevo: boa rede de comunicações; legislação laboral “competitiva”; e existência de várias ligações internacionais, a partir dos aeroportos portugueses; somando-se boa qualidade de vida, estabilidade social e custo menos elevado do capital humano. Além de ser “entrada” para o continente, um aspecto geográfico importante é estar na mesma faixa de outros países desenvolvidos.

Schulman et al. (1999) apresenta cinco modelos geográficos distintos que variam conforme a dispersão geográfica de clientes dos CSC, posto: (1) Unidades Organizacionais, fornecendo serviços a uma determinada linha de negócios independentemente da localização mundial; (2) Centro de Excelência, concentrando um determinado tipo de atividades por centro, o que lhes permite ser percebidos como o *best in class* da organização; (3) País, considerando a localização do CSC por país; (4) Regional, sendo a oferta de serviços aos clientes internos de uma região em específico - *este modelo pode englobar os modelos anteriores*; e (5) Global, a partir de um único CSC que presta serviços para a empresa em nível mundial.

Da mesma forma, evidências indicam que, uma vez implantado, o centro de serviços assume-se como componente do território, com impactos na dinâmica política, econômica, social, cultural e ambiental da região, bem como instrumento de atenção para novos investimentos, que podem promover o desenvolvimento do território, certamente, alterando sua configuração.

4 CONCLUSÕES

A proposta deste texto foi uma primeira discussão dos aspectos teóricos e práticos, relacionando modelos e tendências do compartilhamento de serviços com práticas de governança, estratégias empresariais e configurações territoriais, as quais tornam possível a centralização de serviços, neste estudo, para grandes agentes econômicos.

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas áreas de Governança Corporativa, Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Territorial, discutindo teorias acerca do fenômeno do compartilhamento de serviços e, para ampliação da análise, buscou-se uma dimensão prática, visando identificar modelos e tendências, através de entrevistas semiestruturadas com especialistas que estudam e implantam centros de serviços no Brasil e no exterior, neste caso, posto em relevo, Portugal.

A revisão de literatura demonstrou que existe um movimento crescente de adoção do modelo de serviços compartilhados, ainda com foco nas atividades transacionais. A análise do conteúdo das entrevistas indicou uma preocupação corporativa com o desempenho global, pontuando a dificuldade entre as metas da companhia e as especificidades regionais de cada unidade. Aquelas foram de suma relevância para discussão de modelos e tendências. Percebeu-se também que, quanto maior e mais diversificada uma organização, maior o potencial de transformação e centralização dos processos.

O resultado desta pesquisa contribuiu para potencializar o papel da governança na promoção do compartilhamento de serviços, na busca do melhor modelo organizacional possível, considerando operações complexas e visando conformidade, controle e riscos. Da mesma forma, foi possível observar os aspectos estratégicos, estabelecendo conexão entre as demandas regulatórias, corporativas e mercadológicas e a implantação dos CSC. Neste quesito, foi importante conhecer componentes dos territórios, que podem, não somente viabilizar a implantação dos centros, mas também torná-los mais competitivos.

Este foi um primeiro artigo de um projeto de pesquisa, que investiga o desenvolvimento territorial promovido pela aglomeração de centros de serviços compartilhados, com estudos no Brasil e em Portugal, nas perspectivas econômicas e geográficas, que deve ser complementado por novos textos sobre conceitos, modelos, decisões territoriais, questões espaciais e fatores do desenvolvimento territorial, bem como análise de estudos de casos.

No entanto, em termos de contribuição científica, o compartilhamento de serviços ainda é um fenômeno recente e deve ser analisado à luz de outras teorias; da mesma forma, métodos e evidências apresentados nas discussões deste texto devem ser ampliados com outros trabalhos para a consolidação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AICEP PORTUGAL GLOBAL. **Centros de Serviços Partilhados e Outsourcing**. Disponível em: <<http://portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/centros-servicos-partilhados/Paginas/centros-servicos-partilhados.aspx>>. Acesso em 13 jan. 2021.

ANDERY *et al.* **Para Compreender a Ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.

BARDIN, Lawrence. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARROS, J. P., No., FENSTERSEIFER, J. E., & FORMOSO, C. T. (2003). Os critérios competitivos na produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(1), 67-85.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança Global: uma abordagem conceitual e normativa das relações internacionais em um cenário de interdependência e globalização**. 2002. 575 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2002.

CASTRO, Hélder Uzêda. **Compartilhamento de Serviços na Economia Regional: um estudo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia**. 2020. 257 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador, Salvador, Bahia.

COSTA, Benhur Pinós da. **O espaço social, os sujeitos e as múltiplas microterritorializações urbanas**. In: PEREIRA, Sílvia Regina; COSTA, Benhur Pinós da; SOUZA, Edson Clemente de (Orgs.). *Teorias e práticas territoriais: análises espaço-temporais*. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 99-114.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Vol. 2. p 437-460.

DELOITTE. **Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados**. Deloitte, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

FITZSIMMONS, J. A., & Fitzsimmons, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** (4th ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAESBAERT, R. (2004). **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. In Anais do I Seminário Nacional sobre Múltiplas Territorialidades. Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Geografia da UFRGS. Disponível em <http://www.uff.br/observatoriojovem/sites/default/files/documentos/CONFERENCE_Rogério_HAESBAERT.pdf> Acesso em 10 jan. 2021

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **The role of the IMF in governance issues: a guidance note**. Washington: IMF, 1997.

IPGC. **Corporate Governance Code 2018**, Revised in 2020. Lisbon, Edition: IPCG, 2020.

KRUGMAN, Paul. **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge, Massachusetts, EUA: MIT Press, 1995.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

NUNES, Flávio; AMARAL, Hugo. Portugal, habitat natural dos serviços partilhados. Mas porquê? **Sapo**, 2019. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/>>. Acesso em: 21 jan. 2020.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTULHAK, H.; ESPEJO, M. M. S. B.; GARCIAS, P. M.; MARTINS, D. B. Papéis, responsabilidades e desafios na implantação e na manutenção de Centro de Serviços Compartilhados: uma análise empírica em uma multinacional instalada no Brasil. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 11, n. 22, p. 1-16, 2013

SACK, R. D. **Human territoriality: its theory and history**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

SANTOS, M. **A natureza do espaço - Técnica e tempo. Razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SCHOLTE, Ian Aart. **Globalization: a critical introduction**. New York, Palgrave, 2000.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J. **Shared services: adding value to the business units**. John Wiley & Sons Inc., 1999.

SKINNER, W. (1969). Manufacturing: the missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, 47(3), 136-145.

SOUZA, M. J. L. **O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento**. In I. E. Castro, & R. L. Corrêa (Eds.), *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

XP INVESTIMENTOS. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.xpi.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 20 jan. 2021.