

## Localização de Centros de Serviços Compartilhados: reflexão sobre o papel do território nas estratégias corporativas

### Location of Shared Services Centers: discussion about the role of territory in corporate strategies

Hélder Uzêda Castro<sup>1\*</sup>, José Afonso Teixeira<sup>2</sup>

---

#### RESUMO

O objetivo deste texto é analisar fatores que levam grandes corporações ao desenvolvimento de Centro de Serviços Compartilhados e mostrar que, dada a natureza interrelacional dessas estruturas, a sua localização assume um papel relevante na estratégia corporativa. A sua implantação territorial requer dotações fatoriais complexas associadas a economias de aglomeração, ao mesmo tempo que tende a reforçar os seus efeitos a diferentes escalas, em particular aos níveis urbano e regional. Para além do enquadramento teórico, o artigo apresenta dois estudos de caso de operações no Brasil e em Portugal. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura, buscando embasamento das referidas áreas de estudo; acessados documentos executivos, que versam sobre o tema investigado; e análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas em compartilhamento de serviços, o que proporcionou melhor entendimento do fenômeno, desafios e novas tendências. A pesquisa contribuiu para alargar a compreensão da importância do território na estratégia das empresas, numa perspectiva multiescalar, com destaque para a qualidade das infraestruturas e do capital humano.

**Palavras-chave:** Economia Regional; Estratégia Corporativa; Governança; Serviços Compartilhados; Território.

---

#### ABSTRACT

The objective of this text is to analyze factors that lead large corporations to the development of Shared Services Centers and to show that, given the interrelational nature of these structures, their location plays an important role in corporate strategy. Its territorial implementation requires complex factor allocations associated with agglomeration economies, at the same time that it tends to reinforce its effects at different scales, particularly at urban and regional levels. In addition to the theoretical framework, the article presents two case studies of operations in Brazil and Portugal. Therefore, a literature review was carried out, seeking a basis for the aforementioned study areas; executive documents were accessed, which deal with the investigated topic; and content analysis of semi-structured interviews with managers and service sharing specialists, which provided a better understanding of the phenomenon, challenges and new trends. The research contributed to broadening the understanding of the importance of the territory in the strategy of companies, in a multiscale perspective, with emphasis on the quality of infrastructure and human capital.

**Keywords:** Regional Economy; Corporate Strategy; Governance; Shared Services; Territory.

---

---

<sup>1</sup> CICS.NOVA, Universidade Nova de Lisboa, Portugal; BSSP – Centro Educacional, Brasil.

\*E-mail: [helderuzeda@gmail.com](mailto:helderuzeda@gmail.com)

<sup>2</sup> CICS.NOVA, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

## INTRODUÇÃO

A economia mundial está em constante movimento. Existe uma corrente de pensamento, defendida por Samuel P. Huntington (1997), que apresenta a geografia e a regionalização econômica como uma das principais razões para o chamado choque de civilizações. Os grandes agentes econômicos<sup>3</sup> também se deslocam neste sentido, visando desenvolvimento e vantagem competitiva, na dimensão de análise desta pesquisa, a partir de uma estratégia de posição comparativa, estabelecida com vista a ganhos de eficiência e ativos de desempenho operacional.

Neste sentido, adotando modelos globais de organização e controle, as companhias implantaram centros de serviços (CS) para operações compartilhadas, baseadas em atividades transacionais. Essa estratégia visa a definição 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.

Dada a natureza interrelacional dessas estruturas compartilhadas, a localização assume um papel relevante na decisão corporativa, ainda mais quando não depende somente do esforço organizacional, mas também da configuração territorial, considerando dotações fatoriais complexas associadas e economias de aglomeração, que, ao mesmo tempo, reforçam seus efeitos a diferentes escalas, em particular nos níveis urbano e regional.

Outrossim, as tendências divergentes e desiguais de crescimento e competitividade territorial têm sido avaliadas por numerosos estudos da ciência regional, sinalizando uma atenção crescente a “pessoas e lugares”, portanto, indo além da estrutura da região, para melhor compreensão dos padrões de desenvolvimento desigual e duradouro. O movimento de compartilhamento de serviços ganhou notoriedade nas últimas décadas e, apesar da crise sanitária imposta pela COVID-19, neste cenário econômico de transformação, adaptação ou recuperação, os centros de serviços compartilhados (CSC) continuam na agenda de discussões, em prol de princípios e práticas de governança e estratégia corporativa.

---

<sup>3</sup> 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.

Para além das configurações territoriais favoráveis e do investimento em tecnologia da informação, atualmente expandido para plataformas de trabalho remoto, existem dois desafios básicos para implantação dos CSC: (i) identificar atividades ou processos a serem compartilhados; (ii) e selecionar ou reter o capital humano necessário. Os novos modelos contemplam serviços compartilhados em plataformas digitais, o que possibilita reforço e diversificação do trabalho a distância, assistindo os devidos protocolos de segurança da informação e proteção de dados, bem como conformidade e controles internos, em alguns casos, implantados em dois ou mais sítios, a exemplo da empresa brasileira Braskem, que possui, desde 2010, uma estrutura de serviços transacionais em Salvador e outra de serviços corporativos em São Paulo, conectadas por um *framework*.

Em Portugal, em 2021, a companhia finlandesa Nokia anunciou o aumento das operações no complexo de Amadora, com a implantação de um CSC e consequente incremento em tecnologia e geração de centenas de postos de trabalho, reforçando a posição geográfica e configuração territorial do país como atraentes a este modelo de negócios e de gestão. Neste aspecto, percebe-se que alguns países detêm maior atratividade para sua implantação, seja pela infraestrutura oferecida, localização estratégica, qualidade do capital humano ou do ambiente urbano, entre outros fatores. A Aicep Portugal Global (2020) registra mais de 450 empresas, instaladas em Portugal (sobretudo na Área Metropolitana de Lisboa), que prestam serviços internacionais, em setores como finanças, recursos humanos, tecnologias da informação e logística.

O objetivo deste texto é analisar fatores que levam grandes agentes econômicos ao desenvolvimento de CSC e mostrar que, dadas as características operacionais e de interação dessas estruturas, o seu posicionamento geográfico se torna componente essencial para a estratégia corporativa, a discutir dois casos: Braskem, no Brasil; e Nokia, em Portugal. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura, buscando embasamento e entrelace das áreas: Localização e Configurações Territoriais; e Governança e Estratégia Corporativa; acessados documentos empresariais, que versam sobre o tema investigado; e ouvidos, a partir de entrevistas semiestruturadas, executivos das duas companhias, com atuação na operação ou experiência na implantação dos referidos Centros, o que proporcionou melhor elucidação do fenômeno, do território e das decisões corporativas, e como essas estão conectadas em teoria e prática.

## METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado a partir de uma análise bibliométrica de publicações sobre Localização e Configurações Territoriais; Governança e Estratégia Corporativa, entrelaçando-as, para além do enquadramento teórico, com dois estudos de caso de operações no Brasil e em Portugal, discutindo o papel do território na estratégia de adoção do modelo de centros de serviços de grandes agentes econômicos.

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 26 pessoas-referência na área e nos processos de decisão, planejamento e implantação, todos executivos das duas companhias, para melhor compreensão da configuração do território na estratégia empresarial. A pesquisa analisa e discute o centro de serviço compartilhados da Braskem, empresa petroquímica brasileira que, em 2010, iniciou a adoção de um modelo compartilhado digital, com serviços transacionais localizados em Salvador e corporativos localizados em São Paulo; e da Nokia, empresa de infraestrutura e telecomunicações finlandesa, que anunciou, para 2021-2022, um novo centro de serviços no complexo da Amadora, na Área Metropolitana de Lisboa.

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 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 surgiram naturalmente no decorrer das entrevistas e

que passaram pelas discussões deste estudo, mas que não estavam planejados ou referenciados no instrumento de coleta de dados.

## **LOCALIZAÇÃO E CONFIGURAÇÕES TERRITORIAIS**

O denominado campo Ciência Regional é uma das áreas pertencente às Ciências Sociais, que possui abordagens analíticas para os problemas especificamente espaciais, urbanos, rurais ou regionais. A localização de empreendimentos sempre foi considerada estratégica para o sucesso dos negócios. Em geral, indústrias procuram proximidade com insumos para produção e condições logísticas para distribuição, comércios buscam presença com clientes e demais públicos e serviços visam estrutura para entrega e resultados.

Os modelos de localização foram iniciados, em 1826, por Johann Heinrich von Thünen com seu estudo sobre produção agrícola. No século XX, outros estudiosos – como é o caso Alfred Weber ([1909] 1969, 1929), Walter Christaller ([1933] 1966), August Lösch ([1940] 1967) e Walter Isard (1956a, 1956b) – imprimiram as suas contribuições significativas para o incremento desses paradigmas. Comum às propostas e análises efetivadas por esses teóricos está a importância fundamental dos custos de transporte para determinar a localização do empreendimento, geralmente produzindo um único produto, contrabalançada pelos custos de mão-de-obra e/ou pelos efeitos da aglomeração.

A tecnologia promove profundas mudanças nos ambientes, mas as organizações ainda necessitam de algum nível de presença da sua mão-de-obra e, neste sentido, as configurações territoriais são importantes componentes de atração e retenção do capital humano.

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), pois 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. Neste texto, 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).

Vale adicionar as três condições territoriais defendidas por Costa (2010) que, nos movimentos de modernização e contra modernização, mudam a relação natureza-sociedade: o espaço social em si (espaço da reprodução da sociedade); a fragmentação do espaço urbano pelo território (micro territorialização), combinando a contestação e a organicidade; o espaço social orgânico, produto misto de forças de homogeneização ou diversificação.

Essas reflexões são relevantes para equacionar o fenômeno dos CSC e as decisões da sua localização nos e 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 tais decisões envolvem. 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). A partir das condições de Costa (2010), entende-se que os fatores determinantes para a escolha do local de implantação de um CSC variam entre qualidade do capital humano disponível, organização e infraestrutura urbana e até segurança jurídica ou institucional.

A evolução e melhorias nas tecnologias de informação, na comunicação e na logística promoveram o aperfeiçoamento das práticas de governança e dos mecanismos de controle, aumentando a dispersão de atividades pelo mundo e a sua coordenação num sistema global (Deloitte, 2014), o que levou as empresas a decisões mais estratégicas acerca da melhor localização espacial para as atividades da sua cadeia de valor, resgatando o conceito de Porter (1985). A economia global concentrou as funções qualificadas e de elevado valor acrescentado e descentralizou as menos qualificadas e de baixo valor, gerando hierarquias espaciais com diferentes graus de centralidade e perifericidade, sujeitas a constantes pressões e mutações. Isso ajuda a explicar porque é que a localização de certos investimentos se pode tornar obsoleta passado pouco tempo.

## **GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

O advento da globalização contribuiu com os processos de desterritorialização das interações sociais, nas esferas política, econômica, social, cultural e ambiental, modificando 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 da 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 entidades e instrumentos 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 a preservação dos interesses e dos investimentos das partes interessadas. Uma estratégia comum é a própria organização exercer alguma influência sobre a entidade pública reguladora.

Ainda sobre a 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.

Numa redução do esquadro de conceitos para as empresas, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021) afirma que 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.

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 CSC representa uma transformação na estrutura organizacional, uma vez que a empresa transfere das suas unidades de negócios atividades de apoio e passa a efetuar-las em outro local (Schuman; Harmer; Dunleavy, 1999), próximo ou não.

Na esfera estratégica, Skinner (1969) foi o pioneiro de algumas definições na atividade industrial, defendendo 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, na visão de 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).

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

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS**

No Brasil, a petroquímica Braskem, com negócios em quatro países, foi uma das pioneiras na utilização de uma plataforma digital para compartilhamento de serviços. Movimento iniciado pelo mapeamento, modelagem e concentração de processos transacionais das áreas tributárias e depois abrangendo toda a atividade de controladoria, o que primeiro merece atenção é o nome da operação, apenas Serviços Compartilhados, sem o uso da palavra “Centro”.

A explicação mais comum está na criação da companhia, em 2002, pela integração de seis outras empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, com unidades industriais localizadas no Polo Petroquímico de Camaçari<sup>4</sup>, na região metropolitana de Salvador, o que justifica a decisão estratégica, não somente pelo modelo, mas da

---

<sup>4</sup> Segundo o Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), esse iniciou suas operações em 29 de junho de 1978 (COFIC, 2019), sendo considerado, hodiernamente, [...] o maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul, com mais de 90 empresas. Fica a 50 km de Salvador. As primeiras implantadas eram principalmente empresas químicas e petroquímicas. Depois vieram indústrias do ramo automotivo, de celulose, metalurgia, têxtil, fertilizantes, energia eólica, bebidas e serviços.

localização geográfica da operação compartilhada, a qual dispunha de melhor configuração territorial de toda a região. Trata-se da capital do Estado (e primeira do país).

Sabe-se que existiam pessoas, processos e sistemas distintos, de um grupo de empresas, que passaram a atuar de forma conjunta, a partir de uma mesma cultura empresarial, conhecida como Tecnologia Empresarial Odebrecht<sup>5</sup> (TEO), que, mesmo depois dos escândalos de corrupção noticiados pela mídia nacional e internacional, em decorrência da Operação Lava Jato, continua presente e forte no dia a dia de funcionários e demais colaboradores.

A análise do território demonstrou que, apesar da proximidade com o litoral, a residência em Camaçari não era atrativa, pois, além de falta de condições da cidade (educação, saúde, segurança, serviços, etc.), havia preocupação com desastres ou problemas ambientais, a exemplo de explosão na fábrica, contaminação do lençol freático e poluição do ar - esta última reforçada pela ausência de filtros industriais ou utilização de filtros inadequados. Quem tinha renda relativamente superior, optava por uma residência fora de Camaçari e a melhor opção de configuração foi Salvador, sede do Serviço Compartilhado da companhia, reunindo atividades transacionais de apoio à produção e distribuição.

O modelo de governança promoveu a implantação do Serviço Compartilhado para estratégias corporativas e globais em São Paulo, centro financeiro e de decisões e principal capital do país, seguindo um traço de internacionalização, pois a Braskem é a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas e a maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos. Os entrevistados destacam que é a melhor configuração territorial do Brasil no que tange a negócios, tecnologia e capital humano. Atualmente, a empresa possui cerca de 500 profissionais alocados em atividades compartilhadas.

Sobre as configurações territoriais, as entrevistas demonstram que elas apareceram nas decisões corporativas da Braskem, as quais escolheram Salvador e São Paulo para implantação dos Serviços Compartilhados, a partir das necessidades e estratégias produtivas, neste caso, por meio de diferentes formas de aglomeração.

---

<sup>5</sup> Inspirada no legado de Norberto Odebrecht, tem como base uma filosofia de vida pautada na educação e no trabalho. São valores recebidos por ele na educação familiar e aprimorados em sua vida profissional foram sistematizados na companhia.

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. Além disso, esta pesquisa identificou a Braskem como referência brasileira no uso de plataformas digitais para integração de serviços transacionais ou corporativos.

Em Portugal, a companhia de infraestrutura e tecnologia Nokia está com entendimentos com o Governo para investir na criação de um centro de serviços, em princípio com foco nas áreas de 5G e de Segurança Digital. A nova operação deverá ser abrigada no sítio da própria companhia, no concelho da Amadora<sup>6</sup>, distante cerca de 15 km de Lisboa. As apresentações do projeto de implantação e entrevistas com executivos da Nokia do Brasil, com atuação global para a companhia, demonstram que, apesar do cenário “desfavorável” da crise sanitária da COVID-19, os investimentos foram mantidos e todas as estratégias de negócios deverão ser executadas, pelo menos, até 2022, período em que está prevista a finalização da contratação de cerca de 300 profissionais para o referido CS na Amadora. O projeto de implantação faz ainda referência a um centro de competências para operações globais da multinacional.

A Nokia já conta com mais de 2 mil profissionais em Portugal e esta nova operação estará focada nas atividades transacionais de suporte ao negócio, com intenso uso de tecnologia de processos. O objetivo é atender ou prover suporte para serviços, hoje, realizados “na ponta” por escritórios regionais, incluindo no Brasil, visando aumento de produtividade, eficiência e conformidade na entrega, e por conseguinte melhores resultados para os clientes.

A decisão por Portugal envolveu qualificação da mão de obra disponível, a destacar domínio de outros idiomas, localização estratégica do país para atendimento de demandas globais e até mesmo a questão do fuso horário esteve presente na discussão e pesou a favor do projeto, que deverá contribuir para o desenvolvimento do território. O novo CS prevê integração com instituições de educação e buscará promover a formação

---

<sup>6</sup> O Município da Amadora inscreve-se na área geográfica da AMLN (Área Metropolitana de Lisboa Norte), fazendo fronteira terrestre com os Municípios de Lisboa, Odivelas, Sintra e Oeiras. O concelho foi-se desenvolvendo e atraindo agentes económicos, em virtude da melhoria das acessibilidades rodoviárias e ferroviárias (o município é servido pela linha de Sintra e pela linha azul do metropolitano de Lisboa).

de profissionais de diversas áreas, como Gestão, Finanças, Logística, Inovação e *Big Data*. A companhia está convidada a participar de uma iniciativa governamental chamada Plano de Ação para a Transição Digital, o que, segundo alguns entrevistados, está acontecendo em vários países da UE, com níveis e formatos diferentes. Percebe-se que se trata de um movimento global para melhor integração entre academia e negócios, estimulado pelas mudanças do mercado de trabalho, a exemplo dos modelos remotos, e a formação dos estudantes, futuros profissionais.

Uma contribuição considerada importante nas entrevistas foi a participação da companhia em projetos de modernização e digitalização da administração pública de Portugal. Executivos da empresa destacam que esse movimento de apoio ao governo - no Brasil, ocorre nas esferas federal, estadual e municipal - é essencial para a manutenção das relações institucionais, bem como faz parte de projetos estratégicos em outros países.

Como os dois casos estudados estão localizados, não somente em territórios, mas em países diferentes, em nível continental, e operaram globalmente, esta pesquisa tentou realizar uma análise comparativa entre as configurações territoriais brasileiras (Salvador e São Paulo) e portuguesa (Amadora). Vale pontuar que o Brasil, apesar da instabilidade política, jurídica e institucional, bem como sérios problemas na formação do capital humano, possui uma importante vantagem geográfica, não somente pelo tamanho do território e da população e conseqüente mercado, mas também pela existência de fronteiras com dez dos treze países do continente, o que facilita o controle e integração logística de determinadas operações ou atividades econômicas. No entanto, é difícil compará-lo com Portugal que, apesar da estabilidade política, tem um mercado reduzido e faz fronteira terrestre apenas com Espanha, país com um mercado mais amplo e que, com relativa facilidade, integra o território português no “mercado ibérico”. As áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, os dois principais mercados e centros empresariais de Portugal, podem ser tão interessantes para as empresas sediadas em Madrid como Barcelona, Bilbao, La Coruña, Valência ou Sevilha. Já a localização periférica (no contexto ibérico) de Lisboa e Porto tende a dificultar a atuação das empresas aí sediadas nos principais mercados urbanos de Espanha, obrigando-as a fazer investimentos (por exemplo em Madrid) para operarem a partir daí.

No entanto, para Nunes e Amaral (2019), Portugal dispõe de condições vantajosas: boa rede de comunicações; existência de várias ligações internacionais, a partir dos aeroportos portugueses; somando-se boa qualidade de vida, estabilidade social,

custo menos elevado do capital humano e legislação laboral “competitiva”. Além de ser “entrada” para o continente, um aspecto geográfico importante é estar na mesma faixa de outros países desenvolvidos.

As entrevistas com executivos das duas companhias sinalizaram significativo movimento de multinacionais nos mercados brasileiro e português para localização de centros de serviços. Cabe destaque apenas para o Brasil que abriga centros de operações nacionais e internacionais continentais, restrito a mercados latino-americanos. Portugal, país da UE, possui localização geográfica e configuração territorial que permite atendimento de demandas globais.

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.

Ainda sobre o compartilhamento de serviços, é relevante recuperar Schulman et al. (1999), que apresenta modelos para cinco níveis geográficos distintos, os quais variam conforme a dispersão geográfica de clientes dos CSC: (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 *the 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 ampla região - este modelo pode englobar os modelos anteriores e abranger mais do que um país; e (5) Global, a partir de um único CSC que presta serviços para a empresa ao 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 a sua configuração e protagonismo.

As evidências sugerem que os maiores desafios estratégicos para a implantação dos centros de serviços são, predominantemente, de duas naturezas, uma organizacional que contempla a seleção e mapeamento das atividades transacionais, qualidade ou

formação do capital humano e plataformas tecnológicas; e outra, geográfica, que apela à decisão da localização, a partir da configuração de cada território e da sua inserção numa lógica multiescalar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito deste texto foi a análise de fatores que levam grandes corporações ao desenvolvimento de CSC e mostrar que, considerando os aspectos interrelacionais dessas operações, a sua localização assume um papel relevante na estratégia corporativa.

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 a localização e a configuração territorial destes empreendimentos, de forma a facilitar as estratégias corporativas, pontuando, inclusive, a concentração de atividades regionais em estruturas cada vez mais globais.

O resultado desta pesquisa contribuiu para alargar a compreensão da importância do território na estratégia das empresas, numa perspectiva multiescalar, com destaque para a qualidade das infraestruturas e do capital humano. Igualmente, potencializar o papel da governança na promoção do compartilhamento de serviços, na busca do melhor modelo organizacional, considerando operações complexas e visando conformidade, controle, riscos e alinhamento digital, em resposta aos desafios da transição que nos acomete. Neste quesito, foi importante perceber que as características intrínsecas dos territórios, o seu posicionamento e estrutura de relações podem viabilizar a implantação dos centros e torná-los mais competitivos.

Sendo assim, reforçou-se o pensamento sobre a conexão entre a decisão do compartilhamento de serviços, os aspectos estratégicos do segmento econômico ou 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.

Este foi um segundo 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 perspectivas; 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, L.. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 67-85, 2003.

BENTO, L. V.. **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, H. U. **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, B. P. da. O espaço social, os sujeitos e as múltiplas microterritorializações urbanas. In: PEREIRA, S. R.; COSTA, B. P. da; SOUZA, E. C. de (Orgs.). Teorias e práticas territoriais: análises espaço-temporais. São Paulo: **Expressão Popular**, 2010. p. 99-114.

COFIC POLO. O Polo Industrial de Camaçari. Disponível em: <https://www.coficpolo.com.br/pagina.php?cod=39>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CHRISTALLER, W. **Central Places in Southern Germany**. Translated by Carlisle W. Baskin. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, [1933] 1966.

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

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](http://www.uff.br/observatoriojovem/sites/default/files/documentos/CONFERENCE_Rogério_HAESBAERT.pdf)> Acesso em 10 jan. 2021

HUNTINGTON, S. P. **O choque de civilizações**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1997.

IBGC. Quem somos. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

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

ISARD, W. **Location and Space-Economy**: a general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure. Cambridge, Massachusetts, EUA: The Massachusetts Institute of Technology, 1956a.

ISARD, W.. Regional Science: the concept of region and regional structure. **Paper of the Regional Science Association**, p. 13-26, Jan. 1956b

LÖSCH, A.. **The Economics of Location**. Translated by William H. Woglom. New Haven, USA: Yale University Press, [1940] 1967.

NUNES, F.; AMARAL, H.. Portugal, habitat natural dos serviços partilhados. Mas porquê? 2019. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/>>. Acesso em: 21 jan. 2021.

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

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

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, I. A.. **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.

WEBER, A. Alfred Weber's Theory of the Location of Industries. Chicago, Illinois, USA: **The University of Chicago Press**, 1929. Disponível em: [https://archive.org/stream/alfredweberstheo00webe/alfredweberstheo00webe\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/alfredweberstheo00webe/alfredweberstheo00webe_djvu.txt). Acesso em: 23 jul. 2021

*Recebido em: 03/05/2022*

*Aprovado em: 05/06/2022*

*Publicado em: 08/06/2022*