

# GOVERNANÇA GLOBAL E CORPORATIVA: UMA DISCUSSÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

*Hélder Uzêda Castro<sup>1</sup>  
Rodolfo Mário Veiga Pamplona<sup>2</sup>*

## RESUMO

O objetivo deste texto é discutir aspectos teóricos e práticos sobre governança, dentro das perspectivas global e corporativa; e desenvolvimento econômico regional, bem como estratégias empresariais e configurações territoriais, explorando alguns exemplos no Brasil e em Portugal. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura, buscando embasamento das referidas áreas de estudo; acessados documentos executivos atuais, que versam sobre o tema investigado; e análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com trinta e cinco especialistas em compartilhamento de serviços, destaque para operações no Brasil e na Europa, o que proporcionou melhor compreensão do fenômeno. Identificou-se que, apesar do cenário pós-pandemia da crise sanitária da COVID-19, os Centros de Serviços Compartilhados continuam nas pautas de decisões corporativas, tratando-se de uma tendência global. O resultado contribuiu para reforçar 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. Destaca-se a importância das configurações territoriais para a implantação de operações públicas ou privadas e como essas contribuem para economia regional.

**Palavras-Chave:** Governança; Compartilhamento de Serviços; Economia; Desenvolvimento Regional.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A literatura econômica sugere que as primeiras discussões sobre governança surgiram ainda no período das grandes navegações, a partir do avanço de companhias, financiadas por diversas entidades e partícipes

---

<sup>1</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano (Universidade Salvador, Brasil), Estágio Pós-doutoral em Geografia e Planejamento Regional (Universidade Nova de Lisboa, Portugal). Mestre em Administração (Universidade Salvador, Brasil). Economista e Administrador. Professor e Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas na Universidade Salvador; e Pesquisador no CICS.NOVA. Membro de grupos de pesquisa CNPq nas referidas áreas de investigação, agrega trabalhos apresentados em eventos e publicados em periódicos, no Brasil e no exterior.

<sup>2</sup> Doutor em Direito (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil), Mestrado em Direito (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil), Mestrado em Direito Social (Universidad de Castilla-La Mancha, Espanha). Advogado. Professor Titular do Curso de Direito e do Mestrado em Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS - Universidade Salvador e Professor Associado IV da Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado) da UFBA - Universidade Federal da Bahia. Líder do Grupo de Pesquisa CPJ - Centro de Pesquisas Jurídicas no Curso de Direito da UNIFACS, com orientandos de graduação, PIBIC e mestrado; e do Grupo de Pesquisa Direitos Fundamentais e Reflexos nas Relações Sociais no Curso de Direito da UFBA, com orientandos de graduação, PIBIC, mestrado e doutorado. Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação On Line em Direito e Processo do Trabalho e em Direito Contratual do CERS.

(inclusive a Coroa), que assumiam o risco do empreendimento e dividiam o resultado. Na superação de aspectos históricos sobre, por exemplo, sociedades por ações e na busca de um saber mais contemporâneo, entendeu-se que a base conceitual de governança foi revista em meados dos anos 1980, principalmente por instituições financeiras internacionais, relevo para o Banco Mundial, que buscavam estabelecer condições para que países administrassem recursos que lhes eram concedidos para projetos de desenvolvimento.

Esses montantes, considerando aspectos políticos nacionais ou regionais, dessa forma, usualmente administrados pelas iniciativas pública e privada no esforço de atender os referidos projetos, em regra, considerando demandas de natureza econômica, social, cultural, ambiental, entre outras componentes das matrizes de desenvolvimento regional, precisavam de mecanismos de controle e avaliação de desempenho.

A aplicação desse capital global e o esforço permanente por vantagens competitivas, a partir de uma posição comparativa estabelecida, com vista a ganhos de eficiência e desempenho operacional, movimentaram importantes agentes<sup>3</sup> para elaboração de estratégias que visaram implantação de modelos de gestão para otimização de processos de negócios e concentração de pessoas, assim como redução do número de sistemas e adoção de plataformas mais robustas e integradas com suas atividades produtivas.

Neste sentido, nas últimas décadas, o movimento de compartilhamento de serviços ganhou notoriedade e, apesar do cenário pós-pandemia da crise sanitária da COVID-19, continuou na pauta de discussões e subsequentes decisões baseadas em modelos e práticas de governança global e corporativa de empresas públicas e privadas, reforçando o *status* de tendência. Cabe destacar 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.

Os novos equipamentos compartilhados trazem constante investimento em tecnologia, permitindo reforço e diversificação do trabalho remoto, assistindo os

---

<sup>3</sup> Os pesquisadores sabem que há diferença teórica entre o uso dos termos “firma”, “agente”, “agente econômico”, “empresa”, “organização”, “instituição”, “companhia” e “corporação”, porém, para efeitos de fluidez textual deste documento, esses serão utilizados como sinônimos.

devidos protocolos de segurança da informação e proteção de dados, bem como conformidade e controles internos; e até mudanças de territórios, no espelho de empresas de investimento, educação e saúde.

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 2021, contabilizavam crescimento de centenas de unidades - referente a 2019 - distribuídas em todo o país, mantendo 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 regionais (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 compartilhados vieram para ficar. Mostraram ainda que Portugal está no centro da tendência”. Aqui, compreende-se que alguns países ou regiões detêm maior atratividade para sua implantação, seja pelo cenário político, segurança jurídica, infraestrutura ofertada, localização estratégica, qualidade do capital humano ou elementos urbanos, entre outros fatores.

A Aicep Portugal Global (2020) registrou 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: governança, dentro das perspectivas global e corporativa; e desenvolvimento econômico regional, observando estratégia empresarial e configurações territoriais, explorando alguns exemplos no Brasil e em Portugal. 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, trinta e cinco especialistas em compartilhamento de serviços, com experiência em operações

brasileiras e portuguesas, o que proporcionou melhor compreensão do fenômeno. Trata-se do desdobramento de investigação elaborada no estágio pós-doutoral acolhido pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais, da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA).

## **2 METODOLOGIA**

Este trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliométrica de publicações nas áreas de Governança (Global e Corporativa), analisando serviços compartilhados; e de Desenvolvimento Econômico Regional, entrelaçando-as com Estratégia Empresarial e Configurações Territoriais, discutindo teoria e prática adotada por grandes agentes econômicos públicos ou privados, considerando também possíveis rebatimentos regionais.

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 trinta e cinco pessoas-referência, com atuação: CSC, COMPARTILHA, COOPERA+, GESC, SOMAR e INOVA, considerados os mais importantes grupos de discussão sobre compartilhamento de serviços do Brasil, presença internacional, inclusive no planejamento de operação em Portugal e alguns países europeus.

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 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**

Na esfera dos internacionalistas, as abordagens acerca da governança global figuram predominantemente na dimensão política. Para efeito deste trabalho, essa nova área de estudo é discutida na perspectiva econômica, basicamente do capital financeiro, que influencia modelos corporativos e de gestão empresarial, demandando mecanismos de controle e avaliação de desempenho, bem como modelagens de retorno do investimento.

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, ecoando as de natureza econômica, social, cultural, ambiental, entre outras.

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 investimentos 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, com vistas ao investimento aportado. Neste sentido, a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (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 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<sup>4</sup>, 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.

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),

---

<sup>4</sup> 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.



neste estudo, observando relações entre governança e estratégia para implantação do compartilhamento de serviços e possíveis rebatimentos no desenvolvimento econômico regional.

Estratégias internacionais e estratégias globais são duas categorias distintas. Nas organizações privadas, uma estratégia internacional significa subsidiárias em todo o mundo elaborando e executando suas estratégias de negócios de forma independente e operando como se fossem empresas locais; e uma estratégia global envolve um esforço coordenado único, cuidadosamente, elaborado para toda a rede de subsidiárias, abrangendo muitos países simultaneamente e alavancando sinergias em muitos países (IBMI, 2022).

Segundo o *International Business Management Institute* (2022), existem três diferenças principais entre a estratégia global e a estratégia internacional: (1) coordenação do centro: uma estratégia internacional não requer forte coordenação do centro. Uma estratégia global, por outro lado, requer um bom modelo de governança corporativa entre as atividades do centro e as das subsidiárias; (2) padronização de processos e de produtos: uma estratégia internacional pressupõe que as subsidiárias devem atender às necessidades de negócios locais. Em contraste, a estratégia global pressupõe que o centro deve padronizar suas atividades em todos os diferentes países; e (3) integração da estratégia: a estratégia internacional dá às subsidiárias a independência para planejar e executar movimentos competitivos de forma independente (com base na análise de rivais locais). A estratégia global planeja batalhas competitivas em escala global, seguindo a cultura empresarial e as práticas de governança corporativa.

Desta forma, concebe-se o compartilhamento de serviços como 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, possivelmente com rebatimentos na economia e desenvolvimento regional.

### **3.2 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL**

Os fatores endógenos de produção são determinados dentro da região e contribuem para o seu desenvolvimento acelerado e equilibrado, principalmente

inserido numa economia cada vez mais baseada na flexibilidade, conhecimento, informação e tecnologia. Dessa forma, o conhecimento e a informação tornam-se os ativos mais valorizados na Economia Pós-Industrial (ou Servindustrial na designação de autores que, como Rubalcaba (2007), dão mais ênfase à imbrincação entre serviços às empresas e indústria) e o desenvolvimento econômico regional baseado no conhecimento se destaca na construção de uma vantagem estabelecida.

Segundo Barquero (2005), para aumentar a produtividade em todos os setores produtivos, ou seja, a produção nas atividades agrícolas, industriais e de serviços, faz-se necessário a utilização da mesma quantidade de trabalho ou menos. Esta melhoria nos rendimentos dos fatores produtivos é o que permite diversificar a produção e satisfazer as novas demandas de produtos e serviços fabricados. Nessa seara, torna-se fundamental revisitar o conceito de território, vinculado a categoria “poder”, porém não apenas no sentido literal, 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. No percurso deste texto, 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 relacionar modelos e práticas de governança e pensar o fenômeno dos centros de serviços sobre as regiões, a partir das configurações territoriais, 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.

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 exemplo da iniciativa da Junta Comercial do Estado da Bahia (JUCEB) e a estrutura de serviços compartilhados implantada para atendimento da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios, criada pela Lei Complementar 123/2006 e pela 11.598/2007.

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 econômico regional, as entrevistas indicam que a localização escolhida para implantação do centro de serviços é configurada 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 empreendimento que a XP Investimento concluirá, 2022-2023, 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. Neste ponto, após leitura “flutuante” dos documentos e análises das entrevistas, 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 políticas de fomento, 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: 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.

Na continuidade deste texto, apresentando o compartilhamento de serviços, como resposta às demandas organizacionais, mercadológicas e regulatórias, Schulman et al. (1999) apresenta cinco modelos geográficos

distintos que variam conforme a dispersão geográfica de clientes atendidos, 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 estrategicamente para a empresa em nível mundial.

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.

Clegg e Hardy (2006) argumentam que a Teoria Institucional<sup>5</sup> 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.

Essa é uma importante discussão para estratégias corporativas e políticas públicas associadas, pois, depois plano para compartilhamento de serviços, concentrando determinadas atividades ou áreas de negócio em espaços ou

---

<sup>5</sup> 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.

estruturas independentes, uma importante decisão é a da localização geográfica, sendo que os territórios, pelas suas características - localização, acessibilidade, densidade empresarial, conectividade, capacidade de inovação, etc. - devem atender às configurações para viabilidade, manutenção ou promoção da competitividade da operação.

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

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta deste texto foi uma segunda discussão dos aspectos teóricos e práticos, envolvendo governança, dentro das perspectivas global e corporativa; e desenvolvimento econômico regional, observando configurações territoriais, explorando alguns exemplos no Brasil e em Portugal.

Trata-se do desdobramento de investigação elaborada no estágio pós-doutoral acolhido pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais, da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA), a partir da feitura de estudo bibliométrico nas áreas de Governança Corporativa e Desenvolvimento Econômico Regional, bem como Estratégia Empresarial e Configurações Territoriais, discutindo teorias e práticas acerca do fenómeno do compartilhamento de serviços e possíveis rebatimentos na economia regional, 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 casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trinta e cinco especialistas que estudam e implantam centros de serviços.

A revisão de literatura demonstrou que existe um movimento crescente de adoção do modelo de serviços compartilhados, ainda com foco nas atividades financeiras e transacionais, com forte apelo para mecanismos de controle e avaliação de desempenho. A análise do conteúdo das entrevistas reforçou preocupação global, pontuando a dificuldade entre as metas da companhia e as especificidades regionais de cada unidade.

A análise bibliométrica também sugeriu que muitos autores trataram sobre a evolução das teorias do desenvolvimento fazendo distinção entre aspectos econômicos e espaciais, problema manifestado neste trabalho, buscando diálogos entre fundamentação e pesquisa aplicada.

De acordo com os especialistas, são cada vez mais as multinacionais que apostam nos mercados brasileiro e português para implantação de centros de serviços compartilhados, seguindo recomendação e práticas de governança global (capital) e corporativa. Identificou-se que, apesar do cenário pós-pandemia da crise sanitária da COVID-19, os CSCs continuam nas pautas de decisões corporativas, tratando-se de uma tendência global.

O resultado deste trabalho contribuiu para reforçar posição 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 organizacionais, mercadológicas e regulatórias e a implantação dos CSCs.

Neste quesito, foi importante conhecer componentes dos territórios, que podem, não somente viabilizar a implantação dos centros, mas também torná-los mais competitivos, observando fatores determinantes para a localização geográfica: qualidade do capital humano disponível, organização e infraestrutura urbana e até políticas de fomento, segurança jurídica ou institucional.

Igualmente, percebeu-se que a operação compartilhada estrategicamente promovida pela governança empresarial pública ou privada alcança elevados patamares de tecnologia, emprego e renda, que contribuem para o desenvolvimento econômico regional, abrangendo outros componentes, a exemplo: social, cultural e ambiental, todos relacionados com o primeiro.

No entanto, em termos de contribuição científica, o entrelace teórico e prático aplicado entre governança, compartilhamento de serviços e economia regional ainda é um fenômeno recente e deve ser analisado à luz de outras teorias ou áreas, como Direito e Políticas Públicas; da mesma forma, métodos e evidências apresentados nas discussões deste texto devem ser ampliados com outros trabalhos para a consolidação do conhecimento.

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.

## 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 10 jan. 2022.
- ANDERY *et al.* **Para Compreender a Ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.
- BARDIN, Lawrence. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARQUERO, A.V. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. **Investigaciones regionales: Journal of Regional Research**, Madrid, n. 11, p. 183-210. 2007.
- 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. 2022

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

IBMI. **Global Governance Program**. Berlin. IBMI, 2022.

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.

JUCEB. **Redesim** Disponível em <<http://www.juceb.ba.gov.br/redesim/>>  
Acesso em 10 jan. 2022.

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 por quê? **Sapo**, 2019. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

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.

RUBALCABA, L. **The New Service Economy**. Cheltenham e Northampton: Edward Elgar, 2007.

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. 2022.