



UNISINOS

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

EVERTON LEOPOLDINO GOUVEIA

**OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E SEUS MODELOS DE
NEGÓCIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Porto Alegre

2024

EVERTON LEOPOLDINO GOUVEIA

**OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E SEUS MODELOS DE
NEGÓCIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jeferson M Monticelli

Porto Alegre

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

G719c Gouveia, Everton Leopoldino.

Os centros de serviços compartilhados e seus modelos de negócios : uma revisão sistemática de literatura / Everton Leopoldino Gouveia. – 2024.

126 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Jeferson M. Monticelli”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

AGRADECIMENTOS

À CAPES, pois o presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Essa jornada foi repleta de desafios, aprendizados e, acima de tudo, crescimento. Cada aprendizado, cada projeto e cada interação com colegas e professores me proporcionaram experiências inestimáveis que levarei para toda a vida.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que fizeram parte dessa caminhada:

A minha família, que mesmo não tendo apoiado ou incentivado, me fez confirmar muitas lições sobre ser resiliente, sobre firmeza de propósito para alcançar objetivos. Aos amigos, que me apoiaram de toda forma a tornar essa jornada agradável. Aos meus professores e mentores, por compartilharem seus comentários e por inspirarem a busca pelo conhecimento de inúmeras maneiras.

Esse não é apenas um marco acadêmico, mas um novo capítulo que se abre cheio de possibilidades e novos desafios.

"O sucesso não é o final, o fracasso não é fatal: é a coragem de continuar que conta." (Winston Churchill)

EVERTON LEOPOLDINO GOUVEIA

**OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E SEUS MODELOS DE
NEGÓCIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador(a): Prof. Dr. Jeferson M Monticelli

Aprovado em 17 de julho de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jefferson M. Monticelli (Orientador)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Kenyth Alves de Freitas
IBMEC

RESUMO

Na busca constante por melhor performance, as organizações têm sido desafiadas a transformar a maneira como gerenciam suas estratégias corporativas ao longo de suas trajetórias para criarem, distribuírem e capturarem valor nos mercados onde atuam. Desde o início dos anos 2000, o compartilhamento de recursos e capacidades nas áreas de suporte aos negócios tem sido uma das principais missões dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Esse modelo de negócio tem sido mais frequentemente observado em grandes organizações privadas ou públicas e tem alcançado enorme relevância financeira, bem como, administrado centenas de milhares de postos de trabalho. Por meio de uma revisão sistemática da literatura de 2000 até 2023 o objetivo desta pesquisa foi compreender como o modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor na prestação dos seus serviços. Logo, identificou-se como as teorias acadêmicas têm suportado essa evolução, e analisou-se como o conhecimento a respeito dos CSCs tem sido compartilhado. Também levanta uma discussão que diz respeito à escassez de recursos e capacidades nas empresas de menor porte, enquanto o avanço das novas tecnologias de informação gera excedente de capital intelectual nos grandes CSC. Nesse sentido, o principal achado deste estudo foi combinar as reflexões teóricas e práticas para fomentar novas ações multidirecionadas para maximizar o uso do capital intelectual num contexto social e empresarial mais ampliado de modelos de negócios, a fim de criar, entregar e capturar valor quando são estrategicamente gerenciados para gerar vantagens duradouras. Portanto, as principais contribuições deste estudo foram sintetizar a evolução dos CSCs em relação à criação, entrega e captura de valor, mapear como o conhecimento sobre CSC foi compartilhado no mundo entre 2000 e 2023, e levantar uma discussão sobre a maximização da alocação de recursos entre grandes e pequenas empresas por meio da Co criação de valor e ecossistemas de serviços.

Palavras-chave: Centros de Serviços Compartilhados, Modelos de Negócios, Recursos e Capacidades, Ecossistemas de Serviços, Co criação de Valor

ABSTRACT

In the constant search for better performance, organizations have been challenged to transform the way they manage their corporate strategies throughout their trajectories to create, distribute and capture value in the markets where they operate. Since the early 2000s, sharing resources and capabilities in areas of business support has been one of the main missions of the Center for Shared Services Centers (CSC). This business model has been most frequently observed in large private corporations or public organizations, and has achieved enormous financial relevance, as well as managing hundreds of thousands of jobs. Through a systematic review of literature from 2000 to 2023, the objective of this research was to understand how the SSC business model has created, delivered, and captured value in the provision of its services, by knowing how academic theories have supported this evolution, plus analyzing how knowledge about SSCs has been shared, and found a gap regarding the scarcity of resources and capabilities in smaller companies while, for example, there is a surplus of intellectual capital in large SSCs generated by the advancement of new information technologies. In this sense, the greatest ambition of this study was to combine theoretical and practical reflections to foster new multi-directional actions to maximize the use of intellectual capital in a broader social and business context of business models to create, deliver and capture value if strategically managed to generate lasting benefits. The main contributions of this study were, therefore, to synthesize the evolution of SSCs, mapping how knowledge about SSC was shared around the world between 2000 and 2023, and to raise unprecedented discussions about maximizing the allocation of resources between large and small companies through value Co creation and service ecosystems.

Keywords: Shared Services Centers, Business Models, Resources and Capabilities, Service Ecosystems, Value Cocreation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	SSON.....	19
Figura 2 –	SSON Rankings.....	20
Figura 3 –	Tipos de relação.....	22
Figura 4 –	Componentes dos MNS.....	27
Figura 5 –	<i>Business Model Canvas</i>	31
Figura 6 –	<i>Framework Prisma 2020</i>	56
Figura 7 –	Precisão da chave de busca.....	61
Figura 8 –	Fluxo de trabalho da chave de busca.....	62
Figura 9 –	Plano de trabalho da análise e codificação de dados.....	66
Figura 10 –	Árvore de código (e.g)	68
Figura 11 –	<i>Framework</i> para análise de viés e qualidade metodológica.....	70
Figura 12 –	Escopo dos CSCs.....	97
Figura 13 –	Modelos de Negócios CSCs x CEC valor.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Funil de codificação.....	67
Gráfico 2 –	Desenho de métodos da amostra.....	72
Gráfico 3 –	Espaço temporal da amostra.....	77
Gráfico 4 –	Teorias e assuntos relacionados.....	78
Gráfico 5 –	Análise de risco de viés e qualidade metodológica.....	80
Gráfico 6 –	Localização dos CSCs.....	83
Gráfico 7 –	De onde foram compartilhados os conhecimentos sobre CSC...	86
Gráfico 8 –	CSC mais globalizados.....	89
Gráfico 9 –	Proximidade entre CSC e clientes.....	90
Gráfico 10 –	Assuntos e teorias abordados entre 2000-23.....	92
Gráfico 11 –	Evolução dos CSCs (gerações).....	94
Gráfico 12 –	Pirâmide geracional dos CSCs.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Diversidade teórica.....	15
Quadro 2 –	Diversidade disciplinar.....	15
Quadro 3 –	Recursos estratégicos.....	38
Quadro 4 –	Competências centrais.....	40
Quadro 5 –	Definições para CSC.....	45
Quadro 6 –	<i>Check List Prisma 2020</i>	57
Quadro 7 –	1ª coleta de dados.....	63
Quadro 8 –	2ª coleta de dados.....	65
Quadro 9 –	Escala AMSTAR2.....	71
Quadro 10 –	Teste de normalidade KS.....	73
Quadro 11 –	Teste não paramétrico U de Mann-Whitney.....	74
Quadro 12 –	Fluxo de coleta e análise de dados.....	75
Quadro 13 –	Análise de qualidade metodológica.....	81
Quadro 14 –	Análise de risco de viés.....	81
Quadro 15 –	Estudos considerados para análise de localização dos CSCs.	85
Quadro 16 –	Estudos com referências de filiação dos 1ºs e 2ºs pesquisadores.....	87
Quadro 17 –	Suporte para os CSCs mais globalizados.....	89
Quadro 18 –	Referências de proximidade entre CSC e clientes.....	91
Quadro 19 –	Estudos que suportam a análise de gerações dos CSCs.....	96
Quadro 20 –	Quadro de dados suporte das discussões.....	103
Quadro 21 –	Questões norteadoras sobre CSC.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSC	Associação Brasileira de Serviços Compartilhados
CAPES	Coord de Aperfeiçoamento de Nível Superior
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CC	Competências Centrais
CD	Capacidades Dinâmicas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC(s)	Centro de Serviços Compartilhado(s)
BP	<i>Business Process</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMS	<i>Business Process Management System</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
DOI	<i>Digital Object Identifier</i>
GBS	<i>Global Business Service</i>
GPN	Gestão de Processos de Negócios
HRM	Human Resources Management
HRO	<i>Human Resources Outsourcing</i>
IA	<i>Inteligência Artificial</i>
IT	<i>Information Technology</i>
KPO	<i>Knowledge Process Outsourcing</i>
MN(s)	Modelo de Negócio(s)
MO	Mão de Obra
MPE(s)	Micro e Pequenas Empresa(s)
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Planejamento, Direção, Controle, Ação
PWC	Price Waterhouse Coopers
PMO	<i>Project Management Officer</i>
PO	<i>Procurement Outsourcing</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
RDBU	Repositório da Biblioteca Unisinos

RH	Recursos Humanos
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
RSL	<i>Revisão Sistemática de Literatura</i>
SLA(s)	<i>Service Level Agreement(s)</i>
SSMS	<i>Shared Service Models</i>
SSO	<i>Shared Service Organization</i>
SSON	<i>Shared Service Organization Network</i>
SW	<i>Software</i>
USA	<i>United States of America</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	<i>Valuable, Rare, Inimitable, Organized</i>
WOS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Tema.....	14
1.2	Delimitação do tema.....	20
1.3	Problema.....	22
1.4	Objetivos.....	23
1.4.1	Objetivo geral.....	23
1.4.2	Objetivos específicos.....	23
1.5	Justificativa.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	Modelos de Negócios (MNs).....	25
2.1.1	Visão histórica conceitual.....	26
2.1.2	Modelos de Negócios e Estratégia.....	29
2.1.3	O pragmatismo do Canvas.....	30
2.1.4	A ubiquidade do conceito Modelos de Negócios (MNs).....	32
2.2	Visão Baseada em Recursos (VBR).....	34
2.2.1	O olhar para dentro.....	35
2.2.2	Os recursos estratégicos.....	36
2.2.3	As Competências Centrais (CC).....	39
2.3	Capacidades Dinâmicas (CD).....	42
2.3.1	Dinamicidade dos mercados.....	42
2.3.2	Gerenciamento das CDs.....	43
2.4	Os centros de serviços compartilhados: o fenômeno.....	44
2.4.1	CSC e os recursos.....	51
2.4.2	CSC e as Capacidades Dinâmicas.....	53
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem.....	59
3.2	Coleta de dados.....	60
3.3	Crítérios de inclusão e exclusão de dados.....	65
3.4	Análise e codificação de dados.....	66
3.5	Estudo de risco de viés ou qualidade metodologia.....	69
3.6	Síntese de dados e efeito das medidas.....	72

3.7	Análise de confiabilidade.....	73
4	RESULTADOS.....	75
4.1	Seleção de estudos.....	75
4.2	Características do estudo.....	76
4.3	Risco de vieses.....	79
4.4	Resultados dos estudos individuais.....	81
4.5	Resultados das sínteses.....	83
4.5.1	Síntese 1 Localização dos CSCs e compartilhamento de conhecimentos no espaço e tempo.....	83
4.5.2	Síntese 2 Evolução: Como evoluíram os CSCs.....	91
4.5.3	Síntese 3 Colaterais: Um efeito negativo da evolução dos CSCs sobre a força de trabalho.....	97
4.6	Viés de publicação.....	98
5	DISCUSSÃO.....	100
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
6.1	Limitações encontradas.....	108
6.2	Sugestão de estudos futuros.....	109
7	INFORMAÇÕES ADICIONAIS.....	111
7.1	Registro do protocolo de pesquisa.....	111
7.2	Declaração de fontes de financiamento.....	111
7.3	Declaração de conflito de interesses.....	111
7.4	Disponibilidade de materiais.....	111
	REFERÊNCIAS.....	112
	APÊNDICE A – DADOS COMPLEMENTARES.....	121

1 INTRODUÇÃO

Manter o foco na produtividade, crescer, atingir escalabilidade e ao mesmo tempo eficiência operacional, rentabilidade e ainda gerar impactos econômicos, sociais e ambientais positivos tem sido os desafios das empresas desde muito tempo. Para apoiar a superação desses desafios, desde meados da década de 2000, mais incisivamente, muitas empresas têm ajustado seus modelos de negócios (MNs) para otimizar a maneira como utilizam ou seus recursos e capacidades especialmente nas áreas de suporte aos negócios. Isso tem se dado externamente por meio dos *Business Process Outsourcings* (BPO) ou, internamente, a partir dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) (Lacity; Willcocks; Rottman, 2008). Nesse sentido, este estudo pretende compreender como os modelos de negócios CSC criam, entregam e capturam valor usando a perspectiva teórica dos modelos de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010).

Em relação aos Modelos de Negócios (MN), conforme (Magretta, 2002), eles são elementares para as organizações, porque podem simular como elas deverão funcionar antes mesmo que efetivamente iniciem suas operações, ou se já estão no caminho de quaisquer transformações estratégicas, que o façam de maneira mais planejada. Além disso, permitem representar de maneira pragmática como as organizações criam, entregam e capturam valor das soluções que criam para atenderem necessidades de seus clientes (Osterwalder; Pigneur, 2010). São modelos que ajudam as empresas a contarem suas histórias, formular e testar hipóteses a respeito de seus negócios e, sistematicamente, associar suas narrativas aos números.

Ainda que não sejam suficientes para determinar o sucesso ou fracasso de um negócio, os MNs podem, criar barreiras difíceis de serem vencidas por competidores que poderão representar uma vantagem competitiva considerável, especialmente porque trazem para dentro da sua formulação um profundo conhecimento do cliente: quais são suas “dores” principais, como propor soluções para resolver essas dores, quais canais de atendimento poderão usar para acessar e manter estes clientes (Magretta, 2002). Também possibilitam identificar quais recursos e atividades são indispensavelmente executadas internamente, ou externamente usando parcerias estratégicas dentro do conceito de entrega de valor em rede (Prahalad; Hamel, 1990).

Um modelo de negócios consistente também deverá possibilitar uma visão macro do fluxo financeiro (fontes de receitas e estrutura de custos) envolvido em cada

iniciativa. Nesse sentido, a geração e a captura de valor em redes se convergem em Bergeron (2003), o qual sugere que as organizações têm optado por compartilhar recursos corporativos, especificamente, por meio da implementação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Anteriormente, ambas as teorias que discutem sobre MN e CSC já receberam a atenção de pesquisadores que publicaram estudos quantitativos e qualitativos, principalmente em relação à importância do compartilhamento de recursos, mas focaram na implantação dos CSCs não no processo operacional, definido em Richter e Brühl (2021), como a fase de uso ou o gerenciamento do processo de melhorias contínuas dessas estruturas.

Assumindo que todas as empresas buscam a maximização de resultados ou geração de impactos positivos, mas que a gestão dessas estruturas compartilhadas está bem amadurecida apenas entre as grandes empresas multinacionais, por exemplo, pode haver ainda grande potencial para a ampliação desse conceito para as médias e pequenas empresas (MPEs) Francesconi e Almeida (2016). Além disso, compreender melhor os CSCs poderá ajudar a antecipar como o uso das novas tecnologias impactará as operações destes e de outros modelos de negócios de prestação de serviços rumo à transformação digital (Ferreira; Janssen, 2023). Como essas transformações poderão trazer reflexos na empregabilidade nessas organizações (Koval *et al.*, 2016; Šindelář; Janasová, 2020) ou, na formulação dos perfis de atração de investimentos estrangeiros para a implementação desses modelos em iniciativas de globalização, eventualmente impactando direta ou indiretamente em políticas públicas de países com potencial para prestação de serviços compartilhados (Reurink; Garcia-Bernardo, 2021).

Partindo dessas reflexões, indaga-se a seguinte questão de pesquisa: Como modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor na prestação dos seus serviços? Portanto, este estudo pretende compreender como os CSCs têm sido explorados sob a perspectiva acadêmica ao longo dos últimos anos. Também pretende estudar como o conhecimento a respeito desse fenômeno tem sido compartilhado para responder às demandas no campo prático, por exemplo, a transferência de conhecimento, por meio de sínteses, *frameworks* e esquemas simplificados que podem ser aceleradores importantes para o avanço desse conceito para todas as organizações, em especial para as empresas menores.

Por meio de uma revisão sistemática de literatura envolvendo artigos revisados por pares, estudos setoriais, teses e dissertações acadêmicas a respeito do

compartilhamento de recursos e capacidades, este trabalho pretende contribuir para o campo acadêmico, mapeando panoramicamente em quais níveis de maturidade a adoção dos CSCs está situada no contexto internacional, a fim de indicar direções para estudos futuros para uma propagação mais abrangente dos conhecimentos sobre o fenômeno. Ao mesmo tempo, para o campo gerencial, pretende contribuir com os apontamentos de componentes de valor importantes para praticantes da gestão empresarial, inclusive para explorar possibilidades de ampliar a atuação do modelo dos CSC para empresas menores (Francesconi; Almeida, 2016)

1.1 Tema

O tema deste estudo se baseia nos CSCs (ou SSC sigla em inglês para *Shared Service Center*) e na exploração de como estes criam, entregam e capturam valor aos seus clientes.

O conceito CSC é abrangente, e ao longo das últimas décadas conversou com diversas teóricas acadêmicas, campos de pesquisa, disciplinas de conhecimento, e com outros conceitos de gestão empresarial como se vê no Quadro 1 a seguir. A análise que suporta essa colocação é que, em mais da metade da amostra estudada, foram encontradas referências a múltiplas teorias para tentar suportá-lo. Além das múltiplas teorias, também foram achadas referências específicas às teorias das capacidades dinâmicas (7%), da visão baseada em recursos (5%), dos sistemas (5%), da dominação de serviços (4%), do custo econômico (4%), completando, assim, a grande maioria das referências encontradas aqui.

Quadro 1 – Diversidade teórica

Teorias	Referências	%	Pareto
Multi	264	68%	68%
Dynamic Capabilities	26	7%	75%
RBV	21	5%	80%
Systems	21	5%	85%
S-D logic	17	4%	90%
TCE	16	4%	94%
Institutional	13	3%	97%
ACN	5	1%	98%
Service Deliver	3	1%	99%
Contingency	2	1%	100%
Agency	1	0%	100%
Total Geral	389	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Reforçando essa ideia de abrangência, o conceito também foi abordado por 9 diferentes disciplinas do conhecimento, dentre as quais se destacaram: gestão de negócios (48%), estratégia (17%), marketing (17%) e economia (7%). Esteve presente em várias outras disciplinas e campos de estudo que não se circunscreveram apenas à área da negócios (vide Quadro 2), pois também foi abordado pelos campos da sociologia, ciência da computação, cadeia de suprimentos, engenharia, e até na biologia (quando o tema evolui para se equiparar aos ecossistemas) usando uma analogia moderna de redes autorreguladas, referindo-se especificamente a redes de serviços (Akaka; Vargo, 2015; Banoun; Dufour; Andiappan, 2016; Castro; Teixeira, 2022; Plugge; Bouwman, 2018).

Quadro 22 – Diversidade disciplinar

Disciplinas	Referências	%	Pareto
Business Mgmt	188	48%	48%
Strategy	68	17%	66%
Marketing	66	17%	83%
Economy	29	7%	90%
Sociology	20	5%	95%
Comp Science	8	2%	97%
Supply Chain	6	2%	99%
Engenieering	3	1%	100%
Biology	1	0%	100%
Total Geral	389	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tema também se funde com o de modelo de serviços / unidade de análise, tratando-o como uma unidade organizacional que concentra a execução operacional de determinadas funções ou processos de negócios, ou ainda, como o local onde a gestão desses serviços ocorre dentro das fronteira intraorganizacionais, em oposição aos serviços terceirizados externamente (Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009). Abordagem similar, tratando o fenômeno como um modelo de serviços, também pode ser encontrada em Herbert e Seal (2012), chamando o CSC de *Shared Services Organization* (em inglês SSO), e da mesma forma, em Janssen, Joha e Zuurmond (2009). Ainda no sentido de abordar o CSC como modelo de negócio de prestação de serviços, em Maatman, Bondarouk e Looise (2010), pode-se encontrar uma definição complementar às anteriores que o define como *Shared Service Models* (em inglês SSMs) aquele

para entregar serviços de *Human Reseources Management* (HRM termo em inglês).

Além das organizações privadas, esse tipo de organização também tem sido adotado e difundido em várias esferas dos governos, que neste caso, geralmente objetivam aumentar a cobertura de serviços públicos a uma maior quantidade de cidadãos enquanto aumentam a eficiência operacional para endereçar questões de restrições orçamentarias (Dollery; Akimov; Byrnes, 2009; Mcivor; Mccracken; Mchugh, 2011a).

No campo prático, o conceito de CSC também encontra definições convergentes com as da academia, e duas reconhecidas organizações, especificamente dedicadas à produção de conteúdo na área de prestação de serviços, o definem como:

Os serviços partilhados são modelos bem estabelecido de consolidação de serviços de apoio e de fornecimento destes a partir de locais centralizados para proporcionar custos mais baixos, maior qualidade/fiabilidade, normalização e harmonização de processos, e uma plataforma flexível de prestação de serviços a partir da qual se pode alavancar o crescimento ou gerir negócios em construção. (Shared Services Organization Network, 2015, s. d.).

Ou ainda,

Centro de Serviços Compartilhados é um modelo de negócios que integra e centraliza funções de apoio permitindo que as demais áreas possam focar exclusivamente no seu *core business* – negócio principal. CSC é um modelo que agrega eficiência, agilidade, e que contribui com a entrega de objetivos e valores de acordo com a estratégia do negócio Associação Brasileira de Serviços Compartilhados, 2022, s. d.)

Portanto, o tema CSC pode ser relevante não apenas pelo seu amplo conteúdo teórico, mas também por sua abrangência e alcance na prática gerencial. Alguns artigos acadêmicos estudados nesta pesquisa reportam que, em 2003, aproximadamente 50% das 500 maiores empresas, segundo o ranking da revista *Fortune*, haviam estabelecido formas de CSC (Bergeron, 2003; Chen; Tang; Wang, 2014). Em 2017 esse número já havia crescido para 75% segundo Richter e Brühl (2017); Chen, Dai e Na (2023). Embora não tenha sido possível encontrar dados públicos a respeito do volume de recursos financeiros envolvendo operações de CSC especificamente, foi possível fazer um paralelo da materialidade deles com base nas receitas das empresas de *Business Process Outsourcing* (BPO), que de maneira

externa, prestam serviços do escopo similar ao dos CSCs mas que possuem dados de receitas divulgados publicamente.

De acordo com relatórios da agência de pesquisas de mercado Statista (2022), entre 2016 e 2020, globalmente, os BPOs geraram \$765 bilhões de dólares de receitas com crescimento acumulado (CAGR) de 1,6%, sendo que \$317,3 bi foram gerados apenas em 2020 (durante a pandemia). No caso brasileiro, especificamente, os números de BPO foram de \$23,1 bi entre 2016-2020, com crescimento CAGR de 1,9%, e de \$4,7 bi em 2020. A previsão para os próximos anos, até 2025, é que as receitas globais de BPO cresçam até \$332,4 bi, enquanto no Brasil elas chegarão até \$5,1 bi. Com relação ao escopo dos serviços oferecidos, esses podem compreender desde o *outsourcing* de CRM, (*Customer Relationship Management*), KPO (*Knowledge Process Outsourcing*), *Finance & Accounting BPO*, *HRO (Human Resources Outsourcing)*, *PO (Procurement Outsourcing)*, ou ainda outros processos mais específicos, tais como, seguros, serviços por assinaturas e serviços médicos.

Em pesquisa da Deloitte de 2017, 600 líderes de grandes empresas demandantes de serviços de suporte confirmaram adotar um modelo de entrega de serviços que combina tanto o CSC quanto BPO, como atributo chave de sucesso para o atingimento de objetivos corporativos. No ano de 2021, outra pesquisa global da Deloitte, que envolveu líderes de CSC espalhados em 75 diferentes países, destacou que 56% dos participantes representavam grandes companhias com receitas de pelo menos \$5B por ano. 88% dos CSCs envolvidos atingiram as metas de investimentos planejadas pelos seus financiadores, criando e entregando maior valor por meio da redução de custos, na sua maior parte em função da padronização e da melhoria de processos. Os CSCs estariam se convertendo em centros multifuncionais de prestação de serviços, tais como, finanças, RH, IT, compras e centrais de atendimento aos clientes (atividades secundárias), mas não se limitavam exclusivamente a esse escopo, podendo estendê-lo a outras atividades primárias (pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing). A Índia se posicionava como local preferido para a instalação de CSC, seguida dos USA, Polônia, China, Costa Rica e Filipinas. A pesquisa destacou outra informação relevante em relação à tendência de digitalização das operações dos CSCs para cada vez mais usar processos robotizados e aumentar a abrangência da cobertura dos seus territórios para uma padronização global. Em grande parte, essas megatendências respondiam às necessidades de seus clientes, sendo impulsionadas pela busca de soluções para

melhorar as capacidades de trabalho remoto desencadeadas pela pandemia de Covid-19.

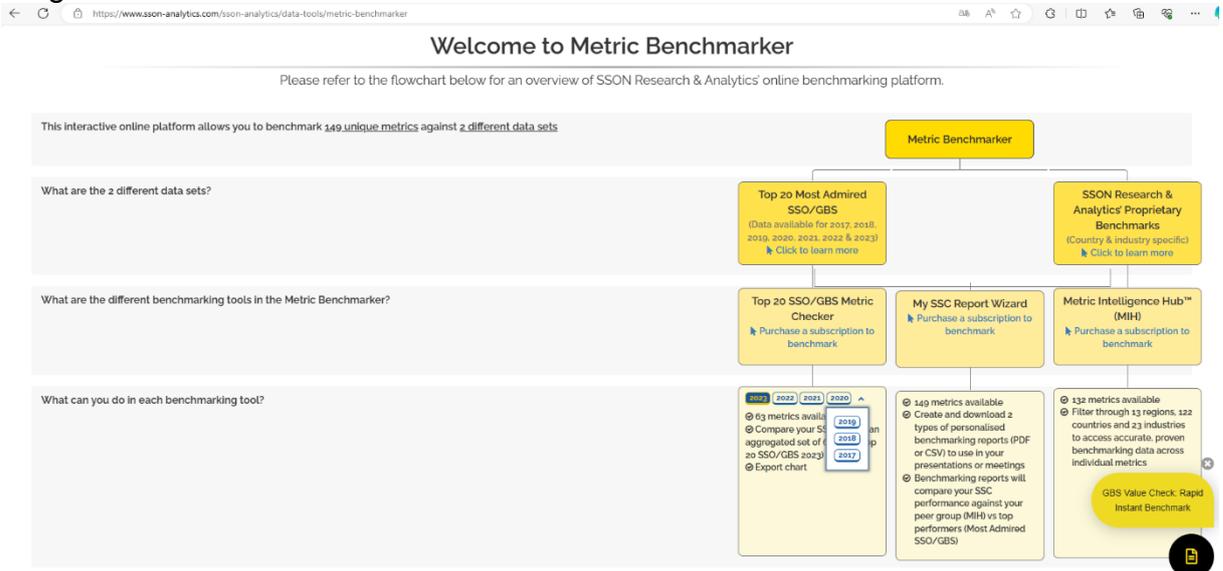
A Deloitte também divulgou, em 2023, pela primeira vez, informações e análises a respeito da região latino-americana com líderes de organizações com CSC em operação no Brasil, Mexico, Colômbia, Costa Rica e Argentina. Segundo esses dados, menos de um quarto dos centros na região tem mais de dez anos de operação, além disso, o Brasil foi apontado como o país com maior número de operações (28), seguido de perto pelo Mexico. Seguindo a tendência da pesquisa global, também aqui os centros são multifuncionais e estão em sua trajetória de robotizar processos para ganhar eficiência e atender a objetivos corporativos dos seus investidores. Os centros instalados na região não têm alcance global e além dos clientes latino-americanos, visam a atender apenas a empresas clientes nos USA e, em muito menor proporção, na Europa e na Ásia, indicando uma estratégia evidente de preferência pela proximidade geográfica com os clientes intraorganizacionais.

Em relação ao escopo, a pesquisa latino-americana também ecoa a global com finanças, RH, Compras, TI e centrais de atendimento nas posições mais relevantes, mas ainda com baixa penetração nas atividades primárias de vendas e marketing, por exemplo. Também os principais objetivos dos CSCs, na região, corroboraram a pesquisa global, tendo a padronização de processos, redução de custos e melhoria na qualidade de prestação de serviços nas mais altas posições de respostas sobre o assunto. Outro dado importante nesta pesquisa, o qual corrobora a dificuldade de obtenção de dados financeiros sobre os CSCs, é que, na região da América do Sul, esses centros não estão estabelecidos como entidades legais independentes, mas funcionam como centros de custos dentro do resultado dos seus mantenedores e “recuperam” seus custos com base nos volumes de serviços prestados conforme acordos de níveis de serviços firmados. Por último, o mesmo efeito de virtualização do trabalho pós-pandemia é observado também na região Sul Americana.

As entidades *Shared Service Organization Network* (SSON), de alcance global, (vide figuras 1 e 2 abaixo) e a Associação Brasileira de Serviços Compartilhados (ABSC) foram também consultadas para obtenção de dados, informações e análises setoriais. Ambas as entidades cobram altas taxas de afiliação para o fornecimento de informações detalhadas, motivo pelo qual não puderam ser acessadas para estudo, mas, no geral, a SSON gera conteúdo muito relevante para associados em relação ao tema, incluindo ferramenta para *benchmark* e métricas de melhores práticas que

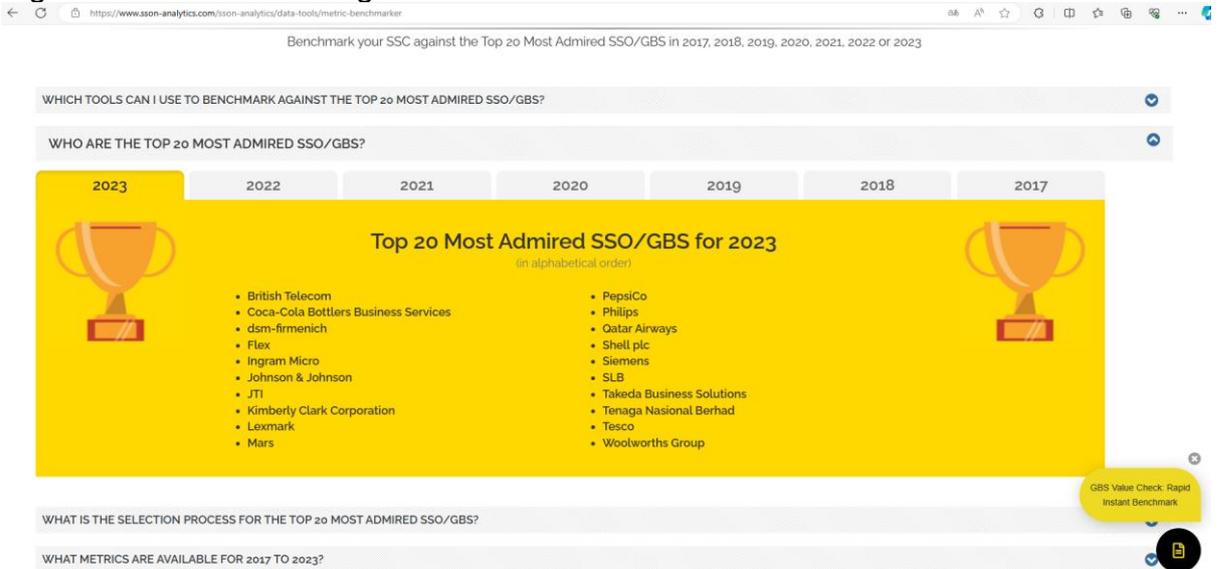
resultam um *ranking* dos *Shared Services Organization (SSO) / Global Business Services (GBS)* mais admirados:

Figura 1 – SSON



Fonte: SSON web page

Figura 2 – SSON Rankings



Fonte: SSON Web page

O mesmo acontece com a ABSC, que tem um olhar local do tema, mas ainda assim muito aderente às megatendências globais. Além disso, ela fornece dados interessantes sobre a realidade dos CSCs brasileiros e reporta que é um tema já bastante consolidado. Os CSCs no Brasil também têm evoluído na direção da digitalização das suas operações, perseguindo a implementação de soluções de padronização e robotização de processos e se preparando para a utilização intensiva

de IA. A ABSC reporta, contudo, que aqui o nível de maturidade dessas organizações pode estar ainda aquém dos padrões internacionais em virtude de haver falhas de implantação que levam clientes intraorganizacionais a reverterem investimentos em CSC em função da baixa qualidade nos serviços entregues.

Portanto, aceitando-se que há e continuará existindo, num futuro próximo, uma relevância significativa dessa indústria no meio empresarial em geral, busca-se compreender como tem sido a trajetória de agregação de valor e geração de conhecimento de acordo com a literatura acadêmica e complementarmente com o campo prático.

1.2 Delimitação do tema

Em relação à temporalidade, este estudo delimitou buscar amostras desde o início dos anos 2000, pois, nesse intervalo de tempo se concentrou a maiorias de estudos pertinentes ao tema, inclusive os autores mais basilares, a saber: Bergeron (2003) e Schulman (1999), citados com grande parte dos artigos posteriores a eles.

Com a finalidade de cobrir o tema com o necessário rigor científico e tratar de eventuais vieses de correntes de pensamento, foi explorado o acervo de bases de dados disponível na CAPES períodos não se limitando apenas a artigos acadêmicos, incluindo teses e dissertações, onde especificamente, se concentrou a maior parte dos estudos sobre o Brasil. Adicionalmente, também foram consultadas bases de dados de entidades setoriais (SSON, ABSC), institutos de pesquisa e informação (*Eurononitor*, *Statista*, *MarketLine*, *Thomson Reuters*), revistas especializadas em gestão empresarial (*Forbes*, *Fortune*) e publicações de renomadas consultorias de gestão (*Deloitte*, *PWC*, *Gartner*, *Accenture*).

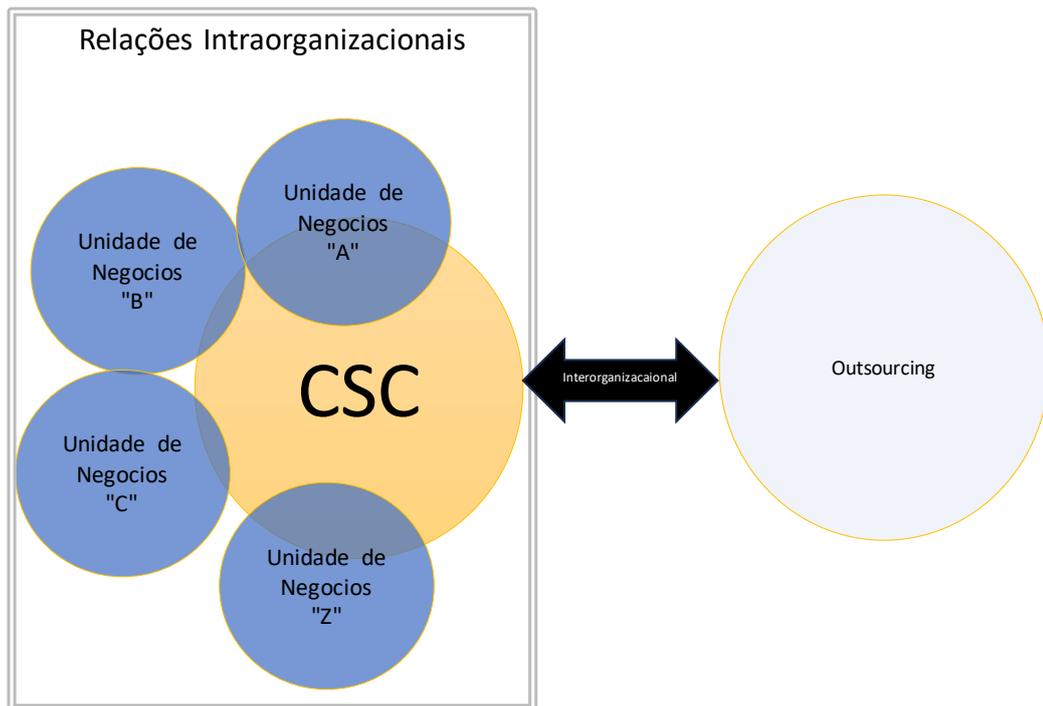
Em relação à delimitação teórica, procurou-se tratar as teorias que apareceram com maior significância nos achados da primeira coleta de dados realizada em novembro 2022, bem como nos resultados da segunda coleta de dados, em maio de 2023, os quais corroboraram a ideia de que a teoria das capacidades dinâmicas e a da visão baseada em recursos foram as mais abordadas individualmente, justificando, portanto, as referências específicas no capítulo de fundamentação teórica.

Por último, o foco principal dessa RSL são as empresas com relações intraorganizacionais (Janssen; Joha, 2006; Meijerink; Bondarouk, 2013; Van Fenema; Keers; Zijm, 2014), estabelecidas com CSC implementados ou aquelas com intenção

estratégica de fazê-lo. Também não foi objeto desta pesquisa focar nas empresas de *outsourcing*, cujas relações fossem exclusivamente inter-organizacionais (Van Fenema; Keers; Zijm, 2014) com as empresas tomadoras de serviços de suporte empresarial.

A seguir, uma representação gráfica dos tipos de relação na Figura 3

Figura 3 – Tipos de relação



Fonte: Elaborada pelo autor.

1.3 Problema

Considerando que o CSC é um modelo organizacional colaborativo estratégico em que funções de negócios são concentradas para promover eficiência, redução de custos, gerando valor aos seus clientes internos (Bergeron, 2003), e que sua implementação melhor se justifica a partir do atingimento de ganhos de escala (Borman; Janssen, 2013), seria interessante poder compreender como esses modelos de negócios têm sido estudados nos últimos anos sob a perspectiva acadêmica; e pela perspectiva prática, como recursos e capacidades podem ser compartilháveis entre grandes empresas e pequenas, adaptando melhores práticas de padronização de atividades, gerenciamento de performance, entre outras, à realidade destas.

Portanto, o problema central deste estudo consiste em compreender o fluxo da criação, entrega e captura de valor no modelo de negócios CSCs.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Compreender como o modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor na prestação dos seus serviços.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar como evoluiu o modelo de negócios (CSC) nas últimas décadas;
- b) Compreender como as teorias acadêmicas têm suportado essa evolução;
- c) Analisar como o conhecimento a respeito dos CSCs tem sido compartilhado;
- d) Identificar recursos e capacidades do modelo CSC com potencial de serem replicados das grandes empresas para as empresas menores.

1.5 Justificativa

Considerando-se que as organizações desejam se desenvolver para atenderem a seus objetivos empresariais ou sociais, as quais, em grande medida, são sustentadas por seus recursos e capacidades, e que pensam estratégias para melhor utilizá-los, esta pesquisa pode ser relevante por várias razões:

- O segmento de prestação de serviço de suporte aos negócios tem movimentado centenas de milhões de dólares todos os anos (Deloitte, 2007; 2015; PWC, 2016; Gartner, 2018);
- Mais de 75% das empresas entre as 500 maiores do mundo operam vários dos seus processos de negócios por meio de um CSC, (Chen; Dai; Na, 2023);
- A implementação de CSC é a segunda maior motivação para os investimentos financeiros internacionais ao redor do mundo, perdendo apenas para a instalação de unidades fabris (Reurink; Garcia-Bernardo, 2021);

- Por outro lado, o impacto do avanço das novas tecnologias de informação e digitalização podem causar reflexos negativos significativos à alocação de capital intelectual nos CSCs (Figueiredo; Pinto, 2021), e que as micro e pequenas empresas têm limitações para operar e para crescer em virtude da restrição dos mesmos recursos e capacidades (Francesconi; Almeida, 2016).

Portanto, por meio de uma revisão sistemática de literatura, de acordo com a declaração Prisma (2020), este estudo se propõe a identificar como se deu a evolução do modelo de negócios nos centros de serviços compartilhados de 2000 a 2023, apoiando-se no suporte teórico da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), na Teoria das Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt; Martin, 2000; Helfat; Peteraf, 2003; Teece; Pisano; Shuen, 1997), bem como considerando a abordagem estratégica dos modelos de negócios de Magretta (2002); Osterwalder; Pigneur (2010); Shafer; Smith; Linder (2005).

Espera-se contribuir academicamente com uma análise de como o conhecimento sobre CSC foi compartilhado no mundo no mesmo período, e como o fenômeno evoluiu em termos de escopo, e abrangência.

Do ponto de vista prático, este estudo espera identificar recursos compartilháveis entre empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os pontos centrais do conceito dos modelos de negócios, das perspectivas teóricas da Visão Baseada em Recursos (VBR), e das capacidades dinâmicas (CD) que nortearam este estudo e que fundamentaram as discussões e conclusões sobre o fenômeno CSC e suas melhores práticas em relação à prestação de serviços de apoio empresarial.

2.1 Modelos de Negócios (MNs)

Com o objetivo de trazer uma perspectiva nova sobre o fenômeno do CSC, utilizou-se o conceito de Modelos de Negócios (MN), conforme Magretta (2002), Osterwalder e Pigneur (2010), Shafer, Smith e Linder (2005), os quais indicam que eles são modelos elementares para as empresas explicarem como funcionam. Os MN nos ajudam a entender como as empresas criam e capturam valor para soluções que criam para atenderem às necessidades de seus clientes (Osterwalder; Pigneur, 2010). Pragmaticamente ajudam as empresas a contarem suas histórias e a ensaiarem hipóteses a respeito do potencial de negócios em preparação ao seu efetivo lançamento. Embora não sejam suficientes para determinar sucesso ou fracasso de um negócio, os MNs ajudam a estruturar diferenciais competitivos para se posicionarem estrategicamente, porque trazem para dentro da sua formulação uma necessidade de conhecer os clientes, quais são suas “dores”, como propor soluções, e como conquistar sua fidelidade. Os MNs indicam quais recursos, as atividades são necessárias para suportar a proposição e a entrega de valor, seja executando internamente, ou ainda em parcerias estratégicas externas, para a geração e captura de valor em rede (Bergeron, 2003; Prahalad; Hamel, 1990), o que poderia justificar o porquê de as organizações estarem optado por compartilhar recursos corporativos por meio da implementação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Complementarmente, um MN pode ajudar a compreender a viabilidade econômica da proposição de valor ao pensar a estrutura de custos e as fontes de receitas envolvidas em cada iniciativa.

2.1.1 Visão histórica conceitual

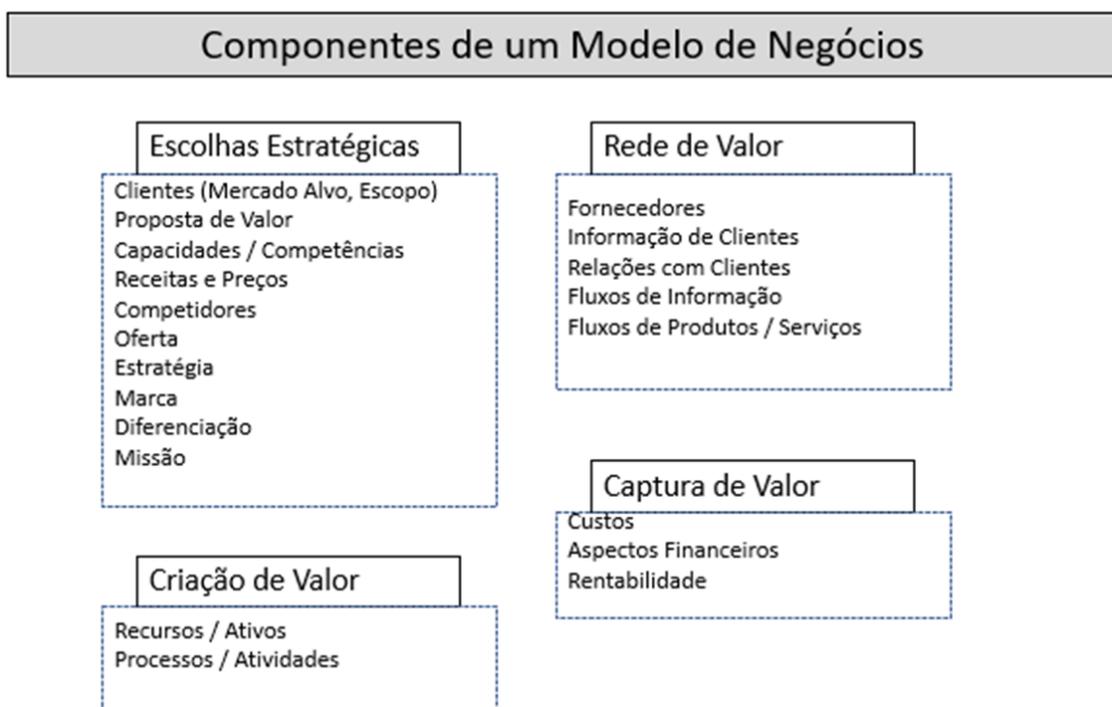
No estudo de Magretta (2002), ela aponta que o conceito dos modelos de negócios já fora colocado à prova e seu uso equivocado já arranhou o potencial da sua utilização em pelo menos uma vez na história. Foi durante o surgimento dos negócios baseados na web que se defendeu que não era necessária nenhuma estratégia, competência ou até mesmo cliente para ter sucesso nos negócios naquela indústria. Bastaria ter um negócio na Web para se ter rentabilidades selvagens ainda que em cenários incertos, e, naquele tempo, muitos investimentos foram levantados baseados nesses modelos de negócios mal-acabados. No entanto, esse mau uso não conseguiu destruir a boa reputação dos modelos de negócios (MNs) que são ferramentas essenciais para cada organização se enxergar e ser bem-sucedida independentemente de ser já estabelecida, ou até mesmo para pensar o processo da sua formulação antes de transformar uma ideia em um negócio (Magretta, 2002).

Para Magretta (2002), MNs são, fundamentalmente, ferramentas para responder às perguntas: Como uma empresa funciona? Quem são seus clientes? Como fazer dinheiro em cada negócio? Qual é a lógica econômica que explica como entregar valor aos clientes a um custo apropriado? Isso é importante porque, na maioria dos negócios, é preciso primeiro incorrer nos custos para se gerar produtos ou serviços que possam ser vendidos e, por sua vez, possam gerar receitas. Portanto, um MN pode ajudar os praticantes da gestão empresarial a encontrarem formas de agregar mais valor às soluções já oferecidas a um grupo de clientes, ou ainda, criar soluções completamente novas que substituam velhas formas de criar, entregar e capturar valor para clientes novos, reescrevendo a história das empresas.

Em Shafer, Smith e Linde R. (2005), foi explicado que os modelos de negócios surgiram em meados dos anos 1990 num momento em que as *Dot-coms* se lançavam na tarefa de angariar fundos para sua expansão. No entanto, já no início dos anos 2000, o conceito passou a ser amplamente utilizado por muitas empresas e se tornou moda tanto entre as empresas ranqueadas entre as maiores da Fortune 500 quanto na imprensa que passou a fomentar diversas publicações sobre o assunto. Mesmo depois de reconhecido, o conceito não deixou de ser mal compreendido por grande parte dos executivos das empresas que não sabiam se expressar claramente sobre como suas companhias faziam dinheiro, numa alusão à ideia central do MN que é a de criar e capturar valor (Shafer; Smith; Linder, 2005). Desde sua criação, no início

dos anos 1990, o conceito experimentou muitas definições. Sobre isso, no estudo de Shafer, Smith e Linder (2005), foram analisadas 12 definições com 42 componentes diferentes, os quais, usando a técnica de diagrama de afinidades para interpretar qualitativamente as pesquisas anteriores sobre o tema, os transformaram em 20 componentes agrupados em 4 *clusters*. Na Figura 4, abaixo, constam os componentes dos modelos de negócios de acordo com Shafer (2004).

Figura 4 – Componentes dos MNS



Fonte: Adaptado de Shafer (2004)

A definição de MN, oferecida por Shafer (2005), ficou como sendo a representação gráfica da lógica central e das escolhas estratégicas para criação e captura de valor de uma empresa numa rede de valor. Localizando os conceitos no diagrama: a lógica central e as escolhas estratégicas foram tratadas no *cluster* de “*Strategic Choices*” e onde são articuladas as suposições sobre relações de causa e efeito do negócio da empresa, sendo a “escolha estratégica” a consistência interna daquelas escolhas. No *cluster* da criação de valor, estão os componentes que tratam quais atividades essenciais precisam ser executadas ao longo de um período para suportar a criação de valor. Segundo esse autor, as empresas podem se interessar em desenvolver competências centrais e capacidades que as diferenciam da

competição para alcançarem vantagem, competitiva. Esses arranjos podem criar processos de negócios únicos que retroalimentam a dinâmica de criação e de captura de valor, que fica representada pelo *cluster* “*Capture Value*”, inclusive no nível de atração de capitais que financiam essas atividades com o objetivo de multiplicar sua rentabilidade, criando um círculo virtuoso para a expansão da vantagem competitiva. Nesse sentido, os arranjos não necessariamente podem ficar limitados aos ambientes internos das empresas, e melhor seria ter essa construção baseada numa rede maior de relacionamentos com parceiros estratégicos a fim de ampliar o acesso a recursos e capacidades a serem combinados para proposição de valor aos clientes.

Para Magretta (2002), além da sua forma, um modelo de negócios (MNs) também pode permitir um link, mais pragmático entre narrativas e números a respeito do negócio, facilitando a predição do desempenho das iniciativas mesmo antes do seu lançamento. Obviamente que, após o lançamento das iniciativas, as condições de mercado impõem às empresas uma outra necessidade constante de medição da aderência dos MNs planejados contra a realidade, e, a partir daí, há a necessidade de transformá-los ou adaptá-los a novas demandas que a competição requerer.

Medir o desempenho de um novo negócio por meio da sua geração efetiva de receitas é uma maneira consagrada no mundo corporativo, a qual não atenta contra os MNs, e sim a favor dele, retroalimentando-o. As falhas nos MNs geralmente se dão quando a narrativa (promessa de se fazer algo) não se encaixa com os resultados (números projetados). Em termos mais diretos, se a solução proposta não resolve um problema dos clientes ou se estes não estão dispostos a pagar pelas soluções, alguma suposição do modelo deve ter sido mal pensada (Geissdoerfer; Vladimirova; Evans, 2018; Massa; Tucci, 2014).

Portanto, revendo os autores seminais dos MNs, foi possível notar uma convergência a respeito da história e conceito no que diz respeito à sua utilização como ferramenta de gestão para suportar as organizações a pensarem sobre como transformar uma ideia para um empreendimento numa organização formal. Multidisciplinarmente, esse processo ajuda gestores a organizarem como esta organização irá gerar, distribuir e capturar valor da sua ideia original.

2.1.2 Modelos de Negócios e Estratégia

De acordo com Magretta (2002) e Massa (2014), um modelo de negócios (MN) não é uma estratégia. Apesar de comumente confundidos, os MNs se limitam a uma forma de planejar e vislumbrar componentes necessários para lançar um novo negócio, ou melhorá-lo, mas não atentam diretamente para o comportamento da competição, uma vez que as transformações tenham sido lançadas. Esse é o trabalho da estratégia, ou seja, de continuamente monitorar o cenário competitivo e os competidores para propor revisões, por exemplo, nos modelos de negócios frente à pressão competitiva ou outras transformações estratégicas envolvendo o comportamento dos consumidores, mercados etc. Entretanto, quando um MN consegue propor uma nova dinâmica de como uma indústria cria, entrega e captura valor, e esta seja difícil de ser copiada, então o MN cria uma vantagem competitiva forte.

Shafer (2005) também reforça a máxima de que o MN não é a estratégia exatamente, mas um facilitador para testar e validar suposições de negócios antes mesmo de implementá-los. A própria definição de estratégia tem importantes diferenças entre pesquisadores, tais como Mintzberg, Michael Porter, ou Peter Drucker, mas, entre elas, é saber comum que as empresas precisam fazer escolhas estratégicas, e, nesse sentido, o MN é fundamental para poder combinar vários elementos num diagrama único (ou num conjunto de vários MNS) e entender as relações de causa e efeito para a tomada das decisões.

Com respeito às limitações dos MNs, eles estão sujeitos às mesmas restrições e falhas de outras ferramentas de apoio à tomada de decisões, as quais, em Shafer (2005), foram reportadas como sendo: a) suposições de negócios mal fundamentadas ou falhas; b) limitações nas escolhas estratégicas; c) confusão no entendimento entre o criar valor e como capturar valor; d) falhas ao supor a capacidade das redes de valor nas quais a empresa possa estar inserida. Nesse sentido, nenhum MN pode ser considerado completo ou definitivo, pois precisa interagir com a realidade, em especial, a realidade da competição, para ser permanentemente realinhado e servir como instrumento de análise, comunicação, simulação das escolhas estratégicas aplicáveis a cada contexto, e, sobretudo, de elo entre gestores empresariais e os capitais das empresas que os financiam e esperam por retornos tangíveis e intangíveis.

A convergência dos teóricos a respeito da ideia da diferenciação e da complementação entre modelos de negócios e a estratégia também foi devidamente registrada nesta revisão. O que pôde ser deduzido a partir daqueles estudos é que as ferramentas de gestão precisam ser entendidas e combinadas apropriadamente para produzirem efeitos significativos na obtenção de vantagens competitivas fortes que possam posicionar suas organizações na vanguarda da competição, criando ativos difíceis de serem imitados.

2.1.3 O pragmatismo do Canvas

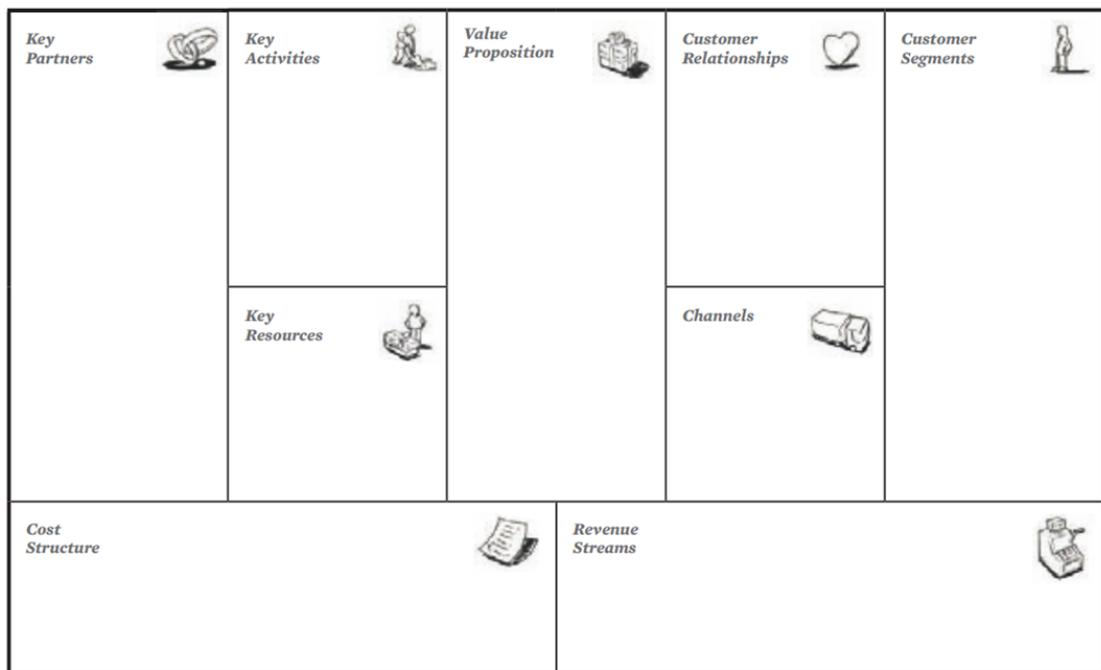
No handbook de Osterwalder e Pigneur (2010), existe a definição sobre os MNs que os sintetiza como um modelo que descreve o racional sobre como as organizações criam, entregam e capturam valor. Também nessa publicação se nota a preocupação de estabelecer bases comuns para o entendimento do que são os modelos de negócios. Uma característica muito marcante, nesse trabalho de Osterwalder e Pigneur (2010), está exatamente na riqueza graficamente visual, intuitiva, e até mesmo lúdica de simplificar importantes conceitos complexos de negócios numa ferramenta de suporte à tomada de decisões. Elementos como desenho organizacional, competição, entre outros, estão visualmente colocados e auxiliam muito a condução do pensamento e descrição de fatores importantes das organizações para pensar alternativas estratégicas para a criação, entrega e captura de valor, antes mesmo de lançar um novo negócio, ou ainda, repensar negócios já existentes. Por meio de uma abordagem baseada em organizar conceitos de negócios em nove blocos constitutivos, a ferramenta pode conduzir bastante intuitivamente a construção de modelos que conseguem combinar importantes informações sobre clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira num desenho de modelos, processos e sistemas de negócios.

Uma característica importante da ferramenta pensada por Osterwalder e Pigneur é que o pensamento se delinea a partir de um profundo conhecimento do cliente (quem a organização deve servir) e busca alternativas para resolver suas “dores”. Então, partindo dessa máxima, a ferramenta leva a pensar em criar proposição de valor que busque resolver “as dores”, problemas que clientes possam, por necessidade ou preferência, buscar não resolver eles mesmo e, de certa forma, comprar soluções externas para focarem naquilo que lhes seja mais vital para o

negócio. Uma vez encaixadas a proposição de solução para problemas e a necessidade do cliente, a ferramenta conduz o usuário a pensar como entregar a proposta de valor ao cliente por meio de canais específicos de atendimento, comunicação, distribuição e vendas. Quais estruturas serão usadas para manutenção dos relacionamentos com os clientes de cada segmento em que serão posicionadas as proposições de valor. Depois disso, a ferramenta orienta a pensar os últimos blocos que terão grande influência na captura de valor. Estão relacionadas com os recursos, as atividades e as parcerias, que combinadas comporão a estrutura que suportará a criação e a entrega de valor, portanto representarão os elementos mais importantes para se determinar os custos do negócio ou iniciativa, bem como, os segmentos de receitas que serão alimentados pela gestão bem-sucedida de todos os elementos anteriores, pelos quais se poderá cobrar pelo valor que foi oferecido e teve encaixe na necessidade dos clientes.

Abaixo, na Figura 5, há uma representação gráfica do *Business Model Canvas*

Figura 5 – *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

A ferramenta *Business Model Canvas* é, portanto, um artefato pensado por Osterwalder e Pigneur que pode servir aos gestores e líderes de organizações no processo de formulação e comunicação de alternativas de viabilização de novos

negócios, ou ainda, para repensar negócios já frente às forças competitivas do mercado para crescer ou manter-se na vanguarda competitiva.

Uma contribuição do modelo Canvas acima diz respeito à simplicidade da ferramenta. Em praticamente qualquer contexto organizacional, embrionário ou maduro, pode se apropriar do conceito e representá-lo num quadro simples, com *post its* e canetas, juntando-os ao principal, que são os saberes dos empreendedores ou gestores. A ferramenta comprova pragmaticamente que é possível pensar formas alternativas de vencer desafios competitivos ou mesmo readequar recursos e capacidades para buscar aumentos de performance organizacional.

2.1.4 A ubiquidade do conceito Modelos de Negócios (MNs)

Com base nas discussões conceituais oferecidas pelos autores citados neste estudo, a partir do início dos anos 2000, o conceito de modelos de negócios atingiu o status de pervasivo e vem sendo usado como plataforma teórica para milhares de estudos acadêmicos na área da gestão. Como visto em Magretta (2002), os MNs são ferramentas essenciais para as organizações pensarem seus processos de formulação de modelos de operação antes de transformar uma ideia em um novo negócio efetivamente, ou ainda, repensarem negócios já existentes que precisem ser aprimorados para competir melhor; além disso, desde que utilizados com competência, podem levar a modelos que geram vantagens competitivas fortes. Essa ideia central também é compartilhada em Shafer (2005), bem como em Osterwalder e Pigneur (2010). Essencialmente, esses autores partiram do fundamento de que os gestores e empreendedores necessitam de ferramentas de gestão para auxiliá-los nas suas tomadas de decisão de maneira constante.

Desde seu surgimento, em meados dos anos 1990, sua aplicação tem se expandido significativamente e se consolidado entre os praticantes da gestão empresarial, como reportado pelos autores, os quais, em suas obras, apresentam conceitos elementares bastante homogêneos no que diz respeito ao que são (e o que não são) e para que servem os MNs. Magretta (2002) e Shafer (2005) são mais conceituais ao tratarem as origens e antecedentes para os MNs, enquanto em Osterwalder e Pigneur (2010) fica mais evidente o aspecto prático do artefato como condutor de um processo gerencial de planejar, envolver e comunicar iniciativas organizacionais.

Independente disso, os autores convergem para a ideia de que os MNs são ferramentas para tratar o conceito de valor, e cada um apresenta nuances para definir o que isso representa em cada estudo. Em Magretta (2002), a nuance está na ideia de como entregar valor aos clientes a um custo apropriado, porque, na maioria dos negócios, é preciso primeiro incorrer nos custos para se gerar produtos ou serviços, o que permite conectar narrativas de negócios aos números que eles efetivamente produzem. Em Shafer (2005), que é um trabalho de revisão literária mais conceitual, a nuance ficou por conta de os modelos de negócios (MNs) poderem representar a criação e captura de valor numa rede de valor, conceito que já havia sido desenvolvido em Hamel (2000), e converge com Osterwalder e Pigneur (2010) na ideia de oferecer, aos praticantes, um artefato gráfico que consolida vários conceitos de negócios importantes para conduzir o processo de pensar modelos de gestão organizacional abrangentes. Nesse aspecto, o modelo do Canvas de Osterwalder contribuiu, de maneira mais decisiva, para a evolução de uma solução prática para o campo, tendo essa ferramenta alcançado muita popularidade e aplicação desde sua publicação em 2010, incorporando mais discretamente o conceito de “escolhas estratégicas” (Shafer; Smith; Linder, 2005) dentro dos “*Key Partners*”.

Os autores Magretta, Shafer e Osterwalder também convergem em relação ao que os MNs não são: todos reportam que os MNs são diferentes de estratégia. Ainda que sejam evidentes suas correlações, cada uma “ferramenta” se caracteriza potencialmente para finalidades organizacionais distintas. Um bom modelo de negócios isoladamente não dá conta de enfrentar desafios oriundos das forças competitivas externas; além disso, a estratégia precisa de um modelo de negócios para se materializar pragmaticamente sobre como pensar, representar e comunicar transformações organizacionais requeridas pelas forças concorrenciais onde as organizações estão inseridas.

Portanto, o poder da relevância dessas definições tem sido base teórica para estudos organizacionais a respeito de uma infinidade de disciplinas dentre as quais se poderia destacar: 1) Marketing (Coombes; Nicholson, 2013), a respeito de quanto o marketing tem sido influenciado e influencia a literatura do MNs; 2) Sistemas de Produção e Serviços, conforme Reim, Parida e Örtqvist (2015), os quais abordam o interesse pela combinação de prosperidade econômica associada à gestão sustentável de recursos e oferecem um *framework* para a implementação desses sistemas com posterior geração de valor; 3) Inovação (Wirtz; Daiser, 2018),

contribuindo para unificar conceitos a respeito dos modelos de negócios, especificamente, aplicados à disciplina da inovação; 4) Sustentabilidade e seus emergentes temas, de acordo com Centobelli et al. (2020), os quais reforçam uma das ideias introduzida por Shafer (2005) sobre os modelos de negócios (MNs) para geração de valor em redes de parceiros, focando, estes últimos, no desenvolvimento de uma agenda de pesquisa especialmente voltada para as MNs para a economia circular, ou em Di Vaio *et al.* (2020), a respeito do papel da inteligência artificial e aprendizado de máquina na construção dos modelos de negócios sustentáveis, oferecendo suas contribuições para reflexões sobre os desafios éticos, sociais, econômico e legais a serem vencidos, visando aos objetivos de desenvolvimento sustentável proposto para a ONU até 2030.

Enfim, a lista de áreas e temas de pesquisa acadêmica usando a lente teórica dos MNs, na atualidade, é extensa. Todas as referências parecem convergir para a relevância do assunto para o mundo acadêmico e para a vida prática das empresas. Logo, como o foco desta pesquisa recai especificamente nos CSCs, são abordadas, a seguir, outras referências teóricas também importantes para que se possa ter melhor compreensão do fenômeno

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A VBR é uma perspectiva teórica de administração estratégica que se concentra em como os recursos internos de uma organização podem ser usados para obter vantagem competitiva (Barney, 1991). Ao aplicar a visão baseada em recursos (VRB) (Resource Based View, RBV em inglês) ao conceito de "olhar para dentro", é possível compreender como uma organização pode utilizar seus próprios recursos e capacidades para se fortalecer e se diferenciar de seus concorrentes.

Com base nisso, este capítulo do trabalho aborda referências acadêmicas e autores que contribuíram inicialmente para os conceitos até a atualidade, bem como vários outros que, a partir de 1990, aprofundaram estudos sobre o tema e deixaram também suas contribuições para a academia e para praticantes do mundo empresarial.

2.2.1 O olhar para dentro

Essa abordagem de pensamento estratégico ficou mais conhecida a partir dos anos de 1990 com a propagação dos estudos de Barney (1996), Prahalad; Hamel (1990), os quais trataram de assuntos complementares entre si, “as competências centrais das corporações” e “os recursos das empresas e as vantagens competitivas sustentadas”, mas convergentes em relação à corrente de pensamento estratégico que antagonizava com a visão Porteriana baseada no posicionamento das empresas nos mercados onde estavam inseridas (Porter, 1991). Antes de Prahalad, Hamel e Barney, nos anos 1990, em 1959, a economista e teórica de negócios Edith Tilton Penrose já havia contribuído para o desenvolvimento dessa abordagem na sua obra seminal *A teoria do crescimento da empresa*, destacando sobre as empresas olharem para si mesmas em busca de recursos valiosos. Olhar para dentro significa analisar a organização a partir de uma perspectiva interna, identificando competências e recursos para explorar oportunidades, ou ainda para se defenderem de ameaças externas. Essa análise é fundamental para que a empresa possa identificar e gerenciar seus recursos para criar vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991, 2001).

Um outro aspecto adicional do olhar para dentro também poderia ser destacado em relação à visão com a qual as instituições decidem suas estratégias corporativas baseadas nos seus produtos ou nos seus recursos internos, pois, ainda que simbióticos por natureza, os produtos precisam de vários recursos para serem formados, ao mesmo tempo que cada recurso pode estar presente em vários produtos. Portanto, a decisão de diversificar para expandir pode requerer uma decisão mais bem fundamenta nos recursos e capacidades internas do que focar nos elementos externos (Wernerfelt, 1984).

Em resumo, autores como Porter e Barney se contrastam e, ao mesmo tempo, se complementam em relação às suas visões de olhar para o mercado ou olhar para dentro das empresas para definirem suas estratégias competitivas. Também é possível perceber certo entrelaçamento entre Porter e Prahalad em relação à importância das competências centrais para a estratégia competitiva, a qual, em Porter, se define como diferenciação, liderança em custos ou foco no segmento de clientes, enquanto, em Prahalad, essas competências centrais estão conceituadas mais como um conjunto interno de características de cada empresa. No entanto,

ambos convergem para a ideia de que essa gama de ativos precisa ser dominada, para que, por meio do seu gerenciamento ou exploração, possam ser produzidas vantagens competitivas sustentadas.

2.2.2 Os recursos estratégicos

Os recursos estratégicos são fundamentais para empresas de muitas formas, pois são eles que permitem, em algum grau, a organização construir vantagens competitivas. Antes de entrar mais profundamente no conceito especificamente falando, cabe uma reflexão sobre o uso difuso ou intercambiável deles na literatura de estratégia empresarial. Embora ambos se refiram a ativos intangíveis da empresa que podem gerar vantagem competitiva, há diferenças entre eles.

De acordo com Barney (1991), os recursos estratégicos são aqueles que são valiosos, raros, inimitáveis e que não podem ser substituídos por outros recursos. Exemplos de recursos estratégicos incluem patentes, marcas registradas, expertise em determinada tecnologia, relacionamentos com clientes e fornecedores, entre outros. Por outro lado, competências centrais são habilidades, conhecimentos que a empresa desenvolve a partir dos seus recursos (ou os adquire por fusões e aquisições, por exemplo (Collis; Rukstad, 2008), mas não se limitando a essas, e que são críticos para sua capacidade de competir no mercado. Uma definição seminal a este respeito vem de Prahalad e Hamel (1990), que resumidamente definem competências centrais como atividades-chave que a empresa realiza bem e que são difíceis de imitar quando usadas para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e para a criação de valor para os clientes.

Apesar das diferenças conceituais entre recursos estratégicos e competências centrais, muitos autores utilizam esses termos de forma difusa. Como exemplo, destacam-se Collis e Montgomery (1995), quando usam o termo "recursos estratégicos" para se referirem às competências centrais da empresa, ou ainda Teece (2018), que usa o termo "competências distintivas" para se referir a recursos estratégicos. Essa intercambialidade pode gerar confusão na teoria e na prática da gestão estratégica, já que as diferenças entre recursos estratégicos e competências centrais, apesar de tênues, são importantes para a compreensão dos processos de geração e sustentação de vantagem competitiva.

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva baseada em recursos estratégicos é mais difícil de ser imitada do que a baseada em competências centrais, já que os recursos estratégicos são mais valiosos e raros. Ele mesmo desenvolveu uma ferramenta / metodologia de análise, a “VRIO”, que em inglês significa “*Valuable, Rare, Inimitable e Organized*”, a qual suporta essa ideia de avaliar os recursos e capacidades de uma empresa em termos de sua capacidade de gerar vantagem competitiva sustentável.

Outra perspectiva a respeito da relevância dos recursos trata da importância dos ativos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva e rentabilidade organizacional reforçando que não basta a simples posse dos recursos para ter vantagem competitiva, mas sim a capacidade da empresa de gerenciá-los de forma estratégica e sobre a necessidade de proteger e renovar esses ativos ao longo do tempo (Amit; Schoemaker, 1993). Pensando nessa ideia de gerenciamento, outra atividade importante diz respeito à capacidade de integração desses recursos internos com as oportunidades do ambiente externo, adicionando aos ativos tangíveis outros intangíveis, tais como: processos, cultura organizacional e tecnologia, os quais são difíceis de imitar e que formam recursos estratégicos únicos (Collis; Rukstad, 2008).

Um tipo específico de recurso intangível conectado intimamente com a estratégia é o modelo de negócios. Esse conceito pode ser observado em Massa e Tucci (2014), que o classificam como ferramenta de gestão para ajudar as empresas a criarem e a capturarem valor, além disso, destacam sua importância para a competição e inovação por meio da dinâmica da criação e da destruição dos MNs.

Ademais, um outro aspecto sobre os recursos diz respeito ao capital interno e ao capital humano, os quais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências dos funcionários de uma empresa que não estão disponíveis para as outras e que explicam as diferenças de desempenho entre empresas que tem níveis altos desses recursos comparadas àquelas com baixos níveis, sugerindo que devem considerar não apenas o desenvolvimento de recursos internos e a atração de talentos, mas também a interação entre esses dois tipos de recursos, para maximizar o desempenho e a competitividade sustentáveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wright; McMahan; McWilliams, 1994).

Em síntese, os recursos estratégicos são fundamentais para o sucesso de uma empresa, pois são eles que permitem a organização obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Os autores discutidos neste texto destacam diferentes

aspectos dos recursos estratégicos, desde a importância da competência central até a relevância dos recursos humanos e do modelo de negócio. É importante que as empresas saibam identificar e desenvolver seus recursos estratégicos únicos, buscando criar uma vantagem competitiva sustentável. Alguns tipos de recursos mencionados na literatura consultada estão resumidos na Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Recursos estratégicos

Tipo de Recurso	Definição	Autores
Recursos Tangíveis	Recursos físicos, como equipamentos, instalações e propriedades.	Barney (1991), (Peteraf, 1993)
Recursos Intangíveis	Recursos não físicos, como conhecimento, cultura organizacional e marca.	Barney (1991), Peteraf (1993), Grant (1991)
Recursos Humanos	Recursos relacionados a habilidades, conhecimentos e experiências dos funcionários.	Barney (1991), Peteraf (1993), (Wright; McMahan; McWilliams, 1994)
Recursos Organizacionais	Recursos relacionados a estrutura, sistemas e processos organizacionais.	Barney (1991), Peteraf (1993), (Grant, 1991)
Recursos Financeiros	Recursos relacionados a capital, como dinheiro, crédito e investimentos.	Barney (1991), Peteraf (1993), Grant (1991)
Recursos de Tecnologia	Recursos relacionados a tecnologia, como patentes, direitos autorais e propriedade intelectual.	Barney (1991), Peteraf (1993), (Teece; Pisano; Shuen, 1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro acima, constam alguns dos principais teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR), os quais desenvolveram suas ideias ao longo dos anos de 1990. Embora cada autor aborde esses recursos de maneiras ligeiramente diferentes em seus estudos, pode-se afirmar que a ideia central é convergente.

2.2.3 As Competências Centrais (CC)

Pode-se entender como competências centrais as habilidades e conhecimentos fundamentais que uma organização deve ter para triunfar em seus mercados e cumprir sua missão (Prahalad; Hamel, 1990). Essas competências podem ser técnicas, gerenciais ou estratégicas específicas de cada empresa e podem representar a base das vantagens competitivas de uma empresa. Ao analisar suas competências centrais, uma organização pode identificar quais são as habilidades e conhecimentos únicos que ela possui ou que pode desenvolver por meio de investimentos, os quais podem torná-la difícil de ser imitada pelos seus concorrentes (Barney, 1991). Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode ter uma competência central em desenvolver softwares inovadores, enquanto uma empresa de varejo pode ter uma competência central em oferecer experiências de compra excepcionais.

Segundo Collis e Rukstad (2008), a tarefa de analisar o ambiente interno não é trivial e nem deve ser feita apenas para que os executivos das empresas se envaideçam, pois, uma vez identificado ponto ideal entre as competências centrais e as necessidades dos consumidores que escolhem atender, a empresa pode usar esses recursos internos para criar produtos e serviços diferenciados que são difíceis de serem igualados por seus concorrentes. Uma empresa pode se considerar com sorte se tiver mais de duas competências centrais, pois elas representam suas capacidades especiais. Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode usar sua capacidade especial em desenvolvimento de softwares para criar produtos digitais inovadores que ofereçam soluções únicas para seus clientes, enquanto uma empresa de varejo pode usar sua capacidade especial em experiência de compra para criar lojas físicas com determinadas características mais valorizadas pelos seus clientes, enriquecendo assim sua fidelização.

As competências centrais também podem ser entendidas não como uma capacidade estanque, mais sim que podem ser formadas por meio de um processo de transformação de recursos tangíveis (ativos físicos), e intangíveis (capital humano, gerenciamento), os quais combinados podem se transformar em capacidades especiais, e estas, ao longo do tempo, se aperfeiçoam e se acumulam com outras experiências corporativas que podem transformá-las definitivamente numa competência central (Prahalad; Hamel, 1990). Entretanto, se os recursos não tiverem

valor, não forem raros, perfeitamente imitáveis ou substituíveis, eles não poderão formar nenhuma base para vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Ao longo das últimas décadas, enquanto os estudos sobre competências centrais ganharam força, elas foram tipificadas por vários autores. Isso pode ser visto no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Competências centrais

Autores/ Ano	Tipos de Competência
Prahalad e Hamel (1990)	1) Acesso ao Mercado, 2) Integridade, 3) Funcionalidade
(Gilgeous; Parveen, 2001)	1) Acesso ao Mercado – são aquelas que ajudam no contato com o cliente (ex. Gestão de marca, vendas e marketing, suporte técnico, e logística); 2) integridade – são as que ajudam a entregar mais rápido e com maior qualidade (e.g. gestão da qualidade, do conhecimento, do tempo); 3) funcionalidades – são as que auxiliam a entregar produtos e serviços mais funcionais (e.x. gestão da inovação, funcionalidades adicionais e melhores, e serviços de pós-vendas acima das expectativas).
(Thompson; Stuart; Lindsay, 1996)	Aprendizagem / conscientização, mudanças de processos, e estratégia.
(Ashton, 1996)	Orientação para os serviços ao cliente, flexibilidade, comprometimento com valores organizacionais, orientação para resultados, empreendedorismo / proatividade, resolução criativa de problemas / tomada decisão, empoderamento, gestão de talentos e performance
(Coyne; Hall; Clifford, 1997)	1) Perspicácia e previsibilidade; 2) linha de frente
(Baker et al., 1997)	Estratégia, Diferenciação, Funcionalidade e individualidade (internas), Competitividade (externa)
(Wang; Lo; Yang, 2004)	1) Marketing; 2) Tecnologia; 3) Integração.
(Abel, 2008)	Competência técnica, cognitiva, e competência em projetos relacionando capital intelectual explícito e implícito

Continua.

Quadro 4 – Competências centrais (*Conclusão*)

Autores/ Ano	Tipos de Competência
(Mitchelmore; Rowley, 2010)	1 Competência empreendedora, envolvendo a geração de ideias, formulação de estratégias, tomada de risco e inovação. 2 Competência de negócios e gestão que envolvem conhecimentos de marketing, planejamento, gestão e objetivos 3 Competência de relações humanas, envolvendo liderança, motivação, desenvolvimento organizacional e cultura, recrutamento. 4 Competência de conceitos e relações, envolvendo comunicação, tomada de decisão, conhecimentos analíticos e organizacionais.
(Yang <i>et al.</i> , 2006)	Resolução de problemas, visão universal, segurança e proteção ambiental, planejamento estratégico, inovação, foco no cliente, adaptabilidade à mudança, trabalho em equipe, liderança estratégica, valorização de subordinados, coaching, atitude proativa, TI, gestão de qualidade, autogestão, gestão das emoções, habilidade de aprendizagem organizacional, negociação, fornecimento eficiente e conhecimento de domínio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ponto central dessa abordagem das competências centrais é convergente nos vários autores acima. Aparentemente, as empresas precisam ser hábeis em identificar, ou desenvolvê-las, gerenciar e retê-las a fim de que possam explorar ao máximo suas potencialidades ímpares para a diversificação e crescimento das suas organizações dentro e especialmente para novos mercados de maneira que não sejam facilmente copiadas por seus concorrentes. Essas foram as impressões mais destacadas independentemente das especificidades e variações conceituais das competências que foram sendo adicionadas à lista de competências desde os primeiros estudos sobre a temática nos anos 1990. Logicamente, também porque a dinâmica e necessidade dos mercados por competências adicionais surgiram no decorrer do tempo. Todavia, a crítica geral pelos autores que vieram posteriormente no que se refere ao fato dos estudos pressuporem condições mais estáticas para a prescrição de soluções (Priem; Butler, 2001). Esse tema será abordado na próxima subseção.

2.3 Capacidades Dinâmicas (CD)

A abordagem das capacidades dinâmicas (CD) é uma abordagem estratégica reconhecida como um fator chave para o sucesso das empresas competirem dentro do cenário global em constante mudança. Autores como Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Helfat e Peteraf (2003) destacam a importância dessas capacidades para a criação de uma vantagem competitiva duradoura e para a sobrevivência das empresas em longo prazo. De forma geral, as CDs estão conceituadas como habilidades e processos organizacionais essenciais para as empresas se adaptarem e inovarem continuamente.

2.3.1 Dinamicidade dos mercados

Para iniciar esta fundamentação é preciso atentar para uma distinção entre a dinamicidade entre os próprios conceitos de competências centrais e capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas são diferentes das competências centrais, as quais são habilidades específicas que permitem que a empresa produza bens e serviços (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece; Pisano; Shuen, 1997)

As abordagens da VBR (Barney, 1991) e CC (Prahalad; Hamel, 1990) pressupõem ambiente competitivo estático, enquanto a CD assume que o ambiente competitivo dinâmico (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece; Pisano; Shuen, 1997) busca aprofundar a compreensão das capacidades dinâmicas e sua relação com o desempenho empresarial sustentável, sugerindo que um processo iterativo e contínuo de aprendizado organizacional, o qual atente para a identificação de oportunidades de mercado, a mobilização de recursos e a implementação de mudanças organizacionais, é fator crítico de sucesso.

Ainda sobre a relação de desempenho empresarial, pode haver lacunas em relação à falta de indicadores que quantifiquem empiricamente a importância das CDs para as empresas com modelos de negócios tradicionais e ainda maiores para os novos conceitos organizacionais (ex. empresas de alta tecnologia e empresas emergentes) (Wang; Ahmed, 2007). Em ambientes turbulentos, a capacidade dinâmica causa impactos importantes nas capacidades operacionais das empresas, mas em intensidades diferentes, tais como no marketing em comparação a

tecnologias (Wilden; Gudergan; Lings, 2019). Por esse motivo, sugere-se ainda maior atenção para esse assunto nessas circunstâncias.

Helfat e Peteraf (2003) escreveram sobre a influência da dinamicidade do ambiente empresarial para as capacidades dinâmicas e vice-versa. Por exemplo, que as capacidades dinâmicas não são apenas habilidades técnicas, mas também envolvem processos cognitivos, culturais e políticos na organização e enfatizam a importância da capacidade de aprendizado como uma base para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Finalmente, especialmente nas últimas décadas, a tecnologia tem provocado empresas e gestores de maneira tão decisiva que a importância da inovação tecnológica para a dinâmica empresarial é pilar da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa (Ambrosini; Bowman; Collier, 2009), cuja observância tem sido cada vez mais cobrada pelos investidores.

2.3.2 Gerenciamento das CDs

Teece (2007) enfatiza a importância dos micro fundamentos das capacidades dinâmicas, ou seja, as habilidades individuais, valores, crenças e motivações que sustentam as capacidades dinâmicas. Ele sugere que a construção de capacidades dinâmicas eficazes requer um foco não apenas nos processos e sistemas organizacionais, mas também nas pessoas que os operam. Destaca a importância da visão estratégica e da liderança eficaz para a construção de capacidades dinâmicas e desempenho empresarial sustentável. Sobre isso, Helfat e Peteraf (2003) corroboram Teece, Pisano e Shuen (1997) no que diz respeito à importância da liderança (definida como liderança estratégica) e da cultura organizacional para a construção de capacidades dinâmicas, destacando a importância do aprendizado organizacional e do processo iterativo de recursos e competências existentes com a aquisição de novas habilidades e conhecimentos.

Em Teece (2018), há uma avanço na discussão sobre o tema do gerenciamento das empresas para identificar oportunidades em mercados emergentes, criar capacidades e adaptar-se a mudanças no ambiente empresarial até o ponto de ele propor uma teoria econômica de empresas, a qual sugere que esta deve levar em conta as capacidades dinâmicas, e não apenas recursos estáticos, para fornecer uma compreensão mais abrangente do desempenho empresarial e da inovação. A

importância do aprendizado organizacional como fator crítico de sucesso é destacada em Zollo e Winter (2002) e em Helfat (2017).

Resumindo, as capacidades dinâmicas e os autores revistos neste trabalho destacam que essa abordagem passou a ser construída a partir de uma necessidade de complementar as abordagens da VBR e das CCs, pois aquelas pressupunham ambientes de competição mais estáticos que não necessariamente representam bem o ambiente empresarial pós-revolução industrial, cuja maior preocupação era apenas conseguir produzir suficiente para atender à demanda gerada pela necessidade de reconstrução econômica associada a um ideal de maior liberdade social empurrada pelo neoliberalismo, especialmente no mundo ocidental liderado pela geopolítica capitalista. Portanto, as referências pesquisadas apontaram para a necessidade de uma nova abordagem que melhor fosse capaz de representar os fenômenos do ambiente empresarial moderno, tais como as capacidades de identificar oportunidades de crescimento, expansão, e para criar capacidades a fim de se adaptarem a mudanças no ambiente e conseguirem triunfar em suas estratégias.

2.4 Os centros de serviços compartilhados: o fenômeno

Os CSCs são organizações usadas para agrupar recursos para prestar serviços de suporte aos clientes patrocinadores, sejam eles grandes empresas privadas (Gospel; Sako, 2010), ou mesmo entidades públicas de diversas esferas do governo (Dollery; Akimov; Byrnes, 2009; Mcivor; Mccracken; Mchugh, 2011). É bastante menos frequente em empresas de menor porte (Francesconi; Almeida, 2016), embora o compartilhamento de recursos para enfrentar conjunturas competitivas seja uma dificuldade tão premente ou ainda maior do que nas grandes empresas e nos governos. Compartilhar recursos e capacidades, tais como o capital humano, a infraestrutura física e o apoio operacional, corresponde a uma dificuldade de organização em todos os ciclos de maturidade, inclusive nas incubadoras de *start up*, parques tecnológicos etc.

Algumas definições conceituais basilares, dentre as muitas revisadas neste estudo, merecem um destaque especial em virtude de que delas grande parte das demais definições e citações em estudos acadêmicos posteriores sobre o tema se originaram, por exemplo, isso ocorre em Bergeron (2003) e Schulman (1999), que definiram os CSCs como unidades de negócios semiautônomas, os quais concentram

recursos de maneira centralizada e processam atividades comuns e repetitivas ou prestam serviços para outras unidades de negócios dentro do mesmo grupo com o objetivo de gerar benefícios com ganhos de escala. Muitas outras definições sobre o tema podem ser encontradas no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Definições para CSC

Autor/Ano	Definição	Autor / Ano	Definição
Schulman et al, 1999	O CSC envolve a concentração dos recursos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas, as quais se encontram espalhadas pela organização. O objetivo é a redução de custo e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos aos denominados clientes internos.	Rudzioniene, 2014	CSC pode ser conhecido como terceirização interna. Se define como uma concentração de recursos de diversas unidades de negócios e que fornece serviços como atividades de agregação de valor e atividades de redução de custos. A terceirização é uma especialização fora da empresa. O offshoring ocorre quando uma empresa transfere a produção para o exterior, seja em sua própria unidade especializada ou em serviços terceirizados. Esses dois conceitos são muito semelhantes ao conceito de CSC
Schulman et al, 2001	As CSC concentram os serviços de suporte nas atividades primárias das empresas e consideradas não estratégicas ao negócio ou corporativo. São serviços visando principalmente a obter eficiência com qualidade.	Banoun et al., 2016	Os CSCs podem ser definidos como unidades de negócios semiautônomas que mutualizam uma ou várias funções de suporte e operam como fornecedores internos de serviços de suporte. Um CSC pode ser considerado uma plataforma de serviços por ser uma estrutura modular que reúne recursos tangíveis e intangíveis para facilitar as interações entre atores e recursos.
Bergeron, 2003	CSC concentra funções de apoio numa nova unidade organizacional semiautônoma, que implica que essas funções se tornem serviços a serem prestados à organização focal.	Petrisor, 2016	O centro de serviços compartilhados é responsável e responde pelos serviços prestados. O departamento do cliente “compra” este serviço do prestador de serviços interno e mede o desempenho da entrega com base em termos específicos (indicadores-chave de desempenho, custo por unidade, tempo gasto, qualidade etc.)

Continua.

Quadro 5 – Definições para CSC (*Continuação*)

Autor/Ano	Definição	Autor / Ano	Definição
Janssen, 2004	O modelo de negócios do CSC é uma hibridização de modelos tradicionais. Ele tenta combinar os benefícios dos modelos centralizados e descentralizados de controle e recursos, bem como os benefícios do desenvolvimento e manutenção internos e da terceirização.	Strikwerda, 2008	Serviços partilhados são a prestação de um serviço por uma parte da organização ou grupo onde esse serviço foi anteriormente encontrado em mais do que uma parte da organização ou grupo.
Strikwerda (2006)	Um centro de serviços compartilhados é uma entidade responsável, na organização interna de uma empresa, encarregada de fornecer serviços especializados a entidades operacionais (divisões, unidades de negócios) com base em um acordo de nível de serviço e cobrança total dos custos com base em um sistema de preços de transferência.	Sum et al. (2018)	Os CSCs referem-se a um modelo organizacional no qual uma empresa consolida funções rotineiras de negócios desempenhadas por múltiplas entidades operacionais em uma única, que fornece serviços para toda a empresa. Os CSCs combinam as melhores práticas de um modelo centralizado e um modelo descentralizado. A centralização pura e o CSC diferem no sentido de que a centralização tem uma mentalidade “corporativa”, enquanto num CSC os serviços são orientados para unidades de negócio.
Fischer et al. (2006)	Os CSCs são unidades organizacionais que fornecem processos de suporte aos clientes além da demanda de uma única unidade de negócios (que pode incluir organizações externas) e focam no uso compartilhado de recursos (Fischer et al. 2006). Ao desagregar e centralizar as atividades, a premissa básica para um CSC é que os serviços prestados por um departamento local podem ser prontamente oferecidos a outros.	Maatman e Meijerink (2017)	Os CSCs são unidades organizacionais que agrupam recursos da empresa (por exemplo, capital humano, estrutura organizacional e sistemas de TI) para executar tarefas de suporte e fornecer serviços aos clientes internos das SBUs (Gospel & Sako, 2010; Maatman & Meijerink, 2017)

Continua.

Quadro 5 – Definições para CSC (*Continuação*)

Autor/Ano	Definição	Autor / Ano	Definição
Farndale (2009)	Modelo interno de maximizar a eficiência e melhorar a qualidade através da instalação de uma função em um único local para atender múltiplas unidades de negócios ou locais	Schulz e Brenner (2010)	Os CSCs são prestadores de serviços internos de back office que auxiliam outras unidades dentro da mesma organização. Geralmente são unidades organizacionais independentes, alinhadas com concorrentes externos e gerenciadas como um negócio autônomo.
Mcivor (2011)	Centros de serviços partilhados abrangem uma série de funções administrativas, como finanças e contabilidade (F&A), recursos humanos (RH), aquisições, tecnologia da informação (TI) e gestão de instalações que envolvem a consolidação e padronização de tarefas comuns associadas a uma função de negócio em diferentes partes da organização num único centro de serviços. Os centros de serviços compartilhados podem pertencer e ser operados pela organização ou terceirizados para fornecedores independentes.	Reurink (2020)	Centros de serviços compartilhados são subsidiárias que prestam serviços de suporte centralizado a outras entidades do grupo. Isto pode envolver, tanto operações administrativas de baixo valor acrescentado, tais como tecnologia da informação, gestão de recursos humanos e contabilidade, como também serviços de maior valor acrescentado, tais como compras, marketing, vendas e distribuição.
Nasir, 2011	A prestação de serviços compartilhados é um arranjo organizacional que busca consolidar e agilizar as funções internas de negócios comumente utilizadas e fornecê-las a partir de pontos centrais dentro de uma organização.	Richter, 2021	Um CSC é um conceito organizacional que as empresas utilizam para agrupar um subconjunto de recursos distribuídos anteriormente localizados em unidades de negócios, e gerenciam esses recursos como unidades semiautônomas para fornecer serviços de suporte aos clientes dentro de suas corporações. As empresas são mais eficazes e eficientes através da partilha de tais recursos dentro do grupo do que organizando-os numa forma multinegócios (formato M).

Continua.

Quadro 5 – Definições para CSC (*Continuação*)

Autor/Ano	Definição	Autor / Ano	Definição
Rothwell, 2011	Centro de serviços compartilhados (CSC) e um modelo de governação híbrido entre o controle de gestão linear e o mercado aberto, no qual funções de suporte profissional como finanças, RH, compras, TI e serviços jurídicos, anteriormente localizadas em unidades de negócios ou sede, são agregadas em uma nova unidade central, reportando fora da hierarquia da linha divisional. O principal motivador é reduzir custos através de benefícios de escala e do que é chamado de arbitragem salarial/localização. Outras motivações podem incluir a melhoria dos serviços, o acesso a melhores conhecimentos especializados, economias de escala e o aproveitamento da vantagem competitiva através da tecnologia da informação e das comunicações.	Plugge, 2022	Os CSCs podem ser considerados como uma plataforma que presta serviços por meio de módulos às unidades de negócio internas. Unidade de negócios parcialmente autônoma que presta serviços a alguns clientes internos enquanto para outros, obtêm os serviços no mercado.
Borman, 2013	Um serviço compartilhado é aquele em que a prestação de um serviço de back office – como processamento de folha de pagamento, contas a pagar ou serviços básicos de TI – é consolidada dentro de uma única área de uma organização. Normalmente substitui acordos onde há duplicação de esforços entre diferentes unidades de negócios.	Chen et al., 2023	Centro de serviços compartilhados (SSC) são uma forma organizacional que consolida as funções de back-office de diferentes unidades de negócios dentro da organização e que é operada como uma unidade organizacional separada.

Continua.

Quadro 5 – Definições para CSC (*Conclusão*)

Autor/Ano	Definição	Autor / Ano	Definição
Maatman, 2014	O CSC é uma unidade de negócios semiautônoma que presta um conjunto de Serviços Compartilhados, dentro dos limites organizacionais, com base em condições acordadas, cujas características são determinadas pelos clientes do CSC e adaptadas às necessidades de diferentes tipos de usuários.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para aproximar as teorias ao fenômeno, esta revisão se apoiou no estudo de Gospel e Sako (2010), que trouxe uma perspectiva sobre as causas, processos e consequências da criação dos CSCs. A pesquisa apresenta a importância de estabelecer os determinantes para a transição, o momento de fazer cada movimento, o como fazê-lo e, por último, sinalizou que medir a performance dos resultados é importante. O estudo também apresenta uma proposição de que, quanto maior a complexidade divisional do grupo empresarial, maiores as chances de estabelecer CSC internamente e depois BPO externo, ou até mesmo irem diretamente para o BPO externo a depender do nível de centralização ou descentralização da estrutura administrativa. Os determinantes são exatamente a redução de custos transacionais de administrar e coordenar as atividades de suporte. Enquanto isso, o momento de fazer se relaciona à capacidade de o mercado fornecedor estar pronto para fazer a transição com a segurança de evitar disrupturas, e a como seria fazer paulatinamente de maneira a distribuir as capacidades dinâmicas entre cliente e fornecedor externo (ativos, capital humano).

A limitação do estudo se deveu ao fato de ser um comparativo de apenas duas empresas, mas que rendeu boas conclusões práticas que foram: A posição de dominação de mercado pela empresa cliente possibilita espaço para explorar as oportunidades de economias de custos de transação e coordenação. A centralidade do poder administrativo é determinante para a decisão de criação de estruturas

compartilhadas. Ainda, a disponibilidade das capacidades dinâmicas (internas ou nos fornecedores) é crucial para determinar o caminho a seguir para as transições (se CSC e depois BPO ou se diretamente BPO), além disso, estrategicamente, as empresas clientes devem reter capacidades relevantes internamente para evitar impactos negativos nos processos de negócios principais. No entanto, o estudo deixou uma lacuna ao não abordar quanta economia pragmaticamente fora conseguida nos casos investigados.

Para as empresas públicas, a contextualização se baseia nos estudos de Dollery, Akimov e Byrnes (2009); Mcivor, Mccracken e Mchugh (2011). No primeiro, a discussão girou em torno da falta de evidências empíricas que justificassem econômica e politicamente as iniciativas de compartilhamento de recursos. Como a missão dos governos é a de tentar estender serviços e cobertura social a cada vez mais cidadãos, a lógica de criação de vantagens para competição não se aplicaria. Sobre isso, cumpre destacar que a redução de custos e melhoria de eficiência aplicam-se no governo tanto quanto nas empresas privadas. Nota-se também que, nas empresas públicas, a questão da descentralização de decisão sobre as atividades de suporte pode ser determinante para as iniciativas de compartilhamento; e acrescenta outro determinante importante para a questão da eficiência, que é a necessidade de padronização de atividades. Aqueles serviços públicos que são mais dificilmente ou nada padronizáveis (geralmente os que envolvem grandes contingente de mão de obra) não conseguem se beneficiar de otimizações que levam a ganhos de eficiência e escala.

Na proposição principal de Mcivor, Mccracken e Mchugh (2011), observou-se a necessidade de classificarem as atividades de acordo com seus componentes de planejamento e de execução, e ainda interpolando essa classificação com outra relacionada às capacidades internas de execução operacional. Onde se pode observar outra similaridade com as empresas privadas no que tange à necessidade de manutenção de capacidades estratégicas internamente e não as terceirizando. O estudo conclui oferecendo contribuições para suportar a motivação da criação de arranjos compartilhados também em organizações governamentais, mas da mesma forma que na referência anterior, não especifica pragmaticamente o potencial de economia da transição para os serviços compartilhados.

O segundo estudo de Mcivor, Mccracken e Mchugh (2011) dentro das empresas públicas discute os mesmos conceitos de redução de custos de transação.

Além disso, aborda sobre as questões de centralidade decisória e nível coordenação, atividades de suporte como determinantes e padronização das atividades para alcançar a eficiência e economia de escala. No entanto, faz contribuições empíricas mais focadas no processo de governança da transição. Nesse sentido, aborda aspectos que mais poderiam ser relacionados a uma das capacidades bastante importantes para o processo de mudança: o PMO, e este deve se encarregar de garantir a governança da mudança; e que os relacionamentos entre os *stakeholders* do projeto estejam perfeitamente alinhados para alcançarem os objetivos do projeto. Também não houve, neste estudo, uma grande preocupação com a quantificação pragmática dos benéficos para o uso de organizações compartilhadas.

2.4.1 CSC e os recursos

Nos capítulos anteriores, esta revisão abordou alguns aspectos das Teorias da Visão Baseada em Recursos, e a seguir se oferece uma perspectiva adicional especialmente porque representam desafios centrais para os CSCs e para o contexto em que estes foram introduzidos. Trata-se dos estudos de Koval et al. (2016), a respeito da força de trabalho, e do estudo de Šindelář e Janasová (2020), sobre o mapeamento (*assessment* em inglês). Cabe também pontuar que ambos os estudos foram feitos a partir de casos da República Tcheca, país da Europa central, que sedia vários CSCs de empresas multinacionais que se instalaram ali em busca de vantagens estruturais e fiscais de mão de obra mais barata quando comparado com outros países mais desenvolvidos da região. Em Koval et al. (2016), a questão abordada se refere à atração e à retenção de talentos para o crescimento do setor e continuidade da atração de investimentos na implementação dos CSCs. Mais especificamente, o estudo testou algumas hipóteses sobre as características demográficas dos estudantes que buscam carreiras nos CSCs. A pesquisa quantitativa conclui por uma prevalência da preferência dos jovens recém-graduados pela oferta de trabalho nos CSCs e que os homens demonstraram maior interesse pelo salário oferecido enquanto as mulheres procuram contribuir mais com o sucesso da empresa. A contribuição do estudo foi prática para os gestores ao maximizar as áreas recrutamento e seleção.

Em Šindelář e Janasová (2020), a questão central pareceu ser a necessidade chave de entender quais atividades de suporte são mais suscetíveis à centralização

em estruturas compartilhadas a fim de construir os resultados a partir de um mapeamento estratégico. Segundo o estudo, além de buscar as eventuais economias de escala, também é fundamental ter uma documentação formal que possa preservar o *know-how* durante as transições de uma estrutura para outra. O estudo ainda cria hipóteses a respeito da magnitude do alcance da possível economia e sobre o nível de sistematização (exposição ao uso de tecnologias) ou complexidade manual (nível de tarefas customizadas). Os resultados que também foram apresentados de maneira quantitativa contribuíram para os gestores como conhecimento para auxiliá-los no processo de tomada de decisão sobre o que compartilhar e como evitar riscos de falhas de transição. Por último, sugere estudos adicionais para abordar diferentes pontos de vista (de um auditor externo p.e) para validar as conclusões encontradas.

Em outro estudo, Reurink e Garcia-Bernardo (2021) focam em um aspecto diferente dos abordados acima: o fluxo de investimento de capital. O estudo trata da competição de países pela atração do investimento de capitais dentro dos seus domínios e apontou que os CSCs são a 2ª maior razão para as empresas investirem *off shore* em suas operações globais, perdendo apenas para os investimentos para a instalação de novas fábricas. Destaca que a união Europeia é a região com maior sucesso na atração de capitais devido a suas melhores condições estruturais, incentivos governamentais, bem como proximidade geográfica de países com mercados desenvolvidos e *holdings* que também são atraídas por regimes tributários que favorecem sua instalação formal.

Ainda segundo o estudo, o volume anual de investimentos estrangeiros diretos em projetos de globalização cresceu de \$205 bilhões de dólares em 1990 para \$1,4 trilhão, em 2017, e o valor das ações das empresas investidoras chegou a \$31,5 trilhões. Esse estudo confirma que os grandes grupos terceirizam externamente as atividades de suporte de menor valor agregado, mas que também miram realizar essas atividades internamente, interessados no potencial de redução de custos buscados pelas economias de escala e, uma vez que dispõem de capital abundante, podem buscar maximizar esse potencial, combinando com outros ganhos macroeconômicos, tais como, custo mais barato de mão de obra, benefícios fiscais, ou disponibilidade de capacidades técnicas específicas que possam ser usadas de forma compartilhada. A contribuição deste estudo para o campo prático foi a elaboração de perfis de países / regiões com maior capacidade para atrair capitais para diferentes tipos de atividades, agregando, assim, o potencial de entrega de

solução desses países / regiões frente aos investidores, oferecendo, portanto, um mapa de desfragmentar as operações com a maximização dos investimentos. Para os formuladores de políticas, ofereceu informações valiosas sobre o que fazerem para retroalimentarem, por meio dos incentivos fiscais e/ou estruturais, o ciclo de investimento. A indicação para estudos futuros adicionais ficou por conta de ampliar o conceito para outras regiões e para as empresas do setor financeiro especificamente.

2.4.2 CSC e as Capacidades Dinâmicas

Além da VBR, outra visão teórica utilizada para estudar o fenômeno do compartilhamento de atividades nos CSCs foi a Teoria das Capacidades Dinâmicas, a qual foi interpretada aqui a partir de um dos estudos que compuseram a amostra de dados selecionada: o estudo de Ferreira e Janssen (2023). Nele, a ideia central é desafio contemporâneo dos CSCs de se reinventarem diante dos impactos das novas tecnologias de automação (BPMS/ RPA), inteligência artificial (IA), *blockchain* e computação nas nuvens, entre outras. Aponta os impactos dessas novas tecnologias no modelo de negócios dos CSCs e especialmente da necessidade de ajustes no perfil da força de trabalho que deveria usá-las para se ocupar de atividades de maior valor agregado, corroborado essa ideia Reurink e Garcia-Bernardo (2021); Šindelář e Janasová (2020).

Os achados da pesquisa apontaram para uma categorização do impacto das novas tecnologias (Baixo, Médio, Alto) em três dimensões dinâmicas dos CSCs (Eficiência, Serviços, Inovação), concluindo que IA seria a maior influenciadora na dinâmica de realinhamento dos CSCs. Como a tecnologia desempenha papel fundamental na operação dos CSCs, dominar as dinâmicas das suas atualizações e transformações passou a ser estratégico também para a perenidade do próprio modelo de compartilhamento de recursos de forma integrada com seus clientes / patrocinadores (as unidades de negócios). Por esse motivo, os autores sugerem envolvê-los em pesquisas futuras para o refinamento dos achados.

No estudo de Richter e Brühl (2021), a respeito da implementação dos CSCs, os autores apontaram para muitas referências importantes ocorridas desde o início dos anos 2000 na pesquisa acadêmica, objetivando sintetizá-la em duas questões principais: a) Quais seriam as variáveis importantes; e b) Como estariam relacionadas com o sucesso da implementação dos CSCs. Com base nessas perguntas,

produziram uma análise exploratória contendo várias proposições para teorizar uma conclusão que fosse além dos estudos dos caso individuais selecionados para aquela investigação, cujas conclusões acrescentam poucos elementos aos já referenciados acima, mas destacando o seguinte: A capacidade de transformar uma organização depende muito das capacidades dinâmicas que elas desenvolveram internamente, dentre elas (1) confiança, (2) estrutura organizacional e (3) padronização da tecnologia dos CSCs. (2) e (3) ficaram definidas como antecedentes, e que (1), associada com o tamanho da empresa, era uma variável moderadora agindo sobre (2) e (3) para determinar o sucesso da implementação. O estudo aponta também para futuras pesquisas quantitativas para a confirmação das teorias criadas e a expansão da aplicação das suas proposições para diferentes modelos de CSC com a mesma finalidade (confirmar as teorias criadas). Além disso, ele se limitou aos aspectos da implementação sem considerar condições organizacionais pré-existentes ao CSC. Portanto, como o foco principal do estudo recaiu exclusivamente sobre a implementação, muitas das suas contribuições também pareceram relacionadas ao processo de governança da mudança, mas, outra vez, não foi específico em relação à mensuração pragmática dos benéficos na operação dos serviços compartilhados.

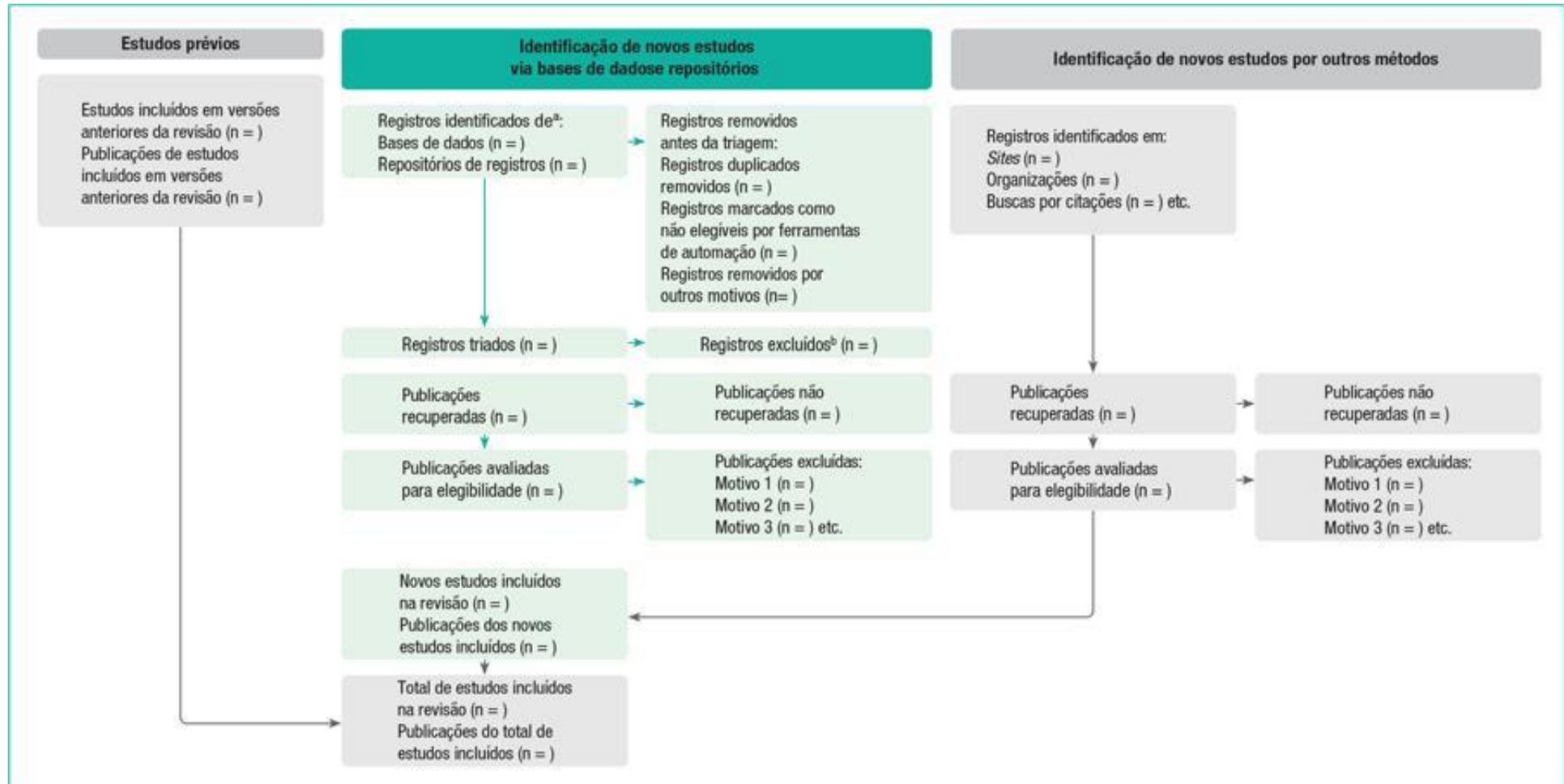
3 METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho é compreender como o modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor na prestação dos seus serviços. Dessa forma, buscou-se aprofundar como ele tem evoluído teoricamente para compreender que melhorias são ainda possíveis para tornar a aplicação desse conhecimento cada vez mais acessível às empresas menores e menos estruturadas.

Este estudo é uma revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL parece ser um método adequado para cumprir os objetivos desta pesquisa porque serve para resumir o estado do conhecimento no campo e pode fornecer sugestões para o aprofundamento de estudos futuros dado endereçar questões que não poderiam ser respondidas por estudos individuais. A RSL realizada está de acordo com o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Prisma, 2020), que estabeleceu um padrão de apresentação para estudos, respeitando critérios indispensáveis para a observação do rigor de transparência para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar trabalhos de revisão sistemática de literatura e meta-análises. O Prisma (2020) atualizou, simplificou e tornou o Prisma (2009) mais adaptado à evolução das necessidades das pesquisas nas áreas das ciências médicas, bem como das ciências sociais aplicadas, como é o caso desta, o que justifica sua utilização. O Prisma (2020) pode ser considerado um guia para planejar e conduzir RSL e contém uma lista com 27 itens, um fluxo de trabalho, o protocolo Prisma (PRISMA-P) e outras extensões para estudos específicos que ajudam os pesquisadores a manterem suas pesquisas dentro de um padrão aceitável de qualidade.

A Figura 6, a seguir, representa a diretriz do Prisma (2020) para relatar o fluxo de trabalho da coleta e análise de dados

Figura 6 – Framework Prisma 2020



Fonte: A declaração Prisma (2020): diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas

Em resumo, o *Prisma Check list* é um quadro com 7 seções que podem ser subdivididas em 27 itens que auxiliam o pesquisador no planejamento e na condução de RSL e meta-sínteses (vide Quadro 6).

Quadro 6 – *Check List Prisma 2020*

Seção e tópico	Item	Item da lista de checagem	Localização do item relatado	Seção e tópico	Item	Item da lista de checagem	Localização do item relatado
Título	1	Identifique a publicação como uma revisão sistemática		Resultados			
Resumo	2	Veja a lista de checagem PRISMA 2020 para Resumos		Seleção dos estudos	16a	Descreva os resultados do processo de busca e seleção, desde o número de registros identificados na busca até o número de estudos incluídos na revisão, idealmente por meio de um fluxograma.	
Introdução					16b	Cite estudos que parecem cumprir os critérios de inclusão, mas que foram excluídos e explique por que foram excluídos.	
Justificativa	3	Descreva a justificativa da revisão no contexto do que já é conhecido.		Características dos estudos	17	Cite cada estudo incluído e apresente suas características.	
Objetivos	4	Apresente uma afirmação explícita dos objetivos ou questões abordadas pela revisão.		Risco de viés nos estudos	18	Apresente as avaliações do risco de viés de cada estudo incluído.	
Métodos				Resultados de estudos individuais	19	Para todos os desfechos, apresente para cada estudo: (a) estatística sumária para cada grupo (quando apropriado) e (b) estimativa de efeito e sua precisão (ex.: intervalo de confiança/credibilidade), idealmente utilizando tabelas estruturadas ou gráficos.	
Crítérios de elegibilidade	5	Especifique critérios de inclusão e exclusão da revisão e como os estudos foram agrupados nas sumarizações.		Resultados das sínteses	20a	Para cada síntese, resuma brevemente as características e o risco de viés entre os estudos contribuintes.	
Fontes de informação	6	Especifique todas as bases de dados, repositórios de registros, sites, organizações, listas de referências e outras fontes pesquisadas ou consultadas para identificar estudos.			20b	Apresente os resultados de todas as sumarizações estatísticas realizadas.	
		Especifique a data em que cada fonte foi pesquisada ou consultada pela última vez.				Se meta-análises foram feitas, apresente para cada uma a estimativa resumida e sua precisão (por exemplo, intervalo de confiança/credibilidade) e medidas de heterogeneidade estatística.	
Estratégia de busca	7	Apresente as estratégias de busca completas para todas as bases de dados, repositórios de registros e sites, incluindo filtros ou limites usados.				Se estiver comparando grupos, descreva a direção do efeito.	
Processo de seleção	8	Especifique os métodos usados para decidir se um estudo atendeu aos critérios de inclusão da revisão, incluindo quantos revisores selecionaram cada registro e publicação recuperados, se trabalharam de forma independente e, se aplicável, detalhes de ferramentas de automação utilizadas no processo.			20c	Apresente os resultados de todas as investigações das possíveis causas de heterogeneidade entre os resultados do estudo.	
Processo de coleta de dados	9	Especifique os métodos usados para coletar dados das publicações, incluindo quantos revisores coletaram dados de cada publicação, se eles trabalharam de forma independente, quaisquer processos para obter ou confirmar dados com os autores do estudo e, se aplicável, detalhes de ferramentas de automação utilizadas no processo.			20d	Apresente os resultados de todas as análises de sensibilidade conduzidas para avaliar a robustez dos resultados sumarizados.	
Lista de dados	10a	Liste e defina todos os desfechos cujos dados foram coletados.		Vieses de publicação	21	Apresente avaliações de risco de viés devido a resultados faltantes (decorrentes de vieses de publicação) para cada sumarização avaliada.	
		Especifique se foram coletados de cada estudo todos os resultados compatíveis com cada domínio de desfecho (ex.: para todas as medidas, ponto de tempo, análises), e se não, quais os métodos usados para decidir quais resultados coletar.		Certeza da evidência	22	Apresente avaliações da certeza (ou confiança) no corpo de evidências para cada desfecho avaliado.	
	10b	Liste e defina todas as outras variáveis cujos dados foram coletados (ex.: características dos participantes e da intervenção, fontes de financiamento).		Discussão			
		Descreva pressupostos adotados para casos de informações faltantes ou pouco claras.			23a	Forneça uma interpretação geral dos resultados no contexto de outras evidências.	
Avaliação do risco de viés dos estudos	11	Especifique os métodos usados para avaliar o risco de viés nos estudos incluídos, incluindo detalhes da(s) ferramenta(s) usada(s), quantos revisores avaliaram cada estudo e se trabalharam de forma independente e, se aplicável, detalhes de ferramentas de automação usadas no processo.			23b	Discuta limitações das evidências incluídas na revisão.	
Medidas de efeito	12	Especifique para cada desfecho a(s) medida(s) de efeito (ex.: risco relativo, diferença de médias) usadas na sumarização ou apresentação dos resultados.			23c	Discuta limitações dos processos empregados na revisão.	
Métodos de síntese	13a	Descreva os processos usados para decidir quais estudos foram elegíveis para cada síntese [ex.: tabulação das características da intervenção do estudo e comparação com os grupos planejados para cada sumarização (item 5)].			23d	Discuta as implicações dos resultados para a prática, política e pesquisas futuras.	
	13b	Descreva métodos demandados para preparar os dados para apresentação ou síntese, como manejo de dados faltantes nas estatísticas de sumarização ou conversões de dados.		Outras informações			
	13c	Descreva métodos usados para tabular ou ilustrar visualmente os resultados de estudos individuais e sínteses.					
						Forneça informações de registro da revisão, incluindo o nome	

Continua.

Quadro 6 – Check List Prisma 2020 (Conclusão)

Seção e tópico	Item	Item da lista de checagem	Localização do item relatado	Seção e tópico	Item	Item da lista de checagem	Localização do item relatado
	13d	Descreva métodos usados para sumarizar os resultados e apresente justificativa para a(s) escolha(s). Se uma meta-análise foi realizada, descreva o(s) modelo(s), método(s) para identificar a presença e extensão da heterogeneidade estatística e o(s) pacote(s) de software utilizado(s).		Registro e protocolo	24a	do repositório e o número de registro, ou declare que a revisão não foi registrada.	
	13e	Descreva métodos usados para explorar as possíveis causas de heterogeneidade entre os resultados dos estudos (ex.: análise de subgrupo, metarregressão).			24b	Indique onde o protocolo de revisão pode ser acessado ou indique se o protocolo não foi preparado.	
	13f	Descreva análises de sensibilidade conduzidas para avaliar a robustez dos resultados sumarizados.			24c	Descreva e explique quaisquer alterações nas informações fornecidas no registro ou no protocolo.	
Avaliação de vieses de publicação	14	Descreva métodos usados para avaliar o risco de viés devido a resultados faltantes em uma sumarização (decorrente de vieses de publicação).		Apoio revisão.	25	Descreva as fontes de apoio financeiro ou não financeiro para a revisão e o papel dos financiadores ou patrocinadores na revisão.	
Avaliação da certeza	15	Descreva métodos usados para avaliar a certeza (ou confiança) no corpo de evidências de um desfecho.		Conflito de interesses	26	Declare quaisquer conflitos de interesse dos autores da revisão.	
				Disponibilidade de dados, código e outros materiais	27	Relate quais dos itens a seguir estão disponíveis publicamente e onde podem ser encontrados: modelos de formulários para coleta de dados; dados extraídos dos estudos incluídos; dados usados para todas as análises; comando analítico; outros materiais usados na revisão	

Fonte: Adaptado de tabela 1. Itens da lista de checagem Prisma (2020)

3.1 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

Este estudo selecionou artigos acadêmicos revisados por pares, relatórios setoriais das consultorias Accenture, Deloitte, Price Waterhouse Coopers, Bearing Point, Chazey Partners, dos institutos de pesquisa Gartner, Euromonitor, Statista, MarketLine, Thomson Reuters, das revistas de negócios Harvard Business Review e Forbes, artigos de conferências e artigos de revistas científicas publicados nos últimos 20 anos, focando em publicações relacionadas aos CSCs. 23 bases de dados, contendo e-journals e de repositórios institucionais de acesso aberto, para a área das ciências sociais aplicadas, e dentro dela especificamente, a administração de empresas, disponíveis na CAPES periódicos foram consultadas para garantir a abrangência de diferentes perspectivas de pensamento e correntes ideológicas / metodológicas para garantir que os resultados dos achados não fossem enviesados conforme recomendação do Prisma (2020). A delimitação do espaço de tempo amostral se justificou em função do surgimento do conceito de CSC no início do ano 2000 conforme conceituado em (Bergeron, 2003).

Para abranger um maior número possível de localidades para determinar a origem dos estudos foram incluídas teses de doutorado e dissertações de mestrado na base amostral. Outro destaque importante em relação à delimitação da amostragem foi focalizar os estudos a respeito de CSC que tivessem relações não exclusivamente interorganizacionais (de *outsourcing*), pois a experiência, na definição

das chaves de busca, mostrou que o conceito CSC não esteve estático ao longo do período pesquisado. O conceito evoluiu não apenas em termos de alcance teórico, de taxonomia (várias nomenclaturas para definir o mesmo tipo de organização prestadora de serviços prestados ora interna, ora contratados externamente), o conceito também evoluiu em termos de escopo, variando de atividades de baixo valor agregado = transacionais, para maior valor agregado = customizados).

Sobre a localidade do compartilhamento de conhecimentos nos estudos da amostra, foram considerados o local de filiação do primeiro e segundo pesquisadores de cada documento, quando pertinente, pois se encontrou que 92% dos documentos tinham apenas até dois autores.

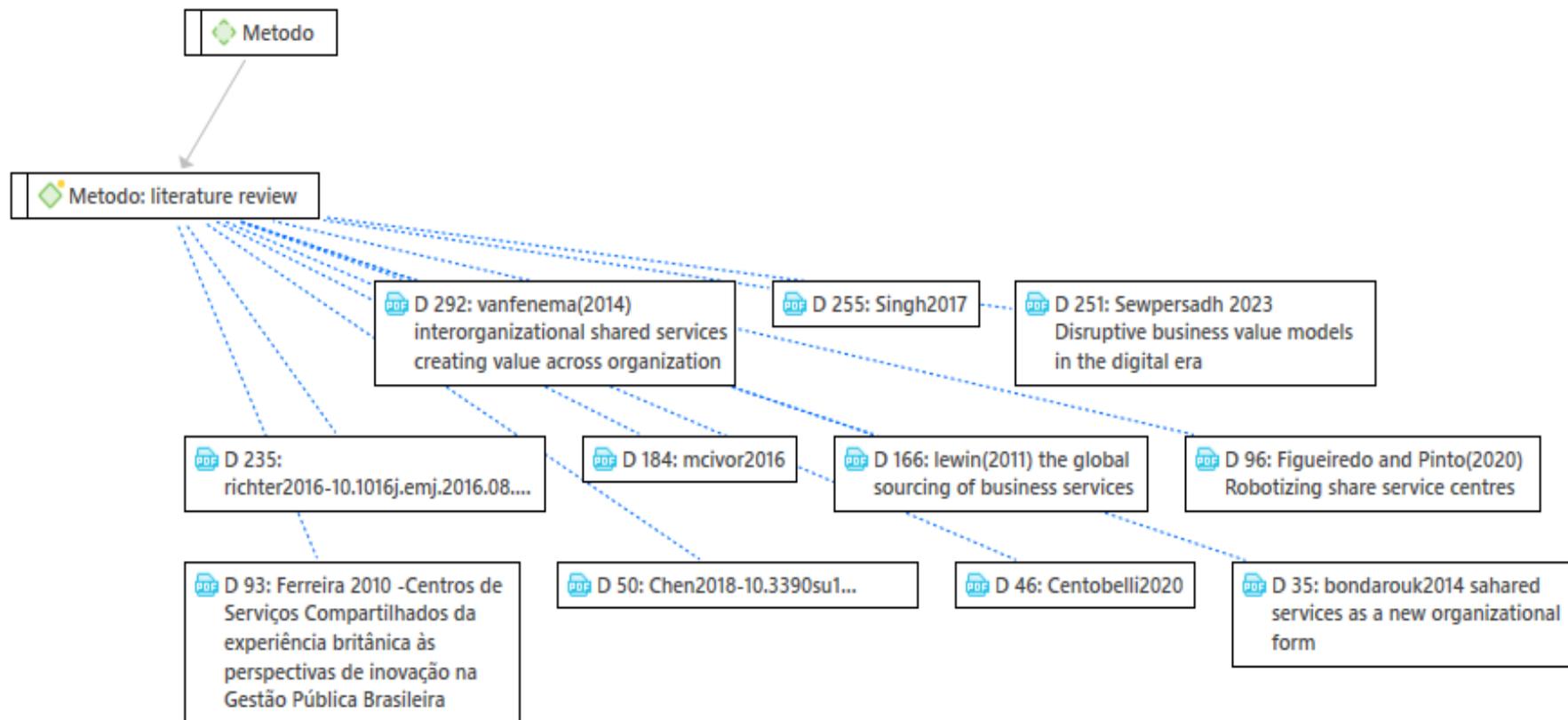
3.2 Coleta de dados

A RSL, que, de acordo com Prisma (2020), tem o objetivo de avaliar intervenções em diversas áreas do conhecimento (e.g.: ciências da saúde, ciências sociais ou educacionais), ou mesmo outros tipos de interações, foi adequada como método para esta pesquisa porque ajudou a planejar e a conduzir o trabalho que consistiu em coletar, analisar e sumarizar amostras tanto qualitativas quanto quantitativas obtidas nesta pesquisa exploratória qualitativa indutiva-dedutiva. Ela também se justifica para novos estudos de revisão, não apenas para a atualização de revisões anteriores. Como mencionado nos capítulos desta dissertação, o objetivo aqui era compreender como o modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor.

Para definir as chaves de buscas, foi feita uma pesquisa preliminar no *Google Scholar* para se estruturar combinações de palavras possíveis que fossem suficientemente abrangentes para alcançar um número representativo de estudos e, ao mesmo tempo, que eles tivessem aderência ao tema de interesse e objetivos desejados. O *Google Scholar* retornou mais de 5.000 ocorrências e, então, a chave de busca foi sendo refinada até que as ocorrências retornadas fossem melhor aderentes ao tema, pois muitas ocorrências retornadas aplicavam-se ao conceito de *outsourcing* mais exclusivamente relacionados às empresas de terceirização e não exatamente aos CSCs. Para corroborar a lista de dados secundários obtida na fase de estruturação da chave de busca, foi feito adicionalmente um cruzamento de dados com outras RSLs anteriores e uma busca regressiva escaneando referências de

artigos acadêmicos citados nelas para certificar que a amostragem fosse de fato representativa e relevante. A seguir, um recorte da árvore de códigos na Figura 7, envolvendo o código “Método” e o subcódigo “literature review”.

Figura 7 – Precisão da chave de busca

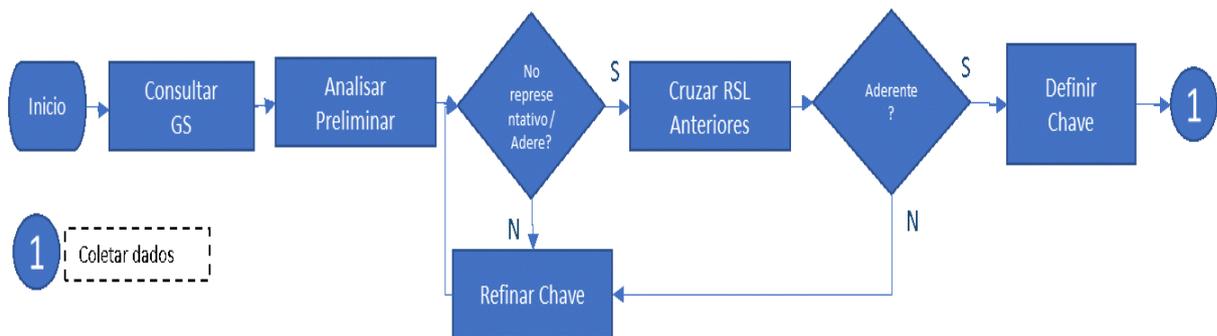


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao final da consulta preliminar, as chaves foram definidas com os termos em inglês “*Shared Service Center*”, e “*Business Model*” e sua tradução para o português “Centros de Serviços Compartilhados” e Modelos de Negócios.

Abaixo, na Figura 8, segue um esquema gráfico de como se processou a definição da chave de busca.

Figura 8 – Fluxo de trabalho da chave de busca



Fonte: Elaborada pelo autor.

Foram realizadas duas coletas de dados para esta pesquisa: a primeira, entre novembro e dezembro/2022; e a segunda, entre junho e julho/2023. A razão disso foi a de garantir a relevância, qualidade e tempestividade dos dados coletados para que se pudesse extrair informações capazes de produzir as melhores análises possíveis em resposta aos objetivos propostos. Entre a primeira e a segunda coletas de dados, houve um fato relevante que foi a recomendação da banca de qualificação desta dissertação para a inclusão de informações não só do campo acadêmico, mas também do campo empírico, razão pela qual se incluíram relatórios setoriais de institutos de pesquisas e renomadas consultorias de gestão, atuantes na indústria de prestação de serviços relacionados ao tema desta pesquisa.

Foram levantados, na primeira coleta, 92 artigos acadêmicos qualitativos nas bases de dados *EBScohost*, *Google Scholar*, *Sage*, *Science Direct*, *Scopus*, *Taylor & Francis* e *WOS*. Deles, foram finalmente selecionados 29 com base na aderência dos títulos, palavras-chave e resumo às chaves de busca.

As listas de artigos das bases foram exportadas em formato Csv, organizadas no Excel e foi realizada uma confirmação nos campos título, palavras-chave e abstrato com a ajuda de funções de localização textual, identificação, operadores lógicos, contagem e soma de palavras coincidentes com as chaves de busca (em inglês e

português). As duplicidades e os artigos sem referência de publicação oficial (DOI), ou com acesso restrito, foram desconsiderados (18).

Os artigos remanescentes foram importados quando disponíveis, ou baixados e carregados manualmente no *Mendeley* para triagem pelas chaves de busca, usando o mecanismo de busca do próprio gerenciador, apontando para o texto dos artigos na integralidade. 21 (Vinte e um) artigos foram excluídos em primeira ordem, dentre aqueles, 10 (dez) foram incluídos na amostra por exceção, pois, apesar de não trazerem coincidência com os termos das chaves de busca nas áreas especificadas acima, uma leitura superficial do resumo / abstrato do documento foi realizada para dupla confirmação, e os artigos mostravam aderência ao tema. Outros 34 artigos foram finalmente excluídos nessa triagem, pois não aderiram à análise de coincidência com as chaves de busca, nem seus conteúdos estavam relacionados ao tema da pesquisa. Então, um primeiro arquivo de metadados foi exportado no *Mendeley* para importação no Nvivo9 (software escolhido para a primeira codificação de dados). Abaixo segue o Quadro 7 com o resumo da coleta de dados:

Quadro 7 – 1ª coleta de dados

	Bases							Total
	EBSCOhost	GoogleScholar	Sage	ScienceDi	Scopus	Taylor&Fancis	WOS	
Identificação	10	7	4	30	7	6	28	92
(-) Duplicados	2	1		4	1	1	1	10
(-) Sem DOI / Acesso	3	1		1	1		2	8
(=) Triagem	5	5	4	25	5	5	25	74
(-) Ex1ª ordem	1		2		3	1	4	11
(+) Exceções	3	1				1	5	10
(=) Elegível	4	5	2	25	2	4	21	63
(-) Ex2ª ordem	1		1	23	2	4	3	34
(=) Inclusão	3	5	1	2	0	0	18	29

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda coleta de dados, como mencionado na delimitação da população de dados secundários, o alvo dessa RSL foi ampliado. O espectro de bases de dados consultadas foi ampliado das 7 bases, no quadro resumo acima, para 23 bases disponíveis na CAPES periódicos, e, ainda, foram incorporados outros dados do campo empírico (de institutos de pesquisa, consultorias, revistas de gestão, de artigos

de conferências etc.). O motivo, novamente, foi para garantir que vieses não interferissem significativamente na qualidade dos dados analisados, aumentando assim o rigor científico da pesquisa e da relevância das análises. O que se seguiu foi que 519 documentos de natureza quantitativa e qualitativa foram encontrados, e destes, 123 documentos – entre artigos acadêmicos revisados por pares, artigos de conferências internacionais ou de revistas de gestão e relatórios de pesquisa setoriais – foram incluídos como amostra final da pesquisa.

Cabe destacar que o trabalho de realizar duas coletas de dados com intervalo de seis meses entre elas, aproximadamente, endereça as recomendações do Prisma (2020) para procurar garantir a qualidade dos dados obtidos e, obedecendo, com isso, o critério de rigor científico. Ainda sobre o método, também poderia se confirmar que se alcançou exaustão teórica, pois todos os documentos levantados na primeira coleta de dados coincidiram com os documentos encontrados na segunda coleta de dados. Além disso, várias das duplicações, que foram devidamente excluídas na amostra final, apareceram em diferentes bases de dados ou mecanismos de busca. Mais adiante, no capítulo de resultados, é mostrada com detalhamento a sintetização das amostras analisadas por suas características.

A segunda coleta de dados seguiu criteriosamente o mesmo esquema de trabalho da primeira coleta de dados, iniciando o processo com a identificação de 519 documentos. Removendo-se deles as duplicidades (145) e os documentos sem referências de publicação oficial para os artigos acadêmicos (8), a triagem resultou em 366 documentos, os quais foram, então, primeiramente organizados e previamente analisados no Mendeley e de onde foram eleitos 142 documentos seguindo os mesmos critérios da primeira coleta. Finalmente, foram excluídos 19 que não aderiram ao tema, restando 123 documentos que foram integralmente lidos e codificados no Atlast.ti 23.3.4.28863. Destaca-se que não foi possível repetir a utilização do Nvivo9 na segunda coleta de dados por uma questão de melhor adequação do Atlas.ti ao orçamento do pesquisador.

A seguir, destaca-se, no Quadro 8, o resumo da 2ª coleta de dados:

Quadro 8 – 2ª coleta de dados

Bases de dados	Identificação	(-) Duplicados	(-) Sem DOI / Acesso restrito	(=)Triagem	(-) Ex1ª ordem	(+)Recuperados	(=)Eleição	(-) Ex2ª ordem	(=)Inclusão
Academia	5			5	3		2	0	2
ACM Digital	25	7		18	11		7	1	6
Bioone	5	1		4	2		2	0	2
DOAJ	5	1		4	2		2	0	2
Ebscohost	20	6	3	11	12	3	2	1	1
Emerald	74	21		53	31		22	2	20
Google Scholar	28	16	1	11	15	1	-3	2	-5
IEEE Xplore	5	1		4	2		2	0	2
JSTOR	5	1		4	2		2	0	2
Oxford Academic	15	4		11	7		4	1	3
Periodicos Uninove	5	1		4	2		2	0	2
Research Gate	44	12		32	19		13	1	12
Revistas Udesc	5	1		4	2		2	0	2
Sage	30	8		22	13		9	2	7
Schielo Brasil	5	1		4	2		2	0	2
ScienceDirect	64	18	1	45	26		19	1	18
Scopus	1	0	1	0	0		0	0	0
Semantic Sholar	10	3		7	4		3	1	2
Springer	20	6		14	8		6	1	5
Taylor&Francis	30	8		22	15	1	8	2	6
Wiley	15	4		11	7		4	1	3
WOS	89	25	2	62	46	5	21	3	18
AISEL	5	0		5	3		2	0	2
Relatorios Setoriais	9			9			9		9
Total Geral	519	145	8	366	234	10	142	19	123

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na última categoria da lista acima, “Relatórios Setoriais”, foram incorporados todos os demais estudos que não eram artigos das bases de periódicos CAPES.

3.3 Critérios de inclusão e exclusão de dados

Os critérios para a exclusão de documentos na amostra foram:

Amostras duplicadas ou com acesso restrito (153),

Amostras não aderentes as chaves de busca (234),

Amostras não aderentes ao tema CSC com relações intraorganizacionais (19).

A aderência às chaves de busca planejadas, foi executada por ferramentas de automação e por leitura humana dos documentos. Além das duplicidades, como já destacado na delimitação do tema e procedimentos usados na coleta de dados, a maior ocorrência de exclusão dos 253 estudos da amostra se referiu à diferença de unidade de análise que nos excluídos era exclusivamente a respeito das empresas prestadoras de serviços externamente, enquanto o objetivo desta pesquisa é compreender os modelos de negócios CSCs com relações intraorganizacionais (Janssen, 2006; Meijerink, 2013; Van Fenema, 2014). Maiores detalhes são apresentados na seção de resultados conforme recomendação do Prisma (2020), e o agrupamento dos estudos é apresentado na seção de codificação de dados a seguir:

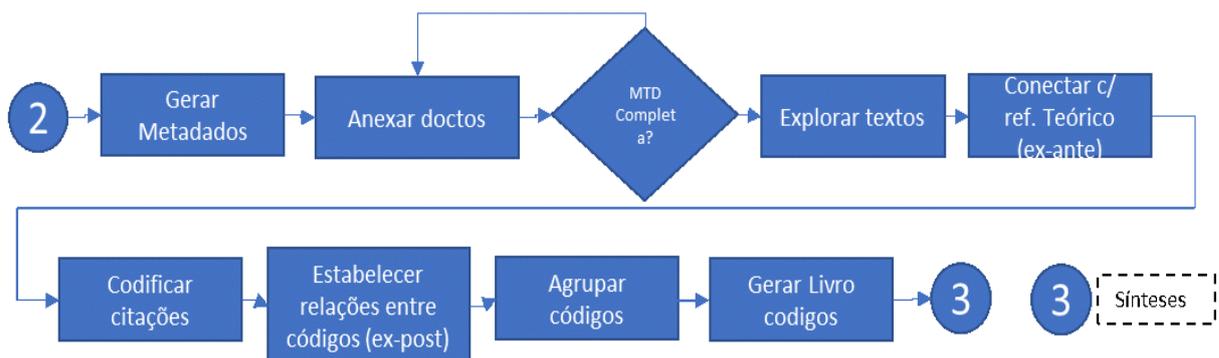
Considerando-se que a amostra selecionada contém artigos acadêmicos, artigos de revistas e publicações de consultorias e institutos de pesquisa, entre outros, pode-se afirmar que foi desenvolvida uma triangulação com diferentes fontes de dados a fim de aprimorar a confiabilidade do estudo.

3.4 Análise e codificação de dados

A análise dos metadados selecionados, conforme acima, foi feita por meio das abordagens indutiva e dedutiva para interpretar os dados coletados isoladamente e foram traçadas analogias entre os achados e os organizadores-chave que foram então comparados uns aos outros. A síntese dessas analogias está definida em Noblit e Hare (1988) como sendo a síntese da pesquisa interpretativa. Na fase de análise, também se fez a validação em termos de clareza teórica e conexão contextual dos dados coletados com o objetivo geral da pesquisa a fim de, eventualmente, eliminar dados que não estivessem aderentes ao tema de acordo com o padrão e diretrizes da pesquisa qualitativa (Yin, 2013).

Um *workflow* em relação à análise de dados foi documentado na Figura 9 abaixo para dispor o racional de análise empregado e encadear as etapas da coleta e análise de dados:

Figura 9 – Plano de trabalho da análise e codificação de dados



Fonte: Elaborada pelo autor.

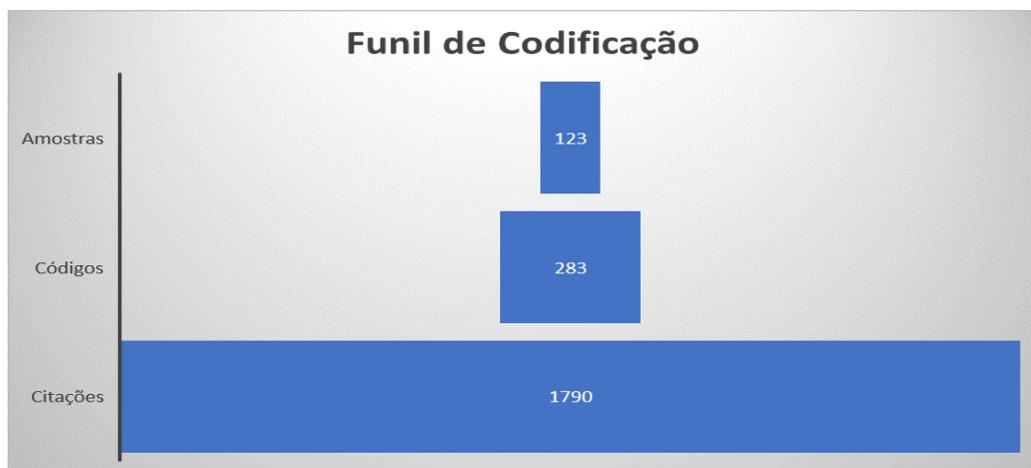
O trabalho acima foi seguido exatamente da mesma forma nas duas coletas e codificações de dados apesar de duas ferramentas distintas de codificação (NVivo9 na primeira, e Atlas.ti na segunda) terem sido utilizadas.

Cabe, portanto, destacar que após a importação das amostras no Atlas.ti, a exploração, especialmente nos trechos de discussões e resultados de cada estudo, se iniciou com a criação de dois grupos de documentos para diferenciar os aderentes dos não aderentes ao tema. Dos 123 aderentes, iniciou-se a codificação ex-ante das citações propriamente ditas, levando-se em consideração a fundamentação teórica dos modelos de negócios (Magretta, 2002; Osterwalder; Pigneur, 2010; Shafer; Smith; Linder, 2005), a visão baseada em recursos (Barney, 1991) e as capacidades dinâmicas (Eisenhardt; Martin, 2000; Helfat; Peteraf, 2003; Teece; Pisano; Shuen, 1997) sobre a unidade de análise CSC das relações intraorganizacionais. Nessa categoria, foram criadas 690 citações classificadas em três códigos: a) Criação de Valor (com 25 subcódigos); B) Entrega de Valor (com três subcódigos); C) Captura de Valor (com seis subcódigos).

Para codificar a geração de conhecimentos sobre os CSCs foram criados códigos durante a análise dos dados (em vivo ou ex-post) sem referencial teórico específico, sendo observados: D) Ano de publicação do estudo; E) A área de atuação do CSC; F) A localidade da universidade a qual os pesquisadores estavam afiliados; G) A localidade a qual o estudo se referia; H) A localidade onde estava instalado o CSC estudado; I) O Método usado em cada estudo; J) O embasamento teórico de cada estudo analisado; K) A estrutura organizacional em que o CSC estava inserido. Somaram-se 1563 citações nessa categoria, usando uma técnica dedutiva.

A seguir, o Gráfico 1 que demonstra os volumes de dados tratados na codificação de dados.

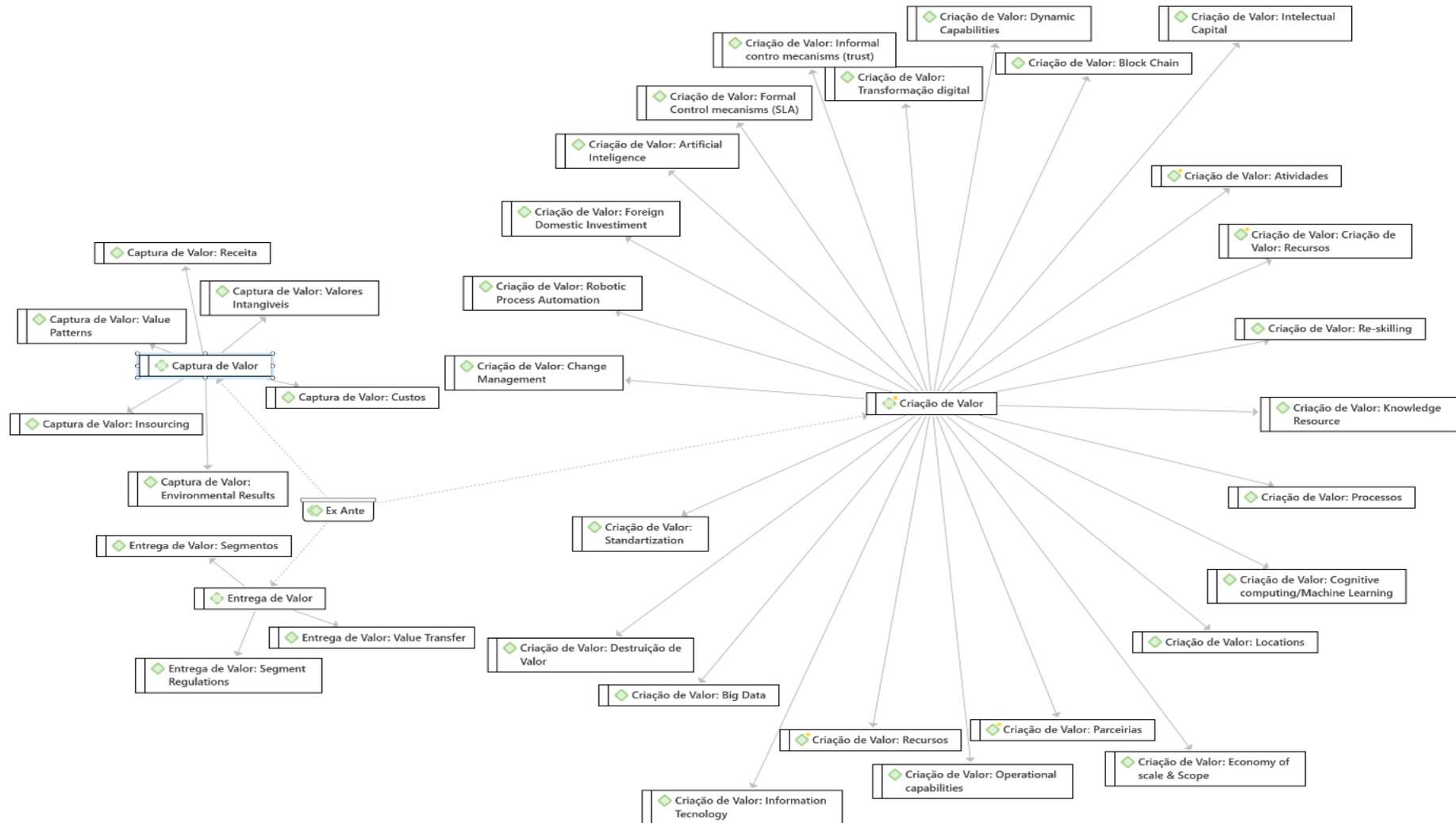
Gráfico 1 – Funil de codificação



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, na Figura 10, destaca-se exemplo de um dos ramos da árvore de códigos (relacionados à coexistência de citações entre os códigos “Criação, entrega e captura de valor”).

Figura 10 – Árvore de código (e.g)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para um maior detalhamento, o trabalho foi documentado em um livro de codificação, elaborado com o uso de SW de codificação Atlas.ti, cujo caminho para acesso está à disposição nos apêndices deste documento.

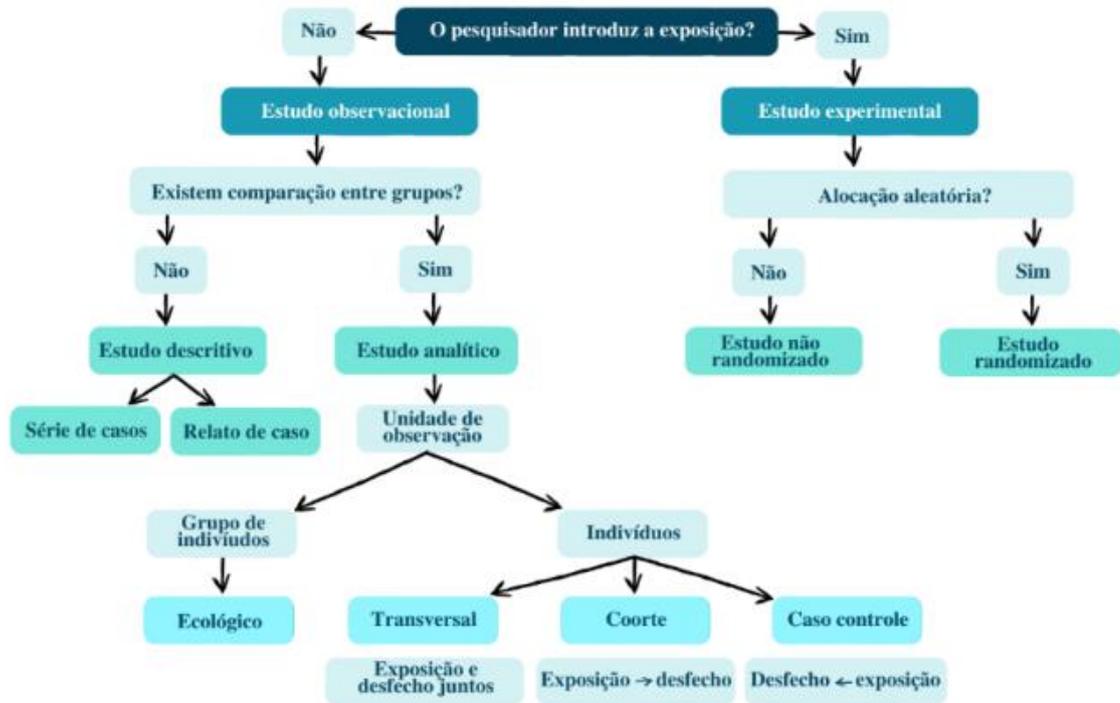
O Atlas.ti é um software de análise qualitativa de dados que foi usado como ferramenta para a organização, análise e codificação de todos os documentos coletados para esta pesquisa. Duas atualizações de versão foram feitas durante o período de utilização e nenhuma comprometeu a qualidade dos dados das análises desenvolvidas. Funcionou perfeitamente importando dados do gerenciador de referências Medley e exportando para o Zotero (outro gerenciador de referências que acompanhou a segunda coleta de dados); além disso, exportou com eficiência análises, tabelas e gráficos que foram utilizados na elaboração desta dissertação.

Como a codificação é crítica para estudos dessa natureza, após o término desta etapa, foi submetida à validação por um especialista em pesquisas no campo das ciências sociais aplicadas para que se alcançasse validade metodológica suficiente a fim de garantir um nível ideal de rigor científico e qualidade do estudo. O arquivo contendo todas as etapas do trabalho no Atlas.ti foi disponibilizado nos apêndices desta dissertação e/ou repositório pertinente, bem como o livro de códigos completo já referido neste estudo.

3.5 Estudo de risco de viés ou qualidade metodologia

Primeiramente, para analisar características de qualidade, este estudo buscou referências em Canto (2021), que orienta sobre análise de risco de viés e qualidade metodológica em revisões sistemáticas (RS). De acordo com aquele guia, os desenhos dos estudos incluídos nas RSLs precisam ser considerados para a determinação de uma ferramenta adequada para analisar riscos de o viés e / ou a qualidade metodológica deles conforme se pode visualizar na Figura11 a seguir:

Figura 11 – *Framework* para análise de viés e qualidade metodológica



Fonte: Adaptado de Canto, Stefanie e Massignan (2021)

Esta pesquisa se enquadra, portanto, como um estudo observacional descritivo, e a análise de risco de viés ou qualidade metodológica dificilmente poderia ser materializada com a ajuda de apenas uma escala de avaliação metodológica, ainda mais se considerada a heterogeneidade em relação aos desenhos dos estudos da amostra selecionada. Como a literatura é mais abundante para estudos da área das ciências médicas, mas não para estudos da administração, uma alternativa plausível foi analisar as amostras considerando a escala AMSTAR2 para as amostras com desenho de revisões sistemáticas de literatura (14% da amostra), enquanto para os estudos de casos (50% da amostra) foram analisados eventuais vieses relacionados a conflitos de interesse dos pesquisadores (filiação, patrocínio ou fontes de financiamento). Todos os estudos nesta amostra foram revisados pelo autor com base no livro *Risco de viés em revisões sistemáticas: guia prático* (Canto, 2021) e consolidados em MS Excel em preparação para etapas seguintes de quantificação de efeitos e sintetização dos dados.

Em relação ao viés de seleção dos artigos, pode-se afirmar que ele foi mitigado, pois a estratégia de buscar os estudos nos 23 repositórios de dados, demonstrados

nesta pesquisa, na coleta de dados, reduziu consideravelmente essa possibilidade. Em relação ao risco de viés de confusão também se poderia descartar o porquê de os fatores de exposição e desfecho das ciências médicas não serem pertinentes às amostras neste estudo. Os resultados das análises de viés serão apresentados no capítulo 4 seguindo as recomendações do Prisma 2020.

Abaixo, no Quadro 9, seguem a escala e as perguntas aplicadas nas análises:

Quadro 9 – Escala AMSTAR2

#	Perguntas	Respostas Possíveis
1	1. As questões de pesquisa e os critérios de inclusão para a revisão incluíram os componentes do PICO (População, Intervenção, Comparação e Desfecho)?	S; N
2	O relato continha uma declaração explícita de que os métodos foram estabelecidos antes da realização da revisão e o relato justificou quaisquer desvios significativos do protocolo?	S; N; PS
3	Os autores da revisão justificaram a escolha dos desenhos dos estudos incluídos?	S; N
4	Os autores da revisão usaram uma estratégia abrangente de pesquisa da literatura?	S; N; PS
5	Os autores realizaram a seleção dos estudos em duplicata?	S; N
6	6. Os autores realizaram a extração dos dados em duplicata?	S; N
7	Os autores forneceram uma lista de estudos excluídos e justificativa pela exclusão?	S; N; PS
8	8. Os autores descrevem os estudos incluídos com detalhamento adequado?	S; N; PS
9	Os autores da revisão usaram uma técnica satisfatória para avaliar o risco de viés nos estudos individuais que foram incluídos na revisão?	S; N; PS
10	10. Os autores da revisão reportaram as fontes de financiamento dos estudos incluídos na revisão?	S; N
11	Se a meta-análise foi realizada, os autores da revisão usaram métodos apropriados para combinação de resultados estatísticos	S; N; MAR
12	12. Se uma meta-análise foi realizada, os autores da revisão avaliaram o impacto potencial do risco de viés dos estudos individuais sobre os resultados da meta-análise ou outra síntese de evidências?	S; N; MAR
13	Os autores da revisão explicaram o risco de viés dos estudos individuais ao interpretar/discutir os resultados da revisão?	S; N
14	14. Os autores da revisão forneceram uma explicação satisfatória e discutiram qualquer heterogeneidade observada nos resultados da revisão?	S; N
15	Se foi realizada uma síntese quantitativa, os autores da revisão realizaram uma adequada investigação de viés de publicação e discutiram seu provável impacto nos resultados da revisão?	S; N; MAR
16	16. Os autores da revisão relataram quaisquer fontes potenciais de conflito de interesse, incluindo qualquer financiamento que eles tenham recebido para a realização da revisão?	S; N
	S = Sim; N = Não; PS = Parcialmente Sim; MAR = Meta análise n realizada	
	Itens Críticos	

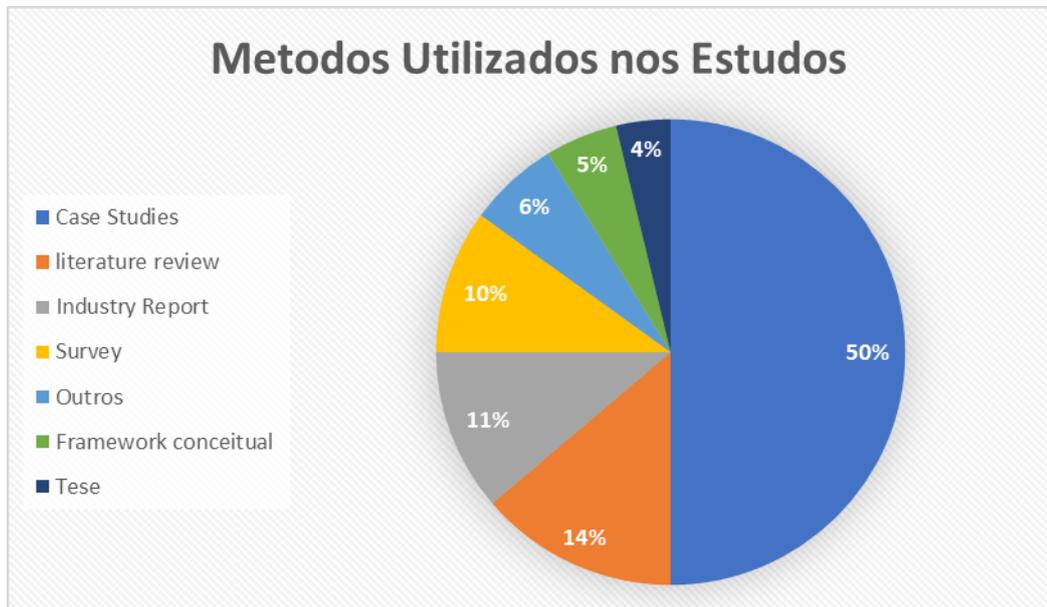
Fonte: Adaptado de AMSTAR2.

3.6 Síntese de dados e efeito das medidas

A síntese de dados ocorreu de maneira orgânica, dentro do protocolo de coleta e análise de dados previamente planejado e de acordo com os objetivos propostos para o trabalho. A necessidade de avaliação de vieses recomendada pelo Prisma (2020), combinada com a heterogeneidade dos achados na coleta de dados, dirigiu a uma lógica de sintetizar e medir os efeitos das amostras em dois grupos: a) RSL para medir a qualidade metodológica; e b) estudos com outros desenhos de métodos. Isso foi feito para dar sentido à aplicação de uma escala de avaliação reconhecida no meio acadêmico para esse tipo de análise (Canto, 2021): a AMSTAR2. Nenhuma das amostras analisadas com respeito à qualidade metodológica ou análise de viés apresentou uma pontuação “criticamente baixa”, o que eventualmente sugeriria um alto risco de viés, requerendo sua exclusão do trabalho e outras considerações.

O Gráfico 2 abaixo mostra a diversidade de desenhos de estudos encontrados na amostra selecionada que justifica a utilização adaptada da escala AMSTAR2

Gráfico 2 – Desenho de métodos da amostra



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7 Análise de confiabilidade

Em relação à confiabilidade da classificação da qualidade das análises metodológica e de viés, foi criado um banco de dados com informações das amostras estabelecendo-se como variável de interesse a nota de qualidade das análises, dentro de cada um dos grupos de documentos de acordo com seus tipos de estudo (RSL e outros). Além disso, com a ajuda do Excel e do software estatístico SPSS versão 25, foi aplicado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov com resposta negativa para a normalidade da amostra para um intervalo de confiança de 95%. Em seguida, considerando aquela saída de não normalidade (que confirmou a heterogeneidade da amostra), se aplicou o teste não paramétrico de U de Mann-Whitney com resposta favorável para a aceitação das classificações obtidas para as análises de qualidade e viés

Abaixo, destaca-se o Quadro 10 com a saída do SPSS para o teste de normalidade $p < 0,05$ que não aceita a hipótese de distribuição normal para a amostra estudada

Quadro 10 – Teste de normalidade KS

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Nota	,310	88	,000	,778	88	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, no Quadro 11, a saída do SPSS para o teste U de Mann-Whitney para o mesmo intervalo de confiança de 95% ($U=164,000$; $p > 0,05$).

Quadro 11 – Teste não paramétrico U de Mann-Whitney

Estatísticas de teste^a

	Nota
U de Mann-Whitney	164,000
Wilcoxon W	174,000
Z	-,092
Significância Sig. (bilateral)	,926
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,946 ^b
Sig exata (bilateral)	,815
Sig exata (unilateral)	,448
Probabilidade de ponto	,136

a. Variável de Agrupamento:
Metodos

b. Não corrigido para vínculos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção desta dissertação, são apresentados análises e resultados sobre a amostra estudada, considerando o que recomenda o check list Prisma.

4 RESULTADOS

4.1 Seleção de estudos

Ainda que a pesquisa tenha sido realizada com os parâmetros a fim de atender ao rigor metodológico – mesmo fazendo duas coletas de dados com intervalo de seis meses entre uma e outra, com a ampliação do número de bases de dados consultadas de cinco para 23 para eliminar quaisquer vieses, ampliando o número de documentos coletados de 98 para 519 –, os resultados apresentados a seguir precisam necessariamente ser interpretados exclusivamente à luz dos objetivos especificamente propostos para a pesquisa (Tranfield; Denyer; Smart, 2003).

Os estudos na área das ciências sociais aplicadas, por sua natureza, desenho, peso dos *inputs*, tipo de revisão de literatura empregada, preparação, protocolo de revisão, estratégia de busca e seleção de estudos, verificação de qualidade, extração e síntese de dados e, por último, apresentação de resultados, guardam diferenças muito importantes com respeito à maneira como tudo acima é feito nas ciências médicas de onde o paradigma das revisões sistemáticas de literatura tem como referência. Portanto, a apresentação de resultados deste trabalho segue pela lógica de explorar questões que parecem ser importantes para compreender o fenômeno do CSC.

A seguir, no Quadro 12, destaca-se um resumo com o fluxo seguido na coleta e na análise de dados:

Quadro 12 – Fluxo de coleta e análise de dados

Etapas da Coleta e Análise de Dados	1a Coleta de dados	2a Coleta de Dados
Registros Identificados (via chave de busca nos repositórios)	92	510
Repositórios de Registros CAPES	7	23
(-) Registros Duplicados	10	145
(-) Registros Acesso Restrito	8	8

Continua.

Quadro 12 – Fluxo de coleta e análise de dados (*Conclusão*)

Etapas da Coleta e Análise de Dados	1a Coleta de dados	2a Coleta de Dados
(-) Exclusão 1a ordem (Chave de Busca no Mendeley para todo texto)	11	234
(+) Inclusões (Registros adicionados por outros meios)	10	19
Outros Repositórios		
Publicações Avaliadas	92	529
(-)Publicações Excluídas 2a ord (Chave de Busca no Excel)		
Não aderentes à chave de busca	11	234
Não aderentes ao tema	34	19
Outras exclusões	18	153
(=)Total de Estudos Incluídos	29	123

miro

Fonte: Elaborado pelo autor.

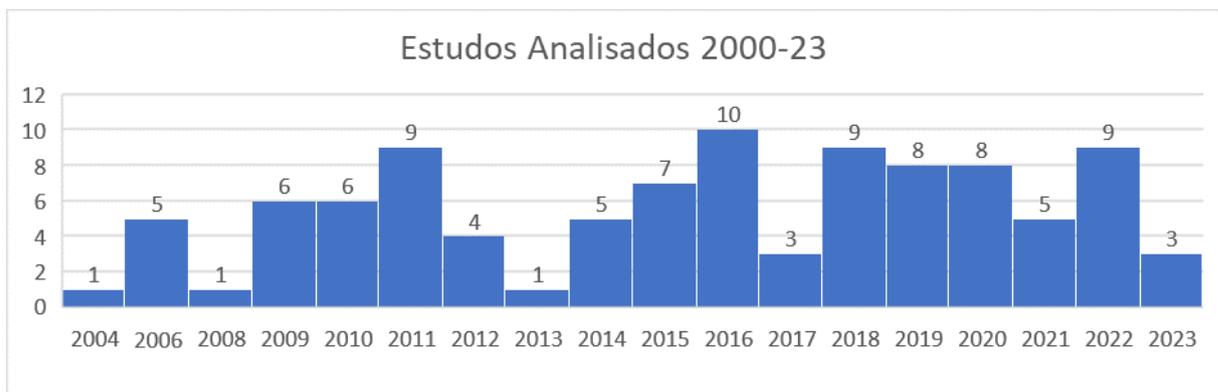
4.2 Características do estudo

Dentre os estudos selecionados para esta análise, encontram-se os com desenhos de métodos variados (estudos de casos únicos ou múltiplos, levantamentos, frameworks conceituais, análises participativas, relatos de experiência, teses, relatórios setoriais e pesquisas de consultorias e institutos de pesquisa privados) em pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas, além das RSLs, (revisões sistemáticas com ou sem meta-análises e meta-sínteses).

Nesse sentido, foram selecionados estudos das duas últimas décadas porque foi o período que coincidiu com a evolução do fenômeno desde as suas primeiras referências em Bergeron (2003) e Schulman (1999). Embora as primeiras referências sobre o desenvolvimento dos CSCs tenham sido nos anos 1970 com os modelos centralizados de entrega de funções de suporte, o reconhecimento da origem do modelo CSC foi apontado, na literatura, como sendo o da General Eletric (GE) nos anos de 1980, mas não há uma unanimidade nesse reconhecimento (Ferreira; Bresciani; Mazzali, 2014; Lacity; Willcocks; Rottman, 2008). O conceito de CSC, como se conhece hoje, parece ter sido reconhecido, efetivamente, a partir da onda de

implementações que se seguiram à GE, e, no início dos anos 2000, as pesquisas de mercado apontavam que grande parte das maiores empresas mundiais reconheciam operar ou estarem engajadas em implementar seus centros de serviços compartilhados (Ferreira; Bresciani; Mazzali, 2014). Esta pesquisa tomou então o período pós anos 2000 como base temporal (Gráfico 3 abaixo) para explorar o fenômeno por entender-se que foi quando a intersecção mais clara entre evolução empírica e compartilhamento do conhecimento poderia ser capturada.

Gráfico 3 – Espaço temporal da amostra



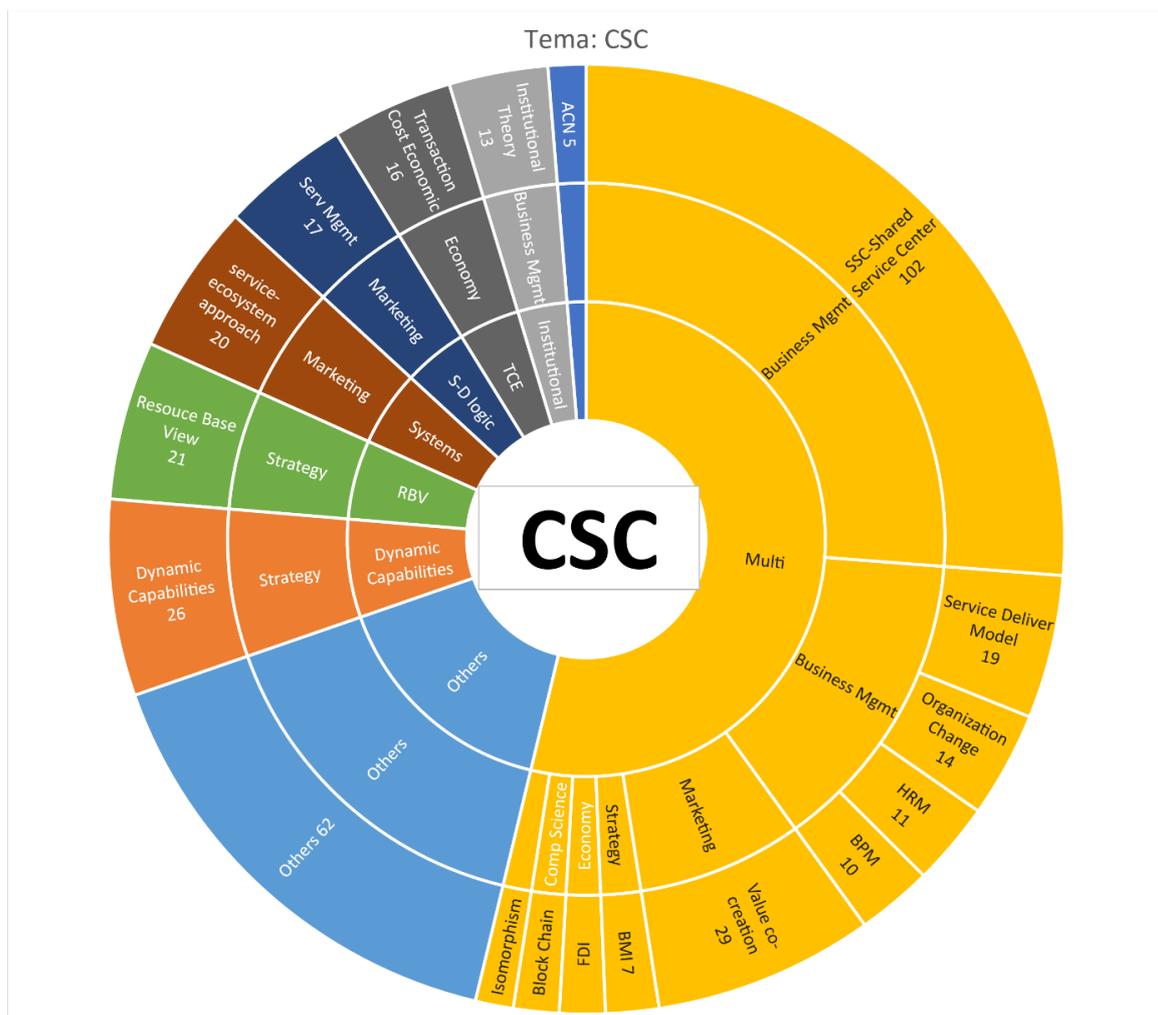
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos encontrados em toda a amostra cobrem uma variedade significativas de teorias e assuntos relacionados aos CSCs e denotam a característica plural da intersecção teoria e prática. Como se pode notar no gráfico de explosão solar a seguir, do centro, onde está o conceito do CSC, para as extremidades, onde estão os temas e assuntos abordados, pode-se perceber que grande parte da literatura consultada envolve múltiplas teorias no mesmo estudo. Por exemplo, na área amarela à direita, do Gráfico 4, a seguir, encontra-se mais da metade dos 123 documentos analisados, posicionando os estudos como referindo-se a múltiplas teorias no mesmo documento.

Seguindo na área amarela, dentro a categoria “Multi” se encontram documentos cruzando a disciplina “Business Mgmt” (gestão de negócios em português) com o tema / assunto “SSC-Shared Service Center” 102 vezes. Ela, “Business Mgmt” cruzando com o tema “Service Deliver Model” aparece 19 vezes, ou “Organization Change” 14 vezes, “HRM” 11 vezes, “BPM” 10 vezes, e assim sucessivamente até onde se pode estratificar a amostra. As demais frações coloridas do gráfico trazem dados com uma única referência teórica em cada documento e confirmaram a

consistência da fundamentação teórica no item 2, escolhida para esta dissertação. Individualmente, a Teoria das Capacidades Dinâmicas “Dynaminc Capabilities” apareceu dentro da disciplina “Strategy” 26 vezes (Janssen; Joha; Zuurmond, 2009; Maatman; Bondarouk, 2014; Maatman; Bondarouk; Looise, 2010), enquanto a visão baseada em recursos “RBV apareceu 21 vezes (Gerbl; Mcivor; Humphreys, 2016; Gospel; Sako, 2010; Mccracken; Mcivor, 2013). Na sequência, destacam-se outras intersecções que não fizeram parte da fundamentação teórica por serem menos relevantes do que capacidades dinâmicas e visão baseada em recursos. Por exemplo: “Systems” dentro de marketing – 20 vezes; depois Service Delivery Logic (SD-Logic) também dentro de “Marketing” – 17 vezes; “Transaction Cost Economic” (TCE) dentro de “Economy” – 16 vezes; “Institutional” dentro de “Business Mgmt” – 13 vezes; e, por último, “Actor Network” (ACN) com 5 vezes.

Gráfico 4 – Teorias e assuntos relacionados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro dessa amostra, encontra-se também uma grande diversidade de desenhos de métodos aplicados aos estudos como já demonstrado no item 3.6 (desta dissertação), sendo importante destacar que 50% dos documentos analisados são de estudos de casos (Banoun; Dufour; Andiappan, 2016; Boglind; Hällstén; Thilander, 2011; Borman; Janssen, 2013), assim, a generalização dos achados é difícil de ser extrapolada para toda uma população. Corroborando a diversidade teórica reportada neste estudo, abrem-se inúmeros caminhos e possibilidades para se compreender os CSCs. Ao mesmo tempo, dificulta-se a sintetização sistematicamente dos conhecimentos sobre o fenômeno, e, por fim, conecta-se como um outro tipo de desenho de estudo da amostra que são as revisões de literatura (14%) (Dollery; Akimov; Byrnes, 2009; Richter; Brühl, 2021; Sewpersadh, 2023), as quais, por sua vez, talvez corroborem a natureza ainda em evolução das pesquisas sobre CSC. Dois outros tipos de desenho ajudam a mostrar a consistência da amostra selecionada em termos de diversidade e abrangência: os relatórios setoriais (11% da amostra) com pesquisas de mercado, artigos de revistas, de conferências, que ajudam a conectar teoria e prática (Marketline, 2017; Rathore; Reif, 2020; Samuel, [s.d.]; White et al., 2019), e os levantamentos = Surveys (10% da amostra) que ajudam a materializar mais quantitativamente os conhecimentos (Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009; Gewalt; Dibbern, 2009; Howcroft; Richardson, 2012).

4.3 Risco de vieses

As análises de qualidade de viés foram executadas em 88 documentos da amostra, correspondendo a 71,5% (88 de um total de 123). A distribuição dos desenhos dos métodos orientou o alcance da aplicação das perguntas da escala AMSTAR2. Desses 88 documentos, quatro deles são do tipo revisões sistemáticas de literatura (RSL), e os 84 outros documentos, identificados, a seguir, no Gráfico 5 como “outros”, são dos demais desenhos de método, alcançando, assim, um nível satisfatório de relevância estatística.

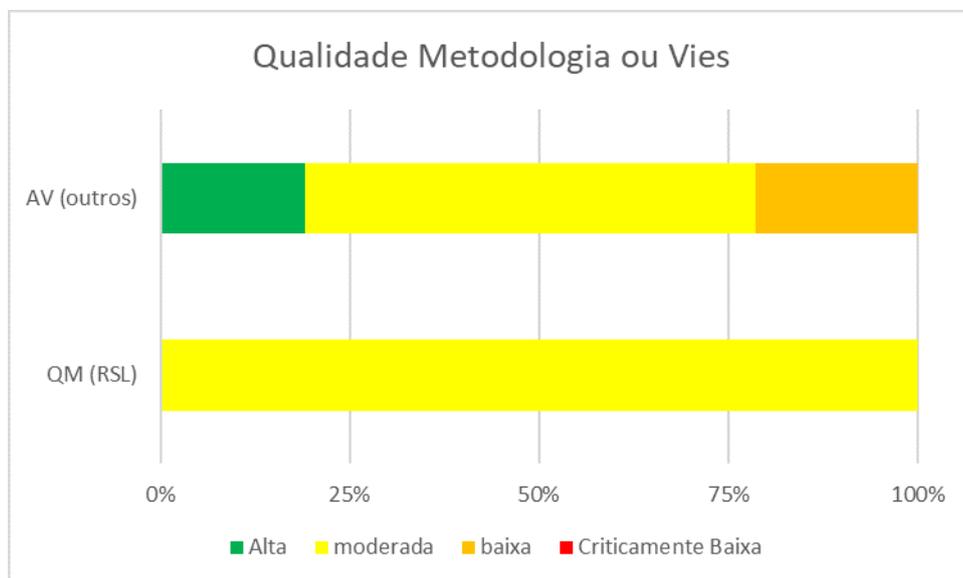
As RSLs foram analisadas com base nas 16 perguntas da escala AMSTAR2 com moderada qualidade metodológica (QM) e não sugeriram o risco material de falta de qualidade. Para os demais estudos, as perguntas 10 e 16 da escala foram avaliadas e não se encontrou nenhum com classificação “Críticamente baixa”, não

requerendo, portanto, a exclusão de nenhum estudo por risco de conflito de interesses dos pesquisadores com as organizações referidas em cada estudo.

Considerando que, no grupo de “outros”, mencionado no item 3.6, se encontra uma diversidade de diferentes tipos de estudos, pode-se afirmar com segurança que não houve ausência de representação de nenhum tipo de estudo nesta amostra, que sugerisse qualquer viés de seleção.

A apresentação dos resultados em quartis, a seguir, no Gráfico 5, está conforme recomendação de aplicação da escala AMSTAR2 (Canto, 2021)

Gráfico 5 – Análise de risco de viés e qualidade metodológica



“QM” =Qualidade Metodológica; “RSL” = Revisão Sistemática de Literatura; AV = Análise de viés

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima representa a qualidade metodologia (QM) e a análise de vieses (AV), portanto, o nível de existência de vícios de qualidade ou de vieses é o oposto dos scores acima. Ou seja, quanto menor qualidade, maior o risco. A interpretação final é que todas as revisões sistemáticas tiveram classificação “Moderada”, bem como a grande maioria dos documentos com os demais tipos de desenho de método (61%). Para os demais (outros), 18% receberam classificação “Alta”, e os restantes (20%) receberam uma classificação “Baixa”.

4.4 Resultados dos estudos individuais

Aproximadamente 19% dos estudos de caso e outros desenhos de estudos (exceto as RSLs) obtiveram uma pontuação alta, enquanto 82% deles ficaram entre moderada e baixa pontuações. Em relação às RSLs, todas elas receberam uma pontuação moderada de qualidade metodológica, usando a mesma escala como *framework* conceitual.

Os quadros abaixo demonstram os resultados dos estudos individuais e suportam as descrições feitas no item 3 deste trabalho.

Primeiramente, demonstra-se, no Quadro 13, a seguir, os 4 estudos do tipo revisões sistemáticas de literatura analisados.

Quadro 13 – Análise de qualidade metodológica

Itens críticos		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	QM (RSL)		
AM#	Amostra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	bondarouk2014	S	PS	S	PS	S	S	S	PS	PS	N	SMA	SMA	S	N	SMA	S	Moderada
2	Richter 2021	S	PS	S	S	N	N	S	PS	N	S	SMA	SMA	S	S	SMA	S	Moderada
3	richter2016	S	PS	S	S	S	S	N	N	N	N	SMA	SMA	S	S	SMA	S	Moderada
4	Sewpersadh 2023	S	PS	S	S	N	N	N	N	S	S	SMA	SMA	N	N	SMA	S	Moderada

Legenda: "N" = Não; "S" = Sim; "PS" = Parcialmente Sim; "SMA" = Sem Meta Análise; "QM" = Qualidade Metodológica; "RSL" = Revisão Sistemática de Literatura

QM = Qualidade metodológica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por último, no Quadro 14 a seguir, destacam-se os outros 84 estudos dos demais tipos de desenho de métodos analisados:

Quadro 14 – Análise de risco de viés

AM#	Amostra	10	16	AV (outros)	AM#	Amostra	10	16	AV (outros)
1	Anagnoste S, 2017	N	S	moderada	43	Mclvor R, 2016	N	S	moderada
2	Banoun A, Dufour L, Andiappan M, 2016	N	S	moderada	44	Mclvor R, McCracken M, McHugh M, 2011	N	S	moderada
3	Beuren IM, de Souza LR, de Oliveira Leite Feuser H, 2017	N	S	moderada	45	Meijerink J, Bondarouk T, 2013	S	S	Alta
4	Borman M, Janssen M, 2013	N	S	moderada	46	Nasir IN, Abbott P, Fitzgerald G, 2011	N	S	moderada
5	Chen J, Guan J, Xu Jbill, Clergeau C, 2018	S	S	Alta	47	Oliveira NP, Oliveira AM, Jesus RH, Prado DG, Lima TF, 2019	N	S	moderada
6	Chen J, Tang D, Wang J, 2014	S	S	Alta	48	Petrisor I, Cozmiuc D, 2016	N	S	moderada
7	Chen X, Dai Q, Na C, 2023	N	S	moderada	49	Plugge A, Nikou S, Janssen M, 2022	N	S	moderada
8	Colombo VL, Beuren IM, 2023	N	S	moderada	50	Ponciano ES, Amaral CS, 2021	N	S	moderada
9	Cooke FL, 2006	N	S	moderada	51	Reurink A, Garcia-Bernardo J, 2021	S	S	Alta
10	Cuganesan S, Dumay JC, 2009	N	S	moderada	52	Richter, 2020	N	S	moderada
11	Cuganesan S, Dumay JC, 2009	N	S	moderada	53	Rothwell AT, Herbert IP, Seal W, 2011	S	S	Alta
12	Dollery B, Akimov A, Byrnes J, 2009	N	S	moderada	54	Rudzioniene K, Sakalauskiene R, 2014	N	S	moderada
13	Elston, T; Dixon, R, 2020	N	S	moderada	55	Schulz V, Herz TP, Rothenberger MA, Brenner W, 2010	N	S	moderada
14	Farndale E, Paauwe J, Hoeksema L, 2009	N	S	moderada	56	Selden SC, Wooters R, 2011	S	S	Alta
15	Ferreira C, Bresciani P, Mazzali L, 2010	N	S	moderada	57	Larsen, S B, 2015	S	S	Alta
16	Ferreira C, Janssen M, 2022	N	S	moderada	58	Sindelar, M; Janasova, B, 2020	N	S	moderada
17	Figueiredo AS, Pinto LH, 2021	N	S	moderada	59	Strikwerda, J; Stoelhorst, JW, 2009	N	S	moderada
18	Francesconi M, de Almeida MI, 2016	N	S	moderada	60	Ning, S; Akkiraju R; Nayak N; Goodwin R, 2009	N	S	moderada

Continua.

Quadro 14 – Análise de risco de viés (Conclusão)

AM#	Amostra	10	16	AV (outras)	AM#	Amostra	10	16	AV (outras)
19	Gerbl M, McIvor R, Humphreys P, 2016	N	S	moderada	61	Sum FF, Paula IC, Tortorella G, Pontes AT, Faco RT, 2020	S	S	Alta
20	Gewald H, Dibbern J, 2009	S	S	Alta	62	Tammel K, 2017	S	S	Alta
21	Gospel H, Sako M, 2010	S	S	Alta	63	Willcocks L, Lacity M, Craig A, 2017	S	S	Alta
22	Young G, 2022	N	S	moderada	64	Zhang Y, Liu S, Tan J, Jiang G, Zhu Q, 2018	S	S	Alta
23	Harritz D, 2016	N	S	moderada	65	Zhang Y, Zhang C, 2022	N	S	moderada
24	Hjaltalín IT, Sigurdarson HT, 2022	N	S	moderada	66	Sutcliff M; Donnellan M, 2006	N	N	baixa
25	Howcroft D, Richardson H, 2012	N	S	moderada	67	Sutcliff M; Donnellan M, 2006	N	N	baixa
26	Hyvönen T, Järvinen J, Oulasvirta L, Pellinen J, 2012	N	S	moderada	68	Sson, 2015	N	N	baixa
27	Iveroth E, 2011	N	S	moderada	69	Pwc; Suska M; Weuster A, 2016	N	N	baixa
28	Janssen M, Joha A, 2004	N	S	moderada	70	Gartner, 2018	N	N	baixa
29	Janssen M, Joha A, 2006	N	S	moderada	71	Gartner; George S, 2018	N	N	baixa
30	Janssen M, Schulz V, Brenner W, 2010	N	S	moderada	72	Forbes; Samuel PB, 2019	N	N	baixa
31	Karaszewski R, Modrzyńska P, Modrzyńska J, 2021	S	S	Alta	73	Deloitte, 2019	N	N	baixa
32	Klimkeit D, Reihlen M, 2022	S	S	Alta	74	Deloitte, 2020	N	N	baixa
33	Koval, O; Nabareseh, S; Klimek, P; Chromjakova, F, 2016	N	S	moderada	75	Gartner; Wiles J, 2021	N	N	baixa
34	Krysińska J, Janaszewicz P, Prys M, Rózewski P, 2018	N	S	moderada	76	Forbes; Villanova P, 2022	N	N	baixa
35	Lacity MC, Rottman JW, Willcocks LP, 2008	N	S	moderada	77	Cunha J.A, 2011	N	N	baixa
36	Larsen SB, Sørensen NS, Petersen MG, Kjeldsen GF, 2016	S	S	Alta	78	Pritchett AG, 2018	N	N	baixa
37	Liu Y, 2020	N	S	moderada	79	Gabriel IS, 2022	N	N	baixa
38	Lugar-Brettin SR, Zazueta J, 2014	N	S	moderada	80	Strikwerda J, 2006	N	N	baixa
39	Maatman M, Bondarouk T, 2014	N	S	moderada	81	Maatman M; Bondarouk T; Looise JK, 2010	S	N	moderada
40	Maatman M, Meijerink J, 2017	N	S	moderada	82	Strikwerda J, 2014	N	N	baixa
41	Maciejczyk, Agnieszka, 2016	N	S	moderada	83	Van Fenema PC, Keers B, Zijm H	N	N	baixa
42	McCracken M, McIvor R, 2013	N	S	moderada	84	Gerpott FH	N	N	baixa

Legenda: "N" = Não; "S" = Sim; AV = Análise de viés

Fonte: Elaborado pelo autor

A escala AMSTAR2 sugere 4 níveis de classificação como parâmetro de qualidade para a sua aplicação:

- 1) **Alta**: denota que o documento analisado não apresenta nenhuma ou uma única resposta "N" para um item considerado não crítico;
- 2) **Moderada**: denota que o documento analisado apresenta mais de uma resposta "N" em itens considerados não críticos;
- 3) **Baixa**: denota que o documento analisado apresenta, pelo menos, uma resposta "N" em um item crítico, com ou sem resposta "N" para itens considerados não críticos;
- 4) **Criticamente baixa**: denota que o documento analisado apresenta mais de uma resposta "N" para itens considerados críticos, com ou sem respostas "N" para itens não críticos.

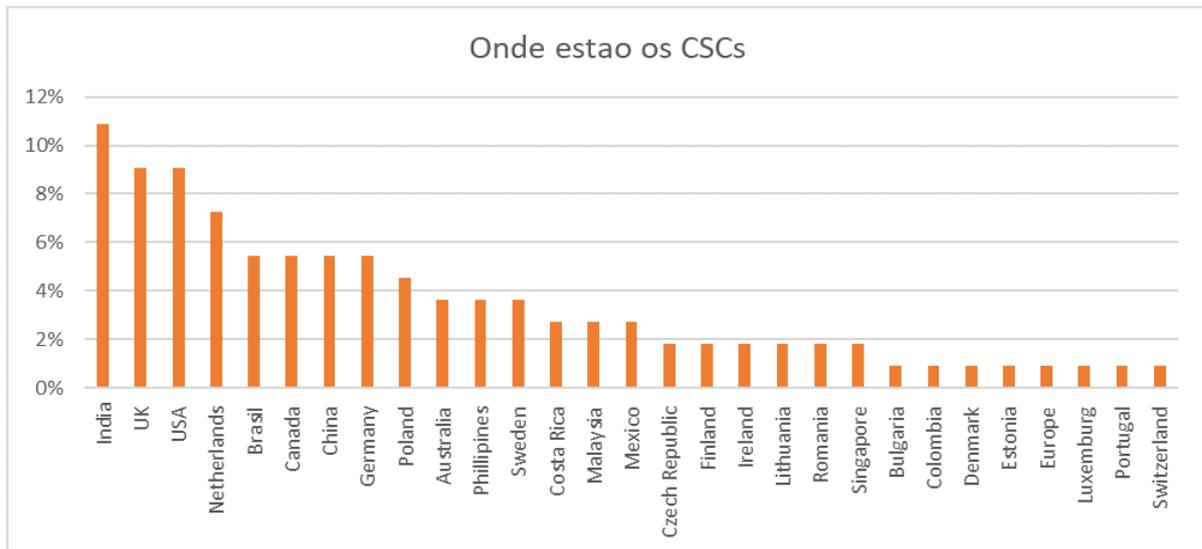
Como se pode observar nos Quadros 13 e 14, apresentados nesta dissertação, nenhum dos documentos avaliados recebeu a classificação **"Criticamente baixa"**, portanto, foi desnecessária a sua exclusão ou as estratificações adicionais nas análises.

4.5 Resultados das sínteses

4.5.1 Síntese 1 Localização dos CSCs e compartilhamento de conhecimentos no espaço e tempo

Para analisar como o conhecimento a respeito dos CSCs tem sido compartilhado, buscou-se saber os países onde se encontravam as universidades as quais os autores, dos documentos revisados estavam afiliados. Como base na amostra estudada, a Índia aparece com o maior número das referências entre as localidades onde os CSCs operam (11%), seguida da Inglaterra e Estados Unidos (9%), Holanda (7%), Brasil, Canadá, China, Alemanha e Polônia (5%) e Austrália, Filipinas, Suécia (4%). O Gráfico 6, a seguir, completa a apresentação desses achados. Em apenas 1 caso (Brasil), foi feita a exclusão de 2 teses e 1 relato de experiência (estudos não validados por pares) para eventualmente eliminar o efeito de qualquer viés.

Gráfico 6 – Localização dos CSCs



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos que suportam a análise de localização dos CSCs poderão ser encontrados no Quadro 15, a seguir, e mostraram que a liderança da Índia como localidade com maior número de CSC esteve presente tanto nos estudos acadêmicos quanto nos documentos dos institutos de pesquisas e consultorias presentes na amostra, confirmando o alinhamento entre teoria e prática a respeito da busca das

grandes empresas globais por redução de custos com mão de obra para a execução de atividades de baixo valor agregado (Lacity; Willcocks; Rottman, 2008; Paulo, 2011; Rathore; Reif, 2020; White et al., 2019; Wiles, 2021).

A posição da Inglaterra poderia se justificar pela vocação funcional histórica, em especial, pela disseminação de conhecimento no idioma que domina o mundo corporativo (o Inglês). Também se justificaria pelo amadurecimento da indústria de prestação de serviços correlatos no país, tanto no âmbito das empresas privadas quanto do próprio governo engajado em iniciativas de melhorias contínuas para prestar serviços à comunidade com orçamentos cada ano mais restritos (Elston; Dixon, 2020; Gospel; Sako, 2010; Herbert; Seal, 2012; Mcivor; Mccracken; Mchugh, 2011).

Para os Estados Unidos, a posição na ordem das localidades com maior números de referência se justifica pelo posicionamento geoeconômico como a nação mais rica do mundo de onde se sediam grande parte das maiores empresas do mundo, adicionando-se características similares às da Inglaterra de relevância de compartilhamento de conhecimento e abrangência pública e privada (Selden; Wooters, 2011; White et al., 2019; Wiles, 2021).

Como mencionar todas as nações com referências de operação de CSC é muito extensivo, por outro lado, talvez fosse insuficiente mencionar apenas as três primeiras referências e não mencionar a Holanda que não se destacou por ter reconhecidamente os menores custos com mão de obra para atrair empresas buscando arbitragem, nem a posição privilegiada economicamente ou mesmo pela onipresença do idioma no cenário global de compartilhamento de conhecimento. As análises, no caso da Holanda, mostraram também a presença de um estado mais desburocratizado e mais engajado em iniciativas de compartilhamento de recursos, mas os destaques pareceram ser a alta produtividade e a evolução dos centros de serviços compartilhados que se destacam por uma vanguarda na busca pela agregação de escopos de trabalho com maior valor agregado, oferecendo uma gama ampliada de possibilidades de gerações de CSC presentes em uma mesma localidade (Maatman; Bondarouk, 2014; Maatman; Meijerink, 2017; Meijerink; Bondarouk, 2013).

No Quadro 15, a seguir, destaca-se uma evidência dos estudos, mencionando as localidades ondem operam os CSCs.

Quadro 15 – Estudos considerados para análise de localização dos CSCs

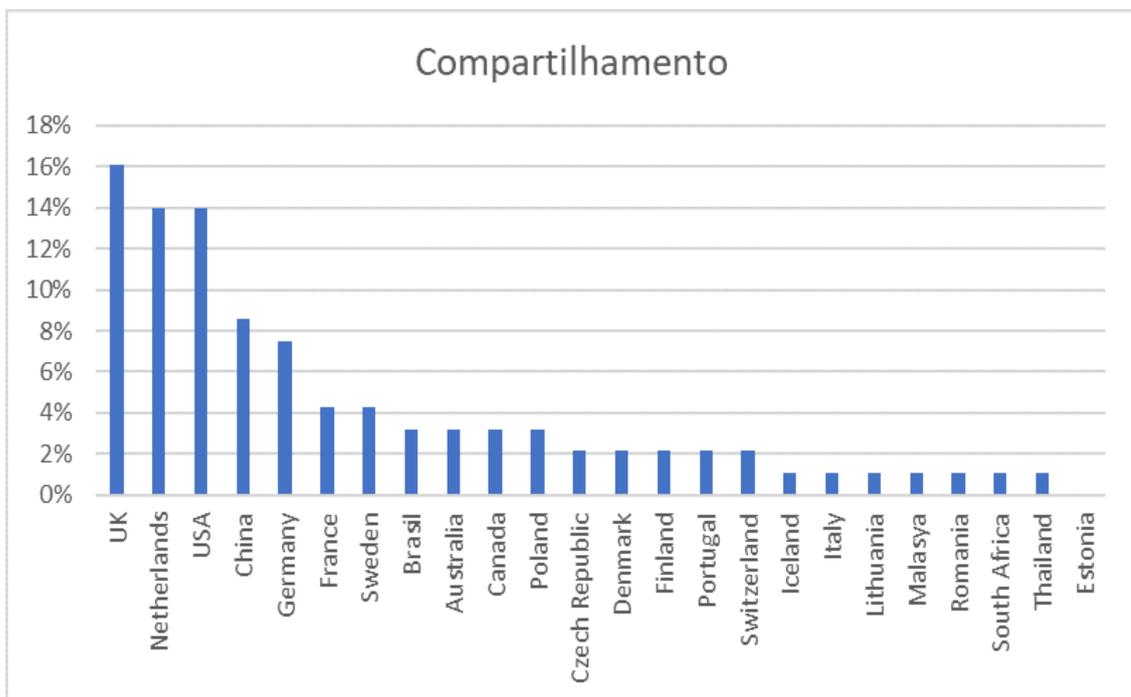
Local CSC	Estudo	Local CSC	Estudo
Australia	Borman, 2013 Cuganesan, 2009 Dollery; Akimov; Byrnes 2009	Lithuania	Krysinska et all, 2018 Rudzioniene, 2014
Belgium		Luxemburg	Lacity; Willcocks; Rottman, 2008
Brasil	BPO Services in BRZ, 2017 Castro, 2017 Ferreira, 2010 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Oliveira et all, 2019 Sum et all 2018	Malaysia	Deloitte 2019 Klimkeit; Reihlen, 2022 Nasir; Abbott; Fitzgerald, 2011
Bulgaria	Krysinska et all, 2018	Mexico	Deloitte 2019
Canada	Figueiredo; Pinto, 2020 Gartner 2021 Howcroft; Richardson, 2012 Janssen; Joha; Zuurmond, 2009 Schulz et all 2010	Netherlands	Farndale 2009 Figueiredo; Pinto, 2020 Janssen; Joha; Zuurmond, 2009 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Maatman; Bondarouk, 2014 Meijerink; Bondarouk, 2013 Rudzioniene, 2014 Maatman; Meijerink, 2017
China	Figueiredo; Pinto, 2020 Gartner 2021 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Li; Zhang, 2022 Yang et al, 2021	Phillipines	Deloitte 2019 Gartner 2021 Klimkeit; Reihlen, 2022 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008
Colombia	Figueiredo; Pinto, 2020	Poland	Deloitte 2019 Gartner 2021 Karaszewski; Modrzynski; Modrzynska, 2021 Szmajser et all, 2022
Costa Rica	Deloitte 2019	Portugal	Castro, 2017
Czech Republic	Koval eta ll, 2016 Sindelar; Janasova, 2020	Romania	Krysinska et all, 2018 Petrisor; Cozmiuc, 2016
Denmark	Larsen, 2015	Singapore	Figueiredo; Pinto, 2020 Gartner 2021
Estonia	Tammel, 2016	Sweden	Boglund, 2011 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Schulz et all 2010
Finland	Figueiredo; Pinto, 2020 Hyvonen, 2012	Switzerland	Schulz et all 2010
Germany	Bearing Point 2007 Gerbl; Mclvor; Humphreys, 2016 Gewald; Dibbern, 2009 Krysinska et all, 2018 Schulz et all 2010	UK	Elston; Dixon, 2019 Figueiredo; Pinto, 2020 Gospel; Sako, 2010 Herbert, 2012 Howcroft; Richardson, 2012 McCracken; Mclvor, 2013 Mclvor; McCracken, McHugh, 2011 Oshri; Ravishankar, 2014 Rudzioniene, 2014
India	Bearing Point 2007 Deloitte 2019 Figueiredo; Pinto, 2020 Gartner 2021 Howcroft; Richardson, 2012 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Lewin, 2011 Singh; Hong, 2017 Weerakkody; Irani, 2010	USA	Deloitte 2019 Figueiredo; Pinto, 2020 Gartner 2021 Gospel; Sako, 2010 Howcroft; Richardson, 2012 Janssen; Joha; Zuurmond, 2009 Schulz et all 2010 Pritchett, 2010 Selden; Wooters, 2011
Ireland	Janssen; Joha; Zuurmond, 2009 Rudzioniene, 2014		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os achados a seguir, sobre conhecimento, baseiam-se na premissa de que que as universidades exercem papel fundamental na produção e compartilhamento do conhecimento em geral, portanto, poderia ser esperado que a localização do compartilhamento de conhecimento não fosse diferente da localização onde operam os centros de serviços compartilhados, mas não se observou isso analisando a amostra selecionada. O compartilhamento de conhecimento sobre CSC apresentou uma ordenação diferente de onde eles operam.

Segundo a amostra estudada, 16% do conhecimento sobre o CSC partiu da Inglaterra, seguido da Holanda e Estados Unidos (14%), China (9%), Alemanha (8%) e assim sucessivamente como poderá ser visto no gráfico abaixo. Abaixo, no Gráfico 7, um Pareto dos locais onde os pesquisadores estiveram afiliados quando da publicação dos estudos evidenciando de onde aquele conhecimento foi compartilhado.

Gráfico 7 – De onde foram compartilhados os conhecimentos sobre CSC



Fonte: Elaborado pelo autor.

As posições da Inglaterra e dos Estados Unidos em relação ao local de onde o conhecimento foi mais compartilhado parece ser consistente com o quesito idioma, com ambos terem as melhores posições no ranking de países com as melhores universidades (QS World University Rankings 2023), e até mesmo com o fato de

serem nações economicamente relevantes (sexto e primeiro maiores PIB respectivamente de acordo com o relatório de 2022/3 do fundo monetário internacional). Com a ajuda dos rankings de universidade e PIB também se poderia justificar as posições de China (segunda maior economia mundial e terceira maior no ranking de universidades), e ajudaria a justificar a posição da Alemanha (terceira potência econômica em PIB, e nona no ranking de melhores universidades), mas, dentre as cinco primeiras posições do estudo de nações compartilhadoras de conhecimento apareceu a Holanda (18ª potência econômica e 13ª no ranking de universidades).

Assim como na análise de locais com mais referências de onde operam os CSCs, a Holanda aparece com também com alta relevância entre as nações que compartilham conhecimento sobre o fenômeno, portanto se tornando foco de grande interesse para estudos futuros que poderão ajudar a compreender ainda melhor os CSCs pois ela deve ter uma característica particular que não se apoia na posição na geração de PIB ou mesmo que tenha as universidades mais bem ranqueadas mundialmente.

Os quadros de dados com as informações do PIB e ranking de universidades estão disponibilizados nos apêndices da dissertação e abaixo os estudos que suportam a análise de compartilhamento de conhecimentos.

A seguir, no Quadro 16, há uma evidenciação de como os estudos da amostra foram classificados em relação ao local de onde se compartilhou o conhecimento.

Quadro 16 – Estudos com referências de filiação dos 1ºs e 2ºs pesquisadores

	Pais1	Universidade1	Pais2	Universidade2
Estudo				
Akaka and Vargo, 2015	USA	University of Denver,		
Banoun et al., 2016	France	EDC Paris Business School		
Boglund, 2011	Sweden	University of Gothenburg		
Bondarouk, 2014	Canada	Université Laval		
Boman, 2013	Australia	University of Sydney	Netherlands	Delft University of Technology
Cao et al., 2017	France	NEOMA Business School	UK	Middlesex University
Castro, 2017	Portugal	Universidade Nova de Lisboa		
Centobelli et al., 2020	Italy	University of Naples Federico II		
Chen; Dai; Na, 2023	China	Shanghai Advanced Institute of Finance,	USA	Drexel University
Chen, 2013	China	Zhejiang Gongshang University		
Chen et al., 2018	China	Zhejiang Gongshang University,	France	University of Nantes
Cooke, 2006	UK	University of Manchester,		
Cuganesan, 2009	Australia	Swinburne University of Technology		
Dewaard; Bock; Beeres, 2019	Netherlands	Netherlands Defense Academy		
Dolery; Akimov; Byrnes 2009	Australia	University of New England		
Elston; Dixon, 2019	UK	University of Oxford		
Famdale 2009	Netherlands	Tilburg University,		
Figueiredo; Pinto, 2020	Portugal	University of Porto		
Gerbi; McIvor; Humphreys, 2016	USA	Cornell University		
Gerpott, 2015	Germany	WHU Otto Beisheim School of Management		
Gewald; Dibbern, 2009	Switzerland	University of Bern	Germany	Johann Wolfgang von Goethe University
Gospel; Sako, 2010	UK	University of Oxford,		

Continua.

Quadro 16 – Estudos com referências de filiação dos 1^{os} e 2^{os} pesquisadores (Conclusão)

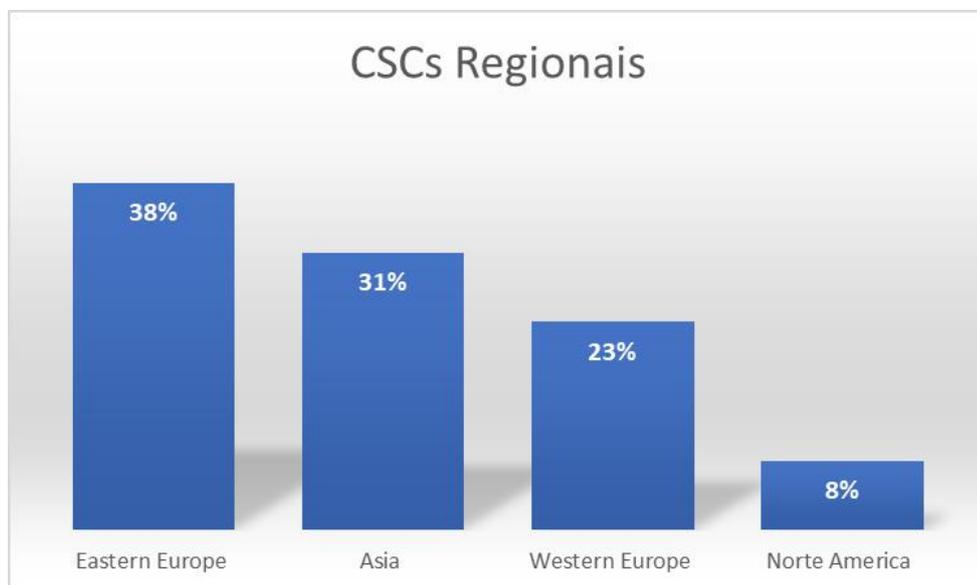
	Pais1	Universidade1	Pais2	Universidade2
Estudo				
Harritz, 2016	Denmark	Aalborg University		
Herbert, 2012	UK	Loughborough University		
Hjaltaín; Sigurdarson, 2022	Iceland	Reykjavik University		
Howcroft, Richardson, 2012	Sweden	Luleå University of Technology	UK	University of Salford
Janssen; Joha, 2004	Netherlands	Delft University of Technology		
Janssen; Joha, 2006	Netherlands	Delft University of Technology		
Janssen; Joha; Zuurmond, 2009	Netherlands	Delft University of Technology		
Karaszewski; Modrzynski; Modrzynska, 2021	Poland	Nicolaus Copernicus University		
Klimkeit; Reihlen, 2022	Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University		
Koval et al.,	Czech Republic	Tomas Bata University		
Krysinska et al., 2018	Poland	West Pomeranian University of Technology		
Lacity; Willcocks; Rottman, 2008	UK	London School of Economics,		
Lewin, 2011	USA	Cornell University		
Liu, 2020	China	Shunde Polytechnic		
Maatman; Bondarouk, 2014	Canada	Université Laval		
Maatman; Bondarouk; Looise, 2010	Netherlands	University of Twente		
Maatman; Meijerink, 2017	Netherlands	University of Twente		
McCracken; McIvor, 2013	UK	University of Ulster,		
McIvor; McCracken; McHugh, 2011	UK	University of Ulster,		
McIvor, 2016	Thailand	MAHIDOL UNIVERSITY		
Meijerink; Bondarouk, 2013	Netherlands	University of Twente		
Oliveira et al., 2019	Brazil	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	France	Université de Bordeaux
Oshri; Ravishankar, 2014	UK	Loughborough University		
Petrisor; Cozmiuc, 2016	Romania	West University of Timișoara		
Plugge et al., 2022	Netherlands	Nyenrode Business University		
Plugge; Bouwman, 2018	Netherlands	Delft University of Technology		
Ponciano; Amaral, 2020	Brazil	Unifaccamp		
Reurink; Garcia-Bemando, 2020	Netherlands	University of Amsterdam		
Richter; Bruhl, 2021	Germany	ESCP Europe		
Richter; Bruhl, 2016	Germany	ESCP Europe		
Richter; Bruhl, 2019	Germany	ESCP Europe		
Rothwell; Herbert; Seal, 2011	UK	De Montfort University		
Rudzioniene, 2014	Lithuania	Vilnius University		
Schulz et al 2010	Switzerland	University of St. Gallen		
Selden; Wooters, 2011	UK	Lynchburg College		
Sewpersadh, 2023	South Africa	University of Cape Town		
Sindelar; Janasova, 2020	Czech Republic	Prague University of Economics and Business		
Singh; Hong, 2017	USA	Eastern Michigan University		
Strikwerda, 2014	Canada	The University of British Columbia		
Strikwerda, 2006	Netherlands	Universiteit van Amsterdam		
Su, 2009	USA	New York University,		
Sum et al 2018	Brazil	Federal University of Rio Grande do Sul		
Teece, 2007	USA	University of California,		
vanFenema; Keers; Zijm, 2014	Sweden	LULEA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY		
Weerakkody; Irani, 2010	UK	Brunel University		
Li; Zhang, 2022	China	Southwest Petroleum University		
Yang et al 2021	China	Wuhan Textile University	UK	UCL-University of London
Young, 2022	China	Wuchang Shouyi University,		
Zhang; Zhang, 2022	China	Yanshan University		
Szmajser et al., 2022	Poland	Cracow University of Economics		
Nasir; Abbott; Fitzgerald, 2011	UK	Brunel University		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros dois achados relevantes merecem destaque dentro da perspectiva da localização das operações dos CSCs e da geração de conhecimento a respeito dele: A) abrangência da prestação dos serviços dos CSCs; e B) a distância entre eles e seus clientes intraorganizacionais. De acordo com a amostra analisada, o Leste Europeu se destaca como localidade, pois os CSCs lá instalados têm abrangência mais globalizada em termos de prestação de serviços de suporte, e parece consistir com a perspectiva seguinte da distância dos CSCs em relação aos seus clientes que ainda buscam arbitrar custos entre suas principais motivações para engajar nessas

iniciativas. Capital intelectual de boa qualidade com custos mais competitivos, ambiente de tecnologia bem desenvolvido, diversidade linguística, estabilidade social e incentivos governamentais foram os principais diferenciais encontrados nos estudos analisados que impulsionaram os CSCs do leste europeu para a liderança do ranking de mais globalizados. Em segundo lugar, apareceu a região asiática e o maior destaque ficou especificamente por causa da Índia, país com o maior número de CSC operando individualmente, nesta amostra, mas que principalmente se caracteriza por operar mais intensivamente aqueles associados à área de desenvolvimento de softwares e suporte de tecnologia.

Gráfico 8 – CSC mais globalizados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, no Quadro 17, destacam-se alguns estudos que suportam esses achados:

Quadro 17 – Suporte para os CSCs mais globalizados

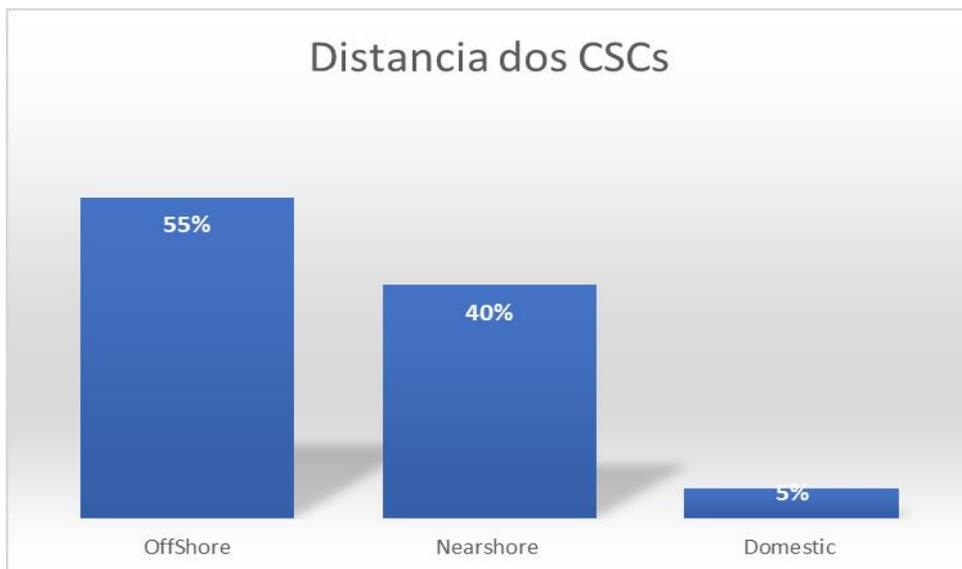
	Asia	Eastern Europe	Norte America	Western Europe
Estudos	Bearing Point, 2007 Cunha, 2011 Klimkeit; Reihlen, 2022 Lacity; Willcocks; Rottman, 2008	Bearing Point, 2007 Figueiredo; Pinto, 2020 Klimkeit; Reihlen, 2022 Koval eta ll, 2016	Lacity; Willcocks; Rottman, 2008	Bearing Point, 2007 Cunha, 2011 Figueiredo; Pinto, 2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à proximidade dos seus clientes, apenas uma minoria dos CSCs da amostra foram criados para atender a demandas domésticas dentro do próprio país. As justificativas evidenciadas ao longo deste trabalho corroboram esse achado, porque, na maciça maioria das referências da amostra, os CSCs foram criados com a missão estratégica de criar valor pela otimização de custos alavancados pelos ganhos de escala onde unidades descentralizadas de execução operacional são substituídas por centros de operações centralizados.

Observe, no Gráfico 9, a seguir, que 55% dos centros de operações foram implementados off-shore. Desde sua origem, no início dos anos 2000, as organizações patrocinadoras dos CSCs buscam redução de custos não prioritariamente considerando a distância entre unidade prestadora de serviços e aquela recebedora deles. Com o avanço das tecnologia da informação, o esperado pelos patrocinadores passou a ser que, independentemente da localidade dos CSCs, os benefícios seriam auferidos por seus clientes. Embora a evolução das necessidades por canais de atendimento mais customizados tenha surgido nas unidades de negócios de clientes, e estas sejam atendidas pelos CSCs com os parceiros de negócios (business partners ou simplesmente BPs em inglês), os recursos mais relevantes (capital intelectual e tecnologia) continuaram centralizados em localidades com oferta mais barata desses ativos, possibilitando retornos financeiros tangíveis.

Gráfico 9 – Proximidade entre CSC e clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, no Quadro 18, seguem alguns dos estudos que suportam a questão da proximidade dos CSC dos seus clientes:

Quadro 18 – Referências de proximidade entre CSC e clientes

	Domestic	Nearshore	OffShore
Estudos	Bearing Point 2007	Lacity; Willcocks; Rottman, 2008 Gerbl; Mclvor; Humphreys, 2016 Krysinska et all, 2018 vanFenema; Keers; Zijm, 2014	Sindelar; Janasova, 2020 Krysinska et all, 2018 Lewin, 2011 vanFenema; Keers; Zijm, 2014 Pritchett, 2010 Forbes 2022

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.2 Síntese 2 Evolução: Como evoluíram os CSCs

Trazendo uma perspectiva adicional a da localização, mencionada anteriormente, agora os achados focaram na evolução do fenômeno ao longo das últimas décadas sobre quando, como evoluíram e o que a amostra aponta sobre como têm sido os CSCs. A literatura revisada monta um histórico desde o início dos anos 2000 conforme já reportado neste trabalho em itens anteriores, (Bergeron, 2003; Schulman, 1999) até 2023 (Chen; Dai; Na, 2023; Sewpersadh, 2023) e foi uniforme em relação às publicações ao longo do período, mas completamente heterogênea em relação aos temas, disciplinas e teorias do conhecimento relacionados à administração de empresas especificamente, mas não se limitando a ela. No Gráfico 10, a seguir, se observa a abrangência de assuntos abordados e o esforço para se conseguir extrair dados que se relacionassem aos objetivos desta pesquisa. Então, de acordo com as amostras revisadas se observou que houve e há uma constante evolução dos CSCs em relação aos objetivos corporativos daquelas empresas que engajaram em iniciativas de montarem suas estruturas próprias.

Gráfico 10 – Assuntos e teorias abordados entre 2000-23



Fonte: Elaborado pelo autor.

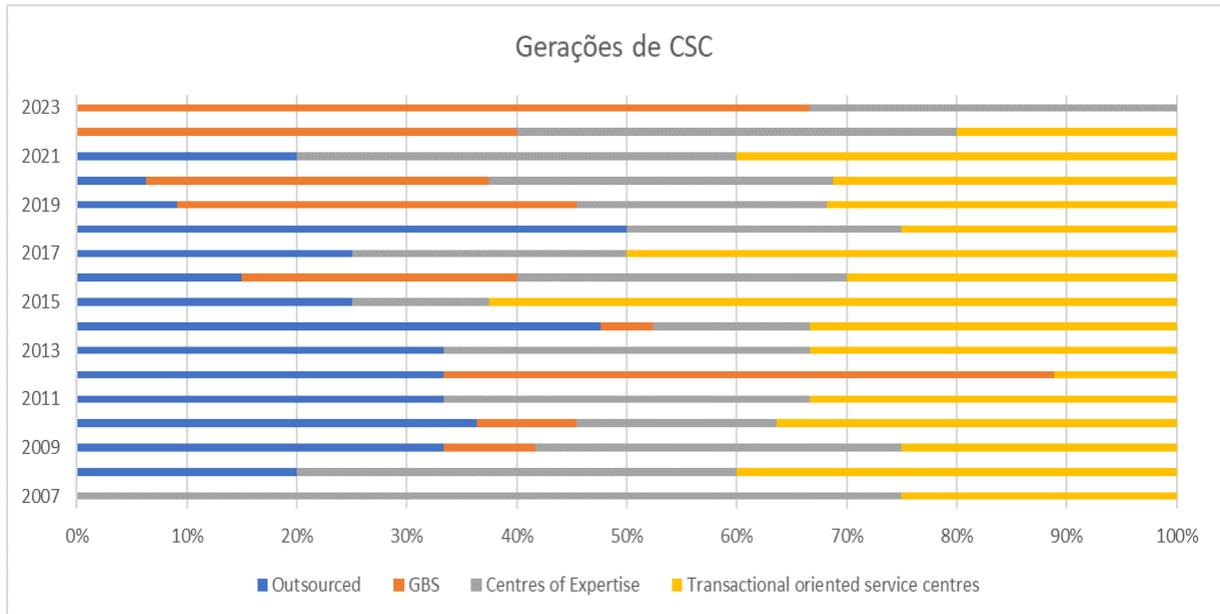
As primeiras referências da criação de CSC encontradas na amostra reportam a uma iniciativa na *General Electric* (GE) nos Estados Unidos em meados da década de 1980, mas não houve uma unanimidade para esse fato. Sabe-se que o fenômeno teve muitas origens, mas uma maioria concorda que a primeira função que efetivamente provou o conceito de centralizar a execução de rotinas de trabalho foi a financeira. Desde então, a referência tem sido usada em praticamente todas as áreas e processos empresariais, sejam eles principais ou secundários, passando por várias denominações e modelos de negócios. Se for aceita que a iniciativa de GE tenha sido de fato o principal embrião dessa evolução, poderia ser considerada, portanto, uma orientação exclusivamente intraorganizacional para as relações e escopo dos CSCs, mas a literatura consultada apontou que nem todas as empresas tinham capacidades de internamente criarem estruturas para responder à demanda dos desafios da competitividade empresarial e, portanto, muitas trilharam caminhos estratégicos diferentes, confiando a parceiros externos a gestão de processos de negócios secundários parcial ou inteiramente para ganhar tração de implementação e alcançar ganhos de escala mais rapidamente. (Gewald; Dibbern, 2009; Gospel; Sako, 2010; Howcroft; Richardson, 2012)

No início, os CSCs foram denominados por alguns autores, (por exemplo: (Gerpott, 2015; Gewald; Dibbern, 2009; Herbert; Seal, 2012; Šindelář; Janasová, 2020; Su et al., 2009), como “Centros de serviços orientados a transações”. Eram bastante mais focados na redução de custos por transação e criavam mais valor do que capturavam. Depois disso, evoluíram para os “Centros de excelência”

multifuncionais (Boglund; Hällstén; Thilander, 2011; Castro; Teixeira, 2022; Maatman; Bondarouk, 2014) quando já se posicionavam mais proximamente às necessidades dos clientes intraorganizacionais para ouvir melhor suas demandas; e depois evoluíram para organizações de múltiplos propósitos corporativos, os quais visaram e visam à ampliação da geração com maior captura de valor por meio da customização ou especialização de escopo. Ficaram então reconhecidos como “Centros de Serviços Globais” (GBS em inglês). Alguns autores que reportaram essa perspectiva foram: De Waard, De Bock e Beeres (2019); Farndale, Paauwe e Hoeksema (2009); Figueiredo e Pinto (2021), entre outros que são relacionados abaixo para uma leitura mais detalhada. Nos GBS as formas de contratação de serviços de suporte internamente e/ou externamente convergiram ainda mais pronunciadamente, maximizando as estratégias corporativas e com vistas à exploração das novas tendências “ditadas” pela digitalização dos processos de negócios e emprego de novas tecnologias de tratamento de informações. (RPA e AI, entre outras).

O Gráfico11, a seguir, mostra a heterogeneidade também na definição geracional dos CSCs e da estratégia de contratação desses serviços, hora usando os centros de excelência dos prestadores de serviços externos, hora os centros transacionais internos, convergindo para resolver tal conflito a partir da percepção da possibilidade de maximizar a captura de valor, seja pelo amadurecimento das estruturas internas de prestação de serviços e dos mecanismos de transferência de preço, seja pela redução de custos com pagamento das margens de lucros cobradas pelas empresas externas para o mesmo escopo. Os GBS se agigantaram a partir dos anos de 2010 e, desde então, têm se ocupado em gerir mais estrategicamente esses escopos, ampliando ou reduzindo a participação de fornecedores externos em âmbito global ou regional de acordo com a conveniência econômica ou disponibilidade de recursos e capacidades internas.

Gráfico 11 – Evolução dos CSCs (gerações)

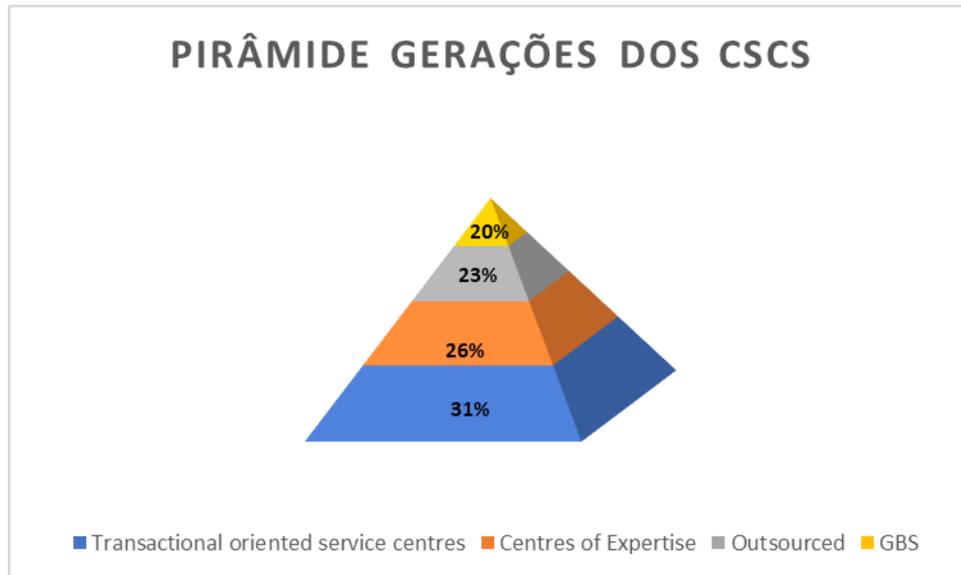


Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, quando se analisa o efeito acumulado das referências a respeito das gerações dos CSCs, encontra-se uma pirâmide evolutiva em que os centros de serviços orientados às transações continuam prevalentes. A amostra apontou que 31% dos centros de serviços até 2023 mantêm-se na característica primária que é a de processamento de transações. Ou seja, ainda que tenham modernizado seus processos e substituído operadores humanos por operadores robotizados (e.g. desde chat box até o uso de inteligência artificial), ainda são fundamentalmente centros orientados às transações (Figueiredo; Pinto, 2021). A análise da amostra ainda sugere que a evolução de transacional para centros de expertise poderia se caracterizar pela inclusão de níveis adicionais de entrega de valor pelo atendimento das unidades de negócios pelos BPs numa abordagem mais personalizada de prestação de serviços, ou ainda pela autonomia dos gestores dos CSCs para optarem por executar partes do processo com parceiros externos sob a supervisão do CSC. O último nível evolutivo de CSC encontrado efetivamente na amostra fala sobre o GBS, o qual, resumidamente, representa todas as funcionalidades anteriores geridas por uma única unidade, diretamente conectada ao alto escalão de gestão do grupo, e com alcance global de decisões, mas escolhendo a melhor maneira de executá-las (hora regionais, hora globais, dependendo da especificidade de cada processo de ponta a ponta (Sewpersadh, 2023).

No Gráfico 12, a seguir, destaca-se uma representação visual de como as referências sobre as gerações dos CSCs foram encontradas na amostra.

Gráfico 12 – Pirâmide geracional dos CSCs



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma que na perspectiva anterior, a da geração e do compartilhamento de conhecimento sobre o tema, nesta visão sobre a evolução dos CSCs, observou-se uma triangulação consistente entre dados de artigos acadêmicos, das revistas especializadas e dos institutos de pesquisa ou consultorias (componentes da amostra).

Outro achado interessante da amostra, mas destacando um lado negativo dessa evolução, diz respeito à maneira como muitas empresas, que tomaram as implementações dos CSCs, o fizeram por um mimetismo isomórfico, considerando-o como medida garantida para o sucesso na luta da competitividade empresarial (Figueiredo; Pinto, 2021; Herbert; Seal, 2012; Hyvönen et al., 2012). Esse autores citaram estudo anterior de Dimaggio e Powell (1983) sobre a redução da probabilidades de as empresas adotarem práticas corporativas alternativas, uma vez que uma prevalente se instaurou. A informação se viu suportada pelos relatórios setoriais divulgados pelas consultorias Deloitte (2007; 2015), PWC (2016), Gartner (2018) e várias outra citações acadêmicas a respeito das estatísticas sobre a adoção dos CSCs pelas 500 maiores empresas do mundo (Castro; Teixeira, 2022; Chen;

Tang; Wang, 2014; Chen; Dai; Na, 2023; Gabriel, [s.d.]; Howcroft; Richardson, 2012; Maatman; Meijerink, 2017).

Abaixo, no Quadro 19, os estudos consultados que suportam a perspectiva das gerações do CSC:

Quadro 19 – Estudos que suportam a análise de gerações dos CSCs

GERAÇÕES DE CSCs				
Ano	Transactional oriented service centres	Centres of Expertise	Outsourced	GBS
2007	Bearing Point, 2007	Bearing Point, 2007		
2008			Lacity; Willcocks; Rottman, 2008	
2009	Farndale, 2009	Farndale, 2009	Farndale, 2009	
	Gewald; Dibbern, 2009		Gewald; Dibbern, 2009	
	Su, 2009	Su, 2009	Su, 2009	
2010	Ferreira, 2010	Ferreira, 2010		
	Gospel; Sako, 2010		Gospel; Sako, 2010	
	Maatman; Bondarouk; Looise, 2010	Maatman; Bondarouk; Looise, 2010		
			Schulz et al, 2010 Weerakkody; Irani, 2010 Pritchett, 2010	
2011	Boglind, 2011	Boglind, 2011		
	Cunha, 2011	Cunha, 2011		
2012			Nasir; Abbott; Fitzgerald, 2011	
	Herbert, 2012			Herbert, 2012
2013			Howcroft; Richardson, 2012	Howcroft; Richardson, 2012
	McCracken; Mclvor, 2013	McCracken; Mclvor, 2013	McCracken; Mclvor, 2013	
2014	Bondarouk, 2014	Bondarouk, 2014		
	Maatman; Bondarouk, 2014	Maatman; Bondarouk, 2014		
		Oshri; Ravishankar, 2014		
2015			Rudzioniene, 2014	Rudzioniene, 2014
			vanFenema; Keers; Zijm, 2014	
	Gerpott, 2015	Gerpott, 2015		
2016	SSON, 2015		SSON, 2015	
			Sutcliff; Donellan, 2015	
			Francesconi, 2016	
2016				Koval eta II, 2016
	Mclvor, 2016	Mclvor, 2016	Mclvor, 2016	
	Petrisor; Cozmiuc, 2016	Petrisor; Cozmiuc, 2016	Petrisor; Cozmiuc, 2016	
2017	PWC, 2016	PWC, 2016		PWC, 2016
			MarketLine, 2017	
2018	Castro, 2017	Castro, 2017		
		Chen et al, 2018		
2019	Krysinska et al, 2018		Krysinska et al, 2018	
	Deloitte, 2019	Deloitte, 2019	Deloitte, 2019	Deloitte, 2019
	Dewaard; Bock; Beeres, 2019	Dewaard; Bock; Beeres, 2019		
				Forbes, 2019
	Oliveira et al, 2019	Oliveira et al, 2019	Oliveira et al, 2019	Oliveira et al, 2019
2020	Thomson Reuters, 2019			Thomson Reuters, 2019
				Forbes, 2019
2020	Deloitte, 2020	Deloitte, 2020		Deloitte, 2020
	Figueiredo; Pinto, 2020	Figueiredo; Pinto, 2020		
	Sindelar; Janasova, 2020		Sindelar; Janasova, 2020	Sindelar; Janasova, 2020
2021	Modrzynska, 2021	Karaszewski; Modrzynski; Modrzynska, 2021	Karaszewski; Modrzynski; Modrzynska, 2021	
	Yang et al, 2021	Yang et al, 2021		
2022		Hjaltalin; Sigurdarson, 2022		
	Klimkeit; Reihlen, 2022			Klimkeit; Reihlen, 2022
		Li; Zhang, 2022		
		Young, 2022		Young, 2022
2023		Zhang; Zhang, 2022		Zhang; Zhang, 2022
		Sewpersadh, 2023		Sewpersadh, 2023

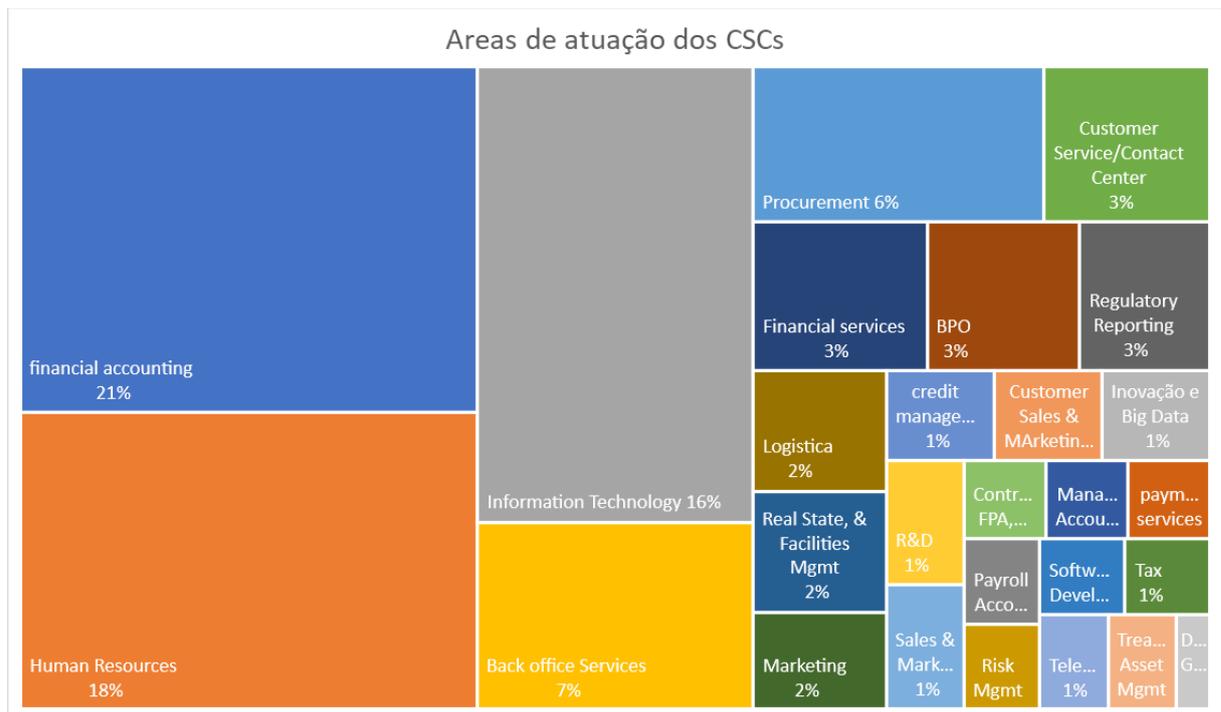
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.3 Síntese 3 Colaterais: Um efeito negativo da evolução dos CSCs sobre a força de trabalho

Dentro da amostra, vários estudos convergiram para analisar um efeito relevante que contrasta com os efeitos positivos da evolução dos CSCs. Ao aprofundar a análise das funções em que os CSCs têm atuado dentro das empresas, notou-se que a segunda função com maior número de referências foi a área de Recursos Humanos (18%) atrás da função de finanças (21%), que serviu de plataforma para a expansão desse modelo organizacional para as demais funções, mas estando à frente da função de TI (16%).

A Figura 12 abaixo foi obtida a partir da análise e codificação dos estudos da amostra, sendo possível a identificação das funções onde atuavam os CSCs referenciados em cada estudo.

Figura 12 – Escopo dos CSCs



Fonte: Elaborada pelo autor.

O avanço do alcance do CSC para o RH trouxe, além dos efeitos positivos de ganhos de escala e escopo, algumas preocupações (Rothwell; Herbert; Seal, 2011; Schulz; Brenner, 2010; Šindelář; Janasová, 2020; Su et al., 2009). Primeiro, a aplicação de um modelo de entrega de serviços únicos para todas as rotinas de RH,

fazendo referência ao modelo de três níveis de reorganização de RH proposto por Ulrich (1997): A) serviços rotineiros; B) centros de excelência; e C) parceiros de negócios dedicados como alternativa de solução. Em segundo lugar, outra preocupação que mereceu também atenção foi sobre os efeitos da evolução dos CSCs sobre o capital intelectual ou sobre a força de trabalho: dificuldades adicionais para gerir pessoas dentro de um cenário de transformação. Terceiro, a necessidade de requalificação (Gerpott, 2015; Lacity; Willcocks; Rottman, 2008), a ameaça de substituição por soluções de automação ou realocação de recursos para arbitragem de custos com pessoal (Figueiredo; Pinto, 2021; Howcroft; Richardson, 2012; Lewin, 2011; Reurink; Garcia-Bernardo, 2021; Šindelář; Janasová, 2020), ou ainda sobre a dificuldade de atração ou retenção de pessoal (Koval et al., 2016), o que poderia transformar os CSCs numa organização de cidadãos de segunda classe (Klimkeit; Reihlen, 2022).

4.6 Viés de publicação

Algumas ausências importantes nos resultados encontrados na mostra merecem destaque. Por exemplo, a Índia não teve referências como localidade onde se compartilha conhecimento sobre CSC ainda que tenha tido a maior proporção de referências sobre ser localidade com presença deles. Outro exemplo, considerando o produto interno bruto (PIB) apenas como uma referência, dentre as dez maiores economias mundiais, esta amostra também não encontrou referências de qualquer espécie em relação ao Japão, (a quarta maior economia do mundo de acordo com relatório Fundo Monetário Internacional – FMI 2023 e terceira maior em 2022), como local onde operam CSC ou compartilham conhecimento sobre. Ainda entre os dez maiores PIBs, França e Itália também tiveram poucas referências de qualquer tipo.

Por outro lado, outras nações menos protagonistas no cenário econômico global, tais como: Suíça, Suécia e Austrália, tiveram referências significativas. Estas últimas com uma característica particular marcada pela simplificação da máquina pública ou pela evolução dos seus mecanismos de enfrentamento dos desafios para a cobertura da prestação de serviços aos cidadãos daquelas nações (Boglund; Hällstén; Thilander, 2011; Borman; Janssen, 2013; Cuganesan; Dumay, 2009; Dollery; Akimov; Byrnes, 2009; Lacity; Willcocks; Rottman, 2008; Schulz; Brenner, 2010). Agrupados em um outro bloco de países menos protagonistas economicamente, mas

sendo referidos na amostra como localidade que opera e compartilha conhecimento sobre CSC, encontraram-se os países do leste europeu (Polônia, Lituânia, República Checa e Romênia). Esses com uma outra característica local aparentemente particular, por seus perfis de atração de investimentos estrangeiros para o desenvolvimento do setor de prestação de serviços, seja por meio de políticas públicas e incentivos fiscais (Reurink; Garcia-Bernardo, 2021), ou, ainda, pela oferta de infraestrutura favorável para o desenvolvimento dos CSCs (arbitragem de custos e disponibilidade de mão de obra bem qualificada, estabilidade econômica e fluência no uso de tecnologias da informação).

Por último, mas não menos importante, a Holanda, também fora do eixo das maiores economias, mas sendo muito protagonista tanto como de localidade com presença de CSC, quanto como compartilhadora de conhecimentos, e como referência sobre a evolução dessas organizações dentro e fora das suas fronteiras (Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009; Janssen; Joha; Zuurmond, 2009; Meijerink; Bondarouk, 2013).

Embora não seja preciso afirmar que essas sejam possibilidades de viés de publicação, e que mais pareceram efeitos de uma alta heterogeneidade amostral, vale o destaque para garantir o compromisso do pesquisador com a isenção em relação a quaisquer características específicas da amostra.

5 DISCUSSÃO

O conceito de CSC pode estar mais amplamente difundido nos países desenvolvidos, e a literatura consultada indica que já se encontra em estágios mais maduros especialmente na Inglaterra (Elston; Dixon, 2020; Figueiredo; Pinto, 2021; Gospel; Sako, 2010; Herbert; Seal, 2012), Holanda (Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009; Janssen; Joha; Zuurmond, 2009; Lacity; Willcocks; Rottman, 2008; Maatman; Bondarouk, 2014; Rudzioniene; Sakalauskiene, 2014), Scandinavia (Boglund; Hällstén; Thilander, 2011; Hyvönen et al., 2012; Larsen et al., 2016), Leste Europeu (Karaszewski; Modrzyński; Modrzyńska, 2021; Koval et al., 2016; Krysińska et al., 2018; Petrișor; Cozmiuc, 2016; Szmajser et al., 2022), Estados Unidos (Howcroft; Richardson, 2012; Pritchett, [s.d.]; Selden; Wooters, 2011) e China (Li et al., 2022; Yang et al., 2021), mas ainda existem poucos estudos no Brasil (Castro; Teixeira, 2022; Oliveira; De Oliveira, [s.d.]). Esse modelo de negócio teve seu estabelecimento no final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, tem se estendido para diversas funções ou processos empresariais e tem sido muito relevante economicamente e socialmente para as suas transformações estratégicas dos grupos empresariais aos quais fazem parte desde então.

A discussão sobre a evolução é que os CSCs nasceram como a missão de reduzir custos para seus clientes intraorganizacionais executando atividades e processos de trabalho dispersos organizacional ou geograficamente de forma padronizada, com economia de escala e escopo. No início desse modelo, a captura de valor não era uma prioridade estratégica, porque os CSCs não tinham necessariamente independência organizacional dos seus patrocinadores internos (Maatman; Bondarouk, 2014), e, por esse motivo, se viu na literatura alguma dicotomia entre a terceirização externa (*Outsourcing*) ou execução interna (CSC).

O modelo amadureceu e, dentro de um contexto de maximização de performance corporativa, novas capacidades foram sendo desenvolvidas e /ou incorporadas a ele, bem como novos objetivos estratégicos de entrega de valor superior, os quais possibilitaram uma independência relativa dos CSCs em relação aos seus mantenedores (Maatman; Meijerink, 2017; Richter; Brühl, 2017, 2021; Singh; Hong, 2017). Esse degrau evolutivo do modelo de negócios foi marcado pela expansão do escopo de trabalho das áreas financeira e de TI para novos processos operacionais, tais como RH possibilitando maiores níveis de escalabilidade de

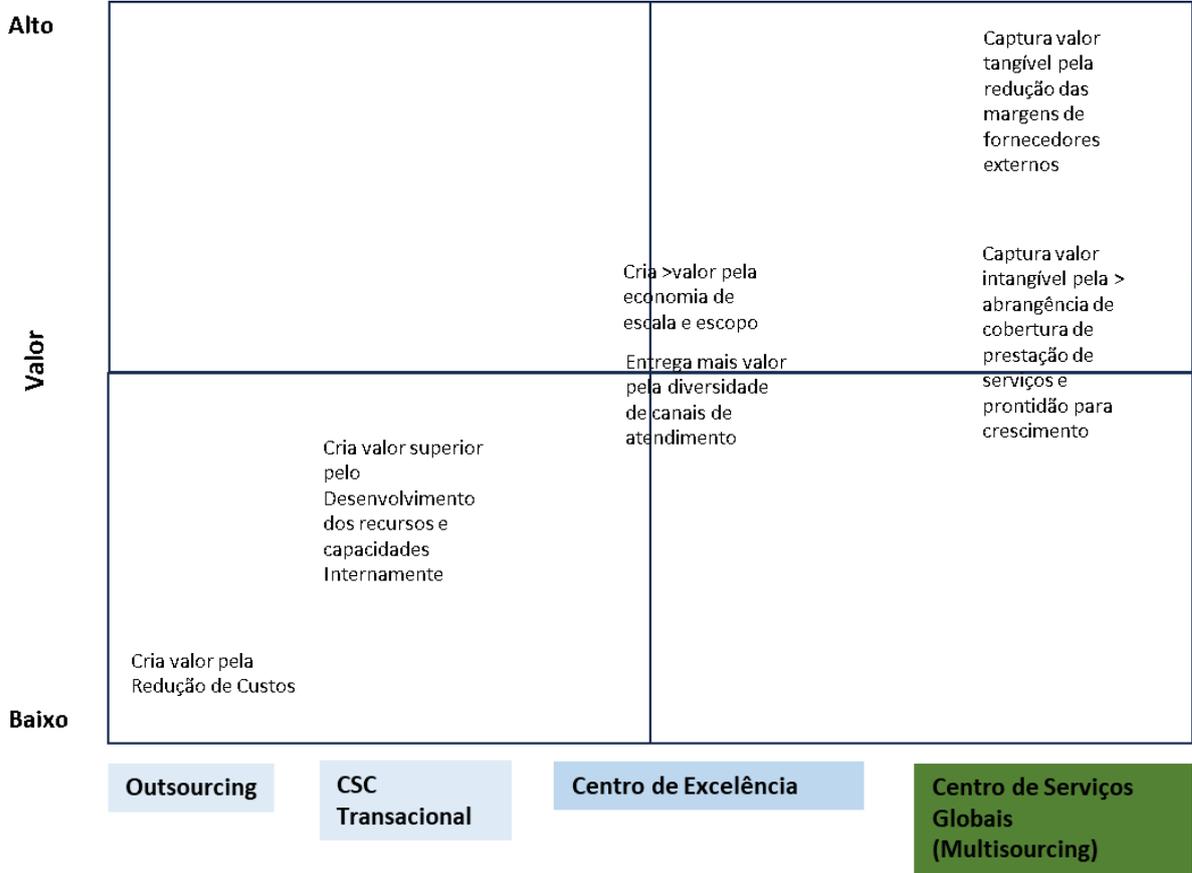
economia e escopo, de maior alcance geográfico, e ao mesmo tempo, ampliando o atendimento das demandas customizadas por meios dos parceiros que negócios. Reconheceu-se, então, a possibilidade de maior entrega de valor dos centros transacionais e também dos centros de excelência, ligando melhor demandas diversas das unidades de negócios aos CSCs (Boglund; Hällstén; Thilander, 2011; Bondarouk; Friebe, 2014; Castro; Teixeira, 2022; Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009). Também neste degrau, algumas organizações falharam em garantir o sucesso nas suas iniciativas CSC porque aderiram às implementações apenas por isomorfismo sem que, necessariamente, avaliassem as nuances individuais ou as necessidades organizacionais específicas, (Borman; Janssen, 2013; Janssen; Joha, 2004; Maatman; Bondarouk; Looise, 2010).

A evolução dos centros de excelência para os GBS, no início da década de 2010, estabeleceu um novo degrau de evolução para o modelo de negócios. Caracterizados por possuírem maior independência operacional, e conectados com o nível de comando estratégico das organizações, passariam a tomar decisões mais eficazes e eficientes sobre quais rotinas ou processos seriam executados dentro ou fora da organização. Decidiriam se sua localização deveria ser mais próxima aos clientes internos com necessidade de customizações, ou se mais distantes em localidades com possibilidade de arbitragem de custos. Enfim, isso se deu executando as estratégias cada vez mais complexas e abrangentes para atender às demandas por serviços de suporte das unidades de negócios com menores custos. Embora os mecanismos para a captura de valor ainda não estivessem total e claramente resolvidos nos GBS até o alcance desta pesquisa, em 2023, o que se pôde perceber foi uma nova tendência para a uma maior captura de valores tangíveis (pelo não pagamento de margens de lucro a prestadores de serviços externos), e intangíveis pela ampliação do escopo dos serviços para suportar o crescimento dos grupos empresariais aos quais serviam. (Oliveira; De Oliveira, [s.d.]; Rudzioniene; Sakalauskiene, 2014; Sewpersadh, 2023).

Na Figura 13, a seguir, destaca-se uma sumarização gráfica sobre a evolução dos modelos de negócio de CSC de um modelo de CSC transacional, com características simplificadas e foco na criação de valor pela redução de custos, passando pelos centros de excelência, com foco em entregar maior valor e ampliação a criação de valor pelas economias de escala e escopo, até o modelo de centro de serviços globais que é caracterizado por uma maior autonomia organizacional para

capturar valor tangível pela execução interna ou externa de atividades e processos de acordo com sua relevância estratégica, ou ainda pela prontidão para suportar o crescimento dos grupos que fazem parte.

Figura 13 – Modelos de Negócios CSCs x CEC valor



Evolução do Modelo de Negócios

Fonte: Elaborada pelo autor.

Sobre o compartilhamento de conhecimento a respeito do fenômeno CSC, a pesquisa parece não se contrapor à lógica geral da supremacia do norte global versus o sul global, porque as nações com maiores referências de publicação de estudos estão também, de acordo com a amostra, localizadas no hemisfério norte. Os dados ainda sugerem dois interessantes contrapontos: a) do lado positivo: a Holanda como segundo maior compartilhador de conhecimento mesmo não tendo as melhores posições no ranking global de universidades QS (QSWUR, 2022-2023), ou mesmo sem estar entre as maiores economias globais, mas tendo presença relevante (quarto lugar) entre as nações com CSC; b) do lado negativo: o destaque ficou para a Índia, a qual, mesmo ocupando o primeiro lugar entre as nações com referências de

presença de CSC, sendo a oitava posição no ranking de universidades, ou ainda, sendo a quinta maior economia mundial (Relatório GDP FMI 2023), não foi identificada como uma localidade que compartilha conhecimento sobre o fenômeno.

A seguir, destaca-se o Quadro 20, que combina as análises do compartilhamento do conhecimento e da localidade de operação dos centros com os rankings de qualidade de universidades e PIB por países.

Quadro 20 – Quadro de dados suporte das discussões

Pais	Local Conhcto	Local CSC	QSWUR	PIB
UK	1º	2º	2º	6º
Netherlands	2º	4º	13º	18º
USA	3º	3º	1º	1º
China	4º	7º	3º	2º
Germany	5º	8º	6º	3º
France	6º		12º	7º
Sweden	7º	12º	43º	25º
Brasil	8º	5º	11º	9º
Australia	9º	10º	10º	14º
Canada	10º	6º	15º	10º
Poland	11º	9º	22º	21º
Czech Republic	12º	16º	24º	47º
Denmark	13º	24º	54º	37º
Finland	14º	17º	38º	48º
Portugal	15º	28º	48º	49º
Switzerland	16º	29º	35º	20º
Iceland	17º			109º
Italy	18º		9º	8º
Lithuania	19º	19º	55º	80º
Malasya	20º	14º	20º	36º
Romania	21º	20º	30º	44º
South Africa	22º		39º	41º
Thailand	23º		34º	30º
India		1º	8º	5º
Phillipines		11º	65º	34º
Costa Rica		13º	58º	74º
Mexico		15º	13º	12º
Ireland		18º	46º	26º
Singapore		21º	66º	32º
Bulgaria		22º	95º	68º
Colombia		23º	18º	43º
Estonia		25º	74º	97º
Luxemburg		27º		73º

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, usar uma RSL tendo como guia orientador o Prisma (2020) *check list* foi muito instrumental, porque foi necessária uma alta disciplina para navegar por uma amostra muito heterogênea, especialmente porque trouxe uma grande maioria de estudos do tipo estudos de casos de onde é sempre difícil extrair sínteses generalizáveis. Ainda que outras revisões sistemáticas já tivessem sido publicadas anteriormente, nenhuma abordou o fenômeno mapeando a evolução do seu modelo de negócios, ao mesmo tempo que mapeou o compartilhamento do conhecimento gerado por ele ao longo do mesmo período.

Em Bondarouk e Friebe (2014); Richter e Brühl (2017) o foco esteve em explorar os fatores de contingência a serem considerados para a expansão do escopo dos CSCs para além das áreas de HR e finanças, mas sem referências específicas para compartilhamento do conhecimento. Em Richter e Brühl (2021), o foco esteve nos fatores de sucesso organizacional e nos reflexos deles na implementação dos CSCs. Em Sewpersadh (2023), a contribuição principal da revisão foi analisar as interdependências das redes de valor com a agregação de valor nos centros de serviços no caminho da revolução digital e utilização de tecnologias disruptivas. Portanto, este estudo apontou uma discussão ainda não vista anteriormente na literatura sobre a evolução do modelo de negócios e as possibilidades de replicá-lo para empresas menores

Vários benefícios foram sendo percebidos durante a jornada de evolução dos CSCs, entretanto, nem tudo foi reportado como pontos positivos na amostra estudada. À medida que evoluíram em escopo, complexidade organizacional, para criação, entrega e captura de valor, nem todos os *stakeholders* tiveram suas demandas atendidas no processo. Os colaboradores dessas organizações tiveram pressões bem maiores que benefícios. A primeira pressão, relacionada ao objetivo de redução de custos, pelas empresas, obviamente recaía, em grande parte, sobre a força de trabalho por ser um dos custos mais representativos nos resultados de grande parte das empresas. Uma pressão para o *downsizing* foi identificada em todas as etapas da evolução dos CSCs por meio das ações de terceirização externa, da reorganização internamente de funções redesenhadas, ou da centralização de postos de trabalho em centros regionais próximos (*nearshore*) ou distantes (*offshore*) (Cooke, 2006; Elston; Dixon, 2020; Farndale; Paauwe; Hoeksema, 2009; Howcroft; Richardson, 2012; SU et al., 2009). Adicionalmente, para aqueles que permaneceram

empregados, a terceira pressão se deu pela necessidade de aprenderem novas maneiras de realizarem suas rotinas cada vez mais digitalizadas, cujo poder de decisão para execução fora substituído por formas de automação (Figueiredo; Pinto, 2021; Janssen; Joha; Zuurmond, 2009; Klimkeit; Reihlen, 2022).

Abaixo, no Quadro 21, sintetiza-se as questões norteadoras para aprofundamento de conhecimentos sobre próximas evoluções para o modelo de negócios dos CSCs a partir de diferentes temas e desenhos metodológicos.

Quadro 21 – Questões norteadoras sobre CSC

Temas / Desenho Metodológico	Questões norteadoras
Gestão de recursos e capacidades em centros de serviços compartilhados: Estudos Qualitativos	Como compartilhar recursos e capacidades através das cadeias de suprimentos das empresas de grande, porte compradoras para as fornecedoras de menor porte para a Co criação de valor?
	Como propor políticas de incentivo e desenvolvimento para compartilhamento de recursos e capacidades em ecossistemas de serviços de suporte empresarial?
Gestão de recursos e capacidades em centros de serviços compartilhados: Estudos Comparativos	Quais conhecimentos teóricos podem ser aprendidos das experiências dos países que mais compartilham conhecimento, e dos que menos compartilham conhecimento sobre os CSCs?
	Quais experiências empíricas podem ser aprendidas sobre países que mais operam, e dos que menos operam CSC?
Gestão de recursos e capacidades em centros de serviços compartilhados: Estudos Quantitativos	Qual a relevância de uma melhor alocação de capital intelectual excedente para o atingimento de objetivos financeiros dos CSCs?
	Qual é distribuição atualizada de CSC em operação estratificado por tamanho de empresas e localidades onde operam e a quem servem?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, as discussões acima são contribuições deste trabalho para o campo acadêmico a fim de que se possa estimular pesquisas que materializem novas ideias a partir desses achados, e para as organizações privadas no sentido de propor soluções exequíveis para problemas efetivos. Também deveria contribuir para as organizações públicas enquanto tomadoras de serviços ou empregadoras, bem como enquanto organizações impulsionadoras de políticas públicas de incentivo e de desenvolvimento em diversas esferas da sociedade e economia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como o modelo de negócios dos CSCs tem criado, entregue e capturado valor na prestação dos seus serviços. Diante disso, a pesquisa foi executada com rigor metodológico e a partir de uma revisão sistemática de literatura de acordo com a declaração Prisma (2020), a qual compreendeu coletar, selecionar, analisar, codificar dados secundários de artigos acadêmicos revisados por pares de 23 diferentes bases de dados acadêmicas (Academia, ACM Digital, Bioone, DOAJ, Ebscohost, Emerald, Google Scholar, IEEE Xplore, JSTOR, Oxford Academic, Periódicos Uninove, Research Gate, Revistas Udesc, Sage, Schielo Brasil, ScienceDirect, Scopus, Semantic Scholar, Springer, Taylor&Francis, Wiley, WOS, AISEL). Os dados foram triangulados com levantamentos de dados, relatórios setoriais, artigos de revistas, artigos de conferência do segmento de prestação de serviços de apoio empresarial (Bearing Point 2007, MarketLine 2017, Chazey Partners 2021, Deloitte 2019 e 2020, Forbes 2019 e 2022, Gartner 2018 e 2021, PWC 2016, SSON 2015, Accenture, 2015, Thomson Reuters 2019), para assegurar a diversidade de pontos de vista do fenômeno e para evitar quaisquer vieses. A principal fundamentação teórica se baseou nas teorias dos Modelos de Negócios (Magretta, 2002; Osterwalder; Pigneur, 2010; Shafer; Smith; Linder, 2005), da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991, 1996, 2001; Prahalad; Hamel, 1990), e das Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt; Martin, 2000; Helfat; Peteraf, 2003; Teece; Pisano; Shuen, 1997), entre muitos outros autores citados durante todo o trabalho nas seções anteriores.

Especificamente, demonstrou-se, com textos, tabelas, figuras e gráficos, como e onde evoluiu o modelo de negócios CSC nas últimas décadas, assim como foi o crescente de relevância do modelo na jornada temporal entre os anos 2000 até a atualidade. Também foram identificadas em quais localidades operam de forma mais ou menos relevante. Ademais, foram apresentadas quais características marcaram as gerações dos CSCs em relação ao seu escopo de serviços, versus a escalada de valor adicionado, propondo uma perspectiva complementar ao estudo de (Richter; Brühl, 2017), sintetizando a fragmentação de informações sobre CSC, baseada apenas em artigos acadêmicos anteriores.

Da mesma forma, este estudo identificou como as teorias acadêmicas se aproximam e suportam a evolução desse tema no campo prático. Foi apontada a grande diversidade de conceitos, disciplinas, temas, assuntos e desenhos de métodos dos estudos dentro da perspectiva temporal da amostra. Também foram utilizados vários artefatos visuais (figuras, gráficos, quadros), bem como a perspectiva de conteúdo teórico e prático ao combinar estudos de inúmeros autores acadêmicos com os práticos da gestão da administração público-privada, e pesquisadores independentes atuantes na indústria onde o fenômeno está situado, usando um processo similar ao usado em Bondarouk e Friebe (2014).

Também se identificou como o conhecimento a respeito dos CSCs tem sido compartilhado em concomitância a sua evolução, apresentando um mapeamento das localidades de onde foram pesquisados. Descreveram-se as características específicas das localidades onde os CSCs operam, compreendendo e apontando recursos, capacidades, políticas públicas de atração de empreendimentos e os eventuais impactos causados pela instalação dos centros de serviços naquelas localidades, convergindo com algumas das ideias sobre os perfis de atração de investimentos em Reurink e Garcia-Bernardo (2021) .

Por último, identificaram-se, de maneira inédita, recursos e capacidades do modelo CSC com potencial de serem replicados das grandes empresas para as empresas menores ao compreender que grande parte da mão de obra atuante nas grandes empresas, as quais já têm centros operando, tem sofrido substituição gradativa pelas novas tecnologias de informação, pela robotização de processos. Assim, a tendência para o futuro próximo é que essa realidade se intensifique. Os impactos da pressão sobre o capital intelectual não se limitam à substituição, pois também se relacionam a uma precarização das condições de trabalho. Portanto, transformar o problema de excesso nas grandes e da falta de capital intelectual nas pequenas pode ser uma solução potencialmente relevante.

6.1 Limitações encontradas

Como limitação deste estudo, cabe destacar que, apesar de a amostra consultada ser globalizada, pode não ter particularmente contemplado alguma localidade onde o fenômeno CSC estivesse presente ou que poderia gerar informações sobre o compartilhamento do conhecimento e evolução do fenômeno. As

coletas de dados foram feitas exclusivamente a partir de bases de dados sem acesso restrito. Todos os documentos analisados nesta pesquisa foram obtidos de forma gratuita, e ainda que aplicando-se com rigor, o mesmo critério do idioma inglês (por exemplo), não se observaram referências sobre compartilhamento de conhecimento CSC pela Índia, o ainda qualquer referência sobre o Japão. Parece razoável pensar que pesquisas desta natureza não alcancem 100% da população amostral para gerar inferência de qualidade sobre ela, mas que tanto a exaustão teórica foi alcançada, quanto foram utilizados os testes estatísticos pertinentes para garantir o nível de significância da amostra selecionada.

Há também de se mencionar outra eventual limitação relativa a codificação de dados usada neste trabalho, pois todas as atividades e etapas, conforme plano de trabalho orientado pelo check list Prisma (2020), foram executadas apenas pelo autor.

6.2 Sugestão de estudos futuros

Em relação à evolução dos CSCs, o campo de oportunidades para estudos futuros parece ser o de explorar como a gestão de recursos e capacidades nas grandes empresas poderia ser adaptada sob uma nova ótica de modelo de governança, por exemplo, como a dos ecossistemas de serviços e da cocriação de valor em rede para também gerar benefícios para as pequenas empresas sem a necessidade de investimentos de capital financeiro expressivos. Eventualmente, poderia ser uma boa solução para tratar o problema da alocação do capital intelectual gerado pelos avanços da tecnologia nos centros de serviços compartilhados em operação nas grandes corporações, em concomitância com a de escassez deste mesmo recurso nas pequenas (Francesconi; Almeida, 2016).

Em relação ao compartilhamento de conhecimentos, foram levantados dois extremos neste trabalho. De um lado, o fato de a Holanda ser muito relevante nas pesquisas sobre CSC mesmo não tendo grande relevância econômica, estar entre os países com melhores universidades, ou herança histórica linguística. Do outro lado, o fato de Índia e Japão serem ausentes nas pesquisas sobre CSC pode sugerir possibilidades interessantes de estudos futuros sobre esse tema, pois o compartilhamento de conhecimento nesse segmento pode estar relacionado a indicadores de atividade diferentes daqueles mencionados acima sobre qualidade das universidades ou da capacidade econômica das nações, não sendo encontrado

nenhum outro estudo abordando esse aspecto especificamente. Logo, aumentar o número de estudos de casos envolvendo compartilhamento de capital intelectual em empresas de menor tamanho e enriquecer esse campo de conhecimento com outros desenhos de métodos qualitativos e quantitativos poderia ser uma contribuição importante tanto acadêmica quanto gerencialmente.

As sugestões de estudos futuros acima não têm a pretensão de exaurir completamente as possibilidades de contribuir com a evolução dos CSCs, mas apenas avançar discussões que foram levantadas a partir da amostra selecionada para este estudo.

7 INFORMAÇÕES ADICIONAIS

7.1 Registro do protocolo de pesquisa

Em função de se tratar de trabalho acadêmico de dissertação de mestrado com finalidade específica, entendeu-se que o registro de protocolo de pesquisa não se aplicaria.

7.2 Declaração de fontes de financiamento

Este trabalho não recebeu financiamentos de qualquer espécie especificamente.

7.3 Declaração de conflito de interesses

O autor deste trabalho declara não possuir relações de interesses com nenhuma das organizações mencionadas no estudo. Trata-se de um trabalho acadêmico de dissertação de mestrado com finalidade específica de titulação.

7.4 Disponibilidade de materiais

Os materiais integrantes deste estudo estão disponibilizados na seção de apêndices e ou base de dados mencionada na catalogação do trabalho conforme determinação regimental da universidade.

REFERÊNCIAS

- ABEL, M. Competencies management and learning organizational memory. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 12, n. 6, p. 15–30, out. 2008.
- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. Extending the context of service: from encounters to ecosystems. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 29, n. 6/7, p. 453-462, set. 2015.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 20, n. s1, mar. 2009.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993.
- ASHTON, C. How competencies boost performance. **Management Development Review**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 14-19, jun. 1996.
- BAKER, J. C. et al. A hierarchical model of business competence. **Integrated Manufacturing Systems**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 265-272, out. 1997.
- BANOUN, A.; DUFOUR, L.; ANDIAPPAN, M. Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 69, n. 8, p. 2990-2998, ago. 2016.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.
- BARNEY, J. B. The Resource-Based Theory of the Firm. **Organization Science**, [S. l.], v. 7, n. 5, 1996.
- BARNEY, J. B. Barney 2001 Is the resource based view a usefull perspective for strategic management research.pdf. **Academy of Management Review**, [S. l.], 2001.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**. Hoboken: Wiley, 2003.
- BOGLIND, A.; HÄLLSTÉN, F.; THILANDER, P. HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. **Personnel Review**, [S. l.], v. 40, n. 5, p. 570–588, ago. 2011.
- BONDAROUK, T.; FRIEBE, C. M. Shared services — standardization, formalization, and control: a structured literature review. In: BONDAROUK, T. (ed.). **Advanced Series in Management**. [S. l.] Emerald Group Publishing Limited, 2014. v. 13p. 39-65.
- BORMAN, M.; JANSSEN, M. Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 390-400, abr. 2013.

CANTO, G. D. L. **Risco de viés em revisões sistemáticas: guia prático.** Florianópolis: Graziela De Luca Canto, 2021.

CASTRO, H. U.; TEIXEIRA, J. A. Localização de Centros de Serviços Compartilhados: reflexão sobre o papel do território nas estratégias corporativas. **Conjecturas**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 426-442, jun. 2022.

CENTOBELLI, P. et al. Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 1734-1749, maio 2020.

CHEN, J.; TANG, D.; WANG, J. A Comprehensive Cost Analysis on New System Structure for Nature-Based Tourism Destination: Perspective of Front and Back Stage Decoupling. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, [S. l.], v. 19, n. 11, p. 1345-1358, nov. 2014.

CHEN, X.; DAI, Q.; NA, C. How finance shared services affect profitability: an IT business value perspective. **Information Technology and Management**, [S. l.], 16 fev. 2023.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In: COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. (Ed.). **Knowledge and Strategy**. 1. ed. [S. l.]: Routledge, 1995.

COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M. G. Can You Say What Your Strategy Is? **Harvard business review**, [S. l.], 2008.

COOKE, F. L. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 211-227, 2006.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. D. Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 656-664, jul. 2013.

COYNE, K.; HALL, S.; CLIFFORD, P. **Is your core competence a mirage?** [S. l.: s. n.], 1997.

CUGANESAN, S.; DUMAY, J. C. Reflecting on the production of intellectual capital visualisations. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [S. l.], v. 22, n. 8, p. 1161-1186, out. 2009.

DE WAARD, E.; DE BOCK, P.; BEERES, R. The transaction costs of intra-organizational captive buying and selling relationships. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 257-277, jun. 2019.

DI VAIO, A. et al. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 121, p. 283-314, dez. 2020.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 147, abr. 1983.

DOLLERY, B.; AKIMOV, A.; BYRNES, J. Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence. **Australian Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 68, n. 2, p. 208-219, jun. 2009.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 21, n. 10–11, p. 1105-1121, out. 2000.

ELSTON, T.; DIXON, R. The Effect of Shared Service Centers on Administrative Intensity in English Local Government: A Longitudinal Evaluation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 113-129, jan. 2020.

FARNDALE, E.; PAAUWE, J.; HOEKSEMA, L. In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 544-561, mar. 2009.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 61, n. 4, p. 387-403, jan. 2014.

FERREIRA, C.; JANSSEN, M. Shaping the Future of Shared Services Centers: Insights from a Delphi Study About SSC Transformation Towards 2030. **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 4828-4847, dez. 2023.

FIGUEIREDO, A. S.; PINTO, L. H. Robotizing shared service centres: key challenges and outcomes. **Journal of Service Theory and Practice**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 157-178, jan. 2021.

FRANCESCONI, M.; ALMEIDA, M. I. R. D. Serviços Compartilhados para Pequenas Empresas: Avaliação de uma Iniciativa Empreendedora de Prestação de Serviços. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 137-159, dez. 2016.

GABRIEL, I. S. [s.d.]. **Central de serviços compartilhados e sua contribuição para a excelência operacional**. [S. l.: s. n.]

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 198, p. 401-416, out. 2018.

GERBL, M.; MCIVOR, R.; HUMPHREYS, P. Making the business process outsourcing decision: why distance matters. **International Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 36, n. 9, p. 1037-1064, set. 2016.

GERPOTT, F. H. The Right Strategy? Examining the Business Partner Model's Functionality for Resolving Human Resource Management Tensions and Discussing Alternative Directions. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, [S. l.], v. 29, n. 3-4, p. 214-234, ago. 2015.

GEWALD, H.; DIBBERN, J. Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. **Information & Management**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 249-257, maio 2009.

GILGEOUS, V.; PARVEEN, K. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 217-227, jun. 2001.

GOSPEL, H.; SAKO, M. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. **Industrial and Corporate Change**, [S. l.], v. 19, n. 5, p. 1367-1396, out. 2010.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, [S. l.], 1991.

HELFAT, C. E. Stylized Facts Regarding the Evolution of Organizational Resources and Capabilities. Em: HELFAT, C. E. (Ed.). **The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities**. 1. ed. [S. l.]: Wiley, 2017. p. 1-11.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n. 10, p. 997-1010, out. 2003.

HERBERT, I. P.; SEAL, W. B. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. **The British Accounting Review**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 83-97, jun. 2012.

HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. **Work, Employment and Society**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 111-127, fev. 2012.

HYVÖNEN, T. et al. Contracting out municipal accounting: the role of institutional entrepreneurship. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [S. l.], v. 25, n. 6, p. 944-963, jul. 2012.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. In: INTERNATIONAL CONFERENCE. 6., 2004, Netherlands. **Proceedings** [...] Netherlands: ACM Press, 2004. Disponível em: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=1052220.1052249>. Acesso em: 29 dez. 2023

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 102-115, abr. 2006.

JANSSEN, M.; JOHA, A.; ZUURMOND, A. Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 15-24, jan. 2009.

KARASZEWSKI, R.; MODRZYŃSKI, P.; MODRZYŃSKA, J. The Use of Blockchain Technology in Public Sector Entities Management: An Example of Security and Energy Efficiency in Cloud Computing Data Processing. **Energies**, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 1873, 29 mar. 2021.

KLIMKEIT, D.; REIHLEN, M. No longer second-class citizens: Redefining organizational identity as a response to digitalization in accounting shared services. **Journal of Professions and Organization**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 115-138, 23 fev. 2022.

KOVAL, O. et al. Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 69, n. 11, p. 4798-4803, nov. 2016.

KRYSIŃSKA, J. et al. Knowledge Resources Development Process In: BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (Eds.). **Procedia Computer Science**, [S. l.], v. 126, p. 1145-1153, 2018.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; ROTTMAN, J. W. Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 13-34, fev. 2008.

LARSEN, S. B. et al. Towards a shared service centre for telemedicine: Telemedicine in Denmark, and a possible way forward. **Health Informatics Journal**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 815-827, dez. 2016.

LEWIN, A. Y. Trade in Services: The Global Sourcing of Business Services. In: RAMAMURTI, R.; HASHAI, N. (Eds.). **Research in Global Strategic Management**. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2011. v. 15p. 301-313.

LI, W. et al. Research on the Construction of Performance Evaluation System of Financial Shared Service Center of Enterprise Group under 'Big Intelligence Moving Cloud'. 2022 International Conference on Machine Learning and Knowledge Engineering (MLKE). In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MACHINE LEARNING AND KNOWLEDGE ENGINEERING (MLKE). 2022, China. **Proceedings** [...] Guilin, China: IEEE, fev. 2022. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9763587/>. Acesso em: 29 dez. 2023

MAATMAN, M.; BONDAROUK, T. Value Creation by Transactional Shared Service Centers: Mapping Capabilities. In: BONDAROUK, T. (Eds.). **Advanced Series in Management**. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2014. v. 13p. 153-174.

MAATMAN, M.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K. Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 327-339, dez. 2010.

MAATMAN, M.; MEIJERINK, J. Why sharing is synergy: The role of decentralized control mechanisms and centralized HR capabilities in creating HR shared service value. **Personnel Review**, [S. l.], v. 46, n. 7, p. 1297-1317, out. 2017.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard business review**. [S. l.: s. n.], 2002.

MARKETLINE. **BPO Services in BRZ 2017.pdf**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <http://www.marketline.com/overview/>.

MASSA, L.; TUCCI, C. L. **Business Model Innovation**. [S. l.]: Oxford University Press, 2014.

MCCRACKEN, M.; MCIVOR, R. Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 24, n. 8, p. 1685–1707, abr. 2013.

MCIVOR, R.; MCCRACKEN, M.; MCHUGH, M. Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. **European Management Journal**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 448-461, dez. 2011.

MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. Exploring the central characteristics of HR shared services: evidence from a critical case study in the Netherlands. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 487-513, fev. 2013.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 92-111, 9 mar. 2010.

OLIVEIRA, N. P.; DE OLIVEIRA, A. M. [s. d.]. **Shared service center**: measuring performance from the perspective of the customer, supplier and theory. [S. l.: s. n.].

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. [S. l.]: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PAULO, S. **Júlio Araujo Carneiro da Cunha**. São Paulo: s. n., 2011.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PETRIȘOR, I.; COZMIUC, D. Specific Business Models for Romanian Companies - Shared Services. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 221, p. 151-158, jun. 2016.

PLUGGE, A.; BOUWMAN, H. Tensions in Global IT Multisourcing Arrangements: Examining the Barriers to Attaining Common Value Creation. **Journal of Global Information Technology Management**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 262-281, out. 2018.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard business review**. [S. l.: s. n.], 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, [S. l.], 2001.

PRITCHETT, A. G. [s. d.]. **Shared Service Center Strategies in Public Sector**. [S. l.: s. n.].

RATHORE, A.; REIF, G. **Deloitte 2020 Center Office**: the future of enterprise and Shared Services.pdf. [S. l.: s. n.], 2020.

- REIM, W.; PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Product–Service Systems (PSS) business models and tactics – a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 97, p. 61–75, jun. 2015.
- REURINK, A.; GARCIA-BERNARDO, J. Competing for capitals: the great fragmentation of the firm and varieties of FDI attraction profiles in the European Union. **Review of International Political Economy**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 1274-1307, 3 set. 2021.
- RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 26-38, fev. 2017.
- RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service implementation in multidivisional organizations: A meta-synthesis study. **Journal of General Management**, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 73-90, jan. 2021.
- ROTHWELL, A. T.; HERBERT, I. P.; SEAL, W. Shared service centers and professional employability. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 79, n. 1, p. 241-252, ago. 2011.
- RUDZIONIENE, K.; SAKALAIUSKIENE, R. Shared Service Center Factors and Return on Investment. **Social Sciences**, [S. l.], v. 83, n. 1, p. 55-62, abr. 2014.
- SAMUEL, P. [s. d.]. **Forbes 2019 Why shared service centers are growing in size and value.pdf**. [S. l.: s.n.].
- SCHULMAN, D. S. (Ed.). **Shared services: adding value to the business units**. New York: Wiley, 1999.
- SCHULZ, V.; BRENNER, W. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 210-219, ago. 2010.
- SELDEN, S. C.; WOOTERS, R. Structures in Public Human Resource Management: Shared Services in State Governments. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 349-368, dez. 2011.
- SEWPERSADH, N. S. Disruptive business value models in the digital era. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 2, jan. 2023.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 199-207, maio 2005.
- ŠINDELÁŘ, M.; JANASOVÁ, B. Are accounting services threatened by moving to shared service centers?: An empirical evidence of czech companies. **International Journal of Economic Sciences**, [S. l.], v. IX, n. 2, 2020.
- SINGH, N.; HONG, P. From Local to Global: Developing a Business Model for Indian MNCs to Achieve Global Competitive Advantage. **Journal of Asia-Pacific Business**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 192–219, 3 jul. 2017.

- SU, N. et al. Shared Services Transformation: Conceptualization and Valuation from the Perspective of Real Options. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 381–402, ago. 2009.
- SZMAJSER, R. et al. Implementation of new technologies in accounting and financial processes: An effectiveness assessment. **International Entrepreneurship Review**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 7–21, 2022.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 40-49, fev. 2018.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.
- THOMPSON, J. E.; STUART, R.; LINDSAY, P. R. The competence of top team members: A framework for successful performance. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 48-66, maio 1996.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, set. 2003.
- ULRICH, D. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- VAN FENEMA, P. C.; KEERS, B.; ZIJM, H. Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries. In: BONDAROUK, T. (Eds.). **Advanced Series in Management**. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2014. v. 13, p. 175-217.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, mar. 2007.
- WANG, Y.; LO, H.-P.; YANG, Y. The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in china. **Journal of Engineering and Technology Management**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 249–280, dez. 2004.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, abr. 1984.
- WHITE, J. et al. **Deloitte's 2019-Global-Shared-Services Survey-Executive Summary.pdf**. [S. l.: s. n.], 2019.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 83, p. 21–30, nov. 2019.
- WILES, J. **Gartner 2021 Where to locate Shared Services centers.pdf**. [S. l.: s. n.], 2021.

WIRTZ, B. W.; DAISER, P. Business model innovation processes. **A Systematic Literature Review**. [S. I.], v. 6, n. 1, 2018.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. I.], v. 5, n. 2, p. 301-326, maio 1994.

YANG, B. et al. On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. **Industrial Management & Data Systems**, [S. I.], v. 106, n. 1, p. 60-80, 1 jan. 2006.

YANG, Y. et al. The influence mechanism of financial shared service mode on the competitive advantage of enterprises from the perspective of organizational complexity: A force field analysis. **International Journal of Accounting Information Systems**, [S. I.], v. 42, p. 100525, set. 2021.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, [S. I.], v. 13, n. 3, p. 339-351, jun. 2002.

APÊNDICE A – Dados complementares

1) PID/GDP 2022/2023

Ranking	GDP, current prices (Trillions of U.S. dollars)	2022,6	2023,0	Ranking	GDP, current prices (Trillions of U.S. dollars)	2022,000	2023,000	Ranking	GDP, current prices (Trillions of U.S. dollars)	2022,000	2023,000
1ª	United States	25,463	26,950	77ª	Turkmenistan	0,077	0,082	153ª	South Sudan, Republic of	0,009	0,006
2ª	China, People's Republic of	17,886	17,701	78ª	Croatia	0,071	0,080	154ª	Barbados	0,006	0,006
3ª	Germany	4,086	4,430	79ª	Côte d'Ivoire	0,070	0,079	155ª	Fiji	0,005	0,006
4ª	Japan	4,238	4,231	80ª	Lithuania	0,070	0,079	156ª	Eswatini	0,005	0,005
5ª	India	3,390	3,732	81ª	Azerbaijan	0,079	0,077	157ª	Liberia	0,004	0,004
6ª	United Kingdom	3,082	3,332	82ª	Ghana	0,072	0,077	158ª	Djibouti	0,004	0,004
7ª	France	2,780	3,049	83ª	Uruguay	0,071	0,076	159ª	Aruba	0,004	0,004
8ª	Italy	2,012	2,186	84ª	Serbia	0,064	0,075	160ª	Andorra	0,003	0,004
9ª	Brazil	1,920	2,127	85ª	Myanmar	0,066	0,075	161ª	Suriname	0,004	0,004
10ª	Canada	2,138	2,118	86ª	Belarus	0,073	0,069	162ª	Sierra Leone	0,004	0,004
11ª	Russian Federation	2,244	1,862	87ª	Slovenia	0,060	0,068	163ª	Belize	0,003	0,003
12ª	Mexico	1,466	1,811	88ª	Congo, Dem. Rep. of the	0,066	0,068	164ª	Burundi	0,003	0,003
13ª	Korea, Republic of	1,674	1,709	89ª	Uganda	0,048	0,052	165ª	Central African Republic	0,002	0,003
14ª	Australia	1,703	1,688	90ª	Tunisia	0,046	0,051	166ª	Bhutan	0,003	0,003
15ª	Spain	1,419	1,582	91ª	Jordan	0,048	0,050	167ª	Cabo Verde	0,002	0,003
16ª	Indonesia	1,319	1,417	92ª	Cameroon	0,044	0,049	168ª	Saint Lucia	0,002	0,002
17ª	Türkiye, Republic of	0,906	1,155	93ª	Bolivia	0,044	0,047	169ª	Gambia, The	0,002	0,002
18ª	Netherlands	1,010	1,093	94ª	Latvia	0,041	0,047	170ª	Lesotho	0,002	0,002
19ª	Saudi Arabia	1,108	1,069	95ª	Bahrain	0,044	0,045	171ª	Seychelles	0,002	0,002
20ª	Switzerland	0,818	0,906	96ª	Paraguay	0,042	0,044	172ª	Timor-Leste	0,005	0,002
21ª	Poland	0,691	0,842	97ª	Estonia	0,038	0,042	173ª	San Marino	0,002	0,002
22ª	Taiwan Province of China	0,760	0,752	98ª	Pacific Islands	0,041	0,042	174ª	Guinea-Bissau	0,002	0,002
23ª	Belgium	0,579	0,628	99ª	Nepal	0,041	0,041	175ª	Antigua and Barbuda	0,002	0,002
24ª	Argentina	0,631	0,622	100ª	Libya	0,038	0,040	176ª	Solomon Islands	0,002	0,002
25ª	Sweden	0,591	0,597	101ª	Macao SAR	0,022	0,038	177ª	Comoros	0,001	0,001
26ª	Ireland	0,534	0,590	102ª	El Salvador	0,032	0,035	178ª	Grenada	0,001	0,001
27ª	Norway	0,579	0,547	103ª	Honduras	0,032	0,034	179ª	Vanuatu	0,001	0,001
28ª	Austria	0,471	0,526	104ª	Zimbabwe	0,031	0,032	180ª	Saint Kitts and Nevis	0,001	0,001
29ª	Israel	0,525	0,522	105ª	Cyprus	0,028	0,032	181ª	Saint Vincent and the Grenadines	0,001	0,001
30ª	Thailand	0,495	0,512	106ª	Papua New Guinea	0,032	0,032	182ª	Samoa	0,001	0,001
31ª	United Arab Emirates	0,507	0,509	107ª	Senegal	0,028	0,031	183ª	Dominica	0,001	0,001
32ª	Singapore	0,467	0,497	108ª	Cambodia	0,029	0,031	184ª	São Tomé and Príncipe	0,001	0,001
33ª	Bangladesh	0,460	0,446	109ª	Iceland	0,028	0,031	185ª	Tonga	0,000	0,001
34ª	Philippines	0,404	0,436	110ª	Georgia	0,025	0,030	186ª	Micronesia, Fed. States of	0,000	0,000
35ª	Vietnam	0,406	0,433	111ª	Zambia	0,030	0,030	187ª	Marshall Islands	0,000	0,000
36ª	Malaysia	0,407	0,431	112ª	Trinidad and Tobago	0,030	0,028	188ª	Palau	0,000	0,000
37ª	Denmark	0,401	0,421	113ª	Bosnia and Herzegovina	0,025	0,027	189ª	Kiribati	0,000	0,000
38ª	Egypt	0,475	0,398	114ª	Haiti	0,021	0,026	190ª	Nauru	0,000	0,000
39ª	Nigeria	0,477	0,390	115ª	Sudan	0,034	0,026	191ª	Tuvalu	0,000	0,000
40ª	Hong Kong SAR	0,360	0,386	116ª	Armenia	0,020	0,025	192ª	Afghanistan	no data	no data
41ª	South Africa	0,405	0,381	117ª	Guinea	0,020	0,023	193ª	Eritrea	no data	no data
42ª	Iran	0,346	0,366	118ª	Albania	0,019	0,023	194ª	Lebanon	0,022	no data
43ª	Colombia	0,344	0,364	119ª	Mozambique	0,019	0,022	195ª	Sri Lanka	0,075	no data
44ª	Romania	0,301	0,350	120ª	Mali	0,019	0,021	196ª	Syria	no data	no data
45ª	Chile	0,301	0,344	121ª	Yemen	0,024	0,021	197ª	West Bank and Gaza	no data	no data
46ª	Pakistan	0,375	0,341	122ª	Burkina Faso	0,019	0,021		World	100,135	104,476
47ª	Czech Republic	0,291	0,335	123ª	Botswana	0,020	0,021		Advanced economies	57,671	60,930
48ª	Finland	0,283	0,306	124ª	Malta	0,018	0,020		Major advanced economies (G7)	43,798	46,295
49ª	Portugal	0,252	0,276	125ª	Benin	0,017	0,020		Emerging market and developing economies	42,465	43,547
50ª	Peru	0,245	0,265	126ª	Gabon	0,021	0,019		Asia and Pacific	36,334	37,035
51ª	Kazakhstan	0,226	0,259	127ª	Mongolia	0,017	0,019		Western Hemisphere (Region)	33,537	35,702
52ª	Iraq	0,261	0,255	128ª	Jamaica	0,017	0,019		North America	29,182	30,996
53ª	New Zealand	0,242	0,249	129ª	Nicaragua	0,016	0,017		Emerging and Developing Asia	25,084	25,441
54ª	Greece	0,219	0,242	130ª	Niger	0,015	0,017		Europe	23,845	25,440
55ª	Qatar	0,236	0,236	131ª	Guyana	0,015	0,016		East Asia	24,935	24,797
56ª	Algeria	0,195	0,224	132ª	Moldova	0,015	0,016		Western Europe	19,279	20,888
57ª	Hungary	0,180	0,204	133ª	North Macedonia	0,014	0,016		European Union	16,713	18,351
58ª	Ukraine	0,161	0,173	134ª	Madagascar	0,015	0,016		Euro area	14,151	15,478
59ª	Kuwait	0,175	0,160	135ª	Brunei Darussalam	0,017	0,015		Other advanced economies	8,582	8,801
60ª	Ethiopia	0,120	0,156	136ª	Mauritius	0,013	0,015		Latin America and the Caribbean	5,822	6,517
61ª	Morocco	0,131	0,147	137ª	Congo, Republic of	0,014	0,014		Emerging and Developing Europe	4,795	4,933
62ª	Slovak Republic	0,116	0,133	138ª	Lao P.D.R.	0,015	0,014		Middle East and Central Asia	4,751	4,698
63ª	Dominican Republic	0,114	0,121	139ª	Rwanda	0,013	0,014		South Asia	4,349	4,652
64ª	Ecuador	0,115	0,119	140ª	Bahamas, The	0,013	0,014		Eastern Europe	4,566	4,553
65ª	Puerto Rico	0,115	0,118	141ª	Malawi	0,013	0,013		South America	3,804	4,100
66ª	Kenya	0,114	0,113	142ª	Kyrgyz Republic	0,012	0,013		Southeast Asia	3,631	3,864
67ª	Oman	0,115	0,108	143ª	Namibia	0,013	0,013		Middle East (Region)	3,430	3,379
68ª	Bulgaria	0,089	0,103	144ª	Chad	0,012	0,013		ASEAN-5	3,092	3,293
69ª	Guatemala	0,095	0,103	145ª	Tajikistan	0,010	0,012		Africa (Region)	2,946	2,858
70ª	Angola	0,123	0,094	146ª	Somalia	0,010	0,012		Sub-Saharan Africa (Region)	2,060	1,997
71ª	Venezuela	0,092	0,092	147ª	Kosovo	0,009	0,010		Sub-Saharan Africa	2,013	1,957
72ª	Uzbekistan	0,080	0,090	148ª	Mauritania	0,010	0,010		Australia and New Zealand	1,945	1,937
73ª	Luxembourg	0,082	0,089	149ª	Equatorial Guinea	0,012	0,010		Central Asia and the Caucasus	1,434	1,743
74ª	Costa Rica	0,068	0,086	150ª	Togo	0,008	0,009		North Africa	0,885	0,861
75ª	Tanzania	0,077	0,084	151ª	Montenegro	0,006	0,007		Central America	0,433	0,478
76ª	Panama	0,077	0,082	152ª	Maldives	0,006	0,007		Caribbean	0,119	0,128

Fonte: ©IMF, 2023

Valores em Trilhões de USD

2) População 2023

Ranking	Country (or dependency)	Population -2023 (Km²)	Land Area (Km²)	World Share	Ranking	Country (or dependency)	Population -2023 (Km²)	Land Area (Km²)	World Share	Ranking	Country (or dependency)	Population -2023 (Km²)	Land Area (Km²)	World Share
1º	India	1.428.627.663	2.973.190	17,76 %	79º	Tunisia	12.458.223	155,36	0,15 %	157º	Mauritius	1.300.557	2,03	0,02 %
2º	China	1.425.671.352	9.388.211	17,72 %	80º	Bolivia	12.388.571	1.083.300	0,15 %	158º	Cyprus	1.260.138	9,24	0,02 %
3º	United States	339.996.563	9.147.420	4,23 %	81º	Haiti	11.724.763	27,56	0,15 %	159º	Eswatini	1.210.822	17,2	0,02 %
4º	Indonesia	277.534.122	1.811.570	3,45 %	82º	Belgium	11.686.140	30,28	0,15 %	160º	Djibouti	1.136.455	23,18	0,01 %
5º	Pakistan	240.485.658	770,88	2,99 %	83º	Jordan	11.337.052	88,78	0,14 %	161º	Réunion	981.796	2,5	0,01 %
6º	Nigeria	223.804.632	910,77	2,78 %	84º	Dominican Repu	11.332.972	48,32	0,14 %	162º	Fiji	936.375	18,27	0,01 %
7º	Brazil	216.422.446	8.358.140	2,69 %	85º	Cuba	11.194.449	106,44	0,14 %	163º	Comoros	852.075	1,861	0,01 %
8º	Bangladesh	172.954.319	130,17	2,15 %	86º	South Sudan	11.088.796	610,952	0,14 %	164º	Guyana	813.834	196,85	0,01 %
9º	Russia	144.444.359	16.376,87	1,80 %	87º	Sweden	10.612.086	410,34	0,13 %	165º	Bhutan	787.424	38,117	0,01 %
10º	Mexico	128.455.567	1.943,950	1,60 %	88º	Honduras	10.593.798	111,89	0,13 %	166º	Solomon Islands	740.424	27,99	0,01 %
11º	Ethiopia	126.527.060	1.000,000	1,57 %	89º	Czech Republic	10.495.295	77,24	0,13 %	167º	Macao	704.149	30,0	0,01 %
12º	Japan	123.294.513	364,555	1,53 %	90º	Azerbaijan	10.412.651	82,658	0,13 %	168º	Luxembourg	654.768	2,59	0,01 %
13º	Philippines	117.337.368	298,17	1,46 %	91º	Greece	10.341.277	128,9	0,13 %	169º	Montenegro	626.485	13,45	0,01 %
14º	Egypt	112.716.598	995,45	1,40 %	92º	Papua New Guir	10.329.931	452,86	0,13 %	170º	Suriname	623.236	156	0,01 %
15º	DR Congo	102.262.808	2.267,050	1,27 %	93º	Portugal	10.247.605	91,59	0,13 %	171º	Cabo Verde	598.682	4,03	0,01 %
16º	Vietnam	98.858.950	310,07	1,23 %	94º	Hungary	10.156.239	90,53	0,13 %	172º	Western Sahara	587.259	266	0,01 %
17º	Iran	89.172.767	1.628,550	1,11 %	95º	Tajikistan	10.143.543	139,96	0,13 %	173º	Micronesia	544.321	700	0,01 %
18º	Turkey	85.816.199	769,63	1,07 %	96º	United Arab Emi	9.516.871	83,6	0,12 %	174º	Malta	535.064	320	0,01 %
19º	Germany	83.294.633	348,56	1,04 %	97º	Belarus	9.498.238	202,91	0,12 %	175º	Maldives	521.021	300	0,01 %
20º	Thailand	71.801.279	510,89	0,89 %	98º	Israel	9.174.520	21,64	0,11 %	176º	Brunei	452.524	5,27	0,01 %
21º	United Kingdom	67.736.802	241,93	0,84 %	99º	Togo	9.053.799	54,39	0,11 %	177º	Bahamas	412.623	10,01	0,01 %
22º	Tanzania	67.438.106	885,8	0,84 %	100º	Austria	8.958.960	82,409	0,11 %	178º	Belize	410.825	22,81	0,01 %
23º	France	64.756.584	547,557	0,80 %	101º	Switzerland	8.796.669	39,516	0,11 %	179º	Guadeloupe	395.839	169	0,00 %
24º	South Africa	60.414.495	1.213,090	0,75 %	102º	Sierra Leone	8.791.092	72,18	0,11 %	180º	Iceland	375.318	100,25	0,00 %
25º	Italy	58.870.762	294,14	0,73 %	103º	Laos	7.633.779	230,8	0,09 %	181º	Martinique	366.981	1,06	0,00 %
26º	Kenya	55.100.586	569,14	0,68 %	104º	Hong Kong	7.491.609	1,05	0,09 %	182º	Mayotte	335.995	375	0,00 %
27º	Myanmar	54.577.997	653,29	0,68 %	105º	Serbia	7.149.077	87,46	0,09 %	183º	Vanuatu	334.506	12,19	0,00 %
28º	Colombia	52.085.168	1.109,500	0,65 %	106º	Nicaragua	7.046.310	120,34	0,09 %	184º	French Guiana	312.155	82,2	0,00 %
29º	South Korea	51.784.059	97,23	0,64 %	107º	Libya	6.888.388	1.759,540	0,09 %	185º	French Polynesia	308.872	3,66	0,00 %
30º	Uganda	48.582.334	199,81	0,60 %	108º	Paraguay	6.861.524	397,3	0,09 %	186º	New Caledonia	292.991	18,28	0,00 %
31º	Sudan	48.109.006	1.765,048	0,60 %	109º	Kyrgyzstan	6.735.347	191,8	0,08 %	187º	Barbados	281.995	430	0,00 %
32º	Spain	47.519.628	498,8	0,59 %	110º	Bulgaria	6.687.717	108,56	0,08 %	188º	Sao Tome & Prin	231.856	960	0,00 %
33º	Argentina	45.773.884	2.736,690	0,57 %	111º	Turkmenistan	6.516.100	469,93	0,08 %	189º	Samoa	225.681	2,83	0,00 %
34º	Algeria	45.606.480	2.381,740	0,57 %	112º	El Salvador	6.364.943	20,72	0,08 %	190º	Curaçao	192.077	444	0,00 %
35º	Iraq	45.504.560	434,32	0,57 %	113º	Congo	6.106.869	341,5	0,08 %	191º	Saint Lucia	180.251	610	0,00 %
36º	Afghanistan	42.239.854	652,86	0,53 %	114º	Singapore	6.014.723	700	0,07 %	192º	Guam	172.952	540	0,00 %
37º	Poland	41.026.067	306,23	0,51 %	115º	Denmark	5.910.913	42,43	0,07 %	193º	Kiribati	133.515	810	0,00 %
38º	Canada	38.781.291	9.093,510	0,48 %	116º	Slovakia	5.795.199	48,088	0,07 %	194º	Grenada	126.183	340	0,00 %
39º	Morocco	37.840.044	446,3	0,47 %	117º	Central African I	5.742.315	622,98	0,07 %	195º	Tonga	107.773	720	0,00 %
40º	Saudi Arabia	36.947.025	2.149,690	0,46 %	118º	Finland	5.545.475	303,89	0,07 %	196º	Seychelles	107.66	460	0,00 %
41º	Ukraine	36.744.634	579,32	0,46 %	119º	Norway	5.474.360	365,268	0,07 %	197º	Aruba	106.277	180	0,00 %
42º	Angola	36.684.202	1.246,700	0,46 %	120º	Liberia	5.418.377	96,32	0,07 %	198º	St. Vincent & Gri	103.698	390	0,00 %
43º	Uzbekistan	35.163.944	425,4	0,44 %	121º	State of Palestir	5.371.200	6,02	0,07 %	199º	U.S. Virgin Islanc	98.75	350	0,00 %
44º	Yemen	34.449.825	527,97	0,43 %	122º	Lebanon	5.353.930	10,23	0,07 %	200º	Antigua and Bart	94.298	440	0,00 %
45º	Peru	34.352.719	1.280,000	0,43 %	123º	New Zealand	5.228.100	263,31	0,06 %	201º	Isle of Man	84.71	570	0,00 %
46º	Malaysia	34.308.525	328,55	0,43 %	124º	Costa Rica	5.212.173	51,06	0,06 %	202º	Andorra	80.088	470	0,00 %
47º	Ghana	34.121.986	227,54	0,42 %	125º	Ireland	5.056.935	68,89	0,06 %	203º	Dominica	73.04	750	0,00 %
48º	Mozambique	33.897.354	786,38	0,42 %	126º	Mauritania	4.862.989	1.030,700	0,06 %	204º	Cayman Islands	69.31	240	0,00 %
49º	Nepal	30.896.590	143,35	0,38 %	127º	Oman	4.644.384	309,5	0,06 %	205º	Bermuda	64.069	50	0,00 %
50º	Madagascar	30.325.732	581,795	0,38 %	128º	Panama	4.468.087	74,34	0,06 %	206º	Greenland	56.643	410,45	0,00 %
51º	Côte d'Ivoire	28.873.034	318	0,36 %	129º	Kuwait	4.310.108	17,82	0,05 %	207º	Faeroe Islands	53.27	1.396	0,00 %
52º	Venezuela	28.838.499	882,05	0,36 %	130º	Croatia	4.008.617	55,96	0,05 %	208º	Northern Marian	49.796	460	0,00 %
53º	Cameroon	28.647.293	472,71	0,36 %	131º	Eritrea	3.748.901	101	0,05 %	209º	Saint Kitts & Nev	47.755	260	0,00 %
54º	Niger	27.202.843	1.266,700	0,34 %	132º	Georgia	3.728.282	69,49	0,05 %	210º	Turks and Caicos	46.062	950	0,00 %
55º	Australia	26.439.111	7.682,300	0,33 %	133º	Mongolia	3.447.157	1.553,560	0,04 %	211º	Sint Maarten	44.222	34	0,00 %
56º	North Korea	26.160.821	120,41	0,33 %	134º	Moldova	3.435.931	32,85	0,04 %	212º	American Samoa	43.914	200	0,00 %
57º	Taiwan	23.923.276	35,41	0,30 %	135º	Uruguay	3.423.108	175,02	0,04 %	213º	Marshall Islands	41.996	180	0,00 %
58º	Mali	23.293.698	1.220,190	0,29 %	136º	Puerto Rico	3.260.314	8,87	0,04 %	214º	Liechtenstein	39.584	160	0,00 %
59º	Burkina Faso	23.251.485	273,6	0,29 %	137º	Bosnia and Herz	3.210.847	51	0,04 %	215º	Monaco	36.297	1	0,00 %
60º	Syria	23.227.014	183,63	0,29 %	138º	Albania	2.832.439	27,4	0,04 %	216º	San Marino	33.642	60	0,00 %
61º	Sri Lanka	21.893.579	62,71	0,27 %	139º	Jamaica	2.825.544	10,83	0,04 %	217º	Gibraltar	32.688	10	0,00 %
62º	Malawi	20.931.751	94,28	0,26 %	140º	Armenia	2.777.970	28,47	0,03 %	218º	Saint Martin	32.077	53	0,00 %
63º	Zambia	20.569.737	743,39	0,26 %	141º	Gambia	2.773.168	10,12	0,03 %	219º	British Virgin Isl	31.538	150	0,00 %
64º	Romania	19.892.812	230,17	0,25 %	142º	Lithuania	2.718.352	62,674	0,03 %	220º	Caribbean Neth	27.148	328	0,00 %
65º	Chile	19.629.590	743,532	0,24 %	143º	Qatar	2.716.391	11,61	0,03 %	221º	Palau	18.058	460	0,00 %
66º	Kazakhstan	19.606.633	2.699,700	0,24 %	144º	Botswana	2.675.352	566,73	0,03 %	222º	Cook Islands	17.044	240	0,00 %
67º	Chad	18.278.568	1.259,200	0,23 %	145º	Namibia	2.604.172	823,29	0,03 %	223º	Anguilla	15.899	90	0,00 %
68º	Ecuador	18.190.484	248,36	0,23 %	146º	Gabon	2.436.566	257,67	0,03 %	224º	Nauru	12.78	20	0,00 %
69º	Somalia	18.143.378	627,34	0,23 %	147º	Lesotho	2.330.318	30,36	0,03 %	225º	Wallis & Futuna	11.502	140	0,00 %
70º	Guatemala	18.092.026	107,16	0,22 %	148º	Guinea-Bissau	2.150.842	28,12	0,03 %	226º	Tuvalu	11.396	30	0,00 %
71º	Senegal	17.763.163	192,53	0,22 %	149º	Slovenia	2.119.675	20,14						

3) Ranking de Universidades 2023

Ranking	Localidades	#Instit no Ranking QS23	Ranking	Localidades	#Instit no Ranking QS23
1º	United States	201	51º	Greece	6
2º	United Kingdom	90	52º	Israel	6
3º	China (Mainland)	71	53º	Iran, Islamic Republic of	6
4º	Japan	50	54º	Denmark	5
5º	Russia	48	55º	Lithuania	5
6º	Germany	46	56º	Vietnam	5
7º	South Korea	41	57º	Iraq	5
8º	India	41	58º	Costa Rica	4
9º	Italy	41	59º	Cuba	4
10º	Australia	38	60º	Uruguay	4
11º	Brazil	35	61º	Croatia	4
12º	France	32	62º	Norway	4
13º	Mexico	32	63º	Bangladesh	4
14º	Spain	31	64º	Serbia	4
15º	Canada	31	65º	Philippines	4
16º	Taiwan	26	66º	Singapore	3
17º	Argentina	25	67º	Latvia	3
18º	Colombia	25	68º	Slovenia	3
19º	Turkey	24	69º	Tunisia	3
20º	Malaysia	24	70º	Palestinian Territory, Occupied	3
21º	Chile	24	71º	Bahrain	3
22º	Poland	22	72º	Belarus	3
23º	Saudi Arabia	16	73º	Bolivia	3
24º	Czech Republic	16	74º	Estonia	3
25º	Indonesia	16	75º	Kuwait	3
26º	Kazakhstan	16	76º	Armenia	2
27º	Egypt	14	77º	Macau SAR	2
28º	Pakistan	13	78º	Sudan	2
29º	Netherlands	13	79º	Brunei	2
30º	Romania	13	80º	Panama	2
31º	United Arab Emirates	11	81º	Dominican Republic	2
32º	Ukraine	11	82º	Sri Lanka	2
33º	Hungary	11	83º	Azerbaijan	2
34º	Thailand	10	84º	Georgia	1
35º	Switzerland	10	85º	Kyrgyzstan	1
36º	Ecuador	10	86º	Uganda	1
37º	Belgium	9	87º	Morocco	1
38º	Finland	9	88º	Puerto Rico	1
39º	South Africa	9	89º	Oman	1
40º	Peru	9	90º	Kenya	1
41º	Jordan	8	91º	Cyprus	1
42º	Austria	8	92º	Guatemala	1
43º	Sweden	8	93º	Ghana	1
44º	New Zealand	8	94º	Bosnia and Herzegovina	1
45º	Lebanon	8	95º	Bulgaria	1
46º	Ireland	8	96º	Qatar	1
47º	Venezuela	7	97º	Malta	1
48º	Portugal	7	98º	Paraguay	1
49º	Hong Kong SAR	7	99º	Honduras	1
50º	Slovakia	6	100º	Syrian Arab Republic	1

Fonte: Adaptado de Ranking QS 2023

4) Ranking das maiores empresas / país 2023

4.1 Statista

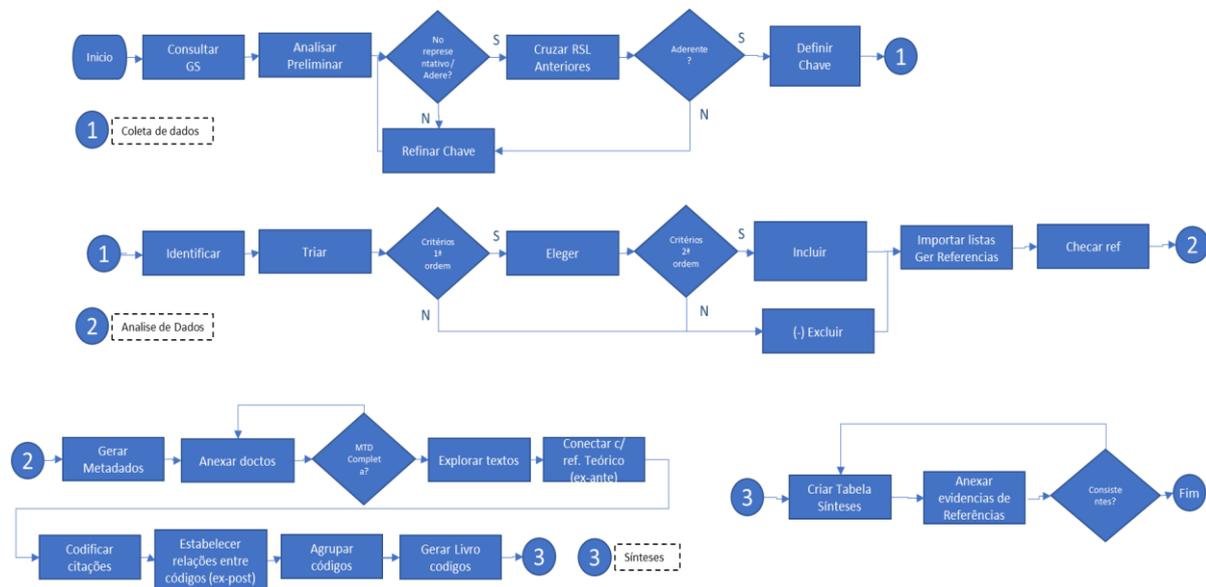
		Billion USD					Billion USD		
Ranking	Company	Company	Market Value	As of Date	Ranking	Company	Company	Market Value	As of Date
1	Apple	USA	2.746	ago/23	50	Cusco Syte	USA	189,43	ago/23
2	Microsoft	USA	2.310	ago/23	51	China Mot	Hong Kong	186,41	ago/23
3	Aramco	Saudi Arab	2.055	ago/23	52	Walt Disn	USA	183,63	ago/23
4	Alphabet	USA	1.341	ago/23	53	Linde	UK	179,61	ago/23
5	Amazon	USA	1.084	ago/23	54	Accenture	Ireland	176,02	ago/23
6	Nvidia	USA	708	ago/23	55	China Con	China	172,99	ago/23
7	Meta	USA	600	ago/23	56	Comcast	USA	170,46	ago/23
8	Tesla	USA	539	ago/23	57	Adobe	USA	159,81	ago/23
9	Moet Hen	France	482	ago/23	58	Verizon	USA	159,04	ago/23
10	VISA	USA	477	ago/23	59	SAP	Germany	156,95	ago/23
11	United He	USA	460	ago/23	60	NextEra E	USA	152,79	ago/23
12	ExxonMot	USA	439	ago/23	61	TotalEner	France	152,64	ago/23
13	Taiwan Se	Taiwan	423	ago/23	62	HSBC Holc	UK	151,19	ago/23
14	Johnson &	USA	423	ago/23	63	United Pa	USA	151,1	ago/23
15	Tencent H	China	415	ago/23	64	Texas Inst	USA	150,51	ago/23
16	Walmart	USA	409	ago/23	65	BHP Grou	Australia	150,43	ago/23
17	Eli Lilly	USA	406	ago/23	66	Philip Mo	USA	148,33	ago/23
18	JP Morgan	USA	400	ago/23	67	Tata Cons	India	144,52	ago/23
19	Procter & Gamble		368	ago/23	68	Contempc	China	143,97	ago/23
20	Mastercar	USA	364	ago/23	69	Netflix	USA	143,48	ago/23
21	Novo Nor	Denmark	359	ago/23	70	Bristol My	USA	143,15	ago/23
22	Nestle	Switzerlar	338	ago/23	71	Well Farg	USA	142,36	ago/23
23	Samsung I	South Kor	334	ago/23	72	Agricultur	China	141,82	ago/23
24	Kweichow	China	318	ago/23	73	Morgan St	USA	141,76	ago/23
25	Chevron	USA	304	ago/23	74	Raytheon	USA	141,12	ago/23
26	Merck & C	USA	299	ago/23	75	Sanofi	France	140,17	ago/23
27	The Home	USA	294	ago/23	76	Unilever	UK	140,02	ago/23
28	Coca-Cola	USA	277	ago/23	77	Pin Na ins	China	138,56	ago/23
29	PepsiCo	USA	277	ago/23	78	RBC	Canada	135,15	ago/23
30	Broadcom	USA	263	ago/23	79	Honeywul	USA	132,08	ago/23
31	AbbVie	USA	262	ago/23	80	Siemens	Germany	130,65	ago/23
32	Oracle	USA	262	ago/23	81	China Mer	China	129,84	ago/23
33	ASML	Netherlan	254	ago/23	82	Intel	USA	129,26	ago/23
34	Roche Hol	Switzerlar	254	ago/23	83	Anheuser	Belgium	128,21	ago/23
35	L'Oreal	France	250	ago/23	84	Amgen	USA	126,38	ago/23
36	Internatio	UAE	236	ago/23	85	PetroChin	China	122,91	ago/23
37	AstraZene	UK	233	ago/23	85	Starbucks	USA	122,91	ago/23
38	CostCo W	USA	221	ago/23	87	Lowe	USA	122,74	ago/23
39	Bank of America		221	ago/23	88	Union Pac	USA	122,69	ago/23
40	Alibaba Gi	China	217	ago/23	89	Bank of C	China	122,67	ago/23
41	McDonald	USA	217	ago/23	90	At&T	USA	122,46	ago/23
42	Pfizer	USA	216	ago/23	91	ConocoPh	USA	121,45	ago/23
43	Thermo Fisher Scien		211	ago/23	92	Qualcomn	USA	121,18	ago/23
44	Novartis	Switzerlar	208	ago/23	93	AIA Group	Hong Kong	120,4	ago/23
45	Shell	UK	205	ago/23	94	Medtronic	Ireland	119,82	ago/23
46	ICBC	China	203	ago/23	95	Intuit	USA	119,5	ago/23
47	Salesforce	USA	198	ago/23	96	Prologis	USA	118,61	ago/23
48	Nike	USA	195	ago/23	97	Deustche	Germany	117,18	ago/23
49	Abbott Lal	USA	193	ago/23	98	Porsche au	Germany	115,76	ago/23

4.2 Forbes

RANK	NAME	COUNTRY	MKT VALUE	RANK	NAME	COUNTRY	MKT VALUE
1	Apple	United States	2.746	51	Ping An Insurance Group	China	139
2	Microsoft	United States	2.310	52	RBC	Canada	135
3	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)	Saudi Arabia	2.055	53	Siemens	Germany	131
4	Alphabet	United States	1.341	54	China Merchants Bank	China	130
5	Amazon	United States	1.084	55	Anheuser-Busch InBev	Belgium	128
6	Meta Platforms	United States	600	56	PetroChina	China	123
7	Tesla	United States	539	57	Bank of China	China	123
8	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	France	482	58	ConocoPhillips	United States	121
9	UnitedHealth Group	United States	460	59	Deutsche Telekom	Germany	117
10	ExxonMobil	United States	439	60	Sony	Japan	115
11	Taiwan Semiconductor	Taiwan	423	61	Sinopec	China	114
12	Johnson & Johnson	United States	423	62	American Express	United States	113
13	Tencent Holdings	China	415	63	TD Bank Group	Canada	113
14	Walmart	United States	409	64	Postal Savings Bank Of China (PSBC)	China	110
15	JPMorgan Chase	United States	400	65	Elevance Health	United States	110
16	Procter & Gamble	United States	368	66	Commonwealth Bank	Australia	109
17	Nestlé	Switzerland	338	67	General Electric	United States	109
18	Samsung Electronics	South Korea	334	68	Goldman Sachs Group	United States	109
19	Chevron	United States	304	69	BP	United Kingdom	108
20	Merck & Co.	United States	299	70	Nippon Telegraph & Tel	Japan	107
21	The Home Depot	United States	294	71	Allianz	Germany	95
22	Coca-Cola	United States	277	72	Equinor	Norway	92
23	PepsiCo	United States	268	73	CVS Health	United States	91
24	AbbVie	United States	262	74	Citigroup	United States	90
25	Oracle	United States	262	75	BNP Paribas	France	79
26	Roche Holding	Switzerland	254	76	Mercedes-Benz Group	Germany	78
27	Costco Wholesale	United States	221	77	Cigna	United States	77
28	Bank of America	United States	221	78	Mitsubishi UFJ Financial	Japan	77
29	Alibaba Group	China	217	79	BMW Group	Germany	76
30	Pfizer	United States	216	80	CNOOC	Hong Kong	73
31	Novartis	Switzerland	208	81	Volkswagen Group	Germany	70
32	Shell	United Kingdom	205	82	AXA Group	France	70
33	ICBC	China	203	83	Glencore International	Switzerland	70
34	Cisco Systems	United States	189	84	Petrobras	Brazil	63
35	Reliance Industries	India	189	85	State Bank of India	India	63
36	Toyota Motor	Japan	188	86	Bank of Montreal	Canada	62
37	China Mobile	Hong Kong	186	87	Bank of Nova Scotia	Canada	59
38	Walt Disney	United States	184	88	UBS	Switzerland	58
39	China Construction Bank	China	173	89	Sumitomo Mitsui Financial	Japan	57
40	Comcast	United States	170	90	Santander	Spain	56
41	Verizon Communications	United States	159	91	China Life Insurance	China	56
42	TotalEnergies	France	152	92	Mitsubishi	Japan	54
43	HSBC Holdings	United Kingdom	151	93	Bank of Communications	China	52
44	United Parcel Service	United States	151	94	Industrial Bank	China	51
45	BHP Group	Australia	150	95	Itaú Unibanco Holding	Brazil	51
46	Wells Fargo	United States	142	96	Eni	Italy	50
47	Agricultural Bank of China	China	142	97	Stellantis	Netherlands	50
48	Morgan Stanley	United States	142	98	General Motors	United States	46
49	Raytheon Technologies	United States	141	99	China State Construction Engineering	China	41
50	Sanofi	France	140	100	CITIC	Hong Kong	38

5) MATERIAIS DE APOIO

Fluxo completo do processo de coleta e análise de dados



Link para o livro de códigos

Arquivo (.qdc):

https://drive.google.com/file/d/1f_OUiO1_AI3FMwlqgRadkMpSaRwUtimN/view?usp=drive_link

Arquivo (.xlsx):

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1f_TGP4buMxnIovBryv5VV8k5p03Y08zl/edit?usp=drive_link&oid=101153297699459338550&rtpof=true&sd=true