



CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: LOCALIZAÇÃO E DESAFIOS CULTURAIS

Marco Túlio Ospina Patino
Doutor em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
Universidade Estadual de Campinas, Brasil
marco.ospina@feagri.unicamp.br

Glauco Pedro de Almeida
Especialista em Relações Internacionais e ComEx pela Universidade de Ribeirão Preto, Brasil
Universidade de Ribeirão Preto, Brasil
glauco_81@yahoo.com.br

Luísa Amélia Paseto*
Mestre em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil
Universidade Estadual de Campinas, Brasil
lu.paseto@uol.com.br

RESUMO

Os desafios encontrados pelas empresas multinacionais na elaboração de seu planejamento estratégico em um mercado global cada vez mais competitivo exigem novas alternativas para se antecipar a concorrência, bem como investimentos e maximização do lucro por meio de ações específicas organizacionais. Nesse contexto a adoção do modelo de Centros de Serviços Compartilhados (SSCs, Shared Service Centers), permitiu identificar as atividades essenciais, centralizando suas atividades de suporte. Este trabalho analisa três Centros de Serviços Compartilhados instalados no Brasil; um do mercado de alimentos, e bebidas; o segundo do mercado de doces; e o terceiro da área farmacêutica. No primeiro momento o fator localização não representou demasiado impacto na redução dos custos, mas a constante evolução dos SSCs seus benefícios pela escala ou reengenharia dos processos, elevam a importância da localização geográfica maximizando a redução dos custos onde o fator mão-de-obra qualificada representa um diferencial de competitividade.

Palavras Chave: Multinacionais; Cultura; Estratégia; Serviços; Localização.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Rua Rubens Gomes Balsas, 2330 Joaquim Egídio CEP 13108-049 Campinas/SP Tel: (19) 3298 6961.

INTRODUÇÃO

São muitos os desafios encontrados pelas empresas multinacionais para elaborarem e consolidarem seu planejamento estratégico, em meio a um mercado consumidor global cada vez mais competitivo e exigente. Espera-se dessas empresas novas alternativas para superar ou conviver com a elevada concorrência, bem como investimentos e maximização do lucro por meio de ações específicas na estrutura e no desenvolvimento organizacional.

Segundo Schwartz (2006), as Empresas Multinacionais (EMNs) investiram fortemente nas últimas décadas, em diferentes estratégias na busca de novos negócios e parcerias que significassem a redução dos custos internos da companhia.

As estratégias aplicadas na linha de produção, como os modelos de *outsourcing*, por exemplo, apresentaram resultados significativos com base na oferta de mão-de-obra mais barata nos países em desenvolvimento.

A partir do final do século XX e início do século XXI, a globalização determinou um novo rumo para a economia mundial, com avanços em novas tecnologias principalmente nas áreas de comunicação e pesquisa, acelerando as transformações e o posicionamento das EMNs no comércio internacional “à medida que fixam suas marcas e produtos em diversos países do mundo”. (Quinn, Doorley, & Paquette, 1998, p. 321).

Objetivando maiores lucros e uma competitividade sustentável no mercado internacional, as EMNs passaram a focar em suas atividades essenciais, direcionando melhor seus recursos, e centralizando as atividades de suporte em um Centro de Serviço Compartilhado, com base nas estruturas da própria empresa (modelo que se diferencia do *outsourcing*, quando a atividade é transferida para outra empresa contratada, que atua como prestadora de serviços). (Schwartz, 2006).

Porter e Montgomery (1998), ajudam a encontrar um caminho diferencial para o aproveitamento da cultura organizacional das empresas quando indicam que “a relação entre a infraestrutura de inovação e as diferenças significativas na produção de inovação, em localizações diferentes sugerem de fato, uma influência marcante, na redução dos custos internos, no ganho de produtividade nas unidades de serviços, centralização e padronização das atividades de suporte”.

Influenciadas por uma melhor liberação de recursos para as atividades essenciais, as EMNs veem adotando o modelo dos Centros de Serviços Compartilhados ou SSC, da sigla em inglês (*Shared Service Center*), onde, após identificarem as atividades essenciais, centralizam as atividades de suporte nesses Centros de forma que as atividades de suporte ganhem maior dimensão e tornem-se o foco principal do projeto organizacional.

Segundo Silva (2004, p. 55): “No caso do compartilhamento de serviços os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado”.

Assim sendo para este estudo, a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados requerera, inúmeros cuidados e diversas mudanças e adaptações nos processos e infraestrutura interna da companhia.

A Cultura Organizacional aparece neste sentido como norteadora da gestão dos recursos internos dos SSC (centros de serviços compartilhados, cabendo ressaltar “a importância dos valores culturais e as estruturas organizacionais adotadas pelas empresas para o fortalecimento da Cultura Organizacional de alto desempenho.” (Johann, 2004, p. 35).

Nesta análise o objetivo buscado é identificar os possíveis obstáculos culturais durante a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados, como modelo de estratégia adotada pelas empresas transnacionais para a redução de custos e promoção de uma competitividade sustentável no mercado internacional.

Os desafios culturais aparecem como obstáculos potenciais que podem advir das influências geográficas quanto à localização do SSC, bem como da inter-relação para a acomodação e padronização das atividades de suporte implementadas.

No contexto do trabalho os desafios que orientam a cultura organizacional são as demandas formadas e ou existentes que fomentam mecanismos que garantam a credibilidade e a segurança na relação da empresa com o meio externo (seu entorno).

Para Aktouf (1994, p. 56), a cultura pode ser formada por elementos de interações e neste caso os administradores têm uma função essencial na consignação das condições para essas interações. Para este autor, a cultura é “algo muito amplo, intensamente relacionada com as construções sociais, a história, o inconsciente, a experiência vivida e o vir a ser coletivo humano, não podendo ser concordata de maneira comum”.

Para tanto, ao tentar interpretar os diferentes cenários e contextos nos quais as EMNs compartilham seus serviços diante dos obstáculos em potenciais foram consideradas diferentes abordagens de análise para perseguir os objetivos propostos, entre eles: (ii) compreender os mecanismos adotados pelas empresas para o gerenciamento da cultura organizacional corporativa, (iii) entender os possíveis impactos na gestão de recursos dos Centros de Serviços Compartilhados diante da grande diversidade cultural e (iv) analisar os modelos conceituais da cultura organizacional aplicados aos Centros de Serviços Compartilhados.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Centros de Serviços Compartilhados - CSC

Diante das diversas possibilidades que as empresas têm para se empenhar na redução de custos e melhoria dos seus processos, os Centros de Serviços Compartilhados oferecem resultados potencialmente melhores para as organizações que adotaram tal estratégia. Devido principalmente

às vantagens de custo com mão-de-obra e incentivos oferecidos pelos governos locais com a proposta de atrair novos investimentos.

A mudança geográfica dos Centros de Serviços Compartilhados representa uma alternativa viável para se alcançar uma vantagem competitiva e alavancar os recursos disponíveis.

Enquanto as principais unidades de negócio das empresas direcionam seus recursos para as atividades essenciais, os Centros de Serviços Compartilhados elevam as atividades até então consideradas de suporte ou periféricas ao patamar de atividades primordiais. Neste sentido ganham maior eficiência principalmente com a padronização dos processos, agora centralizados, e possibilitando uma melhor utilização dos recursos e tecnologias disponíveis. (Beard & Rupp, 2004).

Conforme apontado por Silva (2004, p. 57 *apud* Schulman *et al.*), os principais motivos que levam as empresas a adotarem os Centros de Serviços Compartilhados como estratégia competitiva são a organização das atividades consideradas periféricas que desviam a atenção dos recursos com relação às atividades essenciais, ou seja, a redução de custos e a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos através da troca de experiências entre as diferentes unidades de negócios.

Klender e Schobert (2008, p. 7), apresentam em um estudo realizado pela Deloitte Development aplicado a trinta e cinco Centros de Serviços Compartilhados, que a maioria das empresas iniciam as operações com processos considerados menos complexos, como por exemplo, contas a pagar ou contas a receber, podendo expandir o escopo dessas atividades para outras áreas além da financeira, como por exemplo TI, *procurement*, recursos humanos, jurídico, *customer service*, compras e marketing.

Com relação às expectativas e às prioridades dentro dos Centros de Serviços Compartilhados, a Deloitte identificou que três das quatro principais prioridades das empresas pesquisadas estão focadas na necessidade do cliente: eficiência no processo, melhoria contínua e satisfação interna dos clientes.

Com relação à redução de custos, a Deloitte (2007) demonstra que para essas empresas que operam suas atividades de suporte em um Centro de Serviços Compartilhados a economia pode alcançar percentuais que variam de 25% a 60%. Conforme demonstrado por Beard e Rupp (2004, p. 2) o potencial de redução de custos nas operações financeiras pode chegar de 40% até 75%.

Para Beard e Rupp (2004, p.2), o potencial para maximizar a redução de custos está associado a três fatores: (i) economia geográfica (região com custos de mão-de-obra e taxas inferiores às aplicadas na região local da organização), (ii) benefícios em escala (melhoria na utilização da força de trabalho e aumento da produtividade) e (iii) reengenharia (implementação de procedimentos que simplifiquem as operações, padronização e automação de processos por meio de inovações e soluções eletrônicas), sendo este último o fator com maior relevância na redução de custos, enquanto a questão da localização geográfica representa somente uma redução potencial entre 10% e 20%. Esses autores ressaltam que apesar da baixa perspectiva na redução dos custos com relação à localização geográfica, é importante considerar alguns fatores, como por exemplo,

qualidade de mão-de-obra, flexibilidade na legislação trabalhista, despesas com impostos, estabilidade política e qualidade de vida.

Para Klender e Schobert (2008, p. 2), a evolução dos Centros de Serviços Compartilhados alcançaram mudanças que possibilitaram a redução de custos de maneira que a questão geográfica passou a ser uma questão relevante. Eles destacam também a importância de se considerar outros aspectos como despesas com locação e estrutura e disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

A questão geográfica nas atividades periféricas permite identificar a relevância de outros aspectos facilitadores importantes para a implantação dos CSC, que para Asheim e Cooke (1997) são apresentados por:

- presença de capital humano e interações com escolas, universidades, centros de treinamento;
- redes formais e informais de negócios e troca de informações;
- sinergia e ambiente de inovação para a cultura compartilhada;
- presença de instituições para outros suportes empresariais.

Bom lembrar que o conceito de Centros de Serviços teve surgimento nos Estados Unidos, com a criação de unidades dentro do território americano que passaram a centralizar algumas operações em localidades que ofereciam menores custos. Motivados pelos avanços tecnológicos na comunicação, esse mesmo princípio foi adotado por algumas empresas na Europa que passaram a buscar países que ofereciam melhores vantagens para implementarem os seus Centros de Serviços. Posteriormente, o que se observa é a busca por novos territórios (localização geográfica) que ofereçam custos cada vez menores e que permitam o aumento do raio de atuação para regiões com aproximações culturais.

Neste pré-requisito a Ásia passa a ser uma região de grande potencial para acomodar os Centros de Serviços Compartilhados, principalmente devido ao baixo custo que muitos países oferecem além de mão-de-obra qualificada. (Klender & Schobert, 2008, p.7).

Tanto Klender e Schobert (2008, p. 7) como Beard e Rupp (2004, p. 4) consideram três diferentes níveis de atuação dos Centros de Serviços Compartilhados. Em um primeiro momento, e até mesmo devido ao histórico com relação ao desenvolvimento deste modelo, alguns centros operam em um nível doméstico, ou seja, dentro do mesmo território; os centros regionais atendem a uma determinada região ou países, conforme a sua localização geográfica, enquanto os centros globais atuam conforme o seu escopo em todas as unidades de negócio, com o apoio dos centros regionais para atividades mais específicas e que precisam de um maior contato com o cliente por conta do idioma.

Um estudo promovido pela Deloitte (2007), mostrou que 40% dos participantes mantêm Centros de Serviços Compartilhados no continente americano, sendo que 70% deles estão localizados nos Estados Unidos e os outros 30% distribuídos na América Latina em países como

Brasil, Argentina e Costa Rica. Com relação à zona Europe Middle East Africa (EMEA), dos 35% dos entrevistados que operam nessa região, 80% dos Centros de Serviços Compartilhados estão na Europa (Ocidental e Oriental). Na região Asian and Pacific (APAC), 25% das organizações entrevistadas que mantêm o Centro de Serviço Compartilhado estão localizadas na Índia, onde também estão concentrados os modelos globais, seguidos pelas Filipinas e pela China.

O que se observa nesse sentido é uma evolução dos Centros de Serviços Compartilhados quanto ao seu raio de atuação, à medida que as organizações alcançam um determinado nível de padronização e otimização dos seus processos.

Para Beard e Rupp (2004, p. 4) a evolução do modelo de Centro de Serviços Compartilhados ainda conta com a possibilidade de terceirização de atividades que foram padronizadas e que podem ser realizadas globalmente.

MÉTODO DE PESQUISA

O modelo estratégico de Centros de Serviços Compartilhados foi adotado como objeto de estudo. Foram apontados os obstáculos culturais potenciais que pudessem advir das influências geográficas quanto à localização desses SSC, considerando o seu raio de atuação em diferentes países.

Delineou-se neste contexto uma interpretação sobre o tema, preocupando-se com a total imparcialidade dos dados obtidos, apresentando considerações que possam servir de embasamento para pesquisas futuras. O presente trabalho não deve, sobretudo, ser considerado como uma pesquisa definitiva, já que a sua interpretação deve ser revisada em um novo processo de construção, norteado pela constante busca da realidade.

A pesquisa bibliográfica proveniente de meios secundários (livros, revistas, jornais etc.), permitiu o aprofundamento quanto ao conhecimento do tema proposto e uma melhor compreensão pelo interesse das empresas transnacionais na busca e no desenvolvimento de novas estratégias globais aplicadas a serviços e à implementação dos Centros de Serviços Compartilhados.

Foi realizada uma pesquisa descritiva na forma de estudo de caso, no intuito de analisar os dados coletados e as suas variáveis, principalmente subjetivas ao processo.

Uma pesquisa questionário foi o instrumento de coleta de dados para a descrição de aspectos subjetivos e também dados que pudessem ser projetados aos demais Centros de Serviços Compartilhados, visando uma maior familiaridade e compreensão do tema proposto. O informante foi estimulado a responder questões de categorias fechadas e de múltipla escolha que apresentassem fidelidade, validade e abrangência do tema em estudo.

A escolha pelo método pesquisa questionário foi escolhido tendo em consideração a necessidade de se compreender os mecanismos adotados pelas empresas para o gerenciamento da cultura organizacional corporativa, entender os possíveis impactos na gestão de recursos diante da

grande diversidade cultural e analisar os modelos conceituais da cultura organizacional aplicados aos Centros de Serviços Compartilhados.

Foram analisados três Centros de Serviços Compartilhados instalados no Brasil. Os entrevistados foram informados propriamente dos objetivos da pesquisa, sendo que os resultados obtidos foram apresentados de forma geral, sem destacar o nome das empresas. A decisão quanto à escolha das empresas participantes deu-se de acordo com o interesse do autor da pesquisa, alinhado ao interesse das empresas participantes em contribuir para o projeto. A empresa “A”, por exemplo, atua no mercado de alimentos, bebidas e nutrição e teve o faturamento bruto, em 2007, de R\$ 12 bilhões no Brasil; a empresa “B” atua no mercado de confeitos, com faturamento anual em torno de US\$ 2 bilhões e está presente em cerca de 200 países; a empresa “C” atua na indústria farmacêutica e suas exportações alcançaram, em 2007, cerca de US\$ 72 milhões.

A análise dos dados levantados foi construída por meio de uma observação conjunta e não participante, ou seja, que atendesse aos objetivos específicos do projeto, que considerasse as observações apontadas e que não houvesse qualquer envolvimento com o objeto da análise.

Com relação às variáveis de estudo na metodologia e os seus respectivos resultados, cabe destacar os elementos conforme apresentado no Tabela 1.

Tabela 1.

Variáveis de estudo e resultados

ORDEM	VARIÁVEIS	RESULTADOS
1	Aspectos culturais dos países com SSC	Fatores de influência no processo de decisão para a implementação dos SSC em diferentes países;
2	Estrutura organizacional das empresas pesquisadas	Dados levantados através dos questionários aplicados por amostragem e conforme proposta do argumento indutivo;
3	Desempenho dos SSC Segundo a sua localização	Escopo das atividades e raio de atuação doméstica, regional e global.

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da generalização dos casos apresentados, considerou-se a tradução dos resultados coletados a uma esfera maior no argumento indutivo. É importante destacar que não é possível assegurar a conclusão de um argumento indutivo, uma vez que as premissas coletadas, ainda que verdadeiras no seu universo, podem não sustentar a validade do resultado, o que demonstra a debilidade do raciocínio indutivo. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 44), entretanto, “a indução é a alma das ciências experimentais. Sem ela, a ciência não seria outra coisa senão um repositório de observação sem alcance”.

RESULTADOS

Localização e Recursos dos Centros de Serviços Compartilhados

A atuação das empresas “A”, “B” e “C” demonstram uma aproximação cultural com a América Latina e utilizam o português, o espanhol e o inglês como principais idiomas na comunicação com os mercados atendidos, o que não significa, necessariamente, uma maior relevância desses países para os negócios da companhia tendo em vista que outros mercados, como por exemplo, o do Brasil e dos Estados Unidos, podem representar um maior faturamento para as respectivas empresas.

Há outros fatores mais relevantes apresentados na análise desta pesquisa que podem determinar a localidade para onde serão migradas as atividades de suporte, como por exemplo, a questão do custo de mão-de-obra dos países/cidades de destino.

Um dos grandes desafios é definir as atividades que podem ser realizadas interna ou externamente nos SSC, neste sentido a afinidade da cultura organizacional (sinergia cultural, capital humano, possibilidade de padronização e otimização de processos por afinidade) pode garantir se a empresa possui os recursos necessários para manter um alto desempenho em determinados processos ou serviços de forma que tais atividades reflitam como parte da estratégia essencial da organização.

Vale lembrar que neste estudo todas as empresas buscaram aproveitar o potencial de mão de obra qualificada, o que pode representar uma afinidade com a cultura organizacional de recursos advindos do capital humano social empresarial (interconectividade e conhecimento em rede).

Nos estudos de Prahalad e Hamel (1995) a transferência de atividades para uma terceirização estratégica e planejada faz com que a empresa possa manter os seus melhores talentos e concentrar toda a sua atenção nas suas atividades essenciais, além de promover uma reestruturação interna de forma a diminuir os níveis gerenciais, tomar ações e decisões menos burocráticas para o negócio e, conseqüentemente, acelerar o desenvolvimento de novos empreendimentos já que os executivos não estariam desviando a sua atenção para atividades consideradas periféricas.

A transferência das atividades de suporte para uma unidade de negócio estratégica é beneficiada através da execução em escala dessas novas atividades (melhoria na utilização da força de trabalho e aumento da produtividade) e também por meio da reengenharia dos processos internos (implementação de procedimentos que simplifiquem as operações, padronização e automação de processos por meio de inovações e soluções eletrônicas).

Beard e Rupp (2009, p. 2) ressaltam que, apesar da baixa perspectiva na redução dos custos com relação à localização geográfica, é importante considerar alguns fatores, como por exemplo, qualidade de mão-de-obra, flexibilidade na legislação trabalhista, despesas com impostos, estabilidade política e qualidade de vida.

Para Klender e Schobert (2008, p. 2), à medida que os Centros de Serviços Compartilhados vão alcançando as suas metas de redução, tanto por benefícios em escala como por meio da reengenharia dos processos, a questão geográfica passa a ser relevante na redução de custos.

Questionadas sobre outros países/cidades que foram considerados no processo de decisão da empresa para receberem os SSC, os entrevistados registraram as seguintes informações, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2.

Potenciais países/cidades no processo de decisão para receberem os SSC

Empresa “A” País / Cidade	Empresa “B” País / Cidade	Empresa “C” País / Cidade
Brasil / Ribeirão Preto	Brasil / São Paulo	Brasil / São Paulo
Brasil / Porto Alegre	Colômbia / Cali	México / Cidade do México
Chile / Santiago	Argentina / Buenos Aires	Chile / Santiago

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressalta-se mais uma vez que todas as empresas quando questionadas, “A”, “B” e “C”, apontaram para a oferta de mão-de-obra qualificada como fator relevante na decisão das empresas quanto à localização geográfica. Considerando as competências profissionais do capital social humano definidas pelas empresas como essenciais para o negócio (idiomas, informática, sistema ERP etc.), a oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho é vista como qualificada, com a necessidade de treinamentos específicos na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do referencial bibliográfico pesquisado, somado à análise dos questionários aplicados, foi possível estabelecer um paralelo que permite entender como as empresas exploram de maneira eficiente seus recursos, seja por meio da economia originada pela localização geográfica em que os SSC são fixados, do ganho de benefícios em escala ou através da reengenharia dos processos produtivo e cultural.

Durante as análises realizadas percebeu-se em um primeiro momento que o fator localização não representou demasiado impacto na redução dos custos, porém a constante evolução dos Centros de Serviços Compartilhados diante dos resultados obtidos através dos benefícios em escala ou da reengenharia dos processos elevou a importância da localização geográfica ao maximizar a redução dos custos onde o fator mão-de-obra qualificada e competitiva é um diferencial.

Nesse contexto, as empresas contam com a possibilidade de migrarem as atividades já beneficiadas com a execução em escala dos processos atendidos (melhoria na utilização da força de trabalho e aumento da produtividade) e também com a reengenharia dos processos internos (implementação de procedimentos que simplifiquem as operações, padronização e automação de processos por meio de inovações e soluções eletrônicas), para outro nível, ou seja, realocando essas

atividades menos complexas em um Centro de Serviço Compartilhado de escala global ou até mesmo para uma empresa terceira. As atividades consideradas de maior complexidade continuariam sendo executadas em nível regional, uma vez que contam com maior aproximação com os clientes internos da organização.

Com relação à questão geográfica, o Brasil, ou pelo menos as cidades mencionadas através do estudo proposto e que acomodam os SSC das empresas pesquisadas, demonstra ser um país com recursos econômicos e sócio culturais suficientes para receberem os Centros de Serviços Compartilhados de escala regional e com raio de atuação em todo o continente americano.

Conforme análise dos resultados obtidos e com relação aos fatores que influenciaram as empresas a instalarem os Centros de Serviços Compartilhados no Brasil, demonstrou-se que a oferta de capital humano social diferenciado (mão-de-obra qualificada), a representatividade do mercado brasileiro (sinergia cultural), a localização geográfica (possibilidade de padronização e otimização de processos) favorável e o incentivo fiscal local como principais fatores entre as empresas participantes para deslocamento de seus SSC.

Outro fator relevante quanto à localização geográfica do Brasil, é a questão do fuso horário. Conforme o raio de atuação dos SSC, o Brasil apresenta um diferencial que possibilita maior flexibilidade nos turnos de trabalho principalmente no atendimento das atividades consideradas complexas e que necessitam de uma maior aproximação com o cliente.

Demonstra-se que para o Brasil com relação à oferta acirrada de mão-de-obra barata, principalmente pelos países da Ásia – como é o caso da China e da Índia, por exemplo– torna-se cada vez mais difícil atrair novas empresas que estejam interessadas em implantar um Centro de Serviço Compartilhado na América Latina, mesmo apresentando fatores diferenciais e mais flexíveis que os demais países em uma análise global de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1994). Simbolismo e cultura de empresas: dos abusos conceituais as lições empírica. In: Chanlat, J. F. (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.
- Asheim, B. T., & Cooke, P. (1997). *Learning regions as development coalitions: partnership as governance in european workfare states?* Paper presented at the Second European Urban and Regional Studies Conference on 'Culture, place and space in contemporary Europe', University of Durham, UK.
- Beard, M., & Rupp, T. (2009). *Moving Towards Global Shared Service Centers*. JPMorgan, New York, May 2004. Retrieved 18 July, 2009, from [www.jpmorgan.com/pdfdoc/global shared service centers.pdf](http://www.jpmorgan.com/pdfdoc/global_shared_service_centers.pdf)
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Deloitte Consulting. *Shared services comes of Age*, [S.l.], 2007. 12 p.
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva.

Klender, M., & Schobert, S. (2008). The rapidly changing world of shared services deployment. *Delloite Shared Services News*. [S.I], n.11, nov.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

Quinn, J. B., Doorley, T., & Paquette, P. (1998). Além de produtos: estratégia baseada em serviços. In: Porter, E., & Montgomery, C. A. (Org). *Estratégia a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, E., & Montgomery, C. A.(1998) Estratégia: A busca da vantagem competitiva. In Porter, E., & Montgomery, C. A. (Org). *Estratégia a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Schwartz, E. (2006). Outsourcing vs. Shared Services. InfoWorld, San Francisco, May 2006. Retrieved 30 march, 2009, from <http://www.infoworld.com/t/business/outsourcing-vx-shared-services-616>

Silva, E. (2004). Os centros de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. *Revista Alcance*, Itajaí, 11(1), 49-64.

THE SHARED SERVICES CENTERS OF THE MULTINATIONAL COMPANIES: LOCALIZATION AND CULTURAL CHALLENGES.

ABSTRACT

The challenges faced for Multinational Companies (MTNs) at elaboration and consolidation of their strategic planning, in a even more competitive global market, compel them to search for new alternatives to deal with this competitive environment, as well as, look for specific actions in structure and organizational development in order to increase investments and maximize profits. In this context, the MTNs adopt the model of the Shared Service Centers (SSCs) where, after identifying the essential activities, they centralize their activities of support. This work analyzes three SSCs installed in Brazil. The enterprise A acts in the food market, beverages; the enterprise B works at the sweet drops market; and the enterprise C acts in the pharmaceutical industry. Even tough, at the beginning the localization factor do not represents too much impact in terms of cost reduction, the SSCs constant evolution and the benefits from process scaling or re-engineering, increase the importance of the geographical localization to maximize cost reduction with the qualified hand labor factor being a competitive differential.

Keywords: Multinationals; Culture, Strategy; Services; Localization.

CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES: UBICACIÓN Y CULTURALES RETOS

RESUMEN

Desafíos que enfrentan las empresas multinacionales en el desarrollo de su planificación estratégica en un mercado global cada vez más competitivo requieren nuevas alternativas para anticipar la competencia y la inversión y la maximización de los beneficios a través de acciones específicas de la organización. En este contexto, la adopción del modelo de Centros Compartidos (SSC Servicio, Centros de Servicios Compartidos), identificó las actividades esenciales, la centralización de las actividades de apoyo. Este trabajo analiza tres Centros de Servicios Compartidos instalados en Brasil; uno de los mercados de alimentos y bebidas; la segunda del mercado de confitería; y el tercero en el área farmacéutica. Al principio, el factor de ubicación no representaba demasiado impacto en la reducción de costos, pero la constante evolución de las SSC sus beneficios por la escala o la reingeniería de procesos, elevar la importancia de la ubicación geográfica maximizar el factor de reducción de costos, donde la mano de obra calificada representa una ventaja competitiva.

Palabras clave: Las multinacionales; La cultura; Estrategia; Servicios; Ubicación.