

REVISTA TÓPICOS

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM ESCALA INTERNACIONAL: ABORDANDO ASPECTOS GERAIS DA EXPANSÃO DE CENTROS DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC) GLOBALMENTE

DOI: 10.5281/zenodo.15401104

Felisvaldo de Novaes Alcantara¹

RESUMO

Um viés comum observado no mercado, são empresas buscando oportunidades de redução de custos operacionais, e uma das opções viáveis a serem exploradas por empresas é a adoção de uma estratégia de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), para em escala, reduzir custos com a dissolução de áreas transacionais em várias unidades de negócio, centralizando-as em uma única estrutura corporativa que atenda as outras, rateando seus custos de operação. Essa estratégia de centralização de operações tem forte apelo também em questões relacionadas a padronização de serviços e governança operacional, todavia, adotar um modelo tão robusto pode esbarrar em vários desafios operacionais, e numa camada mais abrangente, até mesmo desafios culturais, legais até sociais na sua implementação, principalmente na implantação de um modelo de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

serviços compartilhados em uma escala global. Quando observamos processos transacionais de forma superficial, podemos até imaginar que são relativamente similares entre vários países, mas não, desde a infinidade de ERPs que podem abordar o mesmo processo de maneiras diferentes, ainda existem questões estruturais de cada empresa do grupo, culturas onde estão inseridas as operações, leis e regulações específicas que precisam respeitadas em cada região, e até mesmo salário médio dos colaboradores no local do Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Essas nuances são desafios que podem impactar ou até mesmo inviabilizar uma estratégia de serviços compartilhados, tais questões se não forem devidamente consideradas no planejamento e implantação de suas operações futuras.

Palavras-chave: Centro de serviços compartilhados, redução de custos, padronização de processos, cultura organizacional, internacionalização de processos, processos transacionais.

ABSTRACT

A common trend observed in the market is that companies are seeking opportunities to reduce operating costs, and one of the viable options to be explored by companies is the adoption of a Shared Services Center (SSC) strategy, to reduce costs on a large scale by dissolving transactional areas into several business units, centralizing them in a single corporate structure that serves the others, sharing their operating costs. This strategy of centralizing operations also has strong appeal in issues related to service standardization and operational governance. However, adopting such a robust model can encounter several operational challenges, and on a broader level, even cultural, legal and even social challenges in its

REVISTA TÓPICOS

implementation, especially when implementing a shared services model on a global scale. When we look at transactional processes superficially, we might even imagine that they are relatively similar across countries, but this is not the case. Since there are so many ERPs that can approach the same process in different ways, there are still structural issues for each company in the group, cultures where operations are located, specific laws and regulations that need to be respected in each region, and even the average salary of employees at the Shared Services Center (SSC) location. These nuances are challenges that can impact or even make a shared services strategy unfeasible if such issues are not properly considered in the planning and implementation of future operations.

Keywords: Shared services center, cost reduction, process standardization, organizational culture, process internationalization, transactional processes.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização que opte por centralizar atividades corporativas de forma a reduzir custos em escala pode optar por uma estratégia de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), desde que sejam observadas questões em torno de custos e capacidades operacionais.

Tal estrutura é comumente adotada grandes conglomerados de empresas, da qual, cada filial ou empresa do grupo possua áreas comuns em suas estruturas corporativas, como finanças, recursos humanos e tecnologia, que possam ser fundidas em consolidadas em grandes áreas com maior capacidade de atendimento.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

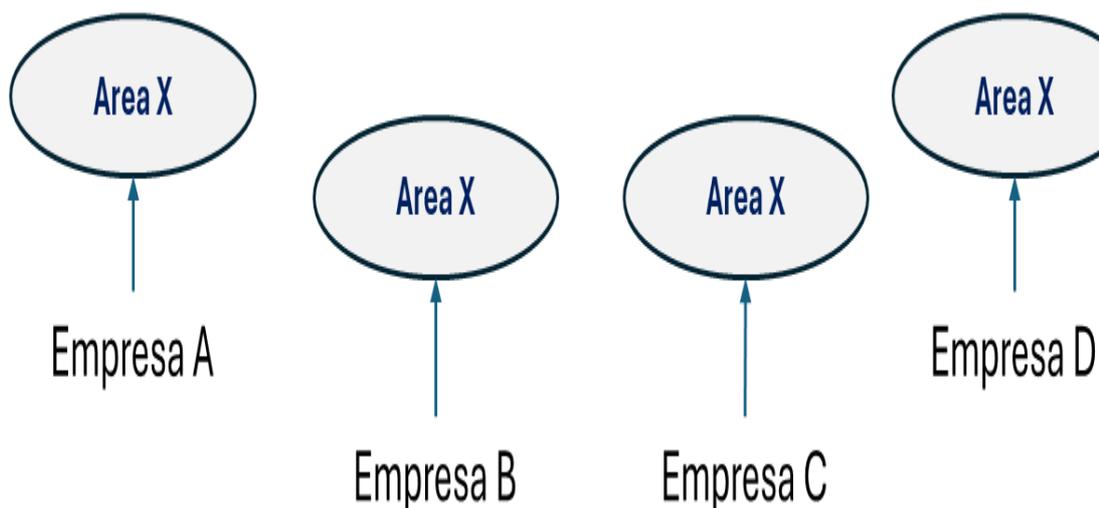
Desta forma, a centralização de processos em uma única área compartilhada é capaz de atender em escala todas as outras filiais ou empresas do grupo, podendo reduzir custos operacionais, padronizando processos e facilitando a consolidação de dados no nível corporativo.

Quando observamos estruturas corporativas compostas de várias empresas ou filiais, onde cada empresa do grupo possui departamentos similares em sua estrutura organizacional, como recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e até jurídico a ideia de criar uma estratégia de serviços compartilhados ganha força. Imagine que cada empresa possui um time corporativo composto por diretores, gerentes, analistas e quaisquer outras posições que se possa imaginar, a ideia de criar uma única área corporativa compartilhada, conhecido como Centro de Serviços Compartilhados (CSC), capaz de atender concomitantemente todas as empresas do grupo em um processo padronizado, representa naturais desafios, um potencial ganho em escala na redução de custo nas empresas do grupo, ainda, sim, custeando e rateando de forma proporcional entre elas os custos desta nova estrutura.

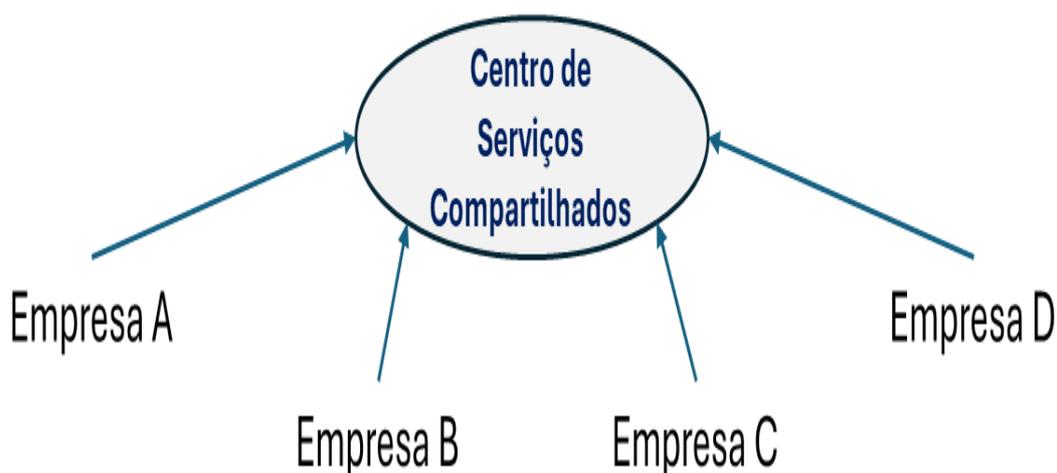
IMAGEM 1 – Comparação entre grupo de empresas com e sem estratégia de CSC

REVISTA TÓPICOS

Sem Serviços Compartilhados: Custos individuais por Empresa



Com Serviços Compartilhados: Custos compartilhados entre empresas



REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Fonte: Autor

Os desafios para o estabelecimento um CSC em um grupo local de empresas, são enormes por si só, porém, estes desafios são intensificados quando imaginamos empresas que operam internacionalmente, que possuem certa similaridade em seus processos de negócio entre si, mas dada os potenciais diferenças entre culturas, leis e indivíduos, e ainda, sim, enxergam a oportunidade e viabilidade da implantação de um CSC globalmente.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa a seguir tem o objetivo de observar e evidenciar os desafios gerais se implantar um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em um cenário de internacionalização, considerando desafios internos, no campo organizacional, e externos, nos campos sociais, culturais e econômicos.

O estudo prezaré pela análise dos principais desafios da internacionalização de um CSC, utilizando como referência uma revisão bibliográfica pautada na leitura de livros, artigos, estudos e matérias que embases e contribuam para sua elaboração, fundamentando-se na revisão sistemática da literatura, que envolve a leitura e análise crítica de fontes acadêmicas, normativas e artigos relevantes sobre a centros de serviços compartilhados.

Este processo visa garantir a contextualização adequada das informações, proporcionando uma base sólida e fundamentada em melhores práticas de mercado. Por meio da coleta e integração de referências confiáveis, busca-

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

se oferecer uma visão abrangente e atualizada das abordagens disponíveis, contribuindo assim para o entendimento aprofundado do tema.

3 CONCENTO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Segundo SAAVEDRA (2014), um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) pode ser definido como uma estrutura corporativa destinada a centralizar atividades transacionais oriundas de diversas unidades de negócio em uma única área da companhia. Essa centralização visa, primordialmente, otimizar o desempenho operacional e reduzir redundâncias nos processos, estabelecendo uma governança que possibilite o custeio compartilhado das operações entre as áreas consumidoras, por meio de níveis de serviços definidos e de um relacionamento contínuo com seus clientes internos.

Ao adotar o modelo de CSC, as organizações passam a promover uma gestão mais integrada, na qual os processos padronizados contribuem para a melhoria na qualidade dos serviços prestados. Essa padronização não só potencializa a redução de custos por meio da eliminação de atividades duplicadas, mas também permite o monitoramento e a avaliação contínua dos indicadores de desempenho, garantindo maior transparência e responsabilização dentro da estrutura organizacional.

Segundo a FAETERJ-Rio (2016), além dos benefícios diretos de redução de custos, padronização e satisfação dos usuários, o CSC ajuda na tomada de decisões e comunicação entre os envolvidos. A centralização das atividades facilita a implementação de novas tecnologias, sistemas de gestão e

REVISTA TÓPICOS

metodologias de trabalho que, em conjunto, ampliam a capacidade estratégica da empresa. Assim, o CSC transforma-se em um hub de conhecimento e boas práticas, promovendo a troca de experiências entre as unidades e fomentando o desenvolvimento de soluções customizadas que atendam a necessidades específicas do negócio.

No cenário atual, marcado por rápidas transformações tecnológicas e pela necessidade de agilidade na tomada de decisões, a implantação de uma estrutura de serviços compartilhados torna-se ainda mais relevante. A integração de ferramentas digitais, a automação de processos e o uso de inteligência de dados permitem que o CSC evolua para um ambiente dinâmico e responsivo, capaz de antecipar demandas e oferecer serviços com maior assertividade. Essa transformação digital não só amplia a competitividade da organização, mas também contribui para a sustentabilidade dos processos operacionais.

4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM CSC

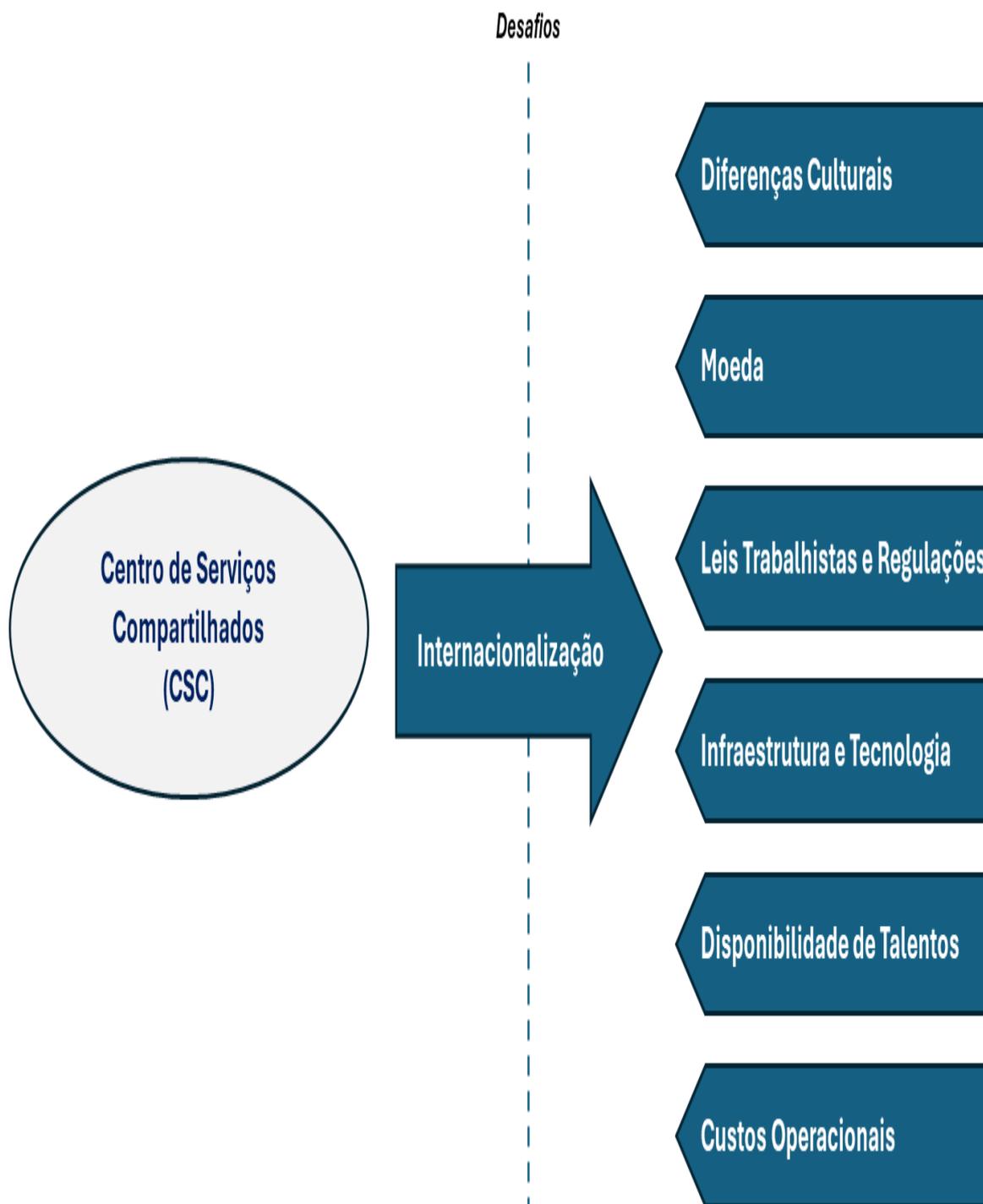
O estabelecimento de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) internacionalmente representam vários desafios em todos os campos corporativos envolvidos, desde o estabelecimento de processos que sejam aplicados a todas as empresas ou filiais consumidoras de seus serviços, um modelo funcional de custeio de sua estrutura, e um modelo de governança funcional, composto por indicadores e níveis de serviço claros entre todos os envolvidos, tudo isso, considerando todas as potenciais diferenças

REVISTA TÓPICOS

regionais, culturais, cambiais, legais e sociais das regiões onde envolvidas em suas operações.

IMAGEM 2 – Desafios da internacionalização de um CSC

REVISTA TÓPICOS



Fonte: Autor

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Os desafios culturais na expansão de um CSC internacionalmente podem figurar como diferenças linguísticas, estilos de comunicação, alinhamento religioso, valores pessoais comuns entre cidadãos, enfim, questões que podem dificultar a colaboração entre equipes em diferentes países. Deve-se observar também como cada país enxerga aspectos em torno da valorização do trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Vale aqui destacar a importância do respeito à diversidade de pensamentos e culturas, de forma que todos se sintam respeitados e acolhidos.

Segundo Eckhardt (2001), diferenças culturais são ampliadas pelas diferenças linguísticas, podendo impactar práticas corporativas e gerar inclusive perdas significativas nas oportunidades comerciais.

A gestão de CSCs em escala internacional é profundamente impactada pela volatilidade das taxas cambiais entre moedas. Flutuações monetárias podem alterar significativamente os custos operacionais, exigindo ajustes nos orçamentos e nas estratégias financeiras frequentemente.

A capacidade de prever e mitigar esses riscos cambiais é vital, especialmente para operações de larga escala que envolvem transações em múltiplas moedas. Empresas precisam desenvolver estratégias abrangentes de gestão de risco cambial, como a utilização de derivativos financeiros, para minimizar exposições adversas. Além disso, a diversificação geográfica pode ajudar a equilibrar os efeitos das variações cambiais, espalhando o risco entre várias economias.

REVISTA TÓPICOS

Segundo Carvalho (2017), variações cambiais podem afetar custos e receitas advindos de negócios internacionais, logo, a valorização ou a desvalorização das moedas envolvidas podem afetar a competitividade e a rentabilidade do negócio.

As leis trabalhistas variam significativamente de um país para outro, criando um conjunto complexo de desafios para a gestão de CSCs internacionais. Regulamentações locais podem impactar diretamente as práticas de contratação, remuneração, benefícios e condições de trabalho. Além disso, questões como o cumprimento das regras sobre horas de trabalho e a gestão de feriados e licenças diferem amplamente e necessitam de uma compreensão detalhada para evitar penalidades legais.

Adicionalmente, os direitos dos trabalhadores também variam, influenciando desde o processo de demissão até as negociações coletivas com sindicatos. Empresas precisam adaptar suas políticas de recursos humanos para cada localidade, garantindo conformidade regulatória sem comprometer a operação eficiente do CSC.

Segundo Sarmiento (2024), a diversidade legal e diferenças culturais entre países aumentam a complexidade dos desafios no entendimento e alinhamento nas relações de trabalho entre vários países, portanto, é necessária uma abordagem cuidadosa na adaptação das práticas legais e trabalhistas internacionais para maximizar as oportunidades e beneficiar mutuamente empregador e trabalhador.

REVISTA TÓPICOS

A infraestrutura tecnológica é outro fator crítico para a operação bem-sucedida do CSC. Diferenças na qualidade e disponibilidade de tecnologias de comunicação e sistemas de TI entre países podem criar lacunas operacionais, afetando as operações. Além disso, é fundamental considerar as capacidades tecnológicas e a infraestrutura de suporte existente localmente. Algumas regiões podem oferecer ambientes tecnológicos avançados e parcerias estratégicas com fornecedores de TI que facilitam a implantação e a operação do CSC.

Segundo Laurindo, Shimizu, Carvalho e Rabechini Jr. (2001), o uso eficaz da tecnologia transcende a produtividade, englobando a integração das estratégias de negócios e a competitividade organizacional. Portanto, a gestão eficiente das tecnologias empregadas nas operações de uma empresa é essencial para o sucesso organizacional.

A disponibilidade e a qualidade da mão-de-obra local são fatores determinantes na escolha de localizações para um CSC internacional. Algumas regiões oferecem uma abundância de profissionais qualificados com experiência relevante, enquanto outras podem ter uma escassez de talentos, aumentando os desafios de recrutamento e treinamento. A competição local por profissionais qualificados também pode influenciar a capacidade de atrair e reter talentos.

Os custos operacionais representam uma consideração fundamental na expansão do CSC internacionalmente. Os custos podem variar amplamente dependendo da localização, incluindo despesas com salários, benefícios, aluguel de espaços, utilidades e outros custos indiretos. Diferenças no custo

REVISTA TÓPICOS

de vida entre regiões impactam diretamente o custo de operação, exigindo uma análise detalhada e bem informada.

Além disso, é importante considerar as economias de escala que podem ser obtidas ao consolidar operações em regiões com vantagens econômicas, sejam provenientes de benefícios fiscais ou moeda de menor poder econômico. No entanto, a busca por redução de custos não deve comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

5 CONCLUSÃO

A centralização de atividades corporativas por meio de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) pode ser uma estratégia eficaz para reduzir custos operacionais e padronizar processos em grandes grupos empresariais. No entanto, sua implementação enfrenta desafios específicos quando se trata de operações internacionais. A gestão de um CSC implica globalmente a consideração de desafios culturais, cambiais, legais e tecnológicos, além de garantir a conformidade regulatória e a qualidade dos serviços prestados. Portanto, uma abordagem cuidadosa e adaptada é necessária para maximizar as oportunidades e beneficiar tanto as empresas quanto os trabalhadores envolvidos.

A expansão de um CSC em um contexto internacional apresenta desafios complexos que abrangem diferentes campos corporativos. Os desafios culturais incluem diferenças linguísticas, estilos de comunicação e valores pessoais, que podem dificultar a colaboração entre equipes em diferentes países. A volatilidade das taxas de câmbio afeta os custos operacionais e

REVISTA TÓPICOS

exige estratégias abrangentes de gestão de risco cambial. As diferenças nas leis trabalhistas podem influenciar as práticas de contratação e os direitos dos trabalhadores. Além disso, a infraestrutura tecnológica e a disponibilidade de mão-de-obra qualificada são fatores determinantes para o sucesso de um CSC global.

Para estabelecer e expandir um CSC internacionalmente, é essencial ter uma compreensão aprofundada dos desafios que surgem em diferentes campos corporativos. Os desafios culturais requerem sensibilidade e respeito à diversidade, enquanto as flutuações cambiais demandam estratégias de gestão de risco. A conformidade com as leis trabalhistas locais é crucial para evitar penalidades legais. A infraestrutura tecnológica e a disponibilidade de talentos qualificados são fatores-chave para garantir operações eficientes. Além disso, a análise cuidadosa dos custos operacionais e o equilíbrio entre redução de custos e qualidade dos serviços são fundamentais para o sucesso de um CSC de escala global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FAETERJ-RIO. 5 vantagens de um CSC (Centro de Serviços Compartilhados). 2025. Disponível em: <https://www.faeterj-rio.edu.br/5-vantagens-de-um-csc-centro-de-servicos-compartilhados/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SAAVEDRA, V. Centro de serviços compartilhados: melhores práticas. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014. Acesso em: 10 mar. 2025.

REVISTA TÓPICOS

CARVALHO, J. A. G. Gestão de Risco Cambial em Empresas Portuguesas: Dois Casos de Estudo: Grupos Efacec e Nors. 2017. Repositório da Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23575/1/TFM%20%20Jos%20> Acesso em: 14 mar. 2025.

ECKHARDT, G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations. Australian Journal of Management, v. 27, n. 1, p. 89–94, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/031289620202700105>. Acesso em: 7 mar. 2025.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M. de; RABECHINI, R., Jr. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. Gestão & Produção, v. 8, n. 2, p. 160–179, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2001000200005>. Acesso em: 7 mar. 2025.

SARMENTO, T. A Relação dos Contratos Trabalhistas Internacionais: Desafios e Oportunidades. Jusbrasil, abril 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-relacao-dos-contratos-trabalhistas-internacionais-desafios-e-oportunidades/2409000167>. Acesso em: 10 mar. 2025.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Anhembi Morumbi. Especialista em Gestão de Projetos e Portfólios pela Universidade Anhembi Morumbi. Especialista em Recursos Humanos e Liderança pela Business School São Paulo. Especialista em Segurança da Informação e Gestão de TI

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

pela Universidade Anhembi Morumbi. Especialista em Business Intelligence e Analytics pela Universidade Anhembi Morumbi. Mestrando em Administração pela Must University (EUA – Flórida). E-mail: Felixvaldo14@gmail.com.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672