



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centros de serviços partilhados: conceito, evolução e desafios atuais

Quatro centros localizados em Portugal

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ana Raquel Boinas Dias

sob orientação de
Professor Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School
Abril 2017

Resumo

O modelo de centros de serviços partilhados que se caracteriza pela concentração da gestão de serviços não estratégicos numa única unidade organizacional (Schulman et al., 1999), tem vindo a aumentar nos últimos anos em Portugal, sendo o nosso país cada vez mais escolhido por grandes grupos económicos multinacionais para montar os seus centros.

O trabalho desenvolvido visa dar conta da realidade destes centros explicando as suas permissas e as razões de escolha de Portugal como destino. Para tal, procurando perceber também de que forma é que esta decisão impactou o desempenho e o desenvolvimento estratégico destes centros.

De forma a atingir os objetivos supramencionados, desenvolveu-se um estudo de caso que abrangeu a quatro empresas multinacionais estrangeiras que implementaram os seus centros de serviços partilhados (doravante designados por “CSP”) em Portugal.

A análise desenvolvida permitiu concluir que as principais razões para a localização de serviços partilhados em Portugal são os baixos custos de implementação e funcionamento dos CSP, a formação académica e as competências linguísticas dos colaboradores. Decorridos alguns anos desde a instalação destes CSP em Portugal, constata-se que os resultados alcançados por estes centros se enquadram nas expetativas inicialmente estabelecidas por parte das sedes dessas multinacionais, prevendo-se em todos os casos a expansão destes centros num futuro próximo.

Palavras-Chave: serviços partilhados, modelos organizacionais, motivações, desafios

Abstract

The model of shared services characterized by the concentration of the of non-strategic management services in a single organizational unit (Schulman et al., 1999), has increased in Portugal over the last years. Our country has been progressively selected by large multinational economic groups to present their centres.

The work herein carry out intends to assess the reality of the aforementioned centres for shared services, explaining its premises and the reasons for which Portugal has been chosen as a destination thereof. To this effect, this study further aims to understand the extent to which this decision - i.e. the selection of Portugal as the setting for the presentation and divulgation of the said centers for shared services - affected the performance and strategic development of such centers.

With the purpose of achieving the objectives indicated supra, this work developed and scrutinised a case study centred on four foreign multinational enterprises that implemented the respective centers of shared services (hereinafter, "CSP") in Portugal.

The analysis carried out led to the conclusion that the main reasons for establishing shared services in Portugal are the low costs associated with the implementation and functioning of CSP as well as the academic background and language skills of collaborators. Few years following the establishment of these CSP in Portugal, one can verify that the results obtained meet the expectations initially determined by the headquarters of the multinational companies concerned. It is foreseen that all these centers will meet expansion in the near future.

Keywords: shared services, organisational models, motivations, challenges

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução	13
1.1 Âmbito e Motivações	13
1.2. Objetivos e Metodologia	15
1.3. Estrutura do Trabalho	16
2. Revisão da Literatura	17
2.1. Serviços partilhados – Conceito e origem	17
2.1.1. Conceito	17
2.1.2. Origem	19
2.1.3. Distinção conceptual entre serviços partilhados e outros modelos organizacionais de gestão	20
2.2. Critérios de classificação dos Serviços Partilhados	22
2.2.1. Áreas Funcionais	23
2.2.2. Modelo Geográfico	28
2.2.3. Localização	29
2.2.4. Forma Jurídica	32
2.2.5. Modelo de <i>Pricing</i>	33
2.2.6. Tipo de coordenação: hierarquia ou mercado	35
2.2.7. Acesso ao mercado externo	35
2.2.8. Tipo de contrato	35
2.2.9. Centros de responsabilidade	36
2.3. Motivações para os Serviços Partilhados	37
2.3. Desafios dos Serviços Partilhados	40

3. Múltiplos Estudos de Caso	47
3.1. Metodologia.....	47
3.1.1. Seleção dos estudos de caso.....	49
3.1.2. Recolha de dados	50
3.1.3. Análise dos dados	52
3.1.4. Limitações do método	53
3.2. Apresentação geral das empresas e dos seus CSP	54
3.2.1. Alpha.....	55
3.2.2. Beta.....	56
3.2.3. Gama	57
3.2.4. Delta	58
4. Análise Crítica dos resultados.....	61
5. Conclusão	85
5.1. Considerações finais e conclusões.....	85
5.2. Limitações do Estudo e Recomendações para trabalhos futuros	87
Bibliografia	89
Anexos.....	97

Índice de Figuras

Figura 1: Modelos organizacionais de gestão	22
Figura 2: Cadeia de valor de Porter.....	24
Figura 3: Áreas funcionais de serviços partilhados	25
Figura 4: Número de funções dos CSP	26
Figura 5: Cobertura geográfica dos CSP	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Desafios dos centros de serviços partilhados.....	45
Tabela 2: Características dos entrevistados.....	52
Tabela 3: Apresentação das empresas em estudo	55
Tabela 4: Caracterização dos centros de serviços partilhados em estudo	62
Tabela 5: Motivações para a decisão de localização dos centros de serviços partilhados.....	64
Tabela 6: Motivações para a instalação de serviços partilhados.....	69
Tabela 7: Desafios dos serviços partilhados dos estudos de caso.....	73

Capítulo 1

Introdução

1.1 Âmbito e Motivações

Nas últimas décadas, questões como a globalização, o aumento da concorrência entre empresas e os avanços tecnológicos levaram a que grandes grupos económicos reestruturassem parte ou totalidade das suas atividades ditas de suporte em lógicas de serviços partilhados, com o objetivo de se adaptarem às condições do meio em que operam e de se manterem competitivas no mercado

(Helbing, Rau, & Riedel, 2013; Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999; Ulrich, 1995).

Os centros de serviços partilhados podem ser definidos como um tipo modelo organizacional no qual funções similares dentro das organizações são consolidadas numa única unidade organizacional (Bergeron, 2003). Esta unidade presta suporte às restantes unidades organizacionais pertencentes à empresa e que funcionam como seus clientes internos, com o objetivo de reduzir custos (Schulz & Brenner, 2010), criar valor para a organização e melhorar a qualidade de execução das atividades (Bergeron, 2003).

As dinâmicas internas de organização das empresas, bem como a envolvente externa pressionam as empresas a refletir sobre a adequabilidade das soluções encontradas aos tempos atuais. Assim, alterações do contexto macroeconómico e na forma de fazer negócios dos últimos anos resultam na reformulação de alguns dos pressupostos relacionados com a temática dos serviços partilhados. Algumas das práticas foram-se alterando, entre as quais a seleção do local mais indicado para a instalação dos centros de serviços partilhados (doravante designados por “CSP”) (Deloitte, 2014).

O setor dos serviços tem vindo a ganhar terreno em Portugal e, atualmente, tem um peso considerável na economia portuguesa, representando dois terços do emprego e três quartos da riqueza gerada pela economia portuguesa (Augusto Mateus & Associados, 2014). Para isso, tem contribuído o facto de Portugal estar no radar das empresas estrangeiras multinacionais (CCP, 2015), uma vez que o nível de confiança em relação ao País tem crescido, tornando-o atrativo para a realização de investimento estrangeiro direto (EY, 2014). Com efeito, o nosso país tem vindo a ser selecionado para a implementação de um número cada vez maior de centros de serviços partilhados de empresas multinacionais estrangeiras (CCP, 2015; Deloitte, 2014). Portugal apresenta um perfil competitivo para a implementação destes centros, visto que reúne um conjunto de condições que o colocam numa posição privilegiada quando comparado com outros potenciais destinos de serviços partilhados (CCP, 2015; Deloitte, 2014; Portugal Outsourcing, 2015). Entre as principais razões para a escolha estão a grande flexibilidade e relação qualidade-preço da mão-de-obra disponível, as competências linguísticas e a qualidade das infraestruturas disponíveis em Portugal (Deloitte, 2014).

Embora sejam evidentes a atualidade e a importância dos serviços partilhados, o número de publicações sobre o tema é reduzido, sendo ainda menor o número daquelas que assentam em estudos de caso. A maior parte das publicações são documentos elaborados por consultoras, mas que podem estar de certa forma enviesados, uma vez que muitas vezes são elaborados com o propósito de angariar clientes. O presente trabalho pretende diminuir a lacuna existente na literatura e fornecer informações sobre algumas das dimensões da temática dos serviços partilhados no panorama atual português.

1.2. Objetivos e Metodologia

Tendo como pano de fundo o cenário descrito acima, este trabalho pretende responder às seguintes questões de investigação:

- Como se caracterizam os CSP que se instalaram ou reforçaram a sua presença em Portugal nos últimos anos?, questão que se pode desdobrar em duas outras mais instrumentais:
 - Quais as razões para a escolha de Portugal como destino de instalação?
 - De que forma a escolha de Portugal como destino impactou na performance destes CSP e na sua estratégia de desenvolvimento?

Assim, o objetivo principal deste estudo é enquadrar a atividade dos CSP em Portugal através da sua caracterização, compreensão das motivações para a sua instalação, bem como dos desafios com que se depararam no decorrer da sua implementação e funcionamento no nosso país, na medida em que estes podem ter impactado no seu desempenho.

Em função da escassez de estudos empíricos relacionados com esta temática específica, e complementarmente à revisão da literatura encetada sobre os estudos existentes, optou-se pela utilização de uma metodologia qualitativa de exploração de múltiplos estudos de caso, quatro no total, permitindo assim a recolha de uma maior quantidade de informação dentro do contexto real das organizações (Yin, 1989).

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre os serviços partilhados que incide sobre a definição do conceito, descrição dos critérios para a caracterização de um CSP e apresentação dos motivações e desafios dos serviços partilhados. No terceiro capítulo é descrita em pormenor a metodologia utilizada na construção dos quatro estudos de caso. De seguida, no capítulo quatro, apresentam-se os resultados e realiza-se uma análise crítica dos mesmos à luz da literatura apresentada no segundo capítulo. No último capítulo, são apresentadas as conclusões finais e são sugeridos caminhos para investigações futuras.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Serviços partilhados – Conceito e origem

2.1.1. Conceito

Até à data, foram publicadas múltiplas definições do conceito de serviços partilhados (Craike & Singh, 2006; Janssen & Joha, 2006; Schulz & Brenner, 2010). De modo a simplificar a análise, foram identificadas na literatura e serão seguidamente apresentadas, as abordagens ao conceito de serviços partilhados dos três autores mais referenciados da área aqui em análise (Borman & Janssen, 2008; Domingues, 2012):

- Segundo Schulman et al. (1999: 9) “os serviços partilhados promovem a concentração de recursos que previamente estavam dispersos pela organização, com o intuito de servir múltiplos clientes internos a um menor custo e com níveis de serviço superiores, tendo como objetivo último aumentar o valor corporativo da organização e satisfazer os clientes externos”.
- Quinn et al. (2000: 7) afirma que “os serviços partilhados se referem à prática de partilhar dentro de uma organização um conjunto de serviços comuns, em vez de ter essas mesmas funções disseminadas dentro da organização, gerando duplicidades”.

- Por último, Bergeron (2003: 3) define os serviços partilhados como sendo “uma estratégia colaborativa em que um conjunto de funções de negócios existentes está concentrado numa nova unidade de negócios semiautónoma, que tem uma estrutura de gestão concebida para promover a eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar o serviço para os clientes internos da organização, como uma empresa concorrente no mercado aberto”.

A pequena amostra de definições apresentada acima, evidência o facto de não existir uma definição globalmente aceite. Como consequência, Craike & Singh, (2006) e Schulz & Brenner (2010) desenvolveram dois estudos diferentes com base na literatura existente, com o objetivo de encontrar as características que refletem uma compreensão comum entre os analistas e estudiosos dos serviços partilhados.

Após a análise das definições existentes, Craike & Singh (2006) sintetizaram a definição conceptual de serviços partilhados como sendo a concentração e centralização de todas os serviços transacionais (tais como recursos humanos, tecnologias de informação e contabilidade) e funções *knowledge-based* (tais como engenharia e gestão de projetos) com a intenção de fornecer esses serviços de forma económica e com elevada qualidade a clientes internos e externos.

Schulz & Brenner (2010) conceberam uma definição de serviços partilhados, corroborada por pelo menos cinquenta por cento da literatura analisada (Schulz & Brenner, 2010: 212), segundo a qual um centro de serviços partilhados é um conceito organizacional com as seguintes características:

- É o resultado da consolidação de processos dentro de uma organização para reduzir redundâncias;
- Tem como competência central a prestação de serviços de suporte;
- Está alinhado com os concorrentes externos;

- Apresenta como principal objetivo a redução de custos;
- Tem principal enfoque nos clientes internos;
- São geridos como uma empresa privada.

A variedade de definições de serviços partilhados pode ser vista como um indicador da heterogeneidade existente no que diz respeito aos modelos de negócio subjacentes ao conceito de serviços partilhados (Joha & Janssen, 2014) e depende, em grande parte, da perceção do autor que está a criar a definição (Bangemann, 2005). A variedade pode ser atribuída a fatores como os motivos (Janssen & Joha, 2006) e os objetivos estratégicos definidos para o CSP (Hesketh, 2008). Adicionalmente, Schulz & Brenner (2010) atribui a variedade de definições também pode estar associada a diferenças no setor em causa, ou seja, se as definições são provenientes de estudos sobre serviços partilhados no setor privado ou no setor público; ao *background professional* dos autores, que pode ser mais prático ou científico e às características presentes na definição que podem adaptar-se mais a uns contextos do que outros.

Tendo em consideração o objetivo do presente trabalho, a caracterização e análise de empresas multinacionais que implementaram os seus serviços partilhados em Portugal, a definição de serviços partilhados utilizada será uma combinação da definição de Bergeron (2003) e da de Schulz & Brenner (2010), uma vez que combinação destas duas definições é suficientemente abrangente para incluir os centros de serviços partilhados que foram objeto de estudo.

2.1.2. Origem

A origem do conceito de serviços partilhados surgiu no final da década de 1980 em organizações do setor privado empresarial dos Estados Unidos da América. Organizações como a General Electrics, a Bacter Healthcare e a A.T.

Kearney começaram a consolidar numa única entidade semiautónoma (Moller, 1997; Quinn et al., 2000), serviços transacionais de cariz rotineiro e que se repetiam em várias unidades de negócio, com o objetivo de prestar serviços de melhor qualidade a um custo inferior. Posteriormente, Greg Hackett, fundador do The Hackett Group, designou este fenómeno de serviços partilhados (Bangemann, 2005).

Na década de 1990, o conceito de serviços partilhados estendeu-se a outras partes do mundo, nomeadamente à Europa (Ulbrich, 2006), como resultado de pressões económicas e da disponibilidade de mais e melhores meios de comunicação (Deloitte, 2014). Atualmente, mais de 75% das empresas da Fortune 500 já implementaram serviços partilhados nos seus negócios (Marciniak & others, 2016; Richter & Brühl, 2017; Scottmadden, 2014).

2.1.3. Distinção conceptual entre serviços partilhados e outros modelos organizacionais de gestão

Existem pontos comuns entre o modelo organizacional de serviços partilhados e as suas alternativas mais usuais: centralização, descentralização e *outsourcing*. Por essa razão muitas vezes o conceito de serviços partilhados (doravante designado por “SP”) é mal interpretado e confundido com estes modelos (Janssen & Joha, 2006; Schulman et al., 1999; Ulbrich, 2003), criando assim uma necessidade de clarificar quais são as semelhanças e diferenças entre estes modelos organizacionais.

O conceito de serviços partilhados pode parecer semelhante ao conceito de centralização, visto que muitas vezes é feita uma incorreta utilização da expressão “centralização dos recursos da organização” quando alguém se refere

a SP, em vez de “concentração”, tal como sugerido por Shulman et al. (1999). No entanto, são quase o oposto, ou seja, segundo Ulrich (1995), os serviços centralizados controlam quem utiliza esses serviços, enquanto que os serviços partilhados são controlados por quem os usufrui.

No modelo descentralizado, as unidades de negócio (doravante designadas por “UNs”) também têm controlo sobre as decisões tal como nos SP. Contudo, estes últimos melhoram a descentralização, na medida em que possibilitam que cada unidade de negócio se concentre na componente estratégica das suas operações e aloque as atividades de suporte a outra parte. Com efeito, as unidades de negócio fazem o *outsourcing* desses serviços transacionais para um prestador de serviços interno, o que pode ser designado por *insourcing* (Bergeron, 2003; Schulman et al., 1999).

Por último, é possível verificar-se uma forte semelhança entre os objetivos do *outsourcing* e do modelo de SP, tendo em conta que ambos os modelos organizacionais têm como objetivo a redução de custos e a libertação de recursos para aumentar o foco nas competências *core* (Janssen & Joha, 2006; Schulman et al., 1999). Porém, em contraste com o *outsourcing*, a unidade de negócios e o centro de serviços partilhados estão dentro da mesma entidade organizacional e os recursos e as pessoas são mantidos dentro da organização. Ambas as estratégias reduzem a complexidade e, portanto, promovem a racionalização da cadeia de valor através da reestruturação das atividades de suporte (Aksin & Masini, 2008). No entanto, os CSP criam valor não só pela redução de custos, como acontece no *outsourcing* (Wang & Wang, 2007), mas também pela transformação das atividades de suporte em atividades *core* (i.e. do ponto de vista do CSP), o que resulta no desenvolvimento de novas competências para a empresa (Sako, 2010). Apesar das diferenças mencionadas,

existe uma forte ligação entre os SP e o *outsourcing* (Schulz, Hochstein, Ubernicketel, & Brenner, 2009). Em muitos casos, a implementação de um CSP funciona como um ponto de partida para o *outsourcing* de algumas atividades (Minnaar & Vosselman, 2013; Quinn et al., 2000; Sako, 2010; Schulz & Brenner, 2010). É ainda importante referir que o *outsourcing* não é exclusivamente um concorrente dos SP, podendo funcionar como um complemento (Wenderoth, 2013). A conjugação destes dois modelos organizacionais é designado de modelo híbrido (Herbert & Seal, 2012). A diferença entre estes três modelos organizacionais encontra-se ilustrada na Figura 1.

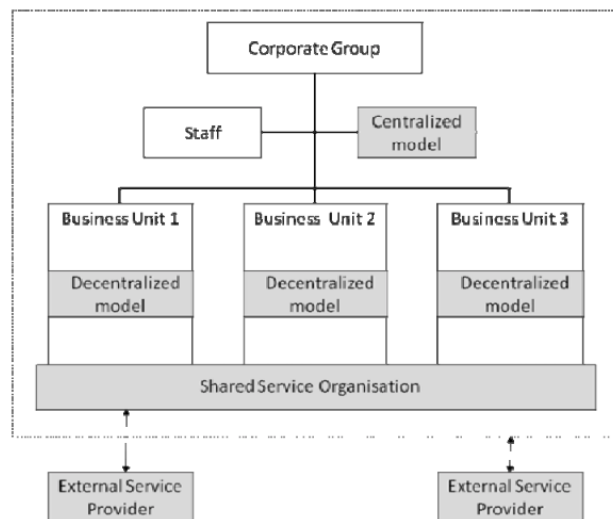


Figura 1: Modelos organizacionais de gestão
Fonte: Janssen & Joha (2006)

2.2. Critérios de classificação dos Serviços Partilhados

Tal como mencionado anteriormente, o conceito de serviços partilhados é utilizado em diferentes perspetivas e em vários contextos. Neste sentido, serão descritos em detalhe os critérios considerados essenciais para a caracterização de um centro de serviços partilhados. A seleção dos critérios teve por base o estudo de Schulz et al. (2009), no qual foram identificados sete critérios

relevantes para a descrição das principais características do modelo organizacional de serviços partilhados (áreas funcionais, forma jurídica, tipo de coordenação, modelo de pricing, tipo de contrato e tipo de centro de responsabilidade). Aos critérios de Schulz et al. (2009) acrescentou-se o modelo geográfico e a localização, dada a importância atribuída aos mesmos por Schulman et al. (1999).

2.2.1. Áreas Funcionais

Segundo Porter (1985) e a cadeia de valor (Figura 2), da autoria do mesmo, as atividades de uma organização podem ser agrupadas em atividades primárias e em atividades de suporte. Enquanto que as atividades primárias estão relacionadas com a criação ou transformação de um produto ou serviço (logística, operações, *marketing* e vendas, serviço pós-venda), as atividades de suporte (infraestrutura da organização, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico) dotam a organização de uma infraestrutura que permite que as atividades primárias sejam executadas. Para Porter (1987), as designadas atividades de suporte podem ser partilhadas se puderem ser uniformizadas entre diferentes unidades de negócio sem afetar as áreas de competência distintiva.

A partilha de atividades da cadeia de valor entre unidades de negócio tem grande potencial para a estratégia corporativa de uma organização, uma vez que pode aumentar a sua vantagem competitiva através da redução de custos ou do aumento da diferenciação (Porter, 1985). Por um lado, a redução de custos pode ser alcançada caso se atinjam economias de escala, se aumente a eficiência da utilização ou se a empresa se começar a movimentar mais rápido na curva de conhecimento de uma dada atividade. Por outro lado, o aumento do potencial de diferenciação, pode permitir a existência de novos serviços que

o cliente valoriza e podem reduzir o custo da diferenciação, por exemplo, tornando economicamente viável o investimento em tecnologia mais avançada.

A cadeia de valor de uma organização traduz-se num sistema de atividades interdependentes (Porter, 1985). Estas ligações fazem com que o modo como é desempenhada uma dada atividade afete o custo e/ou a eficácia das restantes, tendo implicações ao nível da sua performance. Transpondo este conceito para a análise dos serviços partilhados, estes transformam as atividades de suporte em atividades primárias transversais à organização, passando estas a ser as atividades principais do CSP. Assim, atividades de suporte que não traziam valor às empresas e que, não sendo objeto de especialização, eram negligenciadas pela gestão tornando-se focos de desperdício (Schulman et al., 1999), passam a ser executadas por CSP's cuja competência *core* é fornecer essas funções de forma eficaz e eficiente (Ulbrich, 2003). Estes efeitos são por sua vez refletidos nas atividades primárias, pois as unidades de negócio passam a ter mais disponibilidade e recursos dedicados às atividades *core* da empresa (Schulman et al., 1999).

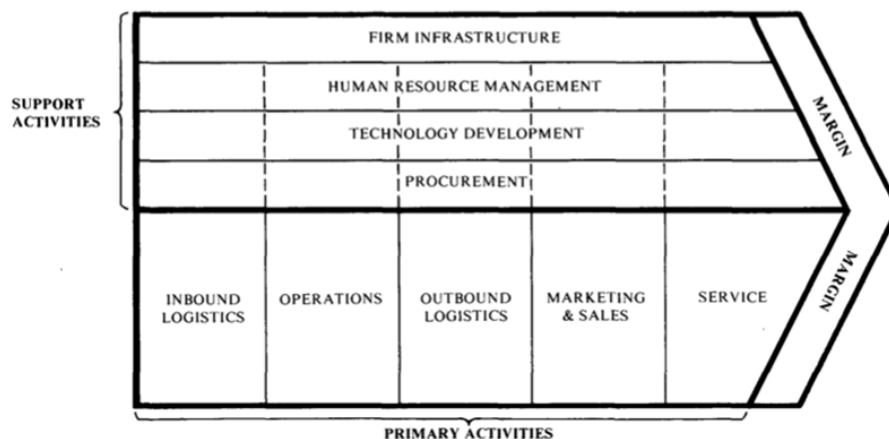


Figura 2: Cadeia de valor de Porter
Fonte: Porter (1985)

Relativamente às funções desempenhadas pelos CSP, estas podem variar tanto no seu âmbito, como no número de funções desempenhadas. Com a

evolução dos serviços partilhados, as oportunidades e os desafios que foram sendo colocados às empresas têm levado, por um lado, ao alargamento do âmbito de atuação dos centros de serviços partilhados, inicialmente destinados à realização de uma função específica, padronizada e de baixo nível de complexidade e, por outro, à criação de centros de serviços partilhados que concentram em mais do que uma função (Deloitte, 2014).

Bergeron (2003) afirma que um CSP pode acolher qualquer atividade desde que exista uma adequada gestão e sejam definidos critérios específicos de performance. Hoje em dia, as empresas continuam a transferir maioritariamente as operações de *back-office*. No entanto, apostam cada vez mais em atividades de maior valor acrescentado e em CSP multifuncionais.

Segundo dados do Deloitte (2015), hoje em dia, os CSP incluem um maior número de áreas funcionais, sendo que as funções financeiras (91%), recursos humanos (66%) e tecnologias da informação (52%) são as mais incluídas (Figura 3).

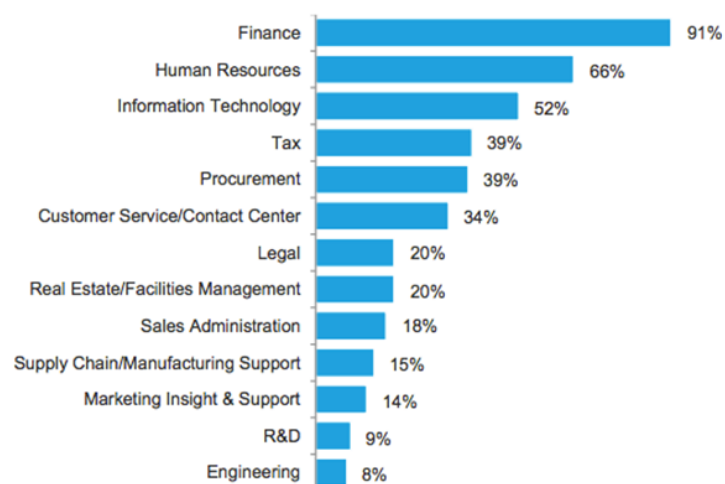


Figura 3: Áreas funcionais de serviços partilhados
Fonte: Deloitte (2015)

Os centros de serviços partilhados podem especializar-se em determinadas áreas funcionais como finanças e contabilidade, tecnologias de informação, entre outros. Porém, algumas organizações optaram por transferir praticamente todas as suas funções de suporte para o centro de serviços partilhados (Wenderoth, 2013), o que revela uma crescente tendência para os CSP serem multifuncionais. A Figura 4 evidencia que cerca de 60% das empresas abrangidas pelo estudo da Deloitte incluem duas ou mais áreas funcionais diferentes (Deloitte, 2015), percentagem que em 2013 era de 43% (Deloitte, 2013).

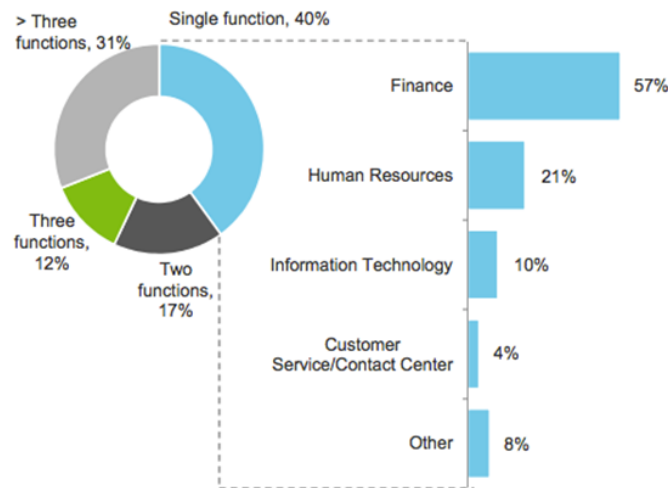


Figura 4: Número de funções dos CSP
Fonte: Deloitte, 2015

A introdução de novos serviços criou a necessidade da distinção da natureza desses mesmos serviços. Neste sentido, é possível distinguir duas tipologias de CSP quanto ao tipo de serviços que eles prestam (Knol, Janssen, & Sol, 2014). Há dois tipos de serviços, os serviços transacionais e os serviços transformacionais (ou profissionais) (Schulz & Brenner, 2010; Ulrich, 1995; Walsh, McGregor-Lowndes, & Newton, 2008).

Os serviços transacionais são aqueles cuja natureza é repetitiva, rotineira e são praticamente os mesmos para cada unidade de negócio. Apesar do pouco valor acrescentado, são serviços indispensáveis e fundamentais numa empresa.

Os serviços transformacionais são serviços mais complexos e baseados no conhecimento. Estes já não são rotineiros e têm como objetivo transformar a empresa, no sentido em que ajudam na implementação da estratégia (Ulrich, 1995). O mesmo autor nomeou como sendo centros de serviços no caso de fornecerem serviços transacionais ou centros de excelência quando fornecem serviços transformacionais. Estes dois tipos de centros podem ser combinados num apenas, no entanto, é necessário acautelar a criação de conflitos, uma vez que cada um deles tem propósitos e processos operacionais distintos. Por exemplo, para a função de suporte de recursos humanos, assim nomeada por Porter (1985), podem existir funções transacionais (por exemplo, pagamentos salariais) e transformacionais (p.e desenvolvimento organizacional) e ambas fazerem parte do mesmo CSP.

Segundo Carr (2009), os CSP devem incluir *end-to-end processes*, ou seja, processos transversais a várias áreas funcionais. Este tipo de processos permite criar uma base mais sólida para a reengenharia e otimização de processos (Carr, 2009). Cada vez mais as empresas transferem mais e as mais variadas funções para os centros de serviços partilhados e, portanto, é mais fácil fazer a gestão dessas mesmas atividades quando o processo não está dividido entre empresa local e o CSP. O CSP deve, preferencialmente, ser dono do processo (Capgemini Consulting, 2015), o que permite que a sua simplificação e harmonização seja realizada de forma mais eficaz.

2.2.2. Modelo Geográfico

As melhorias nas tecnologias de informação, na comunicação e na logística possibilitaram espalhar atividades pelo mundo e coordená-las num sistema global (Deloitte, 2014), o que levou as empresas a questionarem-se sobre qual seria a melhor localização para as atividades da sua cadeia de valor. De acordo com Schulman et al. (1999), existem cinco modelos geográficos distintos que variam conforme a dispersão geográfica dos clientes do CSP:

1. Unidades Organizacionais – O CSP fornece serviços a uma determinada linha de negócios independentemente da localização mundial;
2. Centro de Excelência – Concentração de um determinado tipo de atividades por centro, o que lhes permite ser vistos como o “best in class” da organização;
3. País – Os CSP são localizados por país;
4. Regional – O CSP fornece serviços aos clientes internos de uma região em específico (por exemplo, América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico). Este modelo pode englobar os modelos anteriores;
5. Global – Um único CSP presta serviços para a empresa a nível mundial.

Como resultado da pressão contínua para reduzir custos e da elevada concorrência a nível mundial, as barreiras geográficas estão a diminuir e os modelos que abrangem mais do que um país e/ou continente são a abordagem mais popular entre as organizações (Deloitte, 2014; Wenderoth, 2013) (Figura 5).

What is the geographical coverage of your SSCs?

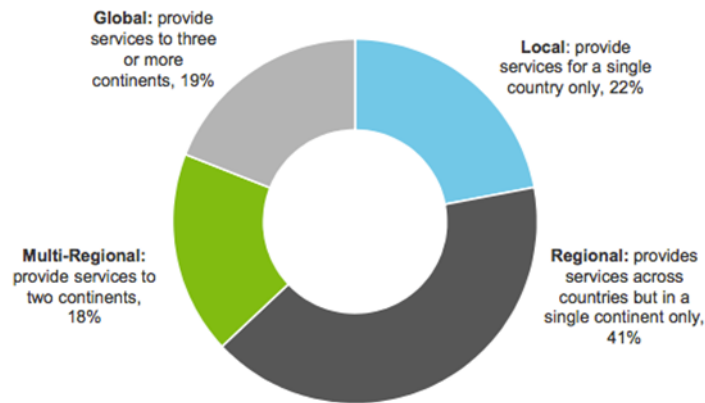


Figura 5: Cobertura geográfica dos CSP
Fonte: Deloitte, 2015

2.2.3. Localização

A escolha da localização de um CSP é uma decisão estratégica (IMA, 2000), na qual se conjugam diversos interesses (políticos, económicos e sociais) e que afeta todas as partes interessadas (equipa de gestão, colaboradores e clientes) e, portanto, é importante situar o CSP num local que sirva os interesses de todos (Schulman et al., 1999). Segundo Schulman et al. (1999), há uma questão central à qual é necessário responder quando se está num processo de decisão da localização do(s) CSP(s): “Será que este é o local indicado, a partir do qual conseguiremos atingir os objetivos que pretendemos com a implementação deste modelo?”.

Aquando da implementação de um CSP, uma das questões-chave está relacionada com a possibilidade de usar uma abordagem do tipo “*greenfield*”, ou seja, num novo local e sem ligação à empresa ou utilizar uma das localizações já existentes e que pertencem à empresa (IMA, 2000). Neste sentido, existem três possibilidades diferentes para a localização dos CSP: *onshoring*, *offshoring* e *nearshoring*. *Onshoring* refere-se a uma situação em que a

organização decide localizar parte das suas atividades noutra entidade organizacional no mesmo país. *Offshoring* é quando uma empresa decide mover parte da sua organização para um país distinto e distante, normalmente outro continente. *Nearshoring* é um caso particular de *offshoring*, no qual a organização localiza parte das suas atividades noutro país, mas geograficamente próximo, ou seja, no mesmo continente (Deloitte, 2014).

Cada uma das potenciais localizações apresenta vantagens e desvantagens. Assim, é fundamental fazer um balanço entre os custos e benefícios e de que forma é que estes se relacionam com os objetivos do CSP para, desta forma, poder selecionar uma localização ideal para o CSP (IMA, 2000). Logo, dependendo das atividades em que o CSP está focado, do país em que a empresa está localizada e dos objetivos inicialmente delineados para o centro, diversas variáveis devem ser consideradas (Schulman et al., 1999).

Com vista a selecionar a localização do CSP é necessário considerar vários fatores da envolvente interna e externa da organização. Alguns destes fatores podem ser objetivamente medidos (por exemplo, o nível salarial do país), enquanto que outros precisam de uma análise mais subjetiva (por exemplo, o significado da presença do negócio num determinado país) (Schulman et al., 1999). Entre os diversos critérios referidos na literatura encontram-se a formação, custo, flexibilidade e disponibilidade de mão-de-obra, disponibilidade de competências informáticas e linguísticas, subsídios governamentais, custos e disponibilidade de instalações, requisitos fiscais e legais, infraestruturas de apoio, cultura e estabilidade económica e política do país, significado da presença da organização no país (IMA, 2000; Schulman et al., 1999), possíveis divergências entre o país de destino e o país da organização-mãe (Kris & Fahy, 2003; Wenderoth, 2013), atividade sindical, baixo nível de

desastres naturais e qualidade de vida. Como é possível constatar, o leque de fatores a considerar é bastante extenso e, por isso, deve-se selecionar um pequeno conjunto de localizações e posteriormente fazer uma análise aprofundada das mesmas (IMA, 2000).

É fundamental referir que o paradigma da localização dos CSP, está a sofrer alterações. Analisando as respostas aos questionários da (Deloitte, 2011, 2013, 2015), sobre quais os fatores considerados críticos na seleção da localização dos CSP é possível constatar que embora os fatores relacionados com o mercado de trabalho, como o custo, disponibilidade e qualidade da força de trabalho continuem numa posição de destaque, questões como a proximidade à sede e às operações existentes ganharam popularidade. Por um lado, existem alguns fatores como a proximidade ao cliente, comunicação, controlo, coordenação e confiança, que as empresas valorizam e que não se coadunam com a distância (Carmel & Abbott, 2007). Por outro lado, a evolução da tipologia de serviços abrangidos pelos CSP envolveu mudanças na geografia do setor (Deloitte, 2014). Com efeito, têm crescido as soluções de *nearshoring* e os países selecionados como destino dos CSP têm sofrido alterações. A região da Ásia-Pacífico passa para o topo das preferências, lugar que em 2013 era ocupado pela América Latina, seguida pela Europa Ocidental que sofreu um aumento de 11% para 19%, passando de 4º para 2º lugar (Deloitte, 2014, 2015). Dentro da Europa Ocidental, Portugal é um dos locais aos quais é atribuído maior destaque como destino de serviços partilhados (CCP, 2015; Deloitte, 2014; Portugal Outsourcing, 2015). Face ao exposto, verifica-se que as empresas consideram cada vez mais um maior número de potenciais localizações para os centros de serviços partilhados.

2.2.4. Forma Jurídica

A escolha da localização de um CSP é uma decisão estratégica (IMA, 2000), na qual a forma jurídica, os CSP podem ser legalmente independentes ou podem fazer parte de uma entidade legal independente. Neste último caso, os CSP legalmente dependentes funcionam como um departamento interno da organização (Schulz et al., 2009; Wenderoth, 2013). A principal vantagem de operar deste modo resulta de não haver necessidade de criar uma entidade jurídica própria e, conseqüentemente, da minimização da burocracia e dos custos de implementação que estão associados (por exemplo, honorários de auditores) (Schulz et al., 2009). No entanto, apresenta desvantagens que devem ser mencionadas, tal como dificuldades de accountability e de suporte de investimentos por parte da entidade legal que estiver a suportar o CSP (Schulman et al., 1999).

Na maioria dos casos, uma subsidiária independente é a solução preferida pelas organizações que implementam CSP (Schulman et al., 1999; Schulz et al., 2009). Esta solução confere várias vantagens, em particular o aumento da transparência e do controlo (Schulz et al., 2009). Na prática, é evidente que o aumento da autonomia resultante da independência legal, origina uma filosofia baseada na orientação para o cliente e para o mercado para aqueles que trabalham no centro. Seguindo Schulz et al. (2009), uma entidade jurídica separada é especialmente importante quando o CSP procura vender excesso de capacidade a potenciais clientes externos, como uma empresa que compete no mercado aberto. Adicionalmente, diversos casos mostram que a independência jurídica gera efeitos de motivação positiva (Wenderoth, 2013).

Como as organizações de serviços partilhados são geralmente semiautónomas, ou seja, o principal acionista ou proprietário é a empresa-mãe,

na maioria dos casos é escolhida a forma jurídica de sociedade limitada (Wenderoth, 2013).

2.2.5. Modelo de *Pricing*

Existem várias formas de cobrar os serviços prestados pelo CSP às UNs que os usam. A criação de um modelo de cobrança é fundamental, uma vez que estimula determinados comportamentos da parte do CSP e das UNs (Schulman et al., 1999) e aumenta a o valor percebido dos serviços (Bergeron, 2003; Quinn et al., 2000). Trata-se de uma ferramenta essencial para a prestação de contas, já que o CSP assume a responsabilidade dos custos e, portanto, é estimulado para trabalhar continuamente para otimizar estes custos. Schulman et al. (1999) distingue cinco estratégias de *pricing*:

1. Sem alocação do custo – O CSP funciona como um centro de custos puro, com um orçamento anual e os custos incorridos são considerados *overhead costs*. A vantagem deste modelo reside na libertação do CSP para se focar na melhoria de processos, sem ter que se preocupar com o estabelecimento de um modelo de *pricing*. A desvantagem, que supera a vantagem, está relacionada com o facto de não permitir reunir um conjunto de informações sobre os custos e elimina a possibilidade de se realizar *benchmarking*. Adicionalmente, dificulta a aceitação do CSP como prestador de serviços que faz parte da organização.

2. Alocação – os custos incorridos são alocados às diferentes unidades de negócio e os cálculos são efetuados com base, por exemplo, no volume de transações ou no número de FTEs (*Full-Time Equivalent*). A vantagem deste método é a sua simplicidade. Em contrapartida, o método não toma em consideração a qualidade do input (da informação dada ao CSP) nem contempla variações no nível de dificuldade das transações.

3. Preços de transferência – neste modelo os serviços são vendidos às unidades de negócio, onde os preços são proporcionais à soma dos custos por serviço mais o *markup* para o lucro. Esta abordagem tem como vantagem a criação de lucro para o CSP, contudo não fornece incentivos ao CSP para reduzir os seus custos.

4. Preços com base no mercado – O CSP cobra os serviços prestados a um preço comparável com aquele praticado por fornecedores externos. Tem a vantagem de garantir a eficiência dos custos da organização, mas aumenta o grau de complexidade ao ser necessário existir no mercado processos diretamente comparáveis para comparar os preços.

5. *Value Management* – Para Shulman et al. (1999) este é o melhor método, pois o preço é variável e dependente de ambas as partes (CSP e Uns) cumprirem os critérios previamente estabelecidos para a criação de valor. O valor depende da eficiência (rapidez + recursos) e eficácia (tempo do ciclo + qualidade) do CSP, que por sua vez depende dos *inputs* fornecidos pelas Uns. O acordo entre as duas partes acerca dos critérios é definido no acordo de nível de serviço (SLA).

A chave para o sucesso de qualquer modelo de *pricing* é a negociação do mesmo entre o CSP e as UNs através de SLAs revistos e ajustados com frequência. Adicionalmente, o modelo de preços provavelmente será diferente para diferentes tipos de serviços (Schulman et al., 1999).

2.2.6. Tipo de coordenação: hierarquia ou mercado

Existem duas formas de coordenar as transações dos serviços entre o lado da procura (unidades de negócio) e o lado da oferta (CSP): através de mercados ou através de hierarquias (nos casos em que a gestão de topo é que regula as transações dos serviços). Na prática, é raro as organizações utilizarem uma destas formas de coordenação na sua forma mais pura (Minnaar & Vosselman, 2013; Schulz et al., 2009). Na coordenação de mercado, tipicamente é implementado um extenso sistema de gestão, incluindo gestão de contratos, faturação ou gestão de fornecedores (Malone, Yates, & Benjamin, 1987). No caso de se estabelecer um novo mercado interno, são criadas novas estruturas organizacionais para ambas as partes: vendas e *marketing* para o fornecedor do serviço e aprovisionamento para o lado da procura.

2.2.7. Acesso ao mercado externo

Outro dos critérios que caracteriza um CSP é o acesso ao mercado externo com vista à prestação de serviços a terceiros para fins lucrativos. O acesso permite a concretização de vendas adicionais e a oportunidade de utilizar capacidade não aproveitada do CSP. Por outro lado, limitar o acesso ao mercado externo também traz benefícios à organização, como a exclusividade (as UNs recebem maior atenção do CSP), a flexibilidade e a retenção do *know-how* na organização.

2.2.8. Tipo de contrato

Na prática, existem três tipos de contrato que diferem consoante a obrigatoriedade de adesão aos serviços prestados pelo CSP:

1. Obrigação contratual, em que os clientes internos apenas podem obter serviços a partir do CSP interno. Esta situação pode referir-se a todos ou a apenas alguns serviços.
2. Caso existam cláusulas de melhores condições no contrato, onde o cliente interno deve considerar a oferta feita pelo CSP em primeiro lugar. Se não for satisfatória, o cliente pode considerar fornecedores externos desse mesmo serviço. No entanto, o CSP pode fazer uma última oferta com base no conhecimento das propostas externas.
3. Concorrência, em que o cliente decide se o fornecedor interno ganha o contrato de acordo com critérios convencionais, tais como a reputação, o preço e a qualidade. Neste caso, os clientes da empresa não são obrigados a escolher o CSP interno (Schulz et al., 2009).

2.2.9. Centros de responsabilidade

Um centro é uma unidade organizacional responsável por serviços específicos. (Venkatraman, 1997) identificou quatro tipos de centros diferentes:

1. Centro de custo, com o objetivo de fornecer serviços ao menor custo, com enfoque na eficiência operacional.
2. Centro de serviços, com o objetivo principal de apoiar a estratégia de negócios da empresa com a prestação dos serviços solicitados, oferecendo satisfação ao cliente e adesão aos níveis de serviço acordados.
3. Centro de investimento com um foco estratégico mais acentuado, criando de forma pró-ativa novas competências para o negócio.
4. Centro de proveitos com foco na oferta de serviços para o mercado externo. Estes centros procuram obter conhecimento do mercado externo, além

de ganhar credibilidade para seus clientes internos e obter receita adicional para a organização.

2.3. Motivações para os Serviços Partilhados

Não existe uma estratégia “*one fits all*” e, por isso, cada organização deve avaliar a sua estratégia e confrontá-la com os custos e benefícios que o modelo de serviços partilhados acarreta. Este tipo de análise é essencial, pois as razões por trás da decisão de implementação de um CSP são relevantes para a compreensão das necessidades e expectativas das empresas com este processo. Os benefícios que se espera alcançar concretizam as principais motivações para a implementação ou expansão do modelo de serviços partilhados.

Os motivos para a criação de um CSP não estão apenas relacionados com fatores financeiros, mas também fatores estratégicos, sociotécnicos, entre outros (Janssen & Joha, 2006). Segundo Schulman et al., (1999), os clientes e o meio empresarial estão a exigir a adoção deste tipo de modelo. Deste modo, numa perspetiva mais ampla, fatores como a globalização, a crescente complexidade, as pressões ao nível dos custos e os avanços tecnológicos são um ímpeto para a adoção de serviços partilhados (Helbing et al., 2013; Schulman et al., 1999; Ulrich, 1995).

O principal motivo para a implementação de um CSP é a redução de custos (Bangemann, 2005; Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006; Kris & Fahy, 2003; Sako, 2010; Schulman et al., 1999; Schulz & Brenner, 2010; Ulbrich, 2006). De facto, são comuns os casos de sucesso que reportam a redução dos custos entre 25% a 45% (Capgemini Consulting, 2015; Quinn et al., 2000), o que torna este

modelo de gestão bastante apelativo. Outros benefícios são apontados como causas para a decisão de implementação de SP: a melhoria da qualidade do serviço, maior enfoque nas competências centrais da empresa (Bergeron, 2003; Goh, Prakash, & Yeo, 2007; Janssen & Joha, 2006; McCracken & McIvor, 2013; Quinn et al., 2000; Schulman et al., 1999; Ulrich, 1995), maior controle e transparência, eliminação de redundâncias (Janssen & Joha, 2006; Schulman et al., 1999), criação de novas competências (Herbert & Seal, 2012; Sako, 2010), aumento da produtividade (Bergeron, 2003; Forst, 2001), ganhos de economias de escala, criação de valor (Bergeron, 2003; Schulman et al., 1999), melhoria contínua dos serviços prestados (Forst, 2001) e a standardização de processos (Goh et al., 2007; Janssen & Joha, 2006; McCracken & McIvor, 2013; Schulman et al., 1999; Schulz & Brenner, 2010; Ulbrich, 2006). Algumas organizações adotam o modelo de serviços partilhados por ser uma moda (Van der Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006). No entanto, de acordo com Schulman et al. (1999), as organizações devem adotar este modelo com o objetivo de criar valor para a organização e não por ser moda, pois apenas dessa forma conseguirão alcançar os benefícios desejados.

Diversos artigos nomeiam os motivos para a adoção de serviços partilhados, contudo, apenas existem alguns estudos que exploraram esses motivos de forma aglomerada e os testam empiricamente (Richter & Brühl, 2017). Os estudos realizados por Yusof et al. (2016) e Paagman, Tate, Furtmueller, & de Bloom (2015) são exemplos de estudos recentes no âmbito exclusivo das motivações dos SP.

Yusof et al. (2016) conduziram um estudo com o objetivo de identificar quais os *drivers* que influenciam as organizações a adotar o modelo de serviços partilhados. Foram analisados no total 80 artigos académicos e foram

identificados 5 *drivers* para a adoção de serviços partilhados. Assim, segundo o autor os motivos mais frequentemente mencionados na literatura, por ordem decrescente de frequência, são a redução de custos, o aumento da performance dos serviços, a redução de redundâncias, a melhoria da aprendizagem organizacional e o maior enfoque nas competências *core* da empresa.

Paagman et al. (2015) também desenvolveram um estudo extenso sobre os motivos que levam as organizações a adotarem serviços partilhados. Este estudo baseou-se numa extensa revisão da literatura, que incluiu 63 artigos académicos, cujos resultados foram empiricamente validados através de 16 entrevistas com especialistas em serviços partilhados. No total foram identificadas 13 categorias de motivos para a introdução dos SP. As categorias são as seguintes: a redução de custos, o aumento da qualidade do serviço, o aumento da eficiência/eficácia/produtividade, acesso a recursos externos, standardização dos processos, enfoque nas competências *core*, concentração de inovação, aumento da orientação para o cliente, intercâmbio de recursos internos; melhoria do controlo; aumento do compliance da legislação e de normas; informação de gestão mais consistente e mitigação de riscos. Não existe um consenso quanto à importância atribuída a cada um destes motivos, no entanto, a redução de custos, o aumento da qualidade do serviço e o aumento da eficiência/ eficácia/ produtividade foram classificados como sendo os três principais motivos tanto na análise da literatura como nas entrevistas.

Numa vertente mais prática, as consultoras também realizaram estudos e inquéritos às empresas sobre a temática em questão. Após a análise dos inquéritos da (Deloitte, 2013, 2015), verifica-se que a redução de custos continua a ser o principal motivo para a criação de um CSP, no entanto, outros fatores têm merecido atenção, como por exemplo, a melhoria da qualidade do serviço.

Com efeito, cada vez mais os CSP são encarados como um ativo estratégico que permite às organizações aumentar significativamente a eficiência e a qualidade dos processos, tornar mais efetivos os controles internos e suportar eficazmente o seu crescimento sustentável (Deloitte, 2014).

2.3. Desafios dos Serviços Partilhados

A adoção de um modelo de serviços partilhados é uma decisão crítica e estratégica que envolve alguma complexidade e riscos significativos (Janssen & Joha, 2006). Diversos desafios podem ser encontrados durante a implementação e o desenvolvimento do centro (Cooke, 2006; Knol et al., 2014; McCracken & McIvor, 2013).

Segundo Schulman et al. (1999), a introdução de um CSP assemelha-se a muitas outras iniciativas de mudança organizacional e apresenta barreiras de natureza semelhante. Na prática, as barreiras giram em torno de indivíduos, de problemas do negócio e da forma como os grupos trabalham em conjunto. Desta forma, os CSP enfrentam inúmeros desafios em simultâneo e cabe às organizações antecipar os problemas e criar estratégias de gestão da mudança (Forst, 2001; Knol et al., 2014; Schulman et al., 1999). A gestão da mudança refere-se ao esforço necessário para gerir as pessoas através de oscilações emocionais que ocorrem, inevitavelmente, quando a organização passa por mudanças significativas (Schulman et al., 1999).

Como consequência destas mudanças as organizações deparam-se com dificuldades na implementação dos CSP ao lidarem com a resistência dos colaboradores (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), como resultado das

alterações da estrutura organizacional e do papel individual de cada colaborador na organização (Schulman et al., 1999). Esta resistência deve ser alvo de planos de gestão de mudança com o objetivo de prever, ou pelo menos identificar, a resistência; conhecer a natureza da mesma e agir diretamente para minimizá-la ou superá-la. Cada organização e cada pessoa reage de forma diferente, de acordo com a cultura organizacional, preferências individuais, anseios e receios (Pinto, 2009).

Entre os motivos mais comuns para a resistência estão a mudança de funções e/ou responsabilidades dos colaboradores, o *downsizing* e a falta de confiança no CSP, a perda de controlo (Schulman et al., 1999) e uma comunicação pobre (McCracken & McIvor, 2013). Em primeiro lugar, as pessoas criam rotinas e ficam habituadas às práticas profissionais que sempre desempenharam e ficam pouco recetivas à alteração do seu *modos operandi* habitual, resistindo assim à mudança de funções por terem medo do desconhecido (McCracken & McIvor, 2013). Em segundo lugar, a introdução de um CSP representa, na generalidade, ganhos de eficiência, quer seja pela standardização dos processos ou pela introdução de novas tecnologias, o que na maioria dos casos implica uma redução do número de colaboradores (Bergeron, 2003). Quando os colaboradores se apercebem de que o seu posto de trabalho poderá estar em risco, a sua vontade de trabalhar e colaborar diminui no decorrer da mudança (Schulman et al., 1999). Por último, a falta de confiança no desempenho do CSP incita a resistência por parte dos colaboradores.

Desta forma, as organizações precisam de usar um conjunto de estratégias para estabelecer um compromisso com a mudança e para evitar a resistência dos vários intervenientes (McIvor et al., 2011). Estas estratégias podem passar pela implementação de planos de gestão de mudança, tais como planos de

comunicação, formação ou desenvolvimento de competências (EY, 2013; Van der Linde et al., 2006). Adicionalmente, o apoio da gestão de topo, a existência de uma liderança visionária (Schulman et al., 1999) e a gestão de expectativas (EY, 2013; Janssen & Joha, 2006) também representam um papel importante na gestão da mudança.

As pessoas resistem à mudança quando esta lhes é imposta, ou seja, quando é simplesmente ordenada sem que haja um envolvimento prévio de todos os intervenientes. Deste modo, para minimizar a resistência, é fundamental procurar o envolvimento de todos os afetados pela mudança no planeamento da mudança, o que diminui a sensação de perda de controlo (Schulman et al., 1999). O grau de facilidade e sucesso com que uma mudança organizacional é introduzida é diretamente proporcional à possibilidade de incorporar elementos de escolha pessoal na mudança. Os resultados são mais satisfatórios quando são dadas opções de escolha em vez da simples comunicação de um caminho predeterminado (Schulman et al., 1999). Segundo o mesmo autor, a parte mais importante da implementação de uma mudança no negócio é a comunicação, sendo que permite um maior envolvimento e sentido de pertença. Esta deve ser feita a todos os elementos, o mais cedo possível e de forma regular. Quanto menos informações e dados concretos tiverem, mais rumores surgirão e daí podem resultar potenciais consequências com impacto negativo no sucesso da implementação, tais como a resistência e comportamentos nocivos. Quanto mais informados os intervenientes estiverem dos progressos e resultados, menor é a ansiedade, a existência de rumores e maiores são os níveis de confiança.

Vários estudos (Schulman et al., 1999; Van der Linde et al., 2006) apontam a falta de apoio da gestão de topo como sendo uma das principais causas para o insucesso da implementação de serviços partilhados.

A gestão de topo deve estar envolvida no projeto desde o início, ou seja, a partir da fase de mobilização do processo de implementação dos serviços partilhados, para que este seja sustentável (Van der Linde et al., 2006). Antes da empresa partir realmente para a implementação dos SP, é fundamental obter o apoio da gestão de topo e da gestão das unidades de negócio (Schulman et al., 1999). Segundo Schulman et al. (1999), se o apoio atrás mencionado não se proporcionar, pelo menos algumas das seguintes situações poderá ocorrer (i) disputa entre os gestores das várias áreas funcionais (por exemplo, área financeira vs RH); (ii) sabotagem do programa de implementação do CSP por parte dos colaboradores que não receberam uma mensagem clara do seu responsável funcional ou do responsável da UN; (iii) diminuição do *scope* de atividades fornecidas pelo CSP em relação ao previsto; (iv) resistência à mudança por parte dos clientes internos após a mudança ser implementada.

Qualquer uma destas situações resulta numa redução dos benefícios que a empresa esperava obter com a implementação dos SP. Assim, para evitar que qualquer uma destas situações ocorra, é necessário obter o buy-in de toda a organização através do patrocínio de alguém perto do topo da organização. Este apoio não deve ser tácito, mas sim bastante explícito e deve partir da figura de um líder. Um líder que tenha uma visão do futuro e que defina o tom e a direção que a organização deve seguir para atingir os seus objetivos. Este líder deve comunicar a razão pela qual a mudança deve ocorrer e criar uma visão daquilo que será a organização após a mudança. Adicionalmente, deve

relembrar constantemente às UNs o porquê da existência do CSP e não as deixar “sabotar” o caminho a seguir (Schulman et al., 1999).

Conforme mencionado anteriormente, a resistência à mudança é um dos grandes desafios e que acaba por desencadear outros desafios criando um efeito de bola de neve. Na Tabela 1 são apresentados os inúmeros desafios encontrados na literatura, bem como as referências bibliográficas correspondentes. Sempre que for pertinente os desafios serão explicados em maior detalhe na análise crítica dos estudos de caso efetuada no Capítulo 4.

Desafios	Referências Bibliográficas
Resistência à mudança	Schulman et al. (1999), Quinn et al. (2000); Bergeron (2003); Boroughs and Sanders (2007); McCracken and McIvor (2011); McCracken and McIvor (2013), EY (2013); Forst (2001), Ulrich (2006)
Desequilíbrios no poder	Schulman et al. (1999), Quinn et al. (2000); Davis (2005); McIvor et al. (2011); Reilly (2009); Ulbrich (2014)
Luta pelos recursos necessários	Farndale et al. (2009)
Negligência de recursos	Goh et al. (2007); McIvor et al. (2011)
Standardização	Davis (2005); McIvor et al. (2011); McCracken and McIvor (2011); McCracken and McIvor (2013)
Governo e controlo do CSP	Reilly (2009); Ulbrich (2006); Walsh et al. (2008)
Manter os níveis de qualidade do serviço	Janssen and Joha (2006)
Indicadores de desempenho	Reilly (2009)
Alienação	Cooke (2006)

<i>Shadow Staff</i>	Ulrich (1995)
Alinhamento e Adaptação	Goh et al. (2007)
<i>Timing de implementação</i>	McIvor et al. (2011); Janssen et al. (2010)
Reinventar a roda	Bergeron (2003); Davis (2005)
Diferenças Culturais	Schulman (1999); Bearing Point (2011)
Barreiras Linguísticas	Schulman (1999); Bearing Point (2011)
Custos de implementação	Bergeron (2003); Deloitte (2014)
Perda de <i>Know-how</i>	Ulbrich (2006)
Orientação para o cliente	Domingues (2012); Bergeron (2003)
Estabelecimento de relacionamento de confiança	Schulman et al. (1999)
Falta de comunicação	Schulman et al. (1999); Van der Linde (2006); Boroughs and Sanders (2007); McCracken and McIvor (2013); EY (2013)
Compromisso da gestão de topo	Schulmann et al. (1999); Van der Linde (2006); Ramphal (2013)
Foco errado na implementação do CSP	Boroughs and Sanders (2007)
Utilização de vários ERP	Schulman et al. (1999); Boroughs and Sanders (2007); Van der Linde (2006); Pinto (2009); EY (2013)
Xenofobia/ Preconceito	Deloitte (2014)
<i>Downsizing</i>	Schulmann et al. (1999); Kris and Fahy (2003); Quinn et al. (2000); Bergeron (2003)
Turnover	Fahy and Donovan (1999)
Fraca Qualidade do Input	Wenderoth (2013)
Equipas sobrecarregadas	Miller (1999); Bergeron (2003)
Atração e retenção de talento	Bergeron (2003)
Barreiras Legais e Governamentais	Schulman et al. (1999)

Tabela 1: Desafios dos centros de serviços partilhados

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

Múltiplos Estudos de Caso

3.1. Metodologia

Com vista à concretização deste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, mais concretamente múltiplos estudos de caso.

A metodologia de estudo de caso é o método mais indicado para dar resposta a perguntas do tipo “Como” e “Porquê” de acontecimentos numa organização, isto é, quando o principal objetivo é explorar, descrever ou explicar (Yin, 1989). Segundo Creswell (2013), o estudo de caso permite desenvolver uma descrição e análise aprofundada dos casos, o que é fundamental para conhecer a fundo determinados aspetos que não podem ser observados nem medidos diretamente. Com efeito, é um método útil para a explicação de um fenómeno em contexto real (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987) cujo conhecimento sobre o fenómeno seja pequeno, mas que é necessário estudar para compreender a sua dinâmica (Eisenhardt, 1989; Halinen & Törnroos, 2005). Desta forma, é um método adequado para o estudo de processos de desenvolvimento e mudança organizacional (Janssen, Niehaves, & Krause, 2010), pois permite o estudo em profundidade de um conjunto de hipóteses em situações da vida real.

Como é possível constatar, a metodologia de estudo de caso é aquela que se ajusta melhor aos objetivos deste trabalho, no qual são descritas algumas das dinâmicas associadas à mudança organizacional para um modelo de serviços partilhados. De facto, o estudo desenvolvido por (Richter & Brühl, 2017) averiguou que o estudo de caso é o método predominante nos estudos sobre CSP, pois o conceito de serviços partilhados remete para questões da vida real das empresas (Yee, 2009) e, portanto, analisar casos de organizações que implementaram SP é importante para a compreensão do fenómeno.

Quanto à tipologia dos estudos de caso (Yin, 1989) sugere a existência de três tipologias: exploratórios, descritivos e explanatórios. O autor acrescenta ainda que os casos podem ser únicos ou múltiplos e, conforme o número de unidades de análise, também podem ser holísticos ou incorporados.

No âmbito deste trabalho foram utilizados múltiplos estudos de caso numa perspetiva holística e do tipo exploratório. Os estudos de caso múltiplos permitem uma ampliação das conclusões retiradas do estudo a partir do cruzamento dos resultados da análise dos casos, possibilitando assim uma visão mais ampla e robusta do que a permitida por um único estudo de caso (Yin, 1989). Adicionalmente, optou-se por um tipo de estudo de caso exploratório, na medida em que uma investigação deste tipo é utilizada quando existem lacunas no conhecimento de um determinado fenómeno e se pretende recolher a maior quantidade de informação possível (Karlsson & Davidsson, 2005). Esta é a tipologia de investigação mais utilizada em trabalhos desenvolvidos no âmbito dos centros de serviços partilhados, o que de acordo com (Richter & Brühl, 2017) denota a falta de investigação científica existente. Como em Portugal poucos trabalhos foram desenvolvidos à volta deste tema, neste

trabalho foi utilizado um estudo de caso do tipo exploratório com o objetivo de recolher a maior quantidade de informação possível.

A elaboração de um estudo de caso envolve três fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar (Yin & Yin, 1993), a seleção dos estudos de caso e a recolha e análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (Yin, 2001).

3.1.1. Seleção dos estudos de caso

A seleção das empresas foi efetuada tendo em consideração diversos critérios: (i) serem centros de serviços partilhados internos, excluindo *Business Process Outsourcing* (BPO) e *call centers*; (ii) pertencerem a empresas multinacionais, representativas do setor, com CSP localizado em Portugal e (iii) a localização da sede dessas empresas ser fora de Portugal. Na base da escolha destes critérios está o conceito de serviços partilhados escolhido para o âmbito deste trabalho, que está voltado para CSP que prestam serviços a clientes internos, e nos objetivos do trabalho, ou seja, enquadrar a atividade de CSP de multinacionais estrangeiras que instalaram os seus centros em Portugal.

Ao mesmo tempo que foi feita uma escolha por critério para que a amostra fosse uniforme, também foi intenção que houvesse uma variação ao nível do tipo de serviços prestados (transacionais ou transformacionais), das áreas funcionais abrangidas pelo centro e tempo de permanência em Portugal, para documentar variações e identificar a possibilidade de existência de um padrão comum. Adicionalmente, por conveniência, foram selecionadas empresas localizadas na área metropolitana do Porto e que estivessem dispostas a colaborar com presente estudo.

Considerando todos estes fatores, foram selecionadas quatro empresas que, por questões de confidencialidade, serão designadas adiante por Alpha, Beta, Gama e Delta. A confidencialidade foi solicitada pelas empresas e acordada verbalmente por forma a agilizar o processo de publicação deste trabalho, uma vez que as sedes destas empresas impõem várias restrições de passagem de informação para o exterior.

A aproximação às empresas foi proporcionada pelo orientador do presente trabalho. No total, foram contactadas cinco empresas via e-mail com um pedido formal para a colaboração no estudo (ver Anexo I), no entanto, apenas quatro responderam ao pedido.

3.1.2. Recolha de dados

Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem combinar várias técnicas de recolha de dados, entre as quais documentação, pesquisa em arquivos de dados, observação direta, questionários e entrevistas.

Os dados recolhidos podem ainda dividir-se em dados primários (informação recolhida diretamente de fontes de informação primárias) e dados secundários (dados recolhidos por outras pessoas para fins diferentes). Os dados primários utilizados no presente trabalho foram recolhidos através de entrevistas, na medida em que estas permitem a recolha de grandes quantidades de informação de forma contextualizada e rápida (Marshall & Rossman, 1995) e os entrevistados podem expressar livremente os seus pontos de vista (Flick, 2004). Para complementar os dados primários também foram utilizados dados secundários obtidos através da análise de documentos das empresas fornecidos pelas mesmas ou que se encontram disponíveis *online*.

De acordo com Yin (2002), a entrevista é uma das fontes de informação mais utilizadas. Existem quatro tipos de modelos de entrevista: conversa informal, entrevista com guião, entrevista *standard* aberta e entrevista de resposta fechada (Patton, 1990). Para a realização deste trabalho foram escolhidas entrevistas *standard* abertas. Neste tipo de entrevistas, as perguntas são abertas, a ordem das mesmas é determinada antes da entrevista e são realizadas pela mesma ordem a todos os entrevistados. A vantagem deste tipo de entrevistas reside no facto de permitir que todos respondam às mesmas perguntas, o que facilita a comparação das respostas, a organização e a análise da informação. Em contrapartida, perguntas pré-determinadas eliminam alguma flexibilidade e as respostas podem ser enviesadas, dado que muitas das vezes o entrevistado responde aquilo que o entrevistador quer ouvir (Yin, 1994).

Assim, para este estudo, foi elaborado um guião de entrevista (ver Anexo II), do qual constam os principais dados relativos à mesma (data, dados do entrevistado, etc.), os objetivos do estudo e as perguntas. No total a entrevista é composta por 28 questões divididas em 3 partes, concebidas com base na revisão da literatura sobre o tema e nos objetivos do trabalho. A primeira parte da entrevista foi constituída por questões que permitiram a caracterização dos CSP, a segunda por questões sobre a implementação e o funcionamento dos centros e, por último, um conjunto de perguntas sobre tendências futuras. Complementarmente, sempre que necessário foram introduzidas algumas questões adicionais durante a entrevista para clarificar ou complementar alguma informação, ou resposta.

Constatamos que os entrevistados que colaboraram no estudo possuem todos eles um elevado conhecimento dos centros de serviços partilhados, onde trabalham, quer pelas funções desempenhadas, quer pelo tempo de

permanência nas empresas, o que permite defender que os mesmos estavam adequadamente capacitados para responder com exatidão à informação necessária (ver Tabela 2). As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 60 minutos/ cada e foram gravadas, na íntegra, em formato áudio.

Estudos de caso	Nº de entrevistas	Funções desempenhadas pelos entrevistados	Tempo de permanência na empresa (em anos)
Alpha	1	Gestor de Recursos Humanos	9
Beta	1	Gestor de Recursos Humanos	7
Gama	1	Gestor de Transições	2
Delta	1	Diretor dos Serviços Partilhados	4

Tabela 2: Características dos entrevistados

3.1.3. Análise dos dados

Após a recolha dos dados procedeu-se à análise e ao tratamento dos mesmos. Segundo Creswell (2013), a melhor forma de analisar a informação do tipo qualitativo é através da codificação e agregação da informação em categorias. Desta forma, foi efetuada a transcrição das entrevistas (ver Anexo III) e, de seguida, foi utilizado um sistema de codificação manual seguida da divisão informação pelas categorias previamente estabelecidas. De acordo com Bardin (2013), as categorias de análise devem ser organizadas em função dos interesses da investigação. Com efeito, estas foram definidas com base nos temas dos serviços partilhados focados no presente trabalho (i) características do CSP; (ii) funcionamento e evolução; (iii) motivações; (iv) desafios e (v) tendências futuras.

Dado o grande número de evidências encontradas nas entrevistas sobre motivações e desafios, estas foram organizadas numa tabela e foi atribuído um código (“EM” – Evidência de motivação; “ED” – Evidência de desafio) a cada uma delas por forma a simplificar a organização da informação (ver Anexo IV). Os resultados obtidos, sempre que possível, foram confrontados com a análise documental, disponível *online*, efetuando-se dessa forma a triangulação dos dados.

Após a codificação e a agregação da informação por temas, foi conduzida uma análise e interpretação da informação recolhida para os quatro casos de estudo que, posteriormente, foram comparados entre si e com a literatura presente no Capítulo 2. Complementarmente, a informação retirada da análise das entrevistas foi organizada sob a forma de tabelas de dupla entrada com vista à simplificação da leitura da informação. Por fim, através da análise efetuada foram retiradas algumas conclusões através de um processo dedutivo, através da comparação da literatura com os resultados da análise dos casos.

3.1.4. Limitações do método

Uma possível limitação do método apresentado reside no facto das conclusões extraídas dos dados poderem estar enviesadas, pois as respostas dadas pelos entrevistados podem ser “politicamente corretas” para proteger informação da empresa e, portanto, não corresponderem totalmente à realidade. Adicionalmente, algumas conclusões resultam da própria interpretação do autor e por isso também podem ser enviesadas (Yin, 1989).

Outra preocupação comum com os estudos de caso é o facto dos mesmos fornecerem informações insuficientes para permitirem generalizações

estatísticas. Contudo, estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, ou seja, adequam-se bem quando o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias - generalização analítica - e não enumerar frequências - generalização estatística (Yin, 1989).

3.2. Apresentação geral das empresas e dos seus CSP

Nas secções seguintes será efetuada uma breve apresentação das empresas entrevistadas e dos seus CSP. Na Tabela 3, apresenta-se um resumo das informações de seguida descritas.

	Alpha	Beta	Gama	Delta
Apresentação geral				
Volume de negócios em 2016 [mil milhões de €]	6.5	19.3	16.9	2.1
Nº colaboradores em 2016	36 300	66 617	60 000	4 200
Número de CSP	8	4	3	3
Apresentação do CSP em Portugal				
Ano de instalação em Portugal	2003	2009	2014	2012
Áreas Funcionais	1. Finanças e Contabilidade 2. Compras; 3. Logística 4. Recursos Humanos 5. Tecnologias de Informação 6. <i>Controlling</i> ; 7. Governo da	1. Financeira	1. Financeira 2. Serviço ao cliente	1. Financeira; 2. Serviço ao cliente; 3. Planeamento e análise financeira 4. Gestor de negócio 4. Parceiro de Negócio

	Sociedade			5. Informação do Negócio
Localização dos clientes	Europa e EUA	Europa, EUA e Canadá	Europa	EIMEA

Tabela 3: Apresentação das empresas em estudo

Fonte: Elaboração própria

3.2.1. Alpha

A empresa Alpha é líder mundial em soluções de semicondutores, com quatro segmentos de negócio: automóvel, controlo de potência industrial, gestão de energia e *multimarket*; chip card e segurança. O grupo emprega 36 300 pessoas em todo o mundo e teve um volume de negócios de 6.5 mil milhões de euros em 2016. A sua sede está localizada na Alemanha e está presente em 20 países de quatro continentes diferentes. No total o grupo Alpha possui 8 centros de serviços partilhados em 7 países distribuídos da Europa e Ásia (Portugal, Irlanda, Alemanha, Áustria, China, Singapura e Malásia).

O CSP da empresa Alpha que foi objeto de estudo no presente trabalho está localizado na Área Metropolitana do Porto em Portugal. O CSP foi criado em 2003, mas apenas passou a ser uma subsidiária independente detida na totalidade pela empresa-mãe em 2009. Inicialmente, começou por prestar serviços de contabilidade, porém, ao longo dos anos, várias funções foram sendo incorporadas tendo o CSP evoluído para um centro multifuncional. Atualmente, é o centro com maior diversidade de serviços do grupo, entre os quais serviços de finanças, contabilidade, controlo, recursos humanos, logística, tecnologias de informação, suporte ao governo da sociedade (auditoria interna, continuidade do negócio, legal, *compliance*, tecnologias da informação aplicada às finanças) e academia financeira. Os serviços do CSP abrangem as subsidiárias mundiais do grupo Alpha, com maior foco nas entidades europeias

e norte-americanas, sendo que no total são 35 as subsidiárias servidas. Em 2003, o centro começou com cerca de 50 colaboradores e, atualmente, o número ronda os 220 colaboradores. O número de colaboradores tem acompanhado o desenvolvimento do centro, sendo que desde 2012 a força de trabalho tem crescido cerca de 20 a 30% ao ano.

O principal objetivo estratégico é continuar o desenvolvimento do modelo multifuncional, mantendo o foco na qualidade dos serviços através da excelência operacional e de colaboradores comprometidos.

3.2.2. Beta

O grupo Beta é um líder global na indústria de artigos desportivos, oferecendo um amplo portfólio de calçado, vestuário e hardware para a prática de desporto e estilo de vida. Com sede na Alemanha, o grupo emprega 66 617 pessoas em todo o mundo e teve um volume de negócios de 19.3 mil milhões de euros em 2016. O grupo Beta é um grupo global e está localizada em várias partes do mundo. Atualmente, o grupo tem quatro CSP localizados na Alemanha, Holanda, Portugal e China.

O CSP em Portugal está localizado na Área Metropolitana do Porto e entrou em atividade em 2009. Inicialmente, o objetivo foi centralizar os serviços de contabilidade das empresas do grupo Beta na Europa, contudo, ao longo dos anos à medida que foram sendo incluídas novas áreas ao portfólio de serviços, o âmbito geográfico foi alargado aos EUA e Canadá. O CSP assegura a prestação de serviços financeiros de *back-office* do grupo desde contas a pagar, contas a receber, despesas de colaboradores, contabilidade de retalho e comércio *online*. Tem ainda duas equipas de pequena dimensão dedicadas a funções não financeiras, a CRM, responsável pela finalização de cartões de

compra e serviço ao cliente de apoio à ferramenta, e a AM que é responsável pela gestão e validação de acessos em SAP para a área financeira.

O centro iniciou atividade com 12 colaboradores e atualmente conta com 120, sendo que desde 2016 tem sofrido um crescimento exponencial como resultado do aumento de funções e áreas geográficas abrangidas.

O seu principal objetivo é ser um prestador de serviços de excelência através da qualidade e eficiência de processos conseguida por meio de processos de melhoria contínua e standardização dos mesmos. Adicionalmente, o CSP pretende alcançar o crescimento em dois vetores principais, nomeadamente o alargamento de funções e a expansão geográfico dentro do mesmo scope.

3.2.3. Gama

O grupo Gama é um grupo internacional alemão líder no setor dos gases industriais e serviços de engenharia, com cerca de 60 000 colaboradores espalhados por mais de 100 países e um volume de negócios de 16.9 mil milhões de euros em 2016. O grupo Gama utiliza um modelo de híbrido, ou seja, utiliza centros de serviços partilhados complementados com *outsourcing* para o fornecimento de serviços de *back-office*. Os seus CSP estão localizados na Roménia, Portugal e Filipinas.

O CSP em Portugal foi criado em 2014 e está localizado no Porto. Este centro assegura serviços de customer service e financeiros, nomeadamente, *order-to-cash* e *credit-to-cash*, a Portugal, Espanha, França e Holanda. Atualmente, conta com 110 colaboradores, sendo este o número que fazia parte do projeto inicial para os primeiros dois anos de atividade do centro.

O principal objetivo do CSP é a prestação de um serviço de excelência a todos os clientes internos e externos do grupo com recurso à melhoria contínua dos processos de negócio e implementação de soluções tecnológicas inovadoras.

3.2.4. Delta

O grupo Delta, sediado nos EUA, é um dos principais fabricantes de colas e adesivos industriais à escala mundial, estando presente em mais de 42 países espalhados por todos os continentes. O grupo conta com cerca de 4 200 colaboradores e o volume de negócios foi de 2.1 mil milhões de euros em 2016. O grupo possui três CSP localizados em Portugal, EUA e Costa Rica.

O CSP localizado em Portugal entrou em atividade em 2012. A sua implementação esteve inserida num projeto de reestruturação da empresa Delta na região EIMEA, que tinha como objetivo principal aumentar o foco nas necessidades dos seus clientes. Assim, os serviços partilhados estão incluídos num centro de competências que para além destes serviços inclui atividades de produção e atividades de investigação e desenvolvimento. Atualmente, o portfólio de serviços inclui as áreas de customer service, financeiras (contabilidade, auditoria, fiscalidade, reporte, contas a pagar, gestão de crédito, tesouraria, compliance, custeio de produtos e gestão de imobilizado) e funções de valor acrescentado para o negócio (planeamento e análise financeira, gestor de negócios, parceiro de negócios e informação de negócios). O centro começou com 12 colaboradores tendo o número aumentado para cerca de 50 colaboradores, sendo que atualmente presta serviços a todas as empresas do grupo localizadas na europa e mercados emergentes.

O principal objetivo passa pela prestação de um serviço de qualidade através do aumento da eficiência e suporte ao negócio.

Capítulo 4

Análise Crítica dos resultados

Os CSP dos estudos de caso foram caracterizados segundo os critérios definidos no ponto 2.2 da revisão da literatura (Tabela 4).

Critérios	Alpha	Beta	Gama	Delta
Número de Áreas funcionais	Multifuncional	Uma única função	Multifuncional	Multifuncional
Tipo de funções	Transacionais/ Profissionais	Transacionais	Transacionais	Transacionais/ Profissionais
Modelo Geográfico	Multi- Regional	Multi-Regional	Regional	Global
Localização	<i>Offshoring</i> e <i>Nearshoring</i>	<i>Offshoring</i> e <i>Nearshoring</i>	<i>Nearshoring</i>	<i>Offshoring</i> e <i>Nearshoring</i>
Forma Jurídica	Unipessoal por quotas	Limitada	Unipessoal por quotas	Faz parte de uma empresa que é sociedade anónima
Modelo de Pricing	Vários modelos (p.e. alocação por FTE; nº de transações)	Alocação por FTE	Alocação por FTE	Vários modelos (p.e. nº de transações)
Tipo de coordenação	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Acesso ao mercado externo	Não	Não	Não	Não

Forma Contratual	Cláusula de melhores condições	Obrigação Contratual	Obrigação Contratual	Obrigação Contratual
Centro de Responsabilidade	Custo	Custo	Custo	Custo

Tabela 4: Caracterização dos centros de serviços partilhados em estudo

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às funções desempenhadas pelo CSP, estas podem variar quanto ao tipo (Knol et al., 2014) e ao número de funções desempenhadas (Deloitte, 2014). Os CSP da Alpha, Gama e Delta são multifuncionais, pois os seus portfólios de serviços incluem várias áreas funcionais, enumeradas no ponto 2.2.1. Considerou-se a Beta como tendo apenas uma área funcional, a financeira, já que as atividades de AM e CRM, atividades não financeiras, desenvolvidas no seu centro ainda não têm dimensão suficiente para se poder afirmar que o centro é multifuncional. Contudo, a introdução destas duas atividades é indicativa da linha que o CSP da Beta pretende seguir no futuro – aumentar as áreas funcionais abrangidas. Quanto ao tipo de funções, os CSP da Alpha e da Delta além de atividades transacionais também desempenham atividades transformacionais, ou seja, atividades de maior valor acrescentado conforme a designação atribuída por Ulrich (1995), o que é um indício do maior grau de maturidade que estes dois centros apresentam (Quinn et al., 2000). Contudo, tanto a Gama como a Beta têm nos seus planos a inclusão de atividades de maior valor acrescentado num futuro próximo, o que confirma a tendência crescente para a adoção deste tipo de atividades (Deloitte, 2015).

É ainda importante salientar que no caso da Gama, a extensão dos processos acolhidos pelo centro é do tipo end-to-end processes (*order-to-cash* e *credit-to-cash*), ou seja, são processos transversais a várias áreas funcionais. Neste caso, estes processos abrangem as áreas financeira e de customer service, o que

permite que a otimização do projeto seja mais eficaz (Capgemini Consulting, 2015; Carr, 2009; Herbert & Seal, 2012). Atualmente, a Gama ainda não é 100% dona destes processos, mas é um dos seus objetivos para atingir num curto espaço de tempo.

Schulman et al. (1999) distinguiu cinco modelos geográficos, contudo não previu todos os cenários possíveis. O único caso que encaixa num modelo tal como descrito pelo autor é o da Gama, cujo centro tem um modelo regional, já que presta serviços apenas a países europeus. No entanto, nos outros casos os CSP não são regionais nem globais, no sentido descrito pelo autor, pois fornecem serviços a mais do que uma região, mas não a nível mundial. Por este motivo utilizaram-se as designações atribuídas pela Deloitte (2015) para a caracterização da abrangência geográfica dos centros de serviços partilhados. O CSP da Alpha e da Beta são multi-regionais, pois os serviços são fornecidos a dois continentes (Europa e América do Norte) e no caso da Delta é global porque presta serviços a três continentes diferentes (EIMEA).

A Alpha, a Gama e a Delta instalaram os seus centros de serviços partilhados em locais onde já existia uma ligação à empresa, ou seja, já havia uma estrutura prévia instalada (fábrica ou escritório), facilitando assim o processo de instalação. O entrevistado da Alpha afirma que este foi um dos fatores determinantes na escolha da localização. Segundo IMA (2000), nesta situação os custos de implementação são mais baixos.

Os centros analisados que têm um modelo geográfico do tipo multi-regional ou global têm uma localização do tipo *offshoring* e ao mesmo tempo *nearshoring*, uma vez que tendo clientes localizados em vários continentes, para uns funciona como um prestador de serviços geograficamente próximo e para

outros é distante. Apenas a Gama, cujo modelo é regional, o CSP funciona em regime de *nearshoring*.

Os entrevistados quando questionados sobre quais os motivos subjacentes à decisão de implementação do seu CSP em Portugal mencionaram vários fatores, apresentados na Tabela 5.

Motivações decisão de localização	Alpha	Beta	Gama	Delta
Formação académica	X	X	X	X
Competências Linguísticas		X	X	X
Custo de implementação e desenvolvimento	X	X	X	
Perfil/ cultura portuguesa		X		X
Apoio governamental	X			
Existência de estrutura da empresa prévia em Portugal	X			
Estabilidade económica e política		X		
Pouca concorrência no setor		X		
Infraestruturas (acessibilidade)		X		

Tabela 5: Motivações para a decisão de localização dos centros de serviços partilhados

Fonte: Elaboração própria

Conforme é possível constatar pela Tabela 5, os motivos mais vezes mencionados foram a formação académica, o custo de implementação e desenvolvimento, a formação académica e as competências linguísticas disponíveis no mercado de trabalho português.

A decisão de localização do CSP está intimamente relacionada com os motivos pelos quais se decidiu implementar um CSP em primeiro lugar (Schulman et al., 1999). Fazendo uma comparação entre os motivos apresentados pelas empresas quer para a implementação do CSP (Tabela 6), quer para a sua localização (Tabela 5) é possível identificar uma relação em

todos os estudos de caso. Exemplificando com o caso da Apha, a redução de custos e o aumento da qualidade foram alguns dos motivos para a instalação do CSP e, para esse fim, escolheram localizar o centro num país que fosse considerado um destino de baixo custo, mas ao mesmo tempo tivesse recursos com as competências necessárias para atingir a qualidade pretendida. Desta forma, deduz-se que todas as empresas tentaram responder à questão colocada por Schulman et al. (1999) para a tomada de decisão: “Será que este é o local indicado, a partir do qual conseguiremos atingir os objetivos que pretendemos com a implementação deste modelo?”

De facto, Portugal parece reunir muitas das condições procuradas pelas empresas do setor dos serviços partilhados para auxiliá-las no cumprimento dos seus principais objetivos (i) a redução de custos e ao mesmo tempo (ii) o aumento da eficiência e qualidade dos serviços prestados através da standardização e otimização de processos. Segundo um estudo da Portugal Outsourcing (2015), Portugal encontra-se bem posicionado para a atração deste tipo de empresas em 4 dimensões distintas: economia do país, custo, competências disponíveis no mercado e infraestruturas de apoio. Os resultados positivos e a expansão de algumas das empresas localizadas em Portugal há mais tempo, como é caso da Alpha, também funcionam como um chamariz para a atração de outros CSP. Segundo Karlsson & Davidsson (2005) e Schulman et al. (1999), um bom lugar para localizar um CSP pode ser um local onde outros CSP já estejam implementados. Desta forma, já existem profissionais experientes neste campo e que estão familiarizados com os processos, contribuindo assim para um processo de implementação menos turbulento. O entrevistado da Delta acrescenta que muitas vezes é procurado por outras empresas que querem instalar os seus CSP em Portugal para dar o seu testemunho.

É fundamental salientar que cada vez mais os motivos para a escolha do local não se baseiam apenas em fatores económicos, como o custo dos FTEs, mas também em fatores como a proximidade do país (Deloitte, 2015) e a sua cultura (Schulman et al., 1999). A flexibilidade e a forma como o trabalho é encarado é uma das qualidades da mão-de-obra em Portugal, que empresas como a Gama e a Delta dão bastante importância.

Segundo Schulz et al. (2009), os CSP podem ser legalmente independentes ou podem fazer parte de uma entidade legal que abrange outras entidades, sendo que a primeira é a solução preferida pelas organizações. Na maioria dos casos analisados o tipo de entidade jurídica escolhida foi a sociedade por quotas (Beta) ou a sociedade unipessoal por quotas (Alpha e Gama). Segundo Wenderoth (2013), devido ao facto de os CSP serem por definição semiautónomos (Bergeron, 2003), a forma jurídica mais usualmente escolhida é a sociedade limitada, sendo o principal ou o único acionista do CSP é a empresa-mãe. Isto resulta numa maior autonomia em termos de atos estatutários e numa maior capacidade de concentração na orientação para o cliente e para o mercado. No caso da Delta, o CSP faz parte de uma entidade que é uma sociedade anónima. Neste caso, o CSP faz parte de uma entidade legal mais abtacente, ou seja, funciona como um departamento interno dessa entidade. Embora este tipo de soluções possa retirar alguma da autonomia e fomentar o controlo do CSP por parte da entidade que o acolhe, neste caso em específico não será um problema, pois grande parte desta entidade corresponde ao CSP. Adicionalmente, a diretora dessa entidade é a mesma do centro, o que pode ser uma vantagem no que respeita à questão do controlo anteriormente mencionada.

Todos os CSP estudados cobram os seus serviços aos clientes internos que os utilizam. A Beta e a Gama fazem a alocação, essencialmente, por FTEs, ou seja, o valor cobrado é determinado em função do número de pessoas alocadas a um trabalho. Já os encargos gerais, exatamente porque são comuns, são distribuídos de forma igual por cada cliente. A Alpha e a Delta alocam os custos dos serviços aos seus clientes através de vários modelos dependendo do serviço em questão. Para além de utilizarem a alocação por FTEs também utilizam a alocação de custos com base no volume de transações, complexidade e tempo de execução do serviço, entre outros modelos não especificados durante as entrevistas. A alocação dos custos com base em volumes e em FTEs são os modelos mais utilizados no setor dos SP, segundo o inquérito da Deloitte (2015), com 51% e 37% das respostas, respetivamente. Verifica-se que quanto maior a diversidade de atividades desenvolvidas no centro, maior é a variedade de modelos de *pricing* utilizados, o que confirma a ideia de Schulman et al. (1999) sobre a utilização de diferentes modelos de *pricing* para diferentes tipos de atividades e diferentes graus de relacionamento entre as UNs e o CSP. Adicionalmente, a Delta e a Alpha mencionam a existência de acordos de nível de serviço onde são estabelecidos os níveis de serviço e os preços correspondentes e cuja revisão é efetuada anualmente.

Os modelos utilizados estão em concordância com a classificação dos entrevistados quanto ao tipo e centro de responsabilidade dos CSP. Todos os CSP funcionam como centros de custo, ou seja, o objetivo do centro não é a obtenção de lucro, mas sim a redução de custos por otimização com o objetivo de aumentar da eficiência e suporte ao negócio. Os centros cobram apenas uma margem de 5% sobre os custos porque legalmente é obrigatório cobrar esta margem entre empresas. Segundo Schulman et al. (1999), esta margem de lucro vai contra os princípios dos serviços partilhados. No entanto, esta questão não

deve ser mal interpretada, pois nenhum dos centros analisados tem como objetivo a obtenção de lucro.

Nenhuma das empresas em estudo fornece serviços ao mercado externo, nem faz parte da sua estratégia fazê-lo num futuro próximo. É importante referir que a Alpha já prestou serviços a uma empresa que havia sido uma unidade de negócio sua, mas que, entretanto, foi vendida e a Alpha continuou a fornecer-lhe serviços. No entanto, acabaram por quebrar o contrato, uma vez que o CSP quis focar-se exclusivamente em questões internas e direcionar todos os seus recursos para a expansão do centro.

Nos casos da Gama, da Beta e da Delta é obrigatória a escolha do CSP como prestador de serviços. É uma decisão da organização do topo da organização. No caso da Alpha, o CSP tem que sensibilizar as subsidiárias da empresa para aderirem aos serviços através da prova do sucesso das operações já instaladas, ou seja, têm que mostrar que são competitivos com o mercado em termos de custo e qualidade. Contudo, o CSP tem que ser a escolha obrigatória caso ofereça as melhores condições.

Todos os casos utilizam um mecanismo de coordenação através de hierarquias, ou seja, as transações são controladas pela gestão de topo da organização, não existindo uma separação clara entre a oferta e a procura, tal como no mercado aberto. Os custos são alocados às diferentes UNs através de condições de distribuição de custos previamente definidas. A obrigatoriedade da utilização dos serviços do CSP, os modelos de *pricing* utilizados e vedação do acesso ao mercado externo são indicativos de que estamos na presença de coordenação através de hierarquias e não de condições de mercado

Na Tabela 6 estão apresentadas as motivações referidas pelas empresas quando questionadas acerca das razões que as levaram a implementar o CSP em primeiro lugar.

Motivações	Alpha	Beta	Gama	Delta
Standardização e otimização dos processos	X	X	X	
Redução de custos	X	X	X	X
Aumento da eficiência	X	X	X	X
Economias de escala	X			
Especialização dos recursos	X			
Aumento da qualidade do serviço	X	X	X	X
Enfoque nas competências centrais da empresa	X			
Perfil dos recursos humanos do CSP				X

Tabela 6: Motivações para a instalação de serviços partilhados

Na entrevista com a Alpha, os principais *drivers* apontados para a implementação do CSP foram a especialização e o custo (EM11)¹. A standardização de processos e as economias de escala facilitam a obtenção da especialização dos recursos (EM9), a redução de custos e o aumento da eficiência, ou seja, fazer mais com menos recursos (EM8). Por sua vez, a especialização e a maior eficiência permitiram ao centro aumentar a qualidade do serviço e libertarem as UNs para poderem dedicar-se às suas atividades centrais (EM10).

Já a Beta menciona dois vetores principais para a implementação do CSP: a standardização de processos e a redução de custos, sendo que os dois contribuíram em igual medida para a decisão de implementação (EM6).

¹ Daqui para a frente serão utilizados os códigos EM e ED para referenciar as evidências das motivações e desafios, respetivamente. A listagem com as evidências e os códigos encontra-se no Anexo IV.

No caso do CSP da Gama ficou claro que a principal motivação para a sua criação foi a otimização e a standardização de processos para com isso obter ganhos de eficiência (EM1, EM2, EM3, EM4). Adicionalmente, a redução de custos também foi mencionada como sendo um dos objetivos, embora não seja o principal.

Por último, a Delta refere que um dos principais motivos para a abertura deste CSP em concreto foi o perfil das pessoas em Portugal, a flexibilidade, a proatividade, a atitude de vencer e ultrapassar obstáculos e que se refletiu na qualidade e na eficiência do trabalho (EM5). É importante referir que a Delta já tinha uma estrutura em Portugal anterior à implementação do centro, o que possibilitou o conhecimento do perfil dos recursos humanos antes da decisão de implementação do CSP. Claramente, a redução de custos também contribuiu para a decisão, uma vez que não se pode ignorar o facto de que “...o custo, por exemplo comparado com a Alemanha, é bastante diferente...” (excerto da entrevista).

Com a análise das entrevistas é possível constatar que os motivos mencionados correspondem aos motivos mais frequentemente abordados na literatura como sendo os principais motivos para a adoção de SP, nomeadamente, a redução de custos, a standardização e otimização de processos e o aumento da eficiência.

É de salientar que a redução de custos, apesar de ter sido mencionada por todos os entrevistados, nem sempre foi um fator preponderante na decisão de adoção deste modelo organizacional. O entrevistado da Gama fortalece esta ideia evidenciando que “...nós temos tido algumas decisões controversas em que não há o *business case* do custo do FTE e que mesmo assim a decisão é

mudar” (EM2). Somente a Beta e a Alpha o consideram como sendo uma das suas principais motivações.

Após a análise das motivações das empresas para a implementação do CSP, as empresas foram questionadas sobre a sua satisfação quanto aos resultados da implementação do CSP e em que áreas as melhorias são mais visíveis. A Alpha considera ser um centro de baixo custo com níveis de qualidade reconhecidos pelos seus clientes em questionários semestrais de avaliação dos serviços, o que corresponde às expectativas inicialmente previstas para o centro. Para a Beta as melhorias são notórias, principalmente, ao nível da eficiência dos processos e da qualidade dos mesmos. Citando a entrevistada da Beta “Tenho a certeza absoluta de que se a empresa voltasse atrás no tempo para tomar a decisão, iria escolher a mesma coisa”. Já no caso da Delta houve grandes melhorias ao nível de custos e de controlo. Ao centralizarem a auditoria numa única empresa, em vez de terem auditores locais para cada uma das empresas, possibilitou uma poupança considerável e um maior controlo e compliance. No CSP da Gama destacam-se as melhorias ao nível dos processos. O entrevistado acrescenta ainda outros focos de melhoria como a replicação das melhores práticas entre países e a entrada de novas pessoas com novos pontos de vista para a organização permitindo uma melhoria contínua dos processos.

É possível concluir que as empresas estão satisfeitas com a performance dos CSP, ou seja, verificam-se todos os efeitos pretendidos com a sua implementação tendo em consideração os objetivos inicialmente definidos. Com efeito, as empresas têm planeados desenvolvimentos estratégicos para os CSP instalados em Portugal com base na sua performance atual, em particular a expansão para novas áreas funcionais e de maior valor acrescentado e a expansão das áreas geográficas abrangidas pelos centros. A passagem para um

centro de competências e um modelo de serviços partilhados global também estão entre as linhas futuras que as empresas pretendem seguir, o que requiere um maior outro tipo de competências da força de trabalho (Scottmadden, 2014). Mais uma vez fica demonstrado que as empresas estão satisfeitas com a sua localização em Portugal, país que reúne determinadas características (ver ponto 2.2.3) que transmitem confiança às empresas e que lhes proporcionam as condições necessárias para atingirem os seus objetivos.

No total foram identificados 23 desafios através da análise das entrevistas e que se encontram representados na Tabela 7. Em primeiro lugar, estão a resistência à mudança e a atração de talento, mencionados por todos os entrevistados, aos quais se seguem a transição de processos, a retenção de talento, a falta de reconhecimento dos profissionais e as diferenças culturais. Os restantes desafios apenas foram mencionados por duas ou uma das empresas.

Desafios	Alpha	Beta	Gama	Delta
Resistência à mudança	X	X	X	X
Standardização/ Harmonização	X		X	
Atração de talento	X	X	X	X
Retenção de talento		X	X	X
Equipa de recursos humanos pouco preparada			X	
Inflação de custos			X	
Transição dos processos		X	X	X
Perda de Know-how	X		X	
Falta de reconhecimento/ confiança		X	X	X
Diferenças Culturais/ Preconceito		X	X	X
Rotatividade dos colaboradores			X	
Apoio da gestão de topo				X

Tecnologia			X	X
Falta de autonomia			X	
Qualidade do input			X	X
Equipa sobrecarregada			X	X
Comunicação			X	?
Orientação para o cliente		X		X
Questões legais				X
Falta de métricas para comparar com o desempenho antes da implementação do CSP				X
Timing para a implantação do CSP				X
Falta de apoios/ burocracia excessiva		X		
Problemas de poderes como consequência da existência de vários polos de decisão	X			

Tabela 7: Desafios dos serviços partilhados dos estudos de caso

A resistência à mudança é uma questão bastante mencionada, visto que pode ditar o sucesso da implementação do CSP se não for bem gerida. Esta, por si só, pode desencadear o aparecimento de outras dificuldades. Todas as empresas consideram que é uma das suas maiores dificuldades, visto que “estes processos nunca são queridos na organização” (ED47). No caso da Delta o entrevistado vai mais longe e refere que “mais do que resistência, ocorre alguma sabotagem” (ED35).

Foram detetados dois momentos incitadores de resistência dentro das empresas analisadas. O primeiro ocorre quando há redução do número de colaboradores e, portanto, estes reagem de forma negativa e não colaboram com a transição dos processos (ED11, ED32, ED39, ED47, ED55, ED56, ED58). O segundo momento parte dos colaboradores que mantêm os postos de trabalho,

mas que não aceitam a mudança organizacional e, deste modo, dificultam a atuação dos SP ou até mesmo tentam a sua sabotagem (ED12, ED35, ED47). Esta não aceitação pode resultar de diversos fatores, entre os quais, o ressentimento pelos colegas de trabalho que saíram (ED16) e que fazendo eles parte do seu grupo na organização é como se eles mesmos tivessem sido afetados; ou porque sentem que a sua função foi afetada (ED16), não querendo assumir novas funções.

Para ultrapassar a resistência sentida foram tomadas algumas iniciativas por parte das empresas, como por exemplo ter uma equipa de gestão da mudança com a função de elaborar e colocar em prática um plano que minimizasse/eliminasse o impacto da mudança, como no caso da Gama. No entanto, isto não serve de garantia de sucesso, uma vez que existem vários fatores que podem influenciar a gestão da mudança como é o caso das diferenças culturais (ED11). Associada aos planos de mudança, é necessária uma comunicação eficaz entre o CSP e os seus clientes para aumentar a confiança entre as partes e diminuir a resistência. Tal como é possível constatar pelas entrevistas, quando a comunicação não é efetuada nos moldes mais adequados pode funcionar como um obstáculo e não como um veículo canalizador da mudança. Um bom exemplo, foi o que aconteceu na Gama em que a estratégia inicial de comunicação da empresa passava pela existência de um intermediário que estabelecia a comunicação entre o CSP e os seus clientes internos. No entanto, a empresa apercebeu-se de que o facto de não ser o contacto direto foi “...uma mina total causadora de destruição da nossa reputação...” (ED12) porque a comunicação não era efetuada da melhor forma e era feita por pessoas que não defendiam os interesses do CSP. Já no caso das outras três empresas a comunicação, funcionou como uma ferramenta que ajudou a minimizar a resistência.

O mesmo acontece com o apoio da gestão de topo, que segundo o entrevistado da Gama foi um dos fatores críticos para o sucesso do CSP, e sem o qual “nunca teria funcionado e não estaríamos onde estamos” (ED20). Neste caso, foi essencial a influência de um líder visionário próximo da gestão de topo conforme evidenciado na entrevista: “... a pessoa que nós temos responsável pelos centros é uma pessoa com bastante visão ... o nossa gestão de topo é super agressiva e cheia de iniciativa porque se fosse outro mais cético...” (ED24, ED25). Este apoio da gestão de topo permitiu de certa forma acabar com rumores existentes na organização e diminuir a resistência à mudança demonstrada. Na Delta o mesmo não aconteceu, já que a gestão de topo da organização não demonstrou explicitamente o seu apoio desde o início (ED33), o que segundo Schulman, (1999) seria crucial para o sucesso do projeto.

A Alpha acrescenta que para ultrapassar a resistência é indispensável ter o apoio por parte das equipas locais (ED54). Para isso é fundamental que seja feita uma gestão de expectativas, onde é clarificado o que se espera de cada uma das partes (ED55, ED61).

Todos os entrevistados estão de acordo quanto ao facto de ser imprescindível alguma paciência, sensibilidade e flexibilidade para lidar com uma mudança como esta, além das ferramentas acima mencionadas.

Apesar das várias iniciativas e ferramentas utilizadas na gestão da mudança, como é exemplo o apoio da gestão de topo e a comunicação, a resistência acaba sempre por existir e tem consequências que resultam em inúmeros desafios para as empresas. Uma das consequências é a dificuldade na transição dos processos, que se traduz na perda de conhecimento (ED9, ED39, ED56), na falta

de autonomia por parte do CSP (ED23) e na pouca qualidade do input que chega ao centro (ED26, ED36). A perda de *Know-how* é um desafio frequentemente mencionado na literatura como uma das principais desvantagens da adesão aos serviços partilhados (Wenderoth, 2013). Esta perda existe não só pela falta de cooperação por parte dos colaboradores dos *sites*, mas também pelo facto da transferência dos processos, na generalidade, ser realizada um para um (ED18), ou seja, se um processo era da responsabilidade de 10 pessoas localmente, quando passa para o CSP também fica a cargo de 10 pessoas. Esta transferência acaba por ser um pouco desequilibrada porque as 10 pessoas da equipa local já tinham uma larga experiência e, portanto, eram mais produtivas. Como solução, as empresas tentam documentar os processos de forma mais detalhada possível, ainda assim, o tempo disponível para o fazer não é muito e há sempre questões que não são devidamente explicadas (ED9). Este tipo de transferência um para um também implica que as equipas fiquem sobrecarregadas com muito trabalho numa fase inicial (ED44) tendo efeito negativo na sua performance.

A pouca qualidade do *input*, ou seja, do trabalho das equipas locais que chega ao CSP, pode resultar na diminuição da produtividade e da qualidade do *output* do CSP. Geralmente, as UNs culpabilizam o CSP e preferem ignorar o facto de que o *input* que fornecem tem impacto no trabalho do CSP. A falta de qualidade do *input* pode ter consequências ao nível do aparecimento de *shadow staff*² e do aumento dos custos face ao previsto, fruto da baixa na produtividade (Wenderoth, 2013). A perda de autonomia resulta da resistência das UNs em passar os processos na sua totalidade para o centro (ED8), o que faz com que o centro esteja sempre dependente de tarefas que ainda estão nos diferentes *sites*. Isto tem consequências ao nível do controlo exagerado que por vezes é feito por

² *Shadow staff* – equipas localizadas nas empresas clientes do CSP que repetem o trabalho realizado pelo mesmo (Ulrich, 1995)

parte das equipas dos *sites*, conforme o entrevistado da Gama afirma “... crias muita entropia e muita ineficiência porque tens um país que não faz mais nada a não ser controlar-nos...”. Para Carr (2009), ser 100% owner dos processos é essencial, pois permite ganhar uma maior autonomia e ser mais eficaz na otimização dos processos.

Outra das consequências da resistência à mudança é a falta de reconhecimento do CSP como sendo parte da empresa (ED5, ED13, ED14, ED15, ED41). Segundo a Gama, “A maior dificuldade que nós temos foi sermos reconhecidos e vistos como sendo Gama. Ainda hoje é uma luta” (ED13). As restantes empresas estão de acordo e afirmam que existe uma necessidade de provar constantemente o valor e a qualidade do trabalho realizado pelo CSP até obter a confiança dos *sites*. A Delta menciona ainda a importância da existência de métricas e factos concretos para provar as melhorias desde que os processos passaram para o CSP. No caso desta empresa, as métricas antes da implementação do CSP eram praticamente inexistentes e isso dificultou muito a vida a quem trabalhava no centro porque não havia forma de provar que o trabalho estava a ser bem executado e o “ruído” continuava (ED34). Obter o reconhecimento foi uma luta e demorou cerca de 2 anos a estabilizar. Por essa razão, Schulman et al. (1999), Van der Linde et al. (2006) e Shah (1998), referem a importância de ser feita uma monitorização e medição do estado “*as is*”, antes de se transferir as atividades para um CSP, para que exista um termo de comparação e o desempenho possa ser comunicado a todas as partes interessadas.

Os desafios relacionados com os recursos humanos também foram frequentemente referidos durante as entrevistas e apresentam duas vertentes distintas. A primeira está relacionada com a atração e a retenção de talento e a

segunda com a própria equipa de recursos humanos (RH). As dificuldades de atração estão relacionadas maioritariamente com a dificuldade que existe em encontrar candidatos com os perfis necessários (ED51), nomeadamente, portugueses com as competências linguísticas desejadas (especialmente alemão e holandês) (ED6) ou estrangeiros nativos (ED52) o que pode resultar numa inflação dos custos face ao esperado (ED7). Os problemas de retenção resultam da maioria dos CSP possuírem uma estrutura organizacional bastante achatada (Fahy & Donovan, 1999) o que diminui as possibilidades de evolução na carreira (ED3). Como resultado os CSP correm o risco de ter uma elevada rotatividade dos colaboradores. A renovação dos colaboradores é inevitável e até um certo ponto é favorável para a empresa pois permite-lhe uma renovação dos quadros, ou seja, formas de pensar diferentes que poderão aumentar a produtividade da empresa (Pinto, 2009). No entanto, em elevados níveis pode levar à instabilidade das equipas e à redução da sua performance (Scottmadden, 2014). Esta situação verificou-se na Gama onde o turnover atingiu cerca de 30% numa das equipas (ED19), o que é um valor acima do normal. O elevado *turnover* provocou um aumento do trabalho para os colaboradores que ficaram a assumir as funções dos que saíram e isso está a ter consequências ao nível da performance das equipas. A moral dos funcionários pode ficar afetada em situações em que o CSP está com falta de pessoal, resultando em prazos não cumpridos, diminuição da qualidade do serviço ou exaustão entre os funcionários (Bergeron, 2003; Miller, 1999). Segundo Van der Linde et al. (2006), um CSP trabalha em equipa e, como tal, existem menos oportunidades promocionais. Isto requer que o CSP tenha um sistema de compensação pelo qual a performance e o desenvolvimento de competências são recompensados. Neste sentido, para reduzir o número de saídas voluntárias dos colaboradores dos CSP, as empresas entrevistadas

desenvolveram planos de carreira com o objetivo não só reter os colaboradores na organização, mas também de atrair novos talentos.

O desafio relativo à própria equipa de RH foi mencionado na entrevista com a Gama. Na Gama as equipas de RH são constituídas por elementos que já faziam parte dos RH da empresa antes da implementação do centro e, portanto, o tipo de perfil e número de candidatos que estavam habituados a procurar no mercado não se coaduna com as necessidades do centro. A acrescentar a essa situação há uma resistência por parte dessa mesma equipa para aceitar sugestões do resto da organização. Com efeito, as equipas de RH não estavam preparadas e tiveram uma performance muito abaixo das expectativas (ED17).

As barreiras culturais podem ser um desafio para a implementação e funcionamento do CSP (Schulman et al., 1999). As organizações têm este tipo de questões em consideração quando estão a selecionar a localização para o CSP, contudo, existem sempre fatores inesperados e que precisam de ser contornados. Na análise das entrevistas foram identificadas algumas evidências que indicam a presença de questões culturais que se podem ser um desafio a vários níveis. As diferenças culturais podem dificultar a comunicação (ED21), provocar diferenças na forma como os colaboradores encaram a mudança (ED40) ou até desencadear atitudes de xenofobia/preconceito. Os entrevistados da Gama, da Delta e da Beta afirmam que o facto do CSP estar localizado em Portugal provoca uma reação menos positiva da parte de outros países clientes do CSP, principalmente europeus, que se sentem superiores em relação a Portugal, o que torna o desafio do reconhecimento do trabalho ainda mais complexo. O entrevistado da Beta vai mais longe e afirma que existe uma diferença no tratamento em relação a outros países, é preciso provar constantemente o sucesso da operação e existe alguma relutância na passagem

de algumas atividades por acharem que são demasiado complexas. Contudo, todos são da opinião de que Portugal tem demonstrados o seu valor e competências necessárias e, neste sentido, a reconhecimento do trabalho tem sido cada vez maior.

Segundo Schulman et al. (1999), apesar da globalização e das fronteiras entre países serem cada vez mais diluídas, as barreiras culturais continuam a existir, especialmente na Europa devido à natureza multinacional e multicultural do continente. As culturas variam em termos de ética de trabalho, educação e capacidade de trabalhar e comunicar com diferentes culturas. Esta situação verifica-se na Gama. Enquanto que os holandeses têm uma forma muito própria de comunicar e os franceses são muito fechados e não gostam de trabalhar com outras culturas, os portugueses e os espanhóis adaptam-se com facilidade a qualquer circunstância. No caso da Gama, as equipas são multiculturais incluindo nativos portugueses, espanhóis, franceses e holandeses e tiveram que contratar um gestor holandês para poder comunicar com a equipa da Holanda, pois a sua forma de comunicar é diferente, e gerir isso estava a ser complicado para o centro (ED21). Naturalmente, este tipo de soluções acaba por se refletir ao nível de custos (ED7).

As questões legais e governamentais também foram apresentadas como desafios quer pela Beta, quer pela Delta. A Delta teve algumas dificuldades no processo de transição das atividades para Portugal porque tiveram que lidar com contrariedades legais nos países em que iam encerrar as atividades. Na Alemanha os sindicatos têm um papel muito ativo, principalmente na indústria química, e as negociações com os sindicatos demoraram meses (ED31). De acordo com Schulman et al. (1999), um dos maiores desafios para as empresas que procuram adotar um CSP são as leis relacionadas com os funcionários que

perdem os postos de trabalho e os seus sindicatos. A Beta também inclui no leque dos desafios a burocracia excessiva e a falta apoios governamentais para responder às necessidades das empresas de serviços partilhados em Portugal (ED50).

Por último, outro problema que pode facilmente surgir na implementação de um CSP é o da tecnologia. Os avanços na tecnologia abriram o caminho para as empresas adotarem o modelo de serviços partilhados, especialmente as soluções de Enterprise Resource Planning (ERP). Porém, o investimento neste tipo de soluções é avultado, implicando que muitos dos CSP optem por não realizar este tipo de investimento numa fase inicial. O problema reside no facto de que na maioria das vezes as várias UNs servidas pelo CSP utilizam sistemas de informação distintos e cuja integração não é fácil (Schulman et al., 1999). É possível a implementação de um CSP num ambiente de sistemas híbridos, desde que o número de sistemas seja limitado, não devendo ultrapassar mais do que cinco. No entanto, a eficiência fica comprometida, já que se torna mais complicado conseguir a harmonização dos processos internos nestas circunstâncias (Schulman et al., 1999). Em contrapartida, uma utilização adequada da tecnologia pode resultar na redução de custos e na melhoria da performance do CSP (EY, 2013; Pinto, 2009; Schulman et al., 1999; Van der Linde et al., 2006). Mas como há sempre o reverso da moeda, melhorias na performance muitas das vezes implicam a redução do número de colaboradores do CSP. Todos os estudos de caso estão de acordo quanto à importância do papel das tecnologias no funcionamento e desenvolvimento do centro. Tanto a Gama como a Delta ainda utilizam vários sistemas diferentes (ED22, ED47). Segundo a Delta isto tem implicações ao nível da eficiência “... quando nós implementarmos o sistema informático SAP, em termos de eficiência vamos melhorar muito, mas também acredito que vamos reduzir o número de

pessoas” (ED43). Já a Alpha está um passo à frente “...esse ERP está constantemente a ser atualizado.... Apostamos bastante na melhoria e tudo o que seja vanguarda da tecnologia, nós estamos lá” (ED63). Isto revela uma maior maturidade do CSP da Alpha, já entrou em atividade há 14 anos e, portanto, já está suficientemente estabilizado para poder fazer este tipo de investimentos.

Da análise das entrevistas é ainda importante salientar as seguintes questões:

- Efetuando um paralelo entre a teoria sobre os desafios dos SP, explorada na presente secção e na secção 2.4, e a análise dos estudos de caso, é possível constatar que os desafios relatados pelos entrevistados têm muito em comum com aqueles presentes na literatura.

- Os desafios pelos quais os CSP passaram na sua implementação e desenvolvimento em Portugal são idênticos aos desafios com que este tipo de CSP localizadas noutros locais do mundo se deparam.

- Independentemente do ano de entrada em atividade do centro de serviços partilhados, alguns dos desafios enfrentados pelas empresas são muito semelhantes, o que pode significar uma falta de partilha de conhecimentos e melhores práticas no setor. Segundo Bergeron (2003), as empresas tentam “reinventar a roda” quando implementam um CSP e não se preparam de forma adequada através da identificação das melhores e piores práticas. Contudo, as mesmas práticas implementadas em diferentes CSP, podem ter resultados distintos, pois a solução adotada deve ser adequada ao contexto em que cada caso se insere (Knol et al., 2014).

- Alguns dos desafios, tais como a pouca preparação da equipa de recursos humanos, a inflação dos custos, o *turnover* das equipas, entre outros (ver tabela 7), apenas são identificados por um dos centros analisados, o que confirma que a implementação de um CSP é dependente do contexto organizacional. Segundo Knol and Sol (2014) pode ser indicativo de que os CSP são menos uniformes do que usualmente se imagina.

- No caso de estudo da Alpha foram identificados menos desafios, o que pode estar relacionado com a maturidade do centro. Algumas das dificuldades já foram ultrapassadas e com isso houve uma aprendizagem organizacional que permitiu à empresa impedir a recorrência de alguns problemas. Conforme Silva et al. (2006), os efeitos desfavoráveis apresentam-se normalmente no início das operações sendo minimizados à medida que o centro vai estabilizando. Bergeron (2003) acrescenta ainda que os desafios vão sendo ultrapassados e outros vão aparecendo à medida que o CSP vai amadurecendo.

- Os desafios estão interrelacionados, ou seja, o aparecimento de uns pode desencadear o aparecimento de outros, o que confirma a teoria de Knol and Sol (2014).

- Existem alguns fatores críticos, tais como a comunicação, o apoio da gestão de topo, a liderança visionária, a tecnologia, a gestão de expectativas e o buy-in dos *sites*, que tanto podem funcionar como variáveis de sucesso como de insucesso, ou seja, podem ser desafios ou não conforme a capacidade de gestão dessas mesmas variáveis por parte das empresas.

- Podem existir conflitos entre os diferentes desafios. Por exemplo, para atingir maior harmonização através da standardização é provável que exista

uma maior resistência à mudança e maiores problemas de perda de controle (Knol et al., 2014).

Capítulo 5

Conclusão

5.1. Considerações finais e conclusões

Tomando como ponto de partida as questões de investigação levantadas no início do presente trabalho, optou-se pela utilização de estudos de caso, contextualizada e complementada por revisão da literatura, como forma de caracterizar e compreender as motivações dos CSP localizados em Portugal. Complementarmente, tentou-se perceber através análise da implementação e funcionamento destes centros, particularmente dos desafios enfrentados e dos resultados obtidos, de que forma é que esta decisão impactou o desempenho e o desenvolvimento estratégico dos CSP. As principais conclusões retiradas do estudo podem ser apresentadas da seguinte forma:

- 1) Foi possível constatar que os CSP localizados em Portugal estão a apostar na multifuncionalidade e na inclusão de serviços de maior valor acrescentado, o que confirma as tendências relatadas na literatura (Deloitte, 2015). Todos os casos analisados assemelham-se na maioria das dimensões utilizadas na caracterização dos CSP. A maior diferença reside na diversidade de funções abrangidas, o que se verifica nos CSP da Alpha e da Delta que incluem um leque mais abrangente de áreas funcionais e funções de maior valor acrescentado. Como consequência, os modelos de *pricing* utilizados nestes

centros também são mais variados. Desta forma, é possível considerar que os centros da Alpha e da Delta apresentam um maior grau de maturidade.

- 2) Os CSP analisados, numa primeira fase, decidiram implementar os serviços partilhados com o objetivo de (i) reduzir custos e ao mesmo tempo (ii) aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados através da standardização e otimização de processos. Quanto aos motivos para localização dos CSP em Portugal, os entrevistados apontaram com maior frequência o baixo custo de implementação e de funcionamento do centro, a qualidade da formação académica e as competências linguísticas da mão-de-obra em Portugal. Como é possível constatar, existe uma elevada correlação entre os motivos pelos quais as empresas vieram para Portugal e os motivos pelos quais as empresas decidiram implementar serviços partilhados em primeiro lugar. É ainda fundamental evidenciar que os motivos para a localização do centro em Portugal não se baseiam apenas em fatores económicos, mas também na capacidade reconhecida da mão-de-obra em Portugal. As pessoas são um fator chave para o CSP alcançar uma boa performance, não só ao nível das suas competências técnicas e linguísticas, mas sobretudo ao nível das *soft skills* tais como a flexibilidade e a proatividade.

- 3) Os CSP ultrapassaram diversos desafios ao longo da sua implementação e funcionamento em Portugal. No entanto, a maior parte destes desafios não está intimamente relacionada com a localização dos centros em Portugal, com a exceção da falta de reconhecimento, das diferenças culturais e das questões legais e governamentais. Neste sentido, o país tem que trabalhar na sua promoção para atenuar este tipo de situações e desenvolver apoios que sejam direcionados a este tipo de organizações e à sua implementação em

Portugal. De facto, o estudo da Deloitte (2014) já tinha apontado os impostos e os custos indiretos como sendo um dos pontos menos favoráveis de Portugal.

- 4) Apesar dos desafios encontrados, os CSP analisados conseguiram ultrapassá-los com sucesso na maioria das situações. Estes desafios permitiram às empresas e aos próprios CSP aprenderem com os erros, o que no futuro se irá refletir numa maior capacidade para tirar partido das potencialidades do modelo de serviços partilhados. A forma como têm ultrapassado os desafios em conjunto com os resultados positivos obtidos até à data, fez com que a empresa-mãe e os clientes dos CSP ganhassem confiança nos CSP e acreditassem que estes são capazes de fazer mais e melhor. Com efeito, as empresas estão satisfeitas com os resultados obtidos e pretendem investir no desenvolvimento destes centros.

5.2. Limitações do Estudo e Recomendações para trabalhos futuros

Uma das limitações do estudo prende-se com o facto do mesmo não ser um estudo longitudinal, ou seja, não se registaram vários resultados em diferentes períodos da implementação e funcionamento dos CSP, não sendo possível fazer uma caracterização completa da evolução dos CSP. No entanto, no tempo disponível para a realização deste trabalho não poderia ter sido considerada este tipo de metodologia.

Outra limitação do estudo tem a ver com o facto das entrevistas apenas terem sido realizadas a um colaborador por CSP, o que não permitiu fazer um

cruzamento de respostas para eliminar o enviesamento das conclusões retiradas. Contudo, tendo em consideração a dimensão das empresas em estudo, o agendamento das entrevistas foi um processo moroso, pelo que de forma a não condicionar os avanços do trabalho foi entrevistado apenas um elemento de cada CSP.

Por fim, a última limitação está relacionada com as próprias limitações do método de estudo de caso, anteriormente abordadas no ponto 3.1.4. É preciso ter cuidado com a generalização dos resultados obtidos neste estudo, visto que as questões identificadas podem não ser válidas para outros centros de serviços partilhados.

Posto isto, recomenda-se que no futuro sejam desenvolvidos outros tipos de estudos que incluam um maior número de empresas e outras metodologias. Adicionalmente seria interessante efetuar uma comparação dos CSP multinacionais com sede fora de Portugal, objeto do presente estudo, com CSP de empresas portuguesas localizados em Portugal para perceber se existem diferenças nas suas dinâmicas. Porém, os estudos realizados sobre a temática até à data são reduzidos, pelo que as conclusões deste trabalho podem contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas relacionadas com o fenómeno dos serviços partilhados.

Bibliografia

Aksin, O. Z., & Masini, A. 2008. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26(2): 239–256.

Augusto Mateus & Associados. 2014. *O contributo do setor dos serviços para as exportações portuguesas para a atração de não residentes*. Disponível em http://www.amconsultores.pt/media/projectosDocs/103_docPT_relatorio_final.pdf, acessado em 10 de dezembro de 2016.

Bangemann, T. O. 2005. *Shared services in finance and accounting*. Gower Publishing, Ltd.

Bardin, L. 2013. *Análise de Conteúdo*. Editora 70.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. 1987. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11: 369–386.

Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons. Inc., New Jersey.

BearingPoint 2011, *Shared Services Industry: Specifics and Trends in the European FS Market*. Disponível em: http://www.bearingpoint.com/en-other/download/0533_WP_EN_SSC_Study.pdf, acessado em 19 de Dezembro de 2016.

Borman, M., & Janssen, M. 2008. The Design and Success of Shared Services Centres. *ECIS*, 2209–2220.

Boroughs, A., & Saunders, J. 2007. Shared services the work for the business: Implementing shared service models that realize genuine business benefits. *Strategic HR Review*, 6(4), 28-31.

Capgemini Consulting. 2015. *Shared Services: what global companies do - Key trends and perspectives*. Disponível em: <https://www.fr.capgemini-consulting.com/resource-file->

access/resource/pdf/shared_services_what_global_companies_do.pdf, acessado em 9 de Novembro de 2016

Carmel, E., & Abbott, P. 2007. Why 'nearshore' means that distance matters. *Communications of the ACM*, 50(10): 40–46.

Carr, M. 2009. Full Disclosure: The Basics on Designing and Implementing a Shared Services Concept. *Business Credit*, 111(1): 50.

CCP. 2015. *Business Services - Portugal*. Disponível em: <http://www.ccp.pt/CCP/pt-PT/63/1312/Doc3.aspx>, acessado em 12 de Novembro de 2016.

Cooke, F. L. 2006. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211–227.

Craike, A., & Singh, P. J. 2006. Shared services: a conceptual model for adoption, implementation and use. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 1(3): 223–240.

Creswell, J. W. 2013. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Deloitte. 2011. *Shared services: From "if" to "how"- Insights from Deloitte's 2011 global shared services survey*. Disponível em: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/2011%20SS%20survey%20final%20thoughtpiece.pdf>, acessado em 20 de Outubro de 2016.

Deloitte. 2013. *2013 Global Shared Services survey results*. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf), acessado em 20 de Outubro de 2016.

Deloitte. 2014. *Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados*. Disponível em: http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/POAT%20FSE_Deloitte%20Consultore

s_Centros%20de%20Servi%C3%A7os%20Partilhados%20-
%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf, acessado em 20 de Outubro de 2016.

Deloitte. 2015. *2015 Global Shared Services survey*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-e-SSSurvey-Interactive.pdf> acessado em 20 de Outubro de 2016.

Domingues, L. 2012. *Modelo de análise de performance para o centro de serviços partilhados da administração pública portuguesa caso de estudo: GeRAP, EPE*. Tese de Mestrado, ISCTE-IUL.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.

EY. 2013. Delivering tomorrow's companies today. Disponível em: <http://performance.ey.com/2013/04/25/delivering-tomorrows-companies-today/>, acessado em 29 de Novembro de 2016.

EY. 2014. *EY's Attractiveness Survey Portugal 2014*. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/\\$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf), acessado em 29 de Novembro de 2016.

Fahy, M., & Donovan, M. 1999. Shared Services Centres: The benefits of SSCs. *Accountacy Ireland*, 31: 7–9.

Farndale, E., Pauwe, J., & Hoeksema, L. 2009. In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544–561.

Flick, U. 2004. Triangulation in qualitative research. *A Companion to Qualitative Research*, 178–183.

Forst, L. I. 2001. Management: Shared Services Grows Up. *Journal of Business Strategy*, 22(4): 13–15.

Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. 2007. Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*,

107(2): 251–270.

Halinen, A., & Törnroos, J. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1285–1297.

Helbing, F., Rau, T., & Riedel, A. 2013. Future trends in finance shared services organisations. *Finance Bundling and Finance Transformation*: 379–407. Springer.

Herbert, I. P., & Seal, W. B. 2012. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2): 83–97.

Hesketh, A. 2008. Should it stay or should it go? Examining the shared services or outsourcing decision. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(2): 154–172.

IMA. 2000. *Implementing shares services centers*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/295004661/Implementing-Shared-Service-Centers>, acessado em 15 de Janeiro de 2017.

Janssen, M., & Joha, A. 2006. Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2): 102–115.

Janssen, M., Niehaves, B., & Krause, A. 2010. Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3): 266–279.

Joha, A., & Janssen, M. 2014. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1): 47–65.

Karlsson, S., & Davidsson, M. 2005. *Shared Service Centres A Successful Solution for Swedish Companies?* Bachelor Thesis, Göteborg University.

Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. 2014. A taxonomy of management challenges

for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1): 91–103.

Kris, A., & Fahy, M. 2003. *Shared service centres: delivering value from more effective finance and business processes*. FT Prentice Hall.

Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. 1987. Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6): 484–497.

Marciniak, R., & others. 2016. Maturity Models of Shared Services in Theory and Practice. *Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century III*, 191–204.

Marshall, C., & Rossman, G. B. 1995. Data collection methods. *Designing Qualitative Research*, 2(8).

McCracken, M., & McIvor, R. 2013. Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8): 1685–1707.

McIvor, R., McCracken, M., & McHugh, M. 2011. Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, 29(6): 448–461.

Miller, C. 1999. A look at European shared service centers. *Internal Auditor*, 56(6): 44–44.

Minnaar, R. A., & Vosselman, E. G. 2013. Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1): 74–98.

Moller, P. 1997. Implementing shared services in Europe. *Treasury Management International*.

Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. 2015. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information*

Management, 35(1): 110–123.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.

Pinto, J. A. de S. 2009. *Um novo modelo de implementação de serviços partilhados*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho.

Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. FreePress, New York.

Portugal Outsourcing. 2015. *Portugal as a nearshore outsourcing destination*. Disponível em: <http://www.tice.pt>, acedido em 13 de Janeiro de 2016.

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. 2000. *Shared services: mining for corporate gold*. Financial Times, Prentice Hall.

Ramphal, R. 2013. A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1.

Reilly, P. 2009. The links effect. *People Management*, 16(7), 20–23.

Richter, P. C., & Brühl, R. 2017. Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1): 26–38.

Sako, M. 2010. Technology, Strategy, Management–Outsourcing vs. Shared Services. *Communications of the ACM*, 10(7): 27–29.

Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. 1999. *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley New York.

Schulz, V., & Brenner, W. 2010. Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3): 210–219.

Schulz, V., Hochstein, A., Ubernickel, F., & Brenner, W. 2009. Definition and classification of IT-shared-service-center. *AMCIS 2009 Proceedings*, 265.

Scottmadden. 2014. *What's Next in Shared Services - Our View of the Top Trends*

and Why They Matter. Disponível em: <http://www.scottmadden.com/wp-content/uploads/userFiles/misc/9c42f238a23b584594c9ceb209c7f7d4.pdf>, acessado em 21 de Outubro de 2016.

Shah, B. 1998. Is Shared Services for You? *Industrial Management*, 4–9.

Silva, J.; Santos, R.; Santos, F. 2006. *Criando valor com serviços compartilhados – aplicação do Balanced Scorecard*. Editora Saraiva, São Paulo.

Ulbrich, F. 2003. Introducing a research project on shared services in governmental agencies.

Ulbrich, F. 2006. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2): 191–205.

Ulrich, D. 1995. Shared services: From vogue to value. *People and Strategy*, 18(3): 12.

Van der Linde, T. N., Boessenkool, A. L., & Jooste, C. J. 2006. Understanding shared services (Article 1 of 3). *Acta Commercii*, 6(1): 173–187.

Venkatraman, N. 1997. Beyond outsourcing: managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38(3): 51.

Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, C. J. 2008. Shared services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *Australian Journal of Public Administration*, 67(2): 200–212.

Wang, S., & Wang, H. 2007. Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*, 26(4): 281–290.

Wenderoth, M. 2013. *Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services*. PhD Thesis, University of Pécs Faculty of Business and Economics, Pécs.

Yee, H. W. J. 2009. *Assessing the potential of inter-organisational shared services*. Tese de Mestrado, Queensland University of Technology.

Yin, R. K. 1989. *Case study research: Design and methods*, Revised ed.

Applied Social Research Series, 5.

Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series, 5. Biography, Sage Publications, London.

Yin, R. K. 2001. *Case Study: planning and methods*. 287–298.

Yin, R. K. 2002. Applications of Case Study Research Second Edition. *Applied Social Research Methods Series*, 34.

Yin, R. K., & Yin, R. K. 1993. *Case study designs for evaluating high-risk youth programs: the program dictates the design*. Applications of Case Study Research, 77–93.

Yusof, A. F., Miskon, S., Iahad, N. A., Rahman, A. A., Abdullah, N. S., et al. 2016. Drivers influencing shared services adoption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 90(1): 93.

Anexos

Anexo I - Pedido de colaboração às empresas

Exmo. Sr. XXXXXX,

O meu nome é Raquel Boinas, sou aluna finalista do Mestrado em Gestão da Católica Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa. No âmbito do meu trabalho final de mestrado pretendo estudar qual a evolução dos centros de serviços partilhados localizados em Portugal.

Estando certa de que a sua disponibilidade é limitada, ficaria extremamente grata por poder contar com a sua colaboração para a realização de uma breve entrevista. Esta colaboração em muito enriqueceria o trabalho que estou a realizar. Todos os produtos que resultarem deste trabalho, serão posteriormente enviados à sua consideração.

Desde já agradeço a atenção dispensada, ficando ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Raquel Boinas

Anexo II – Guião da Entrevista

Empresa:

Data:

Entrevistado:

Descrição dos objetivos:

- Caracterização do centro de serviços partilhados (CSP);
- Perceber quais os motivos que levaram à decisão de implementação do CSP;
- Avaliar o percurso do CSP, nomeadamente, a obtenção de resultados e os desafios enfrentados;
- Perceber, com base nos resultados até à data, quais as linhas que pretendem seguir no futuro.

Constituição da entrevista:

A entrevista é composta por 28 questões está dividida em 3 partes:

- Parte 1 – Caracterização do CSP
- Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação
- Parte 3 – Tendências Futuras

Parte 1 – Caracterização do CSP

1. Quantos CSP possui a empresa?
2. Há quantos anos o CSP entrou em atividade?
3. Qual o número de colaboradores do CSP atual e de abertura? Tem presente alguma taxa de crescimento? Foi constante?
4. Qual é a estrutura organizacional do CSP e como se posiciona dentro da estrutura da empresa?
5. Quais as funções que são desempenhadas no CSP? Qual o nº aproximado de colaboradores alocado a cada uma das funções (headcount split por funções) ou quais as funções com maior número de trabalhadores alocados?
6. O CSP presta serviços internos e/ou externos? No caso de prestar serviços externos, qual a razão para o fazerem? Todos os serviços?
7. Quem são os clientes do CSP e onde estão localizados? Todos usufruem dos mesmos serviços?
8. O CSP recorre a *outsourcing*? Caso afirmativo de que serviço?
9. Como classificaria o seu CSP: um centro de serviços (atividades transacionais) e/ ou centro de competências (atividades profissionais)? Se não tem serviços profissionais, espera vir a ter?
10. Qual a forma jurídica do CSP?
11. Como é que os serviços são cobrados/ alocados às localizações/divisões que os usam?
12. Como classifica a forma como os clientes internos escolhem o prestador de serviços?
13. Como classifica o CSP quanto ao tipo de centro?
14. Do ponto de vista dos CSP, como classifica o nível de orientação para o cliente?

Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação

1. Quais os fatores que a empresa considera que diferenciam Portugal como destino de serviços partilhados?
2. Quais as motivações para a implementação dos SP? Das motivações mencionadas seleccione aquela(s) que considera mais importante.
3. Em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?
4. Verificou-se alguma resistência à mudança por parte de algum dos intervenientes? Caso afirmativo, que iniciativas/ ferramentas foram utilizadas para contrariar esta situação?
5. Como evoluiu o processo de desenvolvimento do CSP (após implementação)?

6. Quais os principais desafios/ dificuldades enfrentadas no que respeita aos serviços partilhados? Quais foram as formas utilizadas para ultrapassar esses desafios?
7. O CSP é bem-sucedido, ou seja, verificam-se os efeitos pretendidos com a sua implementação, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos? Caso afirmativo, quais as áreas onde são visíveis as melhorias?
8. Quais considera serem os fatores críticos para o sucesso tanto da implementação do CSP, como do seu funcionamento?
9. Como classifica a comunicação entre o CSP e a restante organização?
10. É efetuado algum tipo de *benchmarking*? São usados Kpis? São sentidas dificuldades na medição dos resultados?
11. O CSP está focado na melhoria contínua? De que forma?
12. Qual a importância das tecnologias no funcionamento do CSP? Prevê-se uma maior utilização no futuro?

Parte 3 – Tendências Futuras

1. No futuro, qual a estratégia que a empresa pretende desenvolver no que diz respeito aos SP? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?
2. Quais considera serem as tendências futuras dos CSP?

Anexo II – Transcrição das entrevistas

Entrevista empresa Alpha

P: Quantos CSP possui a empresa?

R: 8

P: Qual o número de colaboradores do CSP atual e de abertura? Tem presente alguma tx de crescimento?

R: No início (em 2003), eramos cerca de 50. Neste momento com estagiários, ronda os 220. Tem crescido de forma sustentável, regular. Nós tivemos um momento de paragem entre 2008 e 2010 mais ou menos, 2011 se calhar até 2012, em que oscilamos entre os 70 e os 100 e a partir de aí viemos a ter sempre aumentos constantes entre 20 a 30% ao ano da nossa força de trabalho.

P: Há quantos anos o CSP entrou em atividade?

R: 2003, ano da fundação.

P: Qual é a estrutura organizacional do CSP e como se posiciona dentro da estrutura da empresa?

R: A matriz da nossa empresa é uma matriz na área financeira. Nós reportamos, ou seja, nós temos o board, temos as várias divisões em termos de produto e depois temos os serviços centrais. Dentro dos serviços centrais, nós temos p.e o audit, a área de contabilidade, a área financeira, chama-se mais concretamente accounting, controlling and taxes, temos a área de recursos humanos, a área de compras e nós, devido à nossa matriz na área da contabilidade, nós estamos dentro da área do accounting, controlling and taxes (ACT), ou seja, nós reportamos dentro dos serviços centrais e reportamos a essa área. Sendo que neste momento com algum alargamento dos serviços a outras áreas, como a área de recursos humanos, que também fazem parte dos serviços centrais, ou seja, são pares quase da área à qual nós reportamos. Essas áreas continuam a reportar funcionalmente a essas áreas funcionais, mas trabalham dentro do ACT, dentro da nossa área.

P: Quais as funções que são desempenhadas no CSP? Qual o nº aproximado de colaboradores alocado a cada uma das funções (headcount split por funções) ou quais as funções com maior número de trabalhadores alocados?

R: F&A, Compras (PUR), Logística, HR, IT, Controlling, Corporate Governance. O Corporate Governance inclui auditoria, business continuity. Business continuity é uma área que permite a continuidade no negócio, foca-se muito em questões de segurança, de controlo de bens, com quem a alfa se relaciona, como é que nós controlamos a nossa informação ... tem a ver com a parte da sustentabilidade numa componente mais ecológica e social, e depois uma componente da segurança, ou seja, de forma a que nós nos conseguimos manter legais dentro do negócio que temos. Temos a área legal, não sei se tinha mencionado essa área, que também está dentro do corporate governance. Temos a área de Finance Academy que são os colaboradores que desenvolvem conteúdos de formação.

P: O CSP recorre a *outsourcing*? Caso afirmativo de que serviço?

R: Não. Neste momento, pretendemos recorrer a *outsourcing* para a área de IT, para nos permitir alguma flexibilidade de recursos. [mas de desenvolvimento?] Sim, de aplicações SAP. Pretendemos ter, neste momento, 2 a 3 colaboradores que não tenham contrato com a empresa, façam trabalho em regime de *outsourcing* para garantir em termos de volume de pedidos. Em vez de estarmos ligados, estarmos obrigados a manter aquela relação laboral, temos alguma flexibilidade caso seja necessário de prescindir os serviços do pessoal ou dessa empresa.

P: O CSP presta serviços internos e/ou externos? No caso de prestar serviços externos, qual a razão para o fazerem? Todos os serviços?

R: Só internos. [E sempre foi assim?] Nós tivemos uma experiência com uma empresa... A alpha vendeu uma unidade de negócio a um grupo de investidores que não tinham uma estrutura como a alpha tem um SSC. Essa empresa não tinha uma estrutura de contabilidade na altura porque era uma unidade de negócio da alpha. Essa empresa foi vendida e eles como eram um grupo de investidores e não tinham estrutura e não a quiseram desenvolver, decidiram manter os serviços connosco. Neste momento, nós não temos qualquer tipo de relação com eles, ou seja, quebramos o contrato porque o nosso foco é interno. Nós queremos desenvolvermo-nos internamente. Tivemos isso como uma visão na altura, mas desistimos da ideia. O foco é interno neste momento.

P: Quem são os clientes do CSP? Todos usufruem dos mesmos serviços?

R: Clientes internos, maioritariamente empresas subsidiárias do grupo na europa e nos estados unidos. Aquilo que nós temos é nessas funções, que são funções dentro do corporate governance services, essas funções têm uma amplitude global. Não são

funções de prestação de serviços às subsidiárias da alpha, são empresas que dão suporte a toda a organização, são transversais.

P: Como classificaria o seu CSP: um centro de serviços (atividades transacionais) e/ou centro de excelência (atividades profissionais)? Se não tem serviços profissionais, espera vir a ter?

R: Neste momento estamos a transformar um centro de transação para um centro de competências. Estamos na fase de transição.

P: Qual a forma jurídica do CSP?

Somos independentes do grupo alpha. Somos uma entidade independente. De qualquer forma somos detidos a 100% pela Alpha AG, ou seja, a Alpha AG é o único acionista da empresa. Somos uma empresa unipessoal.

P: Como é que os serviços são cobrados/ alocados às localizações/divisões que os usam?

R: Nós temos vários modelos de faturação. Nas áreas do corporate governance service, nós não estamos a prestar um serviço, aquilo que nós estamos a fazer é a hospedar pessoas de departamentos que estão na Alemanha, o nosso modelo de faturação é cobrar uma margem de 5% sobre o salário e overhead costs do colaborador. Os overhead costs são todos os custos operacionais que são necessários para que o próprio colaborador trabalhe. Todos esses custos são cobrados e por cima desses valores ainda temos uma margem de 5%. E por exemplo para a área de contabilidade temos um SLA com base em volumes, com base em transações. A área do PUR, que é a área das compras, é com base na parte dos custos, ou seja, custos salariais mais a margem de 5%.

P: Como classifica a forma como os clientes internos escolhem o prestador de serviços?

R: Têm que ser sensibilizados, ou seja, temos que demonstrar por A+B que a melhor decisão é colocar os serviços aqui no Porto. Normalmente, a abordagem tem que ser nossa a dizer do tipo “temos estas condições...” e dar exemplos de sucesso das áreas que nós já temos cá há mais tempo como a área de contabilidade, ou seja, que deram confiança às outras áreas funcionais para trazer para aqui as tarefas, esses novos departamentos. Eles não são propriamente obrigados, eles apenas tomam a decisão estratégica com base obviamente no custo também e com a qualidade que nós conseguimos entregar. [então vocês tentam ser competitivos em termos de custo e de qualidade com o que há externamente?] Tentamos aliar as duas coisas. Nós obviamente somos considerados ainda um *low cost site*, mas somos um *low cost site* com níveis de qualidade bastante aceitáveis, reconhecidas.

P: Como classifica o CSP quanto ao tipo de centro?

R: O nosso foco obviamente tem a ver com a questão de tornarmos a empresa mais eficiente nas duas vertentes, ou seja, não termos uma máquina muito burocrática e ao mesmo tempo conseguirmos, por exemplo, sermos mais rentáveis. Se calhar com menos recursos conseguimos fazer mais, com base na standardização, ou seja, a criação de economias de escala, etc. conseguimos garantir maior eficiência, com melhor qualidade e se calhar com um menor custo. Por exemplo, as equipas de IT são um desses exemplos, nós aqui conseguimos ter pessoas que já são pessoas bem remuneradas em Portugal, mas que são muito melhor remuneradas lá fora. E aqui conseguem fazer ainda mais do que uma pessoa com a mesma função fazia lá fora. Mesmo o que tenha a ver com restrições legais, os contratos coletivos de trabalho, etc. Aqui somos muito mais flexíveis.

P: Do ponto de vista dos CSP, como classifica o nível de orientação para o cliente?

Total. É um dos focos principais. A nossa empresa tem um modelo de comportamento organizacional, nós temos 8 dimensões comportamentais em que a empresa diz que se nós queremos ser uma empresa de alto rendimento, todos os colaboradores devem incorporar esses comportamentos dentro da organização. Um desses valores comportamentais que nós temos é foco no cliente, ou seja, ter o cliente como sendo o foco da nossa atenção, tentar trazer valor, etc. Isso é mesmo uma orientação que nós temos, não só como site mas como grupo.

Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação

P: Quais os fatores que a empresa considera que diferenciam Portugal como destino de serviços partilhados?

R: O *low cost* é um deles. Na altura foi feita uma análise com outros *sites* onde a Alpha já estava presente naquela altura, na altura penso que foi Portugal, Hungria e Roménia. Aquilo que convenceu a empresa foi um conjunto de fatores. Nós na altura conseguimos uma série de ajudas do estado para a implementação dos serviços partilhados. Fez-se uma análise da questão de perfis, ou seja, universidades, etc. Na altura como começamos como um centro de contabilidade, fizemos uma pesquisa dos profissionais que estavam a sair para o mercado por exemplo na área financeira. Isso foi bastante importante, o facto de ter várias universidades à volta. Na altura começamos em vila do conde e tínhamos lá a eseig, o iscap, a católica, a fep, tínhamos muita coisa, muita opção. Isso foi um fator decisivo. E tínhamos outra coisa bastante importante, que era já termos uma estrutura montada em Portugal. Na altura, já

tínhamos cá a fábrica. Apesar do nosso centro não ter nada a ver com a fábrica. Foi apenas aproveitar a estrutura que já estava montada e aproveitar para criar uma nova entidade legal usando a estrutura que já estava cá montada na altura.

P: Quais as motivações para a implementação dos SP? Das motivações mencionadas seleccione aquela(s) que considera mais importante.

R: Tem a ver com os objetivos, com a questão da standardização, da especialização, ou seja, termos pessoas especializadas que apostando na standardização e na organização dos processos garante uma maior eficiência nos processos que temos, ou seja, em vez de termos pessoas especializadas em cada um dos *sites*, temos um único centro com pessoas especializadas a prestar serviços para todos os *sites* e que garante uma harmonização com as práticas do grupo. Isso é uma das razões principais, ou seja, a criação de economias de escala, conseguirmos especializar colaboradores dentro das áreas funcionais e permitirmos a cada um dos *sites* que se foque naquilo que é essencial ao se focarem nas questões financeiras que têm dentro das suas casas. Estou a focar-me muito na área de contabilidade, mas na área de recursos humanos é a mesma coisa. Por exemplo na área de recursos humanos, em vez de o departamento de recursos humanos estar preocupado em garantir o trabalho administrativo da formação, temos um departamento que trata dessa parte e o departamento de RH local tem mais a responsabilidade de estar junto das equipas, de tentar fazer a análise das necessidades de formação etc. [deixar espaço para o core business] Exacto, para o core. [se tivesse que escolher uma das que mencionou, qual era a mais importante?] Eu diria o custo e especialização.

P: Em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?

A primeira foi a identificação da necessidade da criação de um shared service center (o porquê); a definição do local, ou seja, com um estudo do local, não só de encontrar um espaço, mas também do tipo de ambiente é que se pode encontrar em cada uma das localizações; a definição do scope, ou seja, o que transferir. É importante fazer a definição dessa temática para depois acordar com os *sites*, porque é muito importante ter o apoio por parte dos *sites* neste processo de transferência, ou seja, antes de começar a transferir o ideal é que as equipas percebam o porquê dessa transferência. Porque se não houver esse patrocínio, depois e já aconteceu connosco, muitas vezes eles encaram o processo de transferência como um processo de *downsizing* do lado deles. Então, aquilo que se pretende é haver um acordo, uma definição clara das expectativas, o que é que é esperado de nós, o que é que é esperado deles para que depois na fase seguinte, que é fase do takeover, ou seja, na fase em que as pessoas se deslocam a cada um dos *sites* e começam a fazer o takeover/recolha das atividades não exista nenhum tipo de conflito e exista abertura para que essa transferência ocorra da melhor forma possível. [Nesta fase da recolha das atividades e passagem para aqui não

houve nenhum problema?] houve, claro. Como disse há bocado isto envolveu a necessidade de despedir pessoas em algumas localizações e essas pessoas não colaboraram no processo de transição e muitas vezes aquilo que se transferiu, não foi bem transferido por falta de informação do outro lado, o que levou a que depois a empresa cá no porto fosse responsabilizada pelos serviços não estarem a ser bem feitos. Essa foi a principal dificuldade.

P: Verificou-se alguma resistência à mudança por parte de algum dos intervenientes? Caso afirmativo, que iniciativas/ ferramentas foram utilizadas para contrariar esta situação?

Para ultrapassar foi “a partir pedra” como se costuma dizer. A empresa está muito segmentada e existem muitos centros de poder e, então, há necessidade de haver uma constante negociação e um constante alinhamento. Isso foi feito, mas de qualquer das formas uma pessoa que sabe que vai ser despedida após essa transferência ser efetuada, não quer saber se o chefe deles está a pedir para transferir alguma coisa. Ele sabe que daqui a 5 dias vai estra fora, logo não vai fazer nada. Isso foi uma dificuldade grande. Aliás, isso depois levou a que nós aprendêssemos com isso e nós temos a tendência ou sempre que transferimos alguma coisa, nós documentamos tudo. Todos os nossos processos estão documentados e houve a necessidade haver constante documentação, de forma a que a informação ficasse toda direitinha. Não existirem quase erros nenhuns, embora eles existam sempre.

P: Como evoluiu o processo de desenvolvimento do CSP (após implementação)?

[o entrevistado enviou informação via e-mail]

P: Quais os principais desafios/ dificuldades enfrentadas no que respeita aos serviços partilhados? Quais foram as formas utilizadas para ultrapassar esses desafios?

Uma delas é a resistência à mudança. Neste momento, em termos de dificuldade aquilo que sentimos e estamos a trabalhar nisso neste momento é que quando se pensa num modelo de service center, numa empresa como a nossa, uma empresa global, trabalhamos na europa, USA e Asia, nós devemos pensar de uma forma global e enquadrada, ou seja, se temos um centro de serviços partilhados na área financeira aqui no porto, a trabalhar para a europa e para os estados unidos, à partida os processos devem estar harmonizados com a ásia e não existe essa ligação. Já começa a existir, existe agora um processo chamado “Global finance Services” em que vai haver um processo de harmonização desses serviços de forma a que existam maiores sinergias. Outra questão importante é que nós neste momento reportamos à área do ACT da alpha, nós já observamos noutras empresas, que existem pessoas no board ou a reportar ao conselho de administração da empresa que tem a responsabilidade de

gestão de todos os CSP e nós não temos esse poder. Por exemplo, eu no finance se quiser ter alguma coisa do HR, ou tenho que negociar com o HR do género “era bem harmonizarmos e centralizarmos serviços no porto”. Então nós temos que ir falar com o HR, não existe nenhuma pessoa a tomar a decisão, ou seja, existem vários polos de decisão, o que envolve uma constante discussão à volta destes tópicos.

P: O CSP é bem-sucedido, ou seja, verificam-se os efeitos pretendidos com a sua implementação, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos? Caso afirmativo, quais as áreas onde são visíveis as melhorias?

R: Sim, nós aquilo que fazemos é usar surveys de avaliação dos serviços. Numa base semestral são enviados surveys a todos os clientes e todas as pessoas que têm relação com o centro e vemos através desse survey a satisfação dos clientes com os serviços que estamos a prestar. Numa escala de 0 a 5, nós estamos sempre acima do 4, acho que o último foi 4,5.

P: Quais considera serem os fatores críticos para o sucesso tanto da implementação do CSP, como do seu funcionamento?

R: O sucesso para a implementação é ver esta questão da gestão de expectativas e garantir que toda a organização vai agir de acordo com aquilo que é definido e é acordado e sem qualquer tipo de limitações. Depois para a questão do funcionamento do negócio, a questão é o foco constante na harmonização, foco constante na melhoria contínua onde vem por acréscimo a automatização de processos. Esses são os focos principais. É sempre pensar em formas diferentes de fazer as coisas e melhores.

P: Como classifica a comunicação entre o CSP e a restante organização?

R: É boa. Existe uma abertura muito grande com todos os nossos interfaces e os nossos clientes. Temos várias estratégias para garantir essa boa relação e boa comunicação. Uma delas é, por exemplo, é o estabelecimento de business reviews, ou seja, reuniões regulares com o cliente para fazer o ponto da situação da forma como os serviços estão a ser prestados. Outra forma que nós temos para ter esse envolvimento é convidar cada uma das áreas funcionais a participar nas nossas reuniões de acionistas por exemplo, onde eles representam e têm a possibilidade de ficar a par do desenvolvimento do centro e de dar os seus *inputs* acerca do desenvolvimento do centro. Acho que são dois aspetos em termos de comunicação bastante importantes.

P: É efetuado algum tipo de benchmarking? São usados Kpis? São sentidas dificuldades na medição dos resultados?

R: Sim, temos *benchmarking*, ou seja, nós respondemos a vários surveys de várias consultoras para vermos de que forma é que estamos alinhados com o mercado, se estamos a ir num bom caminho. Kpis também temos. Inicialmente, tínhamos kpis

muito relacionados com volume e estamos a passar neste momento de um simples dashboard para um quality dashboard, ou seja, para mais do que medir a parte do volume medir a qualidade dos serviços prestados. Neste momento já transitamos para essa vertente, ou seja, o volume para nós obviamente continua a ser importante, mas mais importante do que o volume é a qualidade do serviço prestado. A dificuldade é só o trabalho que dá, mas à partida temos dados suficientes para isso.

P: O CSP está focado na melhoria contínua? De que forma?

R: Sim. Temos vários programas de apoio para isso. Temos um programa que é o “Idea Pays” em que os colaboradores, para estimular esse processo de melhoria contínua, podem ser remunerados pelas ideias que dão para a implementação de novas soluções e novas formas de fazer as coisas, em que leva a que a empresa consiga poupar algum dinheiro ou a ser mais eficiente. Temos também um programa chamado “Zero Deffect” que é trabalha na automação de processos de forma a não existir erro no trabalho que entregamos. Ou seja, temos muitos programas orientados para essa questão da melhoria contínua.

P: Qual a importância das tecnologias no funcionamento do CSP? Prevê-se uma maior utilização no futuro?

R: Sim, tem sido constante. Nós usamos uma ERP que é o SAP e esse ERP está constantemente a ser atualizado com novas funcionalidades para fazer face aos pedidos das operações, por exemplo, para automatizar processos, para garantir a maior rapidez na execução dos processos; a utilização de outro tipo de softwares que permitem, por exemplo, ainda agora estamos em fase de integração do novo software que permite o lançamento e o tratamento de faturas eletrónicas, em vez de enviarmos faturas em papel para o cliente; temos outro programa que permite fazer inventário de forma quase automática através de um scanner que se carrega num botão no armazém e se consegue ter os dados de todos os produtos que estão naquele armazém. Apostamos bastante na melhoria e tudo que seja a vanguarda da tecnologia, nós estamos lá.

Parte 3 – Tendências Futuras

P: No futuro, qual a estratégia que a empresa pretende desenvolver no que diz respeito aos SP? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?

R: O grande objetivo neste momento é termos uma estrutura global, uma estrutura de global Business Services (GBS). Neste momento, o foco está a ser mais o Global Finance Services, mas com a meta de atingir o GBS. O Global Finance Services é quase como o primeiro passo para o GBS. Outro dos grandes desafios é apostar neste modelo de

centro de competências, ou seja, não só a área transacional, mas termos aqui um centro de competências reconhecido pela organização em que acrescenta valor para aquilo que fazemos, naquilo que fazemos. Dentro desta área também, o foco constante no trabalho com os serviços centrais a mostrar-lhes a mais valia ter parte das suas atividades centralizadas em Portugal, ou seja, nós acreditamos que muitas das atividades que são feitas nos headquarters, na sede da empresa, são atividades que poderiam ser feitas a partir de aqui e, então, existe uma negociação constante com os serviços centrais de forma a tentar transferir “mais isto e mais aquilo”. Neste momento, em termos de meta aquilo que nós pretendemos com esta harmonização do Global Finance Services para um GBS, expansão para outras áreas funcionais dentro dos serviços centrais é atingir um valor em 3 anos de cerca de 400 colaboradores. Esse é o nosso maior foco.

[O problema é o status atual daquilo que nós temos. Nós começamos como um shared service center na área da contabilidade e depois fomos acolhendo por exemplo a área de purchasing, mas o purchasing tem uma estratégia própria e as pessoas que trabalham cá têm que adotar a estratégia do purchasing, não tem que necessariamente que estar alinhada com a estratégia do nosso centro. Ou seja, é por isso que nós às vezes dizemos que eles têm um service center dentro do nosso service center. Se tivéssemos uma abordagem de GBS, a estratégia que nós tínhamos enquanto centro teria que estar completamente alinhada com a área de PUR e RH. Neste momento, aquilo que eles têm que seguir é a estratégia das áreas funcionais para as quais trabalham. Nós neste momento somos quase hospedeiros destas áreas. Obviamente, eles seguem os nossos procedimentos que nós temos aqui, a nossa parte da qualidade que nós impomos nos nossos processos, eles também seguem de qualquer das formas eles têm muita orientação ainda das áreas funcionais a quem reportam, a área de compras, a áreas de RH, etc.

P: Quais considera serem as tendências futuras dos CSP?

Temos em alguns departamentos que na área do Data Mining e do predictive analysis, o que estão a fazer é a explorar ferramentas para perceber de que forma é que se pode fazer uma exploração das ferramentas para o futuro e ver que que forma isso nos poderá ser útil para o negócio. As coisas às vezes são muito rápidas, às vezes é só a questão de aparecer um software qualquer que revolucione e facilite esse processo para no minuto seguinte estar tudo a adotar. E eu vejo isso das nossas tecnologias como um grande desafio, em tudo. Por exemplo, na área do ERP que nós temos vamos fazer uma atualização nos próximos 2 anos que vai levar a uma harmonização...é um bocado complicado de explicar... nós temos o ERP dentro do ERP SAP, em que dentro do ERP SAP existem várias máquinas, ou seja, vários subsistemas e esses subsistemas representam o módulo onde cada uma das empresas trabalha. Por exemplo, nós temos um sistema que é o P03, que a Alpha AG trabalha, mas a Alpha cá no Porto com os

estados unidos e outros *sites* trabalha no PIF, que é a máquina que nós usamos. Aquilo que vai acontecer é que vai haver uma obrigação da harmonização, vamos ter uma única máquina em que aquilo que está disponível para ser usado nessa mesma máquina, tem que ser válido para todos os *sites* da alpha. Isso vai ser uma grande revolução, mas vai levar a uma inovação na forma como trabalhamos, a uma maior harmonização. Por isso, acho que as tecnologias que permitam um maior nível de automação, maior nível de standardização, harmonização, acho que é o futuro para este tipo de serviços. Com ferramentas consegue-se tudo.

Entrevista empresa Beta

Parte 1 – Caracterização do CSP

P: Quantos CSP possui a empresa?

R: Já teve 5, mas agora tem 4. Portanto, tínhamos um nos EUA que fechou agora ou que vai fechar até ao final de Junho. Temos este (no Porto), temos um em Amesterdão, outro Alemanha e outro na china. O nosso, aqui do porto, e o da china cresceram ou foram formados de raiz para serem um shared services, os outros não. Portanto, o da Alemanha e de Amesterdão são nos escritórios de Amesterdão e da Alemanha e colocaram foi pessoas a fazer trabalho de shared services. Portanto, por exemplo nós temos documentação, temos flowcharts para os processos, temos kpis para os processos, nós e a china, os outros não têm necessariamente.

P: Há quantos anos o CSP entrou em atividade?

R: 2009

P: Qual o número de colaboradores do CSP atual e de abertura? Tem presente alguma tx de crescimento? Foi constante?

R: O número atual é de 120 colaboradores e o de abertura 12. O crescimento foi constante mais ou menos até 2016 e a partir desde ano/ finais de 2016 está a ser um crescimento exponencial. Só para este ano por exemplo o nosso plano são 60 pessoas, portanto, de fosse constante só atingiríamos as 60 pessoas ao fim de 3 anos.

P: Qual é a estrutura organizacional do CSP e como se posiciona dentro da estrutura da empresa?

Nós e os outros 3 centros reportamos a uma estrutura central de shared services que se chama Global Shared Services que faz parte do grupo Finance e reportamos todos ao CFO. Portanto, nós reportamos à estrutura de shared services e essa estrutura reporta

ao grupo finance e o grupo finance reporta ao CFO. Em termos de estrutura aqui no nosso centro, temos um diretor, temos um manager para a parte de clientes, temos um manager para a parte de fornecedores, temos um manager de qualidade e melhoria contínua e depois estão os recursos humanos, mas nós (HR) não reportamos aqui, reportamos diretamente à Alemanha.

P: Quais as funções que são desempenhadas no CSP? Qual o nº aproximado de colaboradores alocado a cada uma das funções (headcount split por funções) ou quais as funções com maior número de trabalhadores alocados?

R: A parte de contas a pagar tem cerca de 55 pessoas e basicamente a parte de contas a pagar, o objetivo dessa função é fazer todos os lançamentos das faturas das empresas com quem trabalhamos, fazer os pagamentos e tudo o que está associado a isso, portanto, a manutenção de approval tables, a manutenção e criação de dados de fornecedores, etc; Depois temos uma área de travel and expenses que também está na área de contas a pagar e que faz basicamente a validação e pagamento de despesas de colaboradores; Depois temos a área de contas a receber, onde temos cerca de 10 pessoas; temos cerca de 14 em retalho, onde fazem a contabilização das vendas das lojas e temos cerca de 24 em *e-commerce* que faz a contabilização das vendas online, tanto dos EUA como da Europa. E temos duas equipas pequeninas que são o AM e CRM, que não são equipas necessariamente financeiras. Uma delas, a CRM, faz tudo o que é finalização de *shopping cards*, portanto, ordens de encomenda e faz também a parte de customer service de apoio à ferramenta, etc; A AM faz tudo o que é gestão e validação de acessos em SAP para a área financeira. E estão englobados num projeto da Beta que é um projeto de gestão de fraude, portanto, as pessoas têm acesso em SAP, mas ao fim de não sei quantos anos vão acumulando acessos e às vezes há acessos conflitantes. Em não devo poder ter acesso, por exemplo, a fazer pagamentos a um determinado fornecedor e ter acesso a mudar dados bancários desse fornecedor também. Portanto, esta equipa para o mundo todo faz essa validação inicial de acessos.

P: O CSP presta serviços internos e/ou externos? No caso de prestar serviços externos, qual a razão para o fazerem? Todos os serviços?

R: Internos apenas.

P: Quem são os clientes do CSP e onde estão localizados? Todos usufruem dos mesmos serviços?

R: São as subsidiárias da Beta localizadas na Europa, EUA e Canadá. Todos usufruem dos mesmos serviços.

P: O CSP recorre a *outsourcing*? Caso afirmativo de que serviço?

R: Não recorre a *outsourcing*.

P: Como classificaria o seu CSP: um centro de serviços (atividades transacionais) e/ou centro de competências (atividades profissionais)? Se não tem serviços profissionais, espera vir a ter?

R: É um centro de atividades transacionais. [e espera vir a ter serviços profissionais?] nós estamos à espera de uma mudança nesse sentido, foi aprovado à pouco tempo, mas só vamos saber uma decisão mais efetiva em junho, a passagem de shared services para global business services e, sendo assim, é expectável que consigamos integrar cada vez mais tarefas e tarefas com mais valor acrescentado. Não me parece que algum dia, pelo menos para já, vamos tornar-nos num centro de competências.

P: Qual a forma jurídica do CSP?

R: É limitada.

P: Como é que os serviços são cobrados/ alocados às localizações/divisões que os usam?

R: Nós cobramos por número de pessoas que temos a fazer determinado trabalho, por exemplo, se para Itália nós temos 4 pessoas para contas a pagar e 3 para contas a receber, o valor médio por cada trabalhar vezes o número de pessoas que trabalha para esse país é a forma de cobrar.

P: Como classifica a forma como os clientes internos escolhem o prestador de serviços?

R: São obrigados. É uma decisão top-down que determinado país vai passar para cá os processos e eles têm que os passar. A única questão que está mais ao nível da decisão entre nós e eles é mais ao nível da tarefa, há alguns processos ou tarefas de alguns processos que ficam nos países e isso é acordado connosco.

P: Como classifica o CSP quanto ao tipo de centro?

R: É um centro de custo otimizado, portanto, sendo que o nosso *core* da empresa é venda de material desportivo, tudo que é acessório, seja IT, seja RH, seja financeiro, normalmente são centros de custo, nós o que conseguimos fazer aqui é otimizar esses custos. [portanto é esse o vosso objetivo principal, não relacionado com criação de lucro para a empresa?] Sim.

P: Do ponto de vista dos CSP, como classifica o nível de orientação para o cliente?

R: A melhorar. Portanto, nós temos alguma preocupação com isso. Nós temos vindo não é a mudar de estratégia, mas temos vindo a acrescentar valor à nossa estratégia. No início, o importante para nós foi perceber se conseguíamos lidar com os volumes que tínhamos, que eram bastantes. Portanto, tínhamos que treinar as equipas para isso. Quando percebemos que conseguíamos lidar com os volumes passamos a ter um foco

na qualidade. Portanto, está assegurado que conseguimos os volumes, agora vamos fazê-lo de uma melhor forma. E neste momento, desde há um ano para cá mais ou menos, estamos a focar-nos na experiência do cliente. Portanto, nós temos mais ou menos de 2 em 2 anos um survey que é feito a todos os clientes com que trabalhamos. Desse survey também vêm algumas indicações que para nós são interessantes, por exemplo, a nível de línguas, a nível de rapidez do serviço, se as respostas são úteis ou as questões que nós fazemos. Desse survey, saem normalmente algumas informações que nos permitem trabalhar nesse sentido. Há um esforço grande, as pessoas têm formação em customer service por exemplo. Nós aqui não atendemos telefones, por isso é mais numa ótica de relacionamento por e-mail ou por ticket. Mas há alguma preocupação com isso e está a melhorar.

Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação

P: Quais os fatores que a empresa considera que diferenciam Portugal como destino de serviços partilhados?

R: Acho que tem muito a ver com fatores de estabilidade económica e política, tem muito a ver também o facto de nós aqui não sermos ainda um país demasiado atrativo para empresas como a nossa, o que significa que a rotação ainda é relativamente baixa. Portanto, não há tanta concorrência em termos de candidatos. Têm faculdades muito boas, têm pessoas muito boas que saem das faculdades muito bem preparados, com um bom nível de inglês. E é acessível, tanto em termos de custos como em termos de as pessoas chegarem cá, de acessos.

P: Quais as motivações para a implementação dos SP? Das motivações mencionadas selecione aquela(s) que considera mais importante.

R: Acho que foram dois vetores principais. O primeiro se calhar era a standardização dos processos, portanto, nós termos uma forma de trabalhar aproximada para vários países e vários processos e uma segunda a vertente do custo. [se tivesse que escolher um deles, qual era o mais importante?] Não sei...

P: Em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?

R: O projeto inicial era só a Europa, contas a pagar e contas a receber, e o que nós fizemos foi, tínhamos um roadmap e todos os trimestres íamos a um determinado país com uma equipa com x pessoas aprender os processos e trazê-los para cá. Isso é o que nós chamamos o processo de transição, que demora cerca de 2 a 3 meses, depende do país e do processo. Work shadowing significa que as nossas pessoas vão ao país e estão sentadas ao lado das pessoas que fazem os processos, fazem a documentação dos processos e depois trazemos para cá. Quando trazemos o processo para cá, depois temos um período de cerca que 2 meses que também varia um bocadinho mediante os

processos e países, em que nós fazemos o trabalho com suporte da equipa local e a partir do momento em que a equipa local acha que nós estamos aptos para fazer o trabalho e nós também, fechamos os pontos em aberta, etc, fazemos o sign off e passamos a ser nós os responsáveis pelo processo. Isto também foi um processo que foi melhorando com o tempo, porque no início eram as primeiras transições, não estávamos super preparados, não tínhamos por exemplo um processo standard, que temos neste momento. O que nós fazemos agora, nós sabemos qual é o best practice, porque trabalhamos com vários países e sabemos “ok, a best practise é um determinado processo” e o que nós fazemos é ir a um determinado país e dizer “este é o nosso best practice” e vemos o que é que nós podemos harmonizar no processo deles para que seja o mais parecido possível com o nosso best practice.

P: Verificou-se alguma resistência à mudança por parte de algum dos intervenientes? Caso afirmativo, que iniciativas/ ferramentas foram utilizadas para contrariar esta situação?

R: Sim. Estes processos nunca são queridos na organização. Normalmente, são decisões top-down que envolvem que as pessoas deixem de trabalhar em determinadas localizações para o trabalho passar para aqui. Existe ou existiu muita resistência das equipas locais, tanto dos managing directors como dos próprios CFOs de cada uma das empresas. Essa resistência foi sendo cada vez menor à medida que nós fomos melhorando o nosso processo e a nossa qualidade, etc. fomos ganhando no fundo a confiança deles e agora a resistência é muito menor, mas existe na mesma. [ferramentas/ iniciativas para poder ultrapassar?] paciência, flexibilidade, mostrando trabalho e muito cuidado na abordagem às pessoas. As nossas equipas são preparadas para quando nós vamos para um país, e esta a acontecer-nos isso com a América Latina, nós já sabemos, e aconteceu-nos agora com os EUA também, nós já sabemos que eles vão embora, portanto, é preciso prepararmos as nossas pessoas. Há sempre conflitos e do nosso lado temos que ter a paciência do mundo para levar com dias maus, respostas tortas, com faltas de informação do género “já te disse tudo, não te vou dizer outra vez”. Também somos sensíveis porque se algum dia nos acontecesse a mesma coisa, também não consigo garantir que toda a gente tivesse uma boa reação.

P: Como evoluiu o processo de desenvolvimento do CSP (após implementação)?

R: Nós no início tínhamos só contas a pagar e contas a receber. Logo em 2010 começamos a receber outro trabalho que foi a área de retalho e foi um bocadinho fruto de termos provado que conseguíamos fazer a área de contas a pagar e contas a receber. Desde aí não parou mais, portanto, recebemos a área de retalho. Na área de retalho houve evoluções, portanto, começamos com as tarefas transacionais de retalho até uma altura em que começamos a fazer também as tarefas de fecho de mês e de ano de retalho, portanto, neste momento para a europa somos os responsáveis da área de

retalho. Depois veio o travel and expenses que também não estava inicialmente previsto; depois veio AP dos EUA; depois AP do Canadá; depois vieram as tarefas de *e-commerce*. Nesse caso foi um bocadinho diferente porque as tarefas de *e-commerce* da Europa eram feitas por uma empresa externa. O que a Beta decidiu foi internalizar estes serviços e vão para o porto. E à *e-commerce* da Europa, seguiu-se a *e-commerce* dos EUA. Foi exatamente o mesmo processo, também era feito por uma empresa externa e nós pegamos nos processos, o que basicamente nos abriu uma porta porque significa que os serviços que são externos nós conseguimos internalizar também. Para nós é um movimento um bocadinho diferente porque não temos o safety net, portanto, as equipas locais em que algumas pessoas continuam lá e se tivermos dúvidas eles tiram-nos. Com este tipo de processos, com internalização, a partir de dia 31 de qualquer mês acaba a ligação e temos que fazer por nós. Um milestone importantíssimo foi termos começado a trabalhar com os EUA porque inicialmente o nosso centro era apenas para trabalhar com a Europa e para mim foi um dos milestones mais importantes que nós tivemos. E tivemos outro milestone importante que aconteceu há uns anos que foi a integração de equipas não financeiras, portanto, da AM e da CRM, o que significa que conseguimos prestar serviços não apenas nas áreas financeiras. Para mim, essas são as duas portas mais relevantes.

P: Quais os principais desafios/ dificuldades enfrentadas no que respeita aos serviços partilhados? Quais foram as formas utilizadas para ultrapassar esses desafios?

R: Eu acho que os desafios foram mais internos, portanto, dentro da própria empresa em termos de resistência à mudança. Houve alguns desafios no início na implementação da empresa, na minha perspectiva os apoios não são assim tantos como parecem e, portanto, faltam apoios para empresas do nosso género, para se implementarem aqui devidamente e terem todo o suporte necessário. A burocracia continua a ser brutal e nos últimos anos é cada vez mais, se falarmos nas constantes mudanças de legislação, mudanças fiscais, etc, que crescem ano após ano um peso grande para as empresas e cada vez maior, portanto, estamos a ir, na minha perspectiva, num sentido mais de controlo, mas num sentido cada vez mais pesado para as empresas, o que não faz sentido. Desde há uns anos para cá, os relatórios únicos, as DMRs, que agora são mensais e não são anuais, todas as implicações fiscais, a segurança social, tudo cada vez cresce mais trabalho. É um exagero e depois os apoios não são significativos. Existem bastantes apoios, incentivos à contratação e tudo, mas não são, pelo menos na minha perspectiva, não se coadunam com as necessidades que o nosso tipo de empresas tem. Já agora, acho que vai haver um desafio enorme daqui a uns anos que é a falta de candidatos. Acho que isso é uma das questões importantíssimas e que é um road block para qualquer empresa vir para cá. Não para a Beta, mas já existe esse problema da área de IT, portanto, todas as grandes empresas

procuram o mesmo perfil. Já não há nessa área pessoas suficientes a sair das universidades todos os anos para cobrir essa necessidade e parece-me que com o nosso perfil vai acontecer a mesma coisa e depois há uma dificuldade associada a isso, uma dificuldade brutal de trazer pessoas de outros países pra cá. Não havendo cá mão-de-obra é muito complicado trazer pessoas para cá, que olhem para Portugal como um país um possam viver, passar uns anos, se desenvolver [é difícil vender o país?] é porque os salários são muito baixos comparados com o custo de vida. É muito complicado. Mas tirando todos estes desafios continua a ser interessante estarmos aqui.

P: O CSP é bem-sucedido, ou seja, verificam-se os efeitos pretendidos com a sua implementação, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos? Caso afirmativo, quais as áreas onde são visíveis as melhorias?

R: Sim. Tenho a certeza absoluta de que se a empresa voltasse atrás no tempo para tomar a decisão ia escolher a mesma coisa. [quais as áreas onde são sentidas mais melhorias?] a eficiência dos processos e a qualidade dos mesmos.

P: Quais considera serem os fatores críticos para o sucesso tanto da implementação do CSP, como do seu funcionamento?

R: É ter uma estratégia delineada e sustentável, portanto, na implementação é importantíssimo nós percebermos aquilo que nós queremos atingir no futuro e qual é o caminho que vamos trilhar até lá e depois sermos consistentes. É claro que há ajuste que temos que fazer, mas sermos consistentes com o nosso objetivo final que é, por exemplo no nosso caso, é prestarmos serviços de qualidade e eficiência para os nossos business partners. Portanto, delineamos uma estratégia congruente com isso. Quando eu digo estratégia, falo de tudo... desde que perfis é que vamos recrutar, que tipo de cultura organizacional é que vamos criar e depois mantê-la. Que tipo de estrutura em termos de formação, documentação, canais de comunicação com os business partners, tudo isso tem que ser congruente para o mesmo fim.

P: Como classifica a comunicação entre o CSP e a restante organização?

R: Boa. Os canais de comunicação estão lá, funcionam bem e considero que somos flexíveis o suficiente para ouvirmos, integramos o *feedback* e repensarmos o que for preciso repensar. E penso que do lado deles é a mesma coisa, acho que eles têm a confiança de que se nos derem um *feedback* menos bom ou alguma questão a melhorar, nós realmente vamos fazê-lo.

P: É efetuado algum tipo de benchmarking? São usados Kpis? São sentidas dificuldades na medição dos resultados?

R: Sim, nós temos. A organização global de shared services criou kpis para cada um dos centros que são normalmente idênticos: a produtividade, o número de erros, etc e

depois nós fazemos o deployment desses kpis internamente, portanto, claro que se nós somos avaliados no volume a nível global, temos que ter um kpi interno que nos permita perceber se estamos ou não dentro daquilo que é avaliado. [e em termos de *benchmarking* externo, comparação com outras empresas...] fazemos alguma coisa, mas não formal. Portanto, nós temos, como é caso com a talent Portugal, contacto com outras empresas. Falamos com frequência e estamos em fóruns, por exemplo, como a apex que são fóruns mundiais de centros partilhados. Portanto, estamos nesses fóruns e não temos nada formal, não temos nenhuma ferramenta que nos diga, por exemplo, duas vezes por ano vamos aquela empresa e aquela partilhar, mas fazemos um esforço para o fazer e acho que o conseguimos de uma forma mais informal. [sentem alguma dificuldade na medição dos kpis?] Não, só é trabalhoso.

P: O CSP está focado na melhoria contínua? De que forma?

R: Sim. Sendo que um dos nossos pilares é a eficiência, temos obrigatoriamente que ter um foco na melhoria contínua porque é isso que nos mantém cá, nós todos os anos conseguimos reduzir o esforço com que fazemos os mesmos processos. Desde há uns anos para cá sempre tivemos uma pessoa focada nisso, desde há uns anos para cá temos uma pessoa que veio de fora (de outra empresa em Portugal) com experiência na parte de auditoria, de melhoria continua... as nossas pessoas, por exemplo, têm formação em lean, são yellow belts, quem quis, não foi mandatário, mas quase toda a gente ficou com essa formação. Temos fóruns internamente, por exemplo de geração de ideias, de brainstorming, etc, o que é que nós podemos fazer de forma diferente com frequência, não acontece todos os meses, mas de dois em dois meses acontece. Temos um roadmap de processos que melhoramos anualmente e reportamos essas melhorias. A pessoa que está com a parte de melhoria contínua faz parte também duma equipa que se chama CII que é uma equipa central, em que todos os guidelines, por exemplo, value stream mapping e outro tipo de tools que nós utilizamos, vêm dessa equipa.

P: Qual a importância das tecnologias no funcionamento do CSP? Prevê-se uma maior utilização no futuro?

R: Imensa. Isto só funciona se as tecnologias nos deixarem. Nós trabalhamos sempre por e-mail, nós trabalhamos sempre por sistemas de ticket, por exemplo, às vezes por telefone... Tudo isto para funcionar os sistemas têm que estar lá. Em termos de futuro, acho que o passo que ainda me parece que é muito embrionário, mas acho que o passo vai um bocadinho pela robotização dos processos, portanto, tudo o que é transacional à partida poderá ser feito de outra forma. Há uns anos atrás, falava-se por exemplo em portais do fornecedor em que eles enviavam as faturas diretamente pelo portal, a fatura se tivesse num determinado formato era integrada imediatamente em SAP, por exemplo... nunca foi uma coisa muito utilizada porque o sistema é muito caro para o ganho que as empresas têm. Hoje em dia, fala-se em robotização dos processos. Acho

que ainda está muito embrionário, mas é daquelas coisas que a acontecer tem um impacto muito grande.

Parte 3 – Tendências Futuras

P: No futuro, qual a estratégia que a empresa pretende desenvolver no que diz respeito aos SP? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?

R: À partida temos sempre dois vetores de crescimento. Um é um vetor geográfico, nós integramos mais geografias nos mesmos processos que temos atualmente e outro é integramos novas funções e novas áreas. No nosso caso, tivemos uma mudança na empresa que me parece que vai ser extremamente relevante para o nosso crescimento que é a mudança do nosso CEO, que mudou agora em outubro de 2016. O nosso CEO tem um mandato dos nossos shareholders de melhorar a profitability da empresa. Nós somos um dos levers para melhorar a profitability em termos de custos e centralização dos processos. O que sabemos é que já foi aprovada a transição de shared services para global business services, portanto, isto é um passo, já abriu a porta para que realmente possa existir um crescimento desse género. A ser assim e o que está a acontecer neste momento, é um estudo de que tipo de tarefas é que podem passar para um global business services. À partida passaria para nós e para a china, que somos os centros que estão melhor posicionados para esses fins, portanto, à partida é este o futuro que nos espera, portanto a integração de novas geografias e novas áreas em conceito. Em plano, já a ser implementado, acabamos de transitar mais processos do US, portanto, do CSP que fechou e, portanto, 25 posições passaram para cá com algumas tarefas novas, como por exemplo general ledger que não tínhamos e inventory accounting que também não tínhamos. E planeado para 2017 e 2018 temos a integração dos países da américa latina nos mesmos scopes que temos neste momento, portanto, contas a pagar, contas a receber, retalho, *e-commerce*, travel and expenses, general ledger and inventory accounting. São cerca de 7 países por isso é um processo de cerca de 1,5 anos. Isto é o que nós temos de certo, o resto há-de vir quando realmente.... Pelo menos o primeiro passo já foi dado para o GBS agora estamos à espera.

P: Quais considera serem as tendências futuras dos CSP?

Acho que o importante é nós repensarmos a forma como fazemos o trabalho e tudo o que é transacional e tudo o que é repetitivo pode ser feito de outra forma muito mais eficaz. Penso que o futuro passa um bocadinho por aí, obviamente ainda temos muito tempo até que compense fazer um investimento dessa natureza e que realmente se note que é robusto, que tem qualidade, etc, mas penso que o futuro passa um bocadinho por aí, o que é uma oportunidade interessantíssima para que organizações como a nossa de repensem em que é que nós podemos acrescentar mais valor. Portanto, passando

para uma situação de robotics, poderá ter que haver um upskilling daquilo que nós fazemos e deixarmos de fazer trabalho transacional e aumentar o nosso valor para um centro de competências, por exemplo. Acho que isso poderá ser o futuro e era interessante.

Entrevista empresa Gama

Parte 1 – Caracterização do CSP

P: Quantos CSP possui a empresa?

R: Insource temos 3. Um em Manila (Filipinas), um em Timisoara (Roménia) e outro no Porto (Portugal). A nossa estratégia é diversificar, nós temos insourced tudo o que é customer contact, ou seja, todas as nossas atividades que são de contacto com o cliente estão centralizadas em empresas Gama, mas tudo o que é, por exemplo, atividades financeiras que não têm contacto com clientes estão outsourced na IBM. Isto é uma questão polémica, porque há muitas empresas que... o nosso diretor de centro de serviços partilhados sempre foi apologista de ter diversificado e em algumas situações foi criticado por isso, mas o que tem visto nesses convívios de centros de serviços partilhados é que as pessoas estão a ir muito mais para isso, do que ter tudo em insourced ou outsourced.

P: Há quantos anos o CSP entrou em atividade?

R: O primeiro go live foi em dezembro de 2014.

P: Qual o número de colaboradores do CSP atual e de abertura? Tem presente alguma tx de crescimento? Foi constante?

R: Nós temos nos dias de hoje 110 pessoas. Foi o projeto inicial... já tivemos algum crescimento comparativamente com o plano inicial, há potencial para muito mais crescimento, mas para já ainda só passaram dois anos.

P: Qual é a estrutura organizacional do CSP e como se posiciona dentro da estrutura da empresa?

R: Nós reportamos globalmente à Gama Global Services. Nós temos mesmo uma área que se chama Gama Global Services e que está em Munique nos nossos headquarters. Somos liderados por uma pessoa que faz parte do “Board menos um”, que é responsável por tudo, ou seja, insource e outsource. Depois temos um head dos centros do Porto e Timisoara, é a mesma pessoa, fica uma linha abaixo do responsável em Munique, é o responsável do EMEA. Depois abaixo dele temos o responsável do centro

do porto e o responsável de Timisoara. No centro do porto, especificamente, temos o responsável do centro e temos depois o que nós chamamos de country managers, que são pessoas que estão responsáveis por diferentes países e tirando uma área específica... porque nós aqui no porto prestamos serviços a Portugal, Espanha, França e Holanda e estamos divididos por países em tudo o que é order to cash, tudo o que é credit to cash, temos os 4 países a reportar à mesma pessoa. [Já há uma maior harmonização?] Sim, é o único processo que tem a reportar a uma só pessoa. O que nós vemos é que para a harmonização, standardização, que é um dos nossos maiores objetivos, nós verificamos que temos processos muito dispares nos diferentes países apesar de que já havia guidelines para ser tudo igual, mas a realidade é que eles fazem tudo diferente. E nós copiamos “as is”, portanto, tudo o que era feito no país, nós copiamos e fazemos no porto. A abordagem nos dias de hoje é ainda ter por países, tirando o crédito, em que já avançamos... Era uma equipa mais pequena, das 110 só 16 e que são de crédito, portanto, foi mais fácil essa mudança. No início eram x pessoas dentro do país e nós tiramos essas pessoas e pusemos numa estrutura separada a reportar a uma única pessoa, que gere tudo o que é atividade de crédito desses 4 países. E depois dentro dos country managers temos os team leads, que agora vamos chamar de process managers, estamos em alguma reorganização interna de nome e de evolução de carreira e, portanto, temos o head, o country manager, temos o team lead... Agora já temos definidos os planos de carreira, portanto, quando definiram o plano inicial nós tínhamos o júnior, o sénior, o team lead e o country manager e não havia qualquer perspetivação de evolução de carreira, portanto, ou eras júnior ou sénior, o que também era um problema na atração.

P: Quais as funções que são desempenhadas no CSP? Qual o nº aproximado de colaboradores alocado a cada uma das funções (headcount split por funções) ou quais as funções com maior número de trabalhadores alocados?

R: Order-to-cash (94) e Credit-to-cash (16).

P: O CSP presta serviços internos e/ou externos? No caso de prestar serviços externos, qual a razão para o fazerem? Todos os serviços?

Só internos. [Qual a razão para não o fazerem? Nunca ponderaram?] Acho que neste momento não faz sentido, não faz parte da nossa estratégia.

P: Quem são os clientes do CSP e onde estão localizados? Todos usufruem dos mesmos serviços?

R: Nós temos clientes internos e “externos”, porque nós no fundo temos os clientes dos países (internos) e o customer service, ou seja, nós temos que agradar aos dois mundos. Mas os países que servimos é Portugal, Espanha, França e Holanda e, essencialmente, o departamento de sales porque nós somos o customer service e, portanto, somos a cara

dos nossos comerciais ou somos a gestão do dia-a-dia dos nossos comerciais. Portanto, internamente, temos a equipa comercial e depois temos externamente os nossos clientes. [Todos os países usufruem dos mesmos serviços?] Não, o *scope* não está totalmente harmonizado. Num high level está harmonizado, portanto, dissemos que as atividades por exemplo de order entrance, atividades de customer master data eram para ser transferidas para o centro, no entanto, houve algumas especificidades em cada um dos países devido a realidades de cada um deles que não foi exatamente igual em todos os países. Portanto pequenas diferenças que não são significativas. A um high level são iguais, mas depois temos pequenas coisas diferentes.

P: O CSP recorre a *outsourcing*? Caso afirmativo de que serviço?

R: Nós como centro não, mas tal como referi no início a Gama tem. É mesmo uma das políticas, porque um dos maiores desafios dos serviços partilhados internos e externos é serem vistos como uma parte da organização e uma das key notes do nosso responsável dos CSP é “as pessoas da IBM são parte da nossa equipa exatamente da mesma forma que nós somos parte da Gama”.

P: Como classificaria o seu CSP: um centro de serviços (atividades transacionais) e/ou centro de competências (atividades profissionais)? Se não tem serviços profissionais, espera vir a ter?

Eu diria que é um centro de transição, portanto, começamos como um centro transacional muito forçado, inclusive, pelas pessoas que foram forçadas a transferir a atividade e estamos cada vez mais a ganhar o reconhecimento como centro de competências. [Então é um objetivo futuro vir a ser completamente um centro de excelência?] Sim é.

P: Qual a forma jurídica do CSP?

R: Unipessoal.

P: Como é que os serviços são cobrados/ alocados às localizações/divisões que os usam?

R: Nós fazemos a divisão essencialmente por FTEs, as pessoas que estão alocadas. E depois temos os custos gerais que são comuns e distribuídos proporcionalmente por cada um. O meu exemplo clássico, que eu faço as transições, o meu custo é geral, ou seja, partilhado pelos países todos e depois distribuído.

P: Como classifica a forma como os clientes internos escolhem o prestador de serviços?

R: Eles não escolheram, foi imposto. Caso contrário nunca o fariam. Se perguntares ao top management foi totalmente opção e decisão deles e cada vez mais que falo com

peessoas de top management cada vez menos é uma decisão de redução de custos, é sim uma decisão de otimização de processos e garantires que consegues ganhos de eficiência. Não é só uma redução de custos a nível de salário, é otimização, standardização e ganhos de eficiência sem dúvida. Aliás nós temos tido algumas decisões controversas em que não há o business case do custo do FTE e que mesmo assim a decisão é mudar.

P: Como classifica o CSP quanto ao tipo de centro?

R: É a redução de custos por otimização de processos. No caso de Timisoara não, mas aqui no Porto temos diferenças de custo brutais. Se comparares um holandês a um português.. Apesar de agora não conseguirmos contratar portugueses a falar holandês e, portanto, estamos com os custos um bocado mais inflacionados do que inicialmente previstos, mas mesmo assim temos benefícios brutais em termos de custos. Mas o nosso objetivo não é fazer dinheiro. Nós temos que cobrar obrigatoriamente os 5% de margem intercompany porque legalmente nós não podemos não ter lucro. Portanto todos os nossos custos mais 5% são cobrados aos países.

P: Do ponto de vista dos CSP, como classifica o nível de orientação para o cliente?

R: No nosso caso é total.

Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação

P: Quais os fatores que a empresa considera que diferenciam Portugal como destino de serviços partilhados?

São as competências linguísticas, competências a nível escolar porque há muita gente licenciada em áreas como gestão, contabilidade e afins, que são fundamentais para nós, e os custos.

P: Quais as motivações para a implementação dos SP? Das motivações mencionadas seleccione aquela(s) que considera mais importante.

Custos, otimização, standardização e melhorias de processos. Só agora é que nós estamos a conseguir implementar aquilo que a Gama definiu há não sei quantos anos atrás como sendo os processos high performance de order to cash porque a verdade é que eles partilhavam as guidelines mas depois cada um implementava à sua maneira. Isto porque como nós ainda não somos 100% process owners com muita resistência por parte dos países, porque eles querem que as coisas sejam feitas exatamente da mesma forma. Portanto é uma das batalhas adicionais que nós temos. [Se tivesses que escolher a principal motivação, qual seria?] Sinceramente, não sei se escolheria a redução de custos ou a melhoria dos processos. Escolhia a melhoria dos processos.

P: Em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?

R: Nós temos o early engagement, em 2012, que é o momento em que tu juntas toda a gente de todos os países numa sala de conferências em Barcelona e dizes “agora vamos definir o que é que vamos transferir para o porto”. Nós (o CSP do Porto) começamos em junho de 2014. Portanto, desde o early engagement até realmente as coisas começarem a acontecer... Depois temos uma segunda fase que nós chamamos preparação que é quando tu começas a fazer as atividades de preparação dentro do centro, ou seja, nós, começamos a fazer o recrutamento e a preparar as pessoas e os países começam a preparar planos de formação, definir quanto tempo é que as pessoas têm que ir para os países para estarem lá a aprender e transferir as atividades, temos o knowledge transfer que é quando vamos com as equipas para o país e aprendemos com eles, temos knowledge transfer e o knowledge cascading que fazemos mais ou menos ao mesmo tempo em que garantimos que temos o nº total de pessoas. Normalmente, não vamos todos. Por exemplo, nós temos uma equipa de 30 pessoas para França e não vamos com as 30 pessoas, vamos com 6 p.e. e depois essas 6 que são formadas, treinam a restante equipa. Portanto, temos a fase da formação, temos a fase do go live, que é quando nós dizemos “a partir de este dia as atividades deixam de ser executadas nos países e passam a ser executadas por nós” e isto dura mais ou menos 2 meses. E depois temos o período de estabilização. Durante o período de go live garantimos sempre que temos recursos no país que nos dão apoio... é assim são 2 meses de formação de pessoas que executam atividades há 10/15/20 anos, portanto, há sempre coisas que não são explicadas. Uma das coisas fundamentais nos processos de formação é a documentação, garantires que tudo o que tu aprendes fica devidamente documentado e depois tens a fase de estabilização quando tu dizes “ok, nós temos agora as pessoas totalmente preparadas para sozinhos assegurarmos a execução da atividade diária”. E só neste período de go live é que os países são autorizados a começar a diminuir o número de pessoas do lado deles e no período de estabilização é que eles são autorizados a reduzir totalmente o número comparável... [já está estabilizado tudo?] Em alguns processos já, em outros não. Porque nós começamos com Portugal, depois fizemos Espanha e fizemos Holanda e França ao mesmo tempo, portanto, estamos com períodos de maturação completamente diferentes.

P: Verificou-se alguma resistência à mudança por parte de algum dos intervenientes? Caso afirmativo, que iniciativas/ ferramentas foram utilizadas para contrariar esta situação?

R: Nós temos sempre para todos os processos e todos os países, uma equipa de change management. Essa equipa é responsável por gerir tudo o que é comunicação, ou seja, comunicações mesmo ao nível do impacto do projeto, comunicação das fases que estão a ser desenvolvidas no projeto. Portanto tivemos uma equipa de change management, umas funcionaram nos países melhor do que outras porque ao mesmo tempo é difícil

tu venderes o sucesso de um projeto que impacta a redução de pessoas, é sempre sensível fazer este tipo de comunicação. Mas fomos partilhando o desenvolvimento e como estava a correr o processo e a transição para os diferentes níveis da organização. Falhamos muito porque tínhamos intermediários na nossa comunicação, ou seja, nós não eramos o contacto direto. Por exemplo, o nosso cliente é a equipa comercial dos diferentes países e nós tínhamos a nossa equipa do centro de serviços partilhados e tínhamos uma pessoa no meio que fazia a ponte com a equipa comercial. E em vários países esta ponte era uma mina total de destruição da nossa reputação, noutros não, eram pessoas que trabalhavam connosco para melhorias e se estava bem, estava bem e se estava mal, estava mal. Mas tivemos muitas situações em que eu acho que foi um dos nossos erros crassos, não sermos nós a dar a cara para o bem e para o mal com os nossos clientes internos.

P: Como evoluiu o processo de desenvolvimento do CSP (após implementação)?

Tudo o que aconteceu já estava planeado desde o início, portanto, neste período apenas estivemos a executar um plano inicial.

P: Quais os principais desafios/ dificuldades enfrentadas no que respeita aos serviços partilhados? Quais foram as formas utilizadas para ultrapassar esses desafios?

A maior dificuldade que nós tivemos foi sermos reconhecidos e visto como sendo Gama. Ainda hoje é uma luta. Porque tu não és o customer service Gama, tu és o centro de serviços partilhados da Gama, o que na cabeça das pessoas é uma coisa completamente diferente. Para além de que tu tens sempre dentro de cada país muitas pessoas que fazem questão de vender o quanto isto nunca iria funcionar, ou porque colegas deles foram impactados ou eles próprios iriam ser impactados no futuro. Portanto, há muita resistência interna. Essa é uma das nossas maiores dificuldades. Nuns países mais do que noutros. Outra das grandes dificuldades foi a nossa equipa de RH. A nossa equipa de RH não estava minimamente preparada para apoiar um projeto destes. A Gama estava habituada a contratar uma pessoa de 6 em 6 meses e de repente tiveram de contratar 30 pessoas em 2 meses e não estavam minimamente preparados para procurar no mercado de trabalho pessoas jovens e dinâmicas. A Gama Portugal procurava engenheiros, portanto outro perfil.. O apoio que tivemos de recursos humanos foi muito abaixo das expectativas e eles próprios muito resistentes a qualquer ideia e sugestão vinda da nossa organização. Muita resistência à mudança da parte deles e ainda hoje sofremos com isso. Outro dos desafios que muitos centros sofrem é o facto da transição ser feita one to one, ou seja, transferes 10 pessoas e contratas 10 pessoas. E nunca vais ter em 2 meses de formação a mesma produtividade com 10 pessoas aqui, do que tinhas com 10 pessoas que estavam a trabalhar há 20 anos nisso. Quando o que se verifica em muitos dos casos é que não existem verdadeiros

processo, o que existem são coisas na cabeça das pessoas, que elas executam, por exemplo, elas já sabem os códigos de clientes de cabeça. E isto alguém tem que procurar o código do cliente, tem que fazer uma série de coisas que as outras pessoas todas já não precisavam de fazer. Portanto, este one to one é um desafio.

P: O CSP é bem-sucedido, ou seja, verificam-se os efeitos pretendidos com a sua implementação, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos? Caso afirmativo, quais as áreas onde são visíveis as melhorias?

R: Eu considero bem-sucedido. Ainda temos muito a melhorar, mas o que nós fizemos em 2 anos é brutal. [Em que áreas são mais notórias as melhorias?] Onde houve mais melhorias foi mesmo nos processos. A replicação de best practices entre países é o que nós temos visto mais melhorias. E também ter sangue novo na organização, teres pessoas novas com uma mentalidade super crítica e que dizem “isto é um disparate, não faz sentido nenhum. Eu não quero fazer isto pela esquerda, quero fazer pela direita” e vês pessoas com olhos frescos, sem pensamentos viciados. Estão a ver as coisas pela primeira vez, questionam tudo e é assim que tu trazes melhorias aos processos. Por isso é que todos os centros de serviços partilhados querem ter e é um dos maiores desafios que é turnover, a rotatividade das pessoas, mas não pode ser é nos níveis que nós temos, nós tivemos uma equipa em que tivemos 30% de turnover.

P: Quais considera serem os fatores críticos para o sucesso tanto da implementação do CSP, como do seu funcionamento?

R: Sem dúvida uma das melhores coisas que nós tivemos e que continuamos a ter é o apoio do top management. Qualquer burburinho que vem... Por exemplo, um erro feito por um centro de serviços partilhados é exatamente igual a um erro feito pela retained organization, só que o nosso erro se fala dois dias e escala-se a 100 pessoas e na retained organization seria uma coisa normal que acontece. Foi termos pessoas no top management que disseram exatamente isto “vocês esqueçam, vocês só estão a fazer barulho. Nós estamos tão bem ou melhor do que estávamos. Não perdemos qualidade, não perdemos clientes, até agora ainda ninguém provou que nós perdemos um único cliente quando mudamos para um CSP e, portanto, não há por onde pegar.” É isso que nos ajuda e é um apoio incrível. Sem isso nunca teria funcionado e nunca estaríamos onde estamos. Não é que eu conheça algum CSP que alguma vez tenha começado e tenha andado para trás. Porque as pessoas continuam a achar que se fizerem muito barulho, vamos conseguir voltar atrás e eu nunca conheci nenhuma empresa que o fizesse. [quanto muito recorrem a outro tipo de soluções?] Sim, por exemplo em vez de insource faz outsource ou vice-versa, mas mudarem não... aliás o que eu acho que a Gama só tem é “como é que só chegamos aqui agora?”. Estamos aqui um bocado lentos e tarde, numa estratégia que é mais do que reconhecida como sendo promissora. O

apoio de determinadas pessoas chave foi sem dúvida importante. Também tivemos outra coisa boa que foi quando arrancamos, arrancamos com pessoas já com alguma experiência de outros CSP, nomeadamente, a IBM. Poranto, a nossa primeira equipa foi muito boa. Começamos em Portugal e maior parte dessas pessoas são agora team lead, foram espalhadas pelos diferentes países e são pessoas chave para nós em áreas diferentes.

P: Como classifica a comunicação entre o CSP e a restante organização?

R: Não é fácil, ou melhor, em alguns países não é fácil. O que nós nos apercebemos é que nós somos Portugal, Espanha, França e Holanda, estamos todos próximos uns dos outros, mas temos formas de estar e de comunicar completamente diferentes. Os holandeses querem saber tudo, tipo a equipa da Holanda era gerida por um português e isto foi extremamente difícil porque os holandeses querem saber tudo e nós em Portugal não estamos habituados a comunicar a esse nível de detalhe. A equipa de França, o nosso cliente local é super arrogante, é difícil... e para nós é muito difícil gerir o dia-a-dia porque eles são... Depois tens os portugueses e espanhóis que são espetaculares e as coisas funcionam mesmo bem. Nunca tinha trabalhado com espanhóis e eles são realmente muito práticos, facilmente identificam as vantagens e desvantagens de alguma coisa e é para fazer, é para fazer e é para funcionar, é para funcionar. Portugal e Espanha são os únicos países em que realmente nós somos parte da organização para bem e para o mal. A Holanda não é uma questão de resistência, é mais uma forma de trabalhar e de estar para a qual nós não estávamos preparados. Por exemplo, nós agora chegamos à conclusão de que para a Holanda nós precisamos de um manager holandês. Porque faz diferença, há coisas que para nós portugueses não faz sentido e para eles são absolutamente normais. E gerir isso no dia-a-dia é complicado.

P: É efetuado algum tipo de benchmarking? São usados Kpis? São sentidas dificuldades na medição dos resultados?

Kpis sim. Nós temos um SLA assinado por cada um dos países, onde reportamos mensalmente a nossa performance e temos os kpis mensais. *Benchmarking* estamos a fazer agora.. o que fizemos, por exemplo, foi em Portugal a percentagem de chamadas atendidas era 98, então o nosso kpi tem que ser 98 porque nós dissemos é que no mínimo temos que garantir o mesmo nível de performance que eles tinham, sendo que se fores comparar ao mercado 98 é ridículo porque é extremamente elevado e 95 seria mais do que suficiente. Agora, a Gama a nível global está a fazer um *benchmarking* a nível de order to cash para perceber realmente qual é a tendência do mercado. O estudo que nós estamos a fazer é então para definir qual é o *standard* que faria mais sentido.

P: O CSP está focado na melhoria contínua? De que forma?

R: Sim. Nós servimos muitos processos, muitas pessoas, não só para o nosso centro, mas também para Timisoara que cresceu e em 2 anos tem mais ou menos as mesmas pessoas que nós. Começamos mais ou menos ao mesmo tempo, eles começaram um bocadinho antes e pronto transferimos a atividade “as is”. Nos dias de hoje criamos mesmo pessoas assignadas a um processo de melhoria continua, eu sou responsável pelos dois centros, pela melhoria contínua. O objetivo é fazermos uma partilha de conhecimentos. O que eu sou responsável é por ter vários projetos que decorrem em paralelo com objetivos de melhoria de processos. Isto para o Porto e fazemos reuniões mensais para garantirmos que estamos harmonizados e alinhados para o porto e Timisoara e a pessoa de melhoria contínua de Timisoara reporta a mim.

P: Qual a importância das tecnologias no funcionamento do CSP? Prevê-se uma maior utilização no futuro?

R: As tecnologias são fundamentais e um dos nossos maiores desafios é que nós temos as nossas plataformas de comunicação com os países são diferentes em cada um dos países, tanto a nível telefónico como a nível de CRM, ou seja, a forma como nós recebemos os pedidos dos comerciais e a forma como nós respondemos utilizamos softwares diferentes nos diversos países. Um dos projetos para 2017 é harmonizar, vamos fazer nós próprios o roll-out de uma ferramenta que está ligada à ferramenta dos comerciais que é o salesforce, que é para termos uma única plataforma para os países todos. No futuro queremos ter uma única plataforma telefónica e também queremos cada vez mais apostar em soluções de automatização.

Parte 3 – Tendências Futuras

P: No futuro, qual a estratégia que a empresa pretende desenvolver no que diz respeito aos SP? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?

R: Uma das maiores tendências que nós vamos ter agora nos próximos tempos é mesmo o robotics, é um dos projetos que temos para 2017. É a automatizar aquilo que nós consideramos que não são tarefas de valor acrescentado. Nós queremos é ter as pessoas totalmente focadas em ter atividades de valor acrescentado. Este projeto ainda não é oficial, não é comunicado até porque é um projeto que exige um change management muito forte porque na cabeça das pessoas elas acham, mesmo no nosso centro, que vão ser todas substituídas por máquinas, sendo que o que nós queremos não é substituir as pessoas por máquinas, é libertar recursos para fazer outras atividades. O objetivo nunca vai ser diminuir o número de pessoas que temos, será sempre no mínimo manter ou aumentar mesmo com automatização. Essa é uma das maiores tendências e com ela vem a capacidade de transferires muitas mais atividades relacionadas com processos de order to cash, porque aquelas exceções todas que foram ficando nos países deveriam passar para aqui. Assim, outra das tendências é nós sermos owners do processo e não ser só quem executa o processo, portanto, passarmos a ser nós a definir quais são as guidance... porque nós neste momento para mudar alguma coisa que seja significativa, temos que recorrer aos países e a tendência é que isso deixe de existir, nós passarmos a ser os process owners e deixar de existir esta validação por parte dos países e sermos cada vez mais autónomos. Transferência de mais atividades, ownership e automatização são as maiores tendências especificamente para a Gama.

P: Quais considera serem as tendências futuras dos CSP?

R: O maior problema do GSS é que tem para a maioria das pessoas uma conotação negativa. Sempre que se fala nisso de ir para um centro de serviços partilhados, pensa-se que vai diminuir a qualidade do serviço... Até ser reconhecido como parte da organização, até seres reconhecido como um centro de competências é penoso. Uma das maiores tendências é sem dúvida o robotics e nós na Gama estamos a ser super agressivos, queremos mesmo marcar a tendência. Eu acho que a pessoa que nós temos responsável pelos centros é uma pessoa com bastante visão. Mesmo esta coisa de ter o insource e o outsource... Porque tu aprendes sempre, se tens o outsource sabes como eles fazem os teus processos e aprendes sempre, mas por outro lado podes não reter o conhecimento. Mas nós retivemos porque nós em manila fazemos tudo, temos financeiro e order to cash. No worst case scenario perdíamos a IBM nos outros países, mas tínhamos o conhecimento. Ou seja, gerimos o risco muito bem e de uma forma até

bastante inteligente. Acho que a tendência é muito essa. Também estou a falar na minha área que pode ser bastante diferente das áreas financeiras.

Há certas coisas que marcam um bocadinho a diferença porque nós temos managers são por regiões e a agressividade da transição também vai depender muito... há uma guidance Gama, mas estas pessoas influenciam muito. Por exemplo, na nossa região (Portugal, Espanha, França e Holanda) tivemos a sorte que o nosso top management é super agressivo e é full power porque se fosse outro mais cético... Aliás nós tínhamos alguns country managers que não eram assim tão a favor da Gama e não estão propriamente a trabalhar connosco. Portanto houve aqui um forcing e tem que haver, se não acontece.

E depois o que é a melhor solução? O que nós fizemos em que transferes uma parte e a outra parte fica no país ou transferires tudo ao mesmo tempo? Há alguns managers que dizem “eu prefiro transferir tudo ao mesmo tempo. As pessoas berram mais, mas durante menos tempo e depois a gente nunca mais ouve falar disso”. E depois há estas coisas de ser conservar e querer dividir o risco, mas ao mesmo tempo também crias muita entropia e muita ineficiência, porque depois tens um país que não faz mais nada a não ser controlar-nos e chatear-nos.

Depois o que nós estamos a fazer com crédito, ter os 4 países alinhados numa só linha de report, é o que nós temos que fazer para os outros processos todos. Por exemplo, customer master data destes países todos, só aí é que vais conseguir verdadeiramente harmonizar e standardizar. Agora ainda tens os country managers um bocado a impor o seu cunho. Alguém tem que dizer que o customer master data vai ser assim para todos e vai ser assim. A ferramenta que nós agora vamos implementar a collaboration tool também vai ajudar muito nisso, porque nós vamos ter templates *standard* para os países todos e eles têm todos os mesmos Templates, todas a mesma ferramenta. Por exemplo, alterações de preço de clientes, criação de um cliente... agora não há um processo standard.. um manda um e-mail, outro manda um anexo não sei de quê... Mas depois nem toda a gente consegue ver isto como uma melhoria, porque vai dar mais trabalho aos comerciais porque eles estão habituados a mandar metade da informação e nós adivinharmos o resto e tu vais passar a dizer que não, ou vem a informação toda ou não fazemos. Então começam a dizer “porque é que passamos para o CSP? Agora é tudo mais complicado...” e não conseguem perceber que quanto melhor o input, melhor o output... dá-lhes mais trabalho. Tudo que é mudança, há resistência. E nós temos uma pessoa que é responsável por change management a nível global e ela é muito boa no desenvolvimento de conteúdos, mas o apoio que tivemos em change management nos diferentes países já não foi tão bom e a coisa não correu tão bem muito por isso.

Nós estamos numa fase em que o que nós queremos mesmo são *inputs*, ideias das pessoas para melhorar. Nós temos equipas que estão com grandes dificuldades com o volume de trabalho, com todas as mudanças que houve e a rotatividade sofremos muito a nível de performance. Temos equipas que estão a sofrer muito a nível de execução diária. Por isso é que é mesmo importante estabilizar a equipa porque enquanto não conseguirmos ter uma equipa estável com um nível de rotatividade aceitável e dentro daquilo que é expectável.

Entrevista empresa Delta

Parte 1 – Caracterização do CSP

P: Quantos CSP possui a empresa?

R: Mindelo, EUA, Costa Rica

P: Há quantos anos o CSP entrou em atividade?

R: Este centro entrou em atividade em 2012, foi quando começamos as transições.

P: Qual o número de colaboradores do CSP atual e de abertura? Tem presente alguma tx de crescimento? Foi constante?

Nós começamos com cerca de 12 pessoas e agora somos cerca de 50. O crescimento no início foi bastante porque, entretanto, fizemos uma aquisição e também transferimos todos os serviços financeiros dessas empresas que estavam localizadas em vários países da europa. Essa empresa tinha um modelo de negócio muito descentralizado, portanto, em cada país havia uma fábrica e depois havia uma organização financeira completa. Isso foi em 2012 e nós fizemos a aquisição em março de 2012 e depois logo a seguir começamos com a integração e consolidação e, portanto, nessa altura houve muita contratação. Depois foi havendo, agora menos porque já está mais estável. Foi havendo também porque a nível de funções houve uma extensão, portanto, não nos ficamos só por aquilo que são as funções tradicionais de um shared services como Accounts Payable, General Ledger, tesouraria, etc, mas estendemos mais para funções como Finance planning and analyst costing, business partners, coisas com um valor mais acrescentado e não só transação.

P: Qual é a estrutura organizacional do CSP e como se posiciona dentro da estrutura da empresa?

Q: Neste momento o centro tem um shared services manager, que sou eu, e depois tem um responsável por cada uma das áreas. Tem por accounting and report, um

responsável por AP, um responsável por costing, um pelo crédito, sendo que este último exerce funções a nível global. Portanto cada uma das áreas tem uma pessoa responsável. Em termos de como se posiciona dentro da organização, eu reporto diretamente ao diretor financeiro, que está em Zurique, que por sua vez diretamente ao CFO que está nos EUA.

P: Quais as funções que são desempenhadas no CSP? Qual o no aproximado de colaboradores alocado a cada uma das funções (headcount split por funções) ou quais as funções com maior número de trabalhadores alocados?

R: Temos as atividades de accounting to report, que fundamentalmente cobre as áreas da contabilidade, TAX e auditoria; temos a área dos accounts payable que contabiliza tudo o que são faturas de fornecedores da europa toda; temos a tesouraria que faz pagamentos e recebimentos da europa toda; temos o Imobilizado que neste momento já fizemos umas alterações e está integrado nos accounts payable. Temos o costing que é responsável pelo custeio de todos os produtos. Temos outro tipo de funções mais de análise, finance planning analyst, onde fazem a análise de todos os resultados do mês, vendas, custos das operações, e fazem o reporting, ou seja, preparam toda a informação para mandar para os EUA. Temos as funções de business intelligence, temos as funções de business analyst que faz toda a análise da parte comercial e depois temos outras que não fazem parte do CSP e que já não reportam ao diretor financeiro, como marketing, comunicação, supply chain, sourcing. Também há a parte do compliance. No accounting to report (14) temos as pessoas assignadas por país (Inglaterra, Alemanha, Portugal, Suíça, Índia, França, Itália, Áustria, Benelux, Espanha). No costing (9) faz custeio para todas as fábricas da europa e mercados emergentes. Nos AP (11) estão distribuídos por países. No crédito (11) também estão alocados por países.

P: O CSP presta serviços internos e/ou externos? No caso de prestar serviços externos, qual a razão para o fazerem? Todos os serviços?

Só presta serviços internos.

P: Quem são os clientes do CSP e onde estão localizados? Todos usufruem dos mesmos serviços?

R: São todas as empresas que estão localizadas na europa e mercados emergentes. [todos usufruem dos mesmos serviços?] Não. Todas as entidades em que existem fábricas têm outro tipo de serviços que têm a parte dos business partners ou dos *site controllers* que são as pessoas que estão aqui e que dão suporte em termos de controlo de custos, projetos, controle de inventário, etc. Se for uma empresa, como temos no Benelux, que é só estrutura comercial o serviço é completamente diferente, é mais a parte do crédito e depois as coisas normais de payroll e pagamentos, despesas de

agentes, fornecedores, etc. O suporte é completamente diferente quando se tem uma fábrica.

P: O CSP recorre a *outsourcing*? Caso afirmativo de que serviço?

R: Temos *outsourcing* em termos de statutory, é obrigatório, e em termos de impostos. Também temos *outsourcing* das faturas. Nós aqui não temos papeis, as faturas vão todas para uma empresa, eles scanizam-nos tudo, as faturas entram no nosso workflow para a contabilização e aprovação, portanto, nós aqui praticamente não temos papel.

P: Como classificaria o seu CSP: um centro de serviços (atividades transacionais) e/ou centro de competências (atividades profissionais)? Se não tem serviços profissionais, espera vir a ter?

R: É um centro de competências claramente.

P: Qual a forma jurídica do CSP?

R: Faz parte de uma empresa que é uma sociedade anónima.

P: Como é que os serviços são cobrados/ alocados às localizações/divisões que os usam?

R: Existe um contrato, o SLA, e todos os anos é feita uma revisão e os custos são imputados dependendo do tipo de custos. Uns são em função do volume... depende do tipo de serviços que nós prestamos.

P: Como classifica a forma como os clientes internos escolhem o prestador de serviços? R: São obrigados, é uma decisão da organização. Tudo que seja a parte financeira e de serviços que nós dispomos aqui no centro, são obrigados a usar.

P: Como classifica o CSP quanto ao tipo de centro?

R: Nós não temos o centro em termos de lucro, nós temos o centro em termos de prestação de serviços, eficiência e suporte ao negócio.

P: Do ponto de vista dos CSP, como classifica o nível de orientação para o cliente?

Para o cliente interno, isso é uma área que eu acho que ainda temos que melhorar muito. Às vezes as pessoas estão muito envolvidas no dia-a-dia e esquecem-se um bocado de qual é que é o impacto daquilo que nós fazemos aqui tem no negócio e esse é um link que é fundamental. Agora com estava figura do business partner que se criou para aí há 2 anos, acho que já melhoramos muito porque existe um link entre o

negócio e a área financeira que é exatamente feita por essas pessoas portanto acho que nesse aspecto crescemos muito, mas ainda temos a melhorar.

Parte 2 – Fases de mobilização, avaliação, design e implementação

P: Quais os fatores que a empresa considera que diferenciam Portugal como destino de serviços partilhados?

Q: O que pesou na decisão de mudar para Portugal foi claramente a proactividade e a flexibilidade das pessoas, a atitude otimista e de resolução de problemas. E depois o nível de preparação das pessoas que nós temos, que saem da faculdade e as competências linguísticas também ajudaram. Por exemplo, nós no customer service temos pessoas a falar 10 ou 12 línguas diferentes, portanto, ajudou muito na decisão claramente. Mas isto foi um processo que começou há muito anos, começou em 2007 e só transferimos em 2012.

P: Quais as motivações para a implementação dos SP? Das motivações mencionadas seleccione aquela(s) que considera mais importante.

Q: Na altura o que acontecia era que nós tínhamos serviços espalhados por vários países, tínhamos na Alemanha, na Áustria, tínhamos aqui, etc... Portanto quando nós começamos, esta empresa foi adquirida em 2004, os primeiros 2 anos foi mais adaptarmos aquilo que era a cultura da organização, mas muito cedo nós começamos a mostrar quais eram as nossas competências. E aí começou o nosso percurso de competição, digamos assim. E julgo que as características que já lhe referi e claro a acrescentar o custo, por exemplo comparado com a Alemanha, é bastante diferente. Embora, me custe um bocadinho a admitir que isso tenha sido o principal, custa-me a admitir e acho que não foi, mas claro que contribui claramente. [qual destacava?] destacava mais o perfil das pessoas aqui, a flexibilidade, a proatividade, a atitude de vencer e ultrapassar obstáculos e que se refletiu na qualidade e na eficiência do trabalho.

P: Em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?

Q: A primeira fase começou... nós fizemos um case study, para perceber o que eventualmente pode ser transferido, que recursos é que temos e que vamos precisar, espaço (daí que nasceu este edifício) e timing. Para além disso todas as implicações legais que teríamos para os países em que nós iríamos fechar. Por exemplo, na Alemanha os sindicatos são muito fortes principalmente na indústria química, que é a nossa, e foi um processo que demorou bastantes meses as negociações com o sindicato. Isso teve algum reflexo na passagem porque enquanto decorrem as negociações com os sindicatos nós não podíamos recrutar ninguém e, portanto, as negociações começaram em dezembro e acabaram no final de abril e só aí é que nós começamos a recrutar, mas depois as pessoas foram embora em junho. Portanto foi um bocadinho de loucos recrutar,

treinar e transferir. Isso criou um bocado de ruído no início claramente. Deveríamos ter acautelado o facto de as pessoas lá tinham férias para gozar e, claro, como iam embora toda a gente meteu as férias e aí em termos de planeamento poderia ter sido diferente e criou muito stress. Eu tive que arranjar pessoas de diferentes funções para irem contabilizar faturas e fazer transferências e foi madrugadas em cima de madrugadas. No início foi complicado. Há outra coisa que também é muito importante e que se eu voltasse a fazer fazia diferente, que é termos que ter on board o top da organização e o que acontece é que nesses países as pessoas ao verem os colegas a sair defendiam e nós não eramos claramente bem-vindos, embora tivesse sido uma decisão da organização. E depois o que aconteceu foi que quando nós tínhamos os serviços distribuídos pelos vários países, não estávamos numa fase de ter kpis e, portanto, o que tínhamos era muito básico. Portanto quando transferíamos e queríamos comparar com o que era feito anteriormente não dava... havia kpis, mas era uma comparação muito básica. E isso é fundamental, acaba por ser uma arma que se tem. E nós tivemos dificuldade porque não se fazia. E isso é fundamental numa transição, assegurarmos que temos os kpis que são hoje para depois quando transferimos podermos comparar porque isso acaba imediatamente com o ruído. Temos que ter as provas.

P: Verificou-se alguma resistência à mudança por parte de algum dos intervenientes?

Q: Caso afirmativo, que iniciativas/ ferramentas foram utilizadas para contrariar esta situação? Sim, claramente. Eu diria que mais do que resistência alguma sabotagem. [foram tomadas algumas iniciativas para ultrapassar?] Foram tomadas algumas iniciativas. Para além de fazermos reuniões semanais com cada um dos *sites* de onde tínhamos transferido. Em termos de fornecedores criamos uma espécie de uma box para onde os fornecedores mandavam todas as faturas e fizemos o *outsourcing*. No início tivemos alguma resistência por parte dos fornecedores exatamente dos mesmos países, mas diminuiu muito o ruído de dizer “você perderam as faturas...”, mas nós não as perdemos até porque nós não as tínhamos. Se o fornecedor mandasse a fatura para o sítio que nós lhe tínhamos indicado, ela estava lá. Outra das iniciativas foi fazer visitas aos *sites* e sentarmo-nos com as pessoas que requisitavam serviços. Outro dos problemas que nós tivemos nesta transição foi que nós não tínhamos as tools que precisávamos, isto é, para todos os serviços enquanto que nós tínhamos ordens de compra para tudo que era material de stock.. portanto era fácil, havia uma ordem de compra e se a fatura batesse com a ordem de compra, estava aprovado e contabilizado, mas para tudo o que não era stock, todos os serviços e materiais que pode imaginar não existiam ordens de compra. Portanto, quando transferimos o drama foi “quem é que pediu isto? Quem é que vai aprovar?” porque as pessoas eram todas novas e as que existiam já se tinham ido embora. Portanto, não se tinham as tools necessárias e que teriam facilitado muito se existissem. Porque em termos de matérias-primas nós não tivemos problema nenhum. Num processo destes é fundamental ter este tipo de

ferramentas que nos permitem ser um bocadinho autónomos e não estarmos à espera de ninguém. Isso na altura não existiu e hoje ainda não existe para parte das empresas porque nós utilizamos mais do que um sistema. As empresas que nós compramos na aquisição em 2012 usam SAP, mas nós ainda utilizamos um AS400 de há não sei quantos anos e não tem capacidade para ter POs (ordens de compra) para tudo o que for fora de stock e, portanto, temos o processo dividido. Em determinadas empresas temos ordens de compra para tudo e em outro determinado número de empresas só temos ordens de compra para stock. Portanto, só quando implementarmos SAP aqui na europa, que será só daqui a 3 ou 4 anos é que isto vai ficar tudo harmonizado. E isso é outra complexidade que nós temos e para além disso ainda trabalhamos com um sistema diferente para os mercados emergentes. Se nós tivéssemos um único sistema para as empresas todas, europa, mercados emergentes... por exemplo eu no AP só precisava de 4 pessoas, não precisava de mais.

P: Como evoluiu o processo de desenvolvimento do CSP (após implementação)?

Q: Nós quando começamos, transferimos os processos exatamente como estavam e depois a partir de aí é que começamos a melhorar os processos e a harmonizar porque embora nós trabalhemos com 2, 3 ou 4 sistemas diferentes, e termos de processo é o mesmo, depois em termos da contabilização é que já não é porque um tem PO e outro não. Digamos que as pessoas sabem exatamente que quando uma fatura chega quer seja contabilidade em AS400 ou em SAP, há um processo que até à contabilização no sistema é igual. Na altura achamos e continuo a achar que a melhor forma foi transferir exatamente como estava, até para sermos capazes de receber o *know-how* de quem estava a passar. Isso foi outro desafio porque as pessoas que iam passar, eram pessoas que iam sair. Encontra-se de tudo, havia pessoas com mais disponibilidade do que outras, e também era muito importante que quem fosse tivesse esse tipo de sensibilidade e paciência para lidar com alguém que em dois ou três meses ia perder o seu trabalho. Em alguns países não era complicado porque, por exemplo, na Alemanha eles saem hoje, mas passado uma semana já toda a gente estava a trabalhar, mas noutros países como França e Espanha, não foi exatamente assim e, portanto, requereu por parte das pessoas alguma sensibilidade e por isso é que nós tivemos também algum cuidado em escolher quem é que ia fazer as transferências. Transferimos como estava e chegamos aqui e começamos a harmonizar. Tudo foi documentado e mesmo para se houvessem dúvidas de como se fazia etc... eu lembro-me que mesmo eu termos de customer service, porque eu na altura também fiz a transferência do customer service, cada uma delas p.e. na Alemanha fez um ficheiro para cada um dos clientes em que diziam como é que o cliente era normalmente contactado, se as encomendas vinham por telefone, se vinham por e-mail, quais é que eram os principais problemas que se tinha com esse cliente para ficar tudo documentado.

P: Quais os principais desafios/ dificuldades enfrentadas no que respeita aos serviços partilhados? Quais foram as formas utilizadas para ultrapassar esses desafios?

Q: Foi no fundo que o negócio reconhecesse qual tinha sido a mais valia de ter um centro de serviços partilhados. Que eu acho que hoje é mais do que clara, até porque se não fosse não existiria este eventual shared services global, que ainda é um projeto e que é confidencial, mas é algo em que estamos a trabalhar. Mas demorou tempo porque aconteceram muitas coisas ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo em que estávamos a transferir aquilo que existia, fizemos uma aquisição. Digamos que foram duas transferências diferentes, mas tudo feito com as mesmas pessoas e ao mesmo tempo. Uma era o que já existia, com pessoas que já conhecíamos, iam sair, mas era um processo que já conhecíamos e outra uma coisa completamente nova. E tudo aconteceu ao mesmo tempo. Foi um grande desafio. Se calhar se tivesse sido feito em dois steps... mas por outro lado aprendemos muito e também ajudou-nos a mostrar que somos capazes de lidar com mais do que um projeto ao mesmo tempo e com diferentes desafios e acho que uma das coisas que aqui é fundamental é que as pessoas são completamente abertas à mudança e isso é muito importante num projeto destes. A mim custa-me um bocado ouvir alguém dizer “mas nós sempre fizemos assim”, não quero ouvir isso.

P: O CSP é bem-sucedido, ou seja, verificam-se os efeitos pretendidos com a sua implementação, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos? Caso afirmativo, quais as áreas onde são visíveis as melhorias?

Q: Sim, claramente. Para o GSS o objetivo é fazer à imagem e semelhança do que é feito aqui hoje e, portanto, isso é a maior prova do sucesso. [Em que áreas é que sentiu que houve mais melhorias?] Claramente, em termos de controle dos custos, em termos de auditorias. Porque uma das ações que ocorreu quando nós transferimos tudo, e isto não foi assim há tanto tempo, foi em 2014. Nós tínhamos auditores locais para cada uma das empresas, então nós pedimos uma proposta aqui às empresas de auditoria em Portugal (as Big 4) e centralizamos tudo numa única empresa de auditoria. Para além de termos tido um saving considerável porque todo o trabalho de análise é feito pela equipa de auditoria daqui de Portugal, depois eles lá fora só revêm e vêm se está de acordo com as regras locais. O facto de as normas contabilísticas serem cada vez mais semelhantes, só com algumas particularidades. Foi um grande avanço não só em termos de custo, mas também para nós em termos de controlo porque temos tudo aqui. Eles fazem aqui as análises, portanto, mesmo em termos de quem são os órgãos, a administração da organização responsável e que tem que assinar estão muito mais confortáveis porque tudo está centralizado aqui e nós sabemos exatamente aquilo que se faz, qual o tipo de informação que pedem... Isso dá-nos um bocado de trabalho porque passamos o ano em auditorias. Nós somos auditados para as local gaap e

depois somos auditados para as gaaps americanas por duas empresas auditoras diferentes. Para as local gaap temos que ter tudo pronto até julho e depois em setembro começa a outra e, portanto, estamos sempre em auditorias. Mas eu acho que as pessoas já se habituaram.

P: Quais considera serem os fatores críticos para o sucesso tanto da implementação do CSP, como do seu funcionamento?

Q: As pessoas, comunicação... São ambas fundamentais.

P: Como classifica a comunicação entre o CSP e a restante organização?

Q: Mais uma vez acho que com a criação da figura do business partner a comunicação melhorou muito. O facto de existir na fábrica uma pessoa que é financeira e que tem todo o link com as pessoas do shared facilita muito. E o mesmo acontece com a área comercial, nós temos um financeiro, um business partner comercial, para cada uma das áreas de negócio, portanto, o link é perfeito.

P: É efetuado algum tipo de *benchmarking*? São usados Kpis? São sentidas dificuldades na medição dos resultados?

Q: São, em cada área. O no de faturas contabilizadas, prazos médios de pagamento no caso dos AP, o tempo que uma fatura demora desde que chega até que é paga, o Received not invoiced que é mais interno e corresponde às mercadorias que foram recebidas e ainda não foram faturadas, também fazemos o controle... isso na área dos AP. Na área da contabilidade, o no de journal entries que fazem, o no de contas do balanço que são revistas e aprovadas todos os meses, o no de auditorias que temos fiscais e sem ser fiscais. Em termos da tesouraria, o no de contas bancárias, no de pagamentos manuais que temos tentado reduzir porque é super ineficiente e com as tools bancárias que existem hoje, não faz sentido. Em termos do crédito é o prazo médio de cobranças... existem kpis para todas as áreas. [E *benchmarking* externo?] Nós temos sido solicitados muitas vezes para darmos o nosso contributo e partilharmos a nossa experiência, principalmente pelas consultoras (deloitte, EY,...). E depois sempre que há conferências participamos. A da deloitte claramente, essa vai sempre alguém daqui porque há sempre coisas novas, empresas novas e aprende-se muito e estabelecem-se contactos, o que é muito importante.

P: O CSP está focado na melhoria contínua? De que forma?

Q: Sim, nós temos um process improvement. Temos uma pessoa que só faz improvement dos processos e é essa a forma que temos neste momento. E vamos medindo, o que é fundamental, porque se não medimos não é possível melhorar.

P: Qual a importância das tecnologias no funcionamento do CSP? Prevê-se uma maior utilização no futuro?

Q: É fundamental. Neste momento nós poderíamos ser muito mais eficientes se utilizássemos um único sistema e não 3 ou 4 ou 5 como nós utilizamos. E ainda usamos muito excel infelizmente. Tenho a certeza que no futuro, quando nós implementarmos SAP, em termos de eficiência vamos melhorar muito, mas também acredito que vamos reduzir o no de pessoas.

Parte 3 – Tendências Futuras

P: No futuro, qual a estratégia que a empresa pretende desenvolver no que diz respeito aos SP? Quais os objetivos a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização?

Q: Neste momento estamos a desenvolver a criação de um GSS e o horizonte temporal 2 anos.

P: Quais considera serem as tendências futuras dos CSP?

Q: Eu acho que nós vamos deixar de usar o conceito de serviços partilhados e vamos passar a usar o conceito de centro de competências, que me agrada muito mais e acho que isso já se começa a ver claramente. Claro que estes centros de competências vão exigir outro tipo de pessoas, com outras apetências técnicas e claro tecnologia como é lógico. A mim assusta-me um bocado, a robótica é o futuro, mas acho que é preciso haver algum bom senso entre o que é a robótica e as pessoas. Portanto temos que ter algum cuidado, mas claramente que se partirmos para centros de competências, as tecnologias são fundamentais.

Anexo IV – Tabelas de evidências

Evidências das motivações da Gama	Código
“O que nós vemos é que para a harmonização, standardização, que é um dos nossos maiores objetivos...”	EM1
“Cada vez mais que falo com pessoas de top management cada vez menos é uma decisão de redução de custos, é sim uma decisão de otimização de processos e garantires que consegues ganhos de eficiência. Não é só uma redução de custos a nível de salário, é otimização, standardização e ganhos de eficiência sem dúvida. Aliás nós temos tido algumas decisões controversas em que não há o business case do custo do FTE e mesmo assim a decisão é mudar.”	EM2
“As principais motivações são os custos, otimização, standardização e melhorias de processos.”	EM3
“Sinceramente, não sei se escolheria a redução de custos ou a melhoria dos processos. Escolhia a melhoria dos processos.”	EM4

Evidências das motivações da Delta	Código
“E julgo que as características que já lhe referi e claro a acrescentar o custo, por exemplo comparado com a Alemanha, é bastante diferente. Embora, me custe um bocadinho a admitir que isso tenha sido o principal, custa-me a admitir e acho que não foi, mas claro que contribui claramente. [qual destacava?] destacava mais o perfil das pessoas aqui, a flexibilidade, a pro-atividade, a atitude de vencer e ultrapassar obstáculos e que se refletiu na qualidade e na eficiência do trabalho.”	EM5

Evidências das motivações da Beta	Código
“Acho que foram dois vetores principais. O primeiro se calhar era a standardização dos processos, portanto, nós termos uma forma de trabalhar aproximada para vários países e vários processos e uma segunda a vertente do custo. [se tivesse que escolher um deles, qual era o mais importante?] Não sei...”	EM6
“Um dos nossos pilares é a eficiência”	EM7

Evidências das motivações da Alpha	Código
<p>“O nosso foco obviamente tem a ver com a questão de tornarmos a empresa mais eficiente... sermos mais rentáveis porque se calhar com menos recursos conseguimos fazer mais, com base na standardização, ou seja, a criação de economias de escala, etc. conseguimos garantir maior eficiência e com melhor qualidade e se calhar com um menor custo.”</p>	EM8
<p>“Tem a ver com os objetivos, com a questão da standardização, da especialização, ou seja, termos pessoas especializadas que apostando na standardização e na organização dos processos garante uma maior eficiência nos processos... temos um único centro com pessoas especializadas a prestar serviços para todos os <i>sites</i> e garantem uma harmonização com as práticas da Alpha.”</p>	EM9
<p>“Isso é uma das razões principais, ou seja, a criação de economias de escala, ou seja, conseguimos ganhar escala com o centro, conseguimos especializar colaboradores dentro das áreas funcionais e permitimos a cada um dos <i>sites</i> que se foquem naquilo que é essencial ao se focarem nas questões financeiras que têm dentro das suas casas.”</p>	EM10
<p>“Eu diria a especialização... obviamente o custo é importante, sem dúvida. O custo e especialização.”</p>	EM11
<p>“O volume para nós obviamente continua a ser importante, mas mais importante do que o volume é a qualidade do serviço prestado”</p>	EM12

Evidências dos Desafios Gama	Código
<p>“Nós verificamos que temos processos muito disparens nos diferentes países apesar de que já havia guidelines para ser tudo igual, mas a realidade é que eles fazem tudo diferente”</p>	ED1
<p>“Só agora é que nós estamos a conseguir implementar aquilo que a Gama definiu há não sei quantos anos atrás como sendo os processos high performance de order to cash porque a verdade é que eles partilhavam as guidelines mas depois cada um implementava à sua maneira e só agora”</p>	ED2
<p>“Estamos em alguma reorganização interna de nome e de evolução de carreira...agora já temos definidos os planos de carreira... não havia qualquer perspetivação de evolução de carreira, portanto, ou era júnior ou era sénior, o que também era um problema na atração.”</p>	ED3

“Não, o <i>scope</i> não está totalmente harmonizado... houve algumas especificidades em cada um dos países devido a realidades de cada um deles que não foi exatamente igual em todos os países.”	ED3
“Um dos maiores desafios dos serviços partilhados internos e externos é serem vistos como uma parte da organização”	ED4
“Apesar de agora não conseguirmos contratar portugueses a falar holandês	ED5
Estamos com os custos um bocado mais inflacionados do que inicialmente previstos”	ED6
“E isto porque como nós ainda não somos <i>100% process owners</i> com muita resistência por parte dos países, porque eles querem que as coisas sejam feitas exatamente da mesma forma. Portanto é uma das batalhas adicionais que nós temos”	ED7
“São 2 meses de formação de pessoas que executam atividades há 10/15/20 anos, portanto, há sempre coisas que não são explicadas.”	ED8
“Portanto tivemos uma equipa de change management, umas funcionaram nos países melhor do que outras porque ao mesmo tempo é difícil tu venderes o sucesso de um projeto que impacta a redução de pessoas, é sempre sensível fazer este tipo de comunicação.”	ED9
“Falhamos muito porque tínhamos intermediários na nossa comunicação, ou seja, nós não eramos o contacto direto... E em vários países esta ponte era uma mina total de destruição da nossa reputação, noutros não.”	ED10
“A maior dificuldade que nós tivemos foi sermos reconhecidos e visto como sendo Gama. Ainda hoje é uma luta.”	ED11
Até ser reconhecido como parte da organização, até seres reconhecido como um centro de competências perdes 10 anos e ganhas 50 brancas, não há hipótese. O processo é igual e penoso.”	ED12
“Conquistares o respeito da organização, o seres reconhecido como uma mais valia é penoso.”	ED13
“Para além de que tu tens sempre dentro de cada país muitas pessoas que fazem questão de vender o quanto isto nunca iria funcionar, ou porque colegas deles foram impactados ou eles próprios iriam ser impactados no futuro. Portanto, há muita resistência interna. Essa é uma das nossas maiores dificuldades.”	ED14
Outra das grandes dificuldades foi a nossa equipa de RH. A nossa equipa de RH não estava minimamente preparada para apoiar um projeto destes... O apoio que tivemos de recursos humanos foi muito abaixo das expectativas e eles próprios muito resistentes a qualquer ideia e sugestão vinda da nossa organização”	ED15

“Outro dos desafios que muitos centros sofrem é o facto da transição ser feita one to one”	ED16
“Todos os centros de serviços partilhados querem ter e é um dos maiores desafios que é turnover, a rotatividade das pessoas, mas não pode ser é nos níveis que nós temos, nós tivemos uma equipa em que tivemos 30% de turnover.”	ED17
“Uma das melhores coisas que nós tivemos e que continuamos a ter é o apoio do top management. Sem isso nunca teria funcionado e nunca estaríamos onde estamos.”	ED18
“A comunicação em alguns países não é fácil. Estamos todos próximos uns dos outros, mas temos formas de estar e de comunicar completamente diferentes.”	ED19
“As tecnologias são fundamentais e um dos nossos maiores desafios é que nós temos as nossas plataformas de comunicação com os países são diferentes em cada um dos países, tanto a nível telefónico como a nível de CRM	ED20
neste momento para mudar alguma coisa que seja significativa, temos que recorrer aos países”	ED21
“Eu acho que a pessoa que nós temos responsável pelos centros é uma pessoa com bastante visão.”	ED22
“Nós temos managers são por regiões e a agressividade da transição também vai depender muito... há uma guidance ‘Gama’, mas estas pessoas influenciam muito. na nossa região (Portugal, Espanha, França e Holanda) tivemos a sorte que o nosso top management é super agressivo e é full power porque se fosse outro mais cético...”	ED23
“Agora não há um processo standard.. um manda um e-mail, outro manda um anexo não sei de quê... não conseguem perceber que quanto melhor o input, melhor o output”	ED24
“Nós temos equipas que estão com grandes dificuldades com o volume de trabalho, com todas as mudanças que houve e a rotatividade sofremos muito a nível de performance.”	ED25

Evidências dos Desafios Delta	Código
Fizemos uma aquisição e também transferimos todos os serviços financeiros dessas empresas que estavam localizadas em vários países da Europa.	ED26
Mas demorou tempo porque aconteceram muitas coisas ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo em que estávamos a transferir aquilo que existia, fizemos uma aquisição.	ED27

Para o cliente interno, isso é uma área que eu acho que ainda temos que melhorar muito. Às vezes as pessoas estão muito envolvidas no dia-a-dia e esquecem-se um bocado de qual é que é o impacto daquilo que nós fazemos aqui tem no negócio e esse é um link que é fundamental.	ED28
Para além disso todas as implicações legais que teríamos para os países em que nós iríamos fechar. Por exemplo, na Alemanha os sindicatos são muito fortes principalmente na indústria química, que é a nossa, e foi um processo que demorou bastantes meses as negociações com o sindicato. Isso teve algum reflexo na passagem.	ED29
Portanto foi um bocado de loucos recrutar, treinar e transferir. Isso criou um bocado de ruído no início claramente. Deveríamos ter acautelado ... em termos de planeamento poderia ter sido diferente e criou muito stress.	ED30
Há outra coisa que também é muito importante e que se eu voltasse a fazer fazia diferente, que é termos que ter on board o top da organização.	ED31
Quando nós tínhamos os serviços distribuídos pelos vários países, não estávamos numa fase de ter kpis e, portanto, o que tínhamos era muito básico. Portanto quando transferíamos e queríamos comparar com o que era feito anteriormente não dava... E nós tivemos dificuldade porque não se fazia. E isso é fundamental numa transição, assegurarmos que temos os kpis que são hoje para depois quando transferimos podermos comparar porque isso acaba imediatamente com o ruído. Temos que ter as provas.	ED32
Eu diria que mais do que resistência alguma sabotagem.	ED33
Um dos problemas que nós tivemos nesta transição foi que nós não tínhamos as tools que precisávamos.	ED34
Isso na altura não existiu e hoje ainda não existe para parte das empresas porque nós utilizamos mais do que um sistema...Portanto, só quando implementarmos SAP aqui na europa, que será só daqui a 3 ou 4 anos é que isto vai ficar tudo harmonizado.	ED35
Se nós tivéssemos um único sistema para as empresas todas, europa, mercados emergentes... por exemplo eu no AP só precisava de 4 pessoas, não precisava de mais.	ED36
Na altura achamos e continuo a achar que a melhor forma foi transferir exatamente como estava, até para sermos capazes de receber o <i>know-how</i> de quem estava a passar. Isso foi outro desafio porque as pessoas que iam passar, eram pessoas que iam sair.	ED37
Em alguns países não era complicado porque, por exemplo, na Alemanha eles	ED38

saem hoje, mas passado uma semana já toda a gente estava a trabalhar, mas noutros países como França e Espanha, não foi exatamente assim e portanto requereu por parte das pessoas alguma sensibilidade.	
Foi no fundo que o negócio reconhecesse qual tinha sido a mais valia de ter um centro de serviços partilhados.	ED39
Mais uma vez acho que com a criação da figura do business partner a comunicação melhorou muito.	ED40
Neste momento nós poderíamos ser muito mais eficientes se utilizássemos um único sistema e não 3 ou 4 ou 5 como nós utilizamos. E ainda usamos muito excel infelizmente. Tenho a certeza que no futuro, quando nós implementarmos SAP, em termos de eficiência vamos melhorar muito, mas também acredito que vamos reduzir o número de pessoas.	ED41
Eu tive que arranjar pessoas de diferentes funções para irem contabilizar faturas e fazer transferências e foi madrugadas em cima de madrugadas. No início foi complicado...	ED42

Evidências dos Desafios Beta	Código
A melhorar. Portanto, nós temos alguma preocupação com isso. Nós temos vindo não é a mudar de estratégia, mas temos vindo a acrescentar valor à nossa estratégia.	ED43
Isto também foi um processo que foi melhorando com o tempo, porque no início eram as primeiras transições, não estávamos super preparados, não tínhamos por exemplo um processo standard, que temos neste momento.	ED44
Estes processos nunca são queridos na organização. Normalmente, são decisões top-down que envolvem que as pessoas deixem de trabalhar em determinadas localizações para o trabalho passar para aqui. Existe ou existiu muita resistência das equipas locais, tanto dos managing directors como dos próprios CFOs de cada uma das empresas.	ED45
Fomos ganhando no fundo a confiança deles e agora a resistência é muito menor.	ED46
Eu acho que os desafios foram mais internos, portanto, dentro da própria empresa em termos de resistência à mudança.	ED47
Houve alguns desafios no início na implementação da empresa, na minha perspectiva os apoios não são assim tantos como parecem e, portanto, faltam apoios para empresas do nosso género, para se implementarem aqui devidamente e terem todo o suporte necessário... A burocracia continua a ser brutal e nos	ED48

Últimos anos é cada vez mais, se falarmos nas constantes mudanças de legislação, mudanças fiscais, etc, que crescem ano após ano um peso grande para as empresas e cada vez maior.	
Acho que vai haver um desafio enorme daqui a uns anos que é a falta de candidatos.	ED49
Depois há uma dificuldade associada a isso, uma dificuldade brutal de trazer pessoas de outros países pra cá.	ED50
Os canais de comunicação estão lá, funcionam bem.	ED51

Evidências dos Desafios Alpha	Código
Porque é muito importante ter o buy in/ o apoio por parte dos <i>sites</i> neste processo de transferência, ou seja, antes de começar a transferir o ideal é que as equipas percebam o porquê dessa transferência.	ED52
Porque se não houver esse patrocínio, depois e já aconteceu connosco, muitas vezes eles encaram o processo de transferência como um processo de <i>downsizing</i> do lado deles e, então, aquilo que se pretende é haver um acordo, uma definição clara das expectativas, o que é que é esperado de nós, o que é que é esperado deles.	ED53
Como disse há bocado isto envolveu a necessidade de despedir pessoas em algumas localizações e essas pessoas não colaboraram no processo de transição e muitas vezes aquilo que se transferiu, não foi bem transferido por falta de informação do outro lado, o que levou a que depois a empresa cá no porto fosse responsabilizada pelos serviços não estarem a ser bem feitos. Essa foi a principal dificuldade.	ED54
Porque a empresa está muito segmentada e existem muitos centros de poder e, então, há necessidade de haver uma constante negociação e um constante alinhamento.	ED55
De qualquer das formas uma pessoa que sabe que vai ser despedida após essa transferência ser efetuada, não quer saber se o chefe deles está a pedir para transferir alguma coisa.	ED56
Nós devemos pensar de uma forma corporativa ou global e enquadrada, ou seja, se temos um centro de serviços partilhados na área financeira aqui no porto, a trabalhar para a europa e para os estados unidos, à partida os processos devem estar harmonizados com a ásia e não existe essa ligação.	ED57
Não existe nenhuma pessoa a tomar a decisão, ou seja, existem vários polos de	ED58

decisão e então que envolve uma constante discussão à volta destes tópicos.	
O sucesso para a implementação é ver esta questão da gestão de expectativas e garantir que toda a organização vai agir de acordo com aquilo que é definido e é acordado e sem qualquer tipo de limitações.	ED59
Temos várias estratégias para garantir essa boa relação e boa comunicação.	ED60
Nós usamos uma ERP que é o SAP e esse ERP está constantemente a ser atualizado ... Apostamos bastante na melhoria e tudo que seja a vanguarda da tecnologia, nós estamos lá.	ED61
Eles vieram para cá, mas o purchasing tem uma estratégia própria e as pessoas que trabalham cá têm que adotar a estratégia do purchasing, não tem que necessariamente que estar alinhada com a estratégia do nosso centro.... Neste momento, aquilo que eles têm que seguir é a estratégia das áreas funcionais para as quais trabalham.	ED62