



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centros de Serviços Partilhados:
contributos para a realização de um inquérito à
realidade portuguesa

por

EMANUEL ALBERTO MOTA SOARES

Católica Porto Business School
Universidade Católica Portuguesa
Março de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centros de Serviços Partilhados: contributos para a realização de um inquérito à realidade portuguesa

Trabalho final na modalidade de dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

EMANUEL ALBERTO MOTA SOARES

sob orientação de
Prof. Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira
Prof. Doutor Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School
Universidade Católica Portuguesa
Março de 2019

1 Agradecimentos

Inicialmente gostaria de agradecer profundamente à minha família. Aos meus pais pela vida, pela educação e valores que sempre me inculcaram, por todas as oportunidades e apoio incondicional. Sei que a vida que tenho é um pouco da vida que abdicaram por mim.

À minha irmã por existir e por ser o ser humano mais puro que conheço.

Aos meus avós por me acompanharem sempre com a sua sabedoria e experiência.

Ao meu orientador José Miguel Oliveira pelo auxílio, disponibilidade, intelecto e por todos os ensinamentos que guardarei sempre comigo.

À Talent Portugal na pessoa do Dr. Luís Sottomayor pela disponibilidade inicial demonstrada.

Aos meus amigos pela amizade e camaradagem.

A todos os professores que tive ao longo de toda a minha vida académica, sem exceção, por todo o conhecimento transmitido que me fez sempre crescer e chegar até hoje.

Agradecer também à música e ao desporto pelas experiências, valores e amigos que ao longo de tanto tempo preencheram e preenchem os meus dias. Por me terem ensinado que existem sentimentos imensuráveis e que nas derrotas também existe aprendizagem.

Por fim, agradecer de forma especial à minha namorada por toda a ajuda, paciência e companhia que ao longo do tempo demonstra para comigo. Definitivamente, torna-me um ser humano melhor e mais feliz todos os dias.

Para a Mãe,

Para o Pai,

Para a Sara,

Para a Ana.

2 Resumo

Os centros de serviços partilhados têm crescido de forma bastante significativa em Portugal. Este crescimento é justificado, por um lado por organizações nacionais que têm adotado modelos de gestão baseados em centros de serviços partilhados e, por outro lado, por organizações internacionais que têm criado ou deslocalizado os seus centros para o nosso país. Portugal demonstra ser o alvo de diversas implementações e espera-se que este progresso se mantenha por mais anos. O setor tem adquirido grande dimensão a nível estratégico para a economia do país pela criação de emprego e promoção do desenvolvimento de infraestruturas ao ponto de significar cada vez mais da riqueza gerada. A nível europeu, Portugal é o país que mais cresceu em número de implementações e em número de empregos criados.

No entanto, apesar da atratividade do país para este tipo de centros, a literatura existente sobre a temática é principalmente internacional. Os estudos nacionais existentes são realizados por consultoras e maioritariamente de base estatística. Não se conhecem estudos empíricos realizados a organizações que reflitam sobre o que na literatura internacional são consideradas as variáveis chaves para conhecer este fenómeno.

Assim sendo, o presente trabalho apresenta uma primeira proposta de um inquérito que sistematiza as perguntas que parecem relevantes por forma a serem aplicadas à realidade portuguesa.

PALAVRAS CHAVE: Centros de Serviços Partilhados, Modelos e Estruturas Organizacionais, Mudança Organizacional.

3 Abstract

The shared services centers have grown in a pretty significant way in Portugal. This growth is justified, on one hand by the national organizations that have been adopting management models based on the shared services centers and, on the other hand, by international organizations that have created or displaced their centers to our country. Portugal appears to be the target of innumerable implementations and it's hoped that this progress stays on for many years. The sector has been acquiring a huge dimension in statistical terms to the economy of the country by the employment vacancies created and the promotion of the infrastructure development to the point it means more and more wealth generated. At an european level, Portugal is the country that has grown the most in terms of number of implementations and employment vacancies created.

However, despite the attractiveness of the country to this type of centers, the existent literature about the theme is mainly international. The national studies existent are performed by consultancy firms and mainly with a statistical basis. There aren't any known empiric studies performed to organizations that reflect about what in international literature are considered the key variables to know this phenomenon.

Therefore, the present task features a first proposal of an inquiry that systematizes the questions that seem relevant in order to be applicable to the Portuguese reality.

KEY WORDS: Shared Services Centre, Models and Organizational Structures, Organizational Change.

4 Índice

1	Agradecimentos	III
2	Resumo	V
3	Abstract	VII
4	Índice	IX
5	Índice de figuras	XI
6	Índice de tabelas.....	XIII
7	Introdução.....	15
8	Pergunta de investigação.....	19
9	Metodologia.....	21
10	Revisão de literatura	25
10.1	Enquadramento geral.....	25
10.1.1	Conceito de centro de serviços partilhados	25
10.1.2	Função de um centro de serviços partilhados num grupo organizacional	26
10.1.3	Serviços partilhados e relação com centros de decisão: centralização, descentralização e outsourcing.....	29
10.1.4	Caraterização e morfologia	33
10.1.5	Clientes e localização.....	37
10.1.6	Vantagens de um modelo de serviços partilhados.....	38
10.2	Implementação de novos centros de serviços partilhados	40
10.2.1	Variáveis chave para a implementação	40
10.2.1.1	Transformação das pessoas.....	41
10.2.1.2	Transformação de processos	41
10.2.1.3	Transformação da tecnologia.....	42
10.2.2	Princípios fundamentais e processo de implementação	43
10.2.2.1	Mobilização.....	45
10.2.2.2	Avaliação.....	45

10.2.2.3	Desenho de soluções	45
10.2.2.4	Implementação.....	46
10.2.3	Serviços partilhados – Estágios de desenvolvimento.....	50
10.2.4	Principais problemas e dificuldades de um centro de serviços partilhados.....	52
10.3	Fatores críticos de sucesso para serviços partilhados	57
10.4	Avaliação de performance em centros de serviços partilhados	58
10.5	Serviços partilhados em Portugal	61
10.6	Atratividade de Portugal.....	63
10.6.1	Visão interna.....	65
10.6.2	Visão externa	68
10.6.3	Desafios, limitações e tendências para a atratividade de Portugal.....	72
11	Proposta de questionário	75
12	Discussão	85
13	Conclusão.....	91
14	Oportunidades para investigação futura	93
15	Bibliografia.....	95

5 Índice de figuras

Figura 1 - Grupo organizacional constituído por diversas atividades de suporte em diferentes unidades de negócio.....	28
Figura 2 - Grupo organizacional com unidade de centro de serviços partilhados	29
Figura 3 - Elementos de serviços partilhados, centralização e descentralização	30
Figura 4 - Atividades "core"	33
Figura 5 - Principais áreas num centro de serviços partilhados	35
Figura 6 - Single function SSC vs multi-function SSC.....	36
Figura 7 - Cobertura geográfica dos centros de serviços partilhados.....	37
Figura 8 - Transformação de pessoas.....	41
Figura 9 - Transformação de processos	42
Figura 10 - Transformação de tecnologia	43
Figura 11 - Guia de um serviço partilhado	44
Figura 12 - Estágios de um serviço partilhado	50
Figura 13 - Localização de centros de serviços partilhados por regiões de Portugal continental	62
Figura 14 - Organizações presentes em Portugal.....	63
Figura 15 - Padrão de mudança nos padrões dos serviços prestados.....	65
Figura 16 - Número de estudantes por região em Portugal.....	66
Figura 17 - Relevância dos fatores de atratividade para empresas internacionais se realizarem em Portugal.....	67
Figura 18 - Avaliação de competitividade de Portugal.....	69
Figura 19 - Países que irão atrair mais centros de serviços partilhados nos próximos anos	70
Figura 20 - Competitividade comparativa entre países mais propensos a atração de centros de serviços partilhados	71

Figure 21 - Salário médio anual em Portugal para a área de serviços partilhados

..... 73

6 Índice de tabelas

Tabela 1 - Shared services vs centralization support.....	32
Tabela 2 - Benefícios dos centros de serviços partilhados mais enunciados na literatura.....	40
Tabela 3 - Seis princípios para a implementação	47
Tabela 4 - Processo de implementação	49
Tabela 5 - Listagem de principais dificuldades encontradas na literatura	55

7 Introdução

A primeira referência explícita ao conceito de serviços partilhados conhecida foi introduzida por Michael J. Earl em 1994. Foi apelidada pelo próprio como uma nova rota de eficiência (Earl, 1994). Existem inúmeras definições após 1994 até aos dias de hoje, mas não existe propriamente uma definição consensual entre os autores.

A adoção de modelos de gestão com base em centros de serviços partilhados tem crescido ao longo do tempo como forma de originarem vantagens no custo (Mohan, 2006). A origem desta tendência é justificada por fatores diretamente ligados à evolução das preferências e necessidades dos agentes económicos, fatores como a globalização e como a complexidade e dinâmica das estratégias das organizações (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Em Portugal, esta tendência tem-se vindo a fazer sentir nos últimos anos de forma intensa. O nosso país tem sido um polo de atratividade elevada para a implementação de centros desta área (Ernest & Young, 2017).

Para mim a introdução do tema surgiu através de uma experiência profissional. Tive a oportunidade de trabalhar no centro de serviços partilhados da Adidas. Nesse mesmo centro tive pela primeira vez contacto com a realidade de um centro de serviços partilhados. Na prática, foi desta mesma experiência que surgiu a minha motivação para a escolha do tema do presente trabalho. Eu sabia o tema que pretendia estudar e esta investigação desde o seu início seria realizada em parceria com a Talent Portugal. A Talent Portugal é uma comunidade que promove a procura de talento. É uma plataforma de aproximação entre instituições de ensino, organizações e candidatos. A Talent é uma organização focada na área dos serviços globais, funcionando como um ponto de ligação entre estudantes, universidades e empresas tecnológicas com centros de serviços. Assim, através desta parceria com a Talent Portugal o tema

começou a ganhar ainda mais relevância. Desta parceria e por sugestão da Talent Portugal surgiu inicialmente um projeto de estudo relacionado com a Nestlé e com o seu centro de serviços partilhados – Nestlé Business Services. Este projeto visava o estudo da implementação do centro e das principais dificuldades sentidas pela organização. Por força das circunstâncias e dos tempos de resposta não foi possível avançar com o mesmo.

Com o objetivo de promover cada vez mais a proximidade dos candidatos, empresas e instituições a Talent Portugal é também organizadora de inúmeros eventos e atividades para suportar a sua campanha de atração de talento. De um desses eventos surge a segunda hipótese de estudo. Esta estava relacionada com a possibilidade de elaboração e aplicação de um inquérito num evento que a Talent Portugal iria organizar no início do ano de 2019. Este inquérito teria o objetivo de recolher informação da realidade das empresas e gerar conhecimento com base na experiência real das organizações revelando dados concretos sobre a realidade portuguesa. No entanto, o evento em questão não se realizou com as características idealizadas por apenas englobar empresas do ramo informático. Apesar disto, a ideia do inquérito ganhou força por forma a estudar a realidade portuguesa. Como o espaço temporal disponível já se encontrava encurtado originou a impossibilidade de aplicação do mesmo pelo que, dentro do mesmo âmbito e por não ter encontrado nenhum, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um inquérito com base em literatura pertinente, possibilitando a validação desta mesma literatura e o levantamento de dados concretos sobre a realidade portuguesa.

Em Portugal a área tem grande importância em termos de criação de empregos e também de riqueza devido ao crescimento atual do setor que faz com que tenha cada vez mais peso no produto interno bruto do país.

No exterior do país o tema é estudado há cerca de duas décadas e existe um grande número de estudos. Mas, como em Portugal este é relativamente recente, os estudos são em número mais reduzido e, os que existem, são

contributos originados por consultoras, com base estatística e que não dão respostas diretas sobre a experiência de Portugal. Pelo que o presente trabalho tem pertinência ao validar se as considerações resultantes dos estudos internacionais têm ou não evidência na experiência prática do nosso país.

Para o estudo da problemática apresentada, o presente trabalho tem o objetivo de, após uma revisão literária adequada, elaborar um questionário. Este questionário deverá ser aplicado aos centros de serviços partilhados em Portugal. Pretende-se que seja uma ferramenta pelo qual poderão ser encontradas divergências entre o que a literatura internacional descreve e o que a realidade portuguesa evidencia na sua experiência. É nestas possíveis diferenças que surgirão novas atualizações de conhecimento aplicadas ao caso do nosso país.

De facto, após toda a análise da literatura estudada são identificadas determinadas questões que demonstram pertinência suficiente para serem questionadas aos centros de serviços partilhados em Portugal. Umas por serem relacionadas com informações dadas como garantidas mas que resultam de estudos com algum tempo, outras por poderem originar oportunidades de estudo futuras. O inquérito apresentado tem também fundamento por não ter sido encontrado nenhum exemplo semelhante que vá além da experiência empírica e que a aplique através de um inquérito às empresas.

8 Pergunta de investigação

Tendo em consideração o atrás exposto, a pergunta de investigação do presente trabalho pode ser definida por de que forma podemos caracterizar os centros de serviços partilhados em Portugal tendo em particular consideração a sua morfologia, implementação em Portugal, relação com o centro, tendências e dificuldades?

A seleção das variáveis acima referidas tem em consideração aquilo que são os temas centrais que os autores que se têm debruçado sobre esta área consideram como os mais relevantes, tal como veremos na revisão de literatura apresentada.

Esta questão de investigação vem no seguimento do facto de todos os estudos encontrados em Portugal e no exterior serem baseados em experiência empírica de autores ou na revisão de outros artigos e não na realização de inquéritos diretos às organizações e ao estudo das suas experiências reais, pelo que, por este motivo, torna-se bastante pertinente a realização deste inquérito e a sua aplicação futura.

9 Metodologia

Para que fosse possível a realização deste estudo foi imprescindível uma intensa revisão de literatura. Esta foi conseguida através de pesquisa online onde se encontraram vários artigos e estudos, através dos quais foram surgindo sucessivamente outros artigos pertinentes também aproveitados para o estudo em questão. De entre todos os estudos disponíveis não foi encontrado qualquer inquérito.

A execução da pesquisa literária foi efetuada a nível nacional e internacional. A nível internacional foram encontrados diversos estudos que além de serem mais numerosos também eram caracterizados por uma maior diversidade de investigações comparativamente com a pesquisa a nível nacional, onde os estudos encontrados são mais escassos em número e, na sua maioria, são de base estatística, sendo também importante frizar que nenhum dos estudos encontrados tinha âmbito de averiguação diretamente com a realidade das empresas. A acrescentar a toda esta revisão de literatura, a minha experiência profissional num centro de serviços partilhados veio contribuir de forma clara para uma melhor perceção e compreensão de toda a envolvente.

Como, a nível nacional, a investigação do tema ainda se encontra nos primeiros anos, mas Portugal tem revelado inúmeras implementações destes centros, será relevante confrontar a literatura já existente no exterior com a realidade prática portuguesa. No fundo validar se a bibliografia tem significância no nosso país e até que ponto as conclusões concetuais dos mais diversos autores têm relevância na prática e se os próprios centros se identificam com estas perspetivas.

O que se pretende é dar resposta à questão de que forma podemos caracterizar os centros de serviços partilhados em Portugal tendo em particular consideração a sua morfologia, implementação em Portugal, relação com o centro, tendências e dificuldades?

Por forma a dar resposta à questão acima referida a presente investigação tem como principal objetivo a elaboração de um questionário destinado às organizações existentes em Portugal que possuem Centro(s) de Serviços Partilhados. Propondo-se que este seja efetuado a um número mínimo de trinta empresas e que seja aplicado não só às direções dos respetivos centros, mas também a várias pessoas dentro das organizações por forma a obter perspetivas sobre sentimentos de quem dirige e de quem é dirigido.

A sua aplicação terá também como interesse a comparação de resultados em empresas de origem portuguesa, como a Efacec, Sonae e Rangel, com resultados em empresas internacionais que têm os seus centros implementados em Portugal, como são exemplo a Adidas, Microsoft e Fujitsu. Além disso, poderá fazer sentido confrontar resultados obtidos em empresas que se encontram implementadas há mais anos com aqueles que são obtidos a partir de empresas mais recentes, isto porque possivelmente originarão sensibilidades diferentes.

Este método de investigação em forma de questionário acontece quando são inquiridos diretamente as entidades que operam na realidade que se pretende investigar. O método permite assim, recolha de informação do conjunto de entidades e permite, após aplicação, a obtenção de resultados. Estes por sua vez, segundo análise quantitativa originarão conclusões (Prodanov & Freitas, 2013). Neste tipo de metodologias não são estudadas todas as entidades relacionadas com a problemática, apenas uma amostra. A amostra deve ser escolhida como forma a que seja capaz de ser significativa do todo. Isto é, apenas uma amostra é estudada, mas se esta for significativamente relevante, os resultados da investigação poderão ser validados para todo o universo. A principal vantagem da metodologia é a forma rápida de levantamento de informação (Gil, 2008).

O questionário elaborado tem um total de vinte e nove perguntas. Vinte e oito de escolha múltipla e uma de resposta semiaberta. Todas elas estão segmentadas em quatro divisões.

A primeira divisão é caracterização do centro de serviços partilhados constituída por oito questões. Possibilita a recolha de informação relacionada com o centro inquirido, assim, proporciona uma descrição geral do centro. É composta por um conjunto de questões de âmbito geral sobre constituição, particularidades do centro e raio de ação.

A segunda divisão relativa ao conceito e função. É constituída por 3 questões. Esta secção é propícia para a validação do contexto teórico, são três perguntas sobre o conceito e função dos centros de serviços partilhados.

A divisão seguinte, a terceira, é morfologia e localização. Nesta pretende-se analisar as estruturas pelas quais os centros estão organizados e permite também o levantamento de informação sobre a localização. É formada por cinco questões sobre as funções constituintes dos centros e as suas possíveis localizações.

A quarta e última divisão é implementação, benefícios e desafios. É a divisão a que se reservou mais perguntas, é concebida com treze perguntas que permitem a recolha de dados sobre o processo de implementação, as vantagens e desvantagens de um modelo de gestão baseado em centros de serviços partilhados.

10 Revisão de literatura

10.1 Enquadramento geral

10.1.1 Conceito de centro de serviços partilhados

O conceito de serviços partilhados não é recente, tem sido objeto de estudo de inúmeros autores ao longo das últimas duas décadas. A primeira abordagem ao tema como o conhecemos hoje, com o nome de Serviços Partilhados remonta a 1994, quando Earl introduziu o conceito como “another route of administrative efficiency” no seu artigo “*business process design*” (Earl, 1994).

O conceito de serviços partilhados, está sobretudo relacionado com otimização de recursos e processos corporativos com o objetivo de potenciar ganhos de eficiência, profissionalismo e produtividade. As definições são diversas, mas todas elas têm em comum palavras chave como concentração e consolidação, bem como muitas se referem a atividades de suporte, muitas referem-se a características organizacionais, de negócio e aspetos de *governance*. Outras focam-se nas características de autonomia e independência como unidade de negócio (Ulbrich, 2006; Alvarez, Blansett, Counto, Nielson, & Niekirk, 1999).

Para Becker, o termo de serviços partilhados pode ser definido como a concentração de recursos de uma organização por forma a prestar múltiplos serviços internos, com processos consolidados e standardizados (Becker, Niehaves, & Krause, 2009).

Para alguns autores, serviços partilhados são a mera agregação de serviços de *back-office* (Borman M. , 2010), mas para outros, serviços partilhados são um estratégia colaborativa onde funções da organização estão localizadas de forma autónoma e são geridas como uma unidade de negócio independente, competindo num mercado aberto com a finalidade de promover a eficiência,

criação de valor e desenvolvimento do serviço ao cliente (Goh, Prakash, & Yeo, 2007).

Para alguns autores, nomeadamente os mais antigos, defendem que um centro de serviços partilhados é um modelo organizacional que se foca na gestão e prestação de serviços não estratégicos e de características operacionais (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Outros autores definiram que é modelo organizacional que centraliza num local funções semelhantes no seio de uma organização. Esta por vez irá prestar serviços e é gerida como uma única organização (Bergeron, 2003). Os autores mais recentes acreditam que um centro de serviços partilhados tem por base processos com o objetivo de reduzir ao máximo a redundância de processos e são dirigidos para a gestão de custos (Schulz, Huchstein, Ubernickel, & Brenner, 2009). É um modelo organizacional que concentra e gere num só local determinado conjunto de atividades agrupadas por características similares entre as mesmas. Estes centros prestam serviços ao restante grupo de determinada organização (Menz, Kunish, & Collis, 2015).

10.1.2 Função de um centro de serviços partilhados num grupo organizacional

Por forma a uma compreensão mais aprofundada do conceito de Serviços Partilhados é importante perceber a sua relação com os conceitos de descentralização e centralização bem como o conceito de *outsourcing*. Está ligado com a necessidade de consolidação das empresas e esta está relacionada com os efeitos negativos da descentralização que podem originar a duplicação de funções. Isto é, as organizações estão sujeitas a fatores como forças concorrenciais, constantes situações de modificação e de desenvolvimento. Assim, neste clima onde ocorrem inúmeras mudanças em curtos períodos de

tempo a gestão da informação e do conhecimento ganha relevo. O processo de gestão da informação e do conhecimento origina a que as organizações vejam a sua gestão como um processo contínuo e ininterrupto (Pinto J. S., 2015). Uma economia industrial é uma economia de conhecimento (Smith & Mckeen, 2004). Nestas condições rompem os modelos organizacionais. As empresas assentam em modelos de gestão que definem todas as suas estruturas. Nestes modelos todas as atividades e sectores são descritos e criteriosamente organizados para a criação de valor. Entende-se que estas organizações procuram pelo melhor modelo possível para satisfazer as especificidades da organização. A consolidação do conhecimento, a standardização e reconstrução do mesmo têm um papel fundamental. Neste âmbito, a consolidação de atividades significa a estabilização de processos, o fortalecimento dos mesmos e a potenciação de sinergias resultantes da aproximação destas atividades no mesmo local. Esta necessidade de harmonização de práticas e procedimentos é um problema que é frequente em organizações multi-negócio e multi-geografia. Um negócio com várias atividades tende por isso a tentar agrupar as mesmas para uma melhor gestão de informação e conhecimento (Pinto J. S., 2015).

Na origem da nomenclatura “serviço partilhado” subentende-se que é um serviço passível de generalização, isto é, não é um serviço com características únicas, bem pelo contrário é um conceito diretamente relacionado com a consolidação e standardização (Pinto J. S., 2015).

Num grupo multi-negócio ou multi-geografia cada unidade ou país possui processos operacionais e de gestão independentes entre si. São constituídas por equipas distintas e por vezes localizadas em diferentes espaços geográficos. Esta forma de divisão resulta em que cada unidade possua as suas funções, o que cria uma situação de duplicação de funções.

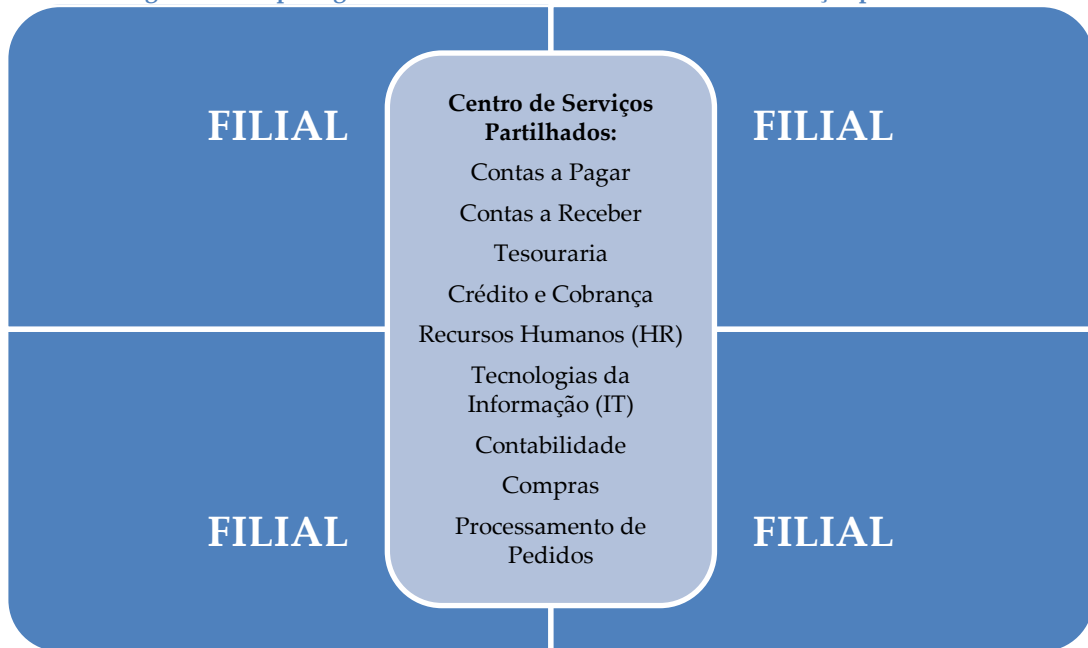
Figura 1 - Grupo organizacional constituído por diversas atividades de suporte em diferentes unidades de negócio



Fonte: Adaptado, (Seixas, 2014)

No exemplo acima podemos observar diferentes filiais pertencentes ao mesmo grupo, cada uma delas com funções de suporte independentes, mas semelhantes. Por forma a reduzir estas duplicações de funções surge a ideia de serviços partilhados. As organizações são reestruturadas passando a incluir muitas ou todas as atividades de suporte numa nova unidade de negócio que presta serviços a todas as filiais do grupo.

Figura 2 - Grupo organizacional com unidade de centro de serviços partilhados



Fonte: Adaptado, (Seixas, 2014)

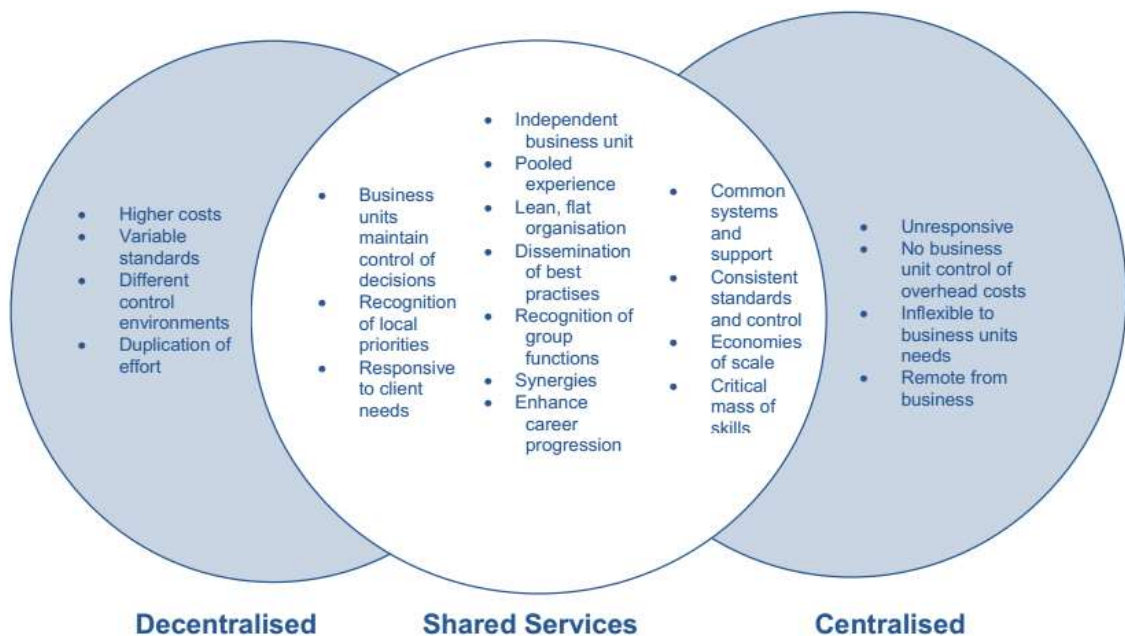
Com a implementação de uma unidade de serviços partilhados as organizações conseguem assim evitar a duplicação de funções de suporte. Assim, as filiais ganham tempo para outras tarefas para além das de suporte o que lhes permite focar na execução e desenvolvimento dos processos e tarefas do negócio principal. As funções concentradas nos serviços partilhados são maioritariamente de suporte e de natureza administrativa o que à primeira vista não promove a criação de valor acrescentado para as organizações mas, com a sua aglomeração num só centro e geridas como um negócio próprio, podem ser fonte de valor acrescentado para os grupos organizacionais (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999).

10.1.3 Serviços partilhados e relação com centros de decisão: centralização, descentralização e outsourcing.

Tipicamente, uma organização baseada na centralização tem as estruturas construídas por forma a fornecer informação para o centro corporativo tomar

decisões e gerir as unidades de negócio. O poder de ação e decisão está concentrado num só local. A centralização tem como senão a falta de agilidade nos processos, inflexibilidade e custos para as unidades de negócio. A descentralização por seu turno está associada a duplicação de esforço e funções, custos elevados e alto nível de flexibilidade (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Um modelo de centros de serviços partilhados não é baseado em centralização nem em descentralização, mas sim uma conjugação de características de ambos os modelos.

Figura 3 - Elementos de serviços partilhados, centralização e descentralização



Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

Os serviços partilhados têm características de centralização, no entanto têm fatores que os distinguem de uma gestão centralizada. Para alguns autores o principal fator diferenciador é a orientação para o cliente (Janssen & Joha, 2006). Mas para outros, serviços partilhados são a combinação entre centralização e descentralização (Goh, Prakash, & Yeo, 2007). Sendo uma combinação, esta estrutura permite capturar quer os benefícios da centralização quer da descentralização (Hodgkinson, 1996).

Como enunciado acima, Jansen e Joha (2006) apontaram a orientação para o cliente como o fator mais relevante. No entanto e, segundo um estudo da Pricewaterhousecoopers (2015) existem diversas diferenças. Na tabela abaixo podemos verificar que estas diferenças têm por base oito dimensões: *governance*, prestação de contas, foco no cliente, orientação do serviço, flexibilidade, monitorização do desempenho, preço dos serviços e localização. A Pricewaterhousecoopers (2015) concluiu que numa gestão centralizada quem define a política de ações, procedimentos e direções são as faixas hierárquicas superiores, normalmente apelidados de *senior managers*, e a prestação de contas é reportada ao centro corporativo. As funções corporativas são responsáveis por decidir a oferta/entrega de serviços, serviços estes que são na sua maioria estandardizados. A performance é monitorizada através de objetivos definidos internamente, as unidades de negócio suportam os custos segundo alocações e, na sua maioria, as localizações dos centros de decisão são os centros corporativos. Por sua vez, Serviços Partilhados tipicamente têm uma direção autónoma e independente, a qual é responsável pela definição da direção estratégica, políticas e procedimentos do centro. Os serviços são customizáveis por forma a satisfazer os requisitos de cada unidade de negócio, demonstrando flexibilidade externa e internamente. A avaliação de desempenho é realizada tendo por base objetivos internos, mas também análises comparativas de *benchmarking* onde são realizadas avaliações comparativas para com as melhores práticas no exterior. As unidades de negócio são cobradas segundo a quantidade de serviços prestados e a localização dos centros são frequentemente localizações escolhidas de acordo com fatores como a interação para com os clientes.

Tabela 1 - Shared services vs centralization support

SHARED SERVICES	DIMENSION	CENTRALIZATION
Shared Services board sets policy and direction	Governance	Senior functional managers set policy and direction
Accountability to business unit	Accountability	Accountability to corporate core
Business units set priorities on quantity and quality of services required	Customer Focus	Corporate functions decide on service offerings and delivery
Services are tailored to address business unit requirements	Service Orientation	Services are standardized
Flexibility to source from external providers is often permitted	Flexibility	Use of internal services is mandated
Performance is monitored against internal targets and external best practices	Performance Monitoring	Performance is monitored against internal targets
Business units are charged based on actual usage of services	Chargebacks	Business units are charged based on allocations
Located wherever it makes sense from a customer interaction standpoint	Location	Often physically located at corporate headquarters

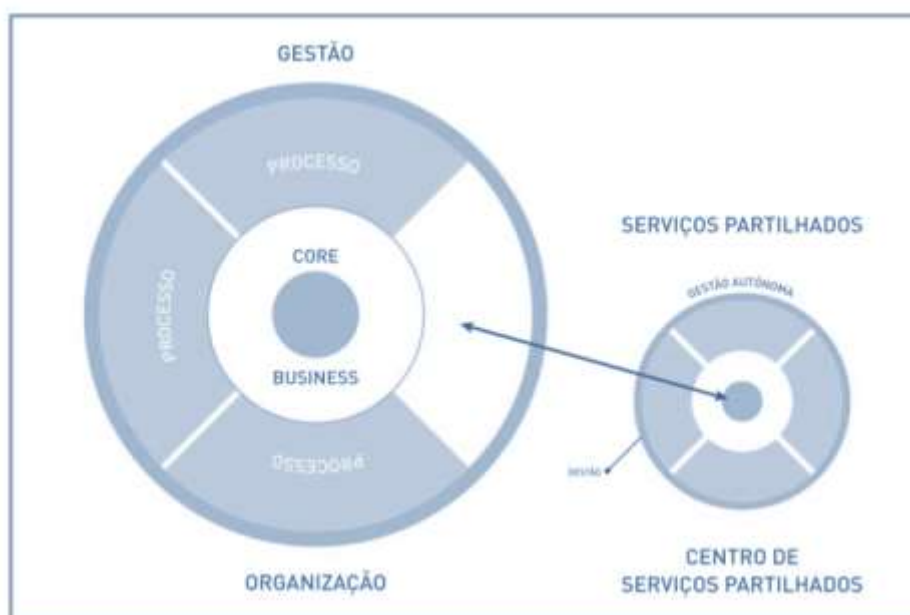
Fonte: (PWC., 2015)

Segundo Ulbrich, serviços financeiros são um tema similar ao *outsourcing* afirmando que a principal diferença está relacionada com a localização do prestador de serviços, isto é, se o prestador está no interior da organização ou no exterior da mesma. Os serviços partilhados podem também ser vistos como uma evolução de *outsourcing* externo (Ulbrich, 2006).

10.1.4 Caraterização e morfologia

Um modelo de gestão baseado em centros de serviços partilhados traduz-se numa unidade de negócio que concentra funções e serviços de uma organização. Esta unidade tem localização definida de forma estratégica por forma a que as tarefas que eram realizadas em diferentes espaços e entidades sejam desempenhadas apenas por uma unidade (Soares, 2016). Unidade esta que define a sua atividade económica na prestação de serviços, assim sendo, as atividades que outrora eram apenas de suporte para as entidades tornam-se agora nas atividades “core”. Antes da adoção de um modelo de gestão baseado em centros de serviços partilhados as funções eram desempenhadas por departamentos distintos e em empresas diferentes e que apenas serviam de suporte, como um processo para o desenvolvimento normal da atividade “core” do grupo. Com a implementação do modelo de centros de serviços partilhados, a nova unidade tem como único negócio o seu “core” (Pinto J. S., 2015).

Figura 4 - Atividades "core"



Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

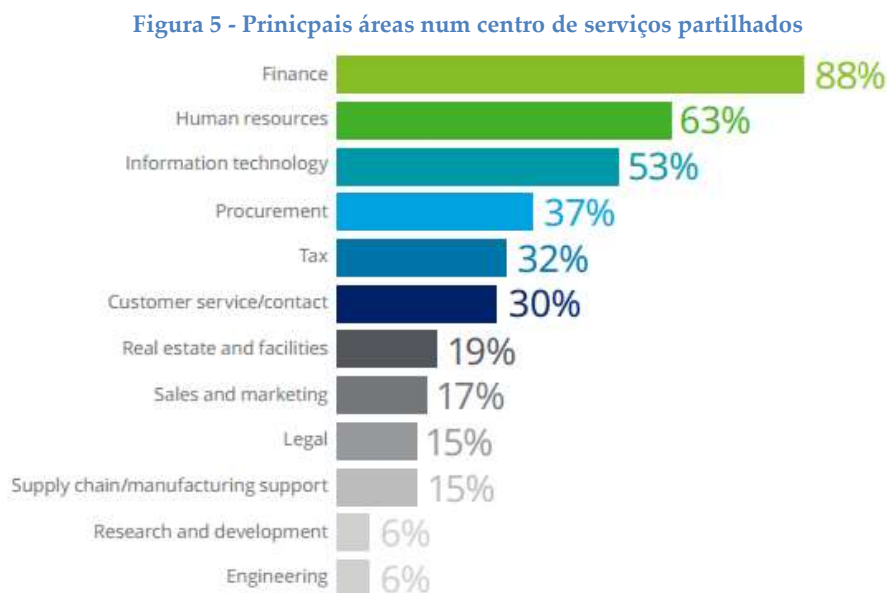
Segundo Craike & Singh (2006) os centros de serviços partilhados são o resultado da aglomeração de serviços operacionais e algumas funções de gestão de uma organização. Funções operacionais como contabilidade, recursos humanos, tecnologias da informação, e funções de gestão como gestão de projetos e engenharia. Um centro de serviços partilhados funciona como uma unidade de negócio única e independente. São geridos como unidades de negócio e considerados um *outsourcing* interno para grupos organizacionais. Estas unidades de serviços partilhados são focados em atividades específicas, não estratégicas e de suporte. Aos centros de serviços partilhados são associados custos reduzidos e elevados níveis de qualidade por forma a potenciar a sua atratividade em comparação com alternativas externas às organizações. Têm um foco que vai mais além do serviço de suporte ao cliente. Desenvolvem uma relação de fornecedor interno versus cliente interno com base em parcerias (Craike & Singh, 2006).

Seguindo Porter e a sua análise da cadeia de valor, podemos dividir as principais funções de uma organização em atividades primárias e atividades de suporte. As atividades primárias encontram-se diretamente relacionadas com o processo de produção, transformação e criação de valor, são atividades diretamente ligadas a processos logísticos e operacionais de produção de bens, gestão de matérias primas, gestão de processos de logística como armazenamento, entregas, receções, distribuição de recursos, transformação, processos de comercialização e publicidade, são funções como a logística, marketing, vendas, serviço pós-venda e operações (Porter M. , 1985). As funções de suporte como recursos humanos, tecnologias da informação e gestão num sentido global, são atividades diretamente ligadas a formação de mão de obra, bem como a sua contratação e motivação, atividades de compras, funções de contabilidade, planeamento, gestão de processos melhoria continua ou gestão da qualidade. Porter também afirmou que as funções de suporte podem ser concentradas numa unidade organizacional única e assim serem “atividades

partilhadas” caso sejam comuns a diversas atividades de um grupo organizacional (Porter M. E., 1987).

A morfologia e constituição dos centros de serviços partilhados têm sido alvo de evoluções desde a sua origem. Ambas dependem do âmbito e contexto das organizações em que os centros se inserem. Inicialmente eram caracterizados por aglomerarem atividades mais particulares, menos complexas, de índole operacional e de *back-office*. Com o passar do tempo, têm sido alvo de evolução e crescimento e cada vez mais englobam atividades com mais complexidade, não só de *back-office*, mas também já incluem tarefas de suporte aos clientes e até alguma atividade de gestão estratégica.

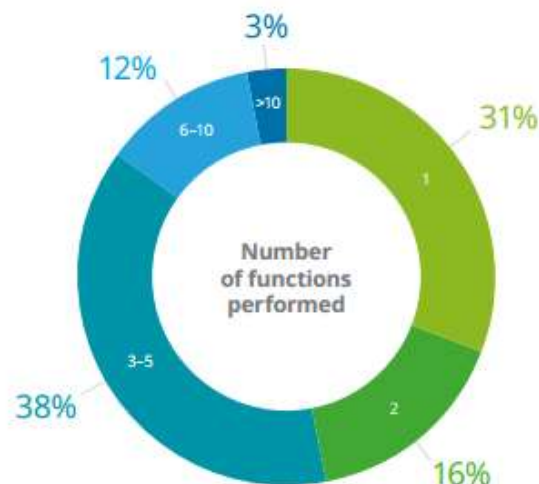
No estudo mundial e bianual sobre serviços partilhados da Deloitte de 2017, a consultora obteve 330 respostas de centros de serviços partilhados. Os inquiridos representavam organizações com sede em 37 países. Dos centros de serviços partilhados inquiridos, as principais funções são as abaixo apresentadas.



Fonte: (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017)

É observável que existe um conjunto de três atividades que se destaca de forma clara. As atividades da área financeira, recursos humanos e tecnologias da informação. Neste estudo a Deloitte (2017) dá conta de uma tendência de aumento da concentração de funções nos centros. Segundo Wenderoth (Wenderoth, 2013), os centros de serviços partilhados tendem a incluir simultâneas atividades como contabilidade e finanças, tecnologias de informação e recursos humanos, no entanto muitos grupos empresariais têm optado por concentrar um grande diversidade de atividades no mesmo centro, alguns deles até transferindo todas as suas atividades de suporte.

Figura 6 - Single function SSC vs multi-function SSC



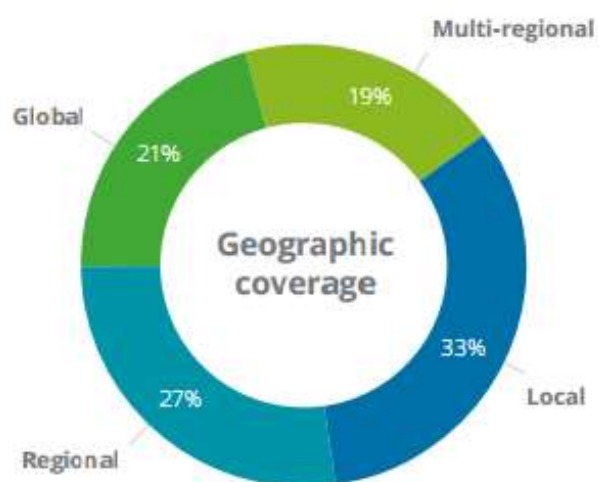
Fonte: (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017).

Segundo a figura acima, a Deloitte conclui que 69% dos centros de serviços partilhados é multi-função, englobam duas ou mais atividades. Por outro lado, 31% que ainda é constituído por uma única atividade.

10.1.5 Clientes e localização

Segundo o mesmo estudo da Deloitte (2017), as barreiras geográficas tendem a desaparecer o que é comprovado pelo crescimento das regiões no âmbito dos centros de serviços partilhados, suportando a ideia de que os centros conseguem ultrapassar fatores como a linguagem, diferenças horárias e diferentes legislações. A estratégia dos centros de serviços partilhados foca-se essencialmente na otimização de custos e na proximidade. Atualmente, devido à evolução das tecnologias de comunicação, o local para os centros de serviços partilhados se instalarem expandiu visto qualquer país poder ser uma fonte de talento.

Figura 7 - Cobertura geográfica dos centros de serviços partilhados



Fonte: (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017)

A escolha da localização é também um método de gestão de risco. Um centro de serviços partilhados pode utilizar de forma integrada diversas localizações e não concentram todas as suas atividades e serviços num só local. Para um centro de serviços partilhados a opção de integração através de várias localizações possibilita a mitigação da exposição a riscos como fenómenos relacionados com atentados terroristas, ou catástrofes naturais, ou mesmo

conflitos laborais (como greves) e permite evitar a escolha de locais com grande instabilidade política e legal (Pinto J. S., 2015).

10.1.6 Vantagens de um modelo de serviços partilhados

Vários autores desenvolveram trabalhos de investigação sobre os benefícios de um modelo de centros de serviços partilhados e apesar de inúmeros estudos, existe alguma concordância nos benefícios originados. Para uns a redução de custos é vista como a principal vantagem (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006). Ronda cerca de trinta por cento (Lester, 2001). Esta redução é resultado direto da evolução em termos de eficiência e performance (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Outra vantagem que detém consenso é a melhoria do retorno do capital investido. Atividades de suporte concentradas criam economias de escala e melhorias de controlo e assim obtém-se um maior retorno do capital investido através da standardização e padronização (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). O modelo de centros de serviços partilhados permite aumentos de produtividade, permite fazer o mesmo ou melhor com custos e consumos inferiores (Forst, 2001).

As práticas como o redesenho dos processos, o *benchmarking* e a adoção das melhores práticas do mercado criam valor acrescentado para as organizações. serviços partilhados também originam benefícios como consistência e fiabilidade da informação pois têm por base a responsabilização das suas equipas, motivando as mesmas para a tomada de decisão. Promovem a ideologia de “uma só empresa”, os colaboradores sentem-se parte integrante de uma só organização, sentem que as suas funções e ações têm impacto interna e externamente (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Os colaboradores são orientados para além de “cumprir a função” ou “fazer o trabalho”, estes sentem-se membro de uma equipa com um objetivo final único. A orientação de

grupo passa de “fazer o trabalho” para “adicionar valor acrescentado” (Ulrich, 1995).

Seguindo o estudo de Schulman, Dunleavy & Lusk (2001), modelos de centros de serviços partilhados agregam fatores benéficos para as organizações como:

- Promoção do crescimento e desenvolvimento da estratégia devido ao foco operacional dos serviços prestados;
- Origem de novas responsabilidades quer das funções quer da gestão;
- Concentração de recursos através da implementação de várias atividades no mesmo local;
- Baixos custos e elevados níveis de performance dos serviços;
- Foco na melhoria contínua.

Segundo Ulbrich (2006) e o relatório “*Corporate Leadership Council*” (2006) as principais vantagens dos centros são:

- Através da concentração, consolidação, economias de escala e estandardização possibilitam redução de despesas administrativas e potenciam ganhos de eficiência;
- A concentração de funções específicas num centro de serviços partilhados possibilita o aumento de tempo disponível para a equipa de gestão direcionar a sua atenção para questões estratégicas do negócio bem como nas necessidades dos seus clientes;
- A concentração de atividades e funções origina também uma centralização de competências que facilita o desenvolvimento e criação de novas abordagens, melhorias de processos, rapidez e eficiência.

Como enunciado ao longo deste capítulo, na literatura encontramos diversas vantagens de um modelo de gestão de centros de serviços partilhados. No entanto, a que maior consenso tem é a redução de custos. Esta é vista como a

principal vantagem para a maioria dos autores. O quadro seguinte sumariza as principais vantagens identificadas na literatura.

Tabela 2 - Benefícios dos centros de serviços partilhados mais enunciados na literatura

Redução de Custos	(Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) (Lester, 2001) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) (Ulbrich, 2006)
Economias de Escala	(Ulbrich, 2006) (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Melhorias de Controlo	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Melhoria no Retorno do Capital Investido	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Aumento de Produtividade	(Forst, 2001)
Consistência e Fiabilidade	(Ulbrich, 2006) (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Melhoria Contínua	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) (Lester, 2001)
Orientação de Grupo	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Motivação dos Trabalhadores	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Concentração de Recursos	(Ulbrich, 2006); (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999);

10.2 Implementação de novos centros de serviços partilhados

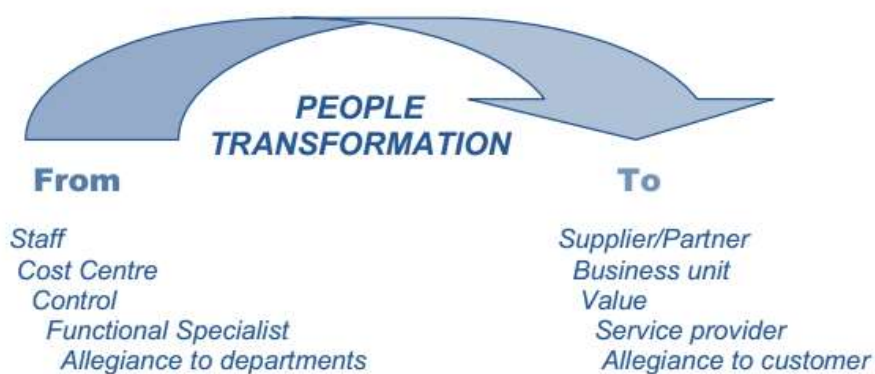
10.2.1 Variáveis chave para a implementação

A transformação das pessoas, a transformação dos processos e a transformação da tecnologia são os elementos base essenciais para ser possível a passagem de um serviço de suporte simples para um modelo de negócio de serviços partilhados (Shah, 1998).

10.2.1.1 Transformação das pessoas

Estabelecer um centro de serviços partilhados requer a transformação de recursos humanos. Numa organização centralizada ou descentralizada os colaboradores estão habituados a relações funcionais/hierárquicas com a restante estrutura organizacional e unidades de negócio. Num modelo de centros de serviços partilhados esta relação deve evoluir para uma relação de cliente/parceiro de negócio. Esta evolução deve ser induzida gradualmente através da formação e de sistemas de incentivos alinhados com medidas de avaliação de performance orientadas para valores e objetivos do centro de serviços partilhados como uma só unidade de negócio. Como um serviço partilhado desenvolve a sua atividade económica com base em equipas, as oportunidades de evolução não são muito frequentes. Assim, o sistema de incentivos e formação tem um papel preponderante para alinhar corretamente o modo de agir dos colaboradores (Shah, 1998).

Figura 8 - Transformação de pessoas



Fonte: (Shah, 1998)

10.2.1.2 Transformação de processos

O desenvolvimento de melhorias normalmente ocorre numa base individual, isto é, numa organização ordinária as inovações nos processos ocorrem de

forma simples quando um colaborador readapta uma fase de um processo ao seu trabalho com base na sua experiência nesse mesmo processo. Essas mudanças individuais acontecem por forma a melhorar o trabalho individual. Num ambiente de serviços partilhados esta inovação e mudança de processos envolve usualmente a organização como um todo. Visto os serviços partilhados fazerem uso de características como a padronização, o redesenho e análise dos processos é realizada numa base periódica e regular, permitindo uma revisão sistemática tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos parceiros de negócio (Shah, 1998).

Figura 9 - Transformação de processos

- *Processes not aligned with business needs.*
- *Processes, products and service costs not well defined.*
- *Redundant, fragmented and unique processes*
- *Processes designed to deliver value based on business needs*
- *Process orientation with product / service knowledge.*
- *Common processes and leading practises.*



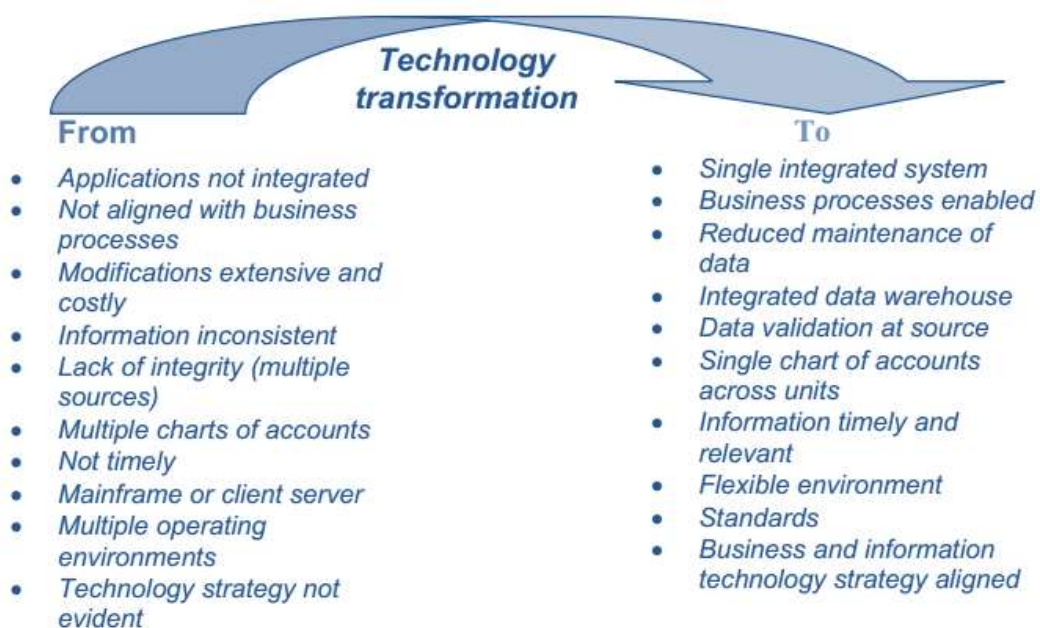
Fonte: (Shah, 1998)

10.2.1.3 Transformação da tecnologia

Numa estrutura organizacional tradicional, ou seja, numa empresa única, departamentos como o financeiro, gestão de recursos humanos, compras, marketing, ou informática, apesar de relacionados e geridos como uma organização global, encontram-se na sua maioria a fazer uso de diversas

ferramentas informáticas. Esta independência origina lacunas de informação entre departamentos que não são conhecidos ou partilhados em toda a organização. A mudança de uma organização normal para um modelo de gestão de centros de serviços partilhados exige a mudança de procedimentos bem como desenvolvimentos informáticos, ou até mesmo uma mudança completa de enterprise resource planning (ERP) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006). Num modelo de centros de serviços partilhados existe uma necessidade constante de monitorizar a qualidade dos serviços prestados e, por essa razão, é fundamental existirem ferramentas que sejam capazes de supervisionar o presente comparando com dados passados e planear a performance desejada para o futuro (Shah, 1998).

Figura 10 - Transformação de tecnologia



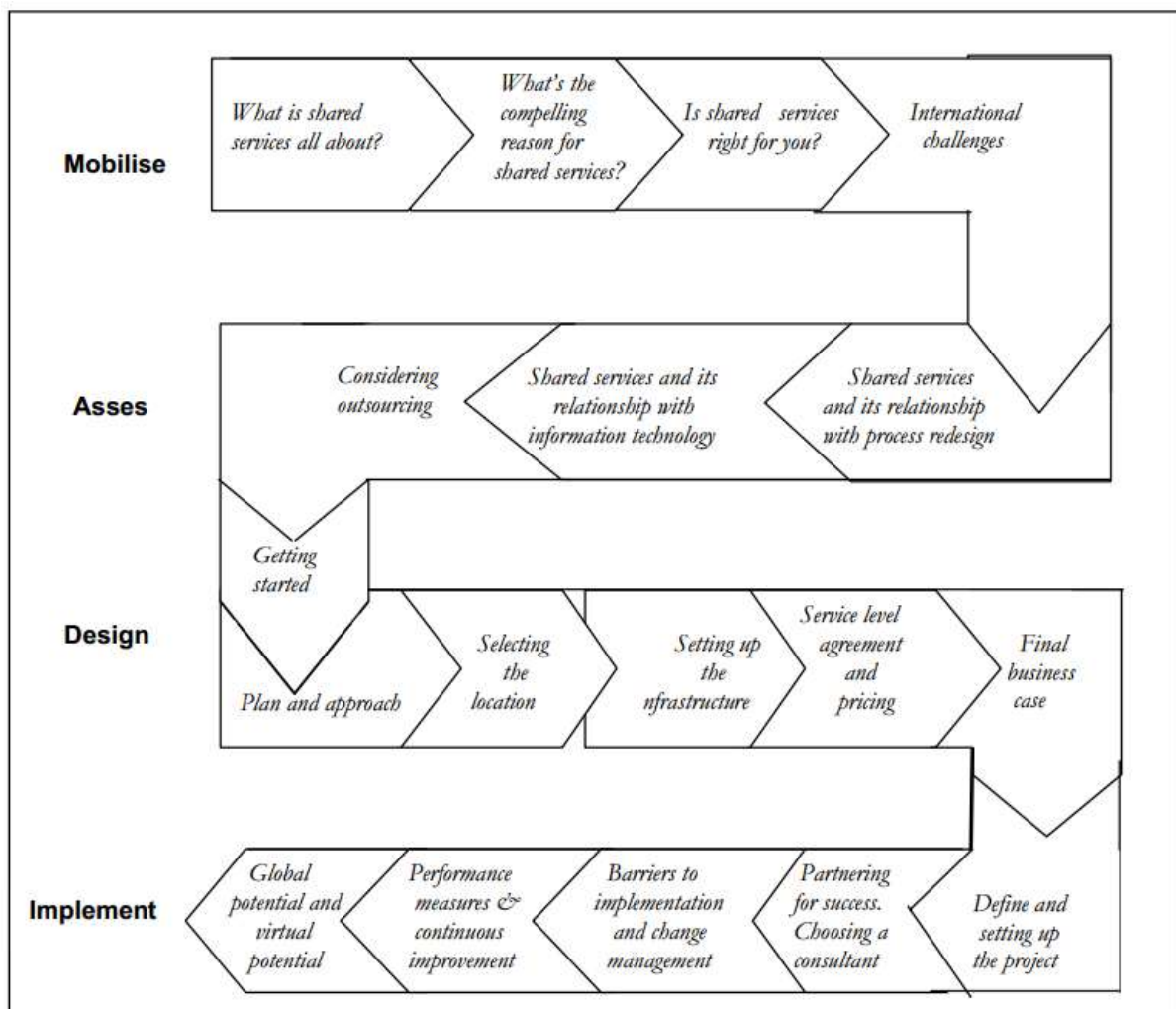
Fonte: (Shah, 1998)

10.2.2 Princípios fundamentais e processo de implementação

Um modelo de centros de serviços partilhados não é implementado de um momento para o outro, é normalmente um processo demorado com avanços e

recuos importantes. A implementação é apenas uma das várias fases do desenvolvimento de um serviço partilhado. Por forma a garantir uma completa evolução e expansão, um serviço partilhado deve ultrapassar diversas etapas tais como a mobilização, a avaliação, o desenho de soluções e a implementação. Após esta última fase o serviço partilhado encontra-se no seu estado básico (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006).

Figura 11 - Guia de um serviço partilhado



Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

10.2.2.1 Mobilização

Nesta fase surge o tema “serviço partilhado” como noção. É a etapa onde a gestão conhece o conceito, as suas características, quando se compreende o que é e o que não é um serviço partilhado, as suas vantagens e desvantagens bem como as suas alternativas existentes. Durante a qual a organização que pretende adotar o modelo tem de organizar esforços para compreender completamente o conceito, como também o propósito pelo qual está a tomar a decisão, garantir que esse modelo é o melhor para satisfazer os interesses da organização e perceber quais os principais fatores internos e externos que afetarão todo o processo (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006).

10.2.2.2 Avaliação

Após a etapa impulsionadora é necessário que a gestão proceda um processo de avaliação dos constituintes do serviço, isto é, os órgãos de gestão realizam uma revisão crítica dos processos, procedimentos, pessoas e tecnologia. É efetuada uma análise pormenorizada e individual de cada um destes fatores por forma a que seja claro de que forma cada um irá contribuir para o sucesso do serviço e também são realizados estudos de mercado para o diagnóstico de custos e melhores práticas no mercado (Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

10.2.2.3 Desenho de soluções

O próximo passo será a definição do plano operacional, como será constituída a estrutura da “nova” unidade de negócio, bem como a localização. A localização por si só pode ser uma fonte de vantagens competitivas ou por estar associada a um novo país com uma política fiscal mais favorável ou pelas

competências e qualificações da mão de obra. Caso a organização não opte pela realocação mas sim inserir a “nova” unidade de negócio na estrutura que já tem implementada, a localização continuará a gerar frutos através da mão de obra qualificada, experiente e totalmente integrada nos valores do grupo (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Assim, nesta etapa o serviço partilhado é desenvolvido como uma entidade independente, com funções de gestão e processos autónomos. É efetuada a escolha da localização, bem como a sua cultura e idiomas. Após ultrapassadas estas questões o serviço partilhado entrará na última etapa no caminho da estabilização (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006).

10.2.2.4 Implementação

Aqui o projeto encontra-se em execução, onde as capacidades da gestão devem ser fortes e eficazes (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Ocorrem mudanças de gestão e desenvolvimento de processos desde o seu início. Estes procedimentos de execução rondam em média três anos até serem implementados (Cecil, 2000).

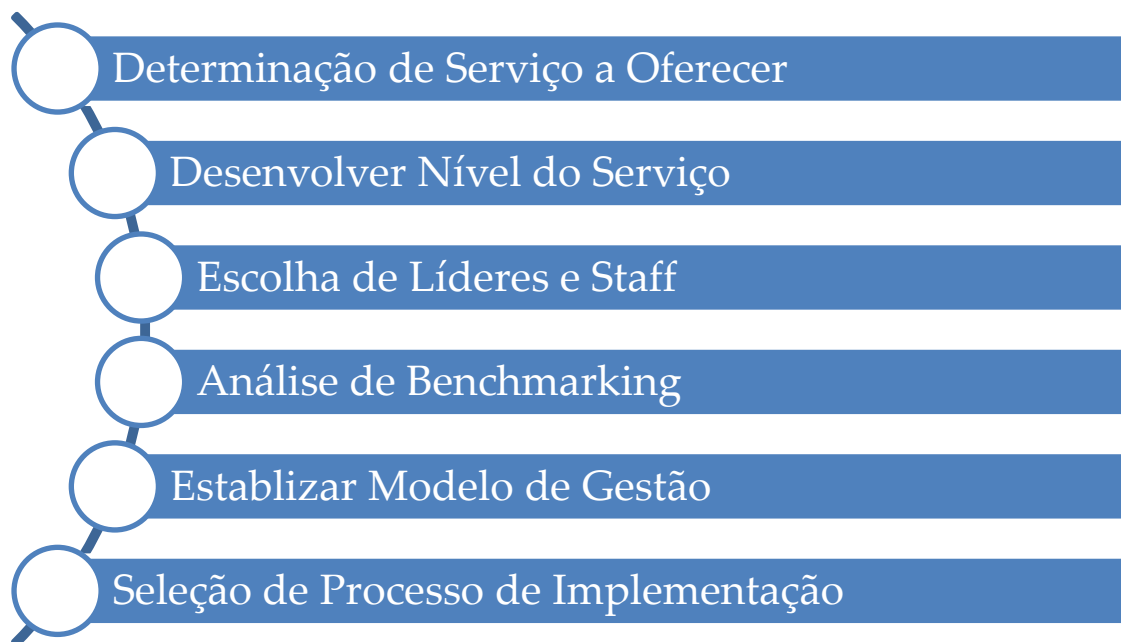
A implementação requer iniciação ou recriação de processos. Processos de mudança levam a elementos de resistência, dificuldades e conflitos.

As vantagens dos serviços partilhados referidas anteriormente são claras apesar de dependerem da qualidade dos processos de implementação e das capacidades de adoção de boas práticas por parte das organizações (Pricewaterhousecoopers, 2008). Uma das vantagens da adoção de um centro de serviços partilhados é o potencial de reduzir custos, no entanto, caso uma organização não tenha sucesso no design dos seus processos internos esta vantagem fica hipotecada (JPMorgan, 2004).

A adoção e implementação de um modelo de centros de serviços partilhados é um processo que requer estudo prévio. Se implementado com sucesso pode ser a origem de diversas vantagens para as organizações. Não existe um processo de implementação válido para todas as organizações, isto porque todas as organizações têm as suas características próprias, fatores relevantes relacionados com as suas próprias estruturas e mercados.

As barreiras mais relevantes para a implementação de serviços partilhados estão diretamente relacionadas com o planeamento e a capacidade para encontrar exemplos semelhantes no mercado (Affonso, 2010). Mas as organizações devem ter presentes que não é possível replicar um modelo de centros de serviços partilhados de outra organização. Cada empresa tem características únicas que impossibilita a adoção de um modelo por réplica de processos de outra empresa. É fundamental que as empresas sejam capazes de atrair talento e profissionais que reúnam competências necessárias que os capacitem de executar a implementação de um centro de serviços partilhados (Soares, 2016).

Tabela 3 - Seis princípios para a implementação

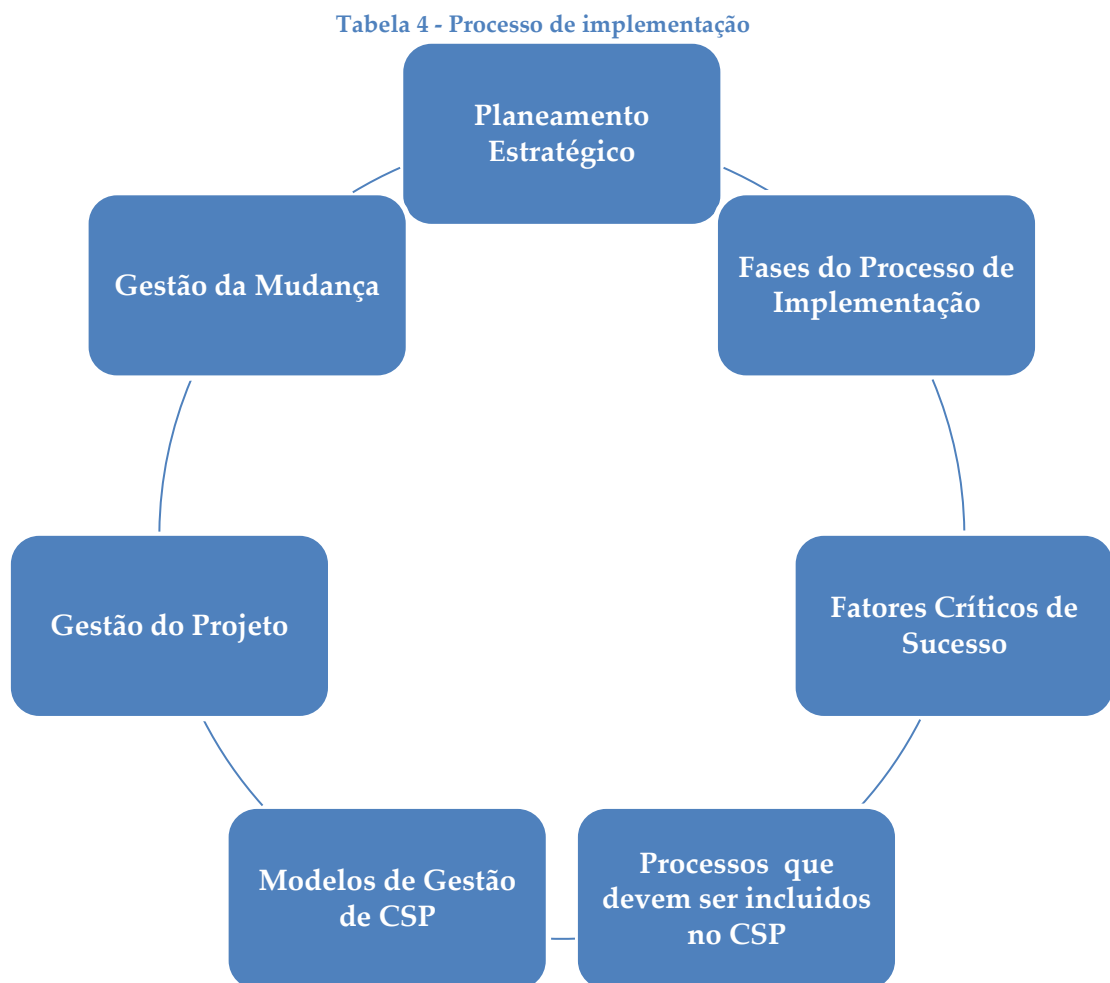


Fonte: (PWC., 2015)

Como observável na tabela acima, segundo a Pricewaterhousecoopers (2015), existem seis princípios fundamentais para a implementação de uma estrutura de serviços artilhados. O princípio número um está relacionado com os diversos tipos de serviços que existem e a escolha necessária sobre o serviço que a organização pretende oferecer. Para um centro de serviços partilhados é fundamental a criação de parcerias para com os seus clientes, assim é necessário a definição de papéis de desempenho. As unidades de negócio e os prestadores de serviços devem definir à priori um acordo sobre o nível de serviço (*“Service-Level Agreement”*) no qual é enunciado que serviços serão prestados, de acordo com que requerimentos, que quantidade, com que frequência, quais os custos implícitos, em que tempo serão prestados, etc. Este acordo é importante porque permite que cliente e prestador tenham interesses convergentes no desenvolvimento dos serviços. O sucesso dos serviços partilhados depende da qualidade dos serviços prestados e, por sua vez, esta qualidade está diretamente ligada com as capacidades dos seus recursos. O terceiro princípio refere-se à importância da seleção dos líderes e gestores. Estes são quem irão contatar mais vezes com os clientes e parceiros e por essa razão são decisivos para o sucesso de um serviço partilhado. O sucesso nesta dimensão é analisado por comparação com o mercado e com as melhores práticas conhecidas. Nestas análises de benchmarking são estudados indicadores de performance que são identificados, usados igualmente e comunicados a toda a organização, permitindo alinhamento de interesses e motivação de todas as partes envolvidas. Existem várias estruturas de modelos de gestão de centros de serviços partilhados, alguns optam por seguir uma estrutura com um líder identificado, mas outros tendem a escolher a distribuição de poder por diversos executivos, por sua vez as responsabilidades também seguem a mesma lógica, algumas estão centradas numa só pessoa, noutros casos existem políticas de distribuição de responsabilidade. O último princípio segundo a PWC, é a

escolha do(s) processo(s) pelo qual será realizada a implementação. Muitas organizações após decidirem avançar para a implementação de um projeto questionam-se se devem implementar primeiro o centro de serviços partilhados e depois redesenhar a estrutura ou primeiro desenhar a estrutura e só depois implementar. A gestão da mudança requer elevadas capacidades de compreensão e gestão de processos como também capacidades de decisão. A implementação de um centro de serviços partilhados é muito complexa devido a todos os fatores inumerados (Pricewaterhousecoopers, 2015).

O processo de implementação de um centro de serviços partilhados depende das fases descritas na figura abaixo apresentada.



Fonte: (Madalozzo, 2012)

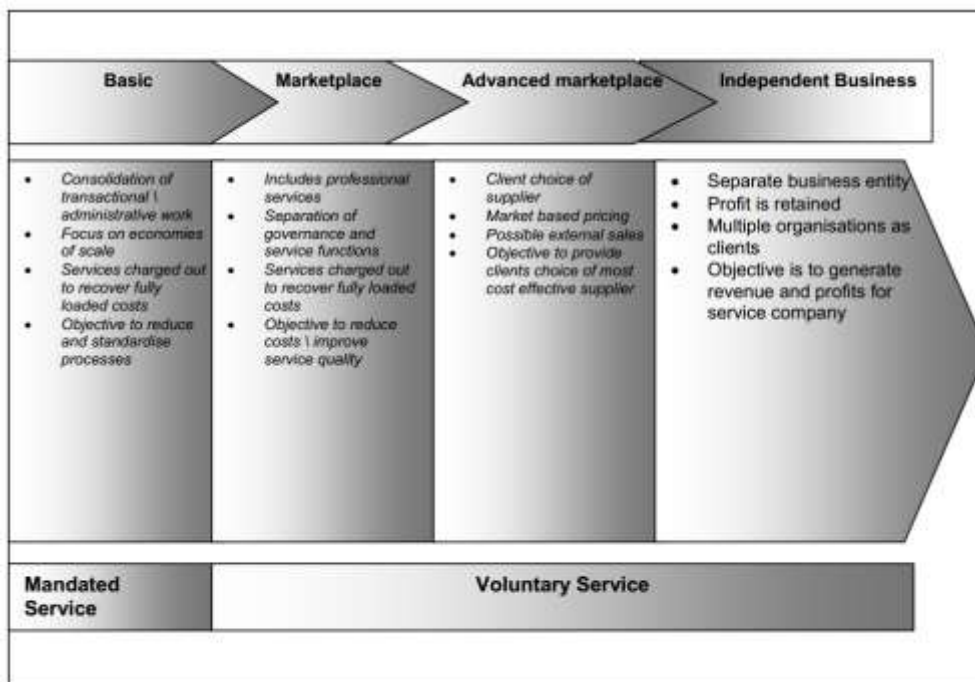
Segundo Boroughs & Saunders (2007), para uma implementação ser bem sucedida deve cumprir as seguintes cinco fases:

1. Definição do serviço necessário;
2. Capacidade de garantir a integração do centro de serviços partilhados na estratégia da organização;
3. Utilização eficaz da tecnologia disponível;
4. Capacidade de gestão de mudança;
5. Definição de regras e procedimentos a cumprir por forma a alinhar a implementação com o modelo de negócio pretendido.

10.2.3 Serviços partilhados – Estágios de desenvolvimento

Para alguns autores a instituição do serviço partilhado passa pelo estabelecimento de um modelo básico, evoluindo o mesmo depois para um de três modelos típicos: modelo de mercado, modelo de mercado avançado e modelo de negócio autónomo (Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

Figura 12 - Estágios de um serviço partilhado



Fonte: (Quinn, Cooke, & Kris, 2000)

O modelo básico é um estado que todos as unidades de negócio e organizações conhecem no início do processo de criação do centro de serviços partilhados. É caracterizado pela solidificação das funções administrativas e pela forte ênfase na redução de despesas e economias de escala. A padronização de processos começa então a ganhar cada vez mais importância. Neste modelo todas as tarefas são fundamentais para que sejam prestados os serviços que a organização necessita.

O modelo de mercado já não tem este cariz de funções obrigatórias, segue como princípio nuclear a orientação para as necessidades do cliente. Esta é a principal diferença para o modelo básico. O serviço evolui de um modelo com funções exclusivamente administrativas para funções mais focadas no cliente, possibilitando maior adaptação. A prestação do serviço tenta ter em conta as necessidades de cada unidade de negócio à qual fornece serviços (Schwarz & Mechling, 2007). Começam a ser realizados frequentemente testes de satisfação dos serviços. Estes testes estão alinhados com o sistema de remunerações e avaliação de performance dos funcionários dos centros de serviços partilhados. O recrutamento passa a ser focado na atração de talento de profissionais com qualificações de gestão e consultoria (Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

No modelo de mercado avançado os serviços passam a ter em consideração o mercado como um todo. Até este ponto de evolução, o âmbito de ação do serviço partilhado era exclusivamente interno, após esta evolução o centro fica exposto à lei da procura e da oferta, assim fica sujeito à competição. A abertura potencia ganhos resultantes do aumento de clientes e de maiores possibilidades de economias de escala. Como o investimento na estrutura está finalizado, o custo marginal de mais um cliente é reduzido. Esta abertura ao exterior pode afetar negativamente o fornecimento dos serviços internamente (Schwarz & Mechling, 2007). A organização passa a fazer uso de avaliações de competitividade, ou seja, apenas serviços que sejam capazes de serem competitivos no mercado serão mantidos em detrimento de outros.

O modelo mais evoluído é o de uma unidade de negócio autónomo. O serviço partilhado atua como uma empresa individual. Aqui o centro tem um funcionamento de *outsourcing*, no qual tem como cliente o mercado completo e a empresa-mãe. A orientação evolui para o lucro, a “empresa de serviços partilhados” trata todos os clientes da mesma forma, a empresa-mãe deixa de ter privilégios (Schwarz & Mechling, 2007).

10.2.4 Principais problemas e dificuldades de um centro de serviços partilhados

As principais dificuldades e problemas surgem durante a implantação dos centros de serviços partilhados são relacionadas com fatores de índole tecnológica, humana ou relacionadas com características intrínsecas do próprio centro de serviços partilhados.

No que é do foro humano, uma dificuldade frequente é a resistência à mudança por parte de colaboradores que pertencem à organização. Colaboradores esses que constituem os quadros da empresa por muito tempo tendem a não aceitar ou a não compreender a mudança na estrutura organizacional. As tarefas por eles desempenhadas sofrem alterações por forma a adotarem a standardização e padronização que o modelo de gestão de centros de serviços partilhados exige. As funções e tarefas são alvo de inúmeras alterações que não são aceites de forma positiva por este tipo de colaboradores. Outra dificuldade frequente está na capacidade de comunicar, isto é, deficiências de comunicação ou incapacidade de compreensão estão muitas vezes na base de problemas ao longo da estrutura organizacional e não possibilitam que a informação flua de forma clara (Boroughts & Saunders, 2007).

Os problemas relacionados com fatores tecnológicos centram-se principalmente na escolha e utilização correta do enterprise resource planning

(ERP). Os fatores tecnológicos têm uma elevada preponderância na capacidade das empresas serem competitivas em comparação com os seus concorrentes. Se uma empresa utiliza meios tecnológicos coerentes com as suas tarefas, se essa utilização for capacitada e se as ferramentas utilizadas forem constantemente atualizadas e substituídas - caso necessários - pode dizer-se que a empresa utiliza “tecnologia de ponta” mas caso estas situações não se verifiquem a capacidade competitiva da empresa fica deveras comprometidas, bem como a qualidade dos seus serviços. O objetivo de um ERP é potenciar eficiência, rapidez e simplificação de processos. Atualmente estes tipos de tecnologia são construídos de forma adaptada a cada empresa e assim cada organização deve fazer o máximo para poder fazer bom uso dos mesmos (Boroughs & Saunders, 2007).

No que se refere a dificuldades relacionadas com o próprio centro de serviços partilhados a mais frequente é a incompleta definição de fronteiras entre departamentos numa organização. A duplicação de tarefas porque por exemplo um processo é realizado por duas equipas diferentes com o mesmo objetivo ou porque um processo não está corretamente alocado a um departamento e, por essa razão, não é claro quem é responsável pela execução do mesmo. Ou até podem surgir situações em que um processo para ser executado necessita da colaboração de diversos departamentos e os procedimentos não estão definidos formalmente e cada departamento executa de forma autónoma e criativa a sua função o resultado será incoerente (Fenema, 2014).

Existem elementos relacionados com a gestão de pessoas que são decisivos no que concerne a adicionar dificuldade na gestão de serviços partilhados. Um deles é a cultura centrada no cliente ou parceiro de negócio, a permanência de talento, a gestão de desempenho, o recrutamento de colaboradores competentes e qualificados, a qualidade dos serviços prestados e a formação contínua (Deloitte, 2007). A qualidade do serviço prestado está diretamente relacionada

com a gestão de pessoas. Colaboradores insatisfeitos e desmotivados originarão o decréscimo da qualidade dos serviços prestados. A gestão de pessoas tem um impacto elevado (Bergeron, 2003).

Um problema bastante mencionado é a relação entre cliente e equipas ser caracterizada por pouco contacto físico visto esta convivência acontecer via uso de tecnologia, na sua maioria. Assim, a linguagem utilizada pelos colaboradores bem como as suas competências informáticas ganham relevância (Reilly & Williams, 2003). Em ambiente de serviços partilhados o uso de tecnologias afeta a interação dos colaboradores com os clientes, este contacto torna-se menos pessoal visto os colaboradores comunicarem sem contacto “cara-a-cara” (Reilly, 2000). Estas características criam dificuldades para os centros conseguirem atrair talento. A circunstância de trabalhar e comunicar através de um computador diariamente é entendida como não atrativa para interesses de carreira ou de desenvolvimento pessoal (Lesser & Parlikar, 2007). Um fato que corrobora esta constatação é o de que na área de serviços partilhados ocorrer uma elevada rotação de pessoal comparativamente com outras áreas (Ahn, Highter, & Shanthikumar, 2005). Para além destas razões, como as tarefas são repetitivas as oportunidades de aprendizagem são reduzidas e existem menos possibilidades de crescimento. Com estas condições conjunturais o crescimento e desenvolvimento pessoal é mais difícil e causa desafio de gestão para motivar os funcionários (Lawler & Mohrman, 2003).

Outra desvantagem que os autores não ignoram é a dos centros de serviços partilhados estarem associados à contenção de custos, isso leva consequentemente a reduzidas perspetivas salariais. Este fato não abona a favor da motivação dos colaboradores. Os centros tendem a compensar os reduzidos salários com compensações não financeiras como o ambiente a empresa, horários mais flexíveis ou a segurança contratual (Deloitte, 2007).

O modelo de centros de serviços partilhados à semelhança do que todas as organizações enfrentam encontra o primeiro desafio na ideia de mudança. A

implementação do modelo origina uma situação de alteração de rotinas e de processos que implica a superação de riscos e complexidades (Janssen & Joha, 2006). Esta gestão de mudança implica a orientação das pessoas e processos em situações de incerteza, originando dúvidas e problemas (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Nestas situações a confiança ou reticência dos colaboradores é uma barreira (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011). Mas é normal que as pessoas reajam de forma distinta às situações (Pinto J. , 2009). Esta gestão de mudança deve ser alvo de ponderação por parte das direções, estas equipas devem tentar gerir as expectativas dos colaboradores através de comunicação aberta e clara, projetos de formação e sistematização de competências (Ernest & Young, 2013).

Tabela 5 - Listagem de principais dificuldades encontradas na literatura

Recusa de mudança	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (Bergeron, 2003), (Quinn, Cooke, & Kris, 2000), (Boroughs & Saunders, 2007), (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), (McCracken & McIvor, 2013), (Ernest & Young, 2013), (Forst, 2001), (Ulbrich, 2006)
Escassez de recursos	(Farndale, Pauwe, & Hoeksema, 2009)
Padronização	(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), (McCracken & McIvor, 2013)
Comando e controlo	(Reilly, 2009), (Ulbrich, 2006), (Walsh, McGregor-Lowndes, & Newton, 2008)
Manutenção da qualidade dos serviços	(Janssen & Joha, 2006)
Key performance indicators	(Reilly, 2009)
Abstração dos colaboradores	(Cooke, 2006)
Instabilidade da direção	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), (Quinn, Cooke, & Kris, 2000), (Reilly, 2009)
Descuido nos recursos	(Goh, Prakash, & Yeo, 2007), (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011)
Desalinhamento dos colaboradores	(Ulrich, 1995)

Posicionamento e adaptação	(Goh, Prakash, & Yeo, 2007)
Sequência das fases de implementação	(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), (Janssen, Niehaves, & Krause, 2010)
Capacidade de inovação de processos	(Bergeron, 2003)
Contrastes culturais e linguísticos	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (BearingPoint, 2011)
Custos de implementação	(Bergeron, 2003), (Deloitte, 2014)
Falta de competências	(Ulbrich, 2006)
Falta de foco nos interesses do cliente	(Bergeron, 2003), (Domingues, 2012)
Incapacidade de relacionamento de confiança	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Défice de comunicação	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006), (Boroughs & Saunders, 2007), (Ernest & Young, 2013), (McCracken & McIvor, 2013)
Falta de empenho da equipa de gestão	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006), (Ramphal, 2013)
Discriminação e preconceito	(Deloitte, 2014)
Redução de tamanho do centro através da eliminação de funções	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000), (Bergeron, 2003), (Kris & Fahy, 2003)
Rotação de pessoal	(Fahy & Donovan, 1999)
Manutenção de talento	(Bergeron, 2003)
Limites legais e fiscais	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
Reduzida qualidade da informação recebida de parceiros	(Wenderoth, 2013)
Excesso de trabalhadores	(Miller, 1999), (Bergeron, 2003)
Erros cometidos na implementação	(Boroughs & Saunders, 2007)
Erros na seleção do ERP ou conveniência com denominados sistemas	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999), (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006), (Boroughs & Saunders, 2007), (Pinto J., 2009), (Ernest & Young, 2013)

Fonte: Adaptado de vários autores

10.3 Fatores críticos de sucesso para serviços partilhados

O sucesso de um centro de serviços partilhados está diretamente relacionado com a sua maior ou menor capacidade para gerar valor acrescentado (Forst, 2001). Por forma a que o centro de serviços partilhados desenvolva esta capacidade a equipa de gestão deve considerar o facto de existirem variáveis chave (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006).

São inúmeros os fatores críticos de sucesso na implementação de um centro de serviços partilhados tais como: compromisso da direção, liderança, tecnologia, confiança, pessoas, resolução de problemas, objetivos, indicadores de performance, melhoria contínua, trabalho de equipa, gestão de mudança, cultura, comunicação, limites, formação, controlo de custos e benchmarking (Seixas, 2014). Os fatores com mais impactos são o compromisso da direção, a liderança, a tecnologia, a confiança e as pessoas. A Direção deve ser capacitada de conhecimento e competências aprofundadas sobre os serviços prestados pelo centro de serviços partilhados bem como de todos os seus processos, deve procurar providenciar a todos os seus colaboradores as ferramentas tecnológicas atualizadas e necessárias para o bom desempenho das suas funções. Deve tentar promover um espírito positivo, de ajuda e produtivo onde os colaboradores se sintam seguros e confiantes na execução das suas tarefas (Seixas, 2014).

Outros autores definem os mesmo ou outros fatores cruciais para sucesso (ACCA, 2002):

- Capacidades de comunicação: são necessárias capacidades para envolver e alinhar as partes em todo o processo. É necessário que cada parte tenha e compreenda de forma clara toda a informação para o desempenho com sucesso das suas funções individuais e como unidade de negócio;

- Níveis de Motivação: é um desafio constante manter um nível saudável de motivação entre todas as partes integrantes;
- Criação e construção de espírito de equipa baseado na confiança mútua;
- Gestão comprometida e empenhada na qualidade dos serviços;
- Investimento na mudança e evolução são necessários para acompanhar a inovação tecnológica necessária para prestar serviços de elevada qualidade;
- Competências e capacidades dos colaboradores é fundamental implementar um processo contínuo de formação, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores dotando-os de competências essenciais para as funções que exercem;
- Localização do centro de serviços partilhados;
- Qualidade dos Serviços prestados;
- Manter um processo contínuo de revisão, atualização e adaptação de processos internos.

10.4 Avaliação de performance em centros de serviços partilhados

Um dos fatores chave de sucesso referidos acima é a necessidade de manter os colaboradores motivados bem como manter um sistema de avaliação de performance alinhado com os interesses da organização e dos próprios colaboradores.

O processo de avaliação de desempenho deve ter sempre em consideração os valores da organização, a visão e missão bem como todos os elementos culturais e estratégicos. A ligação das orientações estratégicas com os princípios operacionais não é linear. Neste campo a capacidade de comunicação é fundamental. As equipas de gestão têm de ser capazes de conseguir comunicar

os objetivos estratégicos programados a todos os elementos da organização. Caso a comunicação não seja eficaz, a execução da estratégica fica em causa (Kaplan & Norton, 2000).

Os principais elementos de um sistema de avaliação de desempenho são relativamente consensuais como verificado. Como referido deve ter em consideração as características da identidade de cada organização e englobar todos as partes interessadas na mesma, todos os seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, concorrentes, colaboradores, estado, acionistas, credores e gestores). Ao considerar os interesses de todos os seus *stakeholders* o sistema deve demonstrar uma perspetiva holística, isto é, tem capacidade de integrar todos os elementos da organização (Yeo, 2003).

Um sistema de avaliação de performance completo deve também garantir o cumprimento e a execução da estratégica. Deve existir uma relação causal entre o que se pretende e as medidas operacionais. Estes objetivos devem ser comunicados de forma clara. Todos na organização devem conhecer os objetivos e ter impacto em todos os processos (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). O sistema deve ser construído para induzir comportamentos no presente, mas também garantir ser sustentável para o futuro. Para potenciar esta sustentabilidade futura é importante existir um sistema de feedback sobre o processo de avaliação, onde a organização recebe informação crítica sobre a qualidade e validade de todo o procedimento (Tuomela, 2005).

Avaliar o desempenho de um serviço partilhado não é fácil principalmente devido às seguintes razões (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999):

- o como a relação entre a unidade de serviços partilhados e a unidade de negócio é bastante estreita o que leva a existir a necessidade da criação de medidas para avaliar essa relação de proximidade e para medir a criação de valor;

- dependendo do modelo (básico, de mercado, de mercado avançado ou unidade autónoma) em que o serviço partilhado se encontre os critérios de avaliação serão distintos em cada um deles;
- os serviços partilhados detêm uma estratégia própria, no entanto são parte integrante de uma estratégia corporativa global e comum a todo o grupo. Por esta razão são necessárias medidas para avaliar a execução dos dois tipos de estratégia, própria e corporativa (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999).

A construção e desenvolvimento das medidas de avaliação deve considerar a performance do serviço partilhado como um todo, mas também avaliar cada uma das equipas individualmente e especificamente cada um dos colaboradores. Assim a relação de medidas deve avaliar desde o nível estratégico até ao nível operacional.

Estas medidas avaliam várias dimensões, como o custo, a precisão e o tempo de prestação de serviços. Exemplos destas dimensões são o tempo médio para o processamento de uma fatura, ou o custo do serviço do sistema informático (e seu suporte), ou o tempo médio de processamento de pagamentos a fornecedores. As medidas devem ser discretas (cada medida avalia apenas um elemento), quantitativas (por forma a simplificar e a possibilitar a comparação estas devem ter resultado numérico), transparentes (todos devem ser capazes de as compreender) e visuais (representadas num painel informativo, através de gráficos e imagens por forma a comunicar claramente os resultados da performance a todos os colaboradores).

É mais difícil criar medidas de análise simples do que alinhar as operações com a estratégia (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). As medidas estratégicas procuram alinhar de forma clara todas as restantes dimensões, quer ao nível dos processos, quer ao nível das pessoas. Ao nível estratégico, as medidas visam analisar o sucesso dos objetivos organizacionais. Ao nível dos processos as medidas visam fornecer informação constante e em tempo real do

funcionamento e eficiência dos processos. São vistas como objetivos e incentivos. Ao nível das pessoas as medidas visam promover o alinhamento organizacional criando compromisso e motivação dos colaboradores. Estas medidas podem ter a desvantagem de poder potenciar a competição entre os colaboradores (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006). Mas só esta forma de análise permite à equipa de gestão comparar os colaboradores e processos por forma a penalizar, recompensar e/ou reestruturar (Cecil, 2000).

10.5 Serviços partilhados em Portugal

Desde 2011 a economia portuguesa tem registado crescimentos do produto interno bruto, ainda que reduzidos (Instituto Nacional de Estatística, 2018). Parte desta evolução positiva da atividade económica é justificada pelo sector terciário – o sector dos serviços. Este significa aproximadamente 76% de toda a riqueza decorrente da atividade económica do país. Sendo que nestes 76%, a fração relativa a *Business Services* representa 6% (Augusto Mateus & Associados, 2014; Ernest & Young, 2017).

A importância dos serviços é uma tendência em crescimento em Portugal e, nos últimos anos, tem suscitado interesse nas mais diversas organizações internacionais para implementação dos seus centros de serviços no nosso país (CCP, 2015). Têm vindo a ser inaugurados diversos centros de serviços partilhados maioritariamente nos mercados dos centros urbanos de Lisboa e do Porto (Savills Aguirre Newman, 2018). Existe evidência de que o nosso país tem um carácter atrativo para o exterior. Perfil este que tem capacidade para cativar um número cada vez mais elevado de empresas internacionais a instalar os seus centros de prestação de serviços no nosso país devido às características favoráveis que possuímos enquanto nação (Dias, 2017; Ernest & Young, 2017).

Segundo a Ernest & Young (2017), espera-se que até ao próximo ano de 2019 sejam concluídos cerca de quatro dezenas de novos centros de serviços partilhados de grande dimensão. Presume o estudo que estes projetos criarão aproximadamente quatro mil novos postos de trabalho. Dados de 2017 confirmam que existem cerca de 117 empresas de serviços partilhados em Portugal que empregam mais de 47 mil colaboradores.

No nosso país, como referido anteriormente, os centros de serviços partilhados tendem a localizarem-se nos principais polos urbanos, nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. Em 2017 segundo um estudo de Ernest & Young, como observável na figura 13, existiam 88 centros situados no Distrito de Lisboa, sendo assim esta a localização com maior concentração. Aproximadamente metade dos centros localizam-se no Norte do País (49). Os restantes dividiam-se pela zona Centro (15) e Alentejo (2). Nas zonas do Algarve e Arquipélagos não existiam ainda nenhum centro de serviços partilhados referenciado em 2017. Na figura 15 estão enunciadas as organizações que à data possuíam centros de serviços partilhados instalados pelas diversas regiões.

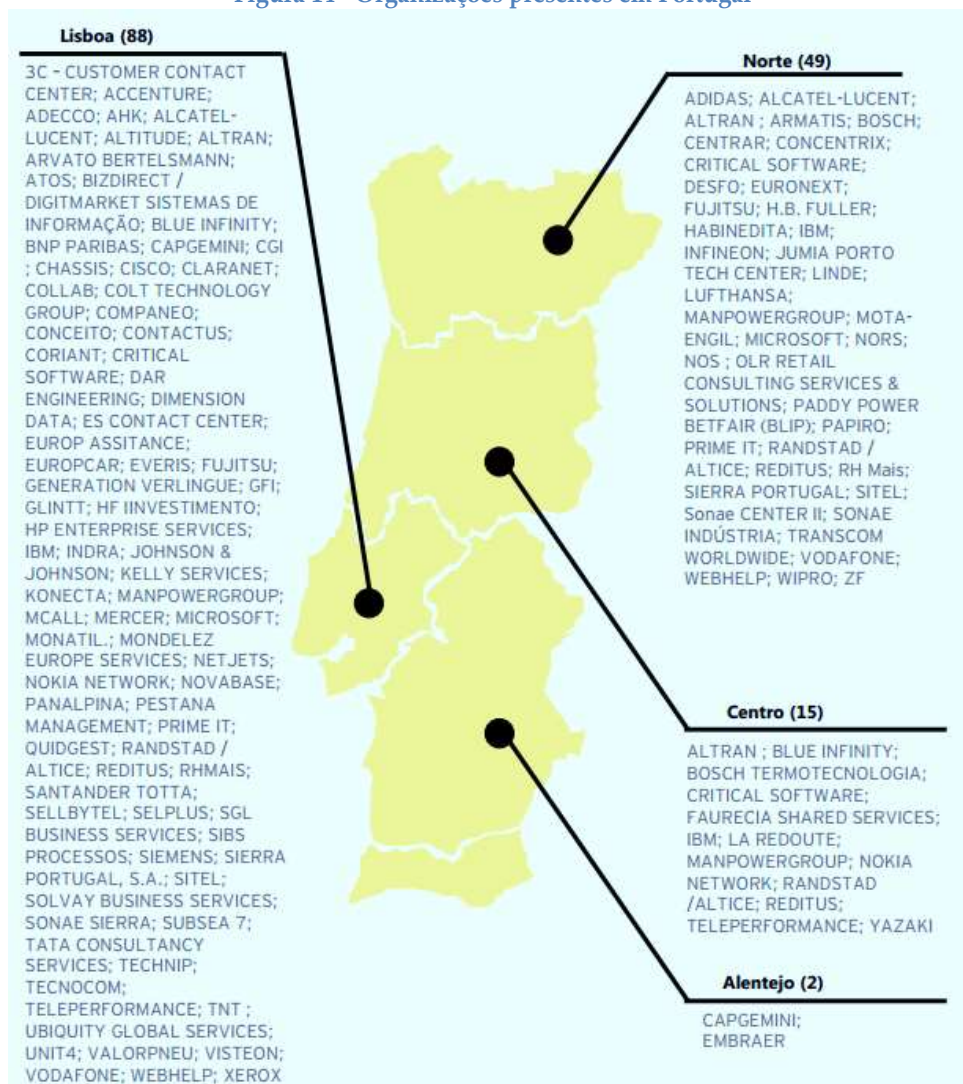
Figura 13 - Localização de centros de serviços partilhados por regiões de Portugal continental



Fonte: (Ernest & Young, 2017)

Apesar dos dados apresentados pela figura 13, estima-se que existirão um número mais elevado de centros de serviços partilhados, no entanto, Ernest & Young não os identificou devido à sua reduzida dimensão ou porque realmente não os conseguiu identificar.

Figura 14 - Organizações presentes em Portugal



Fonte: (AICEP, 2017; Ernest & Young, 2017)

10.6 Atratividade de Portugal

Nesta divisão do presente trabalho pretende-se enunciar quais os fatores que aparentam estar base da atração de Portugal para a implementação de centros

de serviços partilhados. Qual será a motivação e racionalidade de suporte para as empresas terem Portugal como alvo das suas implementações de centros? Os parágrafos seguintes darão resposta a esta questão.

De referir que a escolha de localizações por parte das empresas está correlacionada com as razões que à priori as levaram a decidir a adoção de um modelo de centros de serviços partilhados (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999; Dias, 2017). Dias no seu estudo em 2017 refere que uma empresa que tenha decidido implementar um centro de serviços partilhados com o objetivo de redução de custos irá procurar uma localização onde esse objetivo seja concretizável, caso o objetivo fosse a estabilidade social a sua localização tenderá a ser escolhida de acordo com esse fator. A vantagem de Portugal é que aparenta ser reconhecido pela maioria das características procuradas pelas empresas na esfera dos serviços partilhados (Dias, 2017).

Atualmente temos vindo a presenciar que na área dos serviços existe um novo paradigma. O sector está a tornar-se menos convencional e a tornar-se mais digital o que significa o crescimento da necessidade de um elevado grau de adaptação. Nesta base, as empresas tendem a oferecer uma gama maior de serviços que vão mais além da dimensão operacional simples e de suporte. Esta necessidade de evolução requer uma maior capacidade dos seus recursos. Este novo padrão origina a que o foco deixe de ser apenas a melhoria da estrutura de custos e passe a ir mais além, maior agilidade, maior capacidade operacional, maior competitividade de despesas e maior preocupação com o cliente. Todos estes elementos têm impacto real nas escolhas dos países onde as organizações decidem implementar os seus centros (Ernest & Young, 2013).

Figura 15 - Padrão de mudança nos padrões dos serviços prestados



Fonte: (Ernest & Young, 2017)

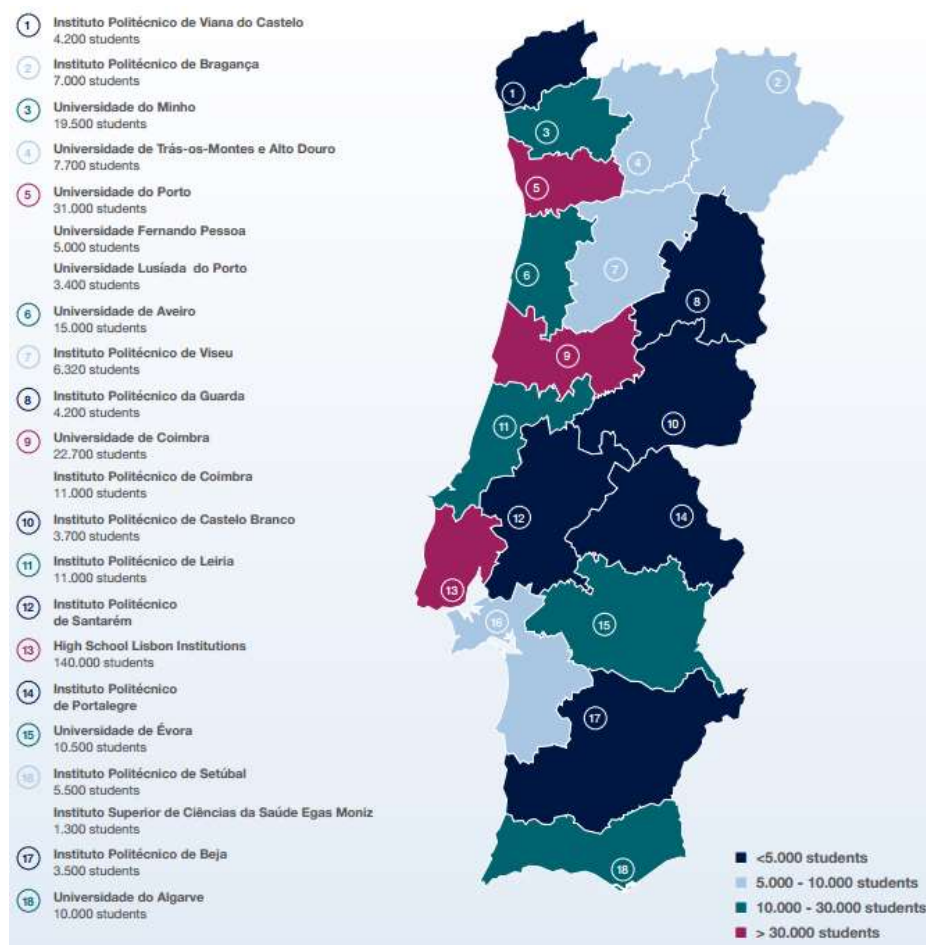
O modelo tradicional de redução de custos (apenas englobando atividades de back-office) evoluindo para um novo modelo suportado em processos end-to-end com mais foco no alvo final que é o cliente leva a que as organizações tenham em maior atenção a qualidade dos recursos humanos, as características das infraestruturas, as possibilidades de inovação e o desenvolvimento sustentável do negócio. Este último leva as organizações a preocuparem-se com a segurança e a evolução dos recursos humanos (Savills Aguirre Newman, 2018; Ernest & Young, 2017).

10.6.1 Visão interna

Segundo estudo da Savills Aguirre Newman (2018) o nível elevado de atratividade de Portugal para as organizações internacionais aparenta estar relacionado com a qualidade dos recursos humanos, a posição geográfica, a acessibilidade, a estabilidade política e social e relação preço/qualidade das infraestruturas.

Em Portugal a qualidade dos recursos humanos é elevada e a preços competitivos (Savills Aguirre Newman, 2018). Em Portugal, 90% das empresas considera que as competências da mão de obra estão no topo das suas prioridades (Ernest & Young, 2017). No nosso país existe comprovada qualidade educativa nas mais diversas universidades o que resulta em recursos humanos com elevadas competências profissionais e de *soft-skills*. Normalmente existe uma disposição para as empresas tenderem a localizar os seus centros de serviços partilhados em áreas próximas a polos universitários. Assim, conseguem obter maior oferta de mão de obra qualificada. Segundos dados de 2016 do Instituto Nacional de Estatística, em Portugal saem das universidades em média 73 mil licenciados por ano.

Figura 16 - Número de estudantes por região em Portugal



Fonte: (Savills Aguirre Newman, 2018)

Outro dos fatores de atratividade é a aptidão dos portugueses para aprender vários idiomas. Segundo dados do Eurostat, em 2016, cerca de 40% dos estudantes em Portugal eram capazes de falar dois ou mais idiomas. São mencionados também fatores como a acessibilidade, isto é, Portugal possui uma rede ferroviária e rodoviária com rápido e grande alcance a todos as regiões. A posição geográfica no globo é outro dos fatores relevantes, isto é, Portugal possui uma localização central estratégica e favorável, o fuso horário do país é UTC/GMT, segundo Eurostat (2016) significa que está a 4 horas de distância de avião da Europa, de África e da América. O nosso país também é caracterizado por ser estável política e socialmente. Segundo dados de 2018, Portugal é o 4º país mais pacífico do globo (Global Peace Index, 2018).

Segundo estudo da Ernest & Young (2017), o fator mais atrativo para a implementação de um centro de serviços partilhados foi o custo da mão de obra e o elevado grau de competências da mesma. Na figura seguinte é possível avaliar o nível de relevância que cada fator tem nas decisões das empresas internacionais em escolher Portugal.

Figura 17 - Relevância dos fatores de atratividade para empresas internacionais se realocizarem em Portugal



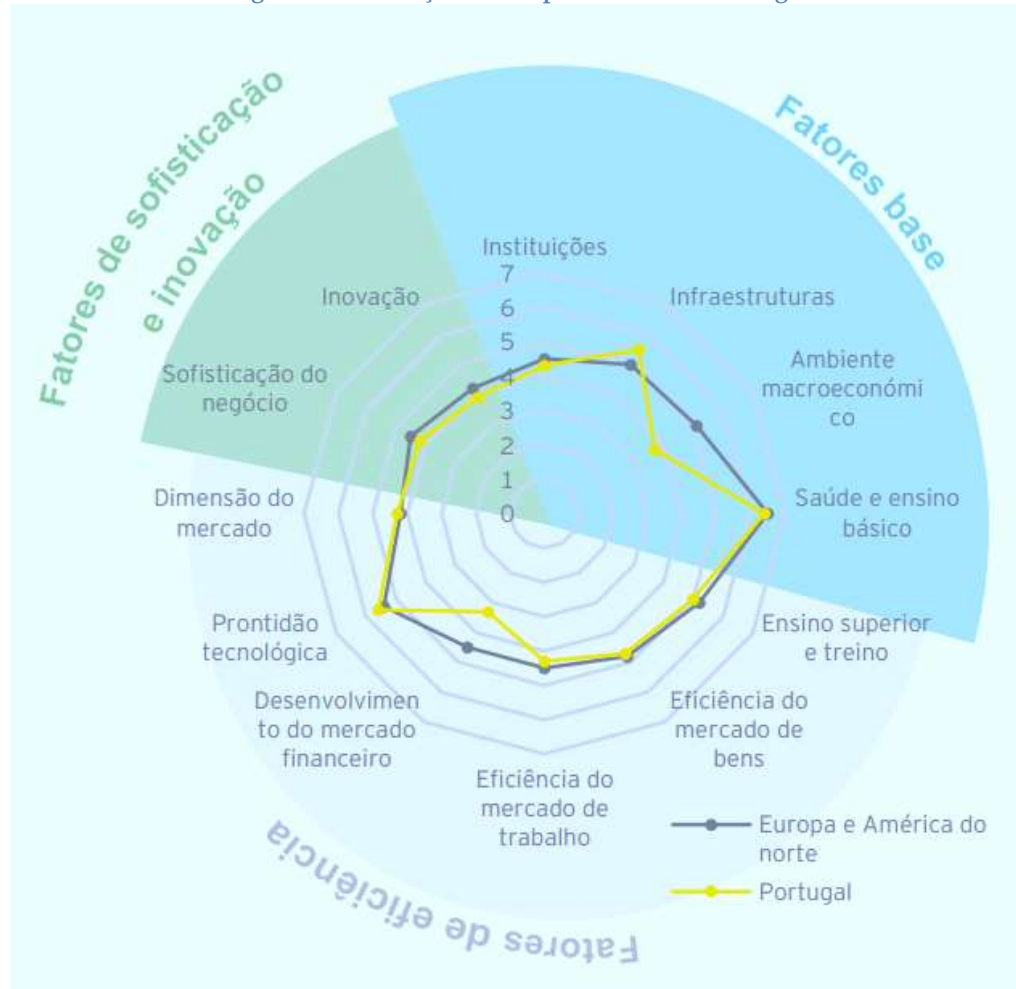
Fonte: (Ernest & Young, 2017)

Neste estudo da Ernest & Young (2017) podemos identificar os fatores que são favoráveis, no entanto também permite observar que a existência de alguns fatores que não contribuem positivamente para a atratividade do nosso país. Como a figura acima representa, os fatores desfavoráveis serão os que têm maior percentagem dos níveis “não atrativo” e “inibidor”. Se somarmos estes dois níveis concluímos que os 49% da tributação das organizações torna-o principal fator desfavorável. Seguido pelos 31% da flexibilidade da legislação do trabalho, dos 28% e 26% das características do mercado interno do país e incentivos oferecidos pelo estado, respetivamente.

10.6.2 Visão externa

Portugal encontra-se na posição número 34 entre as 140 economias no índice de competitividade global (World Economic Forum, 2018). Este relatório anual avalia as economias mundiais com base em 12 pilares. Estes pilares são divididos em fatores de sofisticação e inovação, fatores de eficiência e fatores base. Pela análise das figuras seguintes concluímos que Portugal está acima da média da Europa e América na qualidade das infraestruturas e na prontidão da tecnologia. No entanto, ainda se encontra bastante distante em fatores como o ambiente macroeconómico e de desenvolvimento do mercado financeiro.

Figura 18 - Avaliação de competitividade de Portugal



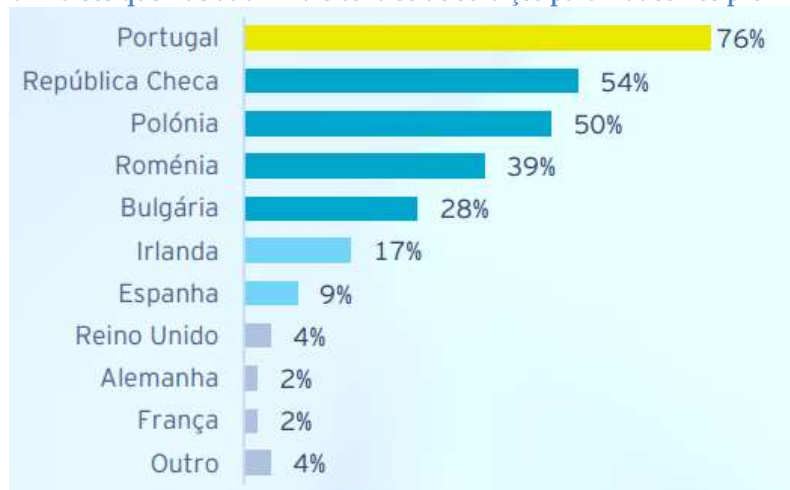
Fonte: (World Economic Forum, 2018)

No exterior encontramos as principais forças concorrenciais à atratividade de Portugal. As figuras seguintes enunciam os principais concorrentes e as suas principais características. As classificações abaixo tabeladas têm por base os seguintes critérios de avaliação:

- Contexto e qualidade de vida dos países: tendo em consideração dados sobre a esperança média de vida, conjuntura política, fatores culturais e índices de paz e segurança.
- Custos indiretos: considerando os custos sobre a água, eletricidade, telecomunicações e alugueres.

- Relação preço/qualidade dos recursos humanos: analisando as médias salariais, valores médios da produtividade, qualidade das universidades e do ensino.
- Qualidade das infraestruturas: observando as características das vias de comunicação rodoviária, ferroviária, marítima e aérea, bem como infraestruturas de telecomunicação.
- Ambiente fiscal e legal: comparação de taxas de impostos, critérios de insolvência, execução contratual e propriedade intelectual.
- Classificações em rankings mundiais: como o “*Best Countries For Business*”, “*World Competitiveness Score*”, entre outros.

Figura 19 - Países que irão atrair mais centros de serviços partilhados nos próximos anos



Fonte: (Ernest & Young, 2017)

A República Checa, concorrente mais próxima de Portugal, detém boas classificações em rankings internacionais, no entanto tem um ambiente fiscal e regulatório instável. Os custos indiretos e o contexto do país são de nível intermédio. As suas principais vantagens são a qualidade das infraestruturas e os custos/qualidade dos recursos humanos. A Polónia detém um perfil intermédio em todos os fatores exceto ao nível dos custos indiretos, pois é o país mais atrativo neste aspecto. A Roménia e a Bulgária têm perfis semelhantes, com custos indiretos atrativos e caracterizados também pelo

razoável ambiente fiscal e regulatório, mas medíocres nos restantes fatores. A Irlanda é o país com classificações mais elevadas porque detém fortes classificações em rankings internacionais. Possui um ambiente social bom e elevada qualidade de vida. A nível fiscal e regulatório, qualidade das infraestruturas e os custos/qualidade dos recursos humanos são de elevado nível. Mas tem custos indiretos relativamente elevados, o que os torna o fator menos atrativo para a Irlanda.

Figura 20 - Competitividade comparativa entre países mais propensos a atração de centros de serviços partilhados



Fonte: (Ernest & Young, 2017)

Em conclusão da apresentação dos gráficos acima e das várias comparações entre os países, parece existir evidência que o país com maior vantagem para a implementação de centros de serviços partilhados é a Irlanda. Portugal situa-se no segundo lugar, seguido de perto pela Polónia. Assim é fundamental que Portugal continue a manter e promover o desenvolvimento do seu nível de atratividade de forma contínua e sustentável (Ernest & Young, 2017).

10.6.3 Desafios, limitações e tendências para a atratividade de Portugal

Por forma a poder manter e desenvolver esta capacidade de atração de centro de serviços partilhados o país deverá focar-se em quatro pilares: desenvolvimento estratégico nacional, desenvolvimento de competências, implementação de processo de promoção contínuo e melhoria da retenção. A nível estratégico nacional parece fundamental a criação de um plano de orientação e comunicação tendo em consideração os interesses do estado, organizações e universidades. A nível estatístico Portugal deveria procurar melhorar a frequência e qualidade de estudos na área. A nível do desenvolvimento de competências existe uma lacuna entre a oferta e procura do mercado em termos de recursos especializados. A ausência de planos de promoção do setor é um fator a melhorar. Estes planos deverão também procurar potenciar a notoriedade de Portugal a nível internacional. A capacidade de retenção está relacionada com as dificuldades de atrair e reter talento para os quadros das organizações em Portugal (Ernest & Young, 2017).

Segundo o relatório *High Level Group of Business Service* da Comissão Europeia, existe uma questão que Portugal tem de lidar e que poderá ser um grande desafio. Esta será como tornar a sociedade mais sustentável continuando a potenciar a produtividade e a inovação. Neste relatório é identificada uma frágil capacidade do setor conseguir fazer ouvir os seus interesses nas instituições. Esta fragilidade pode resultar em políticas desalinhadas. Outro desafio identificado é o facto do crescimento muito acelerado de alguns grupos o que pode originar dificuldades de sustentabilidade futuras. Por último, Portugal deverá estar atento aos constantes desenvolvimentos na área a nível informático e na internet (European Commission, 2018).

As limitações do nosso país relacionam-se com a oferta de ativos físicos adequados, a disponibilidade e competências técnicas de recursos humanos

qualificados. Concretamente, em determinadas línguas e áreas de tecnologias de informação, engenharia e digital (Ernest & Young, 2017). Um fator também relevante é o nível salarial que Portugal pratica que é inferior à média europeia como revela a figura.

Figure 21 - Salário médio anual em Portugal para a área de serviços partilhados



Fonte: (Eurostat, 2016)

As próximas tendências para Portugal em direção ao aumento da capacidade atrativa começarão pela implementação de um plano nacional que englobe os interesses do setor público, do setor privado e da educação. Este plano deverá ser de orientação e comunicação para o todo o setor dos serviços partilhados. É fundamental que Portugal simplifique os processos de retenção de talento e que promova a sua visibilidade a nível internacional. A presença de representantes do país em eventos e fóruns externos deverá aumentar, assim a notoriedade do país iria crescer. Ainda existe um desequilíbrio entre a oferta e a procura no setor do trabalho. A carência de recursos humanos especializados ainda é uma dificuldade a ser ultrapassada. As competências da força humana nacional é um fator de atratividade mas, por forma a que esta atratividade se mantenha e aumente, é necessário o fomento dos perfis especializados mais procurados. Portugal necessita também definir e instaurar uma entidade nacional superior que tenha a responsabilidade transversal de unir os interesses das empresas públicas e privadas, das universidades e do Estado. Para além de garantir uma estratégia de comunicação interna e externa (Ernest & Young, 2017)

11 Proposta de questionário

O presente capítulo apresenta a hipótese proposta de um questionário descrito anteriormente e através do qual se pretende dar resposta à questão identificada.

DIVISÃO	QUESTÕES	POSSIBILIDADES DE RESPOSTA	FONTE
CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS	I	Quantas pessoas operam no Centro de Serviços Partilhados da sua Organização?	(Deloitte, Centros de Serviços Compartilhados: Tendências de um modelo cada vez mais comum nas organizações., 2007) (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017) (Ernest & Young, 2017) (Instituto Nacional de Estatística, 2018)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Até 50 colaboradores 2. Entre 50 a 150 colaboradores 3. Entre 150 a 300 colaboradores 4. Mais de 300 colaboradores 	
	II	Quantas pessoas operavam no Centro aquando da sua implementação?	(Deloitte, Centros de Serviços Compartilhados: Tendências de um modelo cada vez mais comum nas organizações., 2007) (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017) (Ernest & Young, 2017) (Instituto Nacional de Estatística, 2018)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de 10 colaboradores 2. 10 a 25 colaboradores 3. 25 a 50 colaboradores 4. Mais de 50 colaboradores 	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de 10 colaboradores 2. 10 a 25 colaboradores 3. 25 a 50 colaboradores 4. Mais de 50 colaboradores 	
III	Quantas pessoas em média estão alocadas a cada função?	(Resposta Numérica Única)	(Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017) (Ernest & Young, 2017)
IV	O(s) serviço(s) que o Centro opera são prestados internamente ou externamente à organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apenas internamente 2. Apenas externamente 3. Ambos 	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
V	O(s) Centro(s) de serviços partilhados da sua organização prestam serviços para quantas subsidiárias/organizações?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apenas a uma 2. Entre 2 a 6 3. Entre 6 a 12 4. Mais de 12 	(Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017)

	VI	Qual a localização principal dos clientes e parceiros de negócios do Centro de Serviços Partilhados da Organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Local (mesma região, distrito, cidade) 2. Nacional (mesmo país) 3. Continental (no mesmo continente) 4. Global (em vários continentes) 	(Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017)
	VII	Quantos sistemas de gestão (ERP's) existem no Centro de Serviços Partilhados da vossa Organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 a 3 2. 3 a 6 3. Mais de 6 	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) (Boroughs & Saunders, 2007) (Pinto J. , 2009) (Ernest & Young, 2013)
	VIII	Recorrem a Estudos de Benchmarking?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não 3. Não se Aplica 	(Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015) (Seixas, 2014)
CONCEITO E FUNÇÃO	IX	Qual das seguintes afirmações define melhor o centro de serviços partilhados da sua organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agregação de serviços de <i>back-office</i> 2. Estratégia colaborativa onde funções autónomas são realocizadas no mesmo local 3. Modelo de gestão focado na prestação de serviços não estratégicos e de características operacionais 4. Centralização de Funções semelhantes numa unidade autónoma da restante organização 5. Modelo que tem por base reduzir a redundância de processos 	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Bergeron, 2003) (Goh, Prakash, & Yeo, 2007) (Borman M. , 2010) (Menz, Kunish, & Collis, The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective, 2015)
	X	Qual das palavras seguintes melhor define a função de um Centro de Serviços Partilhados?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralização 2. Descentralização 3. <i>Outsourcing</i> 4. Concentração 5. Todos 	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Smith & Mckeen, 2004) (Seixas, 2014) (Pinto J. , 2009)
	XI	De entre os seguintes, qual o principal objetivo de um Centro de Serviços Partilhados?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzir Redundância de Processos 2. Aumentar Eficiência 3. Reduzir de Custos 4. Criar Economias de Escala 	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Forst, 2001) (Lester, 2001) (Linde, Boessenkool, &

			Jooste, 2006) (Menz, Kunish, & Collis, The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective, 2015)	
MORFOLOGIA E LOCALIZAÇÃO	XII	Quantas funções tem o centro de serviços partilhados da sua organização?	1. Até 5 2. De 5 a 10 3. De 10 a 15 4. Superior a 15 5. Sem limite 6. Sem opinião	(Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015) (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017) (Ernest & Young, 2017)
	XIII	Quais as principais funções que constituem o centro de serviços partilhados da sua organização?	1. Recursos Humanos 2. IT 3. Financeiras 4. Compras 5. Tax 6. Serviço de Apoio ao Cliente 7. Logística 8. Vendas e Marketing 9. Legal 10. Suporte à Produção 11. Engenharia 12. Investigação e Desenvolvimento 13. Corporate Governance 14. Controlling 15. Todas 16. Nenhuma 17. Outra. Qual?	(Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015) (Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017) (Ernest & Young, 2017)
	XIV	Qual será a melhor localização para um Centro de Serviços Partilhados?	1. Global 2. Multi-Regional	(Deloitte, Global Shared Services Survey Report, 2017)

			3. Regional	
			4. Local	
	XV	A Localização de um Centro de Serviços Partilhados poderá ser uma ferramenta de Gestão de Risco?	1. Sim 2. Não 3. Sem Opinião	(Pinto J. S., 2015)
	XVI	Considera que o Centro de Serviços Partilhados deve ser uma unidade independente dentro de uma organização?	1. Sim 2. Não 3. Sem Opinião	(Pinto J. S., 2015)
IMPLEMENTAÇÃO, BENEFÍCIOS E DESAFIOS	XVII	Quais dos seguintes serão possíveis benefícios dos Centros de Serviços Partilhados?	1. Redução de Custos 2. Melhorias de Eficiência e Performance 3. Melhorias da Utilização de Capital 4. Padronização / Standardização 5. Aumentos de Produtividade 6. Aumentos de Consistência e Fiabilidade 7. Ideologia de “Uma Só Empresa” 8. Orientação para a Tomada de Decisão 9. Desenvolvimento da Estratégia da Organização 10. Concentração de Funções e Skills 11. Outro. Qual? 12. Todos 13. Nenhum	(Ulrich, 1995) (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) (Schulman, Dunleavy, & Lusk, 2001) (Craike & Singh, 2006) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) (Goh, Prakash, & Yeo, 2007) (Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015)
	XVIII	Dos seguintes escolha os três mais relevantes?	1. Redução de Custos 2. Melhorias de Eficiência e Performance 3. Melhorias da Utilização de Capital 4. Padronização / Standardização 5. Aumentos de Produtividade 6. Aumentos de Consistência e Fiabilidade 7. Ideologia de “Uma Só Empresa” 8. Orientação para a Tomada de Decisão	(Ulrich, 1995) (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) (Schulman, Dunleavy, & Lusk, 2001) (Craike & Singh, 2006) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) (Goh, Prakash, & Yeo, 2007)

		9. Desenvolvimento da Estratégia da Organização	(Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015)
		10. Concentração de Funções e Skills	
XIX	Qual a duração média do processo de implementação do(s) centro(s) da sua organização?	1. Até 1 ano	
		2. 1 a 2 anos	
		3. 3 a 4 anos	(Cecil, 2000)
		4. 4 a 6	
		5. Superior a 6	
XX	Qual das seguintes transformações detém maior relevo no processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhados? [ordenar as transformações segundo escala: mais relevante (1); segunda mais relevante (2); menos relevante (3)]	1. Transformação de Pessoas	
		2. Transformação de Tecnologia	(Shah, 1998)
		3. Transformação de Processos	
XXI	Com que regularidade são realizadas reuniões com a intenção de melhoria contínua de processos e a melhoria da satisfação dos parceiros de negócio?	1. Semestralmente	(Forst, 2001)
		2. Trimestralmente	(ACCA, 2002)
		3. Mensalmente	(Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)
		4. Semanalmente	(Seixas, 2014)
		5. Diariamente	
XXII	Segundo a literatura existem quatro fases de implementação de um Serviço Partilhado, em qual delas se encontra a sua organização?	1. Mobilização. Nesta fase ocorre a ideia de adotar o modelo. A organização tenta estudar o modelo e as suas aplicações	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Cecil, 2000) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000)
		2. Avaliação. Ocorre um processo de avaliação de processos, procedimentos, pessoas e tecnologia.	(JPMorgan, 2004) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)
		3. Design. Definição do plano operacional, constituição das estruturas internas e escolha de localização.	(Pricewaterhousecoopers, Shared Service Center - the 2nd Generation, 2008) (Affonso, 2010)
		4. Implementação. O Centro encontra-se em atividade.	(Pricewaterhousecoopers, Shared Services - Management fad or real value?, 2015) (Soares, 2016)
XXIII	Existem quatro modelos de Serviços Partilhados. O modelo	1. Básico	(Quinn, Cooke, & Kris, 2000)

	<p>básico é um estado inicial. O modelo de mercado já não tem cariz de funções obrigatórias, tem origem a orientação para os interesses do cliente. O serviço evolui de um modelo com funções exclusivamente administrativas para funções mais focadas no cliente. No modelo de mercado avançado os serviços passam a ter em consideração o mercado como um todo. A abertura potencia ganhos resultantes do aumento de clientes e de maiores possibilidades de economias de escala. O modelo mais evoluído é o de uma unidade de negócio autónomo, onde o Centro de Serviços Partilhados atua como uma empresa individual. Em que tipo de modelo está inserido o modelo da sua organização?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. De Mercado 3. De Mercado Avançado 4. Unidade de Negócio Autónoma 	<p>(Schwarz & Mechling, 2007)</p>
<p>XXIV</p>	<p>Qual das seguintes consideram serem desafios para um centro de serviços partilhados? Escolha 10 e ordene-as segundo a escala em que 1 corresponde à mais relevante e 10 à menos relevante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recusa de Mudança 2. Escassez de Recursos 3. Padronização 4. Comando e Controlo 5. Manutenção da Qualidade dos Serviços 6. Key Performance Indicators 7. Abstração dos Colaboradores 8. Instabilidade da Direção 9. Descuido nos Recursos 10. Desalinhamento dos Colaboradores 11. Posicionamento e Adaptação 12. Sequência das Fases de Implementação 13. Capacidade de Inovação de Processos 14. Contrastes Culturais e Linguísticos 15. Despesas na Implementação 16. Carência de Expertise 17. Foco nos Interesses do Cliente 18. Incapacidade de Relacionamento de Confiança 19. Défices de Comunicação 20. Empenho da Equipa de Gestão 	<p>(Ulrich, 1995) (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) (Fahy & Donovan, 1999) (Miller, 1999) (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) (Forst, 2001) (Bergeron, 2003) (Kris & Fahy, 2003) (Ulrich, 2006) (Cooke, 2006) (Janssen & Joha, Motives for establishing shared service centers in public administrations, 2006) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) (Boroughs & Saunders, 2007) (Goh, Prakash, & Yeo, 2007) (Walsh, McGregor-Lowndes, & Newton, 2008) (Farndale, Pauwe, & Hoeksema, 2009) (Pinto J. , 2009) (Reilly, The links effect, 2009)</p>

		21. Hostilidade Racial, Discriminação e Preconceito	(Janssen, Niehaves, & Krause, Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration., 2010)
		22. Redução de Tamanho do Centro através da segregação e eliminação de funções	(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011)
		23. Frequência de Contratações e Rescisões	(BearingPoint, 2011)
		24. Recrutamento e Manutenção de Talento	(Domingues, 2012)
		25. Limites Legais e Fiscais	(McCracken & McIvor, 2013)
		26. Reduzida Qualidade da Informação Recebida de Parceiros	(Ramphal, 2013)
		27. Equipas Sobrelotadas	(Ernest & Young, 2013)
		28. Erros Cometidos na Implementação	(Wenderoth, 2013)
		29. Escolha de Vários Sistemas ERP	(Deloitte, Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados., 2014)
XXV	Quais dos seguintes considera serem as cinco principais dificuldades do centro de serviços partilhados da sua organização?	1. Recusa de Mudança	(Ulrich, 1995)
		2. Escassez de Recursos	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
		3. Padronização	(Fahy & Donovan, 1999)
		4. Comando e Controlo	(Miller, 1999)
		5. Manutenção da Qualidade dos Serviços	(Quinn, Cooke, & Kris, 2000)
		6. Key Performance Indicators	(Forst, 2001)
		7. Abstração dos Colaboradores	(Bergeron, 2003)
		8. Instabilidade da Direção	(Kris & Fahy, 2003)
		9. Descuido nos Recursos	(Ulbrich, 2006)
		10. Desalinhamento dos Colaboradores	(Cooke, 2006)
		11. Posicionamento e Adaptação	(Janssen & Joha, Motives for establishing shared service centers in public administrations, 2006)
		12. Sequência das Fases de Implementação	(Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)
		13. Capacidade de Inovação de Processos	(Boroughs & Saunders, 2007)
		14. Contrastes Culturais e Linguísticos	(Goh, Prakash, & Yeo, 2007)
		15. Despesas na Implementação	(Walsh, McGregor-Lowndes, & Newton, 2008)
		16. Carência de Expertise	
		17. Foco nos Interesses do Cliente	

	18. Incapacidade de Relacionamento de Confiança	(Farndale, Pauwe, & Hoeksema, 2009)
	19. Défices de Comunicação	(Pinto J. , 2009)
	20. Empenho da Equipa de Gestão	(Reilly, The links effect, 2009)
	21. Hostilidade Racial, Discriminação e Preconceito	(Janssen, Niehaves, & Krause, Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration., 2010)
	22. Redução de Tamanho do Centro através da segregação e eliminação de funções	(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011)
	23. Frequência de Contratações e Rescisões	(BearingPoint, 2011)
	24. Recrutamento e Manutenção de Talento	(Domingues, 2012)
	25. Limites Legais e Fiscais	(McCracken & McIvor, 2013)
	26. Reduzida Qualidade da Informação Recebida de Parceiros	(Rampthal, 2013)
	27. Equipas Sobrelotadas	(Ernest & Young, 2013)
	28. Erros Cometidos na Implementação	(Wenderoth, 2013)
	29. Escolha de Vários Sistemas ERP	(Deloitte, Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados., 2014)
XXVI	Quais dos seguintes considera serem os cinco menos relevantes para o centro de serviços partilhados da sua organização?	
	1. Recusa de Mudança	(Ulrich, 1995)
	2. Escassez de Recursos	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
	3. Padronização	(Fahy & Donovan, 1999)
	4. Comando e Controlo	(Miller, 1999)
	5. Manutenção da Qualidade dos Serviços	(Quinn, Cooke, & Kris, 2000)
	6. Key Performance Indicators	(Forst, 2001)
	7. Abstração dos Colaboradores	(Bergeron, 2003)
	8. Instabilidade da Direção	(Kris & Fahy, 2003)
	9. Descuido nos Recursos	(Ulbrich, 2006)
	10. Desalinhamento dos Colaboradores	(Cooke, 2006)
	11. Posicionamento e Adaptação	(Janssen & Joha, Motives for establishing shared service centers in public administrations, 2006)
	12. Sequência das Fases de Implementação	(Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)
	13. Capacidade de Inovação de Processos	
	14. Contrastes Culturais e Linguísticos	(Boroughs & Saunders, 2007)

		15. Despesas na Implementação	(Goh, Prakash, & Yeo, 2007)
		16. Carência de Expertise	(Walsh, McGregor-Lowndes, & Newton, 2008)
		17. Foco nos Interesses do Cliente	(Farndale, Pauwe, & Hoeksema, 2009)
		18. Incapacidade de Relacionamento de Confiança	(Pinto J. , 2009)
		19. Défices de Comunicação	(Reilly, The links effect., 2009)
		20. Empenho da Equipa de Gestão	(Janssen, Niehaves, & Krause, Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration., 2010)
		21. Hostilidade Racial, Discriminação e Preconceito	(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011)
		22. Redução de Tamanho do Centro através da segregação e eliminação de funções	(BearingPoint, 2011)
		23. Frequência de Contratações e Rescisões	(Domingues, 2012)
		24. Recrutamento e Manutenção de Talento	(McCracken & McIvor, 2013)
		25. Limites Legais e Fiscais	(Ramphal, 2013)
		26. Reduzida Qualidade da Informação Recebida de Parceiros	(Ernest & Young, 2013)
		27. Equipas Sobrelotadas	(Wenderoth, 2013)
		28. Erros Cometidos na Implementação	(Deloitte, Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados., 2014)
		29. Escolha de Vários Sistemas ERP	
XXVII	Qual o nível de resistência à mudança que foi sentido durante o processo de implementação do centro de serviços partilhados?	1. Nulo	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
		2. Baixo	(Quinn, Cooke, & Kris, 2000)
		3. Moderado	(Bergeron, 2003) (Ulbrich, 2006)
		4. Alto	(Boroughs & Saunders, 2007)
			(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011)
			(McCracken & McIvor, 2013)
			(Ernest & Young, 2013)
XXVIII	Quais dos seguintes considera serem fatores críticos para sucesso de um centro de serviços partilhados? (escolher apenas 5)	1. Capacidades de comunicação	(Forst, 2001)
		2. Níveis de Motivação	(ACCA, 2002)
		3. Criação e construção de espírito de equipa	(Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)

		4. Gestão comprometida e empenhada para com a qualidade dos serviços	(Seixas, 2014)
		5. Investimentos na mudança e evolução	
		6. Competências e capacidades dos colaboradores	
		7. Localização do Centro	
		8. Qualidade dos Serviços prestados;	
		9. Manter um processo contínuo de avaliação, revisão, atualização e adaptação de processos internos	
		10. Compromisso da Direção	
		11. Liderança	
		12. Recursos Tecnológicos	
		13. Avaliação de Performance	
		14. Gestão de Pessoas	
		15. Confiança	
XXIX	Sentem dificuldades ao nível da Avaliação de Performance?	1. Sim	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
		2. Não	(Cecil, 2000) (Yeo, 2003)
		3. Não se Aplica	(Tuomela, 2005) (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005) (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006)

12 Discussão

O objetivo desta investigação consistiu na realização de um contributo para a análise da situação atual dos serviços partilhados em Portugal, através da criação de um questionário que facilite a confrontação desse mesmo estado e tendência com o evidenciado na literatura do mesmo assunto.

A revisão de literatura efetuada permitiu concluir que mesmo internacionalmente este tema só tem merecido estudo desde há relativamente pouco tempo. Em Portugal a investigação sobre os serviços partilhados encontra-se também ainda numa fase embrionária, sendo os estudos muito escassos.

O questionário que procuramos produzir visa através das suas perguntas validar os conhecimentos presentes nas investigações internacionais.

Portugal como local implementação de serviços partilhados revelará indícios de ir ao encontro do que a literatura internacional concluiu?

A pertinência do inquérito tem por base as conjunturas apresentadas ao longo da revisão de literatura. O inquérito é tanto mais justificável quanto a atração que Portugal tem gerado nesta área, que tem claramente aumentado nos últimos anos.

Na secção “caraterização do centro de serviços partilhados” as questões I a VIII visam conhecer a realidade que está a ser inquirida, para descrever os centros que estão a responder. São questões introdutórias e gerais.

A secção “conceito e função”, é constituída pelas questões IX a XI. A questão IX permite avaliar a perceção dos centros sobre o conceito de serviço partilhado de entre as hipóteses apresentadas. E segundo a definição escolhida associar a um dos principais autores presentes na literatura como Schulman, Harmer, Dunleavy & Lusk (1999), Bergeron (2003), Goh, Prakash & Yeo (2007), Borman

(2010), Menz, Kunish & Collis (2015) juntamente com uma análise cronológica visto as hipóteses apresentadas terem diferentes espaços temporais.

A questão X é pertinente porque na literatura existe evidência que os centros de serviços partilhados detêm características das várias respostas apresentadas, no entanto umas mais relevantes do que outras (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Por oposição da literatura com a prática portuguesa poderemos obter conclusões diferentes sobre a função base dos centros?

A questão XI apresenta os quatro objetivos mais enunciados na literatura para a constituição de um centro de serviços partilhados: reduzir a redundância de processos (Menz, Kunish, & Collis, 2015), aumentar a eficiência (Forst, 2001), redução de custos (Lester, 2001; Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006) e a criação de economias de escala (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). No entanto destes haverá certamente um que prevalecerá. Dos quatro haverá um que será o mais sentido na prática. A literatura defende que é a redução de custos. Será que os centros em Portugal sentirão o mesmo?

Na secção “morfologia e localização” a questão XII e XIII pretendem preencher uma lacuna de informação que existe na literatura. Ao longo da mesma são descritas quais as funções que um centro habitualmente tem. Apresenta assim um leque de atividades que caracteriza de “mais frequentes”, no entanto não faz referência à dimensão ou, por assim dizer, à capacidade até à qual o centro poderá crescer, mantendo os níveis de eficiência. Até ao momento e de acordo com a literatura, as respostas expectáveis da questão XIII são as funções que, usualmente, constituem os centros de serviços partilhados. Mas, será que na experiência portuguesa estão a surgir novas áreas de atuação? Será que a literatura ainda não faz referência a alguma atividade mais recente? Daí resulta a importância da possibilidade do inquirido poder escolher várias respostas, inclusive a que poderá enunciar uma função que não conste na listagem da literatura estudada.

Segundo a literatura, a localização “local” continua a prevalecer mas não haverá já uma tendência de mudança? A questão XIV procura aferir isso mesmo.

A questão XV afere a gestão de risco. Segundo Pinto JS (2015) a localização pode ser em si mesmo uma ferramenta de gestão de risco operacional, regulatório e legal. Mas o autor reconhece que os centros não admitem esta vantagem da escolha do local.

A questão XVI é relevante porque os centros podem ser ou não independentes, isto é, podendo prestar serviços à sua organização mas também a outras. Vários autores e estudos de consultoras referenciam esta capacidade de autonomia (Goh, Prakash, & Yeo, 2007; Pricewaterhousecoopers, 2015; Craike & Singh, 2006; Quinn, Cooke, & Kris, 2000; Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006). Mas a proporção desta divisão ainda não é conhecida nem foi estudada. Qual será a percentagem de centros que são unidades de negócio autónomas e dos que não o são?

Na divisão implementação, benefícios e desafios as questões XVII e XVIII enunciam os benefícios mais referenciados ao longo da literatura estudada (ver por favor tabela 2 na página 40). A maioria dos autores revela consenso generalizado sobre a redução de custos como sendo o benefício principal, mas questionar diretamente os centros validaremos se estão de acordo ou não com os autores.

A literatura analisada dá conta que, até ao ano 2000, a duração média do processo de implementação de um centro de serviços partilhados correspondia a três anos (Cecil, 2000). Passados quase duas décadas manter-se-á este indicador médio de tempo implementação? A questão XIX tem este propósito pois questiona qual o tempo médio aferido pelos centros segundo as suas experiências reais. Além disso, considera-se importante que seja efetuada uma reavaliação por forma a permitir validar se o período presente na bibliografia ainda se aplica atualmente.

A questão XX está relacionada com o fato da literatura referir que existem três dimensões relevantes para o processo de implementação de um centro de serviços partilhados como a transformação de pessoas, de processos e tecnologia (Shah, 1998). Shah (1998) há duas décadas refere que as três dimensões têm a mesma importância e impactos. Mas concluir que as três dimensões têm exatamente a mesma influência será realista? Na prática, os centros sentirão diferentes impactos?

Na questão XXI é questionada a regularidade com que se realizam reuniões com vista à melhoria contínua e satisfação dos parceiros de negócio. Isto deve-se ao fato de que na literatura se refiram vários fatores críticos para o sucesso de um centro verificando-se a atribuição de grande relevância ao desenvolvimento e melhoria contínua. Será de interesse validar com que frequência, em média, em Portugal os centros reúnem-se com este objetivo.

O processo de adoção do modelo de gestão de centros de serviços partilhados tem quatro fases (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Estas fases são a mobilização, a avaliação, o desenho e a implementação. A relevância da questão XXII procura identificar a fase em que os centros de serviços partilhados inquiridos se encontram. Na questão XXIII, também relacionada com a questão anterior, pretende-se aferir qual a proporção dos centros se encontram pelos estágios de desenvolvimento: “básico”, “de mercado”, “de mercado avançado” e “unidade de negócio independente” (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Permitirá dividir os centros inquiridos pelos quatro estágios, fornecendo informação estatística concreta sobre qual o estágio atualmente mais expressivo em Portugal.

As questões XXIV, XXV e XXVI procuram elencar as principais dificuldades sentidas pelos centros de serviços partilhados portugueses. A literatura descreve uma lista abundante (ver por favor a tabela 5 na página 55). Uma das dificuldades mais vezes referidas na literatura é a resistência à mudança e será por isso de particular interesse - através da questão XXVII - perceber qual o

nível de resistência que os centros em Portugal sentiram nos seus processos de implementação. Uma das dificuldades igualmente muito mencionada é relativa ao recrutamento e manutenção de talento, não no recrutamento propriamente dito mas na manutenção dos principais colaboradores visto existir uma grande rotatividade e elevado recrutamento, não permitindo frequentes evoluções profissionais dos colaboradores potenciando muitas vezes as suas saídas.

No estudo de caso que Seixas (2014) realizou efetuou-se uma análise comparativa de quatro grupos internacionais com centros em Portugal. Dessa análise, Seixas concluiu que os principais fatores críticos são o compromisso da direção, a liderança, a tecnologia, a confiança e as pessoas. Será que através de inquérito e da questão XXVIII, volvidos cinco anos e com uma amostra significativamente maior, os principais fatores serão os mesmos?

A última questão, a XXIX, tem relevância visto na literatura ainda existir uma lacuna concretamente sobre a avaliação e gestão de performance em centros de serviços partilhados. Assim, será importante averiguar se os centros sentem dificuldades ou não por forma a potenciar estudos concretos sobre esta temática e ainda estudar o tema por forma a comparar vários modelos de avaliação e gestão de desempenho, talvez através de estudos de caso neste ambiente.

De acordo com a explicitação acima dos fatores justificativos de cada uma das questões do inquérito verifica-se que todas elas estão de acordo com a literatura encontrada e exposta anteriormente.

O que se constata na revisão da literatura é que a investigação concetual está bastante desenvolvida (Alvarez, Blansett, Counto, Nielson, & Niekirk, 1999; Becker, Niehaves, & Krause, 2009; Bergeron, 2003; Borman M. , 2010; Earl, 1994; Goh, Prakash, & Yeo, 2007; Menz, Kunish, & Collis, 2015; Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999; Schulz, Huchstein, Ubernickel, & Brenner, 2009; Ulbrich, 2006), isto é, atualmente não existem dúvidas sobre o conceito de centro de serviços partilhados. Por esse motivo o fenómeno não é totalmente

desconhecido, existindo diversas definições relativas ao tema e, por isso, optou-se por não incluir muitas questões acerca deste tema no inquérito.

A área da literatura que na nossa opinião tem suscitado mais controvérsia é a que trata dos benefícios e desafios dos centros de serviços partilhados. Defendem os autores (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006; Lester, 2001; Quinn, Cooke, & Kris, 2000; Ulbrich, 2006) que o principal benefício dos centros de serviços partilhados é a redução de custos, mas de acordo com o que analisamos, em Portugal ainda se discute pouco o assunto. No que se refere aos desafios existe principalmente incerteza sobre quais serão os mais sentidos efetivamente pelas organizações.

Após a análise levada a cabo constatou-se que o tema da gestão e avaliação de desempenho em centros de serviços partilhados está ainda pouco estudado. A evidência (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) parece apontar para alguma dificuldade das empresas relativamente a este tema, não ao nível de avaliar os colaboradores, mas sim na adopção de modelos de gestão e avaliação de performance sustentáveis. Também não é claro na literatura que a gestão e avaliação de desempenho em centros de serviços partilhados deva ser semelhante ou não aos processos já aplicados nos restantes tipos de organizações.

No nosso entender, tendo por base a experiência profissional na mesma área, os centros nacionais – pelo menos os que conheço - ainda se encontram em processos de adaptação a este modelo de gestão e às suas condicionantes quer a nível de recursos humanos quer de estruturas físicas. Por ser relativamente novidade no país, o inquérito tem pertinência porque para além de verificar se a literatura internacional evidencia aplicabilidade em Portugal também terá carácter fundamental para averiguar que temas ainda estão menos desenvolvidos no nosso país e que sejam passíveis de ainda serem estudados.

13 Conclusão

A realidade do nosso país tem grande relevância porque Portugal tem sido um alvo recente de inúmeras organizações a procederem a deslocações dos seus centros. Preve-se que esta tendência se mantenha e que aumentem as geografias cobertas a partir do nosso país.

Portugal é realmente atrativo para esta área devido a fatores enunciados anteriormente relacionados com o ambiente social e legal estável, educação, infraestruturas e logística, inovação e baixos custos diretos e indiretos.

Na realização do presente trabalho foi possível perceber que a literatura existente sobre centros de serviços partilhados em Portugal é escassa, visto ser um tema relativamente atual e que tem crescido nos últimos anos. Em contrapartida, a literatura acerca do mesmo tema no exterior do país é vasta. Em certos temas existe apenas um número reduzido de estudos e que foram realizados há mais de uma década, sendo que nenhum deles é na forma de inquérito. Assim, o questionário proposto nesta dissertação torna-se relevante pois pode contribuir para uma avaliação mais atual, bem como ajudar a verificar se alguns dos procedimentos que a literatura internacional refere continuam a ser aplicados e se se aplicam, concretamente, à realidade da prática nacional.

Ao longo dos anos, os estudos têm demonstrado que um dos principais propósitos dos centros de serviços partilhados eram os custos (Linde, Boessenkool, & Jooste, 2006; Lester, 2001; Quinn, Cooke, & Kris, 2000; Ulbrich, 2006). No entanto, os estudos mais recentes demonstram que este propósito tem vindo a ser alterado para o foco na qualidade.

A utilização do inquérito prende-se com o facto de ser uma ferramenta que permite a recolha de informação e respetiva análise de forma mais prática, eficaz, precisa e rápida (Prodanov & Freitas, 2013). Com a aplicação do presente

inquérito poderão ser encontradas diferenças entre o que a literatura internacional descreve e a realidade portuguesa. Nessas divergências poderão surgir oportunidades de novos e mais recentes estudos, dando origem a novo conhecimento ou a atualizações do já existente.

14 Oportunidades para investigação futura

Após o desenvolvimento da presente investigação percebemos que o tema centros de serviços partilhados em Portugal é bastante recente, complexo e em constante desenvolvimento justificado pelo grande crescimento que tem sido alvo. A literatura começa a crescer no exterior do país, no entanto, em Portugal continua a ser um tema pouco estudado. Ao longo da elaboração fui compreendendo que existem algumas oportunidades a explorar das quais realço as seguintes:

1. Estudar comparativamente centros de serviços partilhados independentes versus centros de serviços partilhados não independentes:

Os centros independentes são os que funcionam como unidade de negócio autónoma ao ponto de prestarem serviços para o exterior da organização. Os não independentes são os que apenas prestam serviços a nível interno à organização. Parece válida a hipótese de existirem vantagens e desvantagens de ambos os modelos. Seria de interesse comparar ambos os modelos e as suas características e aplicações.

2. Análise prática sobre a avaliação e gestão da performance em ambientes de centros de serviços partilhados:

Explorar como é gerida a performance e como é avaliada na prática. A avaliação e gestão de performance é um tema com vasta literatura e bastante estudado, mas seria relevante examinar como estes processos funcionam na prática, no dia a dia de um centro de serviços partilhados. Poderia eventualmente ser um estudo de caso.

3. Estudar quais as metodologias de controlo que são mais relevantes para centros de serviços partilhados.

Neste caso seria uma investigação comparativa entre as metodologias de controlo conhecidas e a validação de como são aplicadas na prática num ambiente de serviços partilhados.

15 Bibliografia

- ACCA. (2002). Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession - ACC Research Report No. 79. London: Association Of Chartered Certified Accountants.
- Affonso, J. (2010). Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do Modelo, na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de Empresas do setor privado. Belo Horizonte.
- Ahn, H., Highter, R., & Shanthikumar, J. (2005). Staffing Decisions for Heterogeneous Workers with Turnover. *Mathematical Methods of Operations Research*.
- AICEP. (2017). Portugal - Next location for Business Services. AICEP.
- Alvarez, E., Blansett, T., Counto, V., Nielson, G., & Niekirk, D. (1999). Beyond shared services: e-enabled service delivery. Booz-Allen & Hamilton Incorporated Report.
- APDC. (2015, Outubro). Portugal as a nearshore outsourcing destination. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações.
- Augusto Mateus & Associados. (2014). O contributo do setor dos serviços para as exportações portuguesas para a atração de não residentes. Augusto Mateus & Associados.
- BearingPoint. (2011). Shared Services Industry: Specifics and Trends in the European FS Market.
- Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). Shared Services Strategies and Their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector. San Francisco: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

- Borman, M. (2010). The Formation of Shared Services Partnerships in Local Government to Manage Resource Dependencies. Lima: Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems.
- Borman, M., & Janssen, M. (2008). The Design and Success of Shared Services. Sydney: European Conference on Information Systems.
- Boroughs, A., & Saunders, J. (2007). Shared services the work for the business: Implementing shared service models that realize genuine business benefits. *Strategic HR Review*.
- CCP. (2015). Business Services - Portugal. Confederação de Comércio e Serviços de Portugal.
- Cecil, R. (2000). Shared Services: Moving beyond success. *Strategic Finance*.
- CLCR. (2006). HR shared services: determining the scope, scale and structure. Corporate Leadership Council Report - Corporate Executive Board.
- Cooke, F. (2006). Modelling an HR Shared Service Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*.
- Craike, A., & Singh, P. (2006). Shared services: a conceptual model for adoption, implementation and use. *International Journal of Information Systems and Change Management*.
- Deloitte. (2007). Centros de Serviços Compartilhados: Tendências de um modelo cada vez mais comum nas organizações. Brasil: Deloitte Limited.
- Deloitte. (2014). Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados. Deloitte Ltd.
- Deloitte. (2017). Global Shared Services Survey Report.
- Dias, A. (2017, Abril). Centros de serviços partilhados: conceito, evolução e desafios atuais. Quatro centros localizados em Portugal. Católica Porto Business School.
- Domingues, L. (2012). Modelo de análise de performance para o centro de serviços partilhados da administração pública portuguesa caso de estudo: GeRAP, EPE. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

- Earl, M. (1994). The new and the old of business process redesign. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Ernest & Young. (2013). *Delivering tomorrow's companies today*. EYGM Limited.
- Ernest & Young. (2013). *Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. Ernest & Young.
- Ernest & Young. (2017, Março). *Business Service Centers em Portugal*.
- European Commission. (2018). *High Level Expert Group on Sustainable Finance - Final Report*. European Commission.
- Fahy, M., & Donovan, M. (1999). *Shared Services Centres: The benefits of SSCs*. Accountancy Ireland.
- Farndale, E., Pauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). *In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands*. *International Journal of Human Resource Management*.
- Fenema, P. (2014). *Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries*. Emerald Group Publishing Limited.
- Forst, L. (2001). *Shared Services: A leg up on acquisition payoffs*. *Business Europe*.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*. *International Journal Of Management Review*.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas.
- Global Peace Index. (2018). *Global Peace Index*. Institute for Economics & Peace.
- Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). *Resource-based approach to IT shared*. *Industrial Management & Data Systems*.
- Hodgkinson, S. (1996). *The Role of the Corporate IT Function in the Federal IT Organization*. Oxford University Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Contas nacionais trimestrais e anuais preliminares*.

- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*.
- Janssen, M., Niehaves, B., & Krause, A. (2010). Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- JPMorgan. (2004). Moving towards global shared service centers.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*.
- Kris, A., & Fahy, M. (2003). Shared service centres: delivering value from more effective finance and business processes. FT Prentice Hall.
- Lawler, E., & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press.
- Lesser, E., & Parlikar, R. (2007). *Shared Services for Human Resources*. Creek Road, Estados Unidos da América: IHRIM.
- Lester, T. (2001). Shared Services: How to pool resources via the web. *The Financial Times*.
- Linde, V. d., Boessenkool, & Jooste. (2006). *Understanding Shared Services*. Johannesburg, South Africa: University of Johannesburg.
- Madalozzo, R. M. (2012). *Serviços Compartilhados*. Florianópolis: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- 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*.
- McIvor, R., McCracken, M., & McHugh, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*.

- Menz, M., Kunish, S., & Collis, D. (2015). *The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective*. Harvard Library.
- Menz, M., Kunish, S., & Collis, D. (2015). *The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective*. Harvard Library.
- Miller, C. (1999). A look at European shared service centers. Internal Auditor.
- Mohan, S. (2006). Making the case for shared services in the public sector. Chartered Accountants Ireland.
- Pinto, J. (2009). Um novo modelo de implementação de Serviços Partilhados. Universidade do Minho.
- Pinto, J. S. (2015). Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning. Universidade do Minho - Escola de Engenharia.
- PMC. (2018). Shared Service/Centralised Processing Centre Survey.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.
- Pricewaterhousecoopers. (2008). Shared Service Center - the 2nd Generation. PricewaterhouseCoopers.
- Pricewaterhousecoopers. (2015). Shared Services - Management fad or real value? PricewaterhouseCoopers.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico*. Universidade Feevale.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: Mining for corporate gold*. London: Pearson Education Limited.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. African Journal of Business Management.

- Reilly, P. (2000). HR Shared Services and the Realignment of HR. Brighton: Institute of Employment Studies Report.
- Reilly, P. (2009). The links effect. People Management.
- Reilly, P., & Williams, T. (2003). How to get best value from HR: The Shared Services Option. Aldershot, Inglaterra.
- Savills Aguirre Newman. (2018, Abril). Shared Service Centres in Portugal - A Real Estate Approach. Savills Aguirre Newman.
- Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. M. (2001). Shared services: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: Makron Books.
- Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J., & Lusk, J. (1999). Shared services: Adding value to the business units. Wiley New York.
- Schulz, V., Huchstein, A., Ubernickel, F., & Brenner, W. (2009). Definition and classification of IT-shared-service-center. AMCIS.
- Schwarz, G., & Mechling, J. (2007). Shared Services Center. Cambridge: Harvard University.
- Seixas, T. (2014). Fatores críticos de sucesso no processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhados - Estudo de caso do Centro de Serviços Partilhados da BRF em Viena. Lisboa: Departamento de Ciências Económicas e Empresariais - Universidade Autónoma de Lisboa.
- Shah, B. (1998). Shared services: is it for you?
- Smith, H., & Mckeen, J. (2004). Developments in Practice XVII: A Framework for KM Evolution. . Communications of the Association of Information Systems.
- Soares, S. (2016). A Concentração dos Serviços de Contabilidade num Centro de Serviços Partilhados: Estudo do Caso H. B. Fuller. Porto: Faculdade de Economia do Porto - FEP.

- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control. A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From vogue to value. *Human Resource Planning*.
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, C. (2008). Shared services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *Australian Journal of Public Administration*.
- Wenderoth, M. (2013). Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services. Pécs, Hungary: University of Pécs - Faculty of Business and Economics.
- World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.
- Yeo, R. (2003). The tangibles and intangibles of organizational performance. *Team Performance Management*.