



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centro de serviços partilhados: Processo de implementação

O caso da SEG Automotive Portugal

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

por

Frederico Santiago Sottomayor e Figueira de Sousa

sob orientação de
Prof. Doutora Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Católica Porto Business School
Março de 2018

Agradecimentos

À minha família, em especial aos meus pais, pela forma como me educaram e formaram, pelas oportunidades que tornaram possível e por todo o apoio e confiança transmitidos ao longo de todo o meu percurso de vida pessoal e académico.

À Professora Doutora Maria José Fonseca pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo o trabalho, pelo apoio e conselhos oportunos e pela revisão constante do meu trabalho, assegurando assim a sua qualidade.

Ao Engenheiro Albano Magalhães, Diretor Geral da SEG Automotive Portugal, por todo o tempo disponibilizado durante a realização deste trabalho, por todos os recursos colocados à minha disposição e por todo o conhecimento tão bem transmitido.

Ao Raul Pais e a toda a equipa do FIN4 (Miriam, Sérgio, Carmen, Cláudia, Rita, Daniela e Fernando) pela contribuição para a minha rápida integração na empresa e na equipa e por tudo quanto me foi ensinado nos últimos meses.

A todos os colaboradores da SEG Automotive Portugal, por tornarem a empresa um local agradável para trabalhar, demonstrando uma predisposição e uma cultura de trabalho exemplares.

A todos os meus amigos, pelo apoio, compreensão e paciência dos últimos meses durante a realização deste trabalho.

Resumo

A presente investigação teve como principal objetivo analisar todo o processo de implementação de um centro de serviços partilhados no caso de uma empresa do setor de componentes para automóvel.

O estudo iniciou-se com a revisão de literatura sobre o conceito de centro de serviços partilhados e aspetos subjacentes, tendo como foco principal o seu processo de implementação. Toda esta análise teórica serviu de base para a avaliação da organização em estudo.

De forma a responder ao objetivo a que se propõe o estudo, utilizou-se uma metodologia de estudo de caso onde foi analisado todo o percurso de implementação de um centro de serviços partilhados, pertencente a uma empresa dedicada ao setor de componentes para automóvel. Recorreu-se à análise de documentos internos, a uma entrevista semiestruturada e a conversas informais com os diversos colaboradores. Foram identificadas e descritas as respetivas fases do processo de implementação, dando conta dos fatores críticos de sucesso e das dificuldades associadas. Confrontou-se o percurso da empresa com o recomendado na literatura, com o objetivo de identificar o enquadramento e ao mesmo tempo a influência do contexto ao longo do processo.

Os resultados evidenciam que, muito embora seja possível enquadrar as fases gerais do processo implementação do centro de serviços partilhados em estudo dentro daquilo que é sugerido pela literatura, há traços muito específicos decorrentes do próprio contexto da organização que influenciaram esse percurso e que levaram a que nem sempre fossem seguidas as linhas de orientação sugeridas na literatura, demonstrando que o processo não se faz *“by the book”*.

Palavras-chave: serviços partilhados, centro de serviços partilhados, processo de implementação, fatores críticos de sucesso.

Abstract

The main objective of the present investigation was to understand the whole process of implementing a shared service center in the case of a company in the automotive components sector.

The study began by collecting information to understand the concept of shared service center and underlying aspects, with a focus on its implementation process. All this theoretical analysis served as a basis for application in the study organization.

In order to reach the purpose of the study, a case study methodology was used to analyze the entire implementation of a shared service center in a company dedicated to the automotive components sector. Fundamentally, it was used a direct experience of events, the analysis of internal documents and a semi-structured interview. The respective phases of the process were identified and described, giving account of the critical success factors and main difficulties experienced. The company's journey was confronted with the literature with the objective of perceiving a framework and at the same time the influence of the context throughout the process.

The results demonstrate that, although it is possible to fit the general phases of the implementation process of the company under study in what is suggested in the literature, there are very concrete traits arising from the very context of the organization that influence this course and that not always guidelines were followed, demonstrating that the process is not fully done by the book.

Keywords: shared services, shared service center, implementation process, critical success factors.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura.....	5
2.1 Breve contextualização	5
2.2 Conceito de centro de serviços partilhados	5
2.3 Âmbito de um centro de serviços partilhados.....	10
2.4 Localização de um centro de serviços partilhados.....	14
2.5 <i>Stakeholders</i> de um centro de serviços partilhados	16
2.6 Motivações e benefícios associados a um centro de serviços partilhados	19
2.7 Processo de implementação de um centro de serviços partilhados	24
2.7.1 Fases de implementação	24
2.7.1.1 Planear e avaliar	25
2.7.1.2 Desenhar e projetar	27
2.7.1.3 Implementar.....	30
2.7.1.4 Otimizar.....	31
2.7.2 Fatores críticos de sucesso	34
Capítulo 3 - Estudo de caso	41
3.1 Metodologia	41
3.2 SEG Automotive	43
3.2.1 Antecedentes	43
3.2.2 SEG Automotive Portugal	46
3.3 O processo de implementação da SEG Automotive Portugal.....	49
3.3.1 Criação de um centro de serviços partilhados.....	49
3.3.2 Processo de avaliação e seleção da localização do novo SSC	51
3.3.3 Modelo operacional	53
3.3.4 Implementação da nova entidade	54
3.3.5 Otimização e futuro da SEG Automotive Portugal	56
3.3.6 Fatores críticos de sucesso	57
3.4 Análise crítica de resultados.....	59

Capítulo 4 - Conclusão	63
Bibliografia.....	66
Anexos.....	73

Índice de Figuras

Figura 1 – Número de funções desempenhadas por um SSC.....	11
Figura 2 – Funções desempenhadas por um SSC	13
Figura 3 – Fatores de decisão na localização de um SSC	15
Figura 4 – <i>Stakeholders</i> de um SSC	16
Figura 5 – Fases de implementação de um SSC	33
Figura 6 – Localizações SEG no mundo	45
Figura 7 – Estrutura organizacional da SEG Automotive Portugal.....	47
Figura 8 – Resumo do processo de implementação da SEG Automotive Portugal.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo das características de um SSC	9
Tabela 2 – Seleção de critérios para a avaliação da localização	52
Tabela 3 – Enquadramento do processo de implementação da SEG Automotive Portugal	61

Capítulo 1

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado surge no âmbito do estágio curricular realizado ao longo dos últimos 6 meses na SEG Automotive Portugal, Unipessoal, Lda., sociedade que no início do estágio, em setembro último, era denominada por SGPT – Robert Bosch Starter Motors and Generators (Serviços) Portugal.

No atual ambiente económico global caracterizado pela incerteza, é uma realidade que apenas sobreviverão as empresas capazes de montar uma organização bem estruturada, flexível e que revele uma capacidade de resposta rápida e eficiente ao mercado e aos desafios da crescente competitividade. Desta forma, torna-se essencial que cada empresa seja capaz de perceber qual será a melhor forma de estruturar o seu negócio e respetivos processos, sempre com o intuito de melhorar esses mesmos processos (Van der Linde et al., 2006). Perante esta realidade, surgem várias estratégias colaborativas de organização das operações e processos de uma empresa.

No presente estudo, dá-se especial relevo a uma estratégia cada vez mais comum no mundo empresarial, a implementação de um centro de serviços partilhados, de agora em diante designado pela sigla SSC.

Neste sentido, o presente trabalho terá como base um caso de estudo focado no processo de implementação de um SSC na SEG Automotive. O estudo envolve a identificação das várias fases do processo de implementação deste SSC, bem

como a inventariação dos principais fatores críticos de sucesso e das dificuldades associadas ao mesmo.

Embora sejam cada vez mais os SSC, designadamente em Portugal, os estudos empíricos sobre o tema são ainda reduzidos, sendo que muitos deles são elaborados por empresas de consultoria, tendo em geral como destinatários os seus clientes atuais e potenciais. Assim, o presente trabalho pretende contribuir para diminuir esta lacuna, recolhendo evidências sobre o processo de implementação de um SSC em Portugal. O principal objetivo deste estudo será, então, enquadrar, à luz da literatura relevante, o processo de implementação de um SSC em Portugal, através da sua caracterização, motivações para a sua instalação, dificuldades e desafios encontrados no decorrer deste processo, bem como investigar em que medida o contexto da empresa foi um fator determinante neste processo.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em três capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura sobre serviços partilhados, centro de serviços partilhados e os aspetos subjacentes a este conceito – âmbito, localização, *stakeholders* e motivações – e, numa fase final, sobre o processo de implementação de um SSC.

O terceiro capítulo contém o caso de estudo realizado concretamente sobre o processo de implementação da SEG Automotive Portugal – o SSC recentemente criado pela SEG Automotive. Este capítulo inicia-se com a apresentação da questão de investigação e da metodologia utilizada para responder a essa mesma questão. De seguida, o caso de estudo começa com a apresentação da organização em questão, onde se inclui um resumo da história recente da SEG até à introdução e apresentação da SEG Automotive Portugal e da sua estrutura organizacional.

Numa fase posterior, analisou-se pormenorizadamente todo o processo e fases de implementação da nova entidade, identificando os fatores relevantes para o seu sucesso, bem como alguns entraves e inerentes dificuldades. De salientar que o surgimento deste SSC se deveu a um motivo muito concreto - a segregação do grupo Bosch através da venda a novos *shareholders* -, circunstância que teve alguma influência no desenrolar do projeto.

Finalmente, é realizado o enquadramento deste processo à luz da literatura relevante e efetuado um confronto entre as etapas seguidas pela empresa em apreço e as geralmente recomendadas na literatura. O estudo termina com a apresentação de conclusões finais, abrindo portas a um conjunto de oportunidades de investigação futura.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. Breve contextualização

São cada vez mais e maiores os desafios que a globalização coloca às organizações no seu caminho para o sucesso. Contudo, no meio das dificuldades e adversidades, surgem também as oportunidades.

De acordo com Bergeron (2003), não há o *one-size-fits-all*, isto é, não existe o modelo de negócio ideal para o sucesso. Assim, o modelo mais apropriado está dependente de fatores contingenciais tais como a natureza do negócio e o mercado onde se insere.

Nas últimas décadas, os serviços partilhados têm sido vistos pelos gestores com um meio de melhorar o desempenho organizacional (Wagenaar, 2006). Efetivamente, segundo uma investigação feita pela ABSL – *Association of Business Service Leaders* (2016, pág. 05), os centros de serviços partilhados têm sido, desde meados da década de 80 do século passado, a “tática corporativa” mais comum. Mais de 75% das empresas da *Fortune* 500 implementaram o modelo de serviços partilhados com o objetivo de alcançar um desempenho superior, através de poupança de custos e melhorias na prestação dos serviços (Richter e Bruhl, 2017).

Forst (2001) formulou o raciocínio destas grandes empresas através das seguintes questões: uma vez que as várias funções de suporte (finanças e contabilidade, recursos humanos - HR, tecnologias de informação - IT) tinham subjacentes as mesmas necessidades fundamentais, porquê executar o trabalho

individualmente para cada unidade? Ao mesmo tempo, se o trabalho realizado por uma entidade tem subjacente múltiplas necessidades, porquê desempenhá-lo de forma desagregada? Foi esta linha de orientação que conduziu à criação de uma nova entidade organizacional, o centro de serviços partilhados. A grande ênfase das empresas estava, de facto, na **redução de custos**, nos **ganhos de eficiência** e na **melhoria da qualidade do serviço**. Por exemplo, quando a *Pacific Bell* consolidou as suas sete atividades internas de suporte numa única entidade de serviços partilhados, em 1991, reportou uma redução de 54% nos custos de desempenhar essas atividades ao longo de um período de 5 anos, aliada a um aumento na satisfação dos clientes (Forst, 2001).

Assim, importa delimitar, em primeiro lugar, o que se entende verdadeiramente por serviços partilhados e centro de serviços partilhados.

2.2 Conceito de centro de serviços partilhados

Schulman et al. (1999) definem serviços partilhados como uma prática colaborativa que consolida os diferentes processos de suporte e atividades transversais a uma organização, numa entidade de negócio diferente - o **centro de serviços partilhados**. Por sua vez, esta unidade irá desempenhar esses processos e atividades como sendo o seu negócio principal (Tomasino et al., 2014). Nesta mesma linha de pensamento, Sako (2010) afirma que os serviços partilhados acrescentam valor, transformando aquilo que são as atividades de suporte (do ponto de vista da empresa-mãe) em atividades *core* (do ponto de vista do centro de serviços partilhados), o que resulta na criação de novas competências. Além disso, Kaplan e Norton (1996) referem que é através dos serviços partilhados que os processos de suporte tais como a contabilidade ou os recursos humanos (várias vezes vistos como uma fonte de desvantagem) acabam

por entregar valor a uma organização. Os centros de serviços partilhados são geridos como unidades de negócio independentes orientadas para o cliente, no sentido de providenciar serviços que beneficiam de economias de escala (Chowdhury, 2013). Os colaboradores de uma unidade de serviços partilhados devem competir pelo negócio, tal e qual uma empresa típica no mercado aberto (Bergeron, 2003). Através dos serviços partilhados, os gestores de negócio podem focar-se mais nas atividades estratégicas e no desempenho daquilo que são os serviços base do seu negócio (Walsh et al., 2008).

Por sua vez, Lacity e Fox (2008) apresentam um conceito mais pragmático, afirmando que se trata da consolidação das atividades de suporte de uma empresa, de vários departamentos, para uma só entidade organizacional cuja única missão é providenciar os serviços de forma tão eficiente quanto possível. Já Bergeron (2003) vai mais além, definindo serviços partilhados como uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções de negócio existentes é concentrado numa nova e semiautónoma unidade de negócio - o SSC - com uma estrutura de gestão concebida para promover eficiência, criação de valor, poupança de custos e um melhor serviço aos clientes. Em todo o caso, parece consensual que um centro de serviços partilhados promove a criação de valor e é um processo de melhoria contínua. De acordo com Shah (1998), é mais fácil conduzir mudança e melhorias num único local com quarenta pessoas do que em quinze locais com seis pessoas cada. Esta afirmação espelha, de um modo muito geral, aquilo que acontece num centro de serviços partilhados, isto é, ser capaz de fazer mais com o mesmo ou até com menos.

Como facilmente se percebe, não há uma perceção única do termo “centro de serviços partilhados”. Não há uma definição globalmente aceite, muito embora seja evidente a presença de características comuns.

Numa investigação que procurou sistematizar o conceito, Schulz et al. (2009) apresentam uma definição que é amplamente aceite e que reflete todas as

características mencionadas na literatura. Desta forma, um centro serviços partilhados é um conceito organizacional com os seguintes atributos:

- consolidação de processos dentro do grupo no sentido de reduzir redundâncias;
- desempenho de atividades de suporte como sendo a sua competência *core*;
- entidade separada do grupo;
- redução de custos como o grande *driver* para a sua implementação;
- foco claro nos clientes internos;
- entidade gerida e operada como um negócio.

Assim sendo, a implementação de serviços partilhados numa organização é muito mais do que uma simples “jogada” de centralização ou de *outsourcing* (Tomasino et al., 2014). Van der Linde et al. (2006) afirmam que os serviços partilhados não são, nem centralização, nem descentralização, embora incorporem elementos de ambas as estratégias. Walsh et al. (2008) referem que o modelo de serviços partilhados possibilita que as unidades de negócio envolvidas mantenham o controlo das decisões e que, ainda assim, reduzam os custos através de economias de escala e padronização dos processos.

Finalmente, uma unidade de negócio de serviços partilhados não é uma entidade estática, mas sim um sistema que é continuamente melhorado e reinventado através de *benchmark*, melhores práticas, reengenharia de processos e uso de tecnologia de ponta (Van der Linde et al., 2006).

No sentido de concluir a delimitação do conceito, será útil sistematizar as ideias mencionadas anteriormente. Desta forma, além de estabelecermos as questões essenciais que rodeiam os serviços partilhados, será também possível identificar linhas de convergência de pensamento, entre os diversos autores. Um resumo das características de um centro de serviços partilhados é ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1: Resumo das características de um centro de serviços partilhados

Características principais	Autores
Entidade organizacional separada do grupo	<i>Schulman et al. (1999); Bergeron (2003); Lacity e Fox (2008); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Tomasino et al. (2014); Squilla (2017)</i>
Consolidação de processos e atividades de suporte	<i>Schulman et al. (1999); Bergeron (2003); Bangemann (2005); Walsh et al. (2008); Lacity e Fox (2008); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Chowdhury (2013); Tomasino et al. (2014); Squilla et al. (2017)</i>
Processos e atividades de suporte são o seu negócio principal	<i>Schulman et al. (1999); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Tomasino et al. (2014)</i>
Geridos como unidades de negócio independentes	<i>Bergeron (2003); Schulz et al. (2009); Chowdhury (2013)</i>
Providenciar os serviços de forma tão eficiente quanto possível	<i>Lacity e Fox (2008)</i>
Reduzir custos como grande <i>driver</i> para a sua implementação	<i>Forst (2001); Bergeron (2003); Walsh et al. (2008); Borman (2008); Schulz et al. (2009)</i>
Promover eficiência, criação de valor e melhoria da qualidade do serviço	<i>Kaplan e Norton (1996); Bergeron (2003); Van der Linde (2006); Walsh et al. (2008); Sako (2010)</i>
Padronizar processos	<i>Walsh et al. (2008); Borman (2008); Borman and Janssen (2012); Squilla et al. (2017)</i>
Entidade dinâmica, baseada em melhoria contínua e <i>best practices</i>	<i>Schulman (1999); Bergeron (2003); Van der Linde (2006)</i>
Foco nos clientes internos	<i>Bergeron (2003); Bangemann (2005); Van der Linde et al (2006); Schulz et al. (2009)</i>

Fonte: Elaboração própria

2.3 Âmbito de um centro de serviços partilhados

Neste ponto, sabendo que um SSC envolve a consolidação de determinadas atividades de suporte, surge, de forma legítima, a seguinte questão:

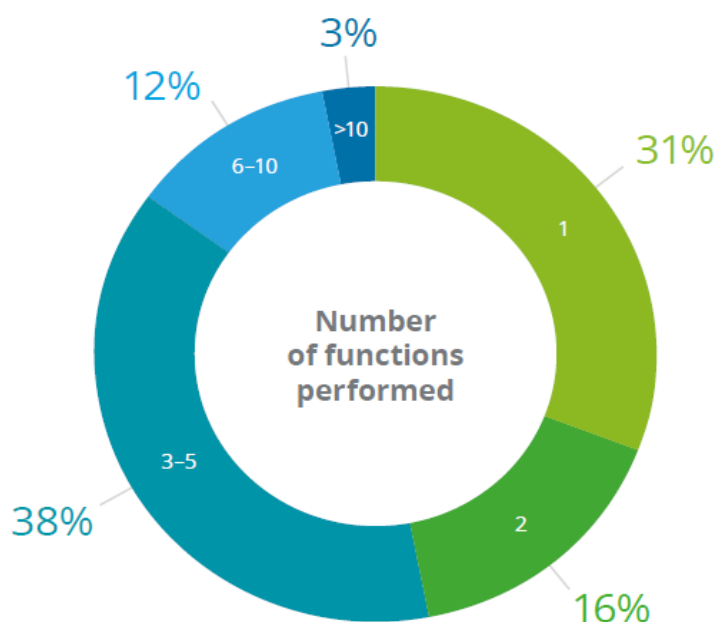
Quais são concretamente as atividades de que se fala e quais têm sido efetivamente alvo de um centro de serviços partilhados por parte das grandes empresas?

Relativamente às funções prestadas por um centro de serviços partilhados, estas poderão variar, quer no seu âmbito, quer no número de funções desempenhadas.

Deste modo, um SSC pode ser classificado quanto ao número de serviços que presta de duas formas distintas. Schulz et al. (2009) referem que um centro de serviços partilhados pode ser **funcional** (envolve apenas processos relacionados com uma área funcional, e.g., financeira) ou **multifuncional** (inclui processos em várias áreas funcionais, e.g., financeira, recursos humanos e tecnologias de informação).

De acordo com uma investigação conduzida pela Deloitte (2017), o número de centros de serviços partilhados com mais de três funções tem aumentado consideravelmente, passando de 20%, em 2013, para 31%, em 2015, e aumentando para **53%, em 2017** (Figura 1).

Figura 1: Número de funções desempenhadas por um centro de serviços partilhados



Fonte: Deloitte (2017, pág. 07)

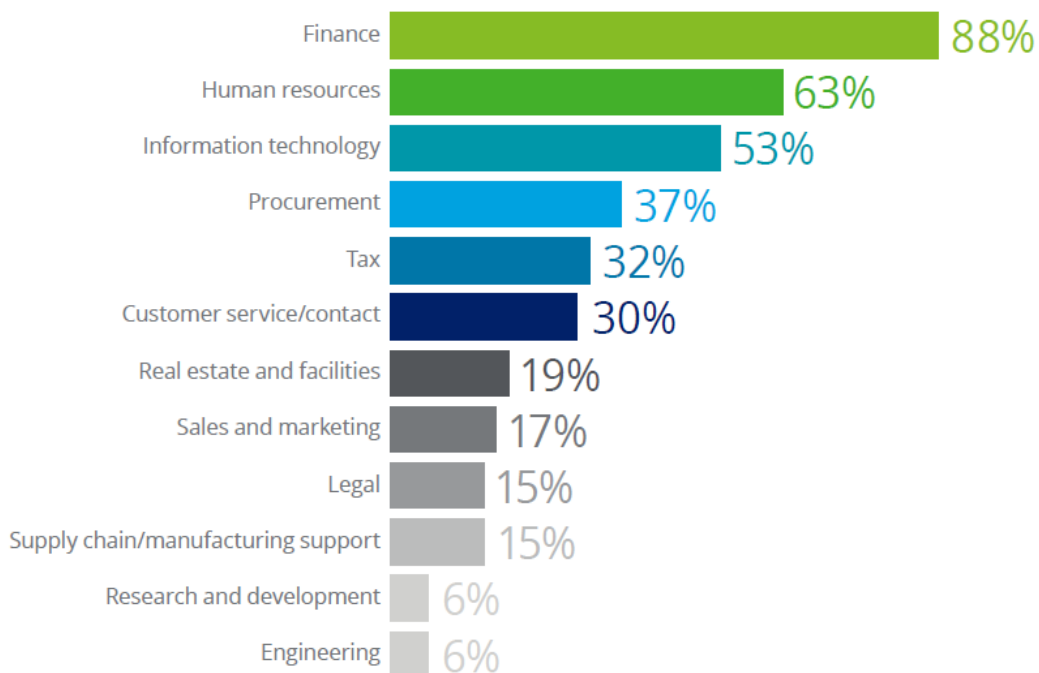
De acordo com Bergeron (2003), um SSC pode incluir qualquer atividade. Em todo o caso, é fundamental que exista uma gestão adequada e que sejam definidos critérios específicos de desempenho.

Atualmente, as empresas transferem maioritariamente as designadas operações de *BackOffice*. Walsh et al. (2008) referem que o foco principal dos serviços partilhados tem sido a concentração de serviços transacionais, que são repetitivos e muito semelhantes entre as unidades de negócio. Tradicionalmente, as funções de IT (tecnologia de informação), RH (recursos humanos) e finanças prestam os serviços que mais frequentemente são objeto de consolidação na nova entidade (Chowdhury, 2013). Assim, o tipo de serviços que tipicamente fazem parte de um SSC incluem serviços financeiros (contas a pagar, contas a receber, tesouraria, etc.); *procurement*; recursos humanos (e.g., *payroll*); gestão de

propriedades e instalações; operações de IT. No entanto, é importante esclarecer que a adoção de serviços partilhados não implica apenas este tipo de processos. Para o futuro, ao nível do tipo de atividades abrangidas, prevê-se que os centros de serviços partilhados continuem a expandir-se para serviços de maior valor acrescentado e mais intensivos em conhecimento (Deloitte, 2014).

O estudo realizado pela Deloitte (2017) esclarece, ainda, que os processos transacionais permanecem o tipo de trabalho predominantemente desempenhado num centro de serviços partilhados, com especial relevância para as atividades financeiras (88%). Os recursos humanos (63%) e tecnologias de informação (52%) surgem logo a seguir. Contudo, o âmbito dos serviços partilhados tem vindo a ser cada vez mais vasto, com outras atividades mais complexas e orientadas para o conhecimento a serem incorporadas num SSC. De facto, com base no relatório da Deloitte (2017, pág. 08), *“adoption of more complex, knowledge-based processes has doubled, or in some cases even tripled, since 2013...”*, tendência que reflete as competências cada vez mais sofisticadas de um SSC, bem como a sua necessidade de acrescentar valor (Figura 2).

Figura 2: Funções desempenhadas pelos centros de serviços partilhados



Fonte: Deloitte (2017, pág. 08)

Neste sentido, com a crescente introdução de serviços mais orientados para o conhecimento, surge a necessidade de distinguir os SSC quanto à natureza dos serviços prestados. Existem, então, dois tipos de serviços, os **serviços transacionais** e os **serviços transformacionais** (Schulz e Brenner, 2010):

- Serviços transacionais caracterizam-se essencialmente pela sua repetibilidade e são idênticos para cada unidade de negócio;
- Serviços transformacionais são mais complexos e exigem níveis de conhecimento mais profundos.

2.4 Localização de um centro de serviços partilhados

“There are no generic rights or wrongs; the decision comes down to what is right for the specific organization” (Bangemann, 2005, pág. 31)

Ao nível da escolha do local para implementação de novos investimentos em centros de serviços partilhados, ganham cada vez mais importância fatores como a proximidade das localizações consideradas, quer à sede da empresa-mãe, quer às operações já existentes, comprovando a crescente relevância do *nearshoring* (Deloitte, 2014). Assim, esta decisão pode ser induzida pela proximidade de instalações da organização já existentes (*brownfield approach*), contrariamente a uma localização completamente nova e independente (*greenfield approach*). Nesse sentido, no que à proximidade diz respeito (*brownfield*), Bangemann (2005) destaca 3 questões relevantes nessa tomada de decisão:

- Proximidade com a sede da empresa;
- Proximidade com as operações da empresa, já existentes;
- Proximidade com os colaboradores da empresa, já existentes.

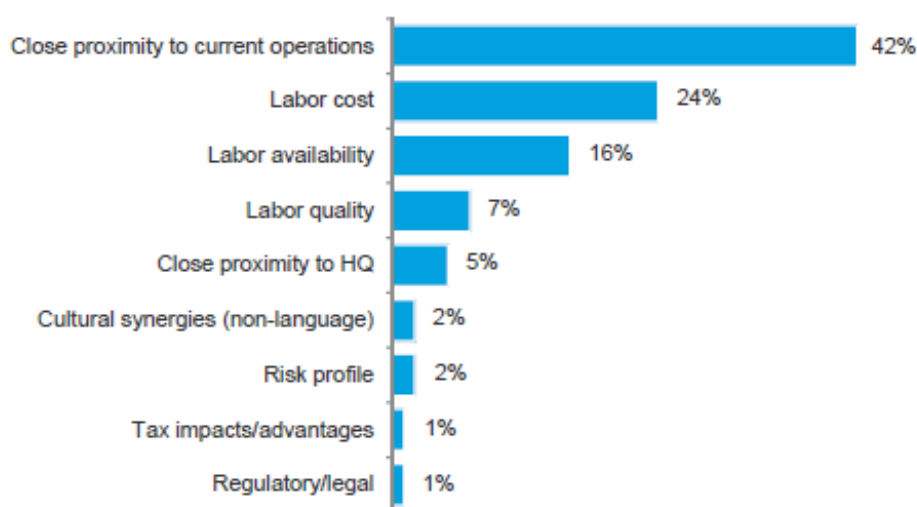
Porém, curiosamente, Bangemann (2005) afirma que a experiência com a escolha de localização de um centro de serviços partilhados permite concluir que a maioria das empresas com abordagem *greenfield* viram a sua implementação ser muito bem-sucedida, embora apresente a desvantagem de ter custos de implementação superiores (IMA, 2000).

Contudo, há uma série de fatores a serem considerados na análise relativa à localização de um SSC e que continuam a ser relevantes, tais como: formação e competências (académicas, linguísticas ou informáticas); custo e disponibilidade de todos os recursos (espaço, pessoas e infraestruturas); requisitos fiscais e legais; cultura e estabilidade política (IMA, 2000). Naturalmente que uns critérios permitem uma análise mais objetiva do que outros. Assim, o desafio passará por

confrontar os benefícios e os custos, tendo sempre em consideração o contexto e os objetivos da organização em causa.

Na Figura 3, com base numa investigação conduzida pela Deloitte (2015), apresentam-se os critérios que se têm assumido como mais relevantes na seleção da localização de um SSC.

Figura 3: Fatores de decisão na localização de um centro de serviços partilhados



Fonte: Deloitte (2015, pág. 12)

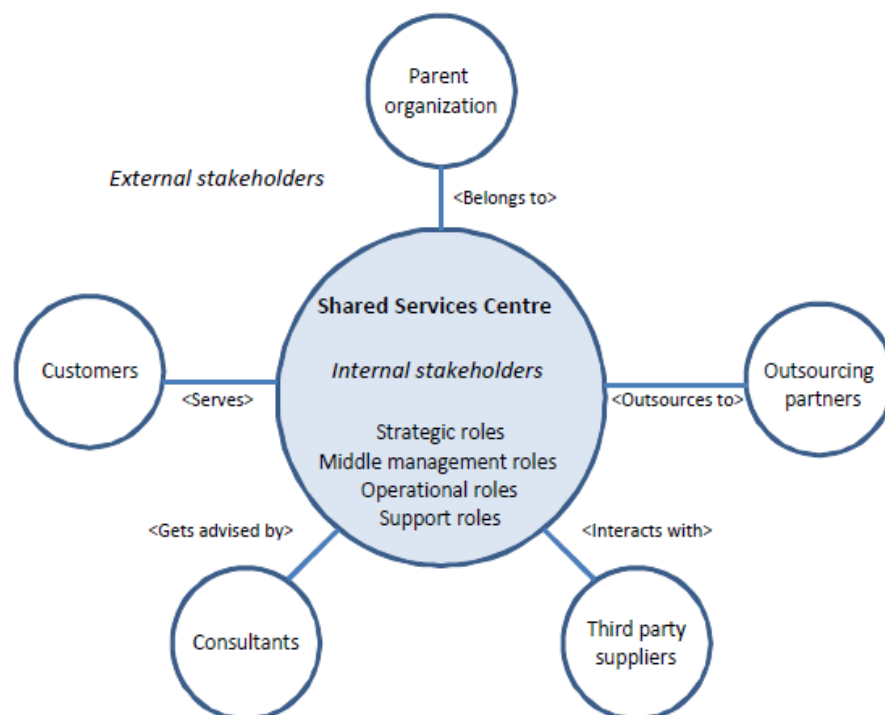
Perante os dados apresentados pela Deloitte (2015), verifica-se que a proximidade com as operações já existentes na empresa se assume como o fator tipicamente mais relevante na decisão de localização de um SSC. No entanto, merecem também especial destaque o custo, a disponibilidade e a qualidade do fator trabalho, que apresentam também um peso considerável nessa tomada de decisão.

2.5 Stakeholders de um centro de serviços partilhados

De uma perspetiva mais interna, é relevante olhar para a estrutura de um centro de serviços partilhados, nomeadamente identificar quem são os indivíduos que dele fazem parte e aqueles com quem a entidade tem diferentes tipos de interação.

Desta forma, Fielt et al. (2014) identificam as partes interessadas como sendo internas e externas ao centro de serviços partilhados, elaborando um quadro conceptual e descrevendo o tipo de relações estabelecidas entre elas (Figura 4).

Figura 4: Stakeholders de um SSC



Fonte: Fielt et al. (2014, pág. 16)

Os *stakeholders* **internos** são:

- Gestores estratégicos – controlam o centro de serviços partilhados;
- Gestores intermédios – alinham a estratégia com as tarefas operacionais e gerem as atividades operacionais;
- Colaboradores operacionais – diretamente envolvidos no desempenho dos serviços do SSC;
- Colaboradores de suporte – providenciam suporte à organização, incluindo aqueles envolvidos no planeamento e controlo de trabalho.

Relativamente aos *stakeholders* **externos** são essencialmente de destacar os seguintes dois:

- Empresa-mãe – organização ou conjunto de organizações que colaboraram na criação do centro de serviços partilhados;
- Clientes (internos ou externos à organização) – a interação externa mais proeminente do SSC acontece com os clientes a quem este presta os seus serviços. A maioria dos clientes são as unidades de negócio da empresa-mãe, ou seja, clientes internos.

O foco da literatura sobre a orientação para o cliente tem sido predominantemente nos clientes externos, ou seja, quem compra os produtos ou serviços da empresa, prestando pouca atenção à relevância dos clientes internos (Mohr-Jackson, 1991). No entanto, para criar valor para os clientes externos, é essencial que seja também criado valor em cada ponto da cadeia de valor (Conduit e Mavondo, 1998). Os **clientes internos** são os colaboradores que trabalham para a organização. São estes clientes o grande foco, uma vez que é para eles que, em primeira instância, o centro de serviços partilhados está orientado. Eventualmente, a maioria das organizações de serviços partilhados chegam à conclusão de que a satisfação do cliente, e não a redução de custos,

deve ser o objetivo global e prioritário (Forst, 2001). De acordo com Van der Linde et. al (2006, pág. 177), *“Shared services is focused on internal customer satisfaction”*.

Nesta fase, é fundamental perceber com maior profundidade os motivos ou benefícios da implementação de um SSC, mas também não esquecer desafios e limitações que lhe estão subjacentes.

2.6 Motivações e benefícios associados a um centro de serviços partilhados

Schulman et al. (1999) pronunciam-se quanto à razão para introduzir os serviços partilhados de uma forma muito simples, afirmando que: “*Customers and the business environment are demanding it*”.

Num artigo que explora toda a literatura existente sobre centros de serviços partilhados, Richter e Bruhl (2017) mostram que grande parte do interesse dos investigadores relativamente a este fenómeno (50%) recai sobre questões de o “*quê e porquê*”. Em geral, de entre os inúmeros assuntos abordados, os estudos incidem sobre aqueles que são os grandes *drivers* deste modelo de negócio. A redução de custos, como já foi referido anteriormente, apresenta-se como o *driver* mais comum. Porém, as mais-valias vão muito além disso e merecem também a atenção da literatura da especialidade. Neste âmbito, Paagman et al. (2015) conduziram uma investigação sobre os motivos que levam as grandes empresas a implementar os serviços partilhados. Na mesma linha, mas numa perspetiva mais prática, também as consultoras realizaram estudos nesta temática. Através da análise de inquéritos efetuados pela Deloitte (2017) fica claro que a redução de custos é, ainda, o *driver* prioritário na adoção de um SSC.

Em síntese, na literatura, as motivações e vantagens associadas à implementação de um centro de serviços partilhados incluem, entre outras, a redução de custos, a melhor qualidade do serviço, o aumento da produtividade /eficiência, o aumento de valor, a facilidade no acesso a recursos, a padronização de processos, a maior orientação para o cliente e o potencial para a criação de um novo centro lucrativo.

Redução de custos. De acordo com Paagman et al. (2015), a redução de custos foi significativamente o motivo que recebeu mais atenção na literatura de serviços partilhados. Esta capacidade de reduzir os custos pode ser alcançada por economias de escala ou pela redução do número de trabalhadores, diminuindo os custos com pessoal (Dollery, Grant e Crase, 2011). Por exemplo, é mais eficiente em termos de custo contratar uma equipa de especialistas em contabilidade, que sirvam toda uma organização, do que contratar vários contabilistas para cada uma das unidades de negócio da empresa. Tal acontece por via da concentração de atividades que, de outro modo, estariam dispersas (Deloitte, 2014). Efetivamente, são vários os casos de sucesso que reportam esta redução de custos. Cecil (2000) realça o exemplo da Ford que foi capaz de reduzir o pessoal do seu departamento financeiro de 14.000 para 3.000 através da implementação de serviços partilhados. Bergeron (2003) aponta, também, o caso da Bristol Myers Squibb, empresa da indústria farmacêutica, que atingiu poupanças anuais de 1,5 biliões de dólares. Outro exemplo é dado por Forst (2001). Trata-se da Alcoa que, em 1992, consolidou as suas funções financeiras num centro de serviços partilhados. Mesmo numa fase precoce, esta empresa foi capaz de diminuir drasticamente os seus custos, substituindo 437 colaboradores localizados em várias unidades de negócio, por 150 com salários mais baixos e reunidos numa única unidade de negócio.

Melhor qualidade do serviço. Esta melhoria deve-se essencialmente ao facto de um SSC permitir um maior enfoque da gestão de topo nas competências centrais da empresa. Por outro lado, a prestação dos serviços e atividades de suporte de forma descentralizada proporcionam uma melhoria na qualidade do serviço prestado aos clientes internos (Deloitte, 2014).

Aumento da produtividade/eficiência. Trata-se essencialmente de ser capaz de fazer mais com o mesmo, ou até com menos (Van der Linde et al., 2006). Ao

reunir processos de suporte semelhantes numa entidade é possível aumentar a produtividade que, por sua vez, promove a eficiência (Wagenaar, 2006).

Aumento de valor. Serviços partilhados *aumentam valor* através do reengenhamento de processos, *benchmark* e uso das melhores práticas (Schulman, 1999).

Facilidade no acesso a recursos. Neste contexto, recursos são experiência, pessoas, competências ou tecnologia. Na verdade, os serviços partilhados permitem uma concentração de recursos de elevada qualidade, que se focam em prestar o melhor serviço aos clientes internos (Redman et al., 2007).

Padronização de processos. Ao tornar os processos mais estáveis e padronizados, os serviços partilhados asseguram a prestação de um melhor serviço, mais consistente e simplificado (Selden e Wooters, 2011).

Maior orientação para o cliente. Tal como já foi referido anteriormente, a satisfação dos clientes internos é o foco de um centro de serviços partilhados (Van der Linde et al., 2006). Com atividades semelhantes centralizadas numa mesma entidade, o trabalho será realizado mais rapidamente e de uma forma mais direcionada (Ulbrich, 2006).

Potencial para a criação de um novo centro lucrativo. Enquanto entidade autónoma, o SSC pode igualmente operar de forma a prestar serviços também a clientes externos à sua organização, contribuindo dessa forma para um maior retorno gerado pela empresa como um todo (Deloitte, 2014).

Outros benefícios poderiam ser apontados, embora a sua relevância e validade empírica não seja tão evidente. Na investigação orientada por Paagman et al. (2015), além das vantagens atrás mencionadas, estes afirmam também que a introdução de um centro de serviços partilhados permite melhorar o cumprimento da legislação e mitigar os riscos. No entanto, de acordo com a sua pesquisa, a frequência com que estes aspetos são mencionados na literatura é reduzida.

Além dos benefícios atrás referidos, Van der Linde et al. (2006) consideram, ainda, a existência de aspetos intangíveis positivos que resultam da introdução de um centro de serviços partilhados, destacando-se de entre eles:

Serviços partilhados promovem a criação de equipas motivadas. O facto de um centro de serviços partilhados ser gerido tal e qual um negócio independente, incentiva os colaboradores a prestar o melhor serviço possível. Aquelas funções que antes eram vistas como sendo atividades de suporte, são agora o *core business* da nova entidade, o que acaba por motivar quem faz parte dela.

Criação de relações com os clientes internos e, possivelmente, externos. A tecnologia e as competências qualificadas dos colaboradores de um SSC permitem que sejam facilmente estabelecidas relações com entidades locais, regionais ou globais.

Transformação mais fácil. Deslocar as funções de suporte e torná-las o foco de uma empresa, leva a que os colaboradores adotem uma perspetiva de criação de valor, isto é, sentem que são valorizados e que contribuem verdadeiramente para o desempenho da empresa.

Melhor gestão do conhecimento e da informação. Os colaboradores de um SSC partilham conhecimento e resolvem problemas. Paagman et al. (2015) afirmam que os serviços partilhados visam, muitas vezes, a partilha de conhecimento e de melhores práticas (*best practices*) entre as unidades de uma organização. De facto, um centro de serviços partilhados desempenha processos para os clientes internos. Ao fazê-lo, melhora significativamente a partilha interna de conhecimento e de práticas de trabalho entre as unidades envolvidas.

Implementar um centro de serviços partilhados numa empresa parece, então, uma excelente opção. No entanto, para que o processo de implementação de um centro de serviços partilhados torne possível a concretização das vantagens e

benefícios anteriormente mencionados, é importante que se compreenda que os bons resultados não são atingidos a curto prazo. Há um **investimento inicial** considerável, bem como um **impacto cultural** que pode ser relevante.

Em primeiro lugar, quando falamos na implementação de um centro de serviços partilhados estamos inevitavelmente a falar na criação de uma *startup*. Deste modo, Bergeron (2003) refere que os elevados custos de *startup* são uma das principais desvantagens neste processo. Numa investigação sobre o sucesso dos centros de serviços partilhados, Borman e Janssen (2008, pág. 08) afirmam que: “...it was important for the business to realize that immediate benefits and success would not be forthcoming – indeed that the introduction of shared services could be costly initially”. Por sua vez, Miskon et al. (2011) acreditam que a eventual fraca aceitação do elevado investimento inicial (e.g., instalações e tecnologia) pode assumir-se como um fator de fracasso na implementação da nova organização.

Em segundo lugar, tal como já foi referido nos pontos anteriores, um SSC tem na sua génese a procura de maior eficiência, o que poderá significar uma menor necessidade de capital humano. Nesse sentido, ao ver os seus postos de trabalho ameaçados, os colaboradores sentem-se menos motivados e podem oferecer alguma **resistência** à mudança. Assim, também este aspeto deve ser cuidadosamente gerido, procurando envolver os colaboradores, tanto quanto possível, na mudança, com o objetivo de os fazer sentir valorizados e motivados.

Posto isto, é agora possível de providenciar um caminho, com maior detalhe, para a implementação de um centro de serviços partilhados. Para o efeito, apresentam-se, de seguida, as várias fases ou etapas do processo de implementação, bem como aqueles que são os fatores determinantes para assegurar o seu sucesso.

2.7 Processo de implementação de um centro de serviços partilhados

Nos subcapítulos anteriores foram descritos e discutidos os motivos e os benefícios de implementar um SSC. No entanto, para chegar à desejada implementação e, com isso, alcançar os benefícios potenciais, a empresa tem de ser capaz de responder a determinadas questões e superar certos desafios, tais como saber quem são as pessoas a envolver no projeto e também as funções a transferir para o centro de serviços partilhados.

A implementação de um centro de serviços partilhados é um processo dinâmico e de constante evolução, de uma condição em que os recursos estão dispersos, para uma outra caracterizada pela pressão constante de melhorar no sentido de dar resposta às necessidades dos clientes internos, com base na cooperação e participação da gestão e dos colaboradores (Bergeron, 2003).

Embora existam linhas de orientação no processo de implementar um SSC, é importante destacar que a forma como cada organização atua dentro dessas linhas está muito dependente de fatores contextuais, dos quais são exemplo a natureza do negócio, a estratégia e os objetivos da empresa.

2.7.1 Fases de implementação

“There is no implementation approach that is right for every organization”
(IMA, 2000)

No âmbito da implementação de um SSC, o IMA – *Institute of Management Accountants* (2000) e Squilla (2017) estudam o conjunto de fases que devem ser seguidas, no sentido de conduzir com sucesso a implementação de um centro de

serviços partilhados. De um modo geral, muito embora se considere que certas especificidades e adaptações devem ser tidas em conta para a organização em causa, o IMA (2000) considera também que as etapas apresentadas de seguida, de uma forma ou de outra, estão presentes na implementação de um SSC em qualquer organização.

Assim, com base em ambos os estudos, sintetizam-se as 4 fases a ser seguidas no processo em causa, bem como a duração esperada de cada uma delas:

- Planear e avaliar (3 a 4 meses)
- Desenhar e projetar (3 a 6 meses)
- Implementar (6 a 8 meses)
- Otimizar

2.7.1.1 Planear e avaliar

Esta primeira fase, cuja duração esperada é de 3 a 4 meses, engloba, de uma forma muito geral, saber quem são as pessoas, os processos e a tecnologia envolvida (IMA, 2000). Neste sentido, para melhor contextualizar esta etapa, a literatura providencia, em geral, linhas de orientação para as seguintes vertentes:

- Determinar o alcance do projeto;
- Organizar e construir a equipa destinada ao projeto;
- Desenvolver uma visão e direção;
- Construir um entendimento sobre os processos e custos atuais;
- Elaborar o *business case* para a mudança.

Determinar o alcance do projeto: é fundamental aqui responder a três questões: onde? quem? o quê? Assim, o primeiro passo consiste em definir o alcance geográfico da iniciativa do SSC, isto é, se o seu conceito vai ser aplicado a nível global, ou se estará delimitado a uma certa área geográfica. Uma vez

tomada esta decisão, torna-se relevante determinar quem são as unidades de negócio a ser incluídas, no sentido de perceber os níveis de complexidade exigidos. Por último, definir as funções e processos que serão incorporados nos serviços prestados pelo centro de serviços partilhados. Trata-se de estabelecer o âmbito do centro de serviços partilhados em questão (Miskon et al., 2011).

Organizar e contruir a equipa destinada ao projeto: esta equipa será o conjunto de indivíduos, responsável pela iniciativa, pelo que deverá ser definida o mais cedo possível. Em conjunto, esta equipa deve estabelecer objetivos e metas para o projeto, bem como definir um plano e um cronograma para a implementação (Squilla, 2017). IMA (2000) sugere que a equipa deve ser o mais pequena possível para ser flexível e rápida e, no entanto, grande o suficiente para ser capaz de incluir representantes de todas as funções críticas e grupos de clientes. É a equipa *core* inicial do projeto que irá tornar a iniciativa um sucesso, ou um fracasso, através do seu conhecimento, competências, dedicação e esforço.

Desenvolver uma visão e direção: nesta fase é essencial que sejam criadas as expectativas relativamente aos resultados e benefícios da implementação, com o propósito de alcançar a vontade e o suporte da gestão de topo. Assim, aqui importa ser capaz de demonstrar as oportunidades de melhoria e a forma como o novo centro de serviços partilhados irá atuar e contribuir nesse sentido. Squilla (2017) apresenta várias sugestões: conduzir entrevistas para perceber as expectativas dos *stakeholders*; avaliar a qualidade dos serviços prestados através de questionários realizados aos clientes e colaboradores e, assim, identificar oportunidades para melhorar a prestação dos serviços.

Construir um entendimento sobre os processos e custos atuais: aqui é muito importante ser capaz de ter um *overview* do estado atual dos processos que serão alvo de implementação do centro de serviços partilhados, bem como da tecnologia que os irá suportar. IMA (2000) sugere que seja feito um mapeamento dos processos atuais que irá auxiliar na identificação de caminhos e problemas

comuns. Resumidamente, a equipa destinada ao projeto procurará ser capaz de compreender as fraquezas e oportunidades de melhoria para a implementação com o objetivo de corresponder às necessidades e expectativas dos clientes internos.

Elaborar o *business case* para a mudança: a fase de planeamento e avaliação de oportunidades termina com o desenvolvimento de uma espécie de um plano de negócio onde deverão estar detalhados os objetivos, benefícios, custos e a estrutura geral da implementação e as operações subjacentes. Deve envolver uma análise da mudança organizacional que terá lugar (ao nível de pessoas, processos e tecnologia), bem como a estratégia de comunicação. De certa forma, o *business case* constitui-se como a ferramenta utilizada para obter o suporte e compromisso da gestão de topo, no sentido de passar à próxima fase do processo de implementação de um SSC.

Chegados aqui, Squilla (2017) refere que deve haver um *circuit breaker*, onde se deve analisar a viabilidade da decisão de implementar, ou não, o centro de serviços partilhados.

2.7.1.2 Desenhar e projetar

Uma vez ultrapassado o primeiro *circuit breaker* e validada a decisão de implementar o SSC, a equipa destinada ao projeto deve projetar e “desenhar” o centro de serviços partilhados, o que de acordo com Squilla (2017) passa por criar um roteiro para a mudança organizacional. Assim, esta fase, cuja duração esperada é de 3 a 6 meses, envolve as seguintes linhas de orientação:

- Analisar a localização do SSC;
- Padronizar processos;
- Avaliar e controlar o risco de negócio do projeto;

- Desenvolver Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- Desenvolver a estrutura de governo do SSC;
- Desenvolver medidas de desempenho dos processos.

Analisar a localização do SSC: como já foi referido anteriormente, deve haver uma análise detalhada e cuidadosa no que ao local da nova entidade diz respeito. Assim, não se trata apenas de optar por uma abordagem do tipo *greenfield* ou não. O custo e a disponibilidade de todos os recursos-chave – essencialmente espaço, pessoas e infraestruturas – devem ser as grandes preocupações nesta análise.

Padronizar processos: a padronização de processos é um dos grandes benefícios desta iniciativa, essencialmente pela eficiência dos recursos que permite. Neste ponto é desejável que, de um modo geral, se tenha a seguinte lógica: saber quais são os objetivos que cada processo pretende atingir e procurar assegurar processos simples, bem desenhados e o mais possível livres de documentação física. Em todo o caso, o processo de standardização não é feito de uma vez só. IMA (2000) considera que se trata de um “esforço migratório”. De facto, dificilmente a equipa conseguirá prever todos os detalhes e processos que devem ser padronizados, nem é pretendido que assim seja. Tal acontece no decorrer das operações já com o SSC em atividade. O confronto entre os colaboradores e respetivos clientes irá permitir identificar as áreas onde a padronização deve estar presente para melhorar a credibilidade e o desempenho. Assim, a construção deste diálogo contínuo e o compromisso com a mudança é parte fundamental na standardização.

Avaliar e controlar o risco de negócio do projeto: neste contexto, o risco de negócio assume-se como qualquer fator capaz de prejudicar o SSC na prossecução dos seus objetivos. Nesse sentido, torna-se importante o desenvolvimento de um plano de gestão de risco que deve contemplar quatro áreas de atividade: i) **identificação do risco** – detetar qualquer fonte de risco que

afete a implementação; ii) **quantificação do risco** – avaliar os riscos identificados para perceber o alcance dos possíveis impactos nos resultados do SSC; iii) **reação ao risco** – aqui o caminho pode passar por três tipos de reação: evitar, mitigar ou aceitar o risco; iv) **monitorização e controlo do risco** – uma vez identificados os riscos e criada uma resposta perante essa realidade, esta atividade passa pela execução prática do plano de gestão do risco.

Desenvolver Acordos de Nível de Serviço (ANS): um ANS é um contrato ou acordo formal entre o fornecedor dos serviços (ou seja, o SSC) e respetivos clientes (IMA, 2000). No âmbito da gestão de operações, os ANS são amplamente utilizados para avaliar e gerir o desempenho do fornecedor (Alamri et al., 2018). Sendo assim, um ANS deve incluir quais são e em que condições são prestados os serviços, bem como as dimensões de qualidade acordadas entre ambas as partes. Exemplos destas dimensões de qualidade do serviço que são regularmente incluídas englobam a frequência de entrega do serviço, o tempo de resposta ou o cumprimento de prazos (IMA, 2000).

Desenvolver a estrutura de governo do SSC: estabelecer a estrutura de governo do SSC é um elemento fundamental na projeção da nova entidade. Esta estrutura é responsável pela política do SSC, por determinar objetivos e recompensas, adicionar novas atividades, entre outros. A abordagem na definição desta estrutura vai depender da organização em causa e deve ir de encontro àquilo que forem os recursos e o contexto da mesma.

Desenvolver medidas de desempenho dos processos: este é um aspeto chave de qualquer sistema ou projeto que tenha a melhoria contínua do comportamento e do desempenho como uma das bases da sua existência. As medidas de desempenho auxiliam os ANS e os acordos de preço com os clientes e, além disso, permitem medir o sucesso do SSC e o desempenho dos seus colaboradores. Assim, a base desta iniciativa serão os KPI's (*key performance indicators*), utilizados como linguagem comum na altura de comunicar resultados e perceber se o SSC

está a criar valor e se vai de encontro à estratégia. É, por isso, fundamental que este processo seja cuidadosamente desenvolvido e gerido para garantir que os KPI's selecionados são capazes de transparecer verdadeiramente os objetivos e a estratégia do SSC.

Uma vez terminada a projeção do novo centro de serviços partilhados, Squilla (2017) sugere novamente um *circuit breaker* que valide mais uma vez a decisão de implementar e criar o SSC.

2.7.1.3 Implementar

Sendo a fase mais longa de todo o processo, 6 a 8 meses, estamos agora perante a migração efetiva, a implementação do centro de serviços partilhados como nova entidade organizacional. Trata-se da concretização do projeto previamente planeado. Dois objetivos fundamentais são definidos pelo IMA (2000), onde se enquadram um conjunto de práticas e iniciativas mencionadas por Squilla (2017):

- Desenvolver e aplicar o Plano de Gestão da Mudança;
- Promover uma mentalidade consciente dos custos e centrada no cliente.

Desenvolver e aplicar o Plano de Gestão da Mudança: o foco está em minimizar o risco de negócio para a organização, a possível interrupção nos serviços prestados aos clientes e o impacto que a mudança poderá ter nos colaboradores. Trata-se de ser capaz de assegurar que a ambiguidade, os mal-entendidos e as faltas de comunicação são reduzidos ou totalmente eliminados. Squilla (2017) destaca aqui uma série de práticas e iniciativas: identificar, rever e finalizar políticas e procedimentos definidos como áreas de foco pela liderança; documentar os processos de negócio e atualizar documentação e outros materiais de suporte no sentido de tornar transparentes as alterações da política

institucional; preparar as instalações e o espaço de trabalho e finalizar as etapas de transição dos processos; rever e finalizar os Acordos de Nível de Serviço com os *stakeholders* institucionais; implementar um plano de contratação – recrutamento e formação; dar suporte às unidades, conforme seja necessário, para reorganizar o trabalho e acomodar o novo modelo de entrega do serviço, isto é, adaptar as unidades a uma nova realidade. Assim, perante o contexto, a equipa destinada ao projeto deve decidir entre implementar estas mudanças de forma incremental ou de uma só vez.

Promover uma mentalidade consciente dos custos e centrada no cliente: O SSC é um negócio independente que irá ter sucesso ou não com base naquilo que será a sua capacidade de satisfazer e responder bem às necessidades dos seus clientes. As unidades de negócio devem sentir que os serviços desejados estão a ser prestados com qualidade e a um custo razoável, no sentido de continuarem a apoiar e a promover o centro de serviços partilhados. No caso de o cliente não se sentir satisfeito com o SSC, o mais provável é a procura de novas soluções. Desta forma, é fundamental a capacidade de alterar a atitude e cultura dos colaboradores do SSC para uma com ênfase na consciência de custos e foco no cliente. Dar e receber *feedback* aos clientes, indexar a compensação ao desempenho e alocar pessoal a determinados clientes são um conjunto de iniciativas que potenciam esta cultura.

2.7.1.4 Otimizar

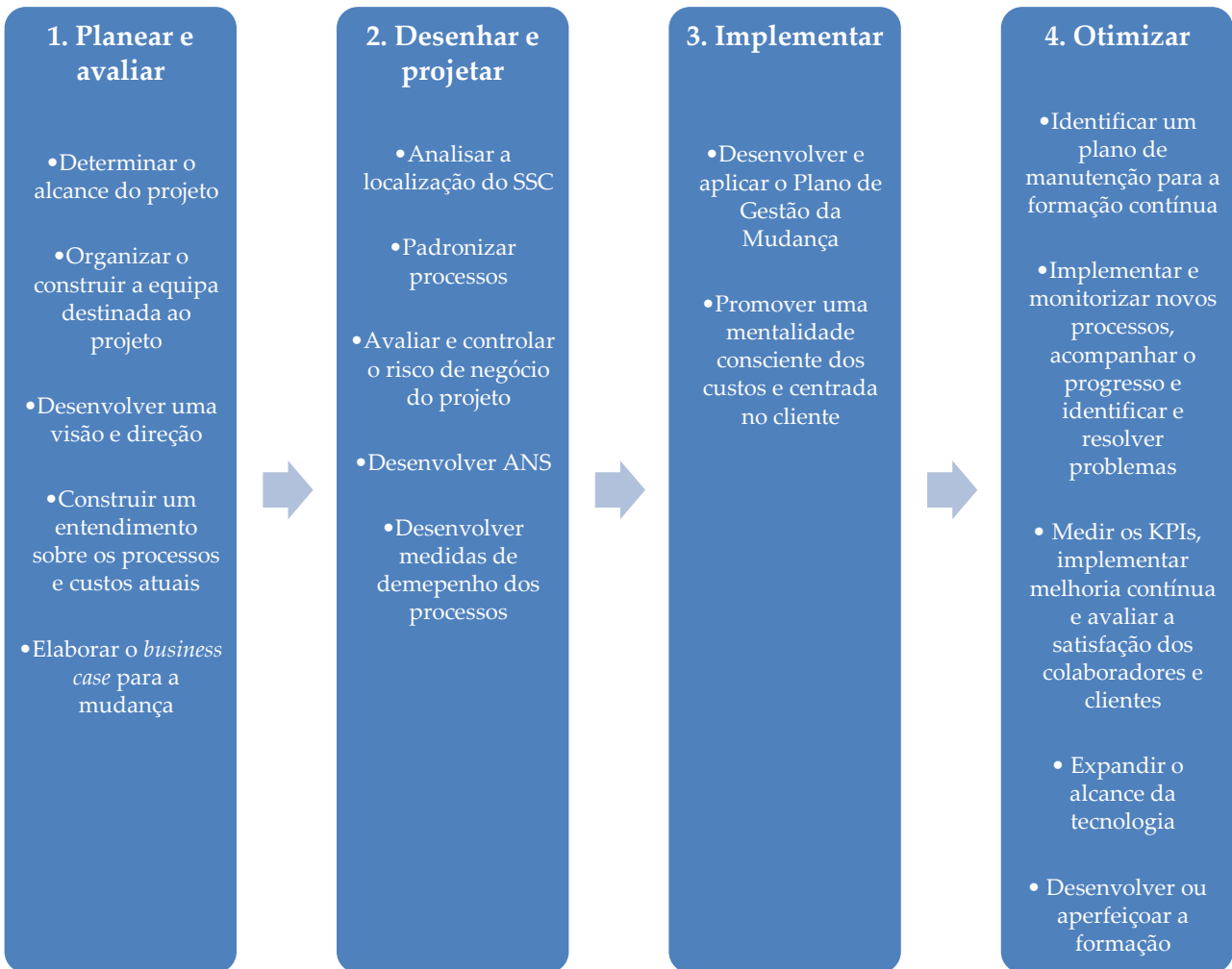
Uma vez terminado o processo de implementação propriamente dito, surge uma quarta e última fase mais relacionada com o futuro de um SSC: a otimização do centro de serviços partilhados. De facto, depois de planejar, avaliar, desenhar e implementar, faz agora sentido garantir a sustentabilidade dos objetivos do projeto e resultados ótimos (Squilla, 2017). Assim sendo, o principal objetivo

desta fase final deve ser otimizar os processos através da aplicação de técnicas de melhoria contínua e, se assim se justificar, promover alterações aos processos que permitam mais ganhos a nível de eficiência e qualidade do serviço (IMA, 2000). Tal como nas fases anteriores, Squilla (2017) sugere um conjunto de linhas de orientação mais objetivas:

- ✓ Identificar um plano de manutenção para a formação contínua;
- ✓ Implementar e monitorizar novos processos, acompanhar o progresso e identificar e resolver problemas;
- ✓ Medir os indicadores de desempenho chave (KPI's), implementar melhoria contínua e avaliar a satisfação dos colaboradores e dos clientes;
- ✓ Expandir o alcance da tecnologia que permita suportar melhorias na entrega dos serviços;
- ✓ Desenvolver ou aperfeiçoar a formação e os materiais ou recursos utilizados na formação.

Concluindo, de uma forma geral, estas são as quatro fases fundamentais envolvidas no processo de implementação de um SSC, ordenadas da seguinte forma na Figura 5:

Figura 5: Fases de implementação de um SSC



Fonte: Elaboração própria

Contudo, a implementação de uma estrutura de serviços partilhados é tão propensa a problemas e dificuldades como qualquer outra mudança organizacional. A falta de uma boa liderança, a centralização de funções sem criar um espírito empreendedor e sem ver o SSC como um negócio, a má definição dos custos ou o fracasso na criação de um ambiente organizacional adequado são exemplos de armadilhas a evitar. Nesse sentido, seguem-se no próximo ponto os fatores críticos de sucesso na implementação de um SSC que minimizam o potencial de exposição a tais armadilhas.

2.7.2 Fatores críticos de sucesso

Rockart (1979) define fatores críticos de sucesso como as poucas áreas-chave de atividade onde resultados favoráveis são absolutamente necessários para um determinado gestor alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, no presente contexto, os fatores críticos de sucesso assumem-se como pontos fundamentais para as empresas na decisão de implementar, ou não, um centro de serviços partilhados. Borman e Janssen (2012) consideram que estes procuram auxiliar os gestores a avaliar se a decisão de implementar é apropriada e se tem boas probabilidades de sucesso. Sendo assim, talvez seja mais correto olhar para os fatores críticos de sucesso como sendo dependentes do contexto, em vez de assumir a sua universalidade. Cada empresa é diferente, pelo que cada caso deve se tratado de acordo com a sua especificidade. Desta forma, Bullen e Rockart (1981) dão seguimento à investigação de Rockart (1979) e sugerem que os fatores críticos de sucesso são dependentes do contexto, definindo-os como determinadas áreas de grande importância para um determinado gestor, num determinado local e num determinado momento.

É preciso estar ciente da importância de lidar com a fase de implementação da maneira contextualmente mais apropriada (Walsh et al., 2008) porque, como já foi referido, “cada caso é um caso”.

Van der Linde et al. (2006) consideram que existem três aspetos essenciais a ter em conta para o sucesso na implementação de um centro de serviços partilhados:

- Transformação de pessoas;
- Transformação dos processos de negócio;
- Transformação da tecnologia.

De um modo muito geral, estas três questões traduzem aquilo que são os grandes desafios de implementar um centro de serviços partilhados, pelo que se torna importante a sua análise mais detalhada. Borman e Janssen (2008), Walsh et al. (2008), Miskon et al. (2011) e Borman e Janssen (2012) estudaram, de um modo aprofundado, aqueles que são os fatores críticos de sucesso na criação de um SSC.

Com base nos estudos atrás mencionados, apresentam-se de seguida 6 fatores críticos de sucesso:

- Necessidade de apoio e liderança da gestão de topo;
- Saber quais os serviços a ser transferidos;
- Gestão de pessoas e da mudança;
- Equilibrar o reengenhamento dos processos de negócio com a reestruturação dos papéis e da tecnologia;
- Fortes competências em tecnologia;
- Cultura empresarial.

Necessidade de apoio e liderança da gestão de topo

“Committed senior leadership that recognizes the significance and difficulty of the shared services initiative” (Borman e Janssen, 2012, pág. 2515)

Esta primeira questão é fundamental para qualquer iniciativa empresarial que implique uma mudança organizacional, pelo que no caso dos serviços partilhados não será diferente. Schulman et al. (1999) afirmam que um líder cria uma visão e é capaz de fazê-la chegar a todos os níveis da organização. Becker et al. (2009) referem que é essencial que o papel da gestão seja tido em consideração na emergência dos serviços partilhados.

Saber quais os serviços a ser transferidos

“Knowing what is to be shared” (Miskon et al., 2011, pág. 05)

Este fator é essencial pois se um centro de serviços partilhados consolida determinadas atividades de suporte de uma empresa, então uma das decisões críticas passará por definir quais são as atividades que vão ser transferidas para a nova entidade. Borman e Janssen (2008) referem que deve haver uma abordagem sistemática no sentido de avaliar e definir o que deve ser ou não incluído num centro de serviços partilhados. Porém, é preciso estar consciente que nem todas as atividades podem ser partilhadas (Goh et al., 2007).

Gestão de pessoas e da mudança

“...diverse interests and influences from different stakeholder groups can be a success or failure factor for shared services” (Fielt et al. 2014, pág. 17)

Walsh et al. (2008) referem que é importante gerir as implicações e alterações que envolvam todos os *stakeholders*, destacando os colaboradores do centro de serviços partilhados. De acordo com Goh et al. (2007), ser capaz de alinhar os colaboradores e garantir o seu compromisso é essencial para o sucesso nesta transição.

São, então, essencialmente duas, as questões-chave (Miskon et al., 2011):

- gestão eficaz das mudanças;
- comunicação eficaz.

Borman e Janssen (2008) afirma que é fundamental gerir cuidadosamente a mudança para os trabalhadores do centro de serviços partilhados e para o resto da organização. Walsh et al. (2008) consideram que esta mudança tem subjacente, em primeiro lugar, aquilo a que eles chamam *staffing issues*. De facto, este

processo irá requerer a contratação de novos colaboradores (mais especializados, por exemplo) e pode, em alguns casos, resultar no despedimento de outros. Além disso, podemos assistir, por vezes, à reafetação dos colaboradores a novas e/ou diferentes tarefas (Deloitte, 2014). Por tudo isto, pode haver uma certa resistência à mudança e esta deve ser cuidadosamente gerida.

Desta forma, para que a mudança seja eficaz é muito importante a comunicação, quer seja entre os membros do SSC (*new staff and existing staff*) ou entre o SSC e o resto da empresa. É crítico que haja boa comunicação entre aqueles que são agora os colaboradores da nova entidade com as unidades de negócio que se vão tornar os seus clientes internos (Walsh et al., 2008). Miskon et al. (2011) destacam que a empresa deve ser capaz de enviar uma mensagem clara. Esta mensagem clara poderá passar pela transmissão da missão, visão e valores, ajudando os colaboradores a compreenderem o valor para o negócio da implementação de serviços partilhados (Borman e Janssen, 2008).

Equilibrar o reengenhamento dos processos de negócio com a reestruturação dos papéis e da tecnologia

“Standardization to make sure that all parts of the business were following the same process and ensuring that there was a mechanism to regulate user demand, behavior and expectations were also seen as key.” (Borman e Janssen, 2008, pág. 09)

A transferência de atividades para uma nova entidade e o objetivo de que estas sejam desempenhadas de forma agregada exige, naturalmente, um reengenhamento de processos. Walsh et al. (2008) referem que esta questão envolve alterar processos de negócio estratégicos, através da padronização de processos, e remover operações desnecessárias, no sentido de aumentar a produtividade e o fluxo de trabalho. Su et al. (2009) afirmam que a padronização é uma das grandes etapas

de transformação, aquando da implementação de um centro de serviços partilhados. Porém, esta implementação da padronização de processos terá implicações ao nível daquilo que são os papéis desempenhados e da tecnologia exigida para suportar esses processos, pelo que o reengenh e a reestruturação devem caminhar lado a lado (Walsh et al., 2008). Além disso, o ambiente onde as empresas competem é volátil, pelo que a constante reconfiguração e transformação é um elemento muito importante (Janssen e Joha, 2006).

Realça-se, a este nível, que a transformação dos processos internos da organização leva o seu tempo, pelo que o **tempo de implementação** se revela igualmente um fator crítico (Deloitte, 2014).

Fortes competências em tecnologia

“Technology enables organizations to take advantage of knowledge” (Van der Linde et al., 2006, pág. 173)

A tecnologia assume-se como um fator de sucesso bastante relevante no contexto de serviços partilhados. De acordo com Miskon et al. (2011, pág. 04), *“the most commonly cited success factor was the importance of strong IT capabilities”*. Os centros de serviços partilhados dependem bastante dos seus ativos e capacidades internas (Janssen e Joha, 2006), particularmente da tecnologia de informação.

Efetivamente, é essencial que haja uma intensa colaboração e cooperação entre as áreas funcionais de um SCC (Becker et al., 2009). Nesse sentido, são necessárias competências fortes em tecnologia que permitam suportar essa cooperação e constante comunicação. É, portanto, fundamental a existência de uma rede empresarial que integre as áreas funcionais do SSC e contemple as diferentes necessidades de cada unidade de negócio. Borman e Janssen (2008) afirmam que

uma plataforma de IT comum (geralmente um ERP – *Enterprise Resource Planning*) é muitas vezes visto como essencial para os serviços partilhados. Assim, uma boa estrutura de IT é a base de um centro de serviços partilhados que irá potenciar o seu sucesso tanto mais quanto mais sólida for essa estrutura. De acordo com esta ideia, Lacity e Fox (2008) concluem que as iniciativas de serviços partilhados devem investir, em primeiro lugar, na tecnologia. Garantir uma relação de trabalho eficaz com a equipa de IT é um fator chave (Borman e Janssen, 2008).

Cultura empresarial

A transformação da cultura é um ponto muito relevante na medida em que, na opinião de Bergeron (2003), a implementação de serviços partilhados irá resultar num inevitável choque cultural na empresa. A perda de colegas de trabalho, resultante do *downsizing* poderá ser a primeira consequência. Por outro lado, a cultura de serviços partilhados tem um grande foco no cliente e na melhoria contínua. Além disso, a relação entre o SSC e as unidades de negócio a quem o serviço é prestado não é meramente transacional. É uma relação interdependente fundamental para alcançar os objetivos da empresa (Walsh et al., 2008). A capacidade de gerir esta transformação de cultura e disseminá-la pacificamente ao longo da organização é um ponto crítico. O ritmo da mudança cultural geralmente define o **tempo de implementação** dos serviços partilhados (Bergeron, 2003).

Capítulo 3

Estudo de Caso

3.1 Metodologia

A metodologia escolhida no âmbito desta investigação foi o estudo de caso. Na ótica de Yin (1994) o estudo de caso está relacionado com respostas de “como” e “porquê”. Justifica-se a utilização desta metodologia quando se pretende encontrar interações entre fatores relevantes da entidade, descrever ou avaliar um fenómeno e conhecer a dinâmica do fenómeno. Em geral, o estudo de caso visa explorar, descrever ou explicar um fenómeno. Guba e Lincoln (1994) afirmam que o objetivo do estudo de caso é expor e descrever situações ou factos, transmitir conhecimento sobre o fenómeno e provar ou contrastar os efeitos e as relações no caso. Merriam (1998) acrescenta ainda outro objetivo, avaliar o fenómeno. Assim sendo, a utilização desta metodologia torna-se adequada nomeadamente quando a situação contextual pode alterar o fenómeno em estudo, precisamente aquilo que acontece com esta investigação, onde o contexto real da SEG Automotive, empresa do setor de componentes para automóvel, é fundamental.

Uma vez terminada a revisão de literatura, onde se procurou clarificar o conceito de centro de serviços partilhados, compreender o âmbito, os *stakeholders*, motivos e benefícios associados, bem como estudar as fases do processo de implementação, os respetivos fatores críticos de sucesso e maiores dificuldades

sentidas, esta investigação prosseguiu tendo em vista responder às seguintes questões de investigação:

Quais foram as fases de implementação da SEG Automotive Portugal, o centro de serviços partilhados da SEG? Como se desenrolou todo o processo de implementação?

Deste modo, no sentido de responder às questões de investigação, as técnicas utilizadas na recolha de dados foram essencialmente:

- Observação direta e participativa nos acontecimentos ao longo do estágio na organização;
- Análise de documentos internos da organização;
- Análise de informação pública que a empresa publica o seu *site*;
- Entrevista semiestruturada ao Diretor Geral da SEG Automotive Portugal;
- Conversas informais com os diversos colaboradores, nos respetivos postos de trabalho.

O uso das diferentes técnicas procura conseguir uma recolha de informação rica sobre todos os aspetos a investigar e perceber com clareza todo o processo de implementação deste SSC.

O caso de estudo inicia-se com a apresentação da organização em questão. Essa apresentação inclui um resumo da história recente da SEG, de modo a que se perceba com clareza o que é e qual a razão da existência da SEG Automotive Portugal. Numa fase posterior, é explicado todo o seu processo de implementação, dando a conhecer aquilo que foram as fases de implementação, bem como os fatores determinantes do seu sucesso e as maiores dificuldades sentidas. Por fim, será feito um confronto entre aquele que foi o processo seguido na criação da SEG Automotive Portugal e as recomendações identificadas na revisão de literatura, no sentido de identificar semelhanças e diferenças e avaliar a relevância do contexto em que aquela entidade foi criada.

3.2 SEG Automotive

3.2.1 Antecedentes

A divisão de motores de arranque e alternadores Starter Motors and Generators (abreviadamente, SG) do setor soluções de mobilidade do Grupo Bosch é uma empresa líder mundial na área do fornecimento de energia automóvel, sediada em Weilimdorf na região administrativa de Estugarda, na Alemanha.

Em meados de 2015, o grupo Bosch anunciou que estava a analisar opções estratégicas para o seu portfólio, em que se incluía a divisão da SG. Tal passava pela procura de um parceiro ou comprador. Segundo declarações dos responsáveis da empresa, tal opção podia melhorar as perspetivas de crescimento da divisão, num mercado caracterizado pela forte competitividade e pressão nos custos.

Com perspetivas de longo prazo, a Bosch acreditava que o novo comprador seria capaz de aumentar e expandir a presença internacional da SG e, desta forma, aproveitar oportunidades de crescimento adicionais em regiões onde ainda não se constatava a sua presença de forma muito significativa.

Em todo o caso, à parte das perspetivas de crescimento da divisão, uma das grandes razões para esta decisão, por parte da Bosch, estava relacionada com a importância que outras áreas estratégicas – *Internet of Things*, a indústria 4.0 – têm no seu contexto estratégico atual.

Assim, perante esta situação, a divisão de negócio SG da Bosch começou a chamar a atenção de vários concorrentes e grupos de capital privado.

Em maio de 2017, o Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Cp., Ltd. (ZMJ), um dos maiores grupos industriais fabricantes de máquinas para extração de minério e ainda a única empresa de minério na China, que está cotada na bolsa

de valores de Shangai e de Hong Kong, bem como a CRCI (China Renaissance Capital Investment), uma empresa de capital privado, anunciaram um acordo vinculativo entre elas para adquirir a SG.

Ambos os intervenientes acreditam que esta transação irá potenciar significativamente o crescimento da SG na América do Norte e na China, o maior mercado automóvel do mundo, mantendo a posição de líder de mercado na Europa. De acordo com Bulander (2017), *Chairman* do setor de negócios Soluções de Mobilidade e membro do Conselho de Administração da Robert Bosch GmbH: “ZMJ and CRCI are ideal partners for our SG business. The combination of ZMJ’s longstanding manufacturing experience and local know-how paired with CRCI’s financial expertise will enable SG to significantly accelerate its technology development and expand its business, particularly in China”.

Assim, no dia 1 de janeiro de 2018, a já estabelecida divisão de motores de arranque e alternadores do Grupo Bosch completou o processo de transição para uma empresa independente, atuando agora sob o nome de **SEG Automotive** – doravante designado por SEG.

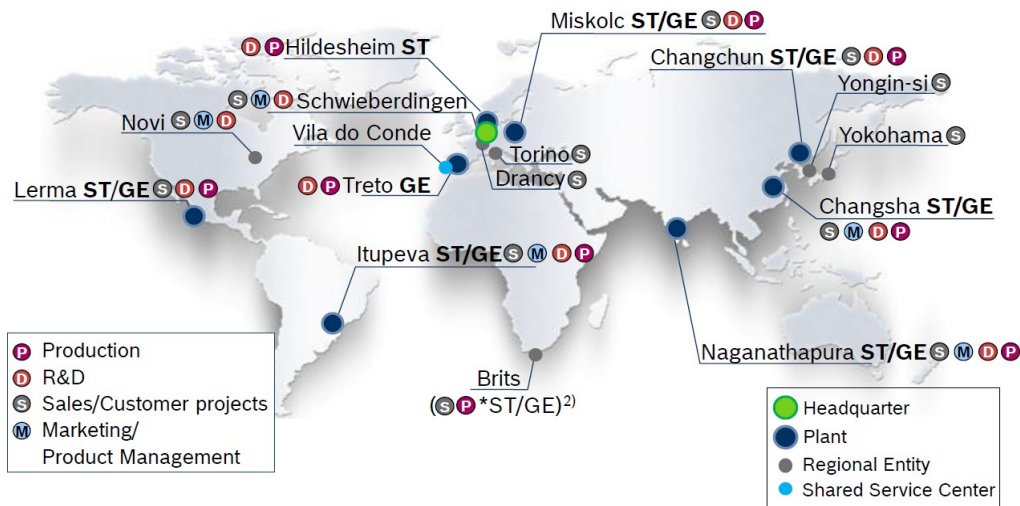
O portfólio de produtos da SEG inclui mais de um século de inovações no seu setor de atuação: dos motores de arranque e alternadores ao *Start/Stop* e à *mild-hybridization*. A SEG está a moldar significativamente o percurso da indústria automóvel – dos motores de combustão à eletrificação – ao propor soluções eficientes para a redução de CO₂, independentemente da tecnologia de condução utilizada (*Press Release SEG Automotive, 2018*).

Assumindo-se como parceiro global de empresas produtoras de automóveis e motores, a operar diretamente em 16 países entre os mais importantes mercados automóveis do mundo e com mais de 8000 colaboradores, a SEG oferece uma rede que garante o mais alto nível de *expertise* no mundo, quer ao nível da engenharia, quer ao nível da produção – do México, passando pela Alemanha,

até à China (Figura 6). A liderança tecnológica e os padrões de elevada qualidade caracterizam os seus produtos. Na verdade, quase todos os fabricantes de automóveis do mundo contam com soluções SEG desenvolvidas para veículos ligeiros e comerciais (*Press Release SEG Automotive, 2018*).

A SEG é uma divisão de crescimento muito rápido, tendo registado um total de vendas líquidas de quase 1,5 biliões de euros, em 2015. Na Europa está presente mais de 50% do seu negócio, sendo que a Ásia conta com 25%. Contudo, perspetiva-se que continue a crescer cada vez mais nos próximos anos, nomeadamente para os continentes asiático e americano (*Press Release SEG Automotive, 2018*).

Figura 6: Localizações SEG no mundo



Fonte: Documentos internos da organização

No que aos clientes diz respeito, para veículos ligeiros, são de destacar grandes marcas tais como a Volkswagen, GM, BMW, Fiat e Renault. Relativamente aos veículos comerciais, a empresa conta com marcas como a Volvo, Ford, Mercedes e Daimler.

3.2.2 SEG Automotive Portugal

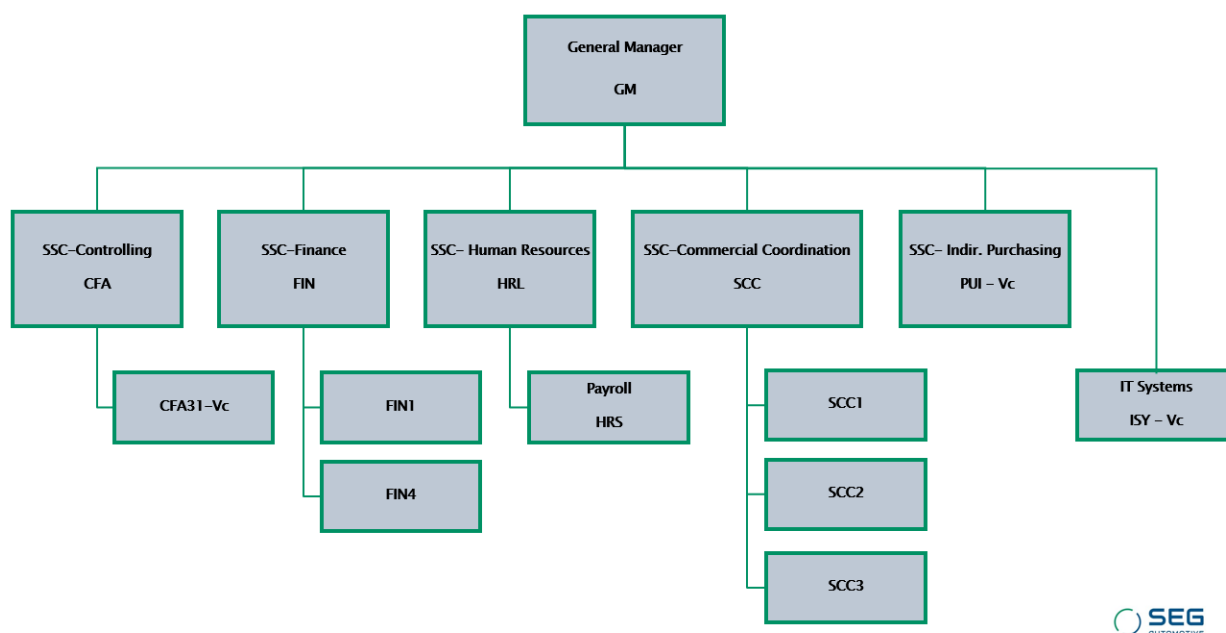
A SEG Automotive Portugal, Unipessoal, Lda. é uma empresa subsidiária criada recentemente pela SEG Automotive, situada em Vila do Conde – Portugal. Esta entidade é um **centro de serviços partilhados** que desempenha serviços a nível global às restantes empresas do grupo (do México ao Japão), em 11 línguas diferentes, nas áreas de Controlo de Gestão, Finanças e Contabilidade, Coordenação de Clientes e Vendas e Compras, tendo recentemente incorporado serviços de HR (recursos humanos – *payroll*) no seu âmbito operacional.

Pouco antes do *carve-out* descrito no ponto anterior, muitos dos serviços eram desempenhados para a SEG (ex. SG) por parte de vários colaboradores da Bosch em departamentos centrais, situados em vários locais diferentes (monitorização de pedidos e pagamentos, faturação, reporte de desempenho, etc.). Atualmente, a SEG Automotive Portugal agrupa esses serviços numa localização central que se dedica exclusivamente à SEG, permitindo o conhecimento completo de processos e aumentando a capacidade de resposta e a eficiência.

A organização iniciou a sua atividade em Vila do Conde no dia 1 de setembro de 2016 e, após pouco mais de um ano, conta já com mais de 75 colaboradores que servem as entidades SEG na Europa, América do Norte e Ásia. Pessoas de 15 nacionalidades diferentes preenchem os escritórios desta entidade em Vila do Conde, assegurando a prestação do serviço operacional em 11 idiomas diferentes.

A atual estrutura organizacional da organização é apresentada na Figura 7.

Figura 7: Estrutura organizacional da SEG Automotive Portugal



Fonte: Documentos internos da organização

A empresa apresenta uma estrutura simples, contando com 1 diretor geral (gestor estratégico) e 5 responsáveis por cada uma das áreas operacionais (gestores intermédios). Dentro de determinadas áreas há também uma divisão por equipas, conforme o seu alcance geográfico (*FIN – FIN1 e FIN4; SSC – SSC1, SSC2 e SSC3*), devidamente lideradas. Atualmente, a entidade conta com 4 áreas operacionais em execução:

- ✓ *SSC Controlling* – Suporte direto no controlo de gestão da SEG (*Headquarter*);
- ✓ *SSC Finance (FIN)* – AP/AR e *Liquidity Report* para a SEG;
- ✓ *SSC Sales Commercial Coordination (SCC)* – Coordenação de atividades O2C (*Order to Cash*) com clientes externos;
- ✓ *SSC Indirect Purchasing (PUI)* – *Ordering center* de compras indiretas e controlo de gestão para a Europa e América;
- ✓ *SSC Human Resources (HR)* – *Payroll* e suporte administrativo (ainda em fase de transição de processos).

No que à sua missão diz respeito, a SEG Automotive Portugal vê-se a si própria como um *“Trustable Service partner in Changes, across SEG world, by being a Customer oriented Team committed to Excellence”*.

3.3 O processo de implementação da SEG Automotive Portugal

3.3.1 A criação de um centro de serviços partilhados

Em primeiro lugar, o essencial está em perceber o que é que despoletou a necessidade de criar a SEG Automotive Portugal, ou seja, dentro do contexto da SEG, o que é que levou a empresa a criar o seu próprio centro de serviços partilhados.

A SEG Automotive Portugal foi criada pela venda e separação da SEG (ex. SG) do grupo Bosch. Tal como referido no ponto anterior, antes do *carve out*, grande parte dos serviços eram prestados à SEG por parte de vários SSC globais da Bosch. A título de exemplo, os serviços relacionados com a área operacional de *Finance* eram realizados na Roménia, enquanto que o *SCC (Sales Commercial Coordination)* era feito em escritórios da Bosch em cada um dos países. Ora, perante esta situação, não faria sentido que a própria Bosch continuasse a prestar este tipo de serviços a uma empresa que, após a venda, passaria a ser sua concorrente. Foi este o primeiro ponto identificado no projeto há cerca de três anos. A SEG confrontou-se com a necessidade de tomar uma decisão relativamente aos serviços anteriormente desempenhados pela Bosch.

A empresa viu-se então diante de diferentes caminhos possíveis a seguir, caminhos esses que envolviam desde uma solução estritamente local até à externalização total dos serviços. Assim, os cenários eram fundamentalmente três:

- Estratégia *local for local* caracterizada por haver uma solução em cada um dos locais onde a SG estava presente;

- Criação de um centro de serviços partilhados capaz de providenciar as soluções a partir de uma localização central;
- Externalização total dos serviços.

Deste modo, através da seleção de um conjunto de 6 fatores – potencial de crescimento da SEG, complexidade da implementação, tempo, risco de segurança, sinergias de custo e risco de custos remanescentes da Bosch – e atribuição da respetiva ponderação a cada um deles em cada um dos cenários, a gestão de topo (designada por *board* de agora em diante) procedeu a uma análise comparativa das três hipóteses e das vantagens e desvantagens subjacentes a cada uma delas. Desta análise resultou a decisão final de criar um centro de serviços partilhados numa localização central, inicialmente com o objetivo de servir os continentes europeu e americano, ficando desde logo definido qual seria o alcance geográfico deste SSC numa fase inicial. Nesta fase inicial, foi também importante a abordagem feita aos potenciais colaboradores que iriam ser “embarcar” neste projeto.

De seguida, tornava-se essencial pensar no *footprint*, ou seja, na aplicação do conceito ao nível das unidades de negócio da SEG incluídas e das áreas de atividade que iriam necessitar de reestruturação na nova entidade. Neste sentido, foi útil a realização de um *overview* das grandes áreas geográficas onde a SEG estava presente, no sentido de identificar e posteriormente avaliar a potencialidade que cada localização e atividade tinham para serem incluídas no projeto, bem como prever o número de pessoas necessárias. Foram identificadas no conceito inicial as áreas de *Finance*, *Controlling*, *Sales* e *IT*. As áreas de *Purchasing*, *HR (payroll)* ou *R&D services* foram identificados como potenciais para o futuro.

3.3.2 Processo de avaliação e seleção da localização do novo SSC

O processo de avaliação e seleção da localização do novo SSC foi a etapa mais complexa e cuidadosa levada a cabo pela SEG neste projeto. A empresa procurou ser capaz de definir uma ferramenta de análise de tal forma detalhada que contemplasse tantos critérios quanto possível, no sentido de garantir que a localização escolhida era efetivamente a mais adequada – ferramenta de análise da localização global.

Em primeiro lugar, era necessário saber quem seriam os indivíduos envolvidos neste processo. Assim, ficou desde logo definido o grupo de trabalho que iria avaliar e sugerir a localização para o SSC.

Uma vez determinada a equipa, e também perante aquilo que foi o *overview* relativamente à presença da SEG no mundo, selecionou-se um conjunto de 10 cidades, identificadas como potenciais localizações da nova entidade, sendo que 8 pertenciam ao continente europeu e as 2 restantes ao americano e asiático. Para cada uma das cidades foram explicadas as razões da sua seleção, isto é, as diferentes mais-valias associadas a cada uma e que eram potenciadoras do crescimento do novo SSC.

Em terceiro lugar, definiram-se 3 variáveis macro (Emprego, Atratividade do local, Ambiente operacional) às quais foi atribuído um determinado grau de importância (entre 0 e 100%). Dentro de cada uma das variáveis foram definidos determinados critérios, aos quais foi igualmente atribuído um peso entre 0 e 100%. Na Tabela 2 apresentam-se as variáveis macro selecionadas e os critérios correspondentes.

Tabela 2: Seleção de critérios para a avaliação da localização

Variáveis Macro	Crítérios
1. Ambiente operacional	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de negócio• Acessibilidade• Suporte governamental
2. Emprego	<ul style="list-style-type: none">• Mercado de trabalho, condições e flexibilidade• Disponibilidade de colaboradores qualificados• Custo do pessoal
3. Atratividade do local	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade de vida

Fonte: Elaboração própria

Seguiu-se uma enumeração de subcritérios subjacentes a cada um dos critérios principais, tendo-se seguido a mesma lógica no que ao grau de importância diz respeito. De acordo com a natureza de cada um dos subcritérios definidos, seguiu-se um caminho muito específico para avaliar cada um deles e, perante essa avaliação, atribuir-lhes a correspondente pontuação (0-5) para cada uma das potenciais localizações. Desta forma, somando as pontuações obtidas, foi possível alcançar um resultado final para cada um dos critérios. Finalmente, perante os números obtidos, restava somar as pontuações finais de cada um dos critérios e, assim, alcançar um valor final para cada uma das diferentes cidades. As 10 potenciais localizações foram ordenadas de acordo com a sua pontuação, de onde resultou um **TOP3** – onde estavam presentes apenas cidades europeias – que foi alvo de uma avaliação adicional.

A avaliação adicional tinha como objetivo colocar as 3 cidades lado a lado e realçar os principais elementos diferenciadores (positivos e negativos) de cada uma. Além disso, foram introduzidos novos elementos operacionais relevantes para a SEG (e.g., histórico da retenção de colaboradores, fuso horário e competências linguísticas) que permitiriam clarificar melhor qual dos 3 locais era, sem margem para dúvidas, o melhor. Perante a análise realizada, o resultado é inequívoco. O triângulo Braga – Guimarães – Porto, no Norte de Portugal, foi o *target-location* sugerido pelo grupo de trabalho para o novo SSC. De facto, além do primeiro lugar na ferramenta de análise da localização, a zona revelou também vantagem na análise dos elementos operacionais.

Uma vez identificado o local, este seguiu para aprovação do *board*.

3.3.3 Modelo operacional

Tal como referido anteriormente, as áreas de *Finance*, *Controlling*, *Sales* e *IT* foram identificadas para serem agregadas e consolidadas na nova entidade de serviços partilhados. Nesse sentido, uma vez sugerida a localização, tornou-se fundamental, numa primeira fase, identificar os processos-chave associados a cada uma das áreas de atividade em equação para o âmbito deste SSC. Por exemplo, para a área de *Finance*, destacam-se os seguintes processos: *accounts receivables*, *accounts payables*, *fixed asset accounting*, *cash management* e *travel and expense*. Assim, seguiu-se a definição do modelo operacional, o que envolveu responder aos 4 pontos seguintes, para cada uma das áreas:

- **Conceito do modelo operacional:** envolve a descrição geral da área operacional;

- **Necessidade de recursos específicos:** esta questão passou por compreender quais os recursos necessários em cada uma das áreas, como por exemplo o número e o tipo de colaboradores que seria necessário contratar. A realização de *job and process descriptions* foi fundamental para se perceber o nível de competências exigido;
- **Calendário:** neste ponto, o objetivo foi estabelecer o intervalo de tempo para a transferências dos processos relativos a cada uma das áreas, para o novo SSC;
- **Utilizadores dos serviços partilhados:** o foco principal foi clarificar quais as unidades da SEG que iriam usufruir dos serviços prestados pela SEG Automotive Portugal em cada uma das áreas operacionais, numa primeira fase. Algumas entidades foram deixadas para avaliação futura devido a determinadas especificidades.

Esta fase teve de ser igualmente bem estudada e gerida, uma vez que se tratava do desenho e projeção da entidade. Foi aqui que se construiu a configuração do novo SSC. Após esta imagem estar bem consolidada, o próximo passo seria tornar todo este planeamento e projeção possível, colocando a nova empresa em atividade, como veremos no próximo ponto.

3.3.4 Implementação da nova entidade

O *target-location* estava sugerido e aprovado pelo *board*. As áreas operacionais que iriam ser alvo da transferência de processos para a nova entidade estavam igualmente determinadas. Além disso, estava também projetado o modelo operacional do novo SSC.

Surge, assim, o momento daquilo a que se pode chamar a implementação efetiva da nova organização, que iria envolver a configuração da entidade legal, a definição de Acordos de Nível de Serviço (ANS), a construção da equipa de projeto local e o plano de contratação dos colaboradores e a seleção do edifício e respetivos escritórios, até tornar possível o início das operações do SSC. Desta forma, nesta fase, foram fundamentais os três pontos seguintes:

- **Configuração da entidade legal.** Antes de tornar o SSC uma empresa real no sentido físico (pessoas e infraestruturas), o primeiro passo era criar a entidade do ponto de vista jurídico e legal, o que envolveu a obtenção de um conjunto de permissões e licenças. Assim, foi fundamental a definição de uma estrutura de entidade jurídica adequada, baseada no objeto de negócio do SSC e na propriedade. A presença Robert Bosch em Portugal foi benéfica neste ponto pela disponibilidade de recursos legais – de uma empresa que já estava consolidada no país – que iriam permitir suportar o projeto através de Acordos de Nível de Serviço.
- **Formação de uma equipa de colaboradores em Portugal.** A presença da Bosch em Portugal foi novamente um aspeto muito positivo. O alinhamento com as unidades de negócio da Robert Bosch presentes no Norte do país (Braga, Ovar e Aveiro) possibilitou grande suporte operacional (via ANS) nas áreas de recursos humanos e tecnologia. Assim, uma vez definida a equipa do projeto local, seguiu-se o plano de contratação dos colaboradores, composto por dois níveis: a definição dos responsáveis por cada uma das áreas operacionais e de suporte (*HR, IT, FIN e SSC*, sendo que a equipa de *Controlling* já estava criada), seguida do plano de contratação total dos colaboradores operacionais.

- **Especificação e processo de seleção da localização exata e do edifício.**

Uma vez encaminhadas as condições anteriormente descritas, faltava apenas definir o local específico de trabalho, ou seja, o edifício e respetivos escritórios da SEG Automotive Portugal. Neste sentido, foi realizada uma análise que descrevia o tipo de edifício procurado, através de um conjunto de especificidades – distância, condições do edifício, acessibilidade, potencial de expansão e segurança. A decisão final colocou as operações nos escritórios da *AMKOR TECHNOLOGY*, na zona industrial de Vila do Conde, dentro do *target-location* previamente determinado – o triângulo Braga – Guimarães – Porto.

Deste modo, o novo SSC estava pronto para se tornar operacional. Uma vez finalizados os últimos aspetos relativos a ANS com as entidades legais da SEG a quem a entidade iria prestar os serviços (ou seja, os clientes internos) e preparadas as infraestruturas e os espaços para a mudança, estavam reunidas as condições para que o novo SSC entrasse em atividade. Tal aconteceu a 1 de setembro de 2016 – *SSC operational Go Live!*

3.3.5 Otimização e futuro da SEG Automotive Portugal

O projeto da SEG Automotive Portugal conta apenas com cerca de 16 meses, pelo que se encontra ainda numa fase inicial e de crescimento. No entanto, a otimização dos processos é cada vez mais um aspeto relevante para a empresa. A recente introdução de KPI's demonstra, por palavras do próprio Diretor Geral (GM – *General Manager*) do SSC, o “desenvolvimento da maturidade da empresa com seguimento a nível operacional para o *next level*”.

Relativamente ao seu futuro, uma coisa é certa: a empresa quer “ser especialista em processos”, ou seja, quer ser o *business process owner* das atividades que presta. Explicando melhor este ponto de vista, o GM afirma que o objetivo da SEG Automotive Portugal “não é só fazer. É fazer, saber como fazer e desenvolver como fazer melhor”. Adicionalmente, neste ponto, é importante referir que os objetivos estratégicos deste SSC irão passar por, de acordo com o GM, cumprir os planos atuais e apoiar as atividades do novo dono.

3.3.6 Fatores críticos de sucesso

Ao longo do processo de implementação, foram fundamentais determinados aspetos que, de certa forma, asseguraram o seu sucesso. No entanto, este caminho não se fez sem desafios e algumas dificuldades. Houve também entraves que tiveram de ser cuidadosamente geridos e ultrapassados.

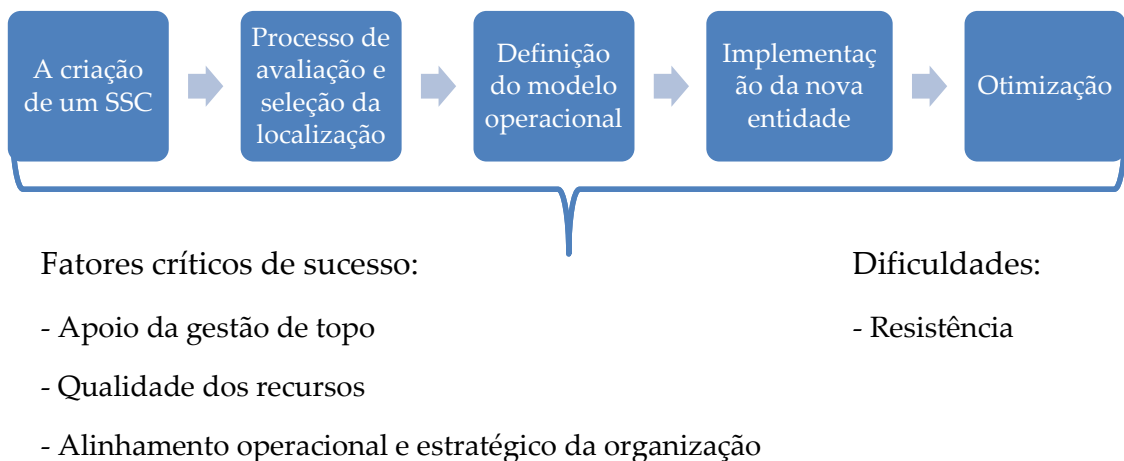
Assim, de entre muitos fatores críticos de sucesso, no contexto da SEG Automotive Portugal e na perspetiva do seu GM, são essencialmente de destacar 3. Em primeiro lugar, o **apoio da gestão de topo**. O denominado *board* da SEG foi fundamental pelo apoio e confiança que transmitiu ao longo de todo o processo e que está ainda hoje bem presente. Em segundo lugar, a **qualidade dos recursos**. Em terceiro e último lugar, o **alinhamento operacional e estratégico da organização**. Na verdade, todos os departamentos do SSC trabalham e reportam a um departamento central na Alemanha e, ao mesmo tempo, mantêm-se localmente a trabalhar em equipa em Portugal. A existência desta forte componente matricial que permite a partilha de informação constante de uma área funcional para outra, aliado aos chamados *guiding principles* (que servem

como orientação de toda a gente), contribuem para a construção desse alinhamento.

Relativamente às dificuldades sentidas, a principal destacada pelo GM foi, sem dúvida alguma, a falta do *mindset* correto por parte de algumas pessoas e o desalinhamento com o conceito, o que acabou por se traduzir numa certa resistência em determinados momentos de transferência de processos.

Finalmente, de forma a sintetizar todo o processo, segue-se, na Figura 8, um resumo da implementação da SEG Automotive Portugal, contemplando aquilo que foram os fatores críticos que estiveram na base do seu sucesso, bem como as maiores dificuldades e entraves sentidos.

Figura 8: Resumo do processo de implementação da SGPT



Fonte: Elaboração própria

3.4 Análise crítica de resultados

No subcapítulo anterior foi descrito e explicado o caminho percorrido na implementação da SEG Automotive Portugal. Nesse sentido, procurou-se definir as várias fases do processo e descrever o modo como a empresa atuou em cada uma delas, desde a identificação da necessidade de criar um SSC até à sua implementação efetiva. Além disso, identificaram-se também os fatores mais determinantes para o seu sucesso, bem como as principais dificuldades. Assim, apresenta-se agora um breve confronto entre o percurso desta entidade e aquilo que, conforme explicitado no capítulo 2, é, em geral, recomendado na literatura.

Reiterando a ideia do IMA (2000) relativamente ao processo de implementação de um SSC, não há uma abordagem única que seja correta e universal para todas as organizações. Com efeito, no caso concreto da empresa em estudo, isso é evidente. Muito embora as 4 fases discutidas no capítulo 2 estejam, de uma forma ou de outra, presentes, as circunstâncias que rodearam a criação do SSC tiveram influência no desenrolar de toda a implementação. Não obstante, é possível fazer um enquadramento do processo de implementação da SEG Automotive Portugal nas fases identificadas na literatura e sintetizadas na Figura 5 (pág. 32).

Em primeiro lugar, tal como já foi referido algumas vezes, a nova entidade foi criada pela venda e separação da SEG (ex. SG). Assim, ficou desde logo evidente a importância de tomar uma decisão relativamente aos serviços prestados à SEG por colaboradores da Bosch, abrindo a porta a diferentes oportunidades. Numa fase inicial houve, portanto, a **identificação de uma necessidade**, o que despoletou todo o projeto. De seguida, uma vez decidido que o caminho iria passar pela criação de um SSC, a empresa definiu o seu conceito inicial, isto é, o seu alcance a nível geográfico (que áreas iria servir), as unidades de negócio incluídas e as áreas operacionais que iriam ser transferidas para a nova entidade. No fundo, a SEG realizou uma análise da mudança organizacional que o projeto

iria implicar ao nível de pessoas e fundamentalmente de processos. O *overview* foi o grande instrumento utilizado na primeira das fases do IMA (2000) e de Squilla (2017) – **planear e avaliar**.

A fase de **desenhar e projetar** o novo SSC, mencionada na literatura referenciada no capítulo 2, está também presente no processo de implementação da empresa em estudo. De facto, o processo de avaliação e seleção da localização – através de uma ferramenta de análise muito bem elaborada – e a definição do modelo operacional traduziam, refletiam e construíaam a configuração do novo SSC. Já a definição de ANS – que de acordo com os autores citados está geralmente presente nesta fase – foi apenas considerada pela SEG num período mais adiantado do projeto.

Numa terceira fase, a SEG procedeu à implementação efetiva da nova entidade. A forma legal da entidade, a formação de uma equipa de colaboradores em Portugal bem como a especificação e processo de seleção do edifício, enquadram-se claramente na etapa de **implementar** referida pelos autores (IMA, 2000; Squilla, 2017).

Relativamente à otimização da SEG Automotive Portugal, não é possível, por agora, retirar grandes conclusões. O facto de a empresa em estudo se encontrar ainda numa fase inicial de desenvolvimento e com apenas 1 ano e meio de vida tornou difícil a identificação de traços muito evidentes. Contudo, a quarta e última fase estudada no capítulo 2 e referida pelos autores (IMA, 2000; Squilla, 2017) – **otimizar** – é cada vez mais um aspeto relevante para o SSC. A recente introdução de KPI's é exemplo disso mesmo.

Em síntese, apresenta-se na Tabela 3 um confronto entre as fases identificadas na literatura e as fases do processo de implementação da SEG Automotive Portugal.

Tabela 3: Enquadramento do processo de implementação da SEG Automotive Portugal

Fases de implementação descritas na literatura	Processo de implementação da SEG Automotive Portugal
<p style="text-align: center;">1. Planear e avaliar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar o alcance do projeto • Organizar e construir a equipa destinada ao projeto • Desenvolver uma visão e direção • Construir um entendimento sobre os processos e custos atuais • Elaboração do <i>business case</i> para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de uma necessidade da SEG Automotive • Definição do conceito inicial (geografia, unidades de negócio e áreas operacionais) • Análise da mudança organizacional (pessoas e processos)
<p style="text-align: center;">2. Desenhar e projetar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar a localização do SSC • Padronizar processos • Avaliar o risco de negócio do projeto • Desenvolver ANS • Desenvolver a estrutura de governo do SSC • Desenvolver medidas de desempenho dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de avaliação e seleção da localização • Definição do modelo operacional
<p style="text-align: center;">3. Implementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o Plano de Gestão da Mudança • Promover uma mentalidade consciente dos custos e centrada no cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração da entidade legal • Formação da equipa de colaboradores • Especificação e processo de seleção do edifício
<p style="text-align: center;">4. Otimizar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação e melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de KPI's

Fonte: Elaboração própria

Atendendo ao enquadramento e confronto explicitados na tabela anterior, há essencialmente 2 aspetos a reter. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que, de certa forma, o processo de implementação da SEG Automotive Portugal atravessou as 4 fases identificadas na revisão de literatura.

Contudo, por outro lado, a maneira como a SEG atuou dentro do caminho providenciado foi desde cedo influenciada pelo contexto da sua venda e consequente separação da Bosch. O foco foi dar resposta à necessidade que surgiu na sequência do *carve out*. Nem todas as iniciativas e linhas de orientação em cada uma das fases foram rigorosamente seguidas. Reiterando a ideia do IMA (2000) relativamente ao processo de implementação de um SSC, não há uma abordagem única que seja correta e universal para todas as organizações. E o caso concreto da empresa em estudo é paradigmático. Muito embora as 4 fases estudadas no capítulo 2 estejam, de uma forma ou de outra, presentes, as circunstâncias da SEG tiveram influência no desenrolar de toda a implementação da SEG Automotive Portugal.

Capítulo 4

Conclusão

A elaboração do presente estudo pretendeu analisar o processo de implementação da SEG Automotive Portugal – o recente centro de serviços partilhados criado pela SEG Automotive – e confrontar o caminho seguido em cada uma das fases da sua implementação com o recomendado na literatura relevante. Neste sentido, o principal objetivo foi descrever o processo seguido pela empresa ao longo do projeto e, com isso, enquadrar e confrontar o seu percurso com aquilo que é sugerido pela literatura.

Numa primeira fase, foi recolhida informação e explorada a literatura sobre o conceito de serviços partilhados e centro de serviços partilhados. Concluiu-se, neste ponto, que não há um conceito globalmente aceite sobre centro de serviços partilhados, embora sejam muito evidentes as características comuns entre as definições encontradas na literatura. A presença destes traços comuns permitiu a Schulz et al. (2009) sistematizar o conceito, tornando-o mais amplamente aceite. Adicionalmente, numa segunda fase, abordou-se o âmbito, a localização, os *stakeholders* e os motivos e benefícios associados a um SSC, no sentido de compreender os elementos fundamentais que giram em redor do conceito, bem como identificar as vantagens da aplicação desse conceito nos dias de hoje. Posteriormente, analisou-se todo o processo de implementação de um SSC através da identificação das 4 fases de implementação e dos fatores críticos que geralmente garantem o seu sucesso.

Relativamente ao estudo de caso realizado, apresentou-se, em primeiro lugar, a organização em questão. Explicou-se toda a realidade da SEG, desde o seu enquadramento no grupo Bosch até à sua venda e respetiva separação do grupo alemão, da qual resultou o surgimento da SEG Automotive Portugal. Neste sentido, em segundo lugar, estudou-se o processo de implementação da SEG Automotive Portugal, descrevendo o projeto desde a identificação de uma necessidade até à implementação efetiva do SSC, procurando depois enquadrar o percurso nas fases identificadas na revisão de literatura.

Assim, e para responder à questão de investigação, o presente estudo permite concluir que, ainda que o processo de implementação do SSC da SEG tenha seguido um percurso lógico e passível de ser enquadrado nas 4 fases geralmente referidas na literatura, – planear e avaliar; desenhar e projetar; implementar; e otimizar – o contexto que envolveu todo o processo foi relevante ao longo do projeto. A criação da SEG Automotive Portugal não se ficou a dever ao facto de, como refere Schulman (1999), *“Customers and the business environment are demanding it”*. Foi resultado da identificação de uma necessidade muito específica da SEG – a sua venda a um novo grupo empresarial. Em particular, a sua localização em Portugal ficou-se a dever fundamental à competitividade encontrada. De facto, em Portugal, de acordo com o GM da empresa em estudo, a SEG encontrou recursos qualificados que prestam o nível de serviço com a qualidade esperada, aliados a uma significativa poupança nos custos, em linha com as evidências empíricas encontradas na literatura sobre as motivações e benefícios associados a um SSC.

Adicionalmente, a SEG Automotive Portugal está ainda numa fase inicial da sua existência. Contudo, e olhando para a sua estrutura organizacional representada na Figura 7 (pág. 46), conclui-se que o âmbito deste SSC superou as expectativas face ao conceito inicial, quer ao nível de funções abrangidas – exemplo disso foi a introdução da área de *Indirect Purchasing* em junho de 2017 –

, quer relativamente ao seu alcance geográfico – com, por exemplo, a recente transição de processos para servir países do continente asiático.

As principais limitações da presente investigação prendem-se essencialmente com o curto período de existência da empresa estudada. O facto de a empresa contar apenas com 1 ano e meio de vida e estar ainda numa fase inicial do seu desenvolvimento, tornou difícil aprofundar a fase da otimização de processos e analisar, também, o impacto que a criação deste SSC teve para a SEG Automotive. Além disso, o reduzido número de entrevistas não permitiu elaborar um cruzamento de respostas, pelo que os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizados, uma vez que as questões identificadas podem não ser válidas para outros SSC. Em todo o caso, e reforçando esse aspeto, os estudos realizados sobre a temática em análise são, até à data, reduzidos, pelo que as conclusões deste trabalho podem contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas relacionadas com fenómeno dos centros de serviços partilhados.

Com o presente estudo surgem, portanto, novas oportunidades de investigação para o futuro. Em primeiro lugar, reduzir as limitações, explorando a otimização de processos num SSC ou avaliando o impacto que a criação de um SSC tem numa organização. Além disso, e porque a prática dos serviços partilhados é cada vez mais comum, poderá ser relevante estudar a sustentabilidade de um SSC a longo prazo, analisando quais são os diferentes caminhos que podem ser seguidos, nomeadamente a evolução para um centro de excelência. Adicionalmente, poderá ser do interesse da empresa a elaboração de um estudo acerca da viabilidade de a SEG Automotive Portugal prestar serviços a terceiros, tornando-se uma unidade de negócio lucrativa, contribuindo para a formação de resultados da empresa-mãe.

Bibliografia

ABSL. 2016. Europe's Business Services Destinations. Disponível em: www.absl.cz/docs/EURO2016_official-1.pdf, acessado a 20 de outubro de 2017

Alamri, O., Abbasi, B., Minas, J. P., & Zeephongsekul, P. (2018). Service level agreements: ready-rate analysis with lump-sum and linear penalty structures. *Journal of the Operational Research Society*, 69(1), 142-155.

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

Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). Shared services strategies and their determinants: a multiple case study analysis in the public sector. *AMCIS 2009 Proceedings*, 14.

Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*. John Wiley&Sons. Toronto.

Borman, M., & Janssen, M. (2008). The Design and Success of Shared Services Centres. In *ECIS* (pp. 2209-2220).

Borman, M., & Janssen, M. (2012, January). Critical success factors for shared services: Results from two case studies. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 2511-2520). IEEE.

Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors.

Cecil, B. (2000). Shared services: Moving beyond success. *Strategic Finance*, 81(10), 64.

Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? 1. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.

Deloitte. 2014. Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados. Disponível em: http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/POAT%20FSE_Deloitte%20Consultores_Centros%20de%20Servi%C3%A7os%20Partilhados%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf, acessado a 17 de novembro de 2017.

Deloitte. 2015. 2015 Global Shared Services survey results. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>, acessado a 4 de novembro de 2017.

Deloitte. 2017. 2017 Global Shared Services survey results. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process->

and-operations/us-global-shared-services-report.pdf., acessido em 25 de outubro de 2017.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.

Dollery, B., Grant, B., & Crase, L. (2011). Love thy neighbour: A social capital approach to local government partnerships. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 156-166.

Fielt, E., Bandara, W., Miskon, S., & Gable, G. G. (2014). Exploring shared services from an IS perspective: a literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1001-1040.

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

Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 251-270.

IMA, I. o. M. A. (2000). Implementing Shared Services Centers

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Governance of shared services in public administration. *AMCIS 2006 Proceedings*, 284.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Lacity, M., & Fox, J. (2008). Creating global shared services: Lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive*, 7(1), 17-32.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Miskon, S., Bandara, W., Gable, G., & Fielt, E. (2011, November). Success and failure factors of shared services: An IS literature analysis. In *Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2011 International Conference on* (pp. 1-6). IEEE.
- Mohrw-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International journal of information management*, 35(1), 110-123.

- Redman, T., Snape, E., Wass, J., & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506.
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93.
- Roychowdhury, I. (2013). Creating a Unified Shared Services Experience.
- Shah, B. (1998). Is Shared Services for You?. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 4-9.
- Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. *Communications of the ACM*, 53(7), 27-29.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. New York: Wiley.
- Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009). A classification of shared service centers: Insights from the IT services industry. *PACIS 2009 Proceedings*, 99.

- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Selden, S. C., & Wooters, R. (2011). Structures in public human resource management: Shared services in state governments. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 349-368.
- Squilla, B., Lee, J., & Steil, A. (2017). Research Shared Services: A Case Study in Implementation. *Journal of Research Administration*, 48(1), 86.
- Su, N., Akkiraju, R., Nayak, N., & Goodwin, R. (2009). Shared services transformation: Conceptualization and valuation from the perspective of real options. *Decision Sciences*, 40(3), 381-402.
- Tomasino, A. P., Fedorowicz, J., Williams, C. B., Gentner, A. A., & Hughes, T. T. (2014). Embracing System Complexity in a Shared Service Center Collaboration. *MIS Quarterly Executive*, 13(2).
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191-205.
- Van der Linde, T. N., Boessenkool, A. L., & Jooste, C. J. (2006). Understanding shared services (Article 1 of 3). *Acta Commercii*, 6(1), 173-187.

Wagenaar, R. W. (2006, August). Governance of shared service centers in public administration: dilemmas and trade-offs. In Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet (pp. 354-363). ACM.

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

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Anexos

Guião da Entrevista para elaboração do estudo de caso

SEG Automotive Portugal Unipessoal, Lda.– Centro de Serviços Partilhados

Engenheiro Albano Magalhães (Diretor Geral)

08-01-2018 | 10h00

1: SSC – questões introdutórias

1. Quantos SSCs tem a SEG Automotive?
2. Qual o número de colaboradores do SSC atual e de abertura? Tem presente alguma taxa de crescimento após o primeiro ano de atividade?
3. Porquê Vila do Conde? Ou será mais correto perguntar apenas, porquê Portugal?
4. Está (ou estão) a considerar abrir um novo SSC ou deslocar o atual? Se sim, porquê?
5. O atual SSC presta serviços apenas a clientes internos? Se sim, considera-se a hipótese de no futuro alargar esses serviços para clientes externos?
6. Quem são os clientes internos? Estrutura interna da SEG Automotive.

2: Percurso do SSC

1. Quais entende que foram as principais motivações para a implementação deste centro de serviços partilhados? E, na sua ótica, quais os 3 mais importantes?
2. Como descreve o processo de implementação deste SSC?
 - Planear e avaliar
 - Design e projetar
 - Implementar
 - Otimizar
3. Quais considera que tenham sido os fatores críticos de sucesso na implementação do SSC, isto é, o que é que, na sua opinião, se revelou essencial para garantir o sucesso da implementação do SSC aqui em vila do conde?
4. Quais foram as maiores dificuldades com que se deparou este processo de implementação? Houve alguma “resistência” por parte dos colaboradores? Elevados custos iniciais?

3: Futuro do SSC

1. Para o futuro, qual é o objetivo ou estratégia da SEG Automotive relativamente a este SSC? Quais as metas a atingir e qual o horizonte temporal para a sua concretização? (atividades a incorporar, competências a adquirir...)
2. É pretendido crescer? Em que sentido?
3. Qual o grande objetivo com a introdução de KPIs? Como está a ser feito esse processo?
4. A separação da SEG Automotive do grupo Bosch terá algum impacto na definição da estratégia da SEG Automotive Portugal, agora pertencente a outro grupo económico?