



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto da mudança de
paradigma de *Shared Service*
Center para *Global Business Service*
O caso da SEG Automotive

Ana Catarina de Sá Martins

Católica Porto Business School

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto da mudança de
paradigma de *Shared Service*
Center para *Global Business Service*
O caso da SEG Automotive

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

por

Ana Catarina de Sá Martins

sob orientação de
Professora Doutora Helena Sofia Silva B. Salgado Fonseca C. Pinto

Católica Porto Business School
Abril 2022

Agradecimentos

A realização do presente Trabalho Final de Mestrado foi marcada por ser uma trajetória de muitas horas de trabalho, conquistas, mas também desafios. Uma trajetória que se revelou só ser possível devido ao apoio de várias pessoas.

À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Salgado, por toda a confiança e preocupação transmitidas. Por toda a sua disponibilidade ao longo da realização deste trabalho. E, acima de tudo, pelo constante apoio, recomendações e conhecimento passado. Na certeza de que sem a sua revisão constante do meu trabalho, não seria possível.

À Liliana Fernandes, a minha *Team Leader* na SEG Automotive, por todo o apoio e disponibilidade ao longo deste processo. E ainda, por todas as palavras de coragem que sempre me dirigiu.

A todas as equipas da SEG Automotive Portugal, em especial à equipa do FIN3, por todo o conhecimento que me passaram e por tornarem o meu percurso na empresa tão prazeroso.

À minha família, em especial aos meus pais, pelo apoio incondicional que sempre me deram. Por sempre me inculcarem os melhores valores e por toda a força transmitida que sempre me proporcionaram.

À minha irmã Sara, que tornou possível o culminar desta jornada. Pelo apoio ilimitado, pela força constante e pela confiança em mim e coragem dada em todos os momentos, em especial naqueles que foram mais árduos.

Ao António, que sempre me encorajou e acreditou em mim. Pelo apoio incansável e paciência ao longo deste percurso. E pela sua disponibilidade constante.

Aos meus amigos, que sempre me acompanharam e encorajaram ao longo de todo o percurso.

Resumo

Na forma de Trabalho Final de Mestrado, a presente investigação tem como objetivo principal entender o impacto da mudança de paradigma de um *Shared Service Center* para um *Global Business Service*. Como forma de estudo foi utilizado o exemplo de uma empresa pertencente ao setor automóvel, incluída no mercado a nível mundial.

Num momento inicial foram recolhidas informações, quer de artigos científicos, quer de informação da empresa em estudo – SEG Automotive, bem como de outras fontes. De seguida, foi realizada uma breve revisão da literatura sobre o tema em estudo, na qual se procurou conhecer melhor o tema aprofundando conhecimentos. Posteriormente, a autora utilizou o método qualitativo, procedendo a um estudo de caso à empresa em questão. Para este efeito, foi realizado um conjunto de entrevistas a colaboradores da empresa, com o objetivo de recolher as suas perceções sobre o tema em estudo e aprofundar assuntos inerentes. Recorreu-se ainda a documentos internos da empresa como complementos às entrevistas realizadas, bem como auxiliares de estudo.

Foi possível concluir que a empresa possui as mesmas linhas de pensamento que os autores estudados, percecionando-se assim que a transição de um modelo de *Shared Service Center* para um *Global Business Service* seja o futuro das empresas, nomeadamente da SEG Automotive.

Palavras-chave: *shared service center*; *global business service*; mudança de paradigma.

Contagem de palavras: 8 238

Abstract

As a master's final work, the main objective of this research is to understand the impact of paradigm change from a Shared Service Center to a Global Business Service. As a method of study, the example of a company belonging to the automotive sector, included in the worldwide market, was used.

Initially, information was gathered, both from scientific articles and from the company under study – SEG Automotive, as well as from other sources. After that, a brief literature review of the theme being studied was carried out, in which it was aimed to learn more about the subject. Subsequently, the author used the qualitative method, by conducting a case study of the company. In fact, a set of interviews with company employees was conducted to collect their perceptions on the subject under study and to deepen inherent issues. Company internal documents were also used as complements to the interviews, as well as study aids.

It was possible to conclude that the company perspective is consistent with the authors studied. The perception is that the transition from a Shared Service Center model to a Global Business Service model is the future of companies, in particular of SEG Automotive.

Keywords: shared service center; global business service; paradigm change.

Word count: 8 238

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Introdução.....	17
CAPÍTULO 1.....	21
Revisão da Literatura	21
1. <i>Shared Service Center</i>	21
1.1. Conceito	21
1.2. O modelo.....	22
1.3. Prós e contras dos <i>Shared Service Center</i>	23
2. <i>Global Business Service</i>	25
2.1. Conceito	25
2.2. O modelo.....	26
2.3. Prós e contras dos <i>Global Business Service</i>	29
3. <i>Shared Service Center versus Global Business Service</i>	30
CAPÍTULO 2.....	32
Estudo de Caso.....	32
1. Metodologia.....	32
2. SEG Automotive	33
2.1. Breve contextualização	33
2.2. Localização	35
2.3. SEG Automotive Portugal.....	36
2.3. <i>Shared Service Center</i> – Portugal	39
2.4. <i>Global Business Service</i> – Portugal.....	41
2.5. A nova realidade.....	43
CAPÍTULO 3.....	47
Análise Crítica dos Resultados	47
CAPÍTULO 4.....	50

Conclusão.....	50
Bibliografia.....	53
Anexos.....	56

Índice de Figuras

FIGURA 1 A evolução e as dimensões chave dos modelos de GBS	27
FIGURA 2 Localizações SEG Automotive	36
FIGURA 3 Departamentos SEG Automotive Portugal.....	38

Índice de Tabelas

TABELA 1 Departamentos SEG Automotive Portugal.....	38
TABELA 2 Desafios e Estratégias do SSC	40
TABELA 3 Vantagens e desvantagens da transição para GBS	42
TABELA 4 Fases da pandemia	44

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado está inserido no Mestrado em Gestão, especialização em Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. O estágio realizado pela autora foi exercido no departamento financeiro da SEG Automotive e teve uma duração de seis meses.

A organização em estudo caracteriza-se por estar inserida no setor automóvel, contando com uma vasta rede de mercados espalhados pelo mundo inteiro. Está presente em Portugal, contando com uma filial localizada na freguesia de Mindelo, no concelho de Vila do Conde. Esta, por sua vez, compreende o seu *Shared Service Center* (SSC), de recente criação e cujo conceito demonstrou promover o crescimento da empresa de uma forma sustentável.

A indústria automóvel tem tido um forte crescimento ao longo dos anos, apesar das sucessivas crises que se viu obrigada a enfrentar. Perante isto, a capacidade de mudança e inovação tornaram-se características essenciais. De facto, com as necessidades do mercado em constante atualização, nomeadamente em termos de sustentabilidade, redução de emissões de gases poluentes, mobilidade elétrica e pegada ambiental, surge a necessidade de mudanças céleres e de uma reinvenção constante do setor, o que requer uma elevada capacidade de adaptação ao contexto. Para além das pressões a que o ramo se encontra sujeito, a necessidade de manter os níveis de competitividade, perante mercados cada vez mais exigentes, leva também a esta necessidade de reinvenção.

A criação de SSC é uma tendência que se tem vindo a afirmar em empresas de renome internacional, bem como a sua posterior mudança para *Global Business Service* (GBS). Portugal destaca-se por ser um dos protagonistas da grande

revolução empresarial, impulsionada pela criação de SSC. Vários são os fatores que influenciam estas tendências, destacando-se a qualificação de excelência do povo português e a sua capacidade de comunicação multilingue. As infraestruturas de qualidade, a boa rede de comunicações, a legislação laboral facilitadora e uma vasta rede de ligações internacionais em cidades como Porto e Lisboa são ainda razões que corroboram o potencial do território no qual as empresas têm vindo a apostar. Empresas de destaque nas mais vastas áreas vêem Portugal como o país ideal para trazerem os seus processos ou até mesmo para implementarem novos. Para além dos motivos citados, realça-se ainda a facilidade que Portugal tem para aceder a novos mercados (Nunes & Amaral, 2019).

Os SSC e os modelos GBS têm também evoluído face à necessidade de adaptação às rápidas mudanças das condições geopolíticas, de que são exemplos recentes, a COVID-19 e o Brexit. Verifica-se uma evolução constante, no que aos modelos de prestação de serviços concerne, observando-se a criação de modelos globais, multifuncionais, virtuais ou remotos. Com tudo isto pretende-se fornecer serviços ágeis e de maior valor acrescentado, uma melhor experiência aos clientes e resultados empresariais com grande impacto (Deloitte, 2021).

No sentido de avaliar as consequências da adoção deste tipo de modelos, foram propostas as seguintes questões de investigação:

- 1) Quais os fatores que influenciaram a criação dos SSC na SEG Automotive?
- 2) Que motivos justificam uma possível mudança para GBS?

Através da resposta a estas questões, a autora procurou perceber os motivos que levaram a SEG Automotive, empresa em estudo, a adotar um SSC. Para além disso, pretende-se perceber o que motivou a multinacional a estabelecer o seu SSC em Portugal e qual o impacto para todos os que se encontram envolvidos (colaboradores, clientes, fornecedores e ecossistema).

Posteriormente, procurou-se compreender a necessidade de transformação deste modelo num GBS, detalhando as razões que a motivaram e o que se poderá esperar dessa mudança.

Para a realização deste Trabalho Final de Mestrado foi utilizada a metodologia qualitativa. Desta forma, o presente trabalho foi dividido em três grandes partes. Uma primeira com uma breve revisão da literatura – composta pela descrição de ambos os modelos, bem como pelos prós e contras da sua aplicação. Posteriormente, apresenta-se o estudo de caso aplicado à SEG Automotivo. Termina-se o trabalho com uma conclusão capaz de apresentar respostas às questões de investigação colocadas, apresentando-se ainda as limitações inerentes à realização do mesmo e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

Para a revisão da literatura foram pesquisados artigos no Google® Académico, em língua portuguesa e inglesa. Além destas, foram também utilizados *websites* de empresas como fontes de pesquisa. Através desta revisão pretende-se explicar o conceito de SSC e de GBS, as possíveis diferenças entre eles e, ainda, prós e contras da sua utilização.

Para verem a sua capacidade de resposta aumentada, as empresas recorrem tendencialmente a diferentes abordagens na prestação de serviços partilhados globais de negócios. Tal é também justificado devido aos desenvolvimentos rápidos do negócio, bem como aos desafios inerentes à era vivida da digitalização dos processos de trabalho (Plugge & Nikou, 2021). Os autores defendem os serviços partilhados como uma forma de gestão do serviço para as empresas multinacionais, que se encontram a distribuir os seus serviços para alcançar capacidade de resposta organizacional (Janssen et al., 2007; Niehaves & Krause, 2010; Wirtz et al., 2015 cit. em Plugge & Nikou, 2021). Richter e Brühl (2021) afirmam que um serviço partilhado é tido como um conceito central através do qual as empresas organizam os seus recursos.

1. *Shared Service Center*

1.1. Conceito

Um SSC destaca-se por ser um modelo organizacional que é utilizado pelas empresas a fim de conseguirem uma consolidação das suas funções de rotina de

negócio executadas por várias entidades operacionais numa só, que potencia serviços a toda a empresa (Su et al., 2009 cit. em Sum et al., 2020).

Outros autores definem os SSC como “unidades organizacionais que agrupam recursos da empresa (por exemplo, capital humano, estrutura organizacional e sistemas de TI¹) para desempenhar funções de suporte e fornecer serviços aos clientes internos” (Gospel & Sako, 2010; Maatman & Meijerink, 2017 cit. em Richter & Brühl, 2020).

Este modelo é uma forma organizativa que tem sido adotada por várias indústrias, como é o caso da indústria automóvel. Tanto quando é possível discernir, a implementação de um SSC tem-se tornado uma espécie de um requisito de mercado para que as empresas sejam capazes de otimizar os seus recursos e alcançar melhorias substantivas (Bangemann, 2016; Bergeron, 2003 cit. em Richter & Brühl, 2021).

1.2. O modelo

Uma entidade tem capacidade para ser mais eficaz e, ao mesmo tempo, eficiente, através da partilha dos recursos dentro do grupo, ao invés de os organizar de uma forma multinegócio (*M-form*) (Richter & Brühl, 2021). Alguns autores reforçam que a *M-form* tem vindo a ser definida como um paradigma constante para a organização de atividades de negócio em empresas de larga escala (Chandler, 1962; Galunic & Eisenhardt, 1996); Williamson, 1985 cit. em Richter & Brühl, 2020). As empresas multinegócio podem beneficiar com a implementação de um SSC, tendo em conta que este modelo organizacional potencia uma melhor capacidade de diferenciar atividades principais (ou *core*) de atividades de suporte. As atividades de suporte são, de certa forma, previsíveis

¹ Sigla utilizada para Tecnologias da Informação.

e, por isso, incluem tarefas de rotina (Daft, 1978 cit. em Richter & Brühl, 2021). Por sua vez, atividades principais como vendas e *marketing* categorizam-se pela incerteza e, assim sendo, requerem uma relação de proximidade com os mercados e os clientes (Sheehan & Foss, 2017 cit. em Richter & Brühl, 2021).

No que à sua estrutura diz respeito, o modelo multifuncional, isto é, mais do que três funções, continua a ser aquele que prevalece num SSC. Dando especial destaque a funções como finanças, recursos humanos e TI, como as principais a desempenhar num SSC e com crescimento exponencial (Deloitte, 2021).

Já em relação à sua localização, verificam-se algumas consideradas ideais para as empresas estabelecerem o seu SSC. O relatório da Deloitte (2021) refere que estas vão variando de acordo com a indústria em que as empresas se inserem. Observam-se com especial destaque a Índia, seguida dos Estados Unidos da América, como localizações preferenciais de implementação de SSC para as empresas.

1.3. Prós e contras dos *Shared Service Center*

A evidência parece indicar que um dos aspetos centrais de um SSC se prende com a capacidade das empresas fazerem face às constantes mudanças no seu respetivo setor e mercado. De facto, a concorrência tem uma grande influência nas empresas, assim como na forma como estas se organizam e são geridas, estimulando a criação de negócios mais ágeis e eficientes (Teece, 2007 cit. em Richter & Brühl, 2021), aspeto este corroborado por Gospel e Sako (2010) citado em Richter (2021) que reforçam a ideia de que as empresas, para fazerem face à concorrência, estabelecem SSC. Nesta mesma linha de pensamento, Sum et al. (2020) afirmam que os gestores pretendem operações mais produtivas, eficientes e ágeis, para que se atinjam resultados mais positivos. Os meios para atingir esses feitos passam por uma melhoria a nível dos processos e pela redução de custos. A evidência indica que as empresas que tenham SSC implementados conseguem

reduzir os seus custos até 30%, em relação a outras que apenas contêm conceitos organizacionais convencionais (Richter & Brühl, 2020).

Richter e Brühl (2017) afirmam que mais de 75% das empresas da Fortune 500² estabeleceram modelos de serviços partilhados com o objetivo de obter um desempenho superior através de redução de custos, nomeadamente com a externalização. Para além desta, a transformação de atividades de suporte em atividades *core* tem demonstrado ser o resultado de uma redução de custos, capaz de trazer mais competências (Sako, 2010 cit. em Richter & Brühl, 2017). Mais recentemente, Richter e Brühl (2020) voltam a reforçar que os SSC são vistos como um meio para as empresas melhorarem a sua eficiência e efetividade nas atividades de suporte.

Apesar dos SSC serem uma realidade muito presente nos dias de hoje, estudos demonstram que os mesmos podem falhar. A não concretização dos objetivos esperados pode levar a uma rotura daquilo que se esperava obter.

Por um lado, a implementação dos SSC pode não ir de encontro às expectativas dos gestores, ou até mesmo falhar completamente (Ulbrich, 2010 cit. em Richter & Brühl, 2020). Schulz e Brenner (2010) e o National Audit Office (2011) citado por Richter e Brühl (2021) apresentam premissas que evidenciam que os SSC falham no alcance de melhorias de eficiência, podendo esta ser justificada devido à morosidade do processo de implementação do SSC, aumentando os custos. Sob outro ponto de vista, demonstra-se, ainda, que as atividades *core* podem beneficiar da *M-form*, ao invés das atividades de suporte (Armour & Teece, 1978; Boglind et al., 2011 cit. em Richter & Brühl, 2021).

² Lista onde estão contempladas as 500 empresas dos Estados Unidos da América com maiores receitas durante 1 ano. Esta lista é executada pela prestigiada revista Fortune.

Por outro lado, existem benefícios que levam as empresas a avançar para a implementação de um SSC. Pereira (2004) citado por Sum et al. (2020) e Yao et al. (2012) destacam alguns benefícios:

- diferenciação de competências *core* de atividades de *back office*;
- redução de custos;
- maior fiabilidade e consistência de informação;
- potenciação do nível de qualidade de *back office*;
- potenciação de crescimento profissional e mudança organizacional;
- qualidade e eficiência do serviço;
- ampliação da escala da empresa;
- rapidez do processo de *standardização* da empresa.

A evidência parece indicar que os motivos económicos, tais como a redução de custos, são um dos aspetos com mais destaque (Janssen & Joha, 2006b cit. em Richter & Brühl, 2017), seguindo-se os motivos estratégicos, como melhoria da qualidade do serviço e melhoria do processo (Goh, Prakash & Yeo, 2007 cit. em Richter & Brühl, 2017). Não obstante, é necessário, e importante, para uma correta avaliação do modelo, que as razões de ordem económica não sejam interpretadas como único fator de destaque na implementação de um SSC.

2. *Global Business Service*

2.1. Conceito

Daub et al. (2017) reforçam a ideia de que, nos últimos anos, se observa uma tendência crescente de procura de oportunidades de serviços partilhados por parte das empresas através dos modelos de GBS. Estes paradigmas que emergiram como um “modelo predominante que organizações progressivas, e cada vez mais generalizadas, estão a empregar para gerir os seus serviços

partilhados coletivos e os seus esforços de *outsourcing*³ (num contexto global)” (Wirtz et al., 2015).

O modelo GBS pode ser definido como uma “compilação integrada de prestações de serviços para qualquer (múltiplas) funções de suporte dentro de uma empresa [...] de carácter global e com respeito tanto aos centros de entrega como aos clientes” (Huber & Danino, 2012 cit. em Plugge & Nikou, 2021).

A evidência parece indicar que o modelo de GBS “assenta em processos eficientes, adaptáveis e com uma visão *end-to-end*, incluindo competências tipicamente relacionadas com finanças, TI e recursos humanos” (Kaizen™ Institute, 2021).

2.2. O modelo

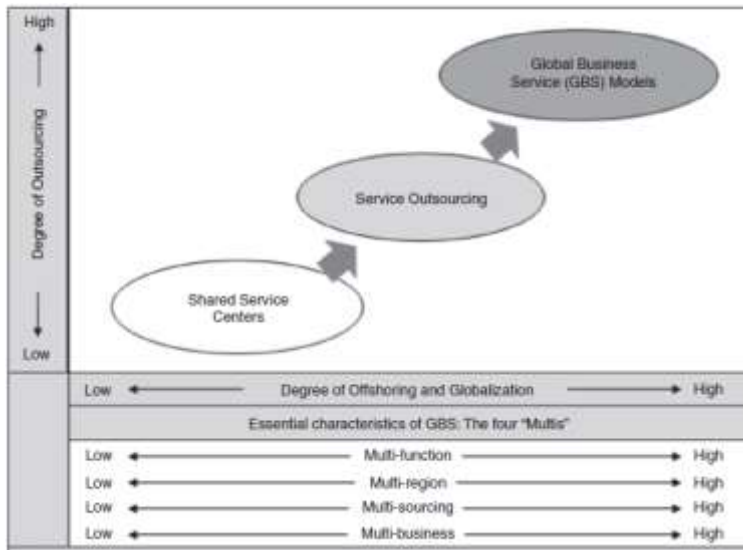
Os GBS têm o seu grande foco na gestão de grande parte das tarefas gerais e administrativas que se realizam na parte final de uma transação. Tal permite que as unidades de negócio tenham mais disponibilidade para se concentrarem nas atividades específicas do cliente/produto (Daub et al., 2017).

O termo GBS tem vindo a ser aplicado a uma variedade de modelos, numa tentativa de coordenar a prestação de serviços através de múltiplas funções, como finanças e recursos humanos, sendo que se destacam características e comportamentos essenciais, necessários para impulsionar melhorias de desempenho mais sustentáveis que as organizações procuram (Deloitte, 2014). Atributos esses comumente designados por 4 “Multis” – Multifunção, Multirregião, Multifornecimento e Multinegócio – e que ocorrem em simultâneo (Plugge & Nikou, 2021, figura 1; Wirtz et al., 2015, figura 6) (figura 1).

³ “acordo contratual segundo o qual o principal exige que o contratante execute tarefas específicas, tais como partes de um processo de produção ou mesmo o processo completo, serviços de recrutamento ou funções de suporte” (Wirtz et al., 2015).

FIGURA 1

A evolução e as dimensões chave dos modelos de GBS



Fonte: Wirtz et al. (2015)

Apesar da possibilidade de uma organização ter começado apenas com uma função ou processo empresarial, um GBS caracteriza-se pelo seu âmbito multifunções. Isto significa que existe, no contexto de um modelo GBS, uma integração significativa através dessas funções, como finanças, recursos humanos, serviço ao cliente, compras e operações (por exemplo, logística, cadeia de abastecimento). Revela-se ainda importante salientar que os GBS dão suporte a todas as regiões de uma organização, prestando normalmente serviços nas Américas, Europa e Ásia-Pacífico (multirregião) (Deloitte, 2014). Em linha com esta tendência de globalização, é ainda de notar que a evolução dos modelos GBS estimula as empresas a negociar com vários fornecedores, sendo estes “concorrentes num espírito de confiança e trabalho em equipa, num processo de colaboração para maximizar os benefícios associados ao processo de *outsourcing*” (multifornecimento) (Andone & Păvăloaia, 2010 cit. em Wirtz et al., 2015). Para além de global a nível geográfico, funcional e de fornecimento, o modelo GBS caracteriza-se ainda pela sua dimensão multinegócio, uma vez que habitualmente prestam serviços a mais do que uma unidade de negócio,

aplicando as melhores e mais sofisticadas práticas a toda a organização (Deloitte, 2014).

No entanto, Plugge e Nikou (2021) salientam que o nível de complexidade na capacidade de gestão dos serviços empresariais aumenta com a adoção de um modelo GBS, dadas as suas características. Os serviços empresariais consistem numa variedade de serviços profissionais criativos e intensivos em conhecimento (como, serviços jurídicos, de contabilidade, estudos de mercado, consultoria, design e investigação e desenvolvimento), TI e serviços de tecnologia intensiva (como, processamento de dados, atividades de bases de dados e serviços relacionados com as infraestruturas de tecnologias da informação e de comunicações). Para além dos mencionados, os serviços empresariais compreendem ainda atividades como os serviços financeiros, de recrutamento de mão-de-obra e de apoio operacional (Abramovsky et al., 2004; ECORYS, 2012; Eurostat, 2009; OECD, 2007 cit. em Wirtz et al., 2015).

Ainda assim, segundo Rubalcaba-Bermejo (2004) citado por Wirtz et al. (2015), os serviços empresariais, num contexto de modelo GBS, contribuem para o acesso global ao capital, a *inputs* produtivos, novos mercados, *offshoring*⁴ e processos internacionais de *outsourcing*. Alguns autores referem que o impacto do serviço de *offshoring* tem sido motivo de debate no mercado de trabalho (Grossman & Rossi-Hansberg, 2008; Jensen & Kletzer, 2010 cit. em Wirtz et al., 2015). Verifica-se que este serviço promove uma maior distribuição de tarefas, traduzindo-se numa maior produtividade. Para além disso, há uma migração de postos de trabalho de países mais ricos e com economias mais desenvolvidas (como os Estados Unidos da América, Japão, países europeus) para países com salários

⁴ Deslocação de um negócio ou parte dele para uma outra localização, a fim de reduzir os seus custos.

mais baixos (por exemplo, Índia, Filipinas e Rússia) (Criscuolo & Leaver, 2005 cit. em Wirtz et al., 2015).

2.3. Prós e contras dos *Global Business Service*

Na atual situação económica, em que a competitividade estimula a otimização e o fortalecimento dos negócios, as empresas procuram seguir modelos que lhes permitam alcançar posições mais favoráveis face à concorrência. Para tal, a adoção de um GBS poderá ser um meio para esse fim. Assim sendo, o KaizenTM Institute (2021) destaca como benefícios:

- redução dos custos operacionais e do *time-to-market*⁵;
- grande poder de análise de dados;
- eliminação do risco do negócio;
- benefício rápido devido a fusões e aquisições.

Também no artigo da Deloitte (2021) destacam a redução de custos, bem como a eficiência do processo e a *standardização* como benefícios chave. Do mesmo modo, segundo o estudo de Daub et al. (2017), as despesas administrativas de entidades que optam pelo modelo GBS são significativamente menores.

Apesar das vantagens demonstradas, os autores supracitados afirmam que existem algumas entidades a abandonar os modelos de GBS. Aspetos como a incerteza de que o valor acrescentado justifique os investimentos em novas tecnologias e processos e a perceção das equipas de GBS como pouco reativas e com dificuldades em atrair talento, são riscos e contrapartidas da adoção do modelo. No entanto, segundo os mesmos autores, estes aspetos não correspondem com exatidão àquilo que é a real aplicação do modelo GBS. Os resultados obtidos através da utilização de modelos de GBS não são imediatos

⁵ “tempo necessário para projetar e produzir um produto até este estar disponível para compra” (Cambridge Dictionary, s.d.)

ou a curto-prazo e a sua implementação e manutenção eficaz são um processo difícil, numa era da digitalização. Para fazer face a estas adversidades, sugere-se: maior foco no cliente, adotar uma cultura de agilidade e mudança, projetarem GBS a longo-prazo e uma forte capacidade de gestão de recursos humanos (Daub et al., 2017).

3. *Shared Service Center versus Global Business Service*

A criação de um SSC e de um GBS está a tornar possível a aquisição rápida de novas competências, capazes de posicionar os seus clientes para o sucesso (Deloitte, 2021). Plugge e Nikou (2021) reforçam ainda que é visível uma tendência que consiste na conjugação de serviços internos e de *outsourcing*, permitindo criar um ambiente capaz de fazer face às circunstâncias internas. Entende-se que as empresas passam de ter produtos e serviços que antes eram fornecidos internamente e que passam a requisitar externamente (Wirtz et al., 2015).

As empresas necessitam de inovação, criatividade e capacidade de reinvenção para se adaptarem às rápidas mudanças que o mundo do negócio digital e globalização impõem. Verificam-se mudanças de paradigma incomparáveis, como sustentam Daub et al. (2017) que cerca de 30% das empresas a nível global, inseridas nas Fortune 50⁶ estão a recorrer à migração para um modelo de GBS, o que atesta, não só a necessidade de mudança, como a celeridade do processo.

Não é recente que organizações de todas as áreas geográficas e económicas utilizam serviços partilhados e *outsourcing* para melhorar a prestação de serviços e reduzir custos em certas partes dos seus negócios. Contudo, ao invés de operarem vários SSC e gerirem fornecedores de *outsourcing* de forma

⁶ Lista de empresas que demonstram capacidade de crescimento acrescida, obtendo retornos de mercado muito superiores – aglomera empresas dos Estados Unidos da América, na revista Fortune.

independente, verifica-se a tendência de implementação de GBS. Isto é, expandindo funções de administração e levando à integração de localizações e práticas empresariais a todos os Serviços Partilhados e atividades de *outsourcing* em toda a empresa (Deloitte, 2014).

No entanto, mudar para um GBS significa requerer mais aspetos para além do apoio dos SSC, porque há uma mudança determinante na forma como as empresas pensam e gerem os serviços partilhados e o *outsourcing*. Aqueles que têm a capacidade de o conseguir podem então ter melhorias significativas no desempenho (Deloitte, 2014).

Uma conclusão possível de se retirar é a de que existem várias opiniões sobre aquilo que se entende por SSC e GBS. No entanto, todas convergem para panoramas semelhantes, perspetivando-se que as empresas que implementem modelos SSC ou GBS, não só reduzam os seus custos de forma significativa, como também alcancem melhorias consideráveis ao nível da sua *performance* e competitividade.

Capítulo 2

Estudo de Caso

1. Metodologia

Na base da criação deste Trabalho Final de Mestrado foi escolhido um método qualitativo para a investigação a realizar. Desta forma, a autora considerou o estudo de caso como sendo aquele que mais vantagens poderia trazer, sendo que este se caracteriza por “combinar métodos de recolha de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações” (Eisenhardt, 1989). Deve ainda ser utilizado quando surgem questões de “como” e “porquê”.

Desta forma, como técnicas de recolha de dados, foram utilizadas as seguintes:

- entrevistas – 4 estruturadas e 1 semiestruturada (anexo);
- informação proveniente de observação direta;
- dados decorrentes de plataformas internas da empresa;
- dados publicados no site oficial da empresa.

Das técnicas utilizadas destacam-se as entrevistas, que auxiliaram na recolha de informação mais aprofundada sobre o tema em estudo. Para a sua realização foi escolhido um grupo restrito de pessoas (5), a quem foram colocadas perguntas específicas de modo a otimizar o processo de obtenção de informação. O reduzido número de entrevistados justifica-se pelo facto de a informação a providenciar ser de carácter confidencial, sendo apenas do conhecimento dos membros de gestão de topo da empresa. Programadas para serem feitas em formato presencial, quatro das entrevistas foram, na verdade, realizadas em formato de correio eletrónico, devido à presente situação pandémica, ao teletrabalho e aos volumes de trabalho no momento da sua realização; e apenas

uma em formato online – via Microsoft® Teams – justificada também pelas razões apresentadas.

Introduz-se, deste modo, o estudo realizado com uma breve apresentação da empresa SEG Automotive. Tal permitirá ao leitor um melhor enquadramento no tema em questão, dando a conhecer a entidade e o seu âmbito de negócio. De seguida, a autora procurou, com os dados obtidos, perceber o processo da implementação de SSC e a sua posterior mudança para GBS. Por fim, conclui-se com uma análise crítica do processo descrito, onde se contextualiza a aplicação dos modelos apresentados no caso da SEG Automotive e se evidenciam as vantagens e as contrapartidas da mudança de paradigma observada.

2. SEG Automotive

2.1. Breve contextualização

Foi no ano de 1886 que, em Estugarda, Robert Bosch fundou a “Oficina de precisão mecânica e engenharia elétrica” (Bosch, s.d.). A partir daí seguiram-se anos de conquistas. Mais recentemente, no ano de 2015, convencida com a necessidade de um novo rumo para a sua divisão Starter Motors and Generators, a Bosch anuncia que estão a ser estudadas opções estratégicas, em que está incluída a procura por um parceiro ou um comprador. Assim, já no ano de 2017, a Bosch partiu para um acordo de compra e venda com a Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Cp., Ltd. (ZMJ) e a China Renaissance Capital Investment (CRCI) (Bosch, 2018).

Consequentemente, em 2018, a consagrada divisão Starter Motors and Generators do Grupo Bosch, torna-se uma empresa independente (SEG Automotive, 2018). Num comunicado à imprensa, a Bosch afirma que “nesta nova constelação, a competitividade da divisão pode ser aumentada e que podem ser criados mais estímulos para o crescimento”. Ainda no mesmo

comunicado não só é frisado, por parte da empresa que “tem investido muito para que isto aconteça”, como também que “o *carve-out*⁷ foi o mais complexo da história da empresa” (Bosch, 2018). A empresa passa então a ser parte integrante do grupo ZMJ – grupo fundado na China, sendo um dos maiores grupos fabricantes de sistemas de exploração mineira. O referido grupo destaca-se, de entre outros motivos, pela sua participação na bolsa de valores de Shanghai e Hong Kong. À SEG Automotive junta-se a empresa ASIMCO, em 2016, como empresas do grupo da ZMJ.

Detentora de um lugar na história automóvel do mundo, a SEG Automotive, empresa responsável pela fabricação de motores de arranque e alternadores, é também a responsável pela criação do sistema *start/stop*⁸ e pela *mild-hybridization*⁹ de 48V (SEG Automotive, 2018). A SEG Automotive distingue-se como fornecedor líder mundial e como grande contribuidor para a proteção climática pela redução de emissões de CO₂ através das suas tecnologias. É pelo seu destaque e prestígio que a maior parte dos fabricantes de automóveis confiam na rede de produção global da SEG. Contando no seu portfólio com clientes como: Suzuki®, Mercedes-Benz Group AG®, Ford®, Hyundai®, BMW Group®, Volvo Car Group®, Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance®, Toyota Motor Corporation®, Land Rover®, Jaguar®, FCA (Fiat, Chrysler Automobiles)®, entre outras.

No que aos concorrentes diz respeito, a SEG compete com grandes grupos globais como a DENSO Corporation®, a Valeo® e a Mitsubishi Electric Corporation® (MELCO), empresas que se distinguem no mercado em áreas de negócio mais tradicionais, como a produção de alternadores e motores de

⁷ “A empresa-mãe vende algumas das suas ações na sua filial ao público através de uma oferta pública inicial (IPO), estabelecendo eficazmente a filial como uma empresa autónoma” (Investopedia, 2020).

⁸ Tecnologia que permite aos veículos serem mais ecológicos e ao mesmo tempo poupar combustível.

⁹ Um veículo com este tipo de sistema é um “veículo com um propulsor interno de combustão que também é suportado por um pequeno motor elétrico” (SEG Automotive, s.d.).

arranque. Para além das mencionadas, empresas relacionadas com a produção de máquinas elétricas para aplicação na indústria automóvel são também potenciais concorrentes. No entanto, a expansão do mercado proporcionou a entrada de novas empresas, embora de expressão ainda pouco significativa e essencialmente vocacionadas para a parte dos elementos de hibridação ou eletrificação. Contam-se alguns exemplos, como a Toshiba Corporation®, a Hitachi, Ltd. ®, a Faurecia®, a BYD Company Ltd. ® e a BAIC Motor Corporation Limited®.

2.2. Localização

A SEG Automotive conta com filiais em grande parte do globo, em localizações como: China, Europa, Índia, Japão, Coreia, América do Norte e do Sul e África do Sul. Presentes em mais de 14 países, nos mais importantes mercados automóveis do mundo, emprega cerca de 7 000 colaboradores (SEG Automotive, s.d.). É em Estugarda que a empresa conta com a sua sede corporativa e o “coração da (nossa) investigação e desenvolvimento” (SEG Automotive, s.d.), no entanto, conta ainda com a sua subsidiária, a SEG Automotive Portugal Unipessoal, Lda., designada por SEG Automotive Portugal (SGPT) (figura 2).

FIGURA 2
Localizações SEG Automotive



Fonte: Documentos internos da empresa

2.3. SEG Automotive Portugal

Para além do seu destaque no mundo, a SGPT também se destaca na esfera de empresas em Portugal com um SSC, que revela ser uma “presença no importante mercado europeu de desenvolvimento e veículos” (SEG Automotive, s.d.). O seu SSC, criado em setembro de 2016, localizado na cidade de Vila do Conde, distrito do Porto, dá suporte às várias entidades legais da empresa-mãe localizadas em pontos estratégicos de vários países. A escolha da zona norte do território português foi ponderada e extensivamente pensada. Como anteriormente referido, Portugal apresenta um conjunto de vantagens que leva as empresas a estabelecerem os seus SSC e, posteriormente, os seus GBS no país. Dois aspetos em especial destaque são o facto de Portugal reunir condições para a contratação de colaboradores altamente qualificados a custos razoáveis, bem como a existência de universidades que formam profissionais de excelência. Para além destas, e nas palavras de um dos entrevistados, muitos especialistas veem Portugal como sendo um “*best cost location*” para as empresas implementarem os seus SSC e GBS. A relação de custo/benefício, custo/qualidade e a capacidade

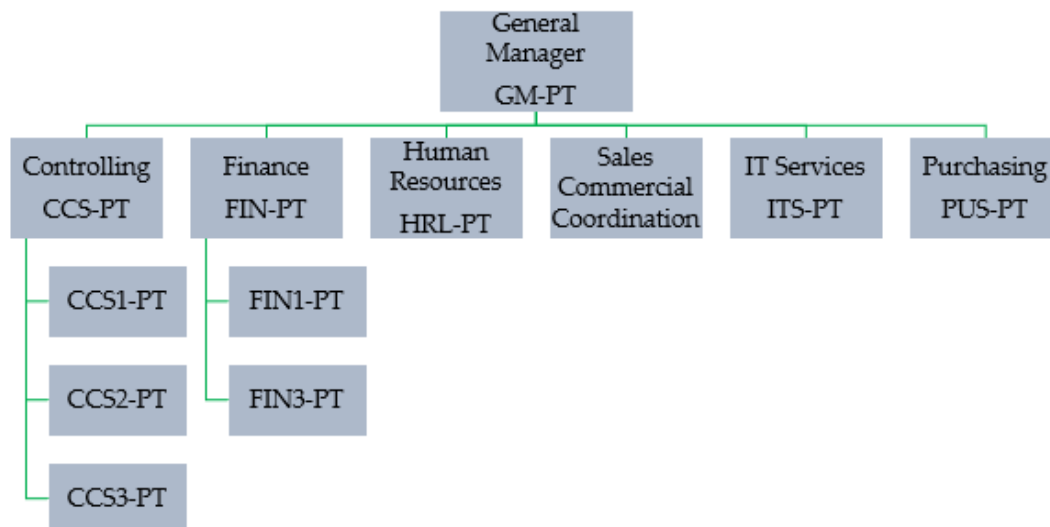
linguística revelam-se importantes características para a atratividade do país e para a fixação de empresas estrangeiras em território nacional.

Inicialmente foi escolhido o país e posteriormente a região onde se localizaria a filial da empresa. Apesar de haver uma grande procura por cidades como o Porto e Lisboa, cada vez mais negócios optam por se situar longe dos grandes centros urbanos. É o caso da SEG Automotive, que viu na região norte o *target* para a implementação do seu SSC. Após essa escolha, a opção que traria uma melhor relação de custo/benefício/capacidade de expansão à data da decisão viria a ser Vila do Conde, especificamente nas instalações da Amkor Technology®. É através desta privilegiada localização que a empresa conta com a colaboração de mais de 160 colaboradores, originários de diversas partes do globo. Caracteriza-se por ser uma empresa com um forte elo entre os seus colaboradores e parceiros, como assim dita a sua missão *"We are a Trustable Service partner in Changes, across SG world, by being a Customer oriented Team committed to Excellence!"*.

Durante a realização do estudo, considerou-se a estrutura organizativa da empresa como sendo simples, organizada em seis departamentos considerados base, que em conjunto trabalham para desenvolver as atividades *core* da empresa. Estes seis departamentos são: *Controlling*, *Finance*, Recursos Humanos, *Sales Commercial Coordination*, *IT Services* e *Purchasing*¹⁰. Estes departamentos, conjuntamente com o Diretor Geral, formam a equipa de gestão. Os remanescentes cinco colaboradores que, na hierarquia, estão abaixo de *Controlling* e de *Finance*, constituem a Equipa de Liderança (figura 3).

¹⁰ Foram mantidas as designações em inglês por serem as utilizadas no dia a dia da empresa.

FIGURA 3
Departamentos SEG Automotive Portugal



Fonte: Documentos internos da empresa

Os vários departamentos subdividem-se em diversas vertentes e cada área possui o seu próprio contributo para a empresa (tabela 1).

TABELA 1
Departamentos SEG Automotive Portugal

<i>Controlling</i>	Suporte direto à gestão da SEG Automotive
<i>Finance</i>	Contas a Pagar/ Contas a Receber e <i>General Ledger</i>
<i>Sales Commercial Coordination</i>	Gestão de Encomendas e Contas a Receber
<i>Purchasing</i>	Gestão de Encomendas para a União Europeia e América
Recursos Humanos	Assegura os recursos humanos locais e fornece serviços para a SGPT em áreas como salários e administração
<i>IT Services</i>	Fornece apoio técnico local e a outras localizações

Fonte: Documentos internos da empresa

2.3. *Shared Service Center* – Portugal

A decisão da criação de um SSC por parte da SEG Automotive prende-se com aspetos já abordados anteriormente, de entre os quais se destacam os ganhos a nível de eficiência, a redução de custos e a melhoria da qualidade do serviço. Contudo, foi possível concluir que a redução de custos, outrora a principal razão para a criação de SSC, tem cada vez menos peso nesse processo de tomada de decisão por parte das empresas. A qualidade dos serviços e eficiência, bem como impactos macro a nível dos grupos, são, por sua vez, aspetos cada vez mais fulcrais para a decisão de adoção deste modelo.

Após a sua implementação em 2016, esperava-se um processo de evolução dentro da própria organização, iniciando-se com poucos colaboradores, mas com o objetivo de criar as diversas equipas da SGPT. Para além desse objetivo, existia a necessidade de transferência de todos os processos da Robert Bosch GmbH para a recém-criada SEG. Todos os departamentos requereram processos de desenvolvimento diferentes, mas sempre todos com o propósito de trabalho contíguo. Ao longo de todo este processo, foram surgindo barreiras, mas que, na opinião dos entrevistados, foram ultrapassadas (tabela 2).

TABELA 2
Desafios e Estratégias do SSC

Desafios	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração das capacidades inerentes a cada colaborador; • Colaboradores com pouca ou nenhuma experiência profissional; • Processos pouco flexíveis e na língua alemã; • Trabalho à distância (em relação à sede em Estugarda); • Âmbitos de atuação limitados; • Pouco poder de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ida à sede, por 1 semana, de 6 em 6 meses e fazer o dia-a-dia acompanhando os colaboradores residentes; • Demonstração de resultados; • Formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria

Ao longo do tempo, foi demonstrada a *performance* da equipa, sendo que a mesma foi ganhando determinadas responsabilidades. Em termos funcionais, foi possível crescer para áreas que inicialmente não estavam contempladas. Destacam-se, de entre estas, funções relacionadas com governamentação, de definição de regras transversais, de sistemas de controlo interno e da garantia da qualidade do serviço prestado e/ou contas reportadas.

De facto, apesar de se ter visto na literatura que existem empresas que falham na implementação de um SSC, a SEG tem bem presente de que não faz parte dessa lista. Ao fim de cinco anos de atividade, o balanço que é retirado é, de facto, satisfatório, reforçado ainda pelo *feedback* externo positivo que recebem e passível de se verificar no dia a dia da empresa.

2.4. *Global Business Service – Portugal*

A decisão da passagem de SSC para GBS demonstrou-se fácil de tomar, com claras vantagens como uma melhor prestação do serviço, bem como uma diminuição dos custos associados. Este aspeto é corroborado através do estudo que defende que, a nível de uma análise global do grupo, a transição de um modelo para o outro pode de facto trazer uma redução de custos. Contudo, foi também possível entender que existem outros custos inerentes a esta transição, como é o caso dos custos por trabalhador, que podem ser superiores. Tal, justifica-se pela necessidade de recrutamento de talento com certos requisitos que, por vezes, podem ser escassos no mercado. Considerando, no que ao mercado diz respeito, que este não se caracteriza por ser o principal influenciador da decisão de transição. No que à sua atual localização concerne, não são vistos quaisquer constrangimentos que justifiquem a mudança da mesma, tendo presente de que enquanto a mesma tornar possível o crescimento, bem como o cumprimento dos objetivos estipulados, não irá carecer de alteração.

No que ao processo de transição diz respeito, o mesmo foi interpretado como tendo ocorrido de forma pouco clara e explícita, sendo caracterizado como evolutivo, isto é, tem vindo a ser um processo gradual, onde é necessário o desenvolvimento das equipas, sendo-lhes atribuídos mais e mais importantes elementos do negócio. Apesar das equipas demonstrarem algumas desvantagens na transição, ficou claro que as vantagens que se possam vir a retirar serão superiores, tendo sido classificadas algumas como sendo mais específicas a cada departamento (tabela 3).

TABELA 3

Vantagens e desvantagens da transição para GBS

Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Maior desenvolvimento dos membros das equipas;• Alargamento de funções distribuídas pelos membros das equipas;• Aumento das equipas;• Crescimento individual e de equipa;• Automatização dos processos;• Agilidade na implementação e adaptação de processos;• Condições salariais melhores;• Maior visibilidade da SGPT;• Possibilidade de participação da SGPT em processos de governo e decisão.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">• Riscos acrescidos;• Elevados graus de stress;• Maior visibilidade dos erros (sentimento de incapacidade por parte dos colaboradores);• Necessidade constante de prova do modelo GBS ser o mais adequado à SEG.

Fonte: Elaboração própria

Por um lado, os elementos fundamentais a ter em consideração, como sendo as principais mudanças, são uma recolha de talento ou desenvolvimento do atual e desenvolvimento das ferramentas por si utilizadas. Optando, caso se mantenham as áreas de atuação (geográficas ou funcionais), por adquirir mais valor acrescentado, com um número de colaboradores não muito díspar daquele que têm atualmente. Caso essas mesmas áreas se venham a expandir, aí prevê-se um crescimento do número de colaboradores. Destaca-se ainda que se torna

essencial a capacidade de adaptação da organização, assim como da leitura de novas tecnologias/soluções.

Por outro lado, a transição irá permitir que a SGPT tenha um importante papel na participação no processo de decisão e posse dos processos. Através de uma visão alargada e integrada, experiência e *know-how* adquiridos, os colaboradores da SGPT deixam de ser apenas executantes de processos definidos no *headquarter*. Deixa, então, de existir uma mera execução repetitiva das transações, passando a haver um planeamento do trabalho com o objetivo de aumentar o valor acrescentado, quer para o cliente interno, quer para a organização. Também a própria definição de regras e procedimentos passa a ser responsabilidade por inteiro da SGPT, devendo reger-se e pautar essa mesma definição.

Ao longo da pesquisa bibliográfica, verificou-se que existem empresas que optam por conjugar os serviços partilhados com o *outsourcing*. De facto, a empresa em estudo defende também que esse é um modelo por eles implementado, aspeto este justificado pela externalização de algumas funções operacionais a empresas terceiras. A experiência, o valor acrescentado e eficiência dos processos que gerem, poderão, de igual forma, ajudar a que a prestação de serviços a clientes externos seja mais fácil e bem-sucedida. Porém, poderão acrescer outros custos, verificando-se que a opção que poderá ser mais viável, numa 1ª fase, será de externalização com funções de SSC. No entanto, não é descartável que, à posteriori, a situação seja avaliada e se possa prosseguir para a implementação de GBS.

2.5. A nova realidade

Os anos de 2020 e 2021 foram anos difíceis para a maioria das indústrias, sendo que a indústria automóvel não foi exceção. A pandemia COVID-19 arrastou o mercado automóvel para uma crise global, estimando que sejam precisos anos para que este atinja os níveis de pré-pandemia.

Anos que se encerraram, encerrando desafios não previsíveis. Tendo bem presente que têm vindo a enfrentar desafios complicados e que muitos ainda estão por vir, a indústria vê a necessidade de se reajustar face às necessidades eminentes. Todos os colaboradores, parceiros e clientes têm vindo a assistir de perto às mudanças necessárias a serem efetuadas por parte da SEG Automotive. Verifica-se a necessidade de dispensar colaboradores, readaptar projetos e mentalidades para que se consiga fazer face às perdas e ter a capacidade de manutenção dos bons resultados a que estão habituados.

Nestes dois anos, a SEG Automotive assistiu a diferentes fases, fases essas em que surgiu a necessidade de reajuste e adaptação, justificadas pela incerteza do período já referido e que levaram a um regresso disruptivo à atividade em si e culminando numa fase que se caracteriza por ser o novo normal (tabela 4).

TABELA 4
Fases da pandemia

Fases	Acontecimentos	Medidas
março a agosto 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Paragem de todas as fábricas da SEG; • Paragem dos clientes. 	<p>Implementação de medidas capazes de assegurar a manutenção dos serviços, a sobrevivência das organizações e consequente preparação para o recomeço das atividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lay-off</i> temporário em todas as geografias (Portugal inclusive) • Adaptação da estrutura de custos do grupo

<p>setembro 2020 a verão 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra das cadeias de abastecimento logístico (principalmente as oriundas da Ásia); • Crise dos semicondutores/<i>chips</i>; • Escassez de matérias-primas (maioritariamente de cobre/aço) e consequente aumento de preços das mesmas. 	
<p>Primavera 2021 a atualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de adaptação, da empresa e dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso a teletrabalho; • Presenças semanais em escritório com justificação prévia; • Viagens restritas e revistas; • Ações de adaptação.

Fonte: Elaboração própria

Das três fases mencionadas, de destacar ainda um aspeto importante na segunda fase, em que após o recomeço das atividades, as indústrias, incluindo a indústria automóvel, enfrentaram desafios diários. Ainda nessa mesma fase, a crise dos semicondutores foi algo que afetou não só a SEG Automotive, como também os seus clientes. Esta crise nos seus clientes, enquanto agregadores de vários elementos constituídos por estes chips nos seus produtos, arrastaram consigo paragens de produção não planeadas da SEG.

Apesar de todos os constrangimentos causados, e o seu trajeto ter requerido a necessidade de alterações, a empresa acabou por beneficiar dos momentos mais delicados. Conseguiu fazer face às dificuldades, considerando mesmo que é através de situações de crise, que efeitos disruptivos como a passagem de SSC para GBS se conseguem desenvolver.

Capítulo 3

Análise Crítica dos Resultados

Da realização da revisão da literatura e do estudo à empresa SEG Automotive, verificaram-se algumas semelhanças. Desse modo, pretende-se aqui demonstrar alguns aspetos coincidentes dos dois grandes capítulos deste Trabalho Final de Mestrado.

A criação de um SSC por parte das empresas é um processo que requer um planeamento exímio, como por exemplo, em relação à sua localização. Portugal é tido como localização ótima devido a fatores como: qualificação e capacidade multilingue da população. Apesar de a sede da empresa se localizar em Estugarda, é em Portugal que a SEG Automotive conta com o seu SSC. Tendo sido uma decisão preponderada e estratégica, reconhecendo o país como localização ideal em relação a custos. No que aos SSC diz respeito, como foi mencionado por alguns autores, existem vantagens e desvantagens na sua implementação. Tenha-se como principais vantagens, coincidentes quer com os autores, como pela empresa:

- redução de custos;
- qualidade e eficiência do serviço;
- potenciação de crescimento profissional;
- melhoria da qualidade do serviço e do processo.

Já em relação às desvantagens que poderão advir da implementação de SSC, destaca-se o facto de a implementação não ir de encontro às expectativas dos gestores, porque há uma morosidade no processo que poderá acarretar mais custos num curto prazo. Contudo, face à empresa, é considerado que esta desvantagem não se aplica ao grupo, considerando-se a SEG como empresa que se distingue das restantes que falham na implementação de um SSC.

Por meio dos artigos estudados e do estudo de caso, foi possível perceber que a concorrência tem uma influência nas empresas, a fim de que estas criem negócios mais ágeis e eficientes. Desta forma, surge a possibilidade de transição para um GBS, tornando a decisão de passagem de um SSC para um GBS como algo fácil de tomar. Dando início a um processo que ocorre de forma evolutiva, isto é, gradual, e que leva à criação de um modelo que se destaca pelo seu âmbito multifunções. Estes resultados foram surpreendentes pois, como já referido anteriormente, após análise da literatura, existem algumas entidades a abandonar os modelos de GBS devido a todos os riscos que essa transição acarreta, o que deveria dificultar a decisão de transitar de um modelo previamente com bons resultados. De facto, como o modelo GBS só apresenta resultados a médio/longo prazo, isso poderá também dificultar a decisão e criar mais entraves durante a sua implementação.

Assim, tal como num SSC, existem vantagens e desvantagens tidas em linha de conta pelos autores dos artigos estudados, mas também, pelo estudo realizado, sendo muitas delas coincidentes. De destacar vantagens como:

- redução de custos;
- eficiência do processo;
- melhor prestação de serviços.

Relativamente a desvantagens, verifica-se uma incerteza no valor acrescentado e a dificuldade em atrair talento que pode levar a custos adicionais. De facto, esta última desvantagem demonstra ser um grande entrave para as empresas, também segundo os autores estudados, bem como através do estudo realizado. A necessidade de atrair talentos com requisitos específicos é uma tarefa árdua devido à escassez dos mesmos no mercado de trabalho, o que poderá levar as empresas a incorrerem em custos adicionais para conseguirem atrair as pessoas certas.

De destacar também que a passagem de um modelo para o outro, irá levar a alterações a nível de fluxo de trabalho, algo que não se encontra explícito na literatura e que foi possível perceber por algumas entrevistas. Isto é, serão as equipas operacionais a suportar as transformações inerentes à mudança de SSC para GBS. Conseguir-se, então, perceber uma mudança em termos de rotina de trabalho, que muitas vezes poderá resultar em situações de desmotivação e *burnout* nos colaboradores.

Para além das razões identificadas na literatura para a criação de um SSC ou GBS, ou para a transição do primeiro modelo para o segundo, poderão sempre existir outras imprevisíveis e que exigirão ajustes na organização das empresas. A COVID-19, assim como o Brexit, foram vistos anteriormente como percalços para muitas empresas, e que levaram a uma necessidade de adaptação dos modelos de SSC e GBS. Também a indústria automóvel passou por anos difíceis, levando a que a SEG se tivesse de reajustar (redução das estruturas para assegurar uma independência financeira e o futuro, reavaliação e ajuste do conceito do negócio, do portfólio de produtos e do *mindset*). Porém, apesar da crise, a empresa conseguiu tirar aspetos positivos, nomeadamente serem capazes de fazer bons progressos em termos de inovação e arriscarem em novos segmentos de negócio. De realçar também que face às dificuldades que o setor automóvel tem sentido, a SEG não considera necessária uma mudança no decurso da transição de SSC para GBS. Apesar de haver uma consciencialização de que nem todas as áreas se encontram no mesmo nível de desenvolvimento de competências de GBS, o nível em que atualmente se encontram é muito avançado, não justificando uma reversão.

Desta forma, como anteriormente abordado no que ao SSC diz respeito, é esperado também que a implementação de um GBS seja um sucesso. Com efeito, para a SEG, o GBS é visto como uma evolução do atual SSC, o que lhes permite a segurança de ambicionarem uma implementação bem conseguida.

Capítulo 4

Conclusão

O estudo elaborado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado teve como objetivo entender as razões pelas quais a SEG Automotive implementou um SSC, tendo em especial destaque, após essa mesma implementação perceber o que motivou a empresa a criar o seu GBS.

Inicialmente, antes de prosseguir para as fases de elaboração do estudo, foi importante perceber os conceitos chave presentes neste estudo – SSC e GBS. Para além disso, tornou-se imprescindível passar por um processo de adaptação à empresa, a fim de conseguir entender as suas dinâmicas. Avançando, posteriormente, para a considerada 1ª fase – a Revisão da Literatura – onde se explorou mais aprofundadamente os conceitos aqui abordados. Primeiramente, distinguir os conceitos de SSC e de GBS, em que se conseguiu reter que existem várias definições. Contudo, após verificadas as vantagens e desvantagens de cada um, foi possível entender que as fontes estudadas apresentam semelhanças entre si. Ainda nessa fase, foram compreendidas as razões da escolha de certas localizações para as empresas.

Seguidamente, partindo para o estudo aqui inserido, foi de grande importância, num momento inicial, conhecer a empresa. Não apenas em termos da sua organização enquanto grupo, ou até mesmo sobre os aspetos aqui estudados, mas aprofundar mais as características pelas quais se destaca. Para tal, tornou-se imprescindível perceber os seus valores, a sua dinâmica, e entender a posição que as pessoas têm em relação ao grupo, o que se revelou extremamente vantajoso na medida em que permitiu adquirir uma perspetiva mais ampla e, conseqüentemente, tirar conclusões mais sólidas.

Por último, através do estudo, procurou-se responder às 2 questões de investigação propostas. Assim sendo, respondendo à 1ª questão – Quais os fatores que influenciaram a criação dos SSC na SEG Automotive? - pode-se afirmar que a organização pretendeu recorrer a um processo de evolução enquanto empresa, como também em respeito aos seus colaboradores. No que aos últimos se refere, o propositivo foi o seu desenvolvimento a nível de qualificações, tendo-se percebido, como abordado anteriormente, que o foco se prendeu na redução de custos. No que à 2ª questão se refere – Que motivos justificam uma possível mudança para GBS? - alguns pontos chave merecem ser mencionados. Esta transição irá ter impacto na SEG Automotive global, apesar de existirem localizações que irão notar de mais perto a mudança. A partir desta transição, é possível que a SGPT venha a ter a oportunidade de participação nos processos de decisão e na posse dos processos. Para além disso, os colaboradores afetos à SGPT, passarão a fazer parte do processo integrante de transações, o que conseqüentemente irá trazer valor acrescentado não só para a organização como um todo, como também para os seus clientes. Estando aqui também inerente que esta transação também tem como aspeto principal a redução de custos.

Ao longo da realização do Trabalho Final de Mestrado, sentiram-se algumas limitações, que obrigaram a reajustes no processo. De destacar que, a existência de artigos científicos sobre este tema, em particular sobre a transição de SSC para GBS, é limitada.

Em referência ao estudo, as limitações sentidas consideram-se ultrapassadas. Primeiramente, a duração do estágio revelou-se curta para recolha de informação mais vasta. A informação existente da empresa foi muito escassa, tanto da SEG Automotive grupo, como também da SGPT. Foi notória a elevada restrição na informação divulgada por parte da empresa ao público em geral. Os documentos internos da empresa carecem do mesmo problema, pois existem poucos, ou pelo menos aqueles aos quais é possível ter acesso carecem de informação. Verificou-

se através de conversas informais com os colaboradores, que não há uma opinião consolidada sobre o SSC e a possível passagem para GBS, devido à escassez de informação. Relativamente à informação recolhida por entrevista, foi de facto um meio de informação muito importante para o estudo, mas não foi de fácil análise. Isto é, uma das grandes limitações prendeu-se com a necessidade de realizar entrevistas a um grupo muito restrito de pessoas, por se tratar de informação mais confidencial. Por outro lado, a passagem para teletrabalho e os grandes volumes de trabalho por parte dos entrevistados, forçaram a realização das entrevistas por email, limitando a informação que poderia sempre ser mais aprofundada numa entrevista pessoal. Contudo, apesar das limitações, a realização por esses moldes permitiu a obtenção de informação mais sucinta e um maior foco nas questões a serem respondidas, tendo facilitado a análise.

Para além das limitações sentidas, existem recomendações/sugestões que podem ser feitas. Como mencionado anteriormente, a passagem para GBS caracteriza-se por ser um processo evolutivo e adaptativo. Além disso, no decorrer do presente estudo, a existência de estudos que expliquem a necessidade das organizações nesta transição, é ainda pouco extensa apesar de ser algo que faz parte dos projetos de muitas organizações. Por isso, há uma necessidade clara de que a investigação sobre este assunto seja aprofundada. Por último, e como contribuição à gestão, poderá fazer sentido criar um portfólio dos processos já implementados enquanto SSC e os que estão por implementar, com a transição para GBS. Seria de igual forma importante tornar este portfólio acessível a todos os colaboradores, permitindo-lhes um conhecimento, na íntegra, da empresa. Adicionalmente, poderá ainda fazer sentido explorar mais a questão da conjugação dos serviços partilhados com o *outsourcing*.

Bibliografia

- Bosch, R. (s.d.). *A história do nosso sucesso. A nossa história | Bosch em Portugal*
- Bosch, R. (2018). *Press Release Sale of SEG Automotive Germany GmbH-the former Robert Bosch Starter Motors Generators Holding GmbH-to ZMJ and its partner CRCI successfully closed. www.bosch-press.com*
- Cambridge Dictionary (s.d.). Cambridge Dicionário de Inglês para Negócios. ©Cambridge University Press. Consultado em 22 de janeiro, 2022, em [TIME TO MARKET | Significado, definição em Dicionário Inglês \(cambridge.org\)](https://www.cambridge.org)
- Daub, M., Ess, A., Silver, J., & Singh, S. (2017). *Does the global business services model still matter?*
- Deloitte. (2014). *Global Business Services Better together.*
- Deloitte. (2021). *2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report.*
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *Source: The Academy of Management Review (Vol. 14, Issue 4)*. <https://www.jstor.org/stable/258557>
- Hayes, A. (2020). Investopedia. Consultado em 29 de janeiro, 2022, em [Carve-Out Definition \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com)
- Kaizen™ Institute (2021). Business Services: de silenciosos a desafiadores. [KAIZEN™ Artigo | Business Services: de silenciosos a desafiadores](https://www.kaizen.com)
- Nunes, F. & Amaral, H. (2019, julho 24). Portugal, habitat natural dos serviços partilhados. Mas porquê? *Pessoas by ECO. Portugal, habitat natural dos serviços partilhados. Mas porquê? – ECO (sapo.pt)*

- Plugge, A., & Nikou, S. (2021). *53rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS), online, January 5-8, 2021 (54th ed.)*. University of Hawai'i at Manoa.
- Richter, P. (2021). Shared services: configurations, dynamics and performance. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 501–518. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2020-0462>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2020). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*, 38(3), 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.006>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2021). Shared service implementation in multidivisional organizations: A meta-synthesis study. *Journal of General Management*, 46(2), 73–90. <https://doi.org/10.1177/0306307020914139>
- SEG Automotive (s.d.). *Global network, worldwide growth. Development & production of powertrain components | SEG Automotive (seg-automotive.com)*
- SEG Automotive (s.d.). *Mild hybridization: Overview of functions, benefits and fields of application. All about 48V / Mild Hybrid technology | SEG Automotive (seg-automotive.com)*
- SEG Automotive (s.d.). *SEG Automotive worldwide. We develop & produce powertrain components worldwide | SEG Automotive (seg-automotive.com)*
- SEG Automotive (2018). *Press Release Bosch Starter Motors and Generators is now SEG Automotive. Bosch Starter Motors and Generators is now SEG Automotive. (seg-automotive.com)*

- Sum, F. F., de Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Facó, R. T. (2020). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center: A Study of Stability and Capacity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(2), 334–346. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2888837>
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26(4), 565–587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0024>
- Yao, Q., Hu, A., Huang, T., & Hu, J. (2012). The research of implementing enterprise financial shared service center information system. *Proceedings - 2012 International Conference on Computing, Measurement, Control and Sensor Network, CMCSN 2012*, 388–391. <https://doi.org/10.1109/CMCSN.2012.95>

Anexos

Questões colocadas nas entrevistas para realização do estudo de caso.

Entrevistado A

1. Quais são os principais concorrentes da SEG?
2. Neste momento, com quantos colaboradores conta a SEG para a ajudar a ser a empresa de sucesso que é hoje?
 - a. De todos esses colaboradores que mencionou, quantos exercem funções em Portugal?
3. Atualmente, quantos departamentos tem a SEG Automotive Portugal?
4. Hoje em dia, o impacto da pandemia COVID-19 é ainda muito visível. Quais considera terem sido os principais desafios que a SEG Automotive teve de enfrentar?
5. Qual a razão da escolha de Portugal para SSC?
 - a. E porquê especificamente Vila do Conde?
6. Atualmente, intitulam-se como sendo um Centro de Serviços Partilhados. Porquê a criação de um Centro de Serviços Partilhados?
7. Quais as principais vantagens na criação de um Centro de Serviços Partilhados? E neste em particular? E quais foram os desafios identificados ou as desvantagens que tiveram de trabalhar?
8. Na literatura sobre este tema, a implementação de um SSC é justificada maioritariamente por uma redução de custos, *standardização* de processo, bem como globalização de um grupo. Em que medida estes 3 motivos também se verificaram neste processo?
9. Qual a razão para a passagem de Centro de Serviços Partilhados para *Global Business Service*?

10. A literatura menciona que é possível uma redução de custos através da implementação de um SSC. Poderá a passagem para GBS acarretar consigo uma redução de custos ainda mais acentuada?
11. A literatura menciona ainda que existem empresas que falham na implementação de um SSC. Podemos retirar que a SEG é a prova de uma implementação bem conseguida ao fim de 5 anos? Espera-se que o mesmo aconteça com o GBS?
12. Vêm-se várias empresas com GBS implementado, que utilizam modelos de Serviços Partilhados conjuntamente com modelos de *outsourcing*. Poderá esta ser uma estratégia a pensar?
13. Como é que começou o processo de implementação de GBS? O mesmo era expectável de já ter começado anteriormente?
 - a. Poder-se-á considerar que todo este processo de transição sofreu com a pandemia?
14. Face às notícias recentes de dificuldades no setor automóvel, poderá a SEG Automotive, alterar o decurso na transição de SSC para GBS?
15. Através da mudança de SSC para GBS, o grupo pretende manter a localização atual de Vila do Conde?
 - a. E quais pensa que poderão as principais mudanças com esta implementação?
16. Quais as principais vantagens de se tornarem um GBS? E quais as eventuais desvantagens que identificaram?
17. No que aos colaboradores diz respeito, a transição para GBS perspetiva uma estabilização do número de colaboradores?
18. Assiste-se à passagem de várias empresas de SSC para GBS. Considera que o mercado seja o principal influenciador deste fenómeno?
19. A passagem para GBS poderá trazer-nos mais facilidade na prestação de serviços a clientes externos?

20. A Deloitte fez um estudo em que demonstrou que muitas equipas num GBS têm dificuldade em encontrar o talento necessário, bem como fazer face à elevada rotatividade das equipas. Contudo, a SEG destaca-se por ser uma empresa que tem uma forte capacidade de retenção de colaboradores. Considera que aquando da implementação de um GBS, este será automaticamente um problema resolvido por parte da SEG?

Entrevistados B, C, D, E

1. Esteve desde o início do processo de implementação da SEG Automotive enquanto SCC em Vila do Conde?
 - a. Se sim, como classifica que tenha sido o processo?
 - b. Se não, aquando da sua entrada, qual a situação perante a qual se deparou?
2. Quais considera serem as principais mudanças que o departamento poderá vir a sofrer com a transição de SSC para GBS?
3. Na sua opinião, esta transição trará para o seu departamento mais ou menos vantagens? Pode identificar as principais?