

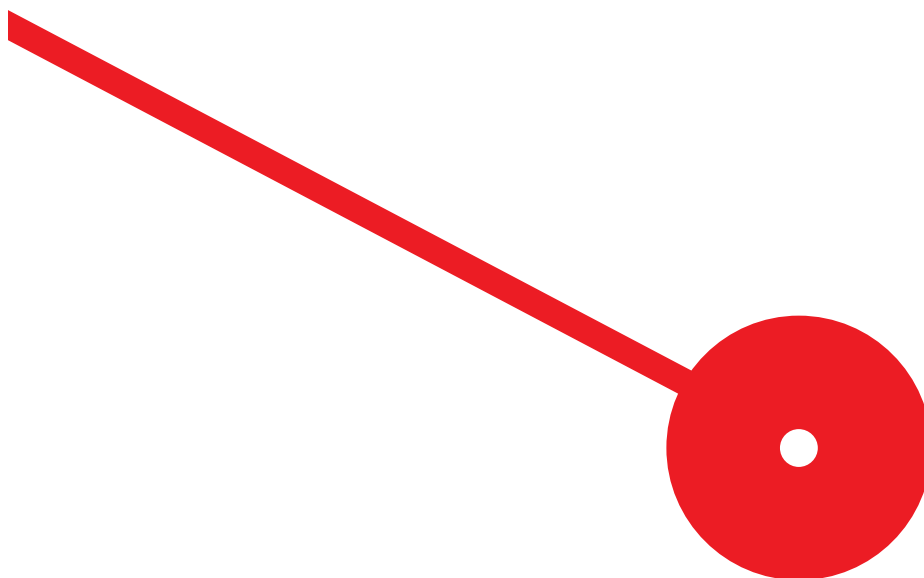


# Implementação de um Centro de Serviços Partilhados

Implementação de Procedimentos - transposição para Portugal -  
de Serviços Partilhados de Grupo Internacional

Carina Sofia Pereira Teixeira

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos  
do júri)  
07/2022



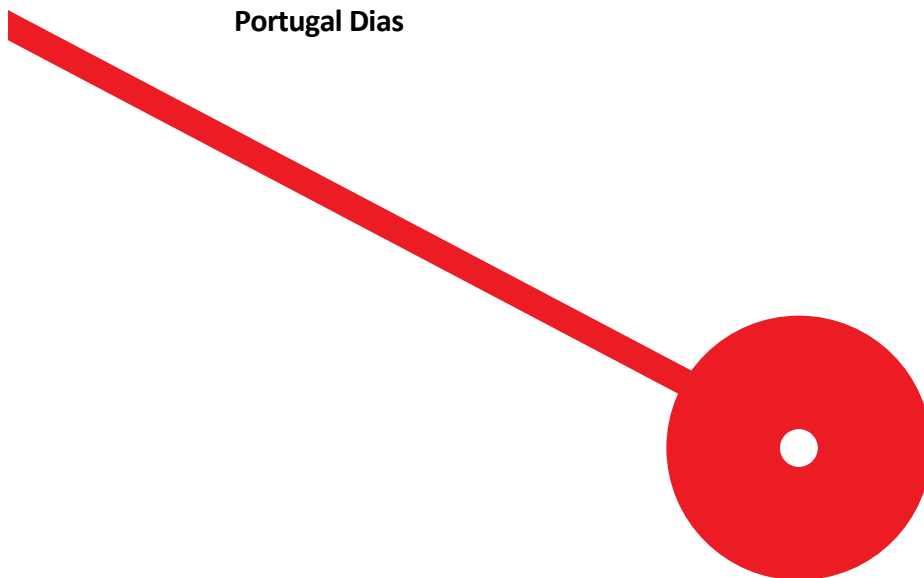


# Implementação de um Centro de Serviços Partilhados

Implementação de Procedimentos - transposição para  
Portugal - de Serviços Partilhados de Grupo Internacional

Carina Sofia Pereira Teixeira

**Projeto de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de  
Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora Doutora Alcina  
Portugal Dias**



## **Resumo**

Este projeto aborda a implementação de um centro de serviços partilhados para o grupo de empresas “STANDEX”, que opera a partir de Portugal para a Região EMEA (Europa, Médio Oriente e África). Concerne um projeto de dissertação, de aplicação real.

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento considerável de implementações de CSP em Portugal e uma vez que a autora participa ativamente num processo de implementação de um CSP para o grupo para o qual trabalha, considerou-se interessante e motivador aprofundar conhecimentos sobre este tema, tornando-se numa mais-valia, tanto profissional como académica.

Em concreto, este processo de criação do EMEA *Shared Service Center* (CSP), que teve início em meados de 2020, sofreu alguns atrasos, devido a diversos fatores, principalmente devido à limitação de circulação imposta pela pandemia Covid 19.

Durante a realização deste projeto definiram-se como objetivos, perceber se existem razões fiscais e sociais para a localização dos Centros de Serviços Partilhados, se a gestão em termos humanos, financeiros e tecnológicos do CSP é difícil e por fim, se a qualidade dos serviços prestados pelo CSP é essencial para o sucesso do mesmo.

Para tal, utilizou-se uma metodologia de cariz qualitativo. Como fonte de dados e uma vez que se trata de um projeto procedeu-se à recolha e análise de documentação da instituição.

Neste trabalho, referiram-se ainda as fases de implementação delineadas pela gestão, os principais motivos, bem como as vantagens esperadas. Foram descritas as fases de transição de processos das unidades locais para o novo CSP, os principais obstáculos.

Pela sua aplicabilidade prática, este projeto tornou-se importante.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Partilhados, Implementação, Razões.

## **Abstract**

This project focus on the implementation of a shared services center for the “STANDEX” group, which operates from Portugal for the EMEA Region (Europe, Middle East and Africa). This is a dissertation project, with real application.

The growth of SSC implementations in Portugal has been considerable in the last years and since the author is participating actively in a SSC implementation process for the group she works for, deepening the knowledge on this topic, has shown to be interesting and motivating, thus converting into an added value, both professional and academic.

Specifically, the process of creating the EMEA Shared Service Center (SSC) started in mid-2020, and has suffered some delays, due to several factors, mainly due to the circulation restrictions imposed by the Covid 19 pandemic.

During the execution of this project, the objectives were defined to understand if there are fiscal and social reasons for the location of shared service centers, if the human resources, financial and technological management of the SSC is difficult and, finally, if the quality of the services provided by the SSC is essential to its success.

To this end, a qualitative methodology was used. As a source and since it is a project the collection and analysis of the institution's documentation was performed.

In this work, the implementation phases outlined by the management are referred to, as well as the main reasons and the expected advantages. The phases of transitioning the processes from the local units to the new SSC are described, the main obstacles.

This project becomes important for its practical applicability.

**Keywords:** *Shared Services Center, Implementation, Reasons.*

## **Agradecimentos**

Ao longo da realização deste projeto deparei-me com diversas dificuldades, que consegui ultrapassar devido ao apoio incondicional de algumas pessoas. Nesse sentido, aproveito este pequeno texto para agradecer.

Em primeiro lugar uma palavra de consideração à minha orientadora, Dra. Alcina Portugal, que me apoiou tanto a nível académico como pessoal, uma vez que esteve sempre disponível, mesmo que por vezes, a sua vida pessoal ficasse comprometida.

Um agradecimento especial também ao Dr. Filipe Reis e à Dra. Bárbara Rodrigues, assim como a toda a equipa, por tornarem possível este trabalho final.

Por fim, agradeço à minha família e amigos, que como sempre e principalmente em momentos difíceis me apoiaram transmitindo a força necessária para que continuasse e alcançasse o meu objetivo final.

Esta conquista não é apenas minha, mas de todos vocês!

Obrigado.

## **Lista de Abreviaturas**

CEO - *Chief Executive Officer*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CSP - Centro de Serviços Partilhados

EMEA – Europa, Médio Oriente e Africa

EOQ – *Economic Order of Quantities*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FTE - *Full-Time Equivalent*

MRP - *Material Requirement Planning*

PCAOB – *Public Company Accounting Oversight Board*

SAP – *Systemanalyse and Programmentwicklung* (Análise de Sistemas e Desenvolvimento de Programas)

SP - Serviços Partilhados

SPOC – *Shared point of contact*

UN - Unidades de negócio

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>IV</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>V</b>
<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Projeto .....	2
1.2. Estrutura do trabalho .....	4
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>5</b>
2.1. Serviços Partilhados – Conceito e Origem.....	6
2.1.1. Conceito.....	6
2.1.2. Origem .....	8
2.1.3. Serviços partilhados vs outros modelos organizacionais de gestão (Centralização, Descentralização e Outsourcing).....	9
2.1.4. Classificação dos Centros de Serviços Partilhados .....	11
2.1.5. Áreas Funcionais.....	11
2.1.6. Forma Jurídica .....	13
2.1.7. Tipo de Coordenação.....	14
2.1.8. Modelo de <i>Pricing</i> .....	14
2.1.9. Mercado Externo .....	15
2.1.10. Tipo de Contrato.....	15
2.1.11. Modelo Geográfico.....	15
2.1.12. Localização.....	16
2.1.13. Vantagens de um modelo de serviços partilhados.....	17
2.2. Implementação.....	19
2.2.1. Variáveis Chave para a implementação .....	19
2.2.2. Princípios fundamentais e processo de implementação.....	21
2.2.3. Mobilização.....	22
2.2.4. Avaliação.....	22
2.2.5. Desenho de Soluções.....	22
2.2.6. Implementação.....	23
2.2.7. Estágios de desenvolvimento .....	24
2.2.8. Problemas e dificuldades na implementação de um Centro de Serviços Partilhados .....	26
2.3. O ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> .....	29
2.3.1. Benefícios do ERP num CSP .....	30
2.4. Serviços partilhados em Portugal.....	31

2.4.1.	Atratividade de Portugal .....	32
2.5.	Principais Considerações .....	35
<b>3.</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>36</b>
3.1.	Metodologia .....	36
3.1.1.	Método de Investigação Qualitativo .....	36
3.1.2.	Método de Investigação Quantitativo.....	37
3.1.3.	Método de Investigação Misto.....	37
3.1.4.	Método de Investigação Adotado .....	38
3.1.5.	Construção das Asserções .....	38
3.1.6.	Resumo das questões de investigação .....	39
3.1.7.	Relação entre as Asserções e as Questões de Investigação .....	40
3.1.8.	Construção do Modelo de Análise .....	42
3.1.9.	Recolha de dados.....	42
<b>4.</b>	<b>PROJETO .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Enquadramento.....	43
4.2.	O Grupo “STANDEX” .....	44
4.3.	Área Geográfica de Atuação.....	44
4.4.	Estrutura de participações relevante .....	44
4.5.	Organograma de Participações .....	45
4.5.1.	Estratégia.....	45
4.5.2.	Base de apresentação e consolidação de contas .....	46
4.5.3.	Mold Tech Portugal .....	46
4.6.	EMEA – <i>Shared Service Center</i> .....	47
4.7.	Localização do CSP – Portugal .....	49
4.8.	“STANDEX” EMEA – Factos Financeiros .....	50
4.9.	Fases de implementação .....	52
4.10.	Gestão da mudança.....	54
4.11.	EMEA <i>Shared Service Center</i> – Área de atuação .....	55
4.12.	EMEA <i>Shared Service Center</i> – Riscos e vantagens.....	56
4.13.	EMEA <i>Shared Service Center</i> – Estrutura Interna .....	57
4.14.	EMEA – <i>Shared Service Center</i> – “ <i>The process: one partner</i> ” .....	59
<b>5.</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>63</b>
5.1.	Conclusão .....	63
5.2.	Limitações do estudo.....	65
5.3.	Pistas para investigação futura.....	65
<b>6.</b>	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>66</b>

## Índice de Tabelas

TABELA 1 - BENEFÍCIOS DOS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS MAIS ENUNCIADOS NA LITERATURA .....	19
TABELA 2 - RESUMO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	<b>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</b>
TABELA 3 - RELAÇÃO ENTRE AS ASSERTÇÕES E AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	40
TABELA 4 - “STANDEX” - EMEA FRAGILIDADES .....	50

## Índice de Figuras

FIGURA 1 - ELEMENTOS DE SERVIÇOS PARTILHADOS, CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO .....	10
FIGURA 2 - TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS .....	20
FIGURA 3 - TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS .....	20
FIGURA 4 - TRANSFORMAÇÃO DE TECNOLOGIA .....	21
FIGURA 5 - GUIA DE UM SERVIÇO PARTILHADO .....	22
FIGURA 6 - ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UM SERVIÇO PARTILHADO.....	25
FIGURA 7 - CENTROS SERVIÇOS PARTILHADOS LOCALIZAÇÕES .....	32
FIGURA 8 - ASSERTÇÃO 1 .....	41
FIGURA 9 - ASSERTÇÃO 2 .....	41
FIGURA 10 - ASSERTÇÃO 3 .....	41
FIGURA 11 - MODELO DE ANÁLISE.....	42
FIGURA 12 - ORGANOGRAMA DE PARTICIPAÇÕES .....	45
FIGURA 13 - LOCALIZAÇÃO DO CSP – PORTUGAL.....	49
FIGURA 14 - ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CSP .....	52
FIGURA 15 - TRANSIÇÃO DE PROCESSOS.....	56
FIGURA 16 - 1ªFASE.....	58
FIGURA 17 - 2ª FASE .....	59



## 1. Introdução

Assistimos a um mercado cada vez mais globalizado, muito sofisticado tecnologicamente e agressivo a nível de concorrência. Este acontecimento deveu-se, em parte à diminuição das barreiras alfandegárias e conseqüentemente ao aparecimento de novos concorrentes. O ambiente é cada vez mais competitivo e de mudança, onde a pressão é constante para que os gestores criem valor às empresas, através da minimização dos processos não considerados centrais e otimização dos processos principais ou estratégicos (Silva *et al.*, 2006). A mudança é emergente, e as empresas que não forem capazes de adaptar ou transformar o seu método de gestão e de trabalho, onde o cliente aparece como parte integrante do processo de negócio, atravessarão dificuldades e tenderão a desaparecer. É neste contexto que os modelos de gestão tradicionais, “Centralizado”, “Descentralizado” ou “*Outsourcing*” até agora importantes no apoio à gestão, nomeadamente na redução de custos, deixam de conseguir dar resposta a necessidades das organizações nas áreas de estratégia e qualidade. (Schulman *et al.*, 1999). E é como resposta à exigência do mercado e dos novos parceiros que surgem os serviços partilhados, um novo modelo organizacional apto para conduzir as mudanças necessárias. Os serviços partilhados permitem aumentar a eficiência e a flexibilidade, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente interno (Herbert & Seal, 2012), dado que combinam a eficiência da centralização e prestação de um serviço de qualidade, aliado com a descentralização.

A nova conjuntura de mercado e a consciencialização da importância da mudança fez com que grandes grupos económicos reorganizassem e reestruturassem parte ou totalidade das suas atividades de suporte em lógicas de serviços partilhados, com o objetivo de se adaptarem às condições do meio em que operam e de se manterem competitivas no mercado (Helbing *et al.*, 2013; Schulman *et al.*, 1999; Ulrich, 1995).

O modelo de serviços partilhados constitui um sucesso e passados mais de 30 anos sobre a sua primeira implementação continua a dar garantias de competitividade e redução de custos. Rapidamente foi adotado por grandes grupos económicos, não só nos Estados Unidos, de onde é originário, mas também por toda a Europa. Portugal beneficia deste fenómeno, uma vez que grupos empresariais de grande notoriedade escolhem Portugal para instalar seus Centros de Serviços Partilhados. Como exemplo deste fato, temos a Altran, Cisco Systems, BNP Paribas, Europcar, Fujitsu, Xerox, IBM, que prestam serviços de excelência em áreas de contabilidade, recursos humanos, finanças, tecnologias de informação e logística, a partir do nosso país.

De acordo com a Deloitte, 2014, Portugal aglomera um conjunto de condições que o colocam numa posição priorizada comparativamente a outros potenciais destinos de serviços partilhados (CCP, 2015; Deloitte, 2014; Portugal Outsourcing, 2015). Características como a flexibilidade, a relação qualidade-preço da mão-de-obra disponível, as competências linguísticas e a qualidade das infraestruturas disponíveis em Portugal fundamentam a escolha (Deloitte, 2014).

**Q1: Que tipo de empresas e atividades são mais propensas a ter serviços partilhados? CCP, 2015; Deloitte, 2014; Portugal Outsourcing, 2015).**

### **1.1. Projeto**

Considerando o último relatório da Deloitte “*Global Shared Services*”, o número de Centros de Serviços Partilhados tem vindo a aumentar. Destacam-se as áreas de finanças, recursos humanos e tecnologia de informação como as mais procuradas para estes centros. O mesmo estudo revela também que 45% destes estão situados na Europa. Nos últimos anos, esta tendência tem vindo a crescer e a tornar-se mais dinâmico em Portugal.

Neste momento, faço parte de uma equipa que irá integrar a implementação de um “*Shared Service Center*” localizado em Portugal, para o grupo de empresas, “STANDEX” representadas em todo o Mundo.

Tendo como base de fundo o projeto de implementação de um Centro de Serviços Partilhados, em Portugal, para o grupo de empresas “STANDEX” os principais objetivos deste trabalho são:

Participar na sua implementação, no funcionamento e monitorização da operação diária;

Identificar as razões para a escolha de Portugal como destino de instalação, uma vez que o grupo “STANDEX” está representado em todo o Mundo;

Caraterizar os CSP que se instalaram ou reforçaram a sua presença em Portugal nos últimos anos;

De um modo geral, enquadrar a atividade dos CSP em Portugal através da sua caracterização, compreensão das motivações para a sua instalação, bem como dos desafios com que se depararam no decorrer da sua implementação e funcionamento no nosso país, na medida em que estes podem ter impactados no seu desempenho.

Os serviços partilhados surgem como uma perspetiva de redução de custos, aliada a um aumento de qualidade dos serviços prestados e aumento de flexibilidade da empresa, consentindo que os gestores foquem a sua atividade no *core business* da empresa (Bergeron, 2003; Quinn *et al.*, 2000; Schulman *et al.*, 1999 e Ulbrich, 1995).

O conceito de serviços partilhados implica consolidar e direcionar serviços administrativos não críticos para as organizações, bem como os seus sistemas de informação e processos numa outra entidade dedicada totalmente ao fornecimento desses mesmos serviços. Tudo isto implica a reengenharia de processos, automatização, padronização, suporte documental, apoio técnico especializado.

Os serviços partilhados melhoram a gestão estratégica, uma vez que reúnem não só recurso humanos qualificados, mas também, as melhores práticas de mercado, permitindo processos de decisão de gestão mais céleres, uma vez que o acesso à informação é também mais rápido e fiável.

A normalização de processos permite uma melhor eficiência operacional dos sistemas de gestão e uma redução nos tempos das operações e conseqüentemente dos custos uma vez que permite a realização de economia de escala, redução ou mesmo eliminação de duplicação de tarefas e equipamentos de *software* e *hardware*.

Em suma, os Centros de Serviços Partilhados, agora em diante, designados por CSP, possibilitam a melhoria de desempenho em funções menos centrais, sobretudo em grandes empresas, bem como uma redução de custos, daí o aumento substancial no número de grupos económicos a incorporar este conceito nas suas organizações, visando a consolidação e harmonização de processos dispersos pelas diversas unidades (Leibfried, 2007).

**Q2: Sendo este centro uma pequena organização dentro de uma grande organização até que ponto reduzirá custos nesta? (Leibfried, 2007).**

## **1.2. Estrutura do trabalho**

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo eles a introdução, revisão de literatura, metodologia, apresentação do projeto de implementação do *Emea Shared Service Center*, considerações finais e pistas para investigação futura. No capítulo da revisão literária, apresenta-se o conceito de serviços partilhados, seguindo-se a descrição das principais características, benefícios e problemas encontrados, razões de escolha da localização e a atratividade de Portugal, etc. No capítulo da metodologia, referem-se os objetivos e as questões de investigação, a metodologia seguida, a construção das asserções, e a relação entre as asserções e as questões de investigação.

No quarto capítulo, procedeu-se ao enquadramento do projeto, à apresentação do grupo de empresas “STANDEX” definiu-se a estratégia e as razões de implementação bem como os objetivos e vantagens esperadas.

Por último, o capítulo das considerações finais e pistas para investigação futura, reúne as conclusões sugeridas pelos resultados obtidos, assim como identifica as respetivas limitações do estudo em causa e apresenta sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão da literatura**

A revisão da literatura encontra-se organizada levando em consideração os objetivos descritos neste estudo e como projeto de implementação de um centro de serviços partilhados, é importante apresentar a definição de serviço partilhado, a sua evolução no tempo, as suas principais características, os principais benefícios e problemas encontrados na literatura.

Para uma melhor compreensão do tema e do sucesso que tem vindo a ser os serviços partilhados, não podia deixar de fazer uma revisão da literatura existente sobre esta temática, selecionando, a meu ver, as melhores opiniões e práticas.

## 2.1. Serviços Partilhados – Conceito e Origem

### 2.1.1. Conceito

O conceito de Serviços Partilhados tem sido objeto de estudo de diversos autores ao longo das últimas duas décadas, conseqüentemente foram surgindo várias definições para serviços partilhados, contudo não diferem muito entre si e todas destacam características como a otimização de recursos e processos corporativos com objetivo de redução de custos e potenciar ganhos de eficiência, profissionalismo e produtividade.

Michael J. Earl introduziu o conceito, em 1994, como “another route of administrative efficiency” no seu artigo “*business process design*” (Earl, 1994).

Desde então, muitas definições surgiram. Alguns autores enaltecem características como centralização e integração, concentração de recursos, enquanto outros enfatizam aspetos de *governance*, autonomia e independência empresarial. Quase todos, apontam a redução de custos, como objetivo principal e resultado dos serviços partilhados.

De modo a compreender melhor a temática dos serviços partilhados, Ferreira (2010) integrou as várias definições existentes em três diferentes conceções, que variam em função da sua abrangência e ênfase.

Portanto, a primeira definição está relacionada a Schulman *et al.* (1999), onde o CSP se manifesta como uma concentração de recursos e atividades de suporte (apoio) executado pelas diversas unidades de negócios da organização, para atender vários parceiros internos, para reduzir custos e melhorar os níveis de serviço, agregando valor à empresa. A segunda definição aparece associada à estratégia das unidades de negócios, que decidem partilhar serviços de suporte, em vez de manter uma duplicação de serviços dentro da organização (Quinn *et al.*, 2000). A terceira definição, escrita por Bergeron (2003), integra as duas primeiras, definindo os serviços partilhados como uma estratégia colaborativa, onde um subconjunto de funções é integrado numa unidade de negócio especializada, com uma estrutura de gestão autónoma, com objetivo de melhorar a eficiência, criar valor, reduzir os custos e melhoria da qualidade do serviço prestado, desenvolvendo novos serviços para os clientes internos, de uma forma competitiva com as alternativas existentes em mercado aberto.

Carvalho compartilha uma visão semelhante à apresentada por Schulman uma vez que define de uma forma geral, um centro de serviços partilhados como uma entidade responsável pela execução tarefas específicas como contabilidade, recursos humanos (RH), compras,

segurança, informática (IT), serviços jurídicos e de gestão de relacionamento com clientes. (Carvalho, 2014). Moller, acrescenta que normalmente se enquadra na área financeira da empresa (Carvalho, 2014).

Enquanto para Borman os serviços partilhados são simplesmente uma agregação de serviços de *back-office* (Borman, 2010), outros consideram que serviços partilhados são uma estratégia colaborativa onde funções da organização estão localizadas de forma autónoma e são geridas como uma unidade de negócio independente, competindo num mercado aberto com o intuito de impulsionar a eficiência, a criação de valor e desenvolvimento do serviço ao cliente (Goh *et al.*, 2007).

**Q3: Não haverá uma sobrecarga de peso na estrutura da organização? (Goh *et al.*, 2007)**

Os autores mais recentes acreditam que um centro de serviços partilhados é baseado em processos com o objetivo de minimizar ao máximo a redundância e visa a redução e controle de custos (Schulz *et al.*, 2009). É um modelo de organização que concentra, gere e controla, num único local, determinado conjunto específico de tarefas, atividades, agrupadas por características similares entre as mesmas. Estes centros prestam serviços ao restante grupo de determinada organização (Menz *et al.*, 2015).

A Deloitte, instituição que desenvolve estudos e conceitos sobre *state of the art* dos CSP's, cita como principais motivos dados pelas empresas para a implementação deste tipo de centros a redução de custos (72% das respostas), a melhoria dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e a competitividade.

De facto, nenhuma definição é universalmente aceite e por essa razão, Craike e Singh, (2006) e Schulz e Brenner (2010) desenvolveram dois estudos diferentes com base na literatura existente, com o objetivo de encontrar características que reflitam entendimento semelhante entre os analistas e estudiosos dos serviços partilhados.

Craike e Singh (2006) resumem o conceito de Serviços Partilhados como sendo a integração e centralização de todas os serviços transacionais (como recursos humanos, tecnologia de informação e contabilidade) e funções baseadas em conhecimento, *knowledge-based* (como engenharia e gestão de projetos) com intuito de fornecer esses serviços de forma económica e com elevada qualidade a clientes internos e externos.

**Q4: E como se gere a relação humana nos serviços partilhados quando estes**

## roubam poder à estrutura da organização? (Craike & Singh, 2006)

Schulz e Brenner (2010) conceberam uma definição de serviços partilhados, apoiada em pelo menos cinquenta por cento da literatura analisada (Schulz & Brenner, 2010), afirmando que um centro de serviços partilhados é um conceito organizacional com as seguintes características:

- ✓ É o resultado da consolidação de processos dentro de uma organização para reduzir repetições de tarefas.
- ✓ Tem como principal competência a prestação de serviços de suporte;
- ✓ Está alinhado com os concorrentes externos;
- ✓ Identifica como principal objetivo a redução de custos;
- ✓ O principal foco é o cliente interno;
- ✓ São geridos como uma empresa privada.

### 2.1.2. Origem

O conceito de serviços partilhados surgiu nos Estados Unidos da América, no final da década de 1980 em organizações empresariais privadas.

A General Electrics, a Bacter Healthcare e a A.T. 20 Kearney começaram a consolidar e integrar os serviços transacionais regulares e repetitivos em várias unidades de negócio em uma única entidade semiautónoma (Moller, 1997; Quinn *et al.*, 2000). O objetivo era fornecer serviços de qualidade a um custo reduzido.

À posteriori, Greg Hackett, fundador do The Hackett Group, chamou esse facto de serviços partilhados (Bangemann, 2005).

Em meados de 1990, o conceito de serviços partilhados alargou-se à Europa (Ulbrich, 2006), como resultado de pressões económicas e da disponibilidade de mais e melhores meios de comunicação (Deloitte, 2014).

Atualmente, mais de 75% das empresas da Fortune 500 já implementaram serviços partilhados nos seus negócios (Marciniak, 2016; Richter & Brühl, 2017).

### **2.1.3. Serviços partilhados vs outros modelos organizacionais de gestão (Centralização, Descentralização e Outsourcing)**

O sucesso das organizações, depende da sua capacidade de comunicar e interagir com o meio envolvente, ou seja, da sua capacidade de operar globalmente. Neste contexto, as organizações deparam-se com a necessidade de mudar estratégias, pensar novos modelos de negócio e adaptar os seus processos e operações. A força da globalização obriga à procura de novos modelos de Gestão. Os modelos tradicionais de Centralização, *Descentralização* ou *Outsourcing*, não se alinham totalmente com as necessidades de crescimento nem com as novas dinâmicas de aquisição e fusão de empresas, surgindo então o modelo de Serviços Partilhados.

Inúmeras vezes o modelo organizacional de Serviços Partilhados (SP), confunde-se com outros modelos organizacionais de gestão, nomeadamente: Centralização, Descentralização e *Outsourcing*, o que faz com que, o conceito de serviços partilhados seja incorretamente interpretado e mesmo confundido com estes modelos (Janssen & Joha, 2006; Schulman *et al.*, 1999; Ulbrich, 2003). Por isso, é importante esclarecer os conceitos, destacando as semelhanças e diferenças entre estes modelos organizacionais.

A termo “centralização dos recursos organizacionais” é muitas vezes erroneamente associada aos Serviços Partilhados o que leva a que se considere o conceito de Serviços Partilhados semelhante ao conceito de Centralização. Contudo, os conceitos na sua gênese são quase o oposto, na medida em que os serviços centralizados controlam quem utiliza esses serviços, enquanto os serviços partilhados são controlados por quem os usufrui (Ulrich, 1995).

O modelo centralizado oferece um elevado nível de controlo e economia de escala para o cliente do serviço. A gestão é da responsabilidade da administração da organização.

O modelo de gestão descentralizado é um modelo que se caracteriza pela dispersão dos serviços por várias unidades organizacionais, como departamentos de direção, departamentos e unidades de negócio, existentes na organização. No modelo descentralizado, as unidades de negócio (designadas por “UN”) também têm controlo sobre as decisões tal como nos SP. Contudo, estes últimos melhoram a descentralização, na medida em que possibilitam que cada unidade de negócio se concentre na componente estratégica das suas operações e aloque as atividades de suporte a outra parte.

Em geral, outsourcing reflete, da parte de uma organização, a contratação de uma entidade externa, à qual entrega a gestão e evolução das operações regulares, bem como das

funções que nela assentam e dos processos ou soluções de negócio.

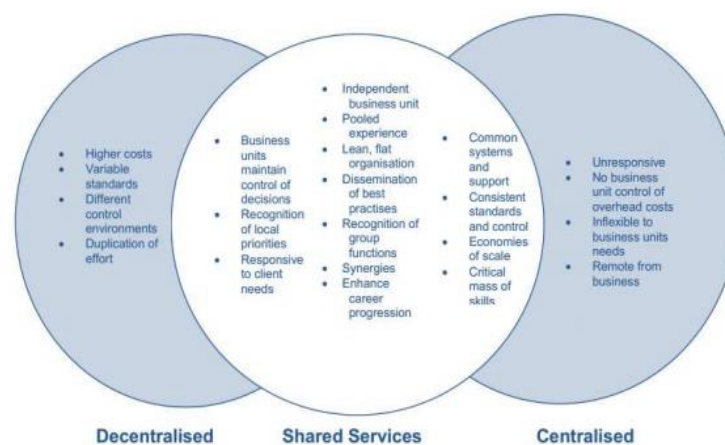
É possível verificar-se uma forte similaridade entre os objetivos do *outsourcing* e do modelo de SP, assumindo que ambos os modelos organizacionais visam a redução de custos e a libertação de recursos para aumentar o foco nas competências core (Janssen & Joha, 2006; Schulman *et al.*, 1999). No entanto, ao contrário do *outsourcing*, a unidade de negócios e o centro de serviços partilhados estão dentro da mesma organização e os recursos e as pessoas são mantidos dentro da organização. Ambas as estratégias reduzem a complexidade e, portanto, promovem a análise da cadeia de valor por meio da reorganização das funções de suporte (Aksin & Masini, 2008).

Os CSP criam valor não apenas reduzindo custos, como acontece no *outsourcing* (Wang & Wang, 2007), mas também transformando funções de suporte em atividades core (i.e. do ponto de vista do CSP), levando ao desenvolvimento de novas competências para a empresa (Sako, 2010).

Em muitos casos, a implementação do CSP serve como ponto de partida para o *outsourcing* de algumas atividades (Minnaar & Vosselman, 2013; Quinn *et al.*, 2000; Sako, 2010; Schulz & Brenner, 2010).

Também é importante referir que o *outsourcing* não é exclusivamente um concorrente dos SP, podendo funcionar como um complemento (Wenderoth, 2013). A combinação desses dois modelos organizacionais é designado de modelo híbrido (Herbert & Seal, 2012).

**Figura 1 - Elementos de serviços partilhados, centralização e descentralização**



#### **2.1.4. Classificação dos Centros de Serviços Partilhados**

De acordo com um estudo de Schulz *et al.*, (2009), existem critérios importantes para a definição das principais características de um modelo de organização de serviços partilhados, sendo eles:

- ✓ Áreas Funcionais;
- ✓ Forma Jurídica;
- ✓ Tipo de Coordenação;
- ✓ Modelo de *Pricing*;
- ✓ Tipo de Contrato e Tipo de Centro de Responsabilidade;
- ✓ Modelo Geográfico;
- ✓ Localização.

O modelo geográfico e a localização, acrescentou-se ao estudo Schulz *et al.* (2009), dada a importância atribuída aos mesmos por Schulman *et al.*, (1999).

#### **2.1.5. Áreas Funcionais**

Segundo Porter (1985), as atividades de uma organização são agrupadas em atividades primárias e em atividades de suporte.

A atividade primária está relacionada à criação ou modificação de um produto ou serviço, como exemplos dessas atividades temos a logística, operações, marketing e vendas e serviço pós-venda. Para realizar as atividades primárias, surgem as atividades designadas de suporte, nomeadamente infraestrutura organizacional, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico.

Porter (1987) argumenta que as atividades de suporte podem ser partilhadas, quando uniformizadas entre diferentes unidades de negócio e sem comprometer as áreas de competência distintiva. Esta partilha pode significar uma vantagem competitiva para a organização, com custos reduzidos (economias de escala, aumento da eficiência) ou aumento de diferenciação (novos serviços ao cliente, por exemplo uso de tecnologia mais avançada).

Nesse sentido, os Centros de Serviços Partilhados transformam as atividades de suporte em funções-chave transversais à organização, passando estas a ser as funções centrais do CSP.

Segundo Schulman (1999), atividades de suporte que não traziam benefícios às empresas e que, por vezes, eram negligenciadas pela gestão tornando-se fontes de desperdício, agora realizadas pelos CSPs, como sua competência core, para prestar serviços de forma eficaz. (Ulbrich, 2003).

Como resultado, esses efeitos refletem-se nas atividades primárias, pois as unidades de negócio passam a ter mais disponibilidade e recursos dedicados às atividades core da empresa (Schulman *et al.*, 1999).

A evolução dos serviços partilhados, as oportunidades e os desafios colocados às empresas levaram ao alargamento do âmbito de atuação dos Centros de Serviços Partilhados, originalmente destinados à realização de uma função específica, padronizada e de baixo nível de complexidade e, por outro, à criação de Centros de Serviços Partilhados que concentram em mais do que uma função (Deloitte, 2014).

Atualmente um CSP pode fazer qualquer tipo atividade desde que haja uma gestão adequada e certos critérios de performance sejam garantidos. Especialmente são as operações de *back-office* que as empresas transferem. No entanto, apostam cada vez mais em atividades de maior valor acrescentado e em CSP multifuncionais.

Segundo um estudo da Deloitte (2015), os serviços financeiros (91%), recursos humanos (66%) e tecnologias da informação (52%) são as mais procuradas pelas empresas. O mesmo estudo revelou ainda também que cerca de 60% das empresas abrange duas ou mais áreas funcionais diferentes. Esse percentual era de 43% em 2013 (Deloitte, 2013).

Knol *et al.*, (2014) classificam dois tipos de CSP de acordo com os serviços que prestam. Existem dois tipos de serviços, os serviços transacionais e os serviços transformacionais (ou profissionais) (Schulz & Brenner, 2010; Ulrich, 1995; Walsh *et al.*, 2008).

Os serviços transacionais caracterizam-se pela sua natureza repetitiva, rotineira e são idênticos em cada unidade de negócio. Apesar de serem considerados um pequeno acréscimo, são um importante serviço para a empresa.

Os serviços transformacionais são serviços complexos baseados no intelectual (conhecimento). O seu objetivo é transformar a empresa, no sentido em que são essenciais na implementação da estratégia (Ulrich, 1995). O mesmo autor distingue-os como centros de serviços no caso de fornecerem serviços transacionais ou centros de excelência quando

fornecem serviços transformacionais. Contudo estes dois tipos de centros podem ser combinados num apenas, no entanto, é necessário evitar a criação de conflitos, pois cada um deles tem finalidades e processos operacionais diferentes.

Por exemplo, no caso de serviços de apoio a funcionários (recursos humanos), podem se interligar funções transacionais (pagamentos salariais) e transformacionais (p.e desenvolvimento organizacional) no mesmo CSP.

Os CSP devem incorporar *End-to-End* processes, ou seja, processos transversais a várias áreas funcionais, o que permite criar uma base sólida para a reengenharia e eficiência de processos (Carr, 2009).

A tendência é que as empresas transfiram cada vez mais funções muito diversas para os Centros de Serviços Partilhados e, nesse sentido, é mais fácil gerir essas mesmas atividades quando o processo não está dividido entre empresa local e o CSP. Quando o CSP é o dono do processo permite que este seja executado de forma simples, consistente e altamente eficiente. (Capgemini Consulting, 2015).

#### **2.1.6. Forma Jurídica**

Relativamente à sua forma jurídica os Centros de Serviços Partilhados podem ser legalmente independentes ou fazer parte de uma entidade jurídica independente, ou seja, atuam como um departamento interno da organização (Schulz *et al.*, 2009; Wenderoth, 2013). Neste caso não há necessidade de criar uma entidade jurídica própria, o que permite a redução da burocracia e dos custos de implementação associados. (Schulz *et al.*, 2009).

Por outro lado, surgem dificuldades de *accountability* e de suporte de investimentos por parte entidade legal que estiver a suportar o CSP (Schulman *et al.*, 1999).

Maioritariamente, as organizações que implementam um CSP optam pela subsidiária independente (Schulman *et al.*, 1999; Schulz *et al.*, 2009). Esta solução permite transparência e controlo (Schulz *et al.*, 2009).

A independência jurídica cria efeitos de motivadores positivos (Wenderoth, 2013).

As organizações de serviços partilhados são geralmente semiautónomas, ou seja, o principal acionista ou proprietário é a empresa-mãe e na maioria dos casos é preferida a forma jurídica de sociedade limitada (Wenderoth, 2013).

### 2.1.7. Tipo de Coordenação

Existem duas maneiras de coordenar as transações dos serviços entre o lado da procura (unidade de negócio) e o lado da oferta (CSP) seja por meio do mercado ou por meio de hierarquias (no caso em que a administração é que regula as transações dos serviços).

As organizações raramente usam uma dessas formas de coordenação na sua forma mais pura (Minnaar & Vosselman, 2013; Schulz *et al.*, 2009).

A coordenação de mercado, caracteriza-se pela implementação de sistemas de gestão abrangentes, (por exemplo, gestão de contratos, faturação ou gestão de fornecedores). Se um novo mercado interno for estabelecido, uma nova estrutura organizacional é criada para ambas as partes: vendas e marketing para o fornecedor do serviço e aprovisionamento para o lado da procura.

### 2.1.8. Modelo de Pricing

Segundo Schulman (1999), a criação de um modelo de cobrança é essencial porque estimula determinados comportamentos dos CSP e das UN (Schulman *et al.*, 1999) e aumenta a o valor percebido dos serviços (Bergeron, 2003; Quinn *et al.*, 2000).

Nesse sentido, Schulman *et al.* (1999) distingue cinco estratégias de *pricing*:

- ✓ Sem alocação do custo – O CSP é um centro de custo puro, com um orçamento anual definido e os custos incorridos são considerados *overhead costs*. No entanto, esse modelo não permite reunir informação sobre os custos e elimina a possibilidade de se realizar benchmarking.
- ✓ Alocação – os custos incorridos são alocados às diferentes unidades de negócio e os valores são baseados, por exemplo, no volume de operações/transações ou no número de FTE (*Full-Time Equivalent*).
- ✓ Preços de transferência – Os serviços são vendidos para unidades de negócio, onde os preços são iguais ao custo total por serviço mais o *markup* para obter lucro.
- ✓ Preços com base no mercado – Os serviços CSP têm preços comparáveis aos praticados por fornecedores externos.
- ✓ *Value Management* – neste modelo, o valor dos serviços depende da eficiência (rapidez + recursos) e eficácia (tempo do ciclo + qualidade) do CSP, que

também depende dos inputs fornecidos pelas UN. O acordo entre as duas partes para os termos é definido no acordo de nível de serviço (SLA).

Segundo o mesmo autor, o sucesso de qualquer modelo de *pricing* é a negociação do mesmo entre o CSP e as UN através de SLA revistos e ajustados regularmente. Além disso, o modelo de preços deverá ser diferente para diferentes tipos de serviços.

### **2.1.9. Mercado Externo**

Outro fator a ser considerado na implementação de um CSP é o acesso a mercados externos com a finalidade de prestar serviços a terceiros com fins lucrativos. Se por um lado, o acesso permite mais vendas e a oportunidade de utilização da capacidade não aproveitada do CSP, por outro lado, os limites de acesso ao mercado externo permitem benefícios à organização como únicos (as UN recebem maior atenção do CSP), a flexibilidade e a retenção do *know-how* na organização.

#### **2.1.10. Tipo de Contrato**

Os contratos variam de acordo com a obrigação de adesão aos serviços prestados pelo CSP. Nesse sentido, podemos distinguir três tipos de contrato:

Obrigação contratual – clientes internos só podem obter serviços do CSP interno. (podem ser todos ou apenas alguns serviços).

Caso haja cláusulas de melhores condições no contrato, o cliente deve considerar primeiramente, a oferta feita pelo CSP. Se insatisfatória, o cliente pode considerar prestadores de serviços externos para esse serviço, no entanto, o CSP pode apresentar uma oferta final tendo conhecimento das propostas externas.

Concorrência – O cliente tem o poder de decidir se o fornecedor interno ganha o contrato de acordo com termos padrão como reputação, o preço e a qualidade. Neste caso, os clientes da empresa não são obrigados a escolher o CSP interno (Schulz *et al.*, 2009).

#### **2.1.11. Modelo Geográfico**

Atualmente devido ao avanço nas tecnologias de comunicação, informação e logística é possível distribuir negócios e serviços globalmente e integrados num único sistema (Deloitte, 2014). Como resultado, isso pode levar as empresas a questionar a melhor localização para as suas operações na sua cadeia de valor, fazendo mesmo parte da sua estratégia.

Schulman *et al.* (1999), apresenta cinco modelos geográficos distintos que diferem

consoante a dispersão geográfica dos clientes do CSP:

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

### **2.1.12. Localização**

A questão da localização de um Centro de Serviços Partilhados é uma decisão estratégica (IMA, 2000).

A questão-chave é “Será que este é o local indicado, a partir do qual conseguiremos atingir os objetivos que pretendemos com a implementação?”

Nesse sentido, há uma serie de aspetos e fatores que devem ser considerados. A literatura refere como aspetos e fatores primordiais na tomada de decisão sobre a localização, a formação, o custo, a flexibilidade e disponibilidade de mão-de-obra, a disponibilidade de competências informáticas e linguísticas, subsídios governamentais, os custos e a disponibilidade de instalações, os requisitos fiscais e legais, as infraestruturas de apoio, a cultura, a estabilidade económica e política do país, o significado da presença da organização no país (IMA, 2000; Schulman *et al.*, 1999), possíveis divergências entre o país de destino e o país da organização mãe (Kris & Fahy, 2003; Wenderoth, 2013), a atividade sindical, baixo nível de desastres naturais e qualidade de vida.

Outra questão-chave relaciona-se com a possibilidade de usar uma abordagem do tipo “*greenfield*”. Numa abordagem do tipo “*greenfield*” o CSP é instalado num novo local e sem ligação à empresa ou então utiliza uma das localizações já existentes e que pertence à empresa (IMA, 2000).

Na resposta à questão da localização surgem três conceitos importantes, “*Onshoring*”, “*Offshoring*” e “*Nearshoring*”.

Quando a organização localiza parte das suas atividades em outra entidade organizacional, no mesmo país, estamos perante uma abordagem do tipo *Onshoring*.

Se por outro lado, a organização decide transferir parte de sua organização para um país distinto e distante, quase sempre outro continente estamos perante uma abordagem *Offshoring*.

Mas se uma organização decide a localizar parte das suas atividades noutra país, mas no mesmo continente, geograficamente próximo, estamos diante de uma abordagem *Nearshoring*, caso específico de *Offshoring*.

Atualmente, verifica-se que outros fatores como a proximidade da sede e às operações existentes são considerados fatores importantes na escolha da localização dos CSP.

### **2.1.13. Vantagens de um modelo de serviços partilhados**

Existem muitos trabalhos de investigação sobre os benefícios de um modelo de Centros de Serviços Partilhados e, apesar das várias opiniões, há consenso sobre os benefícios produzidos.

A redução de custos é frequentemente vista como um grande benefício (Linde *et al.*, 2006). Cerca de trinta por cento (Lester, 2001). Essa redução resulta da evolução em termos de eficiência e performance (Quinn *et al.*, 2000).

Outra vantagem onde há consenso é a melhoria do retorno dos investimentos. Ou seja, atividades de suporte concentradas permitem economias de escala e melhorias de controlo e assim obtém-se um maior retorno do capital investido através da standardização e padronização (Schulman *et al.*, 1999).

Práticas como o redesenho dos processos, o *benchmarking* e a adoção das melhores práticas do mercado criam valor acrescentado para as organizações. Serviços partilhados também trazem benefícios como consistência e fiabilidade da informação pois são baseados na responsabilização das suas equipas, o que as estimula a tomar decisões.

Outra vantagem é que promovem a ideia de uma “empresa única”, os colaboradores sentem-se parte integrante de uma organização, sentem que as suas atividades e ações têm impacto interno e externo (Schulman *et al.*, 1999).

Além disso os funcionários estão mais focados em “concluir uma tarefa” ou “realizar uma tarefa”, sentindo-se parte de uma equipa com um último objetivo. A orientação de grupo muda de “fazer trabalho” para “agregar valor” (Ulrich, 1995).

O estudo de Schulman *et al.*, (2001), afirma que os modelos de Centros de Serviços Partilhados agregam características benéficas às organizações como:

- ✓ A promoção de crescimento e desenvolvimento estratégico como resultado do foco na prestação de serviços;
- ✓ A origem de novas responsabilidades, tanto a nível de funções, como de gestão;
- ✓ A concentração de recursos através da implementação de várias atividades no mesmo local;
- ✓ Baixos custos e alto nível de eficiência dos serviços;
- ✓ Foco na melhoria contínua.

Segundo Ulbrich (2006), as principais vantagens dos centros são:

- ✓ A concentração, consolidação, economias de escala e estandardização permitem a redução de custos administrativos e promove ganhos de eficiência;
- ✓ O foco em tarefas específicas no CSP permite maior tempo disponível para a equipa de gestão direccionar a sua atenção em questões estratégicas do negócio e nas necessidades dos seus clientes;
- ✓ A concentração de atividades e funções permite uma centralização de competências que facilita o desenvolvimento e criação de novos métodos, melhorias de processos, agilidade e eficiência.

São várias as vantagens dos Centros de Serviços Partilhados apresentadas na literatura, por diversos autores. A que maior consenso tem é a redução de custos.

A seguir, apresento um quadro que resume os principais benefícios identificados na literatura.

**Tabela 1-Benefícios dos Centros de Serviços Partilhados mais enunciados na literatura**

Redução de Custos	(Linde <i>et al.</i> , 2006; Lester, 2001; Quinn <i>et al.</i> , 2000 e Ulbrich, 2006)
Economias de Escala	(Ulbrich, 2006 e Schulman <i>et al.</i> , 1999)
Melhorias de Controlo	(Shulman <i>et al.</i> , 1999)
Melhoria no Retorno do Capital Investido	(Shulman <i>et al.</i> , 1999)
Aumento da Produtividade	(Forst, 2001)
Consistência e Fiabilidade	(Ulbrich, 2006 e Shulman <i>et al.</i> , 1999)
Melhoria Contínua	(Ulbrich, 2006; Shulman <i>et al.</i> , 1999; Quinn <i>et al.</i> , 2000 e Lester, 2001)
Orientação de Grupo	(Shulman <i>et al.</i> , 1999)
Motivação dos Colaboradores	(Schulman <i>et al.</i> , 1999)
Concentração de Recursos	(Ulbrich, 2006; Schulman <i>et al.</i> , 1999)

## **2.2. Implementação**

### **2.2.1. Variáveis Chave para a implementação**

Segundo Shah (1998), a transformação das pessoas, dos processos e da tecnologia são os componentes básicos e essenciais para passar de um serviço de suporte simples para um modelo de negócio de serviços partilhados.

#### **Q5: É viável transformar pessoas, processos e tecnologia? (Shah, 1998)**

A criação de um centro de serviços partilhados requer a transformação/ mudança nos recursos humanos. Enquanto numa organização centralizada ou descentralizada os colaboradores estão acostumados a ter um relacionamento funcional/hierárquico com a restante estrutura organizacional e unidades de negócios, no modelo de Centros de Serviços Partilhados esse relacionamento deve evoluir para uma relação de cliente/parceiro de negócio.

Essa evolução deve ser realizada de forma incremental por meio de um sistema de formação e de incentivos alinhado a medidas de avaliação de desempenho orientadas aos valores e objetivos do centro de serviços partilhados como unidade de negócios única.

De acordo com Shah (1998), os sistemas de incentivos e formação desempenham um papel fundamental para alinhar corretamente o modo de agir dos colaboradores.

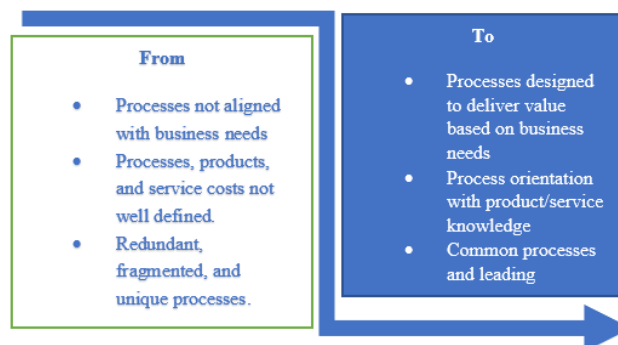
**Figura 2 - Transformação de Pessoas**



Elaborado pelo autor a partir de Shah, 1998

Num Centro de Serviços Partilhados a inovação e as mudanças de processos envolvem toda a organização. Como os serviços partilhados são caracterizados pela padronização, o redesenho e análise regular e periódica dos processos, permitem revisões sistemáticas para melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos parceiros de negócio (Shah, 1998).

**Figura 3 - Transformação de Processos**



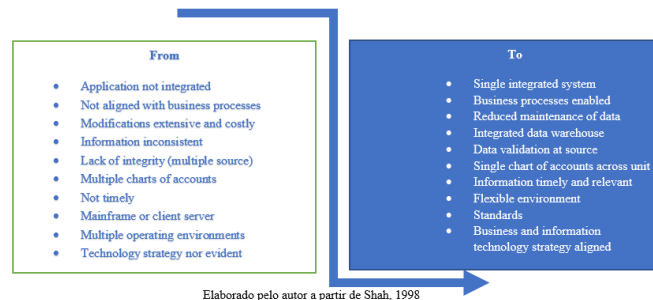
Elaborado pelo autor a partir de Shah, 1998

Enquanto num modelo organizacional tradicional, o departamento financeiro, de gestão de recursos humanos, de compras, de marketing, ou de informática, apesar de relacionados e geridos como um todo, encontram-se na sua maioria a fazer uso de diversas ferramentas informáticas. Às vezes, essa independência leva a lacunas de informação entre departamentos que não são conhecidos ou partilhados em toda a organização.

A transição de uma organização normal para um modelo de gestão de Centros de Serviços Partilhados requer uma mudança nos processos e desenvolvimento de IT, ou mesmo uma mudança completa de *enterprise resource planning* (ERP) (Linde *et al.*, 2006).

Segundo Shah (1998), no caso de Centros de Serviços Partilhados existe uma necessidade permanente de monitorizar a qualidade dos serviços prestados e, por isso, é importante ter ferramentas que possam supervisionar os dados atuais comparando-os com os anteriores e defina o desempenho desejado.

**Figura 4 - Transformação de Tecnologia**



**Q6: De que forma podemos monitorar a qualidade dos serviços prestados? Shah (1998)**

### 2.2.2. Princípios fundamentais e processo de implementação

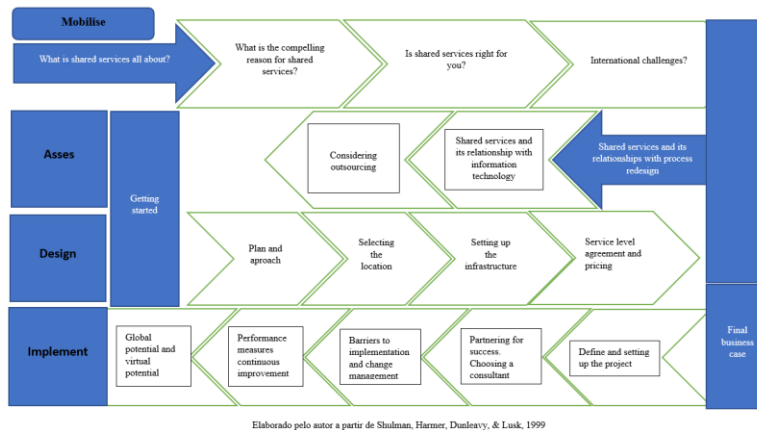
A implementação de um modelo de Centros de Serviços Partilhados geralmente é um processo longo, com avanços e obstáculos significativos. A implementação é apenas uma das várias e diferentes etapas no desenvolvimento de um serviço partilhado.

De acordo com um estudo de Linde *et al.*, (2006), para garantir uma completa evolução e expansão, um serviço partilhado deve passar por várias etapas, tais como:

- ✓ Mobilização;
- ✓ Avaliação;
- ✓ Desenho de soluções;
- ✓ Implementação.

Após esta última fase o serviço partilhado encontra-se no seu estado básico.

**Figura 5 - Guia de um serviço compartilhado**



### 2.2.3. Mobilização

Na fase da Mobilização o tema “Serviço Partilhado” surge como noção. Nesta fase os gestores conhecem o conceito, as suas características, as suas vantagens e desvantagens bem como as alternativas disponíveis.

Segundo Linde *et al.*, (2006), esta é a fase em que uma organização que pretende adotar o modelo tem de organizar os seus esforços para entender completamente o conceito e o propósito pelo qual está a tomar a decisão, para garantir que o modelo seja o melhor, ou seja, adequado aos interesses da organização.

### 2.2.4. Avaliação

Nesta fase, é feita uma análise detalhada de cada aspeto para determinar como cada um contribuirá para o sucesso do serviço e também são realizados estudos de mercado para determinar os melhores custos e tendências de mercado (Quinn *et al.*, 2000).

### 2.2.5. Desenho de Soluções

Nesta fase define-se o plano operacional, a estrutura da “nova” unidade de negócio, bem como a sua localização.

Nesta fase o CSP é desenvolve-se como uma entidade independente, com funções de gestão e processos autónomos. A escolha da localização, e sua cultura e idioma. Depois de superadas estas questões os serviços partilhados entrarão na fase final do caminho para a estabilidade (Linde *et al.*, 2006).

### 2.2.6. Implementação

Neste momento o projeto encontra-se em execução, onde as capacidades da gestão devem ser fortes e eficazes (Schulman *et al.*, 1999).

Em média, procedimentos de execução levam três anos para serem implementados (Cecil, 2000).

A implementação requer iniciar ou recriar processos. Aqui, a resistência à mudança é superada, as dificuldades e conflitos são superados.

Um modelo de centro de serviços partilhados promove a redução de custos, porém, se uma organização não consegue construir seus próprios processos internos esse benefício fica hipotecado (JPMorgan, 2004).

O processo de adoção e implementação de um modelo de CSP requer estudo prévio. Implementado corretamente origina diversas vantagens para as organizações. Contudo não existe um processo de implementação válido para todas as organizações, pois cada organização possui características próprias, o que impossibilita a adoção de um modelo por duplicação de processos de outra empresa.

É importante que as empresas consigam atrair o talento e os profissionais com as competências necessárias para as exigências de implementação de um centro de serviços partilhados.

Segundo a *Pricewaterhousecoopers* - PWC (2015), existem seis princípios fundamentais para a implementação de uma estrutura de serviços partilhados.

1 - Determinação de serviços a Oferecer
2 - Desenvolver Nível do Serviço
3 - Escolha de Líderes e Staff
4 - Análise de Benchmarking
5 - Estabilizar Modelo de Gestão
6 - Seleção do Processo de Implementação

É necessário determinar o serviço que a organização pretende prestar para que poder se avançar em possíveis parcerias com os seus clientes. Nesse sentido, as unidades de negócio e os prestadores de serviços devem definir os fundamentos de um acordo sobre de nível de

serviço (“*ServiceLevel Agreement*”) no qual são definidos os serviços específicos prestados, preços, frequência, os custos implícitos, e a duração, etc. Este acordo é importante, pois permite que cliente e prestador tenham interesses convergentes no desenvolvimento dos serviços.

O sucesso dos serviços partilhados depende da qualidade dos serviços prestados e, posteriormente, a qualidade está diretamente relacionada às capacidades dos seus recursos.

A escolha de líderes e colaboradores é igualmente importante. São eles que vão lidar com os clientes e parceiros e por isso determinam o sucesso de um serviço partilhado.

O sucesso neste porte mede-se pela comparação do mercado com os métodos mais populares, ou seja, são realizadas análise de benchmarking, pesquisando indicadores de desempenho e transmitidos a toda a organização, permitindo alinhamento de interesses e motivação às partes envolvidas.

Por fim, é necessária uma seleção de procedimentos.

A gestão da mudança requer elevadas capacidades de compreensão e gestão de processos bem como capacidades de decisão. A implementação de um centro de serviços partilhados é muito complexa devido a todos os fatores inumerados (PWC, 2015).

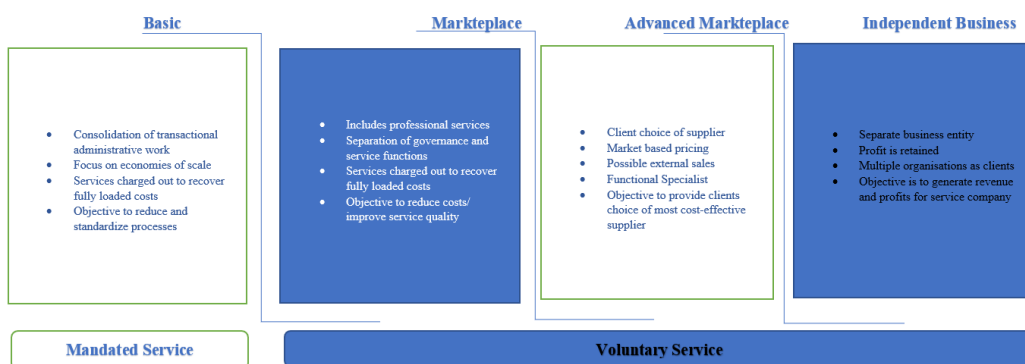
Boroughs e Saunders (2007) consideram que para uma implementação bem-sucedida deve cumprir os seguintes critérios:

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

### **2.2.7. Estágios de desenvolvimento**

A centro de serviços partilhado envolve estabelecimento de um modelo básico, que então se transforma em um do três modelos padrão: modelo de mercado, modelo de mercado avançado e modelo de negócio autónomo (Quinn *et al.*, 2000).

**Figura 6 - Estágios de desenvolvimento de um serviço partilhado**



Elaborado pelo autor a partir de Quinn, Cooke, Kris, 2000

Todos as unidades de negócio e organizações passam, por o modelo básico no início do processo de criação de um CSP. Caracteriza-se pela solidificação das funções administrativas e uma forte ênfase na redução de despesas e economias de escala. A padronização de processos ganha cada vez mais força.

A principal diferença entre o modelo básico e modelo de mercado está no facto de deixarem de existir funções de cariz obrigatória, mas segue como princípio nuclear a orientação para as necessidades do cliente.

A prestação do serviço leva em consideração as necessidades de cada unidade de negócio em que presta serviços (Schwarz & Mechling, 2007). Geralmente são realizados testes de satisfação dos serviços, que permitem o alinhamento com o sistema de remunerações e avaliação de desempenho dos funcionários dos Centros de Serviços Partilhados. O recrutamento concentra-se na atração de talento de profissionais com qualificações de gestão e consultoria (Quinn *et al.*, 2000).

No modelo de mercado avançado os serviços consideram o mercado como um todo. Atualmente o CSP fica exposto à lei da procura e da oferta, à concorrência, o que potencia maiores ganhos resultantes do aumento de clientes e de maiores possibilidades de economias de escala. Uma vez que neste momento o investimento na estrutura está finalizado, o custo marginal de mais um cliente é reduzido.

No entanto, a abertura ao exterior pode afetar negativamente o fornecimento dos serviços internamente (Schwarz & Mechling, 2007). A organização passa a fazer uso de avaliações de competitividade e apenas serviços competitivos no mercado serão mantidos em detrimento de outros.

Como podemos verificar o modelo mais avançado é o de uma unidade de negócio

autônomo.

O centro tem um funcionamento de outsourcing, onde o seu cliente é um mercado completo e a empresa-mãe. A direção evolui para o lucro, a “empresa de serviços partilhados” trata todos os clientes da mesma forma, a empresa-mãe deixa de ter privilégios (Schwarz & Mechling, 2007).

### **2.2.8. Problemas e dificuldades na implementação de um Centro de Serviços**

#### **Partilhados**

Como já referido, as maiores dificuldades e problemas durante a implementação dos CSP estão relacionados com aspetos de índole tecnológica, humana ou com características intrínsecas do próprio CSP.

É frequente a resistência à mudança por parte de colaboradores que pertencem à organização. Normalmente esses colaboradores constituem os quadros da empresa e tendem a não aceitar ou a não compreender a mudança na estrutura organizacional. Por vezes as tarefas por eles desempenhadas sofrem alterações de forma a adotarem a standardização e padronização que o modelo de gestão do CSP exige e por isso não são bem recebidas.

A implementação do modelo origina uma situação de alteração de rotinas e de processos que implica a superação de riscos e complexidades (Janssen & Joha, 2006).

Outra dificuldade comum é a presença de uma comunicação deficiente ou incompreensível, que muitas vezes é a raiz de problemas em toda a estrutura organizacional e não permite que a informações fluam suavemente (Boroughs & Saunders, 2007).

Quando falamos de questões técnicas, geralmente referimo-nos à escolha e uso correto do *Enterprise Resource Planning* (ERP). A tecnologia utilizada é um fator importante e diferenciador em termos de competitividade.

Se a organização pretende ser competitiva tem de usar “tecnologia de ponta”, ou seja, tecnologia adequada às suas funções, pretensões e objetivos. Caso contrário está em jogo o poder competitivo da empresa e a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, o ERP tem como objetivo melhorar a eficiência, rapidez e simplicidade dos processos.

Atualmente, estes tipos de tecnologia estão estruturados de forma adequada a cada empresa, pelo que cada organização tem de fazer o mais para poder utilizá-los de forma eficaz (Boroughs & Saunders, 2007).

No que diz respeito às dificuldades associadas ao próprio CSP, a mais comum é a definição incompleta dos limites entre departamentos numa organização. Às vezes surge a duplicação de tarefas, um plano é feito por duas equipas diferentes com o mesmo objetivo ou então o processo não está devidamente alocado a um departamento e não é claro quem é responsável pela execução do mesmo. Em alguns casos, o processo para ser executado requer a cooperação de vários departamentos e os procedimentos não estão definidos formalmente e cada departamento desempenha sua função de forma independente, o resultado poderá ser inconsistente (Fenema, 2014).

O nível do serviço prestado anda de mãos dadas com a gestão de pessoas, por isso é importante ter uma boa gestão de recursos humanos. Gerir pessoas inclui uma cultura focada no cliente ou parceiro de negócio, a retenção de talentos, a gestão de desempenho, o recrutamento de colaboradores competentes e qualificados, a qualidade dos serviços prestados e a formação contínua (Deloitte, 2007).

Um problema comum reportado é que o relacionamento entre clientes e equipas é caracterizado por menos contacto físico, pois em ambiente de serviços partilhados utiliza-se muita tecnologia. A comunicação torna-se menos pessoal visto os colaboradores comunicarem sem contacto “cara-a-cara” (Reilly, 2000).

A circunstância de trabalhar e comunicar através de um computador diariamente é entendida como não atrativa para interesses de carreira ou de desenvolvimento pessoal (Lesser & Parlikar, 2007) e justifica o facto de na área de serviços partilhados ocorrer uma elevada rotação de pessoal comparativamente com outras áreas (Ahn *et al.*, 2005).

Nos CSP, as tarefas são repetitivas o que reduz as oportunidades de aprendizagem e de crescimento.

Como um dos principais objetivos da implementação de um CSP é a redução de custos, torna os salários menos atrativos. Os centros muitas vezes compensam os salários reduzidos por meio de compensações não financeiras como o ambiente, a empresa, horários flexíveis ou a segurança contratual (Deloitte, 2007).

Por todas estas razões, o crescimento e desenvolvimento pessoal é extremamente difícil e coloca desafios de gestão para motivar os funcionários (Lawler & Mohrman, 2003).

Nesse sentido, a gestão deve ser ponderada, de modo a gerir as expectativas dos colaboradores, por meio de comunicação aberta e transparente, projetos de formação e

sistematização de competências (Ernest & Young, 2013).

De seguida, resumo as principais dificuldades de implementação de um CSP, apontadas na literatura:

- ✓ Recusa de mudança - (Schulman *et al.*, 1999; Bergeron, 2003; Quinn *et al.*, 2000; Boroughs & Saunders, 2007; McIvor *et al.*, 2011; McCracken & McIvor, 2013; Ernest & Young, 2013; Forst, 2001 e Ulbrich, 2006);
- ✓ Escassez de recursos - (Farndale *et al.*, 2009);
- ✓ Padronização - (McIvor *et al.*, 2011 e McCracken & McIvor, 2013);
- ✓ Comando e controlo - (Reilly, 2009; Ulbrich, 2006 e Walsh *et al.*, 2008);
- ✓ Manutenção da qualidade do serviço - (Janssen & Joha, 2006);
- ✓ Key performance indicators - (Reilly, 2009);
- ✓ Instabilidade da direção - (Schulman *et al.*, 1999; McIvor *et al.*, 2011; Quinn *et al.*, 2000 e Reilly, 2009);
- ✓ Descuido nos recursos - (Goh *et al.*, 2007 e McIvor *et al.*, 2011)
- ✓ Desalinhamento dos colaboradores - (Ulrich, 1995);
- ✓ Posicionamento e adaptação - (Goh *et al.*, 2007);
- ✓ Sequência das fases de implementação - (McIvor *et al.*, 2011 e Janssen *et al.*, 2010);
- ✓ Capacidade de inovação de processos - (Bergeron, 2003);
- ✓ Contrastes culturais e linguísticos - (Schulman *et al.*, 1999 e BearingPoint, 2011);
- ✓ Custos de implementação - (Bergeron, 2003 e Deloitte, 2014);
- ✓ Falta de competências - (Ulbrich, 2006);
- ✓ Falta de foco nos interesses do cliente - (Bergeron, 2003 e Domingues, 2012);
- ✓ Incapacidade de relacionamento de confiança - (Schulman *et al.*, 1999);
- ✓ Défice de comunicação - (Schulman *et al.*, 1999; Linde *et al.*, 2006; Boroughs & Saunders, 2007; Ernest & Young, 2013 e McCracken & McIvor, 2013);

- ✓ Falta de empenho da equipa de gestão - (Schulman *et al.*, 1999; Linde *et al.*, 2006 e Ramphal, 2013);
- ✓ Discriminação e preconceito - (Deloitte, 2014);
- ✓ Redução de tamanho do centro através da eliminação de funções - (Schulman *et al.*, 1999; Quinn *et al.*, 2000; Bergeron, 2003 e Kris & Fahy, 2003);
- ✓ Rotação de pessoal - (Fahy & Donovan, 1999);
- ✓ Manutenção de talento - (Bergeron, 2003);
- ✓ Limites legais e fiscais - (Schulman *et al.*, 1999);
- ✓ Reduzida qualidade da informação recebida de parceiros - (Wenderoth, 2013);
- ✓ Excesso de trabalhadores - (Miller, 1999 e Bergeron, 2003);
- ✓ Erros cometidos na implementação - (Boroughs & Saunders, 2007);
- ✓ Erros na seleção do ERP ou conveniência com denominados sistemas - (Schulman *et al.*, 1999; Linde *et al.*, 2006; Boroughs & Saunders, 2007; Pinto J., 2009 e Ernest & Young, 2013).

### 2.3. O ERP – *Enterprise Resource Planning*

Como mencionado anteriormente, o *ERP – Enterprise Resource Planning* é um ponto crucial, estratégico e às vezes crítico a ter em consideração na implementação de um CSP.

O termo ERP surgiu pela primeira vez em 1990 pelo Gartner Group para descrever uma nova geração do *Material Requirement Planning* - MRP II. Seu objetivo era de integrar o negócio da empresa em apenas um software com várias aplicações (Barton, 2001).

Concretamente o ERP surge na década de 90, no entanto as primeiras bases remontam à década de 60. Antes da década de 60, a técnica mais utilizada pelas empresas era o EOQ – *Economic Order of Quantities* ou Ordem Económica de Quantidades. Esta técnica era utilizada pelas empresas na gestão de stocks.

Na década de 1960, surge uma nova técnica, o MRP – *Material Requirement Planning*, ou Planeamento das Necessidades de Materiais. Esta novo sistema possibilitou gerir e controlar os inventários de forma a saber o tipo, as quantidades e o momento em que deve ser feita a entrega dos materiais necessários para a produção.

Vinte anos depois (anos 80) surge o MRP II. Embora o MRP II tenha introduzido um novo elemento de integração com o sistema financeiro, as necessidades globais das empresas não eram totalmente satisfeitas, pois a integração deste sistema com outros sistemas utilizados em outras áreas não era possível.

Entre os anos 70 e 80 tínhamos módulos independentes, em sistemas diferentes, não integrados. No entanto, as empresas precisam de informação integrada, uniforme e automatizada, surgindo assim o conceito de ERP.

O ERP é objeto contínuo de inputs (inserção de dados ou informação) por todos os departamentos e ao mesmo tempo fornece outputs (extração de informação, relatórios, estatísticas, informação fiscal, entre outros).

Os sistemas ERP, como os conhecemos hoje, decorrem da evolução das estratégias utilizadas, da evolução dos sistemas de informação e do posterior desenvolvimento das estratégias de gestão.

ERP é definido como a capacidade de oferecer um conjunto integrado de aplicações de negócio onde o objetivo é melhorar a eficiência, velocidade e simplificar processos. As ferramentas de ERP partilham processos e modelos de dados comuns, incluindo processos operacionais abrangentes e aprofundados do início ao fim, que podem ser alcançados nas áreas financeira, recursos humanos, distribuição, produção (Gartner Group, 1999).

Com o ERP é então possível interligar áreas muito diferentes, desde a gestão de projetos, recursos humanos, marketing e vendas, distribuição, stocks, finanças, faturação, entre outras, para responder às necessidades das empresas a todos os níveis.

Atualmente estes tipos de tecnologia estão estruturados de forma adaptada a cada empresa e assim cada organização deve fazer o máximo para poder fazer bom uso dos mesmos (Boroughts & Saunders, 2007).

### **2.3.1. Benefícios do ERP num CSP**

O principal razão pela qual a maioria das empresas utilizam sistemas de ERP é a redução de redundâncias, de repetições e inconsistências na informação (*inputs* e *outputs*) (Rizzi & Zamboni, 1999) e ao mesmo tempo para manter uma base de dados atualizada, minimizando erros.

Em suma, a implementação do ERP surge como a resposta à necessidade de melhorar

a tomada de decisão, informação precisa e atempada e reduzir de ciclos financeiros e permitir a integração de informação global e avançada com a empresa.

Uma vez que os principais objetivos na implementação de um CSP são a viabilidade de economias de escala, a homogeneização, a eliminação da duplicação de tarefas e a inovação tecnológica, é importante ter um ERP de suporte para atingir esses objetivos comuns. Paralelamente, deve -se efetuar *downsizing* (redução de pessoal), eliminando tarefas desnecessárias e devem ser criadas medidas de controlo que permitam a verificação e cumprimento de prazos e a qualidade da informação (Pinto, 2009).

Ora estes mecanismos de controlo surgem associados ao próprio ERP, sendo muitas tarefas realizadas automaticamente pelo ERP (diminuição da intervenção manual).

#### **2.4. Serviços partilhados em Portugal**

Face ao sucesso que o modelo de serviços partilhados obteve em empresas de vários sectores, particularmente nas empresas multinacionais, de grande dimensão e dispersão geográfica, diversos países têm criado condições para atrair este tipo de investimento. Neste contexto, Portugal tem vindo assumir importância no panorama internacional, está no radar das empresas estrangeiras multinacionais, revelando condições intrínsecas tais como, a existência de mão-de-obra qualificada, facilidade linguística, elevada aptidão para aprender vários idiomas aliado a um custo de vida e nível salarial abaixo da média europeia.

Atualmente, o setor dos serviços tem um peso considerável na economia do nosso país, representando dois terços do emprego e três quartos da riqueza gerada pela economia portuguesa (Augusto Mateus & Associados, 2014). O setor dos serviços é crucial para a economia portuguesa, não só pela criação de emprego, mas também pela promoção do desenvolvimento de infraestruturas. No sentido de desenvolvimento e atratividade e a fim de promover as vantagens competitivas de Portugal, algumas entidades institucionais têm a responsabilidade de promover e criar condições para atrair esse tipo de investimento. O esforço para atrair investimento tem sido consolidado por iniciativas com uma abordagem mais global, mas também outras de enfoque mais regional. Relativamente à abordagem regional, a promoção a nível local é feita pelos municípios e instituições governamentais locais. Alguns exemplos de incentivos ao investimento são a redução do Imposto Municipal Imobiliário, a redução da Derrama (imposto municipal sobre os lucros das empresas, que é cobrado sobre o rendimento tributável de o exercício de pessoas coletivas, antes da dedução das perdas fiscais, a isenção de taxas de licenciamento a 100%, etc.

CEO's de todo o mundo escolhem Portugal para instalar seus Centros de Serviços Partilhados que ligam os seus negócios ao mundo. Altran, Cisco Systems, BNP Paribas, Europcar, Fujitsu, Xerox, IBM são algumas das mais de 450 empresas, que a partir de Portugal, prestam os melhores serviços do mundo, em áreas como finanças, recursos humanos, tecnologias da informação e logística. O setor alcançou um crescimento significativo na estratégia económica nacional, gerando empregos e promovendo o desenvolvimento de infraestruturas.

Portugal está no radar das empresas estrangeiras multinacionais (CCP, 2015), pois o nível de confiança no País tem crescido, tornando-o atrativo ao investimento estrangeiro (EY, 2014).

No nosso país, os Centros de Serviços Partilhados estão frequentemente localizados nas grandes cidades, nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto

Em 2017, segundo um estudo de Ernest & Young, existiam 88 centros localizados no Distrito de Lisboa. Aproximadamente metade dos centros localizam-se no Norte do País (49). Os restantes dividiam-se pela zona Centro (15) e Alentejo (2). Nas zonas do Algarve e Arquipélagos não existiam ainda nenhum centro de serviços partilhados referenciado em 2017.

**Figura 7 - Centros Serviços Partilhados Localizações**



#### 2.4.1. Atratividade de Portugal

Portugal apresenta um perfil competitivo para a implementação de CSP, visto que reúne um conjunto de condições que o colocam numa posição privilegiada quando comparado com outros potenciais destinos de serviços partilhados (CCP, 2015; Deloitte, 2014)

**Q6: Qual será a motivação e racionalidade de suporte para as empresas terem Portugal como alvo das suas implementações de centros? (CCP, 2015; Deloitte, 2014).**

A escolha de localizações por parte das empresas está correlacionada com as razões que à priori as levaram a decidir a adoção de um modelo de Centros de Serviços Partilhados (Schulman *et al.*, e Dias, 2017).

Segundo Dias (2017) uma empresa que tenha decidido implementar um centro de serviços partilhados com o objetivo de redução de custos irá procurar uma localização onde esse objetivo seja concretizável, caso o objetivo fosse a estabilidade social a sua localização tenderá a ser escolhida de acordo com esse fator. Portugal aparenta ser reconhecido pela maioria das características procuradas pelas empresas na esfera dos serviços partilhados.

Atualmente, assistimos a um novo paradigma, nos CSP. O sector está a tornar-se menos convencional e a tornar-se mais digital o que significa o crescimento da necessidade de um elevado grau de adaptação. As empresas disponibilizam uma gama maior de serviços que vão além da dimensão operacional simples e de suporte. O foco deixa de ser apenas a redução de custos (apenas englobando atividades de *back-office*), evoluindo para um novo modelo suportado em processos *end-to-end* com foco no cliente. Nesse sentido, passam ser crucial a qualidade dos recursos humanos, as características das infraestruturas, as possibilidades de inovação e o desenvolvimento sustentável do negócio.

São vários os autores que apontam que o nível elevado de atratividade de Portugal para as organizações internacionais relaciona-se com a qualidade dos recursos humanos, a posição geográfica, a acessibilidade, a estabilidade política e social e relação preço/qualidade das infraestruturas.

Em Portugal a qualidade dos recursos humanos é elevada e a preços competitivos (Savills Aguirre Newman, 2018). Em Portugal, 90% das empresas considera que as competências da mão de obra estão no topo das suas prioridades (Ernest & Young, 2017).

Os Portugueses têm uma elevada aptidão para aprender vários idiomas. Segundo dados do Eurostat, em 2016 (cit. in Lima, 2014), cerca de 40% dos estudantes em Portugal eram capazes de falar dois ou mais idiomas.

Outra vantagem apontada a Portugal prende-se com a sua posição geográfica no globo. Portugal possui uma localização central estratégica e favorável, o fuso horário do país é UTC/GMT, segundo Eurostat (2016) cit. in Lima, (2014) significa que está a 4 horas de

distância de avião da Europa, de África e da América, com a acessibilidade. Possuímos uma rede ferroviária e rodoviária com rápido e grande alcance a todos as regiões.

Para além das vantagens referidas anteriormente o nosso país caracteriza-se por ser estável política e socialmente. Segundo dados de 2018, Portugal é o 4º país mais pacífico do globo (Global Peace Index, 2018).

Contudo e de forma a poder manter e desenvolver esta capacidade de atração de centro de serviços partilhados o país deverá focar-se em quatro pilares:

- ✓ Desenvolvimento estratégico nacional – Criação de um plano de orientação e comunicação, considerando os interesses dos Estado, Organizações e Universidades
- ✓ Desenvolvimento de competências – existe uma lacuna entre a oferta e procura do mercado em termos de recursos especializados. A estratégia poderá passar pela implementação de planos promocionais com objetivo de potenciar a notoriedade de Portugal a nível internacional.
- ✓ Implementação de processo de promoção contínuo e melhoria da retenção. Portugal tem dificuldades em atrair e reter talento para os quadros das organizações em Portugal (Ernest & Young, 2017).

De acordo com relatório *High Level Group of Business Service* da Comissão Europeia, existem alguns desafios que Portugal tem de ultrapassar, como por exemplo, tornar a sociedade mais sustentável potenciando a produtividade e a inovação. Outro aspeto desafiante para Portugal tem a ver com os constantes desenvolvimentos na área a nível informático e na internet (European Commission, 2018).

Segundo Ernest e Young (2017), as limitações do nosso país relacionam-se com a oferta de ativos físicos adequados, a disponibilidade e competências técnicas de recursos humanos. Portugal pratica um salário inferior à média europeia.

O grande desafio para Portugal em direção ao aumento da capacidade atrativa deverá passar pela implementação de um plano nacional que alinhe os interesses do setor público, do setor privado e da educação. Este plano deverá ser o guia de orientação e comunicação para o todo o setor dos serviços partilhados.

É importantíssimo que Portugal simplifique os processos de retenção de talento e que

promova a sua visibilidade a nível internacional. De facto, as competências da mão de obra em Portugal são um fator de atratividade, mas, para que esta vantagem se mantenha e porventura aumente, é necessário o fomento dos perfis especializados mais procurados.

## **2.5. Principais Considerações**

Em conclusão, a criação de um centro de atendimento corporativo sugere que algumas das funções de negócios existentes na organização se concentrem em uma nova unidade de negócios independente, que deve ter uma estrutura de gestão projetada para promover eficiência, produtividade, reduzir custos e melhorar o atendimento aos clientes internos. clientes (Bergeron, 2003).

Em linhas gerais, podemos dizer que as principais características que podemos ver no CSP, são a integração de processos de suporte para redução de custos, a ênfase na satisfação do cliente e o desempenho medido fora, e o modelo de relacionamento semelhante ao de um fornecedor independente de terceiros (Schulz *et al.*, 2009).

A revisão da literatura permite-nos assegurar que a criação de um centro de serviços partilhados pode trazer muitos benefícios para a organização, destacando-se a redução de custos, o aumento da eficiência, a eficácia e eficiência na organização (Van der Linde *et al.*, 2006; Quinn *et al.*, 2000). No entanto, importa referir que também se constata alguns problemas relacionados com a implementação deste modelo, nomeadamente, problemas ao nível da adaptação dos funcionários à nova entidade organizacional, problemas ao nível da descrição insuficiente de interfaces, por vezes os processos não são adequadamente documentados e entendidos, o que torna crítica a prestação eficaz de serviços, e também problemas ao nível da localização do centro, nomeadamente quando as organizações têm uma dimensão e uma dispersão geográfica grande (Ulbrich, 2006).

Em suma, a estratégia de implementação de um CSP visa obter um aumento da eficiência e da eficácia do serviço prestado, gerar valor, reduzir custos, e melhorar o serviço para os clientes internos da organização.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Metodologia**

Neste capítulo descreve-se a forma como a investigação vai decorrer, procurando identificar alguns dos meios disponíveis para a realização de um trabalho de investigação.

Para Pinheiro (2013), a metodologia é uma fase essencial e insubstituível num trabalho de investigação, sendo considerada como a disciplina instrumental que cria as condições propícias para que uma pesquisa se considere científica. Nesse sentido, podemos afirmar que a parte mais importante de um trabalho de investigação se prende com a decisão sobre qual a metodologia a utilizar, uma vez que *“assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação”* (Peixoto, 2018, p.36).

Através da metodologia obtém-se o conhecimento e através do método chega-se ao conhecimento científico. A procura de métodos para obter conhecimento para um determinado problema pode traduzir-se em metodologia científica. Considerando as características do objeto em estudo, pode optar-se por estudos quantitativos ou qualitativos. Os estudos quantitativos analisam dados objetivos, mensuráveis e tendências observáveis, enquanto nos estudos qualitativos procura-se *“a análise em profundidade de determinados objetos de estudo (...) a riqueza da informação através da observação múltipla de aspetos concernentes aos objetos em análise”* (Santo, 2010, p. 34).

Para Sousa e Baptista (2011), a metodologia de investigação é um processo de seleção da estratégia da investigação, que condiciona a escolha das técnicas de recolha de dados, devendo ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir. Segundo estes dois autores, no que respeita aos métodos de investigação, podem ser classificados como: métodos de investigação qualitativos, métodos de investigação quantitativos e métodos de investigação mistos (Sousa & Baptista, 2011).

##### **3.1.1. Método de Investigação Qualitativo**

Seguindo a abordagem de Sousa e Baptista (2011), a investigação qualitativa desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados. Visa compreender e explicar o objeto em estudo, tendo em consideração o seu contexto histórico, tecnológico, socioeconómico e cultural. Desenvolve-se mediante a análise do discurso, a análise documental, a observação participativa, os inquéritos em profundidade e as entrevistas.

Guedes (2020, p.38), revela que *“os métodos qualitativos envolvem um investigador que descreve os tipos de características observados em pessoas e eventos sem comparar esses em termos de medições ou quantidade”*.

Em suma, o método de investigação qualitativo aponta para a compreensão e interpretação de informações baseadas em dados recolhidos de interações sociais e interpessoais, analisados a partir dos significados que o investigador e/ou os participantes atribuem a determinado facto, através de entrevistas, observação e interpretação de formas de expressão visual.

### **3.1.2. Método de Investigação Quantitativo**

Segundo Guedes (2020, p.38), o método de investigação quantitativo *“integra-se no paradigma positivista, apresentando como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Numa investigação quantitativa, as hipóteses, as variáveis e o projeto de investigação são sempre previamente definidos, baseando-se a validade dos resultados no controlo conceptual e técnico das variáveis em estudo”*.

Do ponto de vista conceptual, *“a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais e/ou sócio afetivas passíveis se serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo investigação empírica”* (Coutinho, 2014, p. 24).

Do ponto de vista metodológico, refere que a este tipo de investigação *“alicerça-se um modelo hipotético-dedutivo, partindo o investigador do postulado que os problemas sociais têm soluções objetivas e estas podem estabelecer-se mediante a utilização de métodos científicos”* (Coutinho, 2014, p. 24).

### **3.1.3. Método de Investigação Misto**

O método de investigação misto é uma combinação dos métodos predefinidos das pesquisas quantitativas com métodos decorrentes das qualitativas.

No método misto, o investigador baseia a pesquisa supondo que a recolha de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (Creswell, 2007).

Segundo Malhotra (2001), o método de investigação misto, compreendendo a investigação qualitativa e a investigação quantitativa, constitui um método mais completo, apresentando um maior nível de credibilidade e validade dos resultados obtidos.

#### **3.1.4. Método de Investigação Adotado**

Neste projeto a recolha de dados será de base qualitativa e descritiva. Os elementos encontram-se disponíveis na empresa em questão, na plataforma do grupo “STANDEX” e nas suas unidades internacionais. Dado que iremos considerar uma base qualitativa e face às perguntas de investigação sugeridas pela revisão da literatura serão agora construídas Asserções.

#### **3.1.5. Construção das Asserções**

Uma asserção é uma “proposição declarativa que se toma como completa, podendo ser verdadeira ou falsa”.

Na pesquisa qualitativa, a asserção consiste no fundamento da mesma, ou seja, consiste no que se pretende comprovar através da pesquisa qualitativa. Uma asserção é um pouco mais do que uma simples afirmação, uma vez que implica uma afirmação categórica sobre a questão em causa.

Tendo por base as definições acima mencionadas, foram criadas as seguintes Asserções:

A1 “Há razões fiscais e sociais para a localização dos Centros de Serviços Partilhados.”

A2 “A gestão em termos humanos, financeiros e tecnológicos do CSP é difícil.”

A3 “A qualidade dos serviços prestados pelo CSP tem de existir.”

### 3.1.6. Resumo das questões de investigação

**Tabela 2 - Resumo das Questões de Investigação**

Questão	Fonte	Capítulo
Q1: Que tipo de empresas e atividades são mais propensas a ter serviços partilhados?	CCP, (2015); Deloitte, (2014) e Portugal Outsourcing, (2015).	I
Q2: Sendo este centro uma pequena organização dentro de uma grande organização até que ponto reduzirá custos nesta?	Leibfried, (2007).	I
Q3: Não haverá uma sobrecarga de peso na estrutura da organização?	Goh, Prakash, & Yeo, (2007)	I
Q4: E como se gere a relação humana nos serviços partilhados quando estes roubam poder á estrutura da organização?	Craike e Singh (2006)	II
Q5: É viável transformar pessoas, processos e tecnologia?	Shah (1998)	II
Q6: De que forma podemos monitorizar a qualidade dos serviços prestados?	Shah (1998)	II
Q7: Qual será a motivação e racionalidade de suporte para as empresas terem Portugal como alvo das suas implementações de centros?	CCP, 2015 e Deloitte, 2014	II

### 3.1.7. Relação entre as Aserções e as Questões de Investigação

**Tabela 3 - Relação entre as Aserções e as Questões de Investigação**

Asserções	Questões de Investigação
Asserção 1: “Há razões fiscais e sociais para a localização dos Centros de Serviços Partilhados”.	Q1: Que tipo de empresas e atividades são mais propensas a ter serviços partilhados?
	Q7: Qual será a motivação e racionalidade de suporte para as empresas terem Portugal como alvo das suas implementações de centros?
Asserção 2: “A gestão em termos humanos, financeiros e tecnológicos do CSP é difícil”.	Q2: Sendo este centro uma pequena organização dentro de uma grande organização até que ponto reduzirá custos nesta?
	Q3: Não haverá uma sobrecarga de peso na estrutura da organização?
	Q4: E como se gere a relação humana nos serviços partilhados quando estes roubam poder á estrutura da organização?
	Q5: É viável transformar pessoas, processos e tecnologia?
Asserção 3: A qualidade dos serviços prestados pelo CSP tem de existir”.	Q6: De que forma podemos monitorizar a qualidade dos serviços prestados?

### Figura 8 - Asserção 1

Asserção 1: “Há razões fiscais e sociais para a localização dos centros de serviços partilhados”.

A escolha de Portugal para a localização do centro de serviços partilhados evidencia que os parceiros internacionais apreciam o aspeto social e económico deste País.

### Figura 9 - Asserção 2

Asserção 2: “A gestão em termos humanos, financeiros e tecnológicos do CSP é difícil”.

Em qualquer tipo de organização a gestão dos recursos humanos é sempre uma matéria crucial. Num centro de serviços partilhados onde as competências e os saberes são de diversa índole e fundamentais para definir um *know-how* muito específico mas ao mesmo tempo muito global acrescem a dificuldade em sua gestão. Principalmente a parte tecnológica relativa á comunicação e segurança da informação entre as diferentes partes torna-se um elemento fundamental

### Figura 10 - Asserção 3

Asserção 3: “A qualidade dos serviços prestados pelo CSP tem de existir”.

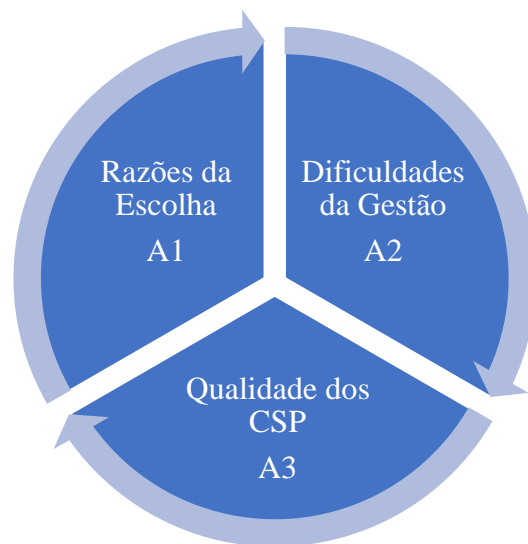
De fato a razão da escolha foi económica política e social mas a qualidade final do serviço tem de cumprir os objetivos dessa escolha daí que a qualidade dos serviços partilhados tenha que existir.

### 3.1.8. Construção do Modelo de Análise

Desta forma parece ser fácil de entender que as razões da escolha dos CSP são motivadoras, sabendo também que gerir todas as forças inerentes a esses serviços quer em termos humanos, quer em termos tecnológicos, mas serão exatamente esses desafios e essas motivações que em funcionamento motivarão a necessidade da qualidade, para que esses centros de serviços perdurem.

As asserções A1, A2 e A3 encontram-se associadas e poder-se á dizer que valem 1/3 cada. Esquemáticamente este modelo de análise podia desenhar-se como se segue:

**Figura 11 - Modelo de Análise**



Assim a confirmação do modelo de análise será dada por:

$$\frac{1}{3} A1 + \frac{1}{3} A2 + \frac{1}{3} A3$$

### 3.1.9. Recolha de dados

Como se trata da realização de um projeto em que se vai implementar no CSP os procedimentos usados pelo Grupo o caso prático consistirá na fundamentação e confirmação das Asserções criadas. Sabemos que alguns dos dados serão conhecidos na data de elaboração do presente estudo, mas admitimos que outros apenas o futuro os poderá revelar.

## **4. PROJETO**

### **4.1. Enquadramento**

Atualmente, assistimos a uma elevada competitividade e concorrência num mercado cada vez mais global, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência das empresas que não forem capazes de evoluir o seu estilo de gestão e métodos de trabalho. A palavra de ordem é reforçar lideranças e posições, através da implementação de ferramentas que lhes permitam reduzir custos, harmonizar processos, otimizar recursos, aumentar a competitividade. Em suma, acrescentar valor. Nesse sentido são muitas as empresas, que recorrem ao modelo de serviços partilhados, tirando vantagem de concentrar numa única unidade organizacional os serviços de apoio comuns e transversais.

O grupo “STANDEX” está presente em negócios por todo o mundo e viu na implementação de serviços partilhados uma mais-valia, para atingir o seu objetivo primordial a criação de valor e a qualidade em todos os serviços praticados.

O grupo “STANDEX”, é sediado nos Estados Unidos, contudo o Grupo opera através de diversos centros produtivos, de comercialização e de distribuição na Austrália, Brasil, Canadá, China, Japão, Europa, México, Índia, Turquia, África do Sul, Coreia do Sul, Rússia, Malásia e Singapura.

A empresa STANDEX International Corporation é cotada na Bolsa de Nova York e o acompanhamento consolidado às demonstrações financeiras inclui as contas da STANDEX International Corporation e suas subsidiárias e são preparadas de acordo com os princípios contabilísticos aceites nos Estados Unidos da América (“GAAP”). Todas as transações Inter-Companhias são eliminadas na consolidação.

O grupo sentiu algumas dificuldades no processo de preparação e consolidação, nomeadamente nas empresas a operar na Europa e numa forma de superar essas dificuldades, transformando-as numa mais valia optou por alterar a estratégia, através da implementação de serviços partilhados.

No recorrer da apresentação deste projeto, teremos a oportunidade de identificar os principais motivos de implementação, as melhorias e benefícios esperados. Começarei com uma breve apresentação do Grupo “STANDEX”, e posteriormente com apresentação do projeto de implementação do Centro de Serviços Partilhados, as fases delineadas, as vantagens que se pretendem obter, as principais dificuldades esperadas, assim como as razões de escolha de Portugal como país de acolhimento.

## **4.2. O Grupo “STANDEX”**

O Grupo “STANDEX” (Standex International Corporation) foi fundado em 1955 nos Estados Unidos, tendo principiado a sua atividade na área da gravação de aço. Desde então, o Grupo “STANDEX” expandiu a sua atividade, assumindo-se como *player* inovador na área em vários setores de atividade, designadamente para o mercado automóvel, alimentar, plástico, papel, entre outras indústrias.

Atualmente, o Grupo conta com cinco divisões de negócio:

- “*STANDEX*” *Engraving* – aplicação de texturas e acabamento de superfícies (onde se encontra a Empresa);
- “*STANDEX*” *Food Service Equipment Group* – conceitualização e manufatura de equipamentos para a indústria alimentar;
- *Engineering Technologies Group* – aplicação de tecnologias inovadoras de conformação de metais para fabrico de soluções para clientes nos mercados diversificados de aviação, espaço, defesa, energia e medicina;
- “*STANDEX*” *Electronics* – desenvolvimento de soluções eletrónicas à medida para clientes nos mais diversos setores; e
- “*STANDEX*” *Hydraulics* – produção de cilindros hidráulicos móveis, incluindo cilindros telescópicos de ação simples e dupla e cilindros de haste de pistão.

## **4.3. Área Geográfica de Atuação**

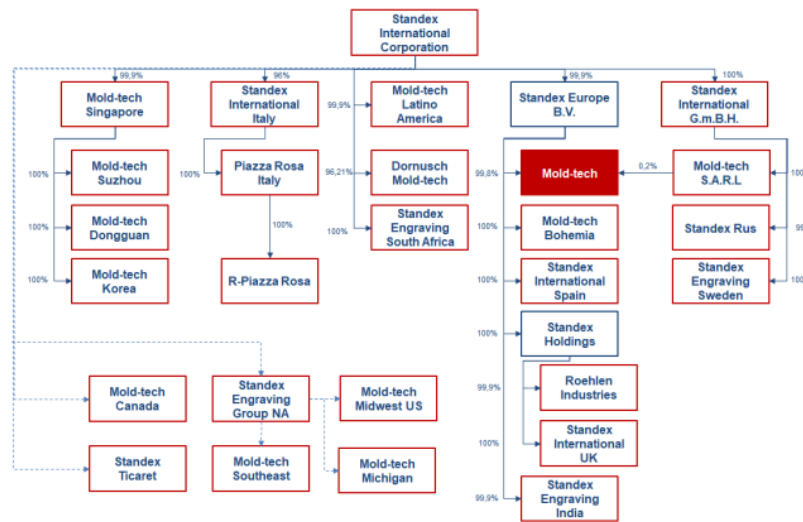
O Grupo “STANDEX” está sediado em New Hampshire, nos Estados Unidos, tendo as principais instalações na mesma região. Com o objetivo de satisfazer a procura internacional pelos seus produtos e por forma a estar mais perto dos seus principais clientes, o Grupo tem vindo a operar através de diversos centros produtivos, de comercialização e de distribuição na Austrália, Brasil, Canadá, China, Japão, Europa, México, Índia, Turquia, África do Sul, Coreia do Sul, Rússia, Malásia e Singapura.

## **4.4. Estrutura de participações relevante**

A estrutura de participações do Grupo “STANDEX”, datada a 30 de junho de 2021 (FY 2020), é apresentada no esquema que se sintetiza de seguida.

## 4.5. Organograma de Participações

Figura 12 - Organograma de Participações



Fonte: Moldtech Portugal (2021)

### 4.5.1. Estratégia

A estratégia da Empresa é impulsionar o crescimento e construir plataformas industriais maiores, aproveitando os pontos fortes combinados dos seus negócios para penetrar melhor nos mercados atuais e entrar em novos mercados geográficos e verticais.

O objetivo da “STANDEX” é a criação de valor e nesse sentido continuará a adquirir negócios sinérgicos com os seus atuais grupos operativos, de forma a criar e sustentar um forte valor acionista.

A “STANDEX” tornou-se conhecida pela sua capacidade de adquirir e gerir efetivamente empresas superiores em diversos mercados. A diversificação da “STANDEX” em várias linhas de negócio permitiu à Empresa alcançar a consistência dos ganhos ao longo dos ciclos de mercado e económicos.

O objetivo a longo prazo é criar plataformas de negócio consideráveis, adicionando aquisições estrategicamente alinhadas ou “bolt on” para fortalecer os negócios individuais, criar sinergias de vendas e custos com as suas plataformas de negócio principais, e acelerar o crescimento da unidade de negócio e a melhoria da margem.

O foco é a identificação e investimento em oportunidades que complementam os seus produtos o que aumentará a presença e capacidades globais dos seus negócios.

#### **4.5.2. Base de apresentação e consolidação de contas**

A empresa “STANDEX” é cotada na Bolsa de Nova York. O acompanhamento consolidado às demonstrações financeiras inclui as contas da Standex International Corporation e suas subsidiárias e são preparadas de acordo com os princípios contabilísticos aceites nos Estados Unidos da América (“GAAP”). Todas as transações Inter-Companhias são eliminadas na consolidação.

#### **4.5.3. Mold Tech Portugal**

A Mold-Tech é uma sociedade anónima detida pela Standex Europe B.V. a 99,80%, inserida no Grupo “STANDEX”, e que desenvolve a sua atividade no setor do tratamento e revestimento de metais.

A Mold-Tech tem como atividade principal o tratamento e revestimento de cilindros e moldes de metal por processos de fotogravura ou mecânicos e a comercialização dos mesmos, e como atividade secundária a reparação e manutenção de máquinas e equipamentos. Das diversas atividades destacam-se: gravação química de moldes, gravação de cilindros, *nickel forming*, *architexture*, *tribocoat*, gravação laser e *finishing*.

Dada a exigência dos seus principais clientes, a empresa e, bem assim, o grupo onde se encontra, têm efetuado um forte investimento na dinamização dos processos produtivos, operacionais, tecnológicos, em atividades de Investigação & Desenvolvimento com foco tanto no desenvolvimento de oferta (novas texturas) como na melhoria da eficiência e eficácia dos seus processos produtivos (meios de controlo da qualidade do processo produtivo e novos materiais para incorporação no processo produtivo).

A empresa Mold-Tech tornou-se referência dentro do grupo “STANDEX” tanto pela oferta e qualidade do serviço prestado ao cliente, bem como pela dinamização e harmonização dos processos produtivos, operacionais, tecnológicos assim como pelos processos de controlo interno, gestão e contabilidade, estando em plena harmonização com os standards exigidos pelo grupo “STANDEX”.

Por todos estes motivos, o novo Centro de Serviços Partilhados, integrou a estrutura da empresa Mold-Tech Portugal, atuará a partir de Portugal e apoiará o grupo designado por “STANDEX” EMEA.

#### 4.6. EMEA – *Shared Service Center*

O Grupo “STANDEX” tem efetuado um forte investimento na dinamização e harmonização dos seus processos produtivos, operacionais, tecnológicos, de gestão e contabilidade bem como de controlo interno. A estratégia da organização é a criação de valor e nesse sentido o foco é a identificação e investimento nas melhores práticas de mercado. Neste contexto surge o projeto de implementação de um Centro de Serviços Partilhados, integrado na empresa Mold-Tech Portugal, a operar a partir de Portugal.

A implementação do CSP é uma questão estratégica, o seu campo de atuação é o grupo de empresas designadas por “STANDEX EMEA”, e o objetivo é através da concentração de recursos qualificados, garantir a confiabilidade de relatórios financeiros e a preparação de demonstrações financeiras para fins externos (consolidação) de acordo com as normas e princípios contabilísticos geralmente aceites. O novo CSP atuará também a nível do Controlo Interno, dará suporte a todas as empresas do grupo “STANDEX EMEA” com foco no cumprimento de todas as obrigações legais e de reporte ao grupo, permitindo a comparabilidade e legitimidade do reporte, harmonizando processos e procedimentos, aumentando a eficiência e eficácia dos mesmos, documentando todo o processo.

O CSP, atuará de acordo com todas os standards definidos pelo grupo “STANDEX” e com base nos critérios estabelecidos no *Internal Control – Integrated Framework* (2013) emitido pelo Comité de Organizações patrocinadoras da Comissão *Treadway (COSO)*.

O CSP dará suporte as empresas “STANDEX EMEA”, principalmente no reporte mensal do grupo, garantindo que estas respeitam todos os princípios contabilísticos locais, prazos e relativos impostos bem como no processo de consolidação, tem presente as leis de valores mobiliários federais dos Estados Unidos e as regras e regulamentos aplicáveis dos Valores Mobiliários e *Exchange Commission* e o PCAOB.

O CSP dará suporte legal a todos os possíveis ajustes entre contabilidade local e USGAAP.

Outro objetivo da “STANDEX” é a curto prazo, implementar em todas as empresas do grupo o mesmo sistema de ERP (SAP), visando a consolidação e harmonização de processos, levando a tomadas de decisão mais rápidas, através da redução dos tempos das operações, melhor acesso à informação e reportes mais céleres,

fiáveis e disponíveis, garantindo a credibilidade e comparabilidade da informação do grupo. Nesse sentido, o novo CSP dará suporte à equipa de IT, bem como a equipa local, e acompanhará todo o processo de implementação/ desenvolvimento do novo modelo ERP.

Como referido anteriormente o novo Centro de Serviços Partilhados, integrou a estrutura da empresa Mold-Tech Portugal, atuará a partir de Portugal e apoiará o grupo de empresas designado por “STANDEX EMEA”.

O acrónimo “EMEA - Europa, Médio Oriente e África (Europe, the Middle East and Africa)”, é uma designação geográfica usada frequentemente por empresas para descrever seus negócios na região da Europa, Médio Oriente e África (EMEA).

O grupo “STANDEX”, quando refere o acrónimo EMEA designa as suas empresas que operam na Europa, Médio Oriente, África e Brasil.

O Grupo “STANDEX EMEA” é composto pelas seguintes empresas:

- ✓ Standex Engraving South Africa (África do Sul)
- ✓ Mold-Tech S.A.R.L (França)
- ✓ Mold-Tech Standex Bohemia, S.R.O. (República Checa)
- ✓ Standex Gravur Sanayi Ve Ticaret, LTD.STI. (Turquia)
- ✓ Standex International GMBH (Alemanha)
- ✓ Standex International, LTD (Reino Unido)
- ✓ Standex International, S.A (Espanha)
- ✓ Standex International, S.R.L (Itália)
- ✓ Standex Engraving Sweden (Suécia)
- ✓ Standex Russia LLC (Rússia)
- ✓ Dornbusch Mold-Tech Ltda (Brasil)
- ✓ Mold-Tech Portugal (Portugal)
- ✓ Piazza Rosa Roménia (Roménia)

#### 4.7. Localização do CSP – Portugal

Figura 13 - Localização do CSP – Portugal



A escolha da localização é a parte mais crítica do processo. A questão – chave é “Qual o local indicado, a partir do qual conseguiremos atingir os objetivos que pretendemos com a implementação?”

Sendo este um ponto crítico do processo, múltiplos critérios devem ser considerados.

Desde o início que os objetivos de implementação do CSP estavam bem definidos e traçados. A escolha da localização está correlacionada com alcance desses mesmos objetivos.

O novo *EMEA – Shared Service Center* localiza-se em Portugal, na Maia, junto das instalações da Mold-Tech Portugal, mas com instalações próprias. O CSP, ocupa uma área de 370 m<sup>2</sup>.

Os gestores do projeto apresentam vários motivos para a escolha de Portugal, como localização do CSP. Um dos motivos é a empresa Mold-Tech Portugal que é uma empresa de referência para o grupo, não só pelo seu volume de negócio, mas pelos seus procedimentos de gestão, controlo interno e de reporte ao grupo.

Além disso, Portugal, apresenta uma série de fatores diferenciadores de qualidade, tais como:

- ✓ Pessoas altamente qualificadas e certificadas em diversas áreas (IT, engenharia, gestão);
- ✓ Legislação laboral flexível;
- ✓ Recursos humanos com capacidade de comunicar em diversos idiomas;

- ✓ País com elevada segurança e estabilidade;
- ✓ Boas infraestruturas e conectividade;
- ✓ Localização próxima ao Aeroporto;
- ✓ Altos níveis de desempenho baseados em alta produtividade;
- ✓ Elevada concentração de CSP em Portugal, com excelentes práticas.

#### 4.8. “STANDEX” EMEA – Factos Financeiros

Para melhor compreensão dos objetivos da criação do CSP, apresento de seguida um quadro síntese que representa a situação atual do grupo “STANDEX” - EMEA e as suas principais fragilidades.

**Tabela 4 - “STANDEX” - EMEA Fragilidades**

<b>EMEA</b>	<b>Total</b>
Continents	3
Countries	14
Legal & Tax Entities	15
Plants	16
Languages	11
Finance Headcount	28
Finance Full Time Equivelant Headcount	25,5
Number of external finance service suppliers	29
ERP systems	8
Overall Annual cost	1.1k USD
Annual External Service Hired	360k USD
Total overall costs Finance	1.460k USD

Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

Analisando o quadro verificamos que o grupo “STANDEX EMEA” apresenta diversas barreiras e défices, que precisam de ser ultrapassados, nomeadamente:

- ✓ A grande dispersão geográfica - o grupo opera em 14 países, em 3

continentes;

- ✓ A barreira linguística em países em que a língua inglesa não é fluente;
- ✓ Equipa financeira na maioria dos casos não certificado/qualificado;
- ✓ Serviços financeiros baseados em custos elevados para determinados países (Mix /Externo) para apoiar;
- ✓ Alta dependência de recursos externos (parceiros externos) para reportar ao grupo;
- ✓ Alta complexidade legal (local);
- ✓ O tamanho e o volume variam por empresa, embora os requisitos para a conformidade sejam os mesmos;
- ✓ Dificuldade na segregação de deveres / Controlo;
- ✓ Dificuldade em manter conformidade legal;

O novo CSP pretende adotar um modelo de gestão estruturado, com foco em processos, cuja responsabilidade é prestar serviços de apoio aos negócios (contas a pagar, receber, contabilidade, recurso humanos, tecnologia da informação, compras, jurídico, fiscal, reporte) para as empresas do grupo. Pretende-se utilizar um processo simplificado, uma tecnologia eficientemente integrada, o que, portanto, permitirá ganhar escala e otimizar seus recursos de forma eficiente, num único local, sob uma única coordenação. Consequentemente a implementação do CSP permitirá a redução de custos uma vez que permite alcançar economias de custos superiores, ao mesmo tempo em que, nitidamente, também auxilia na melhoria contínua dos serviços oferecidos. Estas vantagens são impulsionadas, por exemplo, pela “aplicação de procedimentos padronizados para a execução das atividades, assegurando qualidade e rapidez, economia de escala dado o alto volume de transações que o centro é capaz de processar.

Como podemos verificar, atualmente existe uma alta dependência de recursos externos, tanto para cumprimentos legais locais, como de reporte ao grupo, o que se transforma em custos financeiros extremamente elevados.

Além disso, através do CSP estarão garantidos o cumprimento de todas as obrigações legais e de reporte ao grupo, permitindo a comparabilidade e legitimidade do

reporte, através da harmonização de processos e procedimentos, aumentando a eficiência e eficácia dos mesmos, documentando todo o processo.

#### 4.9. Fases de implementação

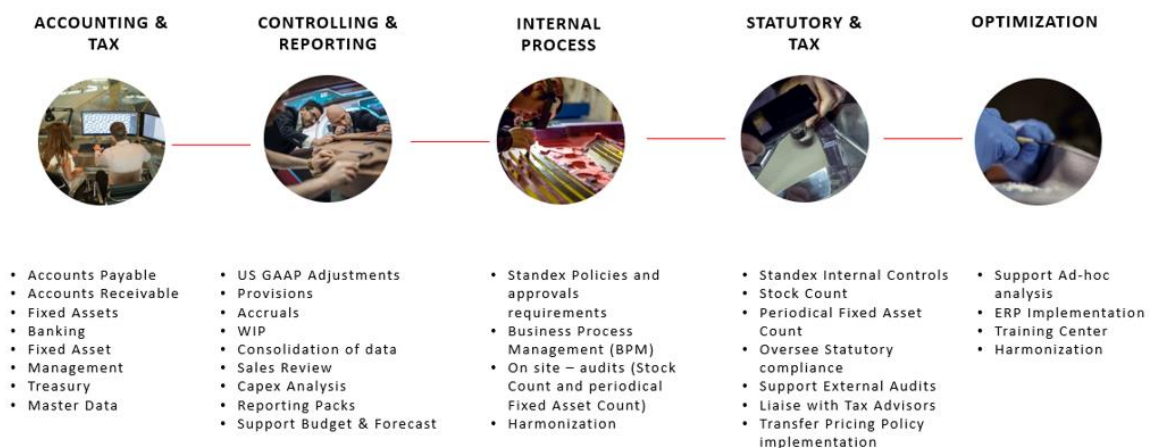
A implementação de um centro de serviços numa empresa é uma decisão estratégica, que influenciará a empresa como o todo. Uma má implementação poderá causar danos irreversíveis e fatais na organização.

Nesse sentido, torna-se crucial definir uma série de procedimentos, processos e fases de implementação.

É importante definir e delinear cada fase de implementação, tendo em conta as necessidades e possibilidades da organização. Portanto, no momento de planear, é importante perceber a realidade da empresa, as suas necessidades, de acordo com o grau de importância. Isso permitirá fazer uma transição tranquila e, a partir disso, colher frutos valiosos para a empresa como um todo.

Os responsáveis pela gestão do projeto de implementação do CSP, para o grupo “STANDEX EMEA”, sempre estiveram cientes da complexidade do projeto, bem como dos riscos inerentes ao mesmo. Nesse sentido, e de uma forma simplificada, apresento as fases que a gestão do projeto delineou:

**Figura 14 - Estratégia de implementação do CSP**



Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

Numa primeira fase designada de “Avaliação/Viabilidade” será desenvolvida a visão do projeto, define-se como os processos devem ser divididos entre as empresas locais e o CSP, define-se a tecnologia – ERP a ser usada. No final desta fase, avalia-se os

benefícios financeiros e não financeiros e toma-se uma decisão segura e ciente dos benefícios e riscos associados.

A segunda fase chama-se de “*Design*” do projeto. Constrói-se uma imagem detalhada de como serão os processos futuros: quem fará o quê, onde e como. Nesta fase, a tecnologia é um facilitador-chave do processo, e será necessário avaliar o ERP, as suas vantagens e limitações, para que este seja facilitador e suporte aos processos. Este projeto terá um grande impacto nos colaboradores, por isso é importante identificar todos os intervenientes (*stakeholders*), para que juntos se possa planear e superar as resistências. Nesse sentido, é importante, ficar desde já definido os serviços prestados e as medidas de desempenho do CSP. É importante desenhar o catálogo de serviços.

A terceira fase designa-se “Construir e Testar”. Nesta fase tudo se junta: exige a integração dos desenhos de processos, das ferramentas tecnológicas que os suportam e dos usuários que vão operar o CSP, no dia a dia. Criam-se documentos com políticas e procedimentos, guias de utilizador, definem-se e descrevem-se funções, seleccionam-se os funcionários para as novas funções, formam-se. É crucial testar, antes de avançar!

A quarta fase é de “Implementação e Lançamento”. Até este ponto, muito trabalho foi realizado, criou-se “processos no papel” que são eficientes em um ambiente de teste. Contudo, “Ir ao vivo”, será o teste definitivo. Nesta fase, há que garantir que a solução funciona, que a empresa está pronta para a transição e que a própria migração será gerenciada e controlada. É necessário decidir se se opta por um “*Bigbang*” ou por uma abordagem por fases, escalonar as migrações ao longo do tempo e apoiar a transferência de conhecimento das organizações antigas para as novas. Será um desafio processar transações normais durante a transição para o CSP, mas um planeamento claro e recursos adequados irão superar isso.

A última fase “Otimizar” não é o fim da jornada. Embora muito trabalho já tenha sido realizado, sempre há novas oportunidades para otimizar as práticas de trabalho. Por esta altura o CSP deverá estar estabilizado e criou-se um forte relacionamento de parceiro de negócio com as unidades de negócio locais, então poderá ser adotada uma cultura permanente de melhoria contínua. O objetivo é obter níveis mais elevados de serviço e eficiência de custos. O foco será a melhoria contínua e reavaliação periódica do modelo de serviços partilhados, com objetivo de continuar a colher benefícios futuros.

#### **4.10. Gestão da mudança**

O processo de mudança é um momento muito importante e um bom planeamento do momento da migração dos serviços é uma forma de diminuir o impacto dessa mesma mudança, sobretudo quando se trata da dispensa ou realocação de equipas e de colaboradores. Atenção deve ser redobrada, de forma a minimizar a resistência que pode ser colocada, transformando a transição num momento positivo para a cultura da empresa.

Uma boa gestão da mudança é essencial para o sucesso na implementação de um CSP. Nesse sentido, deve-se apostar na formação das equipas de trabalho e instaurar um processo de gestão de clima, de forma a melhorar consideravelmente as relações interpessoais dentro da empresa.

Contudo, antes de qualquer coisa é essencial observar a organização com um todo, quais os processos executados, conhecer os colaboradores, identificar as necessidades reais em relação à implementação do CSP. Independentemente das necessidades identificadas, é imprescindível estar atento às vantagens e desvantagens que envolvem esse processo.

Outra etapa de extrema importância é a definição dos serviços oferecidos às unidades de negócio. É fundamental apresentar o catálogo de serviços e mostrar a cada mesma unidade de negócio as mais valias que terão com a nova parceria.

Mostrar a qualidade do serviço que oferecemos será o nosso grande trunfo na conquista do projeto e na resistência à mudança. Somos um parceiro não um concorrente.

É importante frisar que as rotinas de trabalho nas unidades de negócio terão de ser ajustadas à medida em que ocorrer a transição para o CSP. Treinar as equipas locais e fazer os devidos ajustes em relação aos procedimentos e fluxos de trabalho é necessário para que a transição seja mais tranquila e não interfira de forma negativa no trabalho diário.

Devemos ser cautelosos, uma vez que se trata de pessoas, que poderão ficar inseguras quanto à continuidade do seu posto de trabalho. Teremos de ser capazes de gerir pessoas e processos. Portanto, nesse momento, é importante ter bastante atenção, manter uma rotina de feedbacks e follow-ups a fim de monitorar e corrigir o percurso sempre que se notar qualquer desvio que possa comprometer o negócio da empresa e o próprio projeto.

Uma vez instaurada a relação entre o CSP e as equipas locais, e as equipas formadas para os novos processos e procedimento, chega a hora de testar a operação e conhecer as respostas que estarão por vir com essa mudança. Neste momento, as equipas já devem estar familiarizadas com as atividades, tempos de execução e formato de cada uma. Isso possibilitará uma operação piloto mais consistente e, por conseguinte, um diagnóstico mais assertivo daquilo que deve ser alterado.

Processos e prazos alinhados com toda a equipa, de forma a conhecer os desafios futuros.

Fazer ajustes sempre que necessário, de forma que todas as áreas possam ter tanto o entendimento quanto os processos ajustados e que assim permita a todos os envolvidos adaptarem-se à nova realidade.

Os colaboradores devem perceber que têm sempre uma porta aberta para tecer sugestões e que boas ideias são sempre bem-vindas.

#### **4.11. EMEA *Shared Service Center* – Área de atuação**

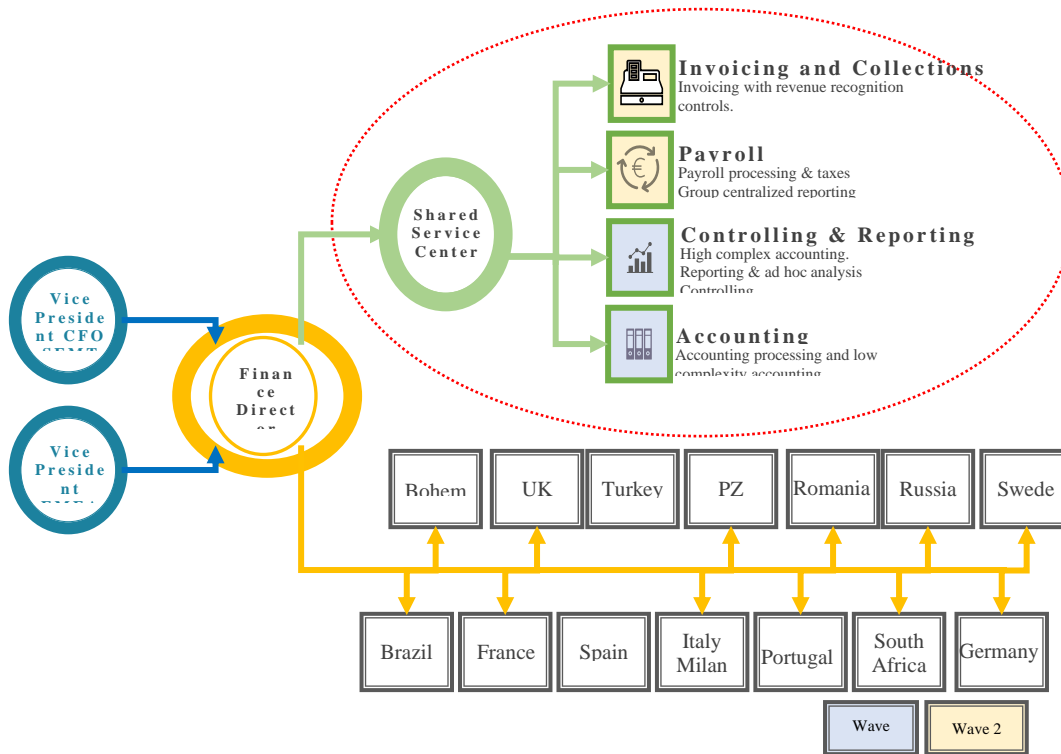
A gestão do projeto propõe uma estratégia Híbrida, ou seja, uma combinação de uma equipa qualificada no CSP com um *SPOC (One Site Point of Contact)*, em que estarão sempre assegurados a conformidade interna com os processos de harmonização e conformidade tributária e legal, com recurso ao apoio do consultor/ parceiro local.

As principais áreas de responsabilidade do “STANDEX EMEA” – *Shared Service Center* são:

- ✓ *Contabilidade*
- ✓ *Controlo de gestão*
- ✓ *Processamento salarial e impostos associados*
- ✓ *Faturação e cobranças;*

A imagem que se segue, mostra como a gestão do projeto pretende fazer a transição de processos.

**Figura 15 - Transição de processos**



Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

#### 4.12. EMEA Shared Service Center – Riscos e vantagens

Como referido anteriormente o EMEA *Shared Service Center* surge em razão da necessidade de aumentar a eficiência dos negócios, no aperfeiçoamento qualidade dos serviços prestados, e redução de custos. Pretende-se através deste centro, obter uma vantagem competitiva que crie valor percebido.

Pretende-se que a implementação do EMEA *shared service* apresente como macro resultados: clientes satisfeitos (unidades de negócio), acordo de serviços efetivamente utilizado e respeitado, redução de custos conforme ganha escala de operação e melhoria dos seus processos (custo de atividade), ambiente interno saudável e transparência na relação de parceria com as unidades de negócio precificação utilizada, com custos mensuráveis, indicadores de desempenho operacionais e acionáveis e atividades com reconhecido valor.

Pretende-se produzir benefícios mensuráveis e qualitativos a cada unidade de negócio.

Os mensuráveis são: redução de despesas, aumento de produtividade, ganhos de economia de escala de operação, alavancagem da tecnologia, maior controle, e menor custo por atividade.

Já os qualitativos são: melhoria dos serviços aos parceiros, processos padronizados e automatizados, comportamento e foco de uma unidade de negócio, profissionalização das áreas internas, manutenção mais eficaz dos padrões de informação, melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações, melhoria da curva de aprendizado, melhor automação dos processos e melhor aproveitamento dos recursos humanos-talentos.

Mas, como em tudo, há riscos na decisão de implantar um *shared service*, pois trata-se de um modelo transformacional, ou seja, que envolve toda a organização e, principalmente, uma mudança cultural, nesse sentido a implantação e maturação de *shared service* não deve ser menosprezada.

Os gestores do projeto identificam como principais riscos a resistência dos empregados a esta nova forma de trabalhar, dificuldades de comunicação, alteração profunda de políticas e de procedimentos, mudança de tecnologia, alteração do ambiente de trabalho, bem como adaptação dos controles internos e indicadores da empresa. Os gestores do projeto estão cientes que são numerosos os desafios enfrentados pela organização, antes da obtenção dos benefícios esperados por um CSP, sabendo que a implementação do CSP irá provocar mudanças na forma de trabalhar, nas relações e nos controles das organizações.

A adoção de um CSP pode gerar oposições dentro da organização. Esta resistência acontece, porque para muitos, especialmente os gerentes das unidades de negócio, têm uma percepção de centralização e controle de empresa, e esta mudança na estrutura organizacional, provoca uma mudança cultural nas empresas.

De forma a minimizar estes riscos, a implementação do EMEA *Shared Service Center* será realizada por fases, que apresentarei de seguida.

#### **4.13. EMEA Shared Service Center – Estrutura Interna**

Como referido anteriormente o processo de transição de processos das Unidades Negócio Locais para o CSP, será feito em duas fases iniciais.

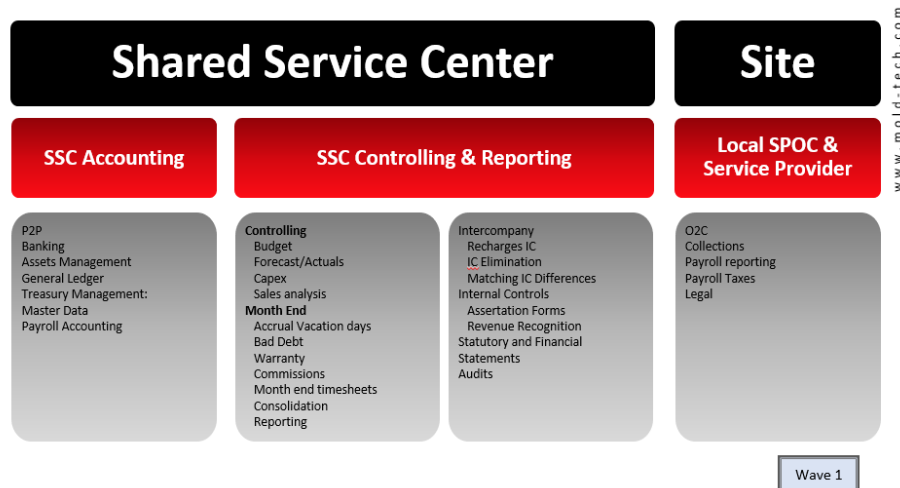
Apresento através da imagem que se segue, a estrutura interna do CSP, que

considera o catálogo de serviços completo, dividido em duas áreas:

- ✓ *Accounting* – tarefas baseadas no processamento (faturas de fornecedores, despesas de viagem, bancos, etc.)
- ✓ *Controle & Reporting* – Revisão de fim de mês e acréscimos, WIP, provisões.

Nesta primeira fase, recordo que teremos sempre o apoio de colaboradores locais (SPOC) para a realização de tarefas não transferidas e apoio de um parceiro externo local para obrigações, contribuições e impostos.

**Figura 16 - 1ª Fase**



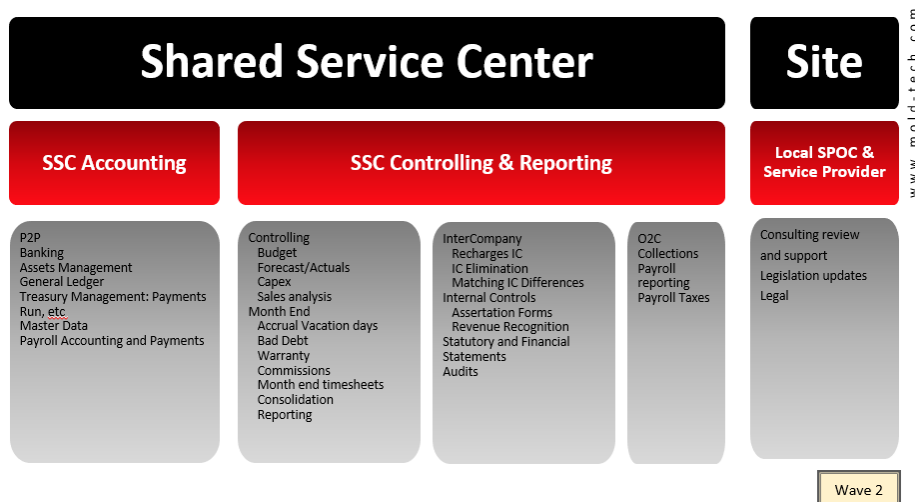
Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

A segunda fase incorporará as áreas de:

- ✓ *O2C – Order to Cash* – faturação, controlo de crédito e cobrança centralizadas para todos os países;
- ✓ *Payroll* – Processamento salarial e acréscimos;
- ✓ *Statutory* - Cumprimento legal regulamentar da legislação fiscal local;

O colaborador local (SPOC) e os consultores locais apoiarão a legislação e as atualizações fiscais, bem como a revisão final, como garantia de conformidade.

Figura 17 - 2ª Fase



Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

#### 4.14. EMEA – *Shared Service Center* – “*The process: one partner*”

A redução de custos é apontada como um dos grandes objetivos com a implementação de um cento de serviços partilhados. No caso do EMEA *Shared Service Center*, a redução de custos é um objetivo, mas não o principal. O objetivo principal desta implementação é instaurar altos níveis de confiança e qualidade.

Pretende-se instalar uma cultura de prestação de serviços orientada para as necessidades de cada unidade de negócio, formalizando, acordos de nível de serviço (ANS) e qualidade entre o CSP e as unidades de negócio.

E nesse sentido tornou-se fundamental apresentar a cada unidade de negócio o catálogo de serviços do EMEA – *Shared Service Center* e em que medida este contribuirá para acrescer valor.

Pretende-se criar um centro de excelência para conhecimentos operacionais. O objetivo é reunir uma combinação dos melhores modos de atuação, no que respeita a otimização de processos e não apenas um processo de centralização de serviços.

O catálogo de serviços do EMEA *Shared Service Center* engloba cinco áreas de atuação:

- ✓ *Accounts Payable*
- ✓ *Asset management*

- ✓ *General ledger*
- ✓ *Accounts receivable*
- ✓ *HR – Accounts Payable*

Pretendemos assegurar conformidade, legalidade e comparabilidade das demonstrações financeiras de todas as empresas do grupo “STANDEX”. Nesse sentido, formamos a nossa equipa, em conformidade com as políticas gerais, de controlo interno e tributário estabelecidas pelo grupo “STANDEX”.

Apresento de seguida um exemplo prático:



Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

O grupo “STANDEX”, dispõe de uma plataforma designada de “*Sharepoint*”, onde publica as suas principais políticas financeiras, tributárias e de controlo interno. O grupo exige que cada planta, cumpra com rigor cada política e se necessário faça os respetivos ajustes, sempre que a política do grupo não esteja em conformidade com a contabilidade local, os designados ajustes *USGAAP*.

Contudo, nem sempre esta é uma tarefa fácil de cumprir, pois requer mão de obra qualificada. Um dos propósitos da criação deste CSP é combater essa dificuldade.

O *EMEA Shared Service Center* tem uma equipa competente e altamente qualificada, com experiência de reporte em grupos internacionais.

O objetivo da criação deste CSP vai muito além de processamento de tarefas recorrentes, tais como lançamento de compras, pagamentos, etc. Pretendemos implementar processos com qualidade e cumprir rigorosamente todas as políticas definidas pelo Grupo.

Tomamos por exemplo, a política referente aos *Fixed Assets*:

A política Fin 2-8 “*Fixed Assets accounting overview*” define todos os aspetos cruciais em matéria dos Ativos Fixos. O objetivo desta política é fornecer orientações para o investimento em despesas de Ativos fixos e contratos de locação financeira. As atividades de despesa de capital são uma das tarefas mais importantes para assegurar a sustentabilidade futura da empresa. Só os investimentos estrategicamente corretos assegurarão a futura posição competitiva da empresa. Para tal, o capital deve ser adquirido no momento certo e utilizado de forma eficiente.

O âmbito desta política inclui o seguinte:

- ✓ Acréscimo de Capital
- ✓ Contratos de Locação Financeira
- ✓ Substituições
- ✓ Reparações e manutenção
- ✓ Eliminações
- ✓ Valorizações
- ✓ Vidas úteis
- ✓ Transferências Inter-Companhia
- ✓ Inventários

É da responsabilidade de cada Divisão assegurar que todas as contabilidade e procedimentos locais cumpram esta política.

Esta política, remetemos também para outras políticas, nomeadamente a FIN 2-5, que trata o método de processamento de cada CER individual durante o ano, bem como para a FIN 1-16 que nos dá indicações sobre o tratamento contabilístico de Arrendamentos (Operacional versus Capital).

Cada colaborador do EMEA *Shared Service Center*, e depois de seguir as proposições destas políticas deverá ser capaz de garantir:

**Asserção:**

Integridade/ Existência ou ocorrência/ Avaliação ou Alocação;

## Controlo/ Atividade

O inventário físico de ativos é realizado periodicamente – A contagem de ativos fixos é realizada de acordo com o manual de política corporativa.

Os contratos de aluguer são autorizados e devidamente registados de acordo com a política da empresa – todos os contratos de arrendamento significativos são revistos, para que a empresa registre passivos associados ou altere os seus valores de despesa de arrendamento (aluguer, obrigações de conservação, opção de rescisão).

Aquisições são devidamente aprovadas – aquisições de ativos fixos, reparações, transferências, são aprovadas (método de depreciação, vida útil, classe do ativo, base de custo, projeto, etc) antes de serem registados.

Para cada item que constitui o nosso catálogo de serviços foi efetuado este estudo o que permitiu que desenvolvêssemos a nossa Matriz Controlo:

**Figura 18 - Matriz Controlo**

Service Catalogue	Financial Policies - General							Division Key Controls								Tax Controls											
	1-01	1-02	1-03	1-04	1-05	1-18	1-20	1-21	AP1	AQ1	AQ2	EQ1	EQ4	GW3	GW4	PY1	PY2	PY3	PY4	TX01	TX02	TX03	TX04	TX05	TX06	TX07	
<b>2. ASSET MANAGEMENT</b>																											
2.1 Asset Master Data																											
2.1.1 Asset Master Data (creation)																											
2.1.2 Asset Master Data (changes)																											
2.1.3 Leasequery data creation																											
<b>2.2 Acquisition</b>																											
2.2.1 Thrid Party aquisitions																											
2.2.1.1 Acquisition - Property, Plant and Equipment																											
2.2.1.2 Acquisition - Intangible Assets																											
2.2.2 Intercompany Transfers																											
2.2.2.1 Intercompany Acquisitions																											
2.2.2.2 Asset Value Transfer Posting																											
<b>2.3 Asset Impairment</b>																											
<b>2.4 Invoice verification</b>																											
2.4.1 Invoice Verification - services																											
2.4.2 Invoice Verification - materials																											
<b>2.5 Asset activation</b>																											
2.5.1 Asset activation - Posting																											
2.5.2 Asset activation - Tagging																											
<b>2.6 Asset disposals</b>																											
2.6.1 Asset Disposals (Scrapping)																											
2.6.2 Asset Disposals (Sales 3rd Parties)																											
2.6.3 Asset Disposals (Sales I/Co)																											
<b>2.7 CER &amp; LER creation and approval</b>																											
2.7.1 CER & LER Form approval																											
2.7.2 Leasequery submission																											
<b>2.8 Closing Activities</b>																											
2.8.1 Local GAAP vs USGAAP depreciation calculation																											
2.8.2 Depreciation Run																											
2.8.3 Year End Activities																											
2.8.4 Audit requests																											
2.8.5 Leasequery posting																											
2.8.6 Accruals																											

Elaborado pelo autor a partir de Mold-Tech Portugal, 2021

Em suma, pretendemos ser um centro de excelência, adquirindo profissionais de qualidade, garantindo a conformidade com as políticas do grupo, respeitando as políticas locais e do país. Desta forma, garantimos a qualidade do serviço prestado, um dos grandes

objetivos desta implementação.

É desta forma que neste momento estaremos em condições de falar nas conclusões do trabalho realizado.

## **5. Considerações Finais**

Neste último capítulo, e em jeito de conclusão, pretende-se retirar as principais considerações dos resultados expostos no capítulo anterior e evidenciá-los nesta divisão, a que se seguirá a apresentação das limitações do estudo, e as nossas sugestões para investigações futuras.

### **5.1. Conclusão**

De facto, os Centros de Serviços Partilhados são hoje um modelo de gestão adotado por um número considerável de empresas multinacionais, e a tendência é de crescimento. Os empresários partilham da opinião que os serviços partilhados não servem só para reduzir custos. Resultam em eficiências nas operações, uniformizam a qualidade dos serviços e até permitem criar emprego. Os últimos anos, tornam evidente que os serviços partilhados vieram para ficar e que Portugal está no centro da tendência. São cada vez mais as multinacionais que apostam no mercado português como localização ideal para Centros de Serviços Partilhados, próprios ou em regime de externalização de serviços.

Uma das asserções deste projeto é perceber se “Há razões fiscais e sociais para a localização dos Centros de Serviços Partilhados”. Pelas razões apontadas para a escolha dos serviços partilhados desta empresa pode-se dizer que se confirma esta asserção numa percentagem seguramente superior a 50%. Portugal atrai serviços partilhados graças às boas qualificações dos portugueses e até à diáspora, que fez do povo português um bom conhecedor de línguas estrangeiras, sobretudo do inglês. Além deste aspeto, Portugal apresenta outros fatores positivos, tais como as excelentes infraestruturas, a boa rede de comunicações, a legislação laboral “competitiva” e a existência de várias ligações internacionais a partir dos aeroportos portugueses. Em Portugal há uma boa qualidade de vida, estabilidade social e, claro, o custo menos elevado do talento.

Relativamente à asserção “A gestão em termos humanos, financeiros e tecnológicos do CSP é difícil” podemos concluir que será algo a ser confirmado no espaço de dois a três anos porquanto se trata de um projeto, mas tem-se a noção que a gestão humana e tecnológica assume uma relevância superior a 70%. É desafiante, lidar com

tanta gente, e mais ainda quando são pessoas de diferentes nacionalidades e culturas. Uma boa gestão humana é um aspeto crucial no sucesso dos serviços partilhados, e sabemos que cada indivíduo tem as suas características, os seus receios e as suas particularidades. É preciso saber-se “adaptar à cultura dos diferentes idiomas”, e saber gerir medos. Nenhuma pessoa reage de igual modo à mudança. Sabemos que a gestão de pessoas enfrenta novos desafios, como crescente domínio das tecnologias e globalização. Porém, este desafio é extremamente aliciante e um fator chave na implementação de um centro de serviços partilhados.

Quanto à asserção “A qualidade dos serviços prestados pelo CSP tem de existir”, podemos referir que as razões da escolha explicaram a seleção de fatores e eventos que determinaram uma colmatação das expectativas dos diferentes *stakeholders* deste projeto, pelo que teremos de esperar pelo futuro para conseguir quantificar este índice da qualidade dos serviços prestados.

Em sua grande maioria pode-se afirmar que estas asserções se confirmam numa percentagem superior a 50%. Não se consegue precisar o seu valor de confirmação porquanto é um projeto e só a sua aplicabilidade na organização o poderá demonstrar.

É de referir que este estudo foi efetuado com o objetivo de conclusão de um ciclo de estudos e para obtenção do grau de Mestre em Auditoria, mas também como mais-valia profissional, uma vez que faço parte integrante da equipa de implementação de um centro de serviços partilhados para o grupo de empresas “STANDEX”. A revisão da literatura foi muito importante, uma vez que permitiu identificar os melhores modelos de Centros de Serviços Partilhados, as melhores práticas e os principais desafios. Permitiu também, definir os pontos críticos durante a implementação, e prever dificuldades futuras.

Optamos pela utilização de uma metodologia qualitativa. Conforme afirmado por Lima, 2014, a pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, através da compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos nos grupos, possibilitando, deste modo, a compreensão das mais diferentes particularidades dos indivíduos. Todos os elementos encontram-se disponíveis na empresa em questão, na plataforma do grupo “STANDEX” e nas suas unidades internacionais.

Este trabalho foi muito desafiador e gratificante, uma vez que permitiu conciliar a minha vida académica, enriquecendo a minha vivência profissional. Com certeza, fez

de mim, uma melhor profissional.

## **5.2. Limitações do estudo**

Uma das principais limitações deste projeto prende-se com o facto da circulação imposta pelas regras de confinamento. Quando iniciamos o projeto de implementação do *EMEA Shared Service Center*, estavam programadas diversas viagens, pelas diferentes empresas do grupo. Devido ao estado da pandemia, não pudemos viajar e nesse sentido tivemos de recuar quanto aos *timings* programados. Aliada a esta situação, outra dificuldade encontrada é a de comunicação com os colaboradores das unidades locais, para além não falarem fluente inglês, mostraram alguma resistência na partilha de informação. Para além disso, a distância torna a gestão humana ainda mais difícil. Há uma natural resistência à mudança das pessoas e dos *managers*.

Outro aspeto limitativo prende-se com o facto de que as empresas locais não terem os seus processos documentados, pelo que fazer o levantamento dos processos atuais e a correspondente análise do *gap* entre esses procedimentos atuais locais e aqueles que se pretendem que sejam os do CSP é assim mais moroso.

Para além disso, algumas implementações do CSP estão a ser condicionadas pela implementação do ERP SAP, sendo que nalguns países, está a requerer uma adaptação tecnológica prévia.

Por último, se por um lado em Portugal concentram-se agora inúmeros CSP, por outro, os recursos humanos com o perfil indicado para o CSP começam a escassear, num momento em que a taxa de desemprego em Portugal já começa a ser baixa, pelo que os salários baixos provavelmente começarão em breve a ter uma curva ascendente no nosso país neste sector.

## **5.3. Pistas para investigação futura**

Seria muito interessante analisar Centros de Serviços Partilhados de muitos outros grupos empresariais e comparar os resultados obtidos neste estudo com o funcionamento corrente desses outros centros. Analisar as ferramentas de gestão que são utilizadas e daí tirar ilações de melhoria.

## 6. Referências Bibliográficas

Ahn, H., Hightler, R., & Shanthikumar, J. (2005). Staffing Decisions for Heterogeneous Workers with Turnover. *Mathematical Methods of Operations Research*.

Aksin, O. & Masini, A. (2008). Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation. *Jornal of Operations Management*, Vol. 26, pp.239-256.

Augusto Mateus & Associados. 2014. O contributo do setor dos serviços para as exportações portuguesas para a atração de não residentes. Disponível em [http://www.amconsultores.pt/media/projectosDocs/103\\_docPT\\_relatorio\\_final](http://www.amconsultores.pt/media/projectosDocs/103_docPT_relatorio_final).

Barton, P. (2001). “Enterprise Resource Planning—Factors affecting success and failure”, University of Missouri-Saint Louis, 21.

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

BearingPoint. (2011). Shares Services Industry: Specifics and Trends in the European FS Market.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.

Borman, M. (2010). The Formation of Shared Services Partnerships in Local Government to Manage Resource Dependencies. Lima: Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems.

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

Carvalho, S. (2014),” Implementação do Modelo de Serviços Partilhados na Universidade do Porto: Um estudo de caso”, University do Porto, Faculdade de Economia do Porto, Portugal.

Capgemini Consulting. 2015. Shared Services: what global companies do - Key trends and perspectives. Disponível em: [https://www.fr.capgeminiconsulting.com/resource-file-access/resource/pdf/shared\\_services\\_what\\_global\\_campanies\\_do.pdf](https://www.fr.capgeminiconsulting.com/resource-file-access/resource/pdf/shared_services_what_global_campanies_do.pdf).

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

CCP. (2015). *Business Services - Portugal*. Confederação de Comércio e Serviços de Portugal.

Cecil, R. (2000). *Shared Services: Moving beyond success*. Strategic Finance.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.

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

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2.ª Edição)*. Porto Alegre: Artmed.

Deloitte. (2007). *Centros de Serviços Compartilhados: Tendências de um modelo cada vez mais comum nas organizações*. Brasil: Deloitte Limited.

Deloitte. 2013. 2013 Global Shared Services survey results. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/SharedServices/mx\(esmx\)2013GlobalSharedServices\\_SurveyResults.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/SharedServices/mx(esmx)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf).

Deloitte. (2014). *Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de Centros de Serviços Partilhados*. Deloitte Ltd.

Deloitte. (2015). *Shared Services Handbook*. Deloitte Spain. Disponível em <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/shared-services-handbook.html>.

Deloitte. (2017). *Global Shared Services Survey Report*.

Domingues, L. (2012). *Modelo de análise de performance para o centro de serviços partilhados da administração pública portuguesa caso de estudo: GeRAP, EPE*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Earl, M. (1994). The new and the old of business process redesign. *Journal of Strategic Information Systems*.

European Commission. (2018). *Relatório High Level Group of Business Service: High Level Group on Business Services: frequently asked questions - Europa Nu (europa-*

nu.nl).

Ernest & Young. (2013). Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market. Ernest & Young.

Ernest & Young. (2017, Março). Business Service Centers em Portugal.

EY building a betterworking worl (2014). The new case for shared services.

Fahy, M., & Donovan, M. (1999). Shared Services Centers: The benefits of SSCs. Accountancy Ireland.

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

Fenema, P. (2014). Interorganizational Shared Services: Creating Value across.

Ferreira, C. (2010). Centro de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.

Forst, L. (2001). Shared Services: A leg up on aquisition payoffs. *Business Europe*.

Gadbois, G. (2012), "Shared Services," in L. Côté and J.-F. Savard (editors), [http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index\\_par\\_mot.enap?by=word &id=7](http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word &id=7)

Gartner Group. (1999). Information Technology Research and Advisory Company. Providing Technology. New Bern, Carolina do Norte.

Global Peace Index. (2018). Global Peace Index. Institute for Economics & Peace.

Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared. *Industrial Management & Data Systems*.

Guedes, L. F. P. F. (2020). A importância do planeamento de uma auditoria financeira (Doctoral dissertation).

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

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

IMA. 2000. Implementing shares services centers. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/295004661/Implementing-Shared-ServiceCenters>.

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

Janssen, M., & Joha, A. (2006). “Motives for establishing shared service centers in public administrations.” *International journal of information management*, 26(2), 102-115.

JPMorgan. (2004). Moving towards global shared service centers.

Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. 2014. A taxonomy of management challenges 93 for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1): 91–103.

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

Lawler, E., & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press.

Leibfried, P. (2007). *Managing Performance through Shared Services Centers*”, KPMG White paper. [https://www.google.pt/?gfe\\_rd=cr&ei=MeRmVe7pB4es8wfpqIHABQ&gws\\_rd=ssl#q=managing+performance+through+shared+services+centers](https://www.google.pt/?gfe_rd=cr&ei=MeRmVe7pB4es8wfpqIHABQ&gws_rd=ssl#q=managing+performance+through+shared+services+centers).

Lesser, E., & Parlikar, R. (2007). *Shared Services for Human Resources*. Creek Road, Estados Unidos da América: IHRIM.

Lester, T. (2001). *Shared Services: How to pool resources via the web*. The Financial Times.

Lima, P. N. D. (2014). *O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional estudo de caso das 65 maiores empresas a atuarem em Portugal*.

Linde, V. d., Boessenkool, & Jooste. (2006). *Understanding Shared Services*. Johannesburg, South Africa: University of Johannesburg.

Malhotra, K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (3ª Edição)*.

Porto Alegre: Bookman.

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

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

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

Menz, M., Kunish, S., & Collis, D. (2015). *The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective*. Harvard Library.

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

Miller, C. (1999). A look at European shared service centers. *Internal Auditor*.

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

Murray, T. R. (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in theses and Dissertations*. Corwin Press, In.

Peixoto, J. C. D. O. (2018). *Audit expectation gap e as responsabilidades do auditor na prevenção e deteção da fraude (Doctoral dissertation)*.

Pinheiro, C. & Dias, A. P. *Acrescentar valor à organização com a Auditoria Interna Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto*, (2013).

Pinto, J. (2009). *Um novo modelo de implementação de Serviços Partilhados*. Universidade do Minho.

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

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior*

performance. FreePress, New York.

Portugal Outsourcing. 2015. Portugal as a nearshore outsourcing destination. Disponível em: <http://www.tice.pt>.

Pricewaterhousecoopers. (2015). Shared Services - Management fad or real value? PricewaterhouseCoopers.

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). Shared services: Mining for corporate gold. London: Pearson Education Limited.

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

Reilly, P. (2000). HR Shared Services and the Realignment of HR. Brighton: Institute of Employment Studies Report.

Reilly, P. (2009). The links effect. People Management.

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.

Rizzi, A and Zamboni, R. (1999). Efficiency improvement in manual warehouses through ERP systems implementation and redesign of the logistics processes. Logistics Information Management, 12(5), 367-377.

Santo, P. E. (2010). Introdução à metodologia das ciências sociais. Lisboa: Edições Sílabo.

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

Savills Aguirre Newman. (2018, Abril). Shared Service Centers in Portugal - A Real Estate Approach. Savills Aguirre Newman.

Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. M. (2001). Shared services: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: Makron Books.

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

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

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

Disponível em:  
<http://www.scottmadden.com/wpcontent/uploads/userFiles/misc/9c42f238a23b584594c9ceb209c7f7d4.pdf>.

Schwarz, G., & Mechling, J. (2007). Shared Services Center. Cambridge: Harvard University.

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

Silva, J., Santos, R. & Santos N. (2006). Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard. Editora Saraiva

Soares, E. A. M. (2019). Centros de serviços partilhados: contributos para a realização de um inquérito à realidade portuguesa (Doctoral dissertation).

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor.

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

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

Ulrich, D. (1995). Shared Services: From vogue to value. *Human Resource Planning*.

Van der Linde, T., Boessenkool, A., e C. Jooste (2006), “Understanding Shared Services”, *Acta Commercii Journal*, pp. 173-187.

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

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

Wenderoth, M. (2013). Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services. Pécs, Hungary: University of Pécs - Faculty of Business and Economics.

