

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Centro de Recursos Partilhados: da otimização de recursos à criação de valor

César Augusto Oliveira Rodrigues

M

2021



CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS: DA OTIMIZAÇÃO DE
RECURSOS À CRIAÇÃO DE VALOR

César Augusto Oliveira Rodrigues

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professora Doutora Renata Blanc de Melo

2021

Agradecimentos

E assim termino mais um ciclo na Faculdade de Economia do Porto, a casa que me acompanhou ao longo de toda a minha vida académica, que me tornou o profissional em que tornei e me deu a conhecer pessoas extraordinárias.

À Professora Renata Blanc, minha orientadora na presente dissertação, o meu sincero obrigado por toda a disponibilidade e ajuda demonstrada ao longo do último ano. O caminho a seguir nem sempre foi claro e fácil, foram vários os desafios inerentes ao presente tema, mas a sua visão em procurar constante alternativas de forma a que este tema pudesse ser tratado, culmina hoje na entrega da presente dissertação.

A todos os que se disponibilizaram para participarem no presente estudo, o meu mais sentido agradecimento, as vossas generosas partilhas permitiram criar a base de investigação deste trabalho.

Foram dois anos extremamente desafiantes, mas os colegas desta aventura não poderiam ter sido melhores, juntos ultrapassamos dificuldades, juntos celebramos cada conquista individual e coletiva. Sem vocês não teria sido igual...

Aos meus amigos, agradeço todo o apoio e compreensão, pois apesar das minhas ausências procuraram sempre estar presentes. Sou uma pessoa muito mais rica por ter pessoas como vocês na minha vida.

À minha família, o meu obrigado, por embarcarem nesta aventura e me ajudarem a concretizar mais um dos desafios da minha vida.

Resumo

Num mercado cada vez mais global, a procura crescente por parte das organizações em incrementos de produtividade e competitividade, faz com que o setor de *business service*, no qual se incluem os Centros de Serviços Partilhados (CSP), surja como indutor desses incrementos.

O presente estudo pretende abordar a realidade de alguns CSP portugueses ou instalados em Portugal, de forma a perceber o caminho que os mesmos têm vindo a percorrer naquela que é a realidade portuguesa. Nesse sentido, irá debruçar-se na forma como os CSP se têm vindo a adaptar às constantes evoluções do mercado e quais os principais desafios e dificuldades que enfrentam, assim como tentar perceber em que medida a existência deste tipo de centros ainda assenta no racional de otimização de recursos ou se acompanham a tendência global, de desempenhar um papel cada vez mais importante nas organizações.

Nesta investigação foi adotada uma metodologia qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas juntos de seis CSP. Os resultados demonstram que, numa primeira fase, quase todos os centros em análise se foram estabelecendo numa ótica de redução de custos, mas, com a própria evolução da organização, os centros foram evoluindo para modelos mais multifuncionais, assistindo-se a uma diminuição da componente transacional e a um aumento, ainda que não seja significativo na maioria dos centros em análise, de tarefas cada vez mais especializadas e que permitem deste modo criar valor para a organização.

Esta investigação procura essencialmente contribuir para o aprofundamento de uma área que é maioritariamente estudada por parte de diversas consultoras, mas que dada a crescente relevância deste modelo em Portugal, surge especial relevância perceber a forma como os centros cá estabelecidos se têm desenvolvido.

Palavras-chave: Centro de Serviços Partilhados; Redução de Custos; Evolução; Valor

Abstract

In an increasingly global market, the search by organisations for additional opportunities to improve in productivity and competitiveness, makes the business services sector, in which the Shared Services Centres are included, appear as an inducer for these improvements.

The present study aims to analyse the reality of some Portuguese or based in Portugal Shared Services Centres (SSC), and, at the same time, understand the path that they have been following in the Portuguese reality. Having this in consideration, it will mainly focus on the way SSC have been adapting to the constant market evolutions and which are the main challenges and difficulties they have been facing, as well as try to understand to what extent the existence of this type of centres is still based on the rationale of optimising resources or if they follow the global trend of playing a more important role in organisations.

This research adopted a qualitative methodology based on semi-structured interviews done to six Shared Service Centers. The results demonstrate that, in an initial phase, almost all the centres under analysis were established with the aim to reduce costs. However, with the evolution of the organisation itself, its centres were increasingly evolving towards more multifunctional models, with a decrease in the transactional component and an increase, although not significant in many of the centres under analysis, of more specialised tasks that brought value to the organisation.

This research essentially seeks to contribute to better understand an area that is mostly studied by consulting firms but considering the growing relevance of the shared service model in Portugal, it is particularly important to understand how the SSC established here have been developing.

Keywords: Shared Service Center; Cost Reduction; Evolution; Value

Índice de Conteúdo

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMENTOS | I |
| RESUMO | II |
| ABSTRACT | III |
| ÍNDICE DE CONTEÚDO | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VI |
| ÍNDICE DE TABELAS | VII |
| ABREVIATURAS | VIII |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 5 |
| 2.1. CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS: DEFINIÇÃO DO CONCEITO E ORIGEM | 5 |
| 2.2. <i>SERVICE DELIVERY MODEL</i> | 7 |
| 2.3. ÂMBITO DOS CENTROS SERVIÇOS PARTILHADOS..... | 9 |
| 2.4. CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS – CRIAÇÃO DE VALOR | 13 |
| 2.5. CONTEXTO PORTUGUÊS..... | 20 |
| 3. METODOLOGIA | 21 |
| 3.1. METODOLOGIA QUALITATIVA | 21 |
| 3.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA..... | 22 |
| 3.3. PARTICIPANTES | 23 |
| 3.3.1. <i>Entrevistados</i> | 23 |
| 3.3.2. <i>Breve caracterização das empresas participantes</i> | 24 |
| 4. ANÁLISE DE DADOS | 27 |
| 4.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS CSP..... | 27 |
| 4.2. CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO | 28 |
| 4.2.1. <i>Motivações</i> | 28 |
| 4.2.2. <i>Dificuldades na Implementação</i> | 32 |
| 4.2.3. <i>Âmbito do Centro e Tipos de Serviços Fornecidos</i> | 33 |
| 4.3. SITUAÇÃO ATUAL | 37 |
| 4.3.1. <i>Cumprimento das motivações iniciais</i> | 39 |
| 4.3.2. <i>Âmbito do centro e tipos de serviços fornecidos</i> | 41 |
| 4.3.3. <i>Motivos da Evolução do Centro</i> | 45 |
| 4.3.4. <i>Desafios e Dificuldades</i> | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3.5. Fatores de Criação de Valor | 49 |
| 4.4. PERSPETIVAS FUTURAS | 51 |
| 5. CONCLUSÃO | 56 |
| 5.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS | 56 |
| 5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA | 58 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 59 |
| ANEXOS | 63 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – SERVICE DELIVERY MODELS | 8 |
| FIGURA 2 - MUDANÇA DE PROCESSOS TRANSACIONAIS PARA PROCESSOS DE CONHECIMENTO INTENSIVO..... | 11 |
| FIGURA 3 - PROGRESSÃO/EVOLUÇÃO DO MODELO SHARED SERVICES | 12 |
| FIGURA 4 – QUAIS OS BENEFÍCIOS MAIS IMPORTANTES DE UM CSP PARA A SUA ORGANIZAÇÃO? | 14 |
| FIGURA 5 – PRINCIPAIS OBSTÁCULOS PARA UMA ADOÇÃO DE CSP BEM-SUCEDIDA | 19 |
| FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DO MODELO CSP/ENQUADRAMENTO CSP EM ANÁLISE | 28 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – VANTAGENS DA ADOÇÃO DOS CSP | 15 |
| TABELA 2 – PARTICIPANTES NO ESTUDO (FUNÇÃO/ANTIGUIDADE/DURAÇÃO ENTREVISTA) | 24 |
| TABELA 3 - RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES | 24 |
| TABELA 4 – BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS CSP | 27 |
| TABELA 5 - MOTIVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DO CSP | 28 |
| TABELA 6 - VANTAGENS DA ADOÇÃO DOS CSP/MOTIVAÇÕES DOS CSP EM ANÁLISE..... | 30 |
| TABELA 7 - PORTUGAL COMO UMA LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA: MOTIVOS | 31 |
| TABELA 8 - PRINCIPAIS DIFICULDADES DURANTE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO | 32 |
| TABELA 9 – ÁREAS FUNCIONAIS CSP | 34 |
| TABELA 10 – ÁREAS GEOGRÁFICAS CSP..... | 34 |
| TABELA 11 – TIPOS DE TAREFAS CSP..... | 35 |
| TABELA 12 - CARACTERIZAÇÃO DO CSP..... | 38 |
| TABELA 13 – ÁREAS FUNCIONAIS CSP (COMPARAÇÃO COM A SITUAÇÃO ORIGINAL)..... | 41 |
| TABELA 14 - ÁREAS GEOGRÁFICAS CSP (COMPARAÇÃO COM A SITUAÇÃO ORIGINAL)..... | 41 |
| TABELA 15 – TIPOS DE TAREFAS CSP (COMPARAÇÃO COM A SITUAÇÃO ORIGINAL) | 44 |
| TABELA 16 – MOTIVOS DA EVOLUÇÃO DOS CSP..... | 46 |
| TABELA 17 – DESAFIOS/DIFICULDADES COM QUE O CENTRO SE DEPARA | 49 |
| TABELA 18 – FATORES DE SUCESSO DO MODELO DE CSP | 53 |
| TABELA 19 – PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MODELO CSP | 54 |

Abreviaturas

| | |
|-----|--------------------------------|
| BI | Business Intelligence |
| CSP | Centro de Serviços Partilhados |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| FSS | Financial Shared Service |
| GBS | Global Business Service |
| SLA | Service Level Agreement |
| RH | Recursos Humanos |
| RPA | Robotic Process Automation |

1. Introdução

Nas últimas décadas, temos vindo a verificar um contínuo crescimento do setor *business service*, como umas das mais importantes tendências na Europa.

Uma declaração da Comissão Europeia em Lisboa (2000) salienta a importância dos *Business Related Services*, nos quais se encontram os Centros de Serviços Partilhados (CSP) enquadrados, como uma das áreas prioritárias dado o seu contributo para a empregabilidade, aumento da produtividade assim como para o aumento em maior escala do comércio externo (Marciniak, 2016).

Numa economia cada vez mais exigente, em que há uma necessidade contínua de as empresas se manterem competitivas num mundo cada vez mais global, a procura por incrementos de produtividade e competitividade são cada vez mais pontos cruciais a ter em consideração (Olson *et al.*, 2005). O modelo de CSP e a centralização de tarefas surgem como possível indutor destes mesmos incrementos.

O conceito de CSP remonta aos anos 80 em empresas localizadas nos EUA, tendo surgido na Europa no início dos anos 90 (Ploneczka, 2017). No entanto, apesar de não ser um conceito relativamente novo, a sua definição não reúne pleno consenso, sendo que as características chave que por norma são mencionadas nas diversas publicações incluem a consolidação de processos dentro de uma organização, prestação de serviços de suporte, otimização de recursos e consequentemente redução de custos como fator chave e uma distinção entre unidade organizacional e operacional, resultando esta última numa prestação de serviços entre as partes (Schulz & Brenner, 2010).

Os constantes desenvolvimentos na área da comunicação e das tecnologias da informação vieram reduzir a necessidade do contacto cara a cara num elevado número de serviços, o que possibilitou a eliminação de uma das principais barreiras existente associada à prestação de serviços - a necessidade de se encontrarem no mesmo espaço - e dar um passo cada vez maior para a globalização de serviços (Jensen, 2009).

Um elevado número de estudos refere a importância do modelo de *Business Service* para a crescente globalização de serviços prestados (Rubalcaba, 2004).

Mais de 75% das empresas constantes na lista “*Fortune 500*”¹ têm estabelecido modelos de CSP nas suas organizações (Richter & Brühl, 2017). Esta elevada procura por este modelo organizacional prende-se com a própria evolução do conceito de *Business Service* que tem vindo a acompanhar o próprio crescimento da economia e das inovações que lhe estão inerentes.

Numa base inicial as organizações foram-se instalando em diversas localizações estratégicas numa ótica de otimização de recursos de equipas como a de contabilidade e na consequente redução de custos com esta área de *back-office*, fruto de um modelo mais tradicional com foco na eficiência, economias de escala através da realização de tarefas transacionais.

Nos dias hoje encontramos modelos com uma maior diversidade de funções e tarefas de conhecimento intensivo que permitem criar cada vez mais valor acrescentado para a organização (Wirtz *et al.*, 2015).

Portugal assume uma relevância cada vez maior junto deste modelo. Num estudo divulgado pela AICEP² (2019), Portugal é um dos países da UE que tem vindo a registar um maior crescimento deste tipo de serviços, atraindo assim grande investimento para o país. Os custos competitivos, a disponibilidade de mão de obra qualificada e a proximidade geográfica são apontados como fatores essenciais para esse crescimento. Também as próprias empresas nacionais têm vindo a estabelecer os seus próprios serviços partilhados de forma a obter o maior número de sinergias dentro da organização.

Este estudo assume especial relevância dado que existem poucos estudos na área, sendo que os existentes são maioritariamente realizados por parte de consultoras.

Nesse sentido, o presente estudo pretende abordar a realidade de alguns CSP portugueses ou cá instalados de forma a perceber o caminho que os mesmos têm vindo a percorrer naquela que é a realidade portuguesa. Sendo que grande parte dos estudos disponibilizados sobre o tema são diminutos e os existentes apenas a aferem a realidade internacional, o presente estudo pretende verificar se as tendências que se verificam globalmente são também verificadas nos centros estabelecidos em Portugal.

¹“*Fortune 500*” - Lista anual compilada e publicada pela revista *Fortune* das 500 maiores empresas dos Estados Unidos em função do seu volume de faturação

² AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

O presente estudo irá debruçar-se na forma como os CSP se têm vindo a adaptar às constantes evoluções do mercado e quais os principais desafios e dificuldades que enfrentam, assim como tentar perceber em que medida a existência deste tipo de centros ainda assenta no racional de otimização de recursos, motivo fundamental pelo qual foram maioritariamente inicialmente criados, ou se acompanham a tendências global, de desempenhar um papel cada vez menos secundário nas organizações.

As principais questões de investigação são:

- 1) Qual a evolução que tem decorrido nos CSP em análise?
- 2) Qual o objetivo primário para o qual foi criado?
- 3) Houve alteração dos objetivos principais do CSP? Quais as mudanças mais significativas?
- 4) Quais os fatores de criação de valor para a organização?
- 5) Quais as perspectivas futuras quanto ao papel dos CSP?

Pretende-se assim com o presente estudo, descrever a perceção de gestores de topo de CSP quanto à evolução da sua organização, isto é, quanto à diversidade de serviços prestados, maior ou menor incidência em tarefas transacionais e também quanto à maior ou menor criação de um maior valor acrescentado.

Dada a natureza das questões de investigação acima referidas, e também a escassez de dados sobre tipo de organizações adotou-se uma metodologia qualitativa, tendo-se utilizado, como técnica de recolha de dados, entrevistas individuais aos Gestores/Quadros de Topo de uma amostra de CSP assim como foi realizada uma breve entrevista individual junto da Deloitte quanto às tendências que se esperam que ocorram no panorama nacional. Foi também efetuada uma comparação entre as perceções recolhidas e a informação constante dos estudos mais recentes, de forma a concluir se os CSP em análise seguem as tendências globais de crescimento.

Esta dissertação organiza-se em 5 capítulos. Após a presente introdução, apresenta-se, no capítulo 2, a revisão bibliográfica relevante sobre o tema. Nesse capítulo serão exploradas as diferentes definições de CSP assim como a sua origem, serão abordados os diferentes *Service Delivery Models* e as diferentes vantagens e desvantagens que lhe estão associadas, a evolução do âmbito dos CSP (tipo de tarefas e serviços desenvolvidos), as principais vantagens que lhe estão associadas no processo de criação de valor, os principais desafios que lhe são

inerentes, assim como estudos mais recentes sobre a evolução dos serviços/tarefas prestadas assim como do próprio modelo. Por fim, será efetuado uma breve caracterização do contexto português no que em termos de CSP diz respeito. No capítulo 3 será exposta a metodologia adotada de forma a responder às questões de investigação acima enumeradas. No capítulo 4 serão descritos os resultados da investigação efetuadas, e por fim, no último capítulo serão apresentadas as conclusões e principais limitações do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico do tema em análise e encontra-se dividido em cinco partes. Na primeira parte é definido o conceito e origem de CSP, na segunda parte são explorados os diferentes *service delivery models*, no qual se inclui os CSP e na terceira parte é feito um enquadramento quanto ao âmbito de um CSP (evolução das tarefas/serviços prestados). Na quarta parte serão apresentadas as principais vantagens que estão associadas ao processo de criação de valor para a organização, assim como alguns dos desafios que lhe são inerentes durante a fase de implementação deste modelo organizacional e no processo de criação de valor e por fim na última parte é feita uma breve caracterização do contexto português.

2.1. Centro de Serviços Partilhados: Definição do Conceito e Origem

O conceito chave deste estudo é o conceito de CSP e da forma como este modelo organizacional tem vindo a acompanhar as tendências de um mercado cada vez mais global.

Os primeiros CSP apareceram por meados dos anos 80 nos EUA e desde aí muitas organizações têm adotado este modelo organizacional (Ploneczka, 2017). A *Ford* foi umas das empresas que aplicou em meados dos anos 80 este conceito (IBM, 2011).

Por volta dos anos 90 o conceito começou a ser adotado na Europa por empresas como a *Whirlpool*, *Intel* e *Allergen* e depois expandiu-se para outras localizações como a América do Sul e Ásia. Nesta altura, as empresas começaram a integrar horizontalmente as suas funções de *back-office* através do alinhamento de atividades funcionais, número de colaboradores assim como de orçamentos sob a responsabilidade de um único líder a nível global. Ao mesmo tempo que essa concentração de responsabilidades começa a ocorrer, o facto de concentrar algumas atividades fora do país onde habitualmente são realizadas começa a emergir como uma nova opção de reduzir custos (IBM, 2011).

Como resultado, os centros regionais começam a emergir em diversas localizações agregando diferentes processos com vista à redução de custos assim como procurando rodear-se de profissionais competentes que dispondam muitas vezes de ferramentas adequadas, como é o caso do ERP (*Enterprise Resource Planning*), poderiam facilmente ser fontes de criação de valor para a empresa. A localização geográfica do centro assume um papel crucial na forma como

o centro pode criar valor para a organização e pode assentar em critérios como a formação, custo de vida, competências linguísticas (Schulman *et al.*, 1999).

Os CSP são, de acordo com Schulman *et al.* (1999) citados em Proença *et al.* (2018), a concentração de recursos organizacionais através da realização de atividades, que normalmente se encontram espalhadas por toda a organização, a vários parceiros internos com um custo reduzido e elevada qualidade. Essa concentração é feita numa nova e semiautónoma unidade de negócio que possui uma estrutura de gestão tendo como foco a promoção da eficiência, geração de valor, redução de custos e uma melhoria de serviço para os clientes internos da empresa-mãe (Bergeron, 2002; Herbert & Seal, 2012; Paagman *et al.*, 2015).

Estas unidades de negócio podem providenciar desde serviços de *back-office* como de contabilidade, faturação, suporte ao cliente até serviços de secretaria, telecomunicações, programação, entre outras. As unidades são criadas especificamente para providenciar este tipo de serviços à empresa mãe, passando de organizações descentralizadas, onde cada unidade tem os seus próprios serviços de suporte com os seus próprios procedimentos para uma unidade de negócio que consolida todas estas atividades como o seu *core business* e eliminando assim possíveis redundâncias (Bergeron, 2002; Schulz *et al.*, 2009; Paagman *et al.*, 2015).

A implementação dos CSP é impulsionada essencialmente pela redução de custos da organização. Esta economia de custos pode ser alcançada quer usando economias de escala quer através de um melhor serviço fornecido a clientes internos, uma vez que ao focar nas competências essenciais está a permitir que os CSP sejam mais competitivos, eficientes e lucrativos (Ferreira *et al.*, 2016). Esta concentração permite também que os diferentes órgãos de gestão se libertem de tarefas do dia-a-dia, tarefas mais simples, e assim possam ter disponibilidade para se concentrar em tarefas de maior complexidade (Raudla & Tammel, 2015; Paagman *et al.*, 2015).

Segundo Rothwell *et al.* (2011), este modelo organizacional constitui mesmo uma alternativa ao *Outsourcing*, dado que determinadas funções da empresa-mãe são concentradas internamente num CSP e não existe necessidade de requisitar fornecedores de serviços externos, como acontece ao nível do *Outsourcing*.

2.2. Service Delivery Model

Nos dias de hoje, as empresas operam cada vez mais num mercado global e cada uma adapta as suas estratégias mediante os diferentes *targets* que pretende alcançar, assim como a forma que enquanto organização pode prestar os serviços sobre a sua alçada. Nesse sentido surge especial relevância enquadrar os diferentes modelos *Service Delivery model* que uma organização pode utilizar no âmbito da sua estratégia.

Segundo a Deloitte (2011), a mudança de estratégia de uma organização focada na prestação dos serviços que presta pode ser feita de diversas formas, desde a forma mais tradicional através da criação de um CSP onde certas atividades e processos são fornecidos de uma localização partilhada, passando pelo *outsourcing*, onde determinado processo é fornecido por determinada empresa externa à organização. Uma combinação dos modelos anteriormente mencionados é perfeitamente possível e é atualmente utilizada por algumas organizações. O mesmo relatório refere que a distribuição das tarefas quer para um CSP quer para um modelo de *outsourcing*, pode assumir diversas formas, desde usar o CSP exclusivamente para atividades de elevado valor acrescentado e atribuir as mais transacionais a um fornecedor externo, como o oposto pode ser verificado.

A escolha do modelo mais apropriado constitui o principal desafio para as diversas organizações, pois independente do modelo escolhido, os princípios a seguir irão passar pela harmonização, consolidação, redesenho e automação dos processos (Deloitte, 2011).

Segundo Bergeron (2002), as vantagens e desvantagens de cada modelo são função da estrutura organizacional da empresa (que pode ir de um modelo mais tradicional como o descentralizado, centralizado até ao *outsourcing*).

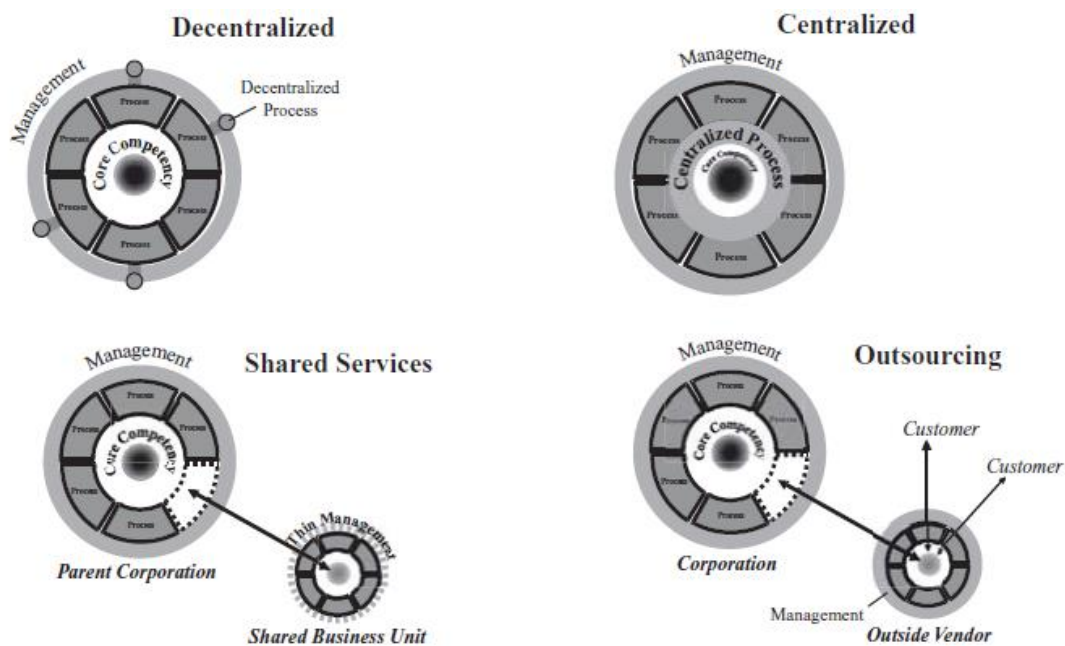


Figura 1 – Service Delivery Models

(Bergeron, 2002)

Num modelo mais descentralizado não existe controlo nas tomadas de decisões feitas por cada unidade. Se por um lado isto constitui uma vantagem para a unidade uma vez que tem flexibilidade para tomar as suas próprias decisões estratégicas rapidamente, por outro, apresenta-se como desvantagem para a organização como um todo, o facto de poder não estar alinhada com a estratégia da empresa assim como o facto de numa ótica de custos poder nem sempre apresentar-se como a mais eficiente com a possível duplicação de esforços e de funções (Bergeron, 2002; Schulman *et al.*, 1999).

Na vertente oposta, podemos encontrar um modelo centralizado, onde o controlo é feito a nível corporativo, potenciando o surgimento de economias de escala na organização e a possibilidade de incorporação de tecnologias que permitam providenciar resultados consistentes. Bergeron (2002) refere que a centralização é muitas vezes referenciada como “Sistema Integrado”, pois com a aposta num sistema integrado é possível o aumento de eficiência, assim como criar valor adicional para a própria organização.

O modelo de *outsourcing* é muitas vezes utilizado para alocar tarefas que pela sua recorrência (*short-term projects*) não justificam a especialização dos colaboradores em tal tarefa. Bergeron (2002) refere mesmo que este modelo se torna especialmente atrativo para certas tarefas que requerem um elevado nível de conhecimento, mas que só ocorrem esporadicamente. Ao

alocar a tarefa externamente, o custo inicial que lhe estaria associado é reduzido o que constitui por si só uma vantagem. No entanto, tal como num modelo descentralizado o nível de controlo sobre o mesmo é relativamente baixo assim como é criada uma certa dependência da organização junto do fornecedor do serviço (Bergeron, 2002; Janssen & Joha, 2006).

Podemos assim aferir pela informação que foi anteriormente apresentada, que o modelo de CSP constitui na sua génese um modelo híbrido, uma vez que partilha características com os modelos mais tradicionais como o centralizado (economias de escala, acesso às mais recentes tecnologias, ...), descentralizado (foco no cliente e a sua habilidade de reagir rapidamente às necessidades do cliente) e até mesmo do outsourcing (alocação externa de tarefas não essenciais) (Bergeron, 2002).

2.3. Âmbito dos Centros Serviços Partilhados

Para muitas organizações as denominadas tarefas de *back-office* não constituem muitas vezes uma vantagem competitiva para a organização (Bergeron, 2002). As características que um determinado serviço apresenta, isto é, o seu nível de standardização, constitui-se como um dos fatores que possam levar esse serviço a ser fornecido por um CSP (Minnaar, 2014). Esta mudança de uma tarefa de uma unidade orgânica para um CSP leva a que uma tarefa secundária numa primeira fase para a organização como um todo passa num CSP a ser uma das tarefas *core*, o que constitui assim a primeira oportunidade de melhoria do processo.

Num estudo realizado em 2000 por Quinn *et al.* (2000), é evidenciado que as empresas podem reduzir os seus custos em cerca de 30 % através da centralização e standardização de tarefas. Neste ponto, surge então especial relevância perceber de que forma as tarefas que são centralmente transferidas podem ser caracterizadas.

Goold *et al.* (2001) debruçaram-se neste tema e segundo os autores as tarefas que são centralmente transferidas para um CSP, podem ser agrupadas em dois tipos de serviços.

- Transacionais – Tarefas repetitivas e idênticas para cada unidade de negócio, como elevada possibilidade de harmonização e conseqüente automação, como por exemplo lançamentos contabilísticos;
- Transformacionais – Tarefas mais complexas, especializadas, com a exigibilidade de um conhecimento adicional, como por exemplo é o caso das análises financeiras.

Sendo as tarefas transacionais as de maior volume e com as quais mais facilmente se atingem economias de escala, estas são normalmente as que numa primeira fase são migradas para um CSP de forma que o seu custo de processamento seja o mais baixo possível, mas com um foco acentuado na manutenção de altos padrões de qualidade. Um dos fatores que relevam o papel que as tarefas transacionais sejam uma das primeiras a ser equacionadas a ser migradas num CSP deve-se à sua mais fácil mensuração em termos de custo, frequência e especificidades (Minnaar, 2014; Schmidt, 1997).

Maatman *et al.* (2010) num estudo realizado sobre a forma como os CSP na área de RH criam valor para uma organização, referem que no passado era frequente associar esse tipo centros ao processamento transacional de trabalho administrativo de suporte à organização. No entanto, os mesmos referem que hoje em dia assiste-se à mudança do trabalho mais transformacional para este tipo de centros.

As tarefas transformacionais, mais intensivas em conhecimento dada a sua complexidade, são mantidas muitas vezes numa primeira fase na organização e apenas numa fase posterior movidas para um CSP (Joha & Janssen, 2014). A proporção de atividades que requerem um maior nível de conhecimento podem aumentar à medida que aumenta a maturidade do centro (Herbert & Seal, 2014).

Num dos estudos realizados por Joha e Janssen (2014) é confirmada a grande volatilidade do mercado, pois como é referido num dos casos de estudo em que se debruçaram, tarefas que anteriormente não eram transacionais encontram-se nos dias de hoje automatizadas, provando que a dimensão de uma tarefa esta em constante correlação com as evoluções tecnológicas.

Tal como pode ser verificado num estudo realizado pela PWC (2016) a maturidade de um centro está intrinsecamente ligada com o nível de tarefas que são desenvolvidas nesse CSP. Se numa primeira fase as tarefas de reduzida complexidade, maioritariamente compostas por processos mais transacionais, dada o seu elevado potencial de automação e standardização, com o aumento da maturidade dos centros e com os próprios avanços tecnológicos que o mercado apresenta as diferentes organizações cada vez mais movem-se para modelos cada vez mais integrados.

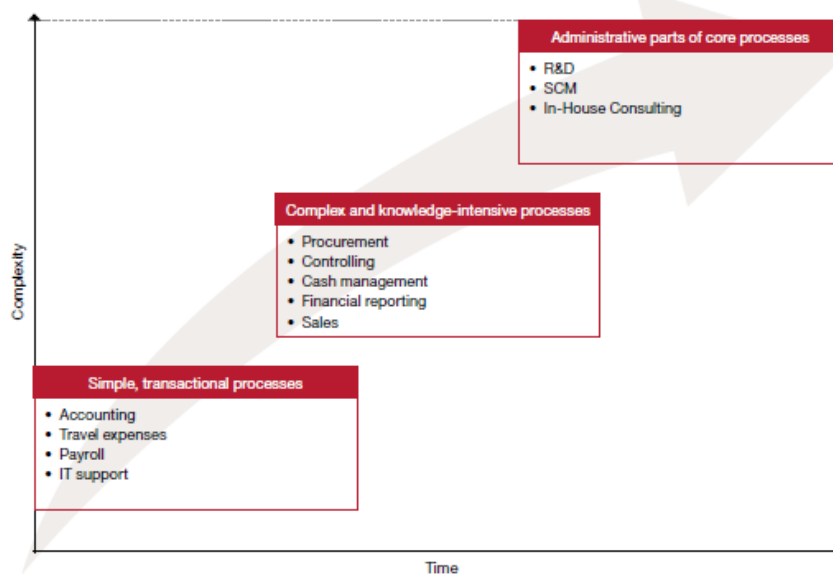


Figura 2 - Mudança de processos transacionais para processos de conhecimento intensivo (PWC, 2016)

Segundo um relatório da PWC (2019), apesar de os processos transacionais serem ainda o *core* de um elevado número de CSP, os processos mais complexos, que exigem um conhecimento mais abrangente, têm tendência para crescer ao longo dos próximos anos.

Quanto às funções que constituem o âmbito de um CSP, Schulz *et al.* (2009) referem que o portefólio de serviços prestado por um CSP pode variar entre centros, uma vez que podemos encontrar por um lado centros funcionais ou multifuncionais: funcionais se abrangem apenas uma área funcional; ou multifuncional se abranger várias como exemplo a de recursos humanos e financeira.

Um CSP ao especializar-se em certo tipo de tarefas/funções, facilmente alcançará benefícios económicos (Janssen & Joha, 2008). De acordo com Bergeron (2002), um CSP pode incluir qualquer tipo de função desde que acompanhada de uma gestão adequada e de critérios de desempenho adequados.

Um relatório da PWC (2019), salienta também que as funções retidas por estes centros continuam a expandir-se. A vertente mais tradicional deste modelo caracteriza-se por centros com uma única área funcional, mas a tendência está a mudar, com o surgimento de modelos cada vez mais multifuncionais ou cada vez mais integrados como é o caso dos de *Global Business Services*. Este modelo não é só um modelo caracterizado por ser multifuncional, mas

também responsável por integrar toda a vertente do negócio *non-core* numa organização consistente e independente, tendo como foco o processo *end-to-end*.

Quanto às áreas funcionais que são predominantes nos CSP, no estudo da SSON (2020), podemos aferir que os CSP assumem cada vez mais um carácter multifuncional e áreas como a de Recursos Humanos e Finanças & Contabilidade continuam a ser predominantes nas organizações em análise (53%). Um dado que merece destaque no estudo realizado, prende-se com o facto de que pela primeira vez as áreas de análise de dados e automação estão incluídas nas áreas de abrangência destes CSP.

Na figura 3, extraída de um estudo da PWC (2016) é apresentada a evolução que um modelo pode alcançar e a sua relação com eventuais poupanças com o desenvolvimento do centro - quanto maior o desenvolvido do centro, maior o potencial de poupança a alcançar.

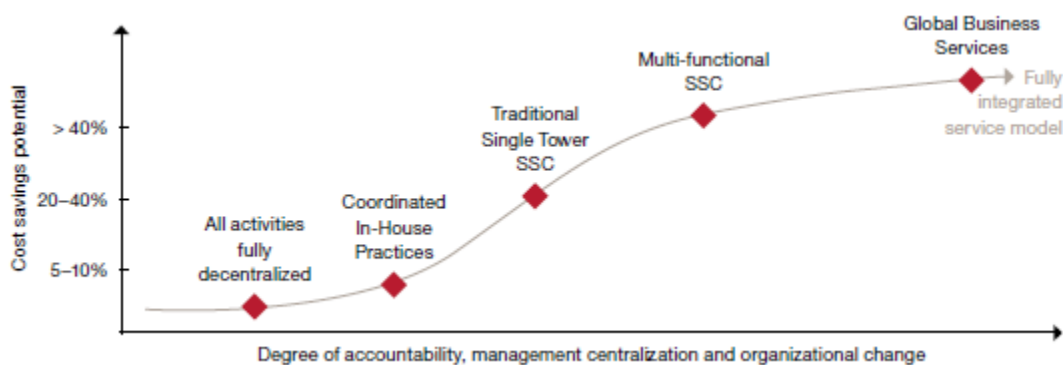


Figura 3 - Progressão/evolução do Modelo Shared Services

(PWC, 2016)

Os modelos tradicionais de *Shared Services* criam essencialmente valor através dos custos que apresentam assim como obtém vantagens pelo grande foco nos processos que se propõem a absorver, processos maioritariamente transacionais, trabalho puramente manual, promovendo uma melhoria contínua de metodologias de forma a otimizar o trabalho de *back-office*, sendo o impulsionador da harmonização de processos a um nível global (Bergeron, 2002).

Apesar deste modelo assente numa base mais tradicional ter beneficiado diversas organizações ao longo das últimas três décadas, certas inovações vieram acelerar o modelo de criação de valor, nomeadamente o reconhecimento que os processos podem ser otimizados e acelerados através da automação (SSON, 2020).

Esta ideia é também defendida pela Deloitte (2019) nos resultados do *11th biennial Global Shared Services Survey*, onde salienta que os modelos de prestação de serviços no qual se incluem os CSP estão em constante evolução. Nas grandes empresas mundiais tem se verificado uma mudança para modelos cada vez mais globais, multifuncionais e onde se espera que sejam prestados serviços de elevado valor acrescentado. Este crescimento é potenciado pela era cada vez mais digital em que nos encontramos, onde o foco é cada vez mais num suporte de excelência ao cliente e um impacto significativo nos resultados da organização como um todo.

Num inquérito realizado em 2011 pela IBM a um conjunto de líderes de CSP, a ideia de multifuncionalidade dos centros já era uma ideia com um peso significativo. O mesmo concluiu que a mudança para um sistema mais integrado de CSP, isto é, multifuncional, nunca teria como foco único a redução de custos. Ao contrário disso, o foco passaria pelo valor que este modelo pode trazer no longo prazo à empresa através de uma resposta rápida a um aumento da procura de novos mercados e clientes, aumento da inovação entre as diferentes áreas funcionais, melhor uso de tecnologia/conhecimento entre diferentes funções.

O mesmo estudo refere que as empresas com CSP já com alguma maturidade que pretendem que o seu modelo organizacional evolua para um modelo mais multifuncional, o levantamento dessas mesmas funções não é feito da mesma forma que aquando a criação do centro. Na criação do centro, o levantamento dessas tarefas era feito através de uma comparação *core vs. non-core*, e aí eram estabelecidas quais as tarefas que iriam migrar para um CSP, contudo com uma maior maturidade por parte do centro leva a que essa premissa inicial tenha mudado e a decisão recaia entre as atividades que são comuns e as que são únicas dentro de todas as atividades de *back-office*. Como resultado, são criadas as oportunidades necessárias de consolidar numa única localização tanto as tarefas mais transacionais como as mais comuns, num modelo cada vez mais global (IBM, 2011).

2.4. Centro de Serviços Partilhados – Criação de valor

A transformação organizacional para um modelo de CSP deve ser bem ponderada, pois apesar de ser um modelo que apresenta na sua génese um conjunto de benefícios para a organização e a sua consequente criação de valor, poderá não ser o modelo mais adequado para todas as empresas (Bergeron, 2002).

São vários os benefícios que são apontados a este modelo, no entanto a redução de custos promovida pelo CSP é a vantagem mais reconhecida pelos autores. Quinn Cook e Kris (2000) sugerem que uma redução de custos na ordem dos 25% - 30 % é perfeitamente possível, redução esta que é alcançada maioritariamente pela evolução em termos de eficiência e desempenho.

Apesar de a redução de custos ser a razão mais apontada pela literatura, um estudo recente elaborado por Marcianiak (2016) refere que se no passado, tanto a redução de custos como o aumento da qualidade eram fortemente apontados como uma das principais vantagens, nos dias de hoje esses benefícios encontram-se facilmente expandidos e passam também pela harmonização de serviços e processos, redução de custos administrativos, eliminação de tarefas redundantes, entre outros.

A mesma ideia é corroborada num relatório divulgado, *Shared Services Industry Report 2020* (SSON, 2020), onde a redução de custos já não é apontada como a mais importante (56%), sendo ultrapassado por um fator que tem ganho cada vez mais relevo –controlo/harmonização/ otimização (74%), tal como pode ser verificado na Figura 4.

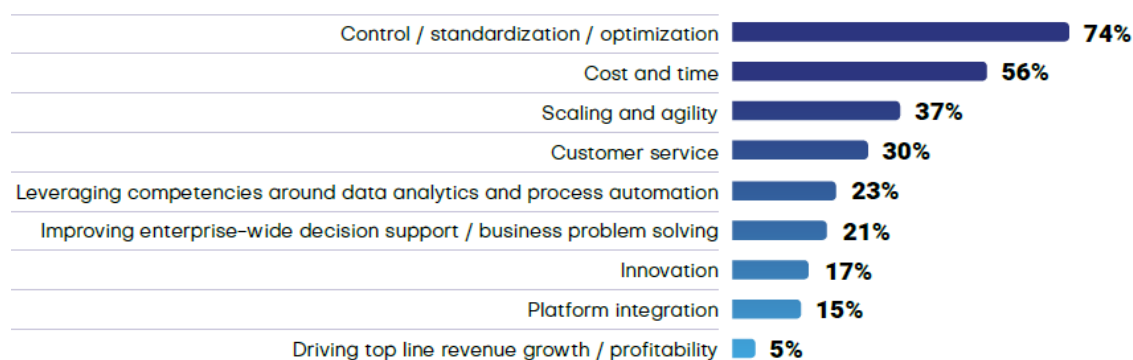


Figura 4 – Quais os benefícios mais importantes de um CSP para a sua organização?
SSON (2020)

Um serviço mais orientado para o cliente é uma das ideias chave deste modelo e constitui-se como uma das grandes vantagens. O facto de se focar na otimização da experiência do cliente, prestando um serviço adequado assente num contrato pré-estabelecido entre as partes, assente em *service level agreements* de forma a assegurar as condições requeridas para o serviço, como o volume e qualidade (Aksin & Masini, 2008), permite que as responsabilidades entre ambas as partes estejam alinhadas e assim beneficia a organização como um todo (Bergeron, 2002). O mesmo autor refere que o facto de se constituir uma

organização independente com a criação do centro, tal como as diversas definições mencionam, constitui uma grande vantagem do modelo que acaba por ter um sistema de gestão autónomo, podendo algumas decisões serem tomadas internamente (sempre indo ao encontro da estratégia previamente alinhada da empresa).

Proença *et al.* (2018) sintetizaram além das acima referidas, quais as diversas vantagens apontadas por diversos autores como resultantes da implementação de CSP, na Tabela 1 infra:

| Authors | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|
| Advantages | Sumi, 2007 | Ramphal, 2011 | Van der Linde et al., 2006 | Paagman et al., 2015 | Raudla & Tammel, 2015 | Schulz et al., 2009 | Marciniak, 2013 | Schulman et al., 1999 | Bergeron, 2002 | Bondarouk, 2014 | Rothwell et al., 2011 |
| Protect Critical Know-how | X | | | X | | | | | | | X |
| Business Experience | X | | | X | | | | | | | |
| Cost savings | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X |
| High Quality | X | X | | X | X | | X | X | X | X | X |
| Value Creation | | X | X | X | | | | X | X | X | X |
| Promotes Economies of Scale | | X | X | | X | | | | X | X | X |
| Enables High Quality Resources | | X | | X | | | | | | | X |
| High Degree of Specialization | | | X | | X | | | | | | |
| Customer Focus | | | X | | X | X | | | X | X | |
| Continuos Improvement | X | | X | | | | | X | | | |
| Usage of Leading Technology | X | | X | | | | X | X | X | | |
| Promotes "One Company" Approach | | | X | | | | X | | | | |
| Improve Efficiency, Effectiveness and Productivity | X | X | | X | X | | | | X | X | |
| Process Standardization | X | | | X | | | X | | | | |
| Promotes Innovation | | | | X | X | | | | | | |
| Improve Control | | | | X | | | | | | | X |
| Consistent Management Information | | | | X | X | | | | | | |
| Improve Compliance with Legislation and Standards | | | | X | | | | | | | |
| Risk Minimization | X | | | X | | | | | | | X |
| Creates Synergies | | | | | X | X | | | | X | |
| Reduce Redundancies | X | | | | | X | X | X | | | |
| Aligned with External Competitors | | | | | | X | | | | | |

Tabela 1 – Vantagens da adoção dos CSP

(Proença *et al.*, 2018, p.4)

Para além das vantagens acima enumeradas, é importante referir dois importantes *drivers* neste processo de criação de valor.

Um dos grandes fatores de criação de valor para a organização são as pessoas. As pessoas continuam a ser um fator crítico para uma organização, mas o seu papel também regista algumas oscilações, uma vez que cada vez mais é requerida a sua habilidade de compreender o negócio como um todo de forma a resolver os problemas e desafios inerentes ao desenvolvimento de uma organização. O capital humano de uma organização assume assim uma maior relevância à medida que o conceito de CSP vai evoluindo, uma vez que este determina como as tarefas são realizadas e quão eficientemente são processadas. Os CSP diferem nos níveis de capital humano que necessitam uma vez que estes estão intrinsecamente ligados aos serviços requeridos pelo negócio (SSON, 2020a).

Outro dos fatores críticos que tem permitido quer o sucesso da implementação de muitos CSP, quer uma maior aposta em tarefas transacionais e a consequente evolução para tarefas mais transformacionais, muitas vezes alavancando diversos tipos de funções dentro de um centro, é o desenvolvimento de adequando sistema de informação e consequente aposta tecnológica (Schulman *et al.*, 1999).

Essa aposta tecnológica pode ser feita através de adequados sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) que facilitam na gestão dos recursos das empresas de forma eficaz e eficiente, fornecendo assim uma solução total e integrada para as suas necessidades de processamento de informação (Buonanno *et al.*, 2005). A implementação destes sistemas e a consequente melhoria informática permite uma padronização dos processos internos e, desse modo, a informação encontra-se facilmente disponível e ao alcance dos colaboradores, de forma a poder ser tratada de forma simplificada e mais eficiente (Herbert & Seal, 2012).

Muitas das tarefas presentes num CSP são caracterizadas por serem simples e rotineiras, o que leva a que uma área em forte crescimento possa ser desenvolvida - “*robot software*” – onde tarefas transacionais, que antigamente eram desenvolvidas por humanos, sejam automatizadas e processadas por robôs. O facto de estes sistemas não implicarem uma mudança dos sistemas existentes na organização leva a ganhos de eficiência e qualidade, assim como um maior controlo das mesmas tarefas, podendo levar assim a redução significativa de custos.

No artigo publicado por Willcocks *et al.* (2017) foi estudado um processo de automação numa empresa que presta serviços em diferentes áreas de negócio, mas que implementou um robô na área de validação da venda de seguros. Como um processo de automação deve ser aplicado a tarefas repetitivas, a empresa optou pela implementação nesse tipo de tarefas, onde obteria mais ganhos em termos de eficiência e de valor acrescentado. Após esta implementação, os resultados obtidos foram significativos. A tarefa que anteriormente era realizada manualmente por uma equipa e que demorava vários dias a processar cerca de 500 processos com a implementação do RPA, este sistema processava o mesmo volume em apenas 30 minutos e verificou-se uma redução do número de erros.

A automação de processos nesta era cada vez mais digital é um dos grandes focos das organizações. Mais de 45% dos inquiridos num estudo esperam nos próximos 3-5 anos um significativo aumento no uso de robôs, foco na experiência digital e na melhoria contínua de processos. Cerca de 63% das empresas inquiridas já têm levado a cabo esta automação em 1 ou mais processos, sendo que destes, 80% alcançaram uma redução de custos na ordem dos 20% (SSON, 2020).

Segundo um estudo da SSON (2020), *Robotic Process Automation (RPA)* têm vindo ao longo dos últimos seis anos a ganhar uma relevância cada vez maior, que permite por um lado libertar mão-de obra que estava afeta a tarefas puramente transacionais e permite que estes mesmos recursos sejam libertados para áreas de conhecimento mais intensivo.

Segundo um estudo da PWC (2019), as principais iniciativas que serão levadas a cabo no processo de criação de valor nos próximos dois anos passam essencialmente por três grandes tópicos:

- Desenvolvimento da Organização, através do estabelecimento de Centros de Excelência, assim como a implementação de *Global Business Services*;
- Criação de uma força de trabalho competente, através da identificação das competências necessárias e dos respetivos treinos;
- Desbloqueio de potenciais eficiências, através da implementação de ferramentas de automação e digitalização, um maior foco na standardização e harmonização de processos, assim como a digitalização/automação de processos e a criação de uma cultura cada vez mais digital.

O mesmo estudo refere que através da aposta nos pontos anteriormente mencionados, estão criadas as condições necessárias para que os colaboradores se possam focar cada vez mais em processos cada vez mais especializados e intensivos em conhecimento.

A mesma ideia pode ser verificada num estudo realizado pela SSON (2020) que num inquérito realizado junto de diversos centros, refere que os principais objetivos dos mesmos nos próximos 5 anos passam essencialmente pelo aproveitamento das eficiências provocadas pela automação de processos/novas tecnologias, expansão dos serviços e funções dos seus centros, assim como providenciar o suporte adequando no processo de mudança digital. No entanto, todo este processo de criação de valor para a organização traz em si também alguns desafios.

A adoção de um CSP pode por si só constituir um verdadeiro desafio para a organização uma vez que constitui uma decisão crítica a nível estratégico dada a sua complexidade e riscos inerentes, quer com os seus colaboradores, tecnologia ou até mesmo derivado das características do próprio centro (Janssen & Joha, 2006).

A complexidade da decisão pode ser explicada, por exemplo, através dos seus custos iniciais de implementação e no seu conseqüente impacto na rentabilidade da organização não só no ano de criação como nos anos seguintes. A inexistência de dados comparativos em grande parte das empresas e que permitam aferir o seu respetivo sucesso constitui um dos seus grandes desafios. Outro dos custos inevitáveis desta reestruturação passa pela perda de algum controlo da equipa de gestão da empresa-mãe e a conseqüente necessidade de estabelecer adequados *Service Level Agreements* e respetivos controlos de qualidade de forma a assegurar/monitorizar o sucesso do próprio modelo (Bergeron, 2002).

Outro dos grandes desafios deste modelo passa pelo seu impacto a nível organizacional. Os colaboradores apresentam muitas vezes resistência à mudança pois vêm desta forma algumas das suas funções serem movidas para um CSP, no qual não depositam confiança (Bergeron, 2002). Segundo Schulman *et al.* (1999) esta resistência deriva muitas vezes de uma má comunicação da estratégia da empresa aos seus colaboradores por parte dos seus órgãos de gestão e que resulta em muitos casos no insucesso da implementação de determinados CSP.

Esta ideia de resistência à mudança assim como outros dos principais obstáculos pode ser confirmada pela Figura 5, extraída de um relatório da Deloitte.

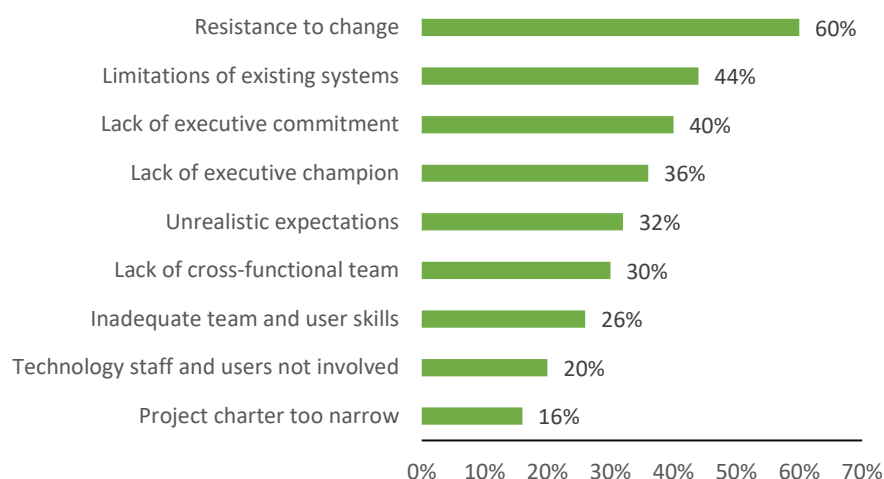


Figura 5 – Principais obstáculos para uma adoção de CSP bem-sucedida
(Deloitte ,2011)

Hoje em dia, os diversos avanços tecnológicos constituem uma oportunidade única de eliminação da maioria do trabalho manual existente dentro de uma organização, com o constante desenvolvimento de sistemas que permitem a agilização da consolidação e simplificação de diferentes processos dentro de uma organização (SSON, 2020).

No entanto, o facto de diversas unidades orgânicas da organização poderem ter configurado os seus sistemas de uma forma diferente, pode constituir um verdadeiro desafio para o sucesso na implementação de um CSP (Schulman *et al.*,1999). Apesar de inicialmente a aposta, por exemplo, num sistema ERP constituir um investimento inicial elevado, o mesmo deve ser ponderado aquando da decisão de investimento num CSP, uma vez que este assume um efeito catalisador nos objetivos e na natureza que o próprio centro pretende alcançar (Deloitte, 2011).

Apesar dos benefícios resultantes da adoção dos sistemas ERP, nem todas as empresas estão dispostas a suportar os custos que lhes estão associados, o que implica que alguns CSP optem pela não adoção destes sistemas numa fase inicial (Schulman *et al.*, 1999).

Todos os estes obstáculos fazem com que a própria estandardização dos processos a médio e longo prazo seja também afetada, o que faz com que os CSP, mesmo após a sua fase de implementação, continuem atualmente com um elevado foco na melhoria de processos. Cerca de 61% dos inquiridos num estudo realizado pela PWC (2019), referem que ainda não atingiram o potencial de otimização nos seus processos.

2.5. Contexto Português

A localização de um CSP resulta de uma avaliação de um elevado número de fatores, como a localização geográfica, disponibilidade de talento assim como os próprios fatores económicos. Portugal é considerado um *significant player* na maior parte destas áreas (AICEP, 2020).

Portugal é um dos países europeus com um significativo aceleramento do crescimento de *Service Centers*, atraindo uma variedade de investimento estrangeiro de uma grande diversidade de indústrias e setores. Os custos competitivos, a disponibilidade de talento qualificado e a proximidade geográfica são fatores essenciais para este crescimento. O racional não é uma *low cost location*, mas antes a *value-for-money country*, onde as empresas podem tornar os seus investimentos em ganhos (AICEP, 2020).

A AICEP (2020) refere que o facto de Portugal se encontrar na interseção entre a Europa e os EUA, com uma *time zone* compatível, faz com que Portugal tenha vindo a aumentar a sua competitividade como uma localização a ser tida em conta para a instalação de diversos centros. O mesmo estudo refere a presença de boas infraestruturas como outro dos fatores chave. Apesar de os custos em Portugal serem extremamente competitivos, os centros inquiridos pela AICEP referem a disponibilidade de mão-de-obra qualificada como o fator essencial, pois algumas localizações alternativas apresentam igualmente custos competitivos favoráveis, mas não dispõe de uma mão de obra tão qualificada.

3. Metodologia

O propósito deste estudo passa por recolher a percepção de gestores de CSP quanto às principais mudanças que se têm verificado desde a sua criação até aos dias de hoje. Mudanças essas que podem ser reflexo da evolução do próprio modelo, do contexto externo e/ ou por decisões da própria organização.

3.1. Metodologia qualitativa

Uma vez que o conhecimento neste domínio é ainda escasso, assim como o nível de informação disponível para o contexto português, adotou-se uma metodologia do tipo qualitativa com a realização entrevistas semiestruturadas.

A investigação qualitativa foca-se essencialmente na interpretação e no significado dos dados obtidos, apoiando-se num modelo indutivo, ou seja, a construção da teoria a partir dos dados. O foco deste tipo de investigação é o processo e o contexto envolvente, estando assim sujeito a uma maior subjetividade e flexibilidade quando comparado por exemplo com uma investigação de carácter quantitativo, permitindo assim obter um maior nível de detalhe sobre o fenómeno em estudo (Aires, 2015). Segundo Patton (2015), a utilização da investigação qualitativa permite compreender o significado de determinado fenómeno, compreender como o mesmo funciona, capturar histórias e compreender vivências, descobrir, identificar e compreender regularidades entre casos, compreender o contexto assim como identificar e compreender relações inesperadas.

Ao contrário da pesquisa quantitativa, uma abordagem qualitativa é considerada exploratória e indutiva, permitindo gerar dados que permitem explorar como e o porquê de as coisas acontecerem. Dada a grande diversidade de informação que esta abordagem permite obter, quando comparada com uma investigação quantitativa, a amostra tenderá a ser mais reduzida, uma vez que cada indivíduo em análise partilha a sua visão sobre o fenómeno em estudo.

Assim, e tendo em conta o objetivo desta investigação - compreender em profundidade as percepções quanto à evolução dos CSP – considerou-se que a metodologia qualitativa era a mais adequada.

Segundo Aires (2015) a seleção das técnicas a utilizar durante o processo de pesquisa assume -se como um fator crucial que não deve menosprezado, pois desta depende a concretização

dos objetivos do trabalho. A recolha de material empírico foi feita através de técnicas diretas ou interativas, mais concretamente através da realização de entrevistas.

A realização de entrevistas exploratórias surge como o método mais indicado para a recolha e análise de informação, porque permite explorar e descrever determinados aspetos da organização que noutra abordagem não seria possível (Yin, 2017). Nesse sentido, baseado numa abordagem exploratória, pretende-se recolher junto de Quadros de Topo das organizações selecionadas, qual a perceção de evolução que as suas organizações têm registado, assim como os fatores que contribuíram para essas mudanças, e quais as suas motivações futuras. Assim, o foco da presente investigação são as perceções e opiniões dos vários entrevistados em análise.

Se por um lado as entrevistas estruturadas têm por base um conjunto de perguntas pré-estabelecidas e um conjunto limitado de categorias, na vertente não estruturada as perguntas não são definidas e resultam da interação entre as partes (entrevistador e entrevistado) o que pode permitir obter informação adicional. Nesse sentido, o estudo a efetuar tentará a conciliar as duas vertentes, ou seja, através da realização de entrevistas semiestruturadas.

3.2. Seleção da Amostra

Justificada a metodologia, surge agora especial relevância identificar os passos seguidos ao longo do presente trabalho.

A aproximação a grande parte dos centros em análise foi facultada pela orientadora da presente dissertação, constituindo assim uma amostra de conveniência, sendo que todos os CSP em análise se encontram localizados na área norte do país. Assim, foram identificados 6 CSP que poderiam ter disponibilidade em colaborar.

No seguimento dos contactos fornecidos aos respetivos centros foram contactos via e-mail e/ ou via telefónica acerca dos objetivos deste estudo e como o mesmo seria realizado e averiguou-se a disponibilidade dos mesmos colaborarem no presente estudo. Em anexo poderá ser encontrado o e-mail que foi enviado de forma a aferir estas mesmas disponibilidades (Anexo 1).

Todos os entrevistados contactados eram parte da equipa de gestão dos diferentes CSP em análise e todos demonstraram disponibilidade em colaborar. O guião de entrevista (Anexo2), foi elaborado de forma a facilitar que os mesmos tópicos fossem cobertos e alvo de análise

ao longo da entrevista, de forma a permitir uma posterior comparação entre os diversos dados obtidos (Patton, 2015).

Tendo em conta o âmbito do presente trabalho, procurou-se dividir o guião em 3 partes, onde se abordava, separadamente: a criação e implementação do centro, a situação atual e as perspetivas futuras. Este guião não foi facultado antecipadamente aos diversos intervenientes no processo, de forma a procurar recolher opiniões espontâneas dos mesmos.

Após a realização de todas as entrevistas, as mesmas foram transcritas e agregadas nas 3 partes anteriormente referidas e posteriormente comparadas entre si. Os resultados das mesmas serão analisados no capítulo seguinte.

Adicionalmente, e de forma complementar ao que estava inicialmente previsto, foi realizado um pedido de colaboração junto da Deloitte, *experts* na área CSP, de forma a recolher a sua perceção quanto às principais tendências do modelo de CSP em Portugal. Tendo o pedido de colaboração sido muito recentemente aceite, foi realizada uma breve entrevista junto de umas das pessoas responsável pela área de CSP da organização, uma *Senior Manager*. A mesma foi questionada sobre as tendências expectáveis do modelo de CSP no panorama nacional, segundo o ponto de vista da sua organização. O *feedback* obtido será apresentado no final do próximo capítulo.

3.3.Participantes

3.3.1. Entrevistados

Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas 6 entrevistas individuais a gestores de topo de seis CSP, assim como uma breve entrevista individual junto de uma *Senior Manager* da Deloitte, responsável pela área de CSP da organização.

Na tabela 2 infra, apresentam-se as funções que os intervenientes ocupam no centro assim como a sua antiguidade na atual função. Por questões de confidencialidade os seus nomes serão omitidos tal como o nome das entidades participantes. De forma a facilitar uma posterior análise a cada entrevistado foi atribuído um código e à empresa um nome.

| Empresa | Entrevistado | Função | Antiguidade na atual Função (anos) | Duração da Entrevista (minutos) |
|----------------|---------------------|-------------------------|---|--|
| Alfa | E1 | Diretora HR | 2 | 69 |
| Beta | E2 | Administrador Executivo | 1,5 | 43 |
| Gama | E3 | Diretor | 1,5 | 47 |
| Delta | E4 | CFO | 8 | 47 |
| Sigma | E5 | Finance Manager | 4 | 65 |
| Omega | E6 | Diretora HR | 15 | 55 |

Tabela 2 – Participantes no estudo (função/antiguidade/duração entrevista)

A entrevista mais longa teve uma duração de 69 minutos (Alfa) sendo que a mais reduzida teve apenas a duração de 43 minutos (Beta). Todos os inquiridos, com a exceção de **E6** têm igualmente experiência anterior em CSP.

3.3.2. Breve caracterização das empresas participantes

De seguida será feita uma breve apresentação das diferentes entidades participantes neste caso de estudo. A análise dos seus respetivos CSP será feita posteriormente aquando da apresentação dos seus resultados.

Como se pode verificar na tabela 3, o ramo de atividade das organizações encontra-se disperso por diferentes áreas. De seguida, será realizada uma breve apresentação das diversas entidades participantes no estudo.

| Entidade Participante | Ramo de Atividade |
|------------------------------|--|
| Alfa | Produção de Calçado e Roupas |
| Beta | Embalagem, alimentar, imobiliária e serviços |
| Gama | Indústria Automóvel |
| Delta | Indústria Petrolífera e Gás |
| Sigma | Logística |
| Omega | Retalho Alimentar |

Tabela 3 - Ramo de atividade das empresas participantes

Alfa

A Alfa é uma empresa Alemã que assenta a sua atividade na produção e comercialização de calçado, vestuário e equipamento desportivo. A sua presença é marcadamente global, possuindo no seu portefólio duas grandes marcas que constituem o seu *core* de atividade. A venda dos melhores produtos desportivos no mundo, assim como a oferta de um serviço único junto dos seus consumidores e de uma forma sustentável constitui um dos seus objetivos chave. A Alfa é atualmente uma empresa cotada na bolsa.

Beta

O grupo Beta é um grupo português, sediado no Porto que integra um conjunto diversificado de negócios distribuído pelas áreas alimentar, embalagem, imobiliária e serviços, cuja gestão é coordenada por uma sociedade de *Holding*. Pela própria diversidade, inclui no seu portefólio diversas marcas. O grupo encontra-se atualmente presente em alguns países da Europa e na América Latina.

Gama

A Gama é uma multinacional, com sede no Reino Unido, de onde é originária, ligada ao setor automóvel. Atualmente, a Gama é líder global em tecnologias ligadas ao ramo automóvel. Com a crescente volatilidade da indústria automóvel e com a constante aposta em soluções mais sustentáveis, a Gama, com a sua presença global assume um papel preponderante no desenvolvimento de novas alternativas.

Delta

O Grupo Delta é um grupo português constituído por um conjunto de empresas centrada na produção, comercialização e assistência técnica a equipamentos e sistemas para as áreas de armazenamento, distribuição e retalho da indústria petrolífera e gás.

Sendo atualmente líder ibérico, o grupo tem também presença internacional, quer através de afiliadas quer através de distribuidores nos cinco continentes.

Sigma

A Sigma é uma empresa portuguesa que oferece serviços na área de transportes e logística, sendo hoje reconhecida como um parceiro logístico global com capacidade de integração de uma vasta gama de serviços de transporte e logística. Os serviços fornecidos são fortemente adaptados às necessidades de cada cliente e ou setor de atividade.

Omega

É uma empresa de um grupo português, líder no setor de retalho alimentar em Portugal. Através de um portefólio de multi-formato de negócios oferece produtos e serviços diversos, com serviços desde a área de óticas e perfumarias até a área de retalho de matérias de construção. O âmbito de atuação do grupo assume um carácter ibérico.

4. Análise de dados

Tendo no ponto anterior sido apresentadas as empresas alvo do presente estudo, neste capítulo o foco será dado aos seus CSP. Os dados que serão apresentadas resultam das entrevistas efetuadas junto dos respetivos centros. De forma a perceber evolução destes centros, a entrevista realizada foi focada em três espaços temporais diferentes: criação do centro, situação atual e perspetivas futuras.

4.1. Breve caracterização dos CSP

Na tabela 4, os centros alvo de análise são apresentados, quer seja quanto à localização do CSP, antiguidade, número de colaboradores iniciais e atuais, assim como o modelo de CSP que operam no momento.

| CSP | Sede | Ano de Criação | Nº Colaboradores | | Modelo Organizacional Atual |
|--------------|-----------|----------------|------------------|-------|--------------------------------|
| | | | Iniciais | Atual | |
| Alfa | Porto | 2009 | 12 | 654 | Global Business Service (GBS) |
| Beta | Porto | 2002 | 62 | 20 | Shared Service Multi-Funcional |
| Gama | Porto | 2020 | 27 | 240 | Global Business Service (GBS) |
| Delta | Guimarães | 2010 | 15 | 30 | Shared Service Multi-Funcional |
| Sigma | Porto | 2006 | 30 | 90 | Shared Service Multi-Funcional |
| Omega | Porto | 2010 | 200 | 110 | Shared Service Funcional |

Tabela 4 – Breve caracterização dos CSP

Como se pode constatar pelos dados acima apresentados, todos os centros se encontram localizados na área Norte de Portugal, com uma dimensão diversa entre si quando considerado o número de colaboradores atuais. Quanto ao modelo organizacional atual, 50% são CSP Multi-funcionais (Beta, Delta, Sigma), 33% apresentam-se como GBS (Alfa, Gama) e apenas um dos centros se apresenta como um centro funcional (Omega). Na figura 6, apresenta-se um enquadramento do modelo organizacional que os centros assumem, posicionando-os no modelo de evolução de CSP proposto pela PWC (2016) apresentado anteriormente na Figura 3.



Figura 6 – Evolução do Modelo CSP/Enquadramento CSP em análise
(adaptado pelo autor)

Tendo em conta os dados acima referidos, surge especial importância perceber o caminho que os mesmos fizeram para que atualmente o seu CSP esteja no modelo organizacional descrito.

4.2. Criação e Implementação do Centro

4.2.1. Motivações

Quando questionados sobre quais os motivos que levaram à criação do centro, os entrevistados mencionaram vários fatores, os quais são apresentados na Tabela 5.

| Motivação para criação do CSP | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|--|------|------|------|-------|-------|-------|
| Centralização, Melhoria e Uniformização de Processos | X | X | X | | | X |
| Otimização das áreas de outsourcing | | X | | | | |
| Aumento Eficiência | | X | | | | |
| Redução de Custos | | | X | X | X | |
| Informação com qualidade | | | X | | | |
| Comando, controlo | | | | | X | |
| Segmentação estratégica do grupo | | | | | | X |

Tabela 5 - Motivações para a criação do CSP

Pode-se verificar que os principais motivos referidos foram a centralização, melhoria e uniformização de processos, assim como a redução de custos, sendo que alguns intervenientes referiram também ser possível obter resultados através de economias de escala. É possível constatar pela informação apresentada, que os objetivos subjacentes à criação de um centro não são únicos. Apenas a empresa Delta quando questionada referiu a “*Redução de Custos Essencialmente*”.

Os resultados recolhidos estão em conformidade com os principais motivos apresentados na literatura, ou seja, essencialmente a redução de custos (ver por exemplo Bergeron, 2002; Schulz *et al.*, 2009; Paagman *et al.*, 2015) e a harmonização de processos (Marcianiak, 2016). Tal como referido por Quinn *et al.* (2000), as empresas podem reduzir em cerca de 30% através da centralização e estandardização das suas tarefas.

Na tabela 6, apresenta-se um enquadramento das motivações apontados pelos centros em análise com as vantagens apresentadas na literatura e sintetizadas por Proença *et al.* (2018) anteriormente na Tabela 1.

| Authors | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| Advantages | Sumi, 2007 | Ramphal, 2011 | Van der Linde et al., 2006 | Paagman et al., 2015 | Raudla & Tammel, 2015 | Schulz et al., 2009 | Marciniak, 2013 | Schulman et al., 1999 | Bergeron, 2002 | Bondarouk, 2014 | Rothwell et al., 2011 | Resultados do Estudo |
| Protect Critical Know-how | X | | | X | | | | | | | X | |
| Business Experience | X | | | X | | | | | | | | |
| Cost savings | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| High Quality | X | X | | X | X | | X | X | X | X | X | X |
| Value Creation | | X | X | X | | | | X | X | X | X | X |
| Promotes Economies of Scale | | X | X | | X | | | | X | X | X | |
| Enables High Quality Resources | | X | | X | | | | | | | X | |
| High Degree of Specialization | | | X | | X | | | | | | | |
| Customer Focus | | | X | | X | X | | | X | X | | |
| Continuos Improvement | X | | X | | | | | X | | | | X |
| Usage of Leading Technology | X | | X | | | | X | X | X | | | |
| Promotes "One Company" Approach | | | X | | | | X | | | | | X |
| Improve Efficiency, Effectiveness and Productivity | X | X | | X | X | | | | X | X | | X |
| Process Standardization | X | | | X | | | X | | | | | X |
| Promotes Innovation | | | | X | X | | | | | | | |
| Improve Control | | | | X | | | | | | | X | X |
| Consistent Management Information | | | | X | X | | | | | | | X |
| Improve Compliance with Legislation and Standards | | | | X | | | | | | | | |
| Risk Minimization | X | | | X | | | | | | | X | |
| Creates Synergies | | | | | X | X | | | | X | | |
| Reduce Redundancies | X | | | | | X | X | X | | | | |
| Aligned with External Competitors | | | | | | X | | | | | | |

Tabela 6 - Vantagens da adoção dos CSP/Motivações dos CSP em análise

(adaptado pelo autor)

Estando todos os centros em análise estabelecidos em Portugal, de forma a complementar as suas motivações para a criação do centro, colocou-se a questão de quais os motivos pelos quais Portugal assume cada vez mais uma localização estratégica para a instalação de diversos CSP. As respostas dos entrevistados são de apresentadas na tabela 7.

| Portugal como uma localização estratégica: Motivos | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Qualificação da mão-de-obra | X | X | X | X | X | |
| Qualificações linguísticas | X | X | X | | X | |
| Estabilidade política e económica | X | | | | | |
| Mercado de CSP não saturado | X | | X | | | |
| Custo | X | X | | X | X | |
| Agilidade da mão de obra | X | | | | X | |
| Localização geográfica estratégica | | X | X | X | X | |
| Clima | | X | | | | |
| Segurança | | X | | | | |
| Aposta na divulgação de Portugal junto de Investidores | | | X | | | |

Tabela 7 - Portugal como uma localização estratégica: Motivos

Os principais motivos apontados passam pela qualificação da mão-de-obra presente em Portugal em diversas áreas funcionais, bons conhecimentos linguísticos, a própria posição geográfica do país, perto quer da Europa como da América, como os próprios referiram.

O custo também foi um dos motivos mais referidos pelos participantes, quer através de um mercado imobiliário mais baixo que na restante Europa (Delta) quer pela própria mão-de-obra qualificada que ainda é mais barata que nas restantes localizações (Beta).

A localização de um CSP assume-me como umas primeiras grandes decisões no processo de implementação de um centro (Schuman *et al.*, 1999). A qualificação da mão-de-obra portuguesa, as suas capacidades linguísticas e o custo competitivo relativamente mais baixo são apontadas pelos diversos intervenientes como os principais motivos para a instalação de diversos centros em Portugal e constituem tal como mencionado na literatura, alguns dos principais fatores no momento de decisão. Tal como referido, por um dos intervenientes neste estudo, diversas geografias foram ponderadas para a localização do respetivo centro, algumas mesmas com um custo relativamente mais abaixo, mas a escolha acabou por recair em Portugal dada a combinação de vantagens que o mesmo apresenta, tal como referido anteriormente (AICEP, 2020).

4.2.2. Dificuldades na Implementação

Quando questionados pelas principais dificuldades enfrentadas aquando da implementação do CSP os diversos intervenientes mencionaram os pontos abaixo mencionados na Tabela 8.

| Principais dificuldades durante o processo de implementação | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Buy in do grupo (Informar mercados...) | X | | | | | |
| Falta de conhecimento sobre o que era um CSP e modo de atuação | X | | | | | X |
| Grande Diversidade de negócios | | X | | | | |
| Resistência à Mudança | X | X | | | | |
| Diferente maturidade dos negócios | | X | | | | |
| Trabalho Remoto/Transições à distância | | | X | | | |
| Atração e retenção de talento | | | X | | | |
| Integração de sistemas | | | X | X | X | |
| Elevado conhecimento local requerido (fiscalidades, planos de contas) | | | | X | | |
| Culturais | | | | X | X | |
| Criação de ligação com os clientes | X | | | | | X |
| Mudança de <i>Mindset</i> de negócio para CSP | | | | | | X |

Tabela 8 - Principais dificuldades durante o processo de implementação

Como se pode verificar, a integração de sistemas foi uma das principais dificuldades enfrentadas neste processo. O facto de as diversas organizações do grupo trabalharem com diversos sistemas de ERP constitui uma das principais dificuldades apontadas pelos centros em causa. Segundo Schulman *et al.* (1999) este constitui-se como um dos desafios para o sucesso de implementação de um CSP. Apesar de um investimento num sistema de ERP

único constituir um investimento inicial elevado para algumas organizações, o mesmo pode assumir um efeito catalisador para o sucesso do respetivo centro (Deloitte, 2011).

A resistência à mudança também foi um dos fatores mais referidos, que muitas vezes aliada a questões culturais dificulta todo este processo de transição. Este fator é amplamente mencionado na literatura e muitas vezes encontra-se associado a uma má comunicação da estratégia por parte dos órgãos de gestão (Schulman *et al.*, 1999; Bergeron, 2002).

Surge aqui especial relevância referir que o ano de criação e conseqüente implementação do CSP afeta as dificuldades enfrentadas pelas organizações. Um centro que hoje se estabelece, à partida, não irá enfrentar as dificuldades apresentadas pela Alfa e pela Omega, nomeadamente, falta de conhecimento sobre o que é um CSP, assim como qual o seu exato âmbito de atuação.

A empresa Gama tendo estabelecido o seu centro em plena situação pandémica, e encontrando-se ainda em processo de implementação, refere que uma das suas principais dificuldades se prendem com o próprio processo de transições, que dadas as restrições e limitações pandémicas atuais são realizados remotamente.

Verifica-se que as dificuldades apresentadas acima poder ser enquadradas essencialmente em 3 grandes tópicos: transformação de processos, sistemas e pessoas.

4.2.3. Âmbito do Centro e Tipos de Serviços Fornecidos

De forma a permitir a caracterização do centro aquando a sua criação, foi feito também um levantamento das áreas funcionais - o *scope* - do centro assim como as diferentes geografias servidas. Por questão de simplificação, as áreas funcionais foram agrupadas nas categorias abaixo apresentadas.

| Áreas funcionais | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Finanças & Contabilidade | X | X | X | X | X | |
| Recursos Humanos | | X | X | X | X | X |
| Logística | | | | | X | |
| Tecnologias de Informação | | | | X | X | |
| Controlo de Gestão | | | | | X | |
| Fiscalidade | | | X | | X | |
| Procurement | | | X | | X | |

Tabela 9 – Áreas funcionais CSP

De igual forma, foi feito um levantamento das geografias onde os centros operavam aquando da sua criação, que se encontram resumidas na tabela infra.

| Geografias | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Portugal | | X | | X | X | X |
| Europa | X | X | X | X | | |
| Ásia | | | | X | | |
| África | | | | X | | |

Tabela 10 – Áreas geográficas CSP

Por questões de simplificação, a localização geográfica apresentada considera os continentes onde os mesmos estão presentes. Uma vez que os CSP da Sigma e da Omega apenas operavam em Portugal aquando a sua criação, a mesma localização foi tida também em consideração.

Dentro das áreas funcionais acima apresentadas surge especial importância perceber a abrangência de cada uma das áreas para cada um dos centros em análise.

“A motivação e os objetivos primários eram transição de contas a receber e a pagar das várias empresas do grupo presente na Europa”. (Alfa)

“Só Portugal numa fase inicial – contabilidade, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, RH.” (Beta)

“Numa primeira fase a transição de duas localizações, Polónia e Suécia...em três grandes áreas: Procurement, Finance e HR.” (Gama)

“Portugal, Espanha, Reino Unido, México, Índia, Angola, Moçambique, África do Sul...na área financeira, contas a receber e a pagar, a contabilidade propriamente dita, capital humano, gestão de frota e tecnologias de informação.” (Delta)

“Inicialmente os serviços eram prestados em grande maioria a Portugal e conseqüentemente com a evolução do grupo foi crescendo” “Na área financeira todas as que são ligados a esta área...contas a pagar, contas a receber, faturação, contabilidade, tesouraria, controlo de gestão, fiscalidade. Fora os meus pelouros temos a parte de informática, a parte jurídica, RH, qualidade, marketing, compras e uma pequena parte de viagens e despesas. Todos os serviços eram fornecidos inicialmente, talvez um ou outro com menor abrangência, mas na verdade na génese estiverem todos estes.” (Sigma)

De igual forma, foi feito um levantamento quando ao tipo de serviços que eram realizados pelo centro, isto é, se as tarefas eram na sua génese maioritariamente transacionais ou transformacionais/profissionais.

| Tipos de tarefas | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Tarefas Transacionais | X | X | X | X | X | X |
| Tarefas Transformacionais | | | | | X | X |

Tabela 11 – Tipos de Tarefas CSP

Todos os entrevistados, com a exceção da Sigma e Omega, refere que o âmbito das suas tarefas era transacional, o que de certa forma corrobora o facto de o maior número de colaboradores estarem associados a funções mais transacionais.

“Eram só tarefas transacionais. Por exemplo, em contas a receber, fazíamos alocações bancárias... a respetiva análise de prazos de pagamento era feita pelos mercados... Só mais tarde é que começamos, por exemplo, a fazer análises mais detalhadas.” (Alfa)

“Tarefas fundamentalmente transacionais.” (Beta)

“Para começar estamos com tarefas mais transacionais, o âmbito são três grandes áreas: o Procurement, Finance e HR, mas estamos a falar sempre de coisas mais transacionais. Em Procurement, por exemplo, inserir ordens de compra, em HR serviços muito genéricos de admissões...” (Gama)

“Tarefas transacionais.” (Delta)

Em contraste, os CSP da Sigma e da Omega, mencionam que na sua génese poderiam ser encontradas quer tarefas transacionais ou transformacionais. Para o CSP da Sigma, o facto de no seu ramo de atividade terem de lidar com um tipo de cliente diversificado, com necessidades diferentes faz com que o seu âmbito não seja puramente transacional.

“Sempre foi um mix de serviços. O grupo Sigma é um grupo de prestação de serviços, portanto, anda sempre atrás daquilo que os clientes precisam. Há necessariamente um grau de customização às necessidades do cliente que obrigam a que exista essa mesma capacidade das áreas corporativas e de serviços partilhados.” (Sigma)

Da mesma forma, temos o CSP de RH da Omega aqui em análise, refere que na área de Recursos Humanos, dada a sua forte componente de especialização nos seus diversos âmbitos faz com que a distinção entre transacional e transformacional não seja mesmo claro. A empresa refere mesmo que essa divisão não faz sentido no seu entender.

“Eu não acredito nessa divisão. Eu cheguei à conclusão de que aquilo que era o nosso Payroll não era transacional porque acrescentava muito ao negócio e tomava muitas decisões e o resto do transformacional não era transformacional, mas sim especializado, profissional, não é transformacional.” (Omega)

Quando efetuada uma comparação com as áreas com um maior número de colaboradores alocados nos respetivos centros é possível verificar que grande parte dos seus colaboradores desempenhava maioritariamente tarefas transacionais associadas a funções de Finanças e Contabilidade (Contas a Pagar foi a área mais referida), enquanto que nas restantes áreas, como Compras, Controlo de Gestão, o número de colaboradores era reduzido ou até mesmo inexistente.

Dada a particularidade de o CSP da Omega de apenas desempenhar funções na área dos RH, surge também especial importância referir, tal como foi possível apurar, que esta área funcional é em si muito diversa, que vai desde uma componente mais transacional que se pode registar por exemplo no âmbito do processamento salarial, mas que cobre também áreas mais especializadas, como a área de saúde no trabalho, questões laborais, que requerem um maior nível de conhecimento sobre a respetiva área. Deste modo a área de *Payroll* é a área com um maior número de colaboradores alocados, sendo que as áreas mais especializadas são as áreas mais reduzidas.

Tal como referido por Bergeron (2002), os modelos tradicionais de CSP criam essencialmente valor pelos processos maioritariamente transacionais associados a determinadas áreas funcionais que são transferidas para um CSP (Bergeron, 2002; Schulz *et al.*, 2009). Foi nesta vertente mais transacional que quase todos os centros iniciaram o seu processo de prestação de serviços, tendo como principal foco nas áreas de Finanças e Contabilidade.

O âmbito que um centro assume, nomeadamente o âmbito das suas funções, apresenta-se como ponto crucial. Segundo a literatura consultada, um CSP ao especializar-se em determinadas funções facilmente alcança benefícios económicos (Janssen & Joha., 2008). No presente estudo, os centros em análise aquando da sua criação, assumiram, na sua grande maioria, uma vertente multifuncional, nomeadamente nas áreas de Finanças e Contabilidade e na área de Recursos Humanos com a transferência de tarefas de *back-office*, que, tal como Bergeron (2002) refere, muitas vezes não constituem uma vantagem competitiva para a organização.

Pelos dados recolhidos, pode-se verificar que essa multifuncionalidade que os centros apresentavam aquando da sua criação acaba por também estar relacionada com a própria dimensão da empresa, que nos casos em análise eram inicialmente pequenas/médias empresas, isto é, apesar de serem multifuncionais o peso de cada função era em si relativamente baixo.

No processo de transferência de tarefas para um CSP, o mesmo pretende assumir escala no processamento de tarefas (Bergeron, 2002; Rothwell *et al.*, 2011; Raudla & Tammel, 2015; Paagman *et al.*, 2015), sendo que a mesma é mais facilmente atingida em tarefas repetitivas e idênticas para cada unidade de negócio. Quase todos os intervenientes no estudo referem que as tarefas transacionais constituíam o ser *core* e que o processamento das mesmas permitia que estes tipos de tarefas ganhassem relevância para a própria organização, uma vez que as mesmas eram consideradas *non-core* para organização. Apenas dois dos seis centros em análise, Sigma e Omega, referem que tinham no seu âmbito também tarefas mais especializadas. No entanto realçam que as mesmas tinham na altura um papel redundante quando comparadas com as restantes, as transacionais.

4.3. Situação Atual

Nos pontos anteriores, foi possível caracterizar os CSP em análise aquando da sua criação, quer seja quanto às motivações que levaram à sua criação, às principais dificuldades enfrentadas, ao âmbito do centro, quer em termos de serviços e de geografias.

Neste ponto, a mesma análise será efetuada para a situação atual em que o centro se encontra e esta será comparada com os dados anteriormente referidos e os motivos da sua evolução devidamente explicados.

Na tabela 12, encontra-se sumariada a forma como os entrevistados caracterizaram o estado atual do seu CSP.

| Caracterização do CSP | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Elevado Nível de Maturidade | X | X | | | X | X |
| Global Business Service | X | | X | | | |
| Modelo que cria valor acrescentado para a Organização | X | | | | | |
| Processos Claros | X | X | | | | |
| Centro com grande Flexibilidade e adaptabilidade | | X | | | X | |
| Centro Estagnado | | X | | | | |
| Centro Híbrido | | | | | X | |
| CSP em processo de implementação | | | X | | | |
| Fase intermédia de desenvolvimento | | | | X | | |
| Centro com foco na automação de processos/ integração de sistemas | | X | | | | X |

Tabela 12 - Caracterização do CSP

Como se pode verificar, grande parte dos CSP em análise consideram apresentar um elevado nível de maturidade. Essa maturidade ainda não pode ser alcançada pelo CSP da Gama que ainda se encontra em processo de implementação, assim como o CSP da Delta que considera estar numa fase intermédia no seu estágio de desenvolvimento.

Em contraste com o CSP da Alfa, o CSP da Gama também se apresenta como um GBS, no entanto, o conceito não é cumprido ainda na sua plenitude.

“É um Global Business Service, mas é evidente que começámos pelo âmbito mais transaccional digamos assim, mas a ideia é evoluir e aos poucos criar tarefas de um maior valore acrescentado.” (Gama)

Foi possível também verificar que com uma maior maturidade dos CSP, novas dinâmicas são associadas aos centros, como uma maior flexibilidade, processos mais claros e com um foco cada vez mais crescente na automação de processos e integração de sistemas. Por outro lado, a empresa Beta refere que o seu modelo de CSP se encontra estagnado, uma vez que não deu o próximo passo, nomeadamente na automação dos seus processos.

“Começou por um modelo tradicional de CSP, funcional e atualmente somos um GBS.” (Alfa)

“Está hoje numa fase bastante madura dos seus processos, em que foi feito um esforço interno no desenvolvimento de soluções que permitem uma automatização relativa dessas tarefas mais transacionais, mas ainda não se deu o passo que tem de ser dado para criar ainda mais valor.” (Beta)

“Já não estamos no início, mas estamos muito longe da perfeição.” (Delta)

“É CSP muito maduro, com uma preocupação constante de melhoria contínua e automatização de processos que tem como missão e grande objetivo final transformar estes processos em ações simples, rápidas para facilitar a vida ao colaborador final e à chefia final.” (Omega)

A Sigma refere que o seu CSP é neste momento um modelo híbrido que se adapta rapidamente às exigências e dinâmicas do negócio.

“É um centro híbrido porque é meio corporativo e meio CSP. É híbrido porque tem preocupações de eficiência, mas também preocupações do controlo e do Governo e híbrido na medida em que é um centro que delega alguns trabalhos para alguns negócios ou geografias e centraliza outros.” (Sigma)

4.3.1. Cumprimento das motivações iniciais

Tendo em conta os objetivos e motivações para a criação de um CSP mencionados anteriormente, grande parte dos intervenientes referem que os mesmos objetivos se encontram hoje alcançados. Por outro lado, dada a fase de desenvolvimento em que o CSP da empresa Gama se encontra, foi referido, por esta empresa, que ainda era muito precoce aferir o sucesso do modelo e da implementação.

“Ao nível das tarefas que estavam planeadas ser transferidas para o centro estamos a cumprir os objetivos... Se estivermos a falar nas contas feitas no business case, se as poupanças estão realmente a corresponder às expectativas, ainda é muito cedo para chegar a essas conclusões, assim como do grau de sucesso deste projeto.” (Gama)

Esta é mesmo uma das dificuldades apontadas na literatura e prende-se com a dificuldade existente de mensuração dos custos face a um investimento inicial que normalmente é elevado e que faz com que o retorno não seja facilmente mensurável quer no ano de implementação quer nos seguintes (Bergeron, 2002).

Dada a ambição existente relativamente ao CSP de Beta, foi referido que os objetivos nunca serão cumpridos na sua plenitude, uma vez que a ambição tem que lá estar sempre.

Perante a constante evolução dos negócios em que os diversos centros estão envolvidos, assim como a própria evolução deste modelo organizacional, surge especial importância perceber se os objetivos primários foram alterados ou se, por outro lado, a adição de novos objetivos foi implementada.

Para a empresa Alfa, os objetivos primários mantêm-se, no entanto, houve adição de novos objetivos, como um maior aumento do *scope* geográfico e uma maior diversidade de funções no âmbito do centro e a inclusão de mais trabalho analítico. A mesma refere que esse passo só foi possível dado o sucesso dos objetivos que inicialmente tinham estabelecido e pela confiança que foi conquistada junto dos mercados. O facto de começarem a trabalhar com os EUA, permitiu mostrar à organização como um todo que o centro consegue fornecer uma diversidade de serviços para diversas localizações geográficas. Por outro lado, no caso do CSP da empresa Beta, foi possível aferir que apesar de terem surgido novos objetivos, em alguns casos, os mesmos não foram alcançados.

“As mudanças mais significativas foram estas: de alguma forma tentar alargar o espectro de atuação da Beta para lá das áreas que tinham sido inicialmente identificadas e eu diria que isso não foi, nem está, totalmente conseguido porque na realidade o espectro de atuação continua a ser o mesmo ou até mais reduzido.” (Beta)

A redução de custos mantêm-se como o objetivo primário para o grupo Delta. No entanto, surge um segundo objetivo, que passa por uma maior transversalidade dos processos, para que estes sejam mais uniformes.

Tendo a Sigma vários negócios, e sendo eles muito diferentes e com estágios de desenvolvimento muito diferentes entre si, o centro refere que isso faz com que os desafios e a adequação do grupo aos seus objetivos seja constante.

“O grupo tem que responder a desafios e eles próprios são heterogéneos.” (Sigma)

Tal como no caso da Sigma, no CSP de Omega, a evolução e os objetivos das diferentes áreas vão se ajustando como o tempo. Tendo um *scope* exclusivamente relacionado com as áreas de Recursos Humanos, a Omega refere que o objetivo principal se mantém o mesmo, mas que as formas de o trabalhar são mais agressivas.

“Os objetivos continuam a ser muito os objetivos de servir, acrescentar valor e cada vez mais valor ao negócio, sendo que a eficiência, a produtividade e a simplicidade também são valores acrescentados.” (Omega)

4.3.2. Âmbito do centro e tipos de serviços fornecidos

Com o crescimento das organizações e do próprio modelo de CSP, as áreas funcionais consideradas *core* de uma organização tendem a mudar ou perder papel face a outros. De seguida, é apresentada uma breve síntese do âmbito atual dos respetivos centros, no que diz respeito às funções e geografias sobre o *scope* do centro no momento.

De forma a ser possível comparar com os dados iniciais foram utilizadas duas classificações. O símbolo “+” representa uma nova área quando comparado com o estado inicial. Por outro lado, se a área funcional já existia aquando a criação do centro foi utilizado o símbolo “=”. Sempre que dentro da mesma área tenha ocorrido um aumento do próprio *scope* foi utilizado o símbolo “= +”. A mesma interpretação foi aplicada para o *scope* geográfico.

| Áreas funcionais | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Finanças & Contabilidade | = + | = + | = + | = + | = + | |
| Recursos Humanos | + | = | = | = | = | = + |
| Logística | | | | | = | |
| Tecnologias de Informação | | | | = | = | |
| Controlo de Gestão | + | | | + | = | |
| Fiscalidade | + | | | | = | |
| Procurement | + | | = | + | = | |

Tabela 13 – Áreas funcionais CSP (Comparação com a situação original)

| Geografias | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---------------------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Portugal | | = | | = | = | = |
| Europa | = | | = + | = + | + | = |
| América Norte | + | | | | | |
| América Latina | + | | + | + | + | |
| Mercados Emergentes | + | | | | | |
| Ásia | | | | = + | | |
| África | | | | = + | + | |

Tabela 14 - Áreas geográficas CSP (Comparação com a situação original)

Como se pode verificar nas tabelas 13 e 14, o CSP de Alfa registou um crescimento substancial, quer em termos de áreas funcionais quer em termos de *scope* geográfico. O centro em questão iniciou as suas operações através de um modelo funcional, com o desempenho

de tarefas de contas a receber e a pagar. Este evoluiu para um sistema multifuncional, com a inclusão de diversas áreas, tanto de recursos humanos, fiscalidade, controlo de gestão como compras, sendo atualmente um GBS. Assim, este é um modelo de *shared service* cada vez mais integrado, fornecendo cada vez mais serviços de conhecimento especializado para a organização a nível global (Europa, América do Norte, América Latina e Mercados emergentes).

Em contraste, a Gama, também um GBS, mantém o seu processo de implementação das tarefas de Finanças e Contabilidade em Portugal. Tendo o seu scope inicial sido a Polónia e a Suécia, neste momento novas localizações foram adicionadas ao seu âmbito, nomeadamente a Inglaterra, os EUA, o México e a Espanha, encontrando-se agora em processo de transição dos mesmos processos de Itália e França.

A Beta, por outro lado, mantém o seu âmbito multifuncional, não tendo sofrido grandes alterações. Quanto ao seu scope geográfico, mantém-se também, a nível nacional.

Quanto à Delta, mantém a sua presença em Portugal, Espanha, Reino Unido, México, Índia, Angola, Moçambique e África do Sul, sendo ainda mais um modelo multifuncional, tendo no seu âmbito as áreas de Finanças e Contabilidade, Controlo de Gestão, Tecnologias de Informação, Gestão de frota e Compras.

O CSP de Sigma, como já referido anteriormente, desde a sua criação tem no seu âmbito uma diversidade de funções que fazem com que seja um verdadeiro modelo multifuncional. Ainda que algumas das funções tenham tido um peso relativamente rudimentar aquando da sua criação, neste momento são funções que constituem o *core* do centro. As grandes mudanças verificadas pelo grupo, e conseqüentemente pelo centro, verificam-se nas geografias em que prestam serviços, nomeadamente Angola, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde, Zâmbia e América Latina.

“Em termos de geografias, o grupo tem crescido, o caso da África do Sul e do México são negócios do último ano. Algumas das novas geografias são mercados muito pequenos, alguns negócios mais simples, mas na sua génese já nascem inteiros numa lógica integrada. As áreas mantêm-se as mesmas, talvez com o crescimento mais fomentado por exemplo na área de IT.” (Sigma)

O CSP de Omega, segundo o que foi possível verificar, não regista grandes oscilações, mantendo o seu âmbito ibérico, sendo os serviços prestados os mesmos que no passado.

“A natureza de alguns serviços que são profissionais e especializados, como a área da medicina, segurança no trabalho... a área de Payroll e a área de suporte a um conjunto de sistemas que também estão dentro da minha esfera de atuação. Para além disso ainda temos uma vertente jurídico-laboral.” (Omega)

Pelo que foi possível verificar, em termos de áreas funcionais sobre o seu *scope* muitos dos CSP não apresentaram grandes oscilações. No entanto, surge especial importância perceber se o mesmo aconteceu ao nível das tarefas que são desempenhadas, visto que, aquando a sua criação, estas eram maioritariamente transacionais.

Na empresa Alfa, as tarefas transacionais continuam no âmbito do centro nas áreas de contas a receber, contas a pagar, mas hoje têm sobre o seu *scope* tarefas mais analíticas.

“...quando falamos em Controlling & Reporting, já falamos em tarefas mais analíticas, embora em outras áreas também já exista, temos tarefas de Customer Facing que são tarefas de order to cash, de credit & collection assim como também temos áreas de Customer support...diria que neste momento apenas 40% das tarefas realizadas pelo centro podem ser consideradas transacionais, considerando para este valor as tarefas de processamento puramente manuais.” (Alfa)

Em Beta, foi possível verificar que, hoje em dia, alguns processos muito específicos e típicos das áreas de negócio são assegurados pelo centro. No entanto, como foi referido pelo centro, grande parte das tarefas continuam a ter uma vertente transacional.

“...diria que na generalidade das áreas, grande parte das tarefas são transacionais. A área que será menos transacional é mesmo a área da contabilidade onde, pela especificidade da própria área, nomeadamente nas questões da consolidação e afins há um conhecimento técnico maior.” (Beta)

O grupo Delta mantém também a sua componente transacional, sendo que a área menos transacional e que mais evoluiu foi a de controlo de gestão. Nesta área foi feito um investimento significativo numa plataforma de *Power BI* de forma a atenuar a elevada diversidade de ERP presentes nas diferentes geografias.

“Todos os ERP têm a sua vertente transacional, mas com esta plataforma de Business Intelligence são transformados em informação de gestão de reporting e essa foi a parte não transacional que nós evoluímos ao longo dos últimos tempos.” (Delta)

Para o interlocutor de Sigma, os seus serviços são um *mix* de tarefas transacionais e de tarefas especializadas, sendo as mesmas ponderadas com necessidades de controlo e de eficiência.

“O grupo...pondera sempre, eficiência e controlo. Basicamente o grupo mede isso e toma as suas opções de internalizar ou de externalizar essencialmente com base nestas duas variáveis, eficiência e controlo.” (Sigma)

Também na área de RH, foi realçado que Omega tem registado um decréscimo da componente transaccional em detrimento de uma elevada transformação através da digitalização e da robotização, que permite libertar horas de trabalho manual o que permite uma alocação a outras áreas.

“Começámos com os sistemas mais integrados, portanto tudo isso permite eliminar trabalho manual e o que nós estamos a assistir e vamos continuar a assistir no futuro é a eliminação de horas de trabalho manual, mas estão a surgir necessidades de funções mais qualificadas do ponto de vista de análise, do ponto de vista de pequena parametrização e programação simples...” (Omega)

Como se pode verificar, as tarefas transaccionais ainda desempenham um papel importante nas tarefas de um CSP, mas verifica-se uma maior diversidade de tarefas em quase todos os centros em análise, com a exceção de Gama que, dada a sua recente criação, mantém a sua componente transaccional, como pode ser verificado na tabela 15. Nesta tabela foi utilizada a lógica anteriormente mencionada de forma a permitir uma maior comparabilidade entre os centros.

| Tipos de tarefas | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Tarefas Transaccionais | = | = | = | = | = | = |
| Tarefas Transformacionais | + | + | | + | = | = |

Tabela 15 – Tipos de Tarefas CSP (Comparação com a situação original)

Podemos assim aferir que, à medida que um centro de CSP vai ganhando maturidade, o tipo de tarefas sobre o seu *scope* tem tendência a tornar-se cada vez menos transaccional e com um foco cada vez maior em tarefas mais especializadas. Esta ideia é corroborada pela literatura que refere que a proporção de atividades que requerem um maior nível de conhecimento têm tendência a aumentar à medida que a própria maturidade do centro aumenta (Herbert & Seal, 2014).

Como podemos concluir pelos diversos dados acima apresentados, os vários centros foram evoluindo para modelos multifuncionais, com a inclusão das áreas de controlo de gestão, *ptocurement* e também de fiscalidade. Com a inclusão deste tipo de áreas nos centros, ou até uma maior diversidade de funções na área de finanças e fiscalidade, os centros começaram a

inserir nos seus processos conhecimento mais especializado e que não se resume ao mero processamento de informação. Apesar de todos os centros referirem que o trabalho transacional assume ainda um peso significativo nas suas operações, os mesmos referem que o surgimento de novas áreas, como a de controlo de gestão, *customer support* na área de Finanças, faz com sejam requeridas análises e um tipo de suporte que inicialmente não estavam no *scope* dos centros. Mesmo em áreas que normalmente estão associadas a trabalho puramente transacional e muitas vezes administrativo como a área de RH, assiste-se a uma transformação para trabalho mais transformacional (Maatman *et al.*, 2010).

Tal como referido num estudo realizado pela Deloitte (2019), os modelos de prestação de serviços nos quais se inclui os CSP encontram-se em constante evolução, assistindo-se a uma mudança para modelos cada vez mais globais, multifuncionais e onde são prestados serviços de maior valor acrescentado. Apesar de os modelos tradicionais terem beneficiado diversas organizações ao longo das últimas décadas, certas inovações vieram acelerar o processo de criação de valor (SSON, 2020; IBM, 2011).

Apesar da crescente multifuncionalidade, o presente estudo corrobora o estudo realizado pela SSON (2020), onde as áreas predominantes continuam a ser Finanças e Contabilidade assim como Recursos Humanos. O mesmo estudo refere ainda que as áreas de automação e análise de dados surgem associadas a funções de um CSP. Pelo que foi possível apurar, os centros em análise começaram, nos últimos anos, a constituir as suas equipas naquelas mesmas áreas, as quais apresentam ainda um peso muito reduzido quando comparado com as restantes.

4.3.3. Motivos da Evolução do Centro

A evolução de um centro quer para modelo mais multifuncional, para um maior *scope* geográfico, diversidade de tarefas desempenhadas ou até mesmo por se assumir cada vez mais como um *driver* de valor para a organização poderá ser efeito de diversos motivos.

Nesse sentido, foi feito um levantamento dos principais motivos que explicam a evolução dos CSP em análise. Os resultados podem ser verificados na tabela abaixo.

| Motivos da Evolução do Centro | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|------|------|------|-------|-------|-------|
| Necessidade de maior foco no <i>core business</i> | X | | | | | |
| Necessidade estratégica | X | | | X | | X |
| Profissionalismo e diversidade | X | | | | | X |
| Necessidade de maior controlo | X | | | | | |
| Evolução da estrutura do grupo | | X | | X | X | X |
| Aposta tecnológica | | | | X | X | X |
| Adaptabilidade às necessidades dos clientes | | | | | X | X |

Tabela 16 – Motivos da evolução dos CSP

Como se pode verificar, o motivo mais vezes referido, prende-se com a própria evolução da estrutura do grupo onde o CSP se encontra inserido, como uma necessidade estratégica do mesmo e muitas vezes derivado da aposta tecnológica que é feita.

“Eu diria que o principal motivo está relacionado com a própria evolução da estrutura do grupo, ou seja, tanto com as operações de vendas e aquisições que o grupo fez...” (Beta)

“Por um lado, há uma orientação estratégica por parte do board para isso, depois parte do crescimento deve-se ao crescimento do próprio grupo que absorveu novas empresas e novos mercados e nós, por inerência, crescemos também...hoje em dia há automatismos que permitem libertar algum tempo às pessoas o tem permitido absorver novas empresas sem aumentar a estrutura.” (Delta)

“O centro tem-se configurado em função do crescimento, que tem sido um crescimento rápido do grupo e isso motiva algumas das opções que foram feitas, a cada vez maior internacionalização, o crescimento em termos de uma ideia que é de logística integrada composta por várias fases, a customização às necessidades do cliente como empresa de prestação de serviços que somos e a disponibilidade de recursos tecnológicos são essencialmente os ingredientes que explicam a evolução do centro.” (Sigma)

“O centro evoluiu, mas não sei se é mais importante hoje do que era no passado. Há 3 anos atrás, por decisões do negócio, nós que estávamos numa empresa jurídica autónoma dos negócios, fomos integrados, não só a área de RH, mas em todas as áreas do grupo Omega... Este é o centro que se constituiu por razões históricas e que se pretendeu assumir para esses negócios ainda que eles tivessem sido autonomizados.” (Omega)

“Considerando essa evolução como parte da passagem de FSS para GBS, acho que se deve essencialmente com a necessidade que a empresa encontrou para se focar naquilo que é o core, que é parte de vendas,

marketing, design de produtos. Para se focar nesse core quase que necessariamente tem que se otimizar o resto das áreas de suporte, que é o que nós somos.” (Alfa)

A aposta tecnológica foi um dos motivos mais referidos como indutor da própria evolução do centro. Tal como mencionado anteriormente, o facto de ser feita uma aposta num CSP permite que o mesmo use as mais recentes tecnologias e assim crie valor para a organização (Proença *et al.*, 2018).

De forma complementar, o presente estudo procurou perceber quão digitais/tecnológicos os centros em análise são. Apesar de os centros estarem a fazer uma aposta contínua na digitalização assim como na automação dos seus processos, os centros em análise referem que ainda têm um longo caminho pela frente, tendo em conta aquilo que pretendem alcançar. Grande parte dos centros têm já equipas de RPA dedicadas a melhoria/automação dos processos.

Como foi referido pelo interlocutor de Alfa: “*Os RPA’s não estão cá para substituir o meu trabalho ou teu por um robot, mas estão cá para substituir o trabalho que eu e tu não precisamos de fazer, porque pode ser automatizado.*” Esta ideia é defendida pela generalidade dos centros que, no entanto, ressalvam que mesmo com a crescente automação e robotização dos processos, haverá sempre a necessidade de monotorização dos mesmos, isto é, uma componente mais manual.

A própria desmaterialização do papel ocorreu também em todos os centros em análise, mesmo que nas próprias organizações ele exista, foram criados processos que evitam que o mesmo seja enviado para os respetivos centros, como é o caso das faturas.

Nesse seguimento, sendo a área de RPA uma área em contante crescimento, com exceção nas empresas Delta e Omega, os diversos centros apostam na harmonização dos seus sistemas ERP ou quando esta não é possível no imediato, dado o próprio investimento inicial requerido ou até mesmo por impossibilidade no negócio, é feita uma aposta em sistemas complementares e de suporte, que permitem de certa forma integrar a informação. É o caso de Delta, que tem uma plataforma de *Business Intelligence* que integra toda a informação dos diversos sistemas do grupo e que depois a transforma em informação de gestão de *reporting*.

Esta aposta tecnológica veio dar visibilidade e transparência à organização tanto em termos de resultados como em termos de processos. Outra das consequências diretas desta maior aposta é o facto de permitir libertar mão-de-obra para outro tipo de tarefas com verdadeiro

valor para a organização, como de *advisory*, referido por Alfa ou até mesmo o aumento da qualidade do processo de faturação, referido por Sigma.

Esta tendência de maior aposta quer em sistemas de automação em sistemas de análise de dados é verificada num estudo realizado pela SSON (2020), onde foi verificado que pela primeira vez a área funcional de automação e análise de dados surge associado ao *scope* funcional de um CSP.

4.3.4. Desafios e Dificuldades

Apesar da maioria dos centros referirem que os seus processos se encontram mais claros e uniformes, a integração de processos e operações ainda continua a ser o grande desafio. O facto de alguns centros terem também registado um crescimento rápido associado a uma transformação constante do negócio faz com que tenham de se redimensionar rapidamente em alguns casos e alguns problemas operacionais, como o da qualidade acabam por surgir.

Na perspetiva do interlocutor de Omega, apesar de considerar a empresa como sendo muito tecnológica e digital, considera que a área de atuação do seu centro, a área de RH, dada a sua forte componente de especialização, é uma área de difícil automação, o que constitui em si um desafio. A mesma ideia é defendida pelo entrevistado de Sigma, que dada a forte adaptabilidade da empresa às necessidades dos seus clientes e o seu consequente grau de customização, leva a que a automação dos seus processos não seja tão linear quanto o esperado.

“O crescimento versus a necessidade de customização de serviços é cada vez mais um desafio porque é muito complicado tentar satisfazer as necessidades de cada cliente e ter processos uniformes. É esta tensão que tem sido a nossa força, mas também é também o nosso desafio.” (Sigma)

Além do desafio associado aos processos, outro dos grandes desafios mencionados prende-se com as pessoas. Dada a aposta crescente de investimento de diversas organizações na instalação dos seus CSP em Portugal, a grande maioria dos centros referem que neste momento uma das suas grandes dificuldades prende-se com a estabilização de pessoas e consequentemente de uma força de trabalho competente que consiga dar resposta às crescentes necessidades do negócio.

O último grande desafio mencionado pelos centros prende-se com a vertente tecnológica. A diversidade de sistemas e a sua consequente integração continua a ser um dos grandes

desafios. Apesar de os centros procurarem sempre alternativas, quer através de sistemas de suporte, que completem algumas das dificuldades dos sistemas, quer na melhoria de processos só será em alguns casos possível e desde que a informação seja clara e facilmente comparável dentro da organização.

Assim, em suma, os desafios/dificuldades mencionados pelos diversos CSP encontram-se descritos na tabela 17.

| Desafios/Dificuldades com que o centro se depara | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Estabilização de equipas | X | | X | | | |
| Integração de processos e operações | X | | X | | X | X |
| Definição clara do âmbito das tarefas | X | | | | | |
| Qualidade | X | | | | | |
| Transformação constante | X | | | | X | |
| Dimensão da Organização | | X | | | X | X |
| Maior diversidade de clientes | | X | | | X | |
| Diversidade de sistemas | | | X | | | |

Tabela 17 – Desafios/dificuldades com que o centro se depara

4.3.5. Fatores de Criação de Valor

A decisão de criação de um CSP para uma organização surge como objetivo inerente de criação de valor para a mesma. Quando questionados como os seus CSP criam valor para a organização, os interlocutores mencionam desde logo a redução de custos. O facto de estarem localizados em Portugal faz com que os custos sejam inferiores aos que ocorreriam se as diversas funções continuassem localizadas nas respetivas unidades orgânicas ou se em alternativa o centro se tivesse estabelecido noutra localização. No entanto, segundo a Alfa, em alguns casos o custo de operar as respetivas funções em Portugal pode ser mesmo superior ao de operar as mesmas funções na localização de origem, mas por uma questão de harmonização de processos também essas tarefas são movidas para o centro.

A escala que um CSP pode atingir permite com que este consiga rapidamente absorver um maior incremento de volumes sem que este incorra em custos adicionais, permitindo assim criar valor para a empresa, tal como referido por Alfa e Delta.

“...os runnings costs são sempre baixos, quer haja aumento de volumes não esse há incremento direto (aumento de mão-de-obra) uma vez que há sempre um sentido de centro de escala que não acontece se os processos tivessem espalhados pelos mercados.” (Alfa)

“Não aumentámos muito a estrutura ao longo dos anos, mas aumentámos a nossa presença em número de geografias.” (Delta)

Outro dos fatores de criação de valor surge através da criação de eficiências. A constante aposta na melhoria de processos, quer através das ferramentas de RPA, quer através de pequenas melhorias nos sistemas, BI, tudo isto traduz-se em valor acrescentado que faz com que uma elevada percentagem de eficiências seja entregue à organização.

A questão da qualidade e da agilidade dos serviços prestados constitui outro dos importantes indutores da criação de valor. O facto de o *core* dos centros ser na grande parte dos casos a vertente mais operacional das organizações, permite que as respetivas organizações se foquem no seu *core* de atividade.

Por outro lado, os CSP que dispõem quer de conhecimento quer técnico quer da organização onde se encontram inseridos se foquem na sua componente operacional, através da sua agilidade e elevada qualidade na entrega de serviços.

A harmonização de processos traz consigo uma maior transparência nos processos, mas também permite criar um valor chave para a organização, a informação. Informação esta que, encontrando-se num único local e realizada da mesma forma para diversos mercados, torna a comparabilidade possível e fidedigna. Através de informação clara, atempada e uniforme a organização pode tomar as melhores decisões no desempenho da sua estratégia, assim como facilmente encontrar os fatores de bloqueio dentro da organização.

O suporte dado aos mercados no desempenho das suas funções também é um dos fatores referidos como criador de valor, uma vez que segundo a Delta, outros modelos organizacionais como o modelo de *outsourcing* não são tão flexíveis a pedidos não previamente estabelecidos no âmbito dos seus contratos.

“Nenhuma empresa em outsourcing lhes dá o nível de aconselhamento que nós fornecemos, nomeadamente na parte respeitante ao controlo de gestão onde a criação de valor é perfeitamente percecionada.” (Delta)

De forma complementar aos fatores de criação de valor que os CSP fornecem à organização, foi questionado aos diferentes interlocutores do projeto o que poderia ter sido feito de forma

diferente e que teria permitido que a entrega de valor à organização fosse hoje em dia superior.

Para a Alfa, um dos pontos que poderia ter sido melhorado prendesse com a forma como os processos são entendidos. Alfa refere que qualquer processo é facilmente desenhado, a dificuldade passa essencialmente por entender o processo na íntegra e isto não era um dos focos do centro.

Outro dos pontos que foi referido quer por Alfa quer por Beta, prende-se com a comunicação. Muitas decisões a nível estratégico são tomadas *high level* e muitas vezes essa mesma estratégia ao não ser comunicada e devidamente explicada a toda a organização, faz com que, muitas vezes, os colaboradores, que são os principais indutores de qualquer mudança, não entendam o progresso que o centro pretende alcançar e o valor imediato que poderia ser criado para a empresa só é atingido muito posteriormente.

Por outro lado, a Delta refere que faria tudo da mesma forma, mas de uma forma mais célere. Delta refere que em todos os processos existe resistência por parte dos colaboradores que condicionam muitas vezes o processo de implementação e que assim afetam, mesmo que indiretamente, o processo de tomada de decisão. Essa resistência segundo o interlocutor de Delta veio a provar-se sem qualquer fundamento, daí que hoje teria dado uma maior agilidade a todo o processo.

Por fim, em Sigma, é referido que uma maior articulação entre o centro e o negócio teria sido um ponto essencial, exemplificando com o método *Kaizen*.

“Quanto se investe no trabalho de diagnóstico, normalmente melhor são as soluções. Nesse sentido, o centro implementou Kaizen mas os negócios não.”

4.4. Perspetivas futuras

No tópico anterior podemos verificar quais são os atuais indutores de valor para a organização. No entanto, neste último capítulo surge especial relevância perceber qual as estratégias/ prioridades que os centros em análise pretendem usar de forma a que o valor dos seus serviços crie ainda mais valor para a organização

De forma a aumentarem o valor que entregam à organização, os CSP pretendem essencialmente fazer uso da automatização e da robotização dos seus processos, diminuindo

a componente transaccional das suas tarefas e dando um maior foco nas tarefas de valor acrescentado, tarefas globais, que verdadeiramente criem valor para a organizaçãõ.

Esse valor pode ser também alcançado através de uma maior proximidade com o cliente, com uma melhoria dos SLA previamente estabelecidos e uma maior simplicidade dos processos.

Adicionalmente, para Alfa, dada a maturidade que apresenta e o facto de ser um GBS, uma das prioridades do centro para uma maior entrega de valor na realizaçãõ dos seus serviçõs passa por tornar-se cada vez mais num centro de excelência. Segundo Alfa, este nível de especializaçãõ já existe no centro, mas que podendo ser reforçadas irá permitir uma maior criaçãõ de valor para a organizaçãõ.

Para Sigma, esse acréscimo de valor pode ser feito essencialmente através de três vetores chave: proximidade, simplicidade e flexibilidade. Estas características tornam as ações do centro e da organizaçãõ mais visíveis, integradas e simples, pontos esses que estão intrinsecamente ligados aos pontos de eficiência e controlo, através de uma maior proximidade ao negócio e que permita ao centro fazer parte da proposta de valor de cada uma das propostas que o grupo oferece.

Na área de Recursos Humanos, âmbito único do CSP de Omega, essa criaçãõ de valor poderá ser feita, segundo a mesma, através da melhoria da *employee experience*, que será feita essencialmente através do desenvolvimento de sistemas mais integrados.

Quando questionados sobre se nos próximos três anos estariam previstas mudançãs significativas no centro, nomeadamente para um modelo mais multifuncional ou um aumento do seu *scope* geográfico, os centros em análise dividem-se quanto as suas respostas.

Por um lado, Beta, Gama e Omega referem que não estão previstas mudançãs significativas. No caso de Beta, o principal motivo para sua estabilizaçãõ nos próximos anos deve-se ao facto de recentemente ter sido alvo de um processo de reestruturaçãõ. Gama, dado que se encontra em processo ainda de implementaçãõ refere que os próximos 2/3 anos serão de estabilidade através da consolidaçãõ e harmonizaçãõ de processos, sendo que posteriormente poderá ser dado o próximo passo.

Por outro lado, a nível de mudançãs do *scope* geográfico de atuaçãõ, tanto Delta como Sigma, referem que o dos seus centros deverá aumentar, sendo que no caso de Delta novos mercados

encontram-se já a ser estudados. Quanto a um aumento do seu *scope* funcional, os mesmos referem que poderá igualmente alargar-se.

Já Alfa refere que o centro se irá tornar cada vez mais multifuncional, mais um centro de excelência e menos um centro de operações, reduzindo assim a vertente mais transacional.

Dada a experiência dos diversos intervenientes neste estudo com o modelo organizacional, e excluindo a sua realidade e experiência atual foi feito um levantamento juntos dos diversos participantes de quais são, na opinião dos mesmos, os fatores essenciais para o sucesso desde modelo organizacional assim como quais são as principais tendências do modelo.

Os fatores referidos pelos diversos inquiridos encontram-se sumarizados na tabela infra:

| Fatores essenciais para o sucesso deste modelo | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Cultura organizacional (negócios/centro) | X | | | | | |
| Aposta tecnológica (sistemas únicos) | X | X | | | X | X |
| Proximidade com os mercados | X | | | | | |
| Redução de custos | X | | | X | | |
| Agilidade do modelo | X | | | | | |
| Maior visibilidade e controlo dos processos | X | | X | | X | |
| Criam valor acrescentado para a organização | X | | X | | | |
| Automação em escala | | X | X | | | |
| Uniformização dos Processos | | | | X | | |
| Orientação para o negócio | | | | | | X |

Tabela 18 – Fatores de Sucesso do modelo de CSP

Os principais fatores referidos prendem-se com a forte aposta tecnológica que normalmente surge associada aos CSP, nomeadamente na utilização de sistemas únicos, que permitem uma maior visibilidade e controlo dos processos. São também referidos outros fatores como a própria redução de custos que o modelo tem subjacente ou o valor acrescentado que cria para a organização com a criação por exemplo de eficiências.

Quanto às principais tendências do modelo, a opinião é quase unânime, referindo que o modelo de CSP tenderá essencialmente a evoluir para a prestação de serviços especializados,

centros mais multifuncionais, com um nível mais elevado de automação e em tarefas que criam um maior valor acrescentado a organização.

| Principais tendências do Modelo | Alfa | Beta | Gama | Delta | Sigma | Omega |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Especialização | X | X | X | | X | |
| Consultivo | X | | | | | |
| Maior multifuncionalidade | X | X | X | | | |
| Tarefas de maior valor acrescentado | X | X | X | | | |
| Maior robotização | | X | X | | X | |
| Modelos híbridos | | | | X | | |
| Proximidade aos negócios | | | | | X | |
| Redução papel | | | | | X | |
| Depende da evolução das próprias organizações | | | | | | X |

Tabela 19 – Principais tendências do modelo CSP

Segundo os diversos estudos realizados quer pela SSON (2020) quer pela PWC (2019), os modelos de CSP tendem essencialmente a evoluir para modelos mais multifuncionais, com um contínuo foco na automação e robotização das tarefas mais transacionais, o que permite uma maior aposta em tarefas mais especializadas e conseqüentemente de maior valor acrescentado para a organização.

De forma a complementar o presente estudo, procuramos recolher junto da Deloitte em Portugal, sendo eles *Experts* de CSP a sua perceção quanto às principais tendências que se têm vindo a verificar e às que se espera que ocorram ao longo dos próximos anos. As informações recolhidas vão de encontro aos dados/tendências acima apresentados.

Segundo o que foi possível verificar na entrevista realizada, Portugal foi parte integrante no recente estudo divulgado pela Deloitte - *2021 Global Shared Services and Outsourcing Report* - e os dados apresentados pelo estudo global estão em linha com o atual contexto português.

A principal tendência referida passa por uma crescente aposta na multifuncionalidade do modelo, verificando-se cada vez mais à migração de modelos simples de CSP para modelos cada vez mais globais, como o GBS, assente em processos *end-to-end*, com um âmbito mais integrado.

“os shared services que querem crescer estão a fazê-lo através desta jornada, tornando-se mais integrados, com serviços de maior valor acrescentado, pois obviamente querem passar para lá dos processos transacionais e mais típicos ... é isso que hoje em dia se assiste em Portugal como tendência, ou seja, cada vez mais os CSP que estamos a receber são centros de excelência, centros de competências.” (Deloitte)

De forma a atingirem os objetivos acima referidos, foi mencionado que os CSP vão continuar com o foco já estabelecido em diversos centros, assente nas áreas de eficiência e automatização.

“as áreas de destaque continuam a ser a de automação e a procura constante de novas oportunidades que vão para além da automação através de RPA, que acaba por constituir o estágio mais inicial do processo de automação, para soluções que passam pela inteligência artificial e outras tecnologias mais sofisticadas...grande parte dos nossos clientes já iniciou a jornada de automação e neste momento procuram dar o próximo passo nesta jornada, quer escalando soluções de RPA, quer começando a investir em tecnologias mais sofisticadas.” (Deloitte).

Para finalizar, foi também referido que é expectável que ao longo dos próximos anos ocorra, em Portugal, um maior investimento por parte de diversas organizações, nomeadamente centros de serviços tecnológicos e de maior valor acrescentado (engenharia de produto, *advanced analytics*,...) dada a forte reputação e atratividade que o país apresenta.

5. Conclusão

5.1. Considerações Gerais

Este trabalho descreve seis CSP instalados em Portugal e a forma como se desenvolveram desde a sua criação. Os seis CSP em análise são de ramos de atividade dispersos entre si e as suas sedes dispersas entre Portugal, Alemanha e Reino Unido.

De forma a responder aos objetivos de investigação do presente trabalho foi usada uma metodologia qualitativa e exploratória com a realização de entrevistas semiestruturadas. Os participantes foram gestores/quadros dos respetivos centros e na sua maioria com uma vasta experiência profissional na área de CSP.

Quando analisada a evolução que os CSP em análise foram sujeitos foi possível verificar que a mesma não foi igual para todos, sendo possível verificar que alguns dos centros se encontram em estágios de desenvolvimento diferentes, apesar de a sua origem ser na sua grande maioria similar.

Maioritariamente, os diversos centros em análise estabeleceram-se em Portugal numa ótica multifuncional (vertente mais tradicional do modelo), essencialmente na área de Recursos Humanos, de Finanças e Contabilidade. O próprio *scope* geográfico dos centros apresenta-se como diverso entre si.

Os serviços inicialmente fornecidos pelos centros assumiam, na sua grande maioria, uma vertente transacional, dado que estas tarefas, pelas suas características, eram as mais suscetíveis de obtenção de economias de escala. Apenas dois dos centros em estudo referiram que as tarefas mais especializadas também estavam no seu âmbito de atuação aquando da criação do centro. Com a evolução do próprio modelo e organização, os diversos centros foram evoluindo para modelos cada vez mais multifuncionais, onde as tarefas transacionais ainda assumem uma importância relativa, mas onde as tarefas mais especializadas (e que permitem criar mais valor para a organização) já assumem um peso moderado.

Quanto aos objetivos primários para os quais os diversos centros foram estabelecidos foi possível verificar que os diferentes centros foram criados, maioritariamente, numa ótica de redução de custos e com um foco na centralização, melhoria e uniformização dos seus processos com vista a obtenção de economias de escala. A própria localização geográfica em

Portugal deveu-se essencialmente aos custos competitivos do país e à qualificação da mão de obra, nomeadamente qualificações linguísticas.

A maturidade que os CSP apresentam faz com que os mesmos refiram, na sua maioria, que os objetivos primários para o qual foram criados, nomeadamente numa ótica de redução de custos se encontram alcançados, mas que os mesmos objetivos se mantêm nos dias de hoje.

No entanto, a evolução dos próprios centros trouxe consigo objetivos adicionais que passam essencialmente por uma expansão dos serviços atualmente fornecidos pelo centro, uma maior abrangência geográfica, sempre com um foco redobrado na eficiência, produtividade e simplicidade dos seus processos de forma a criar valor acrescentado para a organização.

A decisão de criação de um CSP para uma organização surge com o objetivo de criar valor para a organização. Um dos fatores que os diversos intervenientes no estudo referem como fator de criação de valor prende-se com a própria localização em Portugal, que faz com que os custos que são suportados sejam inferiores a qualquer outra localização. Outro dos fatores de criação de valor que foi referido passa pela escalabilidade que o centro pode alcançar, isto é, um incremento de volume não implica necessariamente um aumento de custos para a organização. Sendo isto alcançado através das eficiências que o centro obteve, nomeadamente na melhoria dos seus processos, nos seus sistemas ou resultante das automatizações e robotizações levadas a cabo pelo centro.

No entanto, todos os centros consideram que é possível aumentar o valor subjacente aos serviços que são realizados pelo centro. Esse incremento de valor passa essencialmente pelo fomento da automatização e robotização dos seus processos, diminuindo a componente transacional das suas tarefas e focando-se em tarefas de valor acrescentado para a organização. Outro dos fatores referidos como potenciador do valor dos serviços efetuados, prende-se por uma maior proximidade junto dos seus clientes, que pode ser feita, por exemplo, através de melhorias dos *SLA* previamente estabelecidos.

Quanto à forma como os centros pretendem evoluir nos próximos anos, foi possível verificar que a tendência passará essencialmente por se tornarem cada vez mais centros multifuncionais, que fazendo uso de processos de automação e de tecnologias adequadas, permitem focar-se cada vez mais numa maior diversidade de tarefas, sendo expectável que estas criem um maior valor para a organização.

5.2. Limitações e sugestões para investigação futura

Uma das limitações deste trabalho prende-se, desde logo, com a reduzida dimensão da amostra, de apenas seis CSP. Ainda quanto à natureza dos CSP inquiridos, optou-se por uma amostra diversa quanto à natureza das atividades dos grupos em que se inserem e quanto ao *scope* dos próprios centros, o que também pode ser considerado uma limitação. Adicionalmente, é de destacar o facto de as entrevistas terem sido apenas realizadas a um elemento de cada um dos CSP, o que não permitiu o cruzamento de respostas de forma a evitar possíveis enviesamentos.

Tendo em conta os pontos acima referidos, e como sugestão de investigação futura, seria interessante a realização de um estudo similar junto de um maior número de centros:

- que apresentassem características semelhantes, quer seja quanto ao seu *scope* funcional quer seja quando ao seu estágio de evolução do seu modelo organizacional, permitindo uma comparabilidade mais clara;
- que se localizassem em todo o território português (e não apenas na região Norte), o que poderia trazer uma visão mais abrangente da realidade em análise, permitindo inclusive averiguar a existência de eventuais diferenças regionais.

A natureza do estudo, exploratório na sua essência, e a reduzida dimensão da amostra utilizada inviabiliza a geração de teoria. Uma maior dimensão do estudo favoreceria a generalização dos resultados apurados.

Seria também interessante que a recolha de dados fosse realizada através de diferentes metodologias, qualitativas e quantitativas, permitindo assim a corroboração dos resultados obtidos e maior abrangência de análise.

Um dos tópicos que seria também interessante abordar passaria por estudar a forma como os seus serviços são faturados assim como os seus diferentes modelos de *pricing*.

Bibliografia

AICEP (2020). *Business Service Centres in Portugal*. Extraído de http://portugalglobal.pt/EN/InvestInPortugal/Documents/Business-Service-Centres-in-Portugal-2019_AICEP2020.pdf

Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Repositório Aberto da Universidade Aberta.

Aksin, O. Z., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26(2), 239-256. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.003>

Bergeron, B. (2002). *Essentials of shared services*. John Wiley & Sons.

Deloitte (2011). Shared Services Handbook – A practical guide to implementing shared services. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>

Deloitte. (2019). 2019 Global Shared Services Survey Report - Executive Summary, 11th biennial edition. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>

Ferreira, F. N. H., Cova, B., Spencer, R., & Proença, J. F. (2016). A dynamics-based approach to solutions typology: A case from the aerospace industry. *Industrial Marketing Management*, 58, 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.025>

Goold, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the corporate centre. *European Management Journal*, 19(1), 83-91. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00073-6)

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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>

Herbert, I., & Seal, W. (2014). A knowledge management perspective to shared service centers: a case study of a finance SSC. In *Shared services as a new organizational form*. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013007>

- IBM (2011). *Today's shared services operating models: The engine behind enterprise transformation*. https://www.ciosummits.com/media/solution_spotlight/IBM_SharedServices_Whitepaper.PDF
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>
- Janssen, M., & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/17538290810857466>
- Jensen, J. B. (2009). Globalization and Business Services: A Growth Opportunity. *Georgetown Center for Business and Public Policy*.
- Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/SO-10-2013-0018>
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4), 327-339. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.02.001>
- Marciniak, R. (2016). Maturity Models of Shared Services in Theory and Practice. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*, 191.
- Minnaar, R. (2014). Governance and control of shared service centres. *Shared services as a new organizational form*, 85-103. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013005>
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International journal of information management*, 35(1), 110-123. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods (4)*. Sage Publications.

- Ploneczka, K. (2017). Outsourcing vs. shared services model. *Ekonomia XXI Wieku*, (4 (16)), 77-86.
- Proença, J. F., Soares, R., & Lopes, F. (2018). Shared services centres and business relationships dynamics: a case study research. *34th IMP-conference in Sri Lanka*
- PWC (2016). *Shared Services: Multiplying success*.
<https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/shared-services-multiplying-success.pdf>
- PWC (2019). *Shared Services- Digitalise Your Services*.
<https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/pwc-studie-shared-services.pdf>
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: mining for corporate gold*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Raudla, R., & Tammel, K. (2015). Creating shared service centres for public sector accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2),158-179.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2013-1371>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 241-252.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001>
- Rubalcaba-Bermejo, L. (2004). The globalisation of business services and the competitiveness of European ICT services. In *XIV Conference RESER Working Paper*, 23-24.
- Schmidt, J. (1997). Breaking down fiefdoms. *Management Review*, 86(1), 45-50.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. New York: Wiley.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
<https://doi.org/10.1108/17506161011065190>

- Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009). A classification of shared service centers: Insights from the IT services industry. *PACIS 2009 Proceedings*, 99.
- SSON (2020). *Shared Services Industry Report 2020*. <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/sson-state-of-the-global-shared-services-industry-report-2020>
- SSON (2020a). *Future of Work – How to rethink the Service Delivery Model as a result of COVID-19*. <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/future-of-work-how-to-rethink-service-delivery-as-a-result-of-covid-19>
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D., & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/17410390510609572>
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2017). Robotic process automation: strategic transformation lever for global business services?. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1057%2Fs41266-016-0016-9>
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26(4), 565-587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0024>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Anexos

1. Primeiro Contacto Realizado

“Caro XXXX,

Tomo a liberdade de o contactar diretamente para o seu email que foi facultado pela Professora Renata Blanc.

No âmbito de um projeto de investigação do mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão da Faculdade de Economia do Porto, sobre o tema de Centro de Serviços Partilhados e o seu processo de criação de valor para a organização. É com esse intuito que me dirijo a si e à sua organização, a quem solicito alguma disponibilidade para considerar o pedido que estou a realizar.

Esta investigação tem o propósito de recolher a perceção de gestores de Centros de Serviços Partilhados quanto às principais mudanças que se têm verificado desde a sua criação até aos dias de hoje. Assim pretende-se realizar uma avaliação da evolução dos Centros em causa, desde perceber se o objetivo primário para o qual foi criado ainda se mantém ou se por outro lado houve alterações significativas dos seus objetivos principais ao longo do tempo. Um denominador comum neste processo de investigação será sempre as implicações que estas possíveis mudanças têm no processo de criação de valor para a empresa.

No caso de responderem afirmativamente ao meu pedido, a recolha de informação, a decorrer de acordo com as vossas disponibilidades, será realizada apenas por mim e implicará a realização de entrevistas semiestruturadas, no máximo de uma hora.

Os dados recolhidos serão apenas divulgados na versão final do estudo que se irá refletir numa dissertação, sendo que o anonimato dos seus intervenientes assim como a identidade da própria empresa salvaguardado, se assim for pretendido.

Termino agradecendo desde já a atenção por si dispensada e fico a aguardar o vosso contacto com uma resposta.

Grato pelo tempo disponibilizado,

César Rodrigues”

2. Guião Entrevista

- ✓ Apresentação do Entrevistador
- ✓ Objetivo da Entrevista: Mestrado/Dissertação
 - Explicar o tema/relevância

Consentimento

Gravação(Se autorizado, iniciar gravação)

1. Introdução e dados do CSP (tópico geral)

1.1. Identificação do entrevistado

- 1.1.1. Solicitar consentimento para a sua identificação e/ou da empresa
- 1.1.2. Identificar o entrevistado (Nome)
- 1.1.3. Qual a função e relações hierárquica e/ou funcional com o CSP?
- 1.1.4. Qual a antiguidade nas atuais funções?
- 1.1.5. Qual a experiência anterior em outras funções na empresa/área de Serviços Partilhados?

1.2. Caracterização da Empresa

- 1.2.1. Ramo de atividade
- 1.2.2. Sede
- 1.2.3. Presença internacional em termos de países (número de países e continentes):
- 1.2.4. N° CSP:

1.3. Caracterização do CSP

- 1.3.1. Nome
- 1.3.2. Antiguidade do CSP (Quando o CSP entrou em atividade)
- 1.3.3. Sede
- 1.3.4. Fase inicial**
 - 1.3.4.1. Qual o número de colaboradores aquando a criação do centro?
 - 1.3.4.2. Qual a principal motivação/objetivos primários para a sua criação?
 - 1.3.4.3. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação?

- 1.3.4.4. Qual o âmbito (quais os serviços e as geografias) do centro aquando a sua criação?
- 1.3.4.5. Que tipo de serviços/funções são fornecidos? (atividades mais transacionais ou mais transformacionais (necessidade de conhecimento mais intensivo)?
- 1.3.4.6. Quais as funções com um maior/menor número de colaboradores alocados?

1.3.5. Situação atual

- 1.3.5.1. Como define o centro o CSP da sua organização?
- 1.3.5.2. Qual a estrutura organizacional do CSP/posicionamento na empresa?
- 1.3.5.3. Qual o número de colaboradores atualmente?
- 1.3.5.4. O CSP cumpre os objetivos para os quais foi inicialmente criado?
- 1.3.5.5. Houve alteração dos objetivos primários? Se sim, quais as mudanças mais significativas?
- 1.3.5.6. Qual o âmbito (quais os serviços e as geografias) do centro nos dias de hoje?
- 1.3.5.7. Que tipo de serviços são fornecidos pelo centro? (atividades mais transacionais ou mais transformacionais (necessidade de conhecimento mais intensivo)?
- 1.3.5.8. Quais as funções com um maior/menor número de colaboradores alocados?
- 1.3.5.9. Se o CSP evolui desde a sua criação, quais os motivos que explicam a sua evolução?
- 1.3.5.10. Quão digital/tecnológica é a sua empresa? No caso de se ter registado uma grande aposta a nível tecnológico, quais os principais motivos para/impactos diretos?
- 1.3.5.11. Quais os atuais desafios/dificuldades com que a organização se depara? (Como se pretende que seja ultrapassado...)
- 1.3.5.12. Quais os fatores de criação de valor do CSP para a organização?

- 1.3.5.13. Para si quais os principais motivos que justificam que Portugal seja uma localização estratégica para a instalação de diversos centros?

1.3.6. Futuro

- 1.3.6.1. Qual estratégia/prioridades do CSP para criar ainda mais valor acrescentado para a organização?
 - 1.3.6.2. Quais as previsões do centro para os próximos 3 anos? Estão previstas mudanças significativas, nomeadamente a mudança para um modelo mais (ou ainda mais) multifuncional?
 - 1.3.6.3. Quais consideram serem os fatores essenciais para o sucesso deste modelo?
 - 1.3.6.4. Quais são para si as principais tendências deste modelo organizacional?
- 1.3.7. O que teria feito de diferente em toda esta evolução?