

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



CONTROLO DE GESTÃO E
AVALIAÇÃO DE *PERFORMANCE* EM
CENTROS DE SERVIÇOS
PARTILHADOS

Carolina Lourenço Pereira Alberto Domingos

Lisboa, dezembro de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CONTROLO DE GESTÃO E
AVALIAÇÃO DE *PERFORMANCE* EM
CENTROS DE SERVIÇOS
PARTILHADOS

Carolina Lourenço Pereira Alberto Domingos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Alexandra Domingos, professora adjunta da Área Departamental de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof.^a Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente - Prof.^a Doutora Marina Antunes

Vogal - Prof.^a Doutora Alexandra Domingos

Lisboa, dezembro de 2022

*À memória de Fernando Nunes,
amigo e avô.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, por todo o amor e todas as oportunidades que me proporcionaram ao longo da minha vida até este momento. Grande parte de quem sou hoje, a eles lhes devo.

Agradeço à minha mãe, por me ter ensinado o que é a determinação e o significado de encarar os desafios da vida com leveza. Agradeço, também, à minha avó, uma segunda mãe, por me mostrar o que significa lutar, por nós próprios e pelos que amamos. Agradeço ao meu pai, por me ensinar o significado de humildade. Gostaria também de agradecer às minhas irmãs, que todos os dias, sem se aperceberem, me motivam a ser o melhor de mim e trazem um brilho diferente à vivência.

Contudo, a família não é apenas a descrita na árvore genealógica, mas também, as pessoas que escolhemos de livre vontade, para que façam parte dela. E por esse motivo, agradeço aos meus Fernandos, por me acompanharem desde muito cedo, me apoiarem incondicionalmente e terem tanto orgulho em mim.

Simultaneamente, agradeço ao Daniel, por estar a meu lado em todos os momentos e fazer questão de me lembrar do que sou capaz, quando por vezes o cansaço ou a insegurança falam mais alto.

Por último, gostaria de agradecer à minha orientadora, a professora Doutora Alexandra Domingos, por todo o conhecimento que me transmitiu, toda a disponibilidade, e pela dedicação e apoio incondicionais prestados.

Resumo

A necessidade de adaptação às mudanças a nível mundial, que geram constantes e rápidas alterações no ambiente competitivo, e o foco nas necessidades e expectativas crescentes dos clientes, fizeram com que os centros de serviços partilhados se tornassem num dos modelos amplamente difundidos pelas empresas nacionais e internacionais. O presente estudo pretende analisar as práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance* utilizadas nos centros de serviços partilhados localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro. Para o efeito, foi dirigido um inquérito por questionário aos responsáveis pela tomada de decisão destes centros, obtendo-se um total de 58 respostas. Os resultados obtidos permitem concluir que estes centros seguem a tendência internacional das práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance*, com tendência em adotar sistemas de controlo de gestão multidimensionais e dinâmicos, estabelecendo acordos de nível de serviço com os seus clientes e definindo indicadores chave de *performance*. Embora se verifique que existe margem para desenvolvimento a nível nacional, estes centros adotam práticas que demonstram interesse na melhoria contínua da sua *performance* e na satisfação das principais partes interessadas, contribuindo, em última instância, para a otimização do desempenho e a concretização da estratégia da organização. Esta investigação pretende contribuir para colmatar a lacuna existente na literatura nacional sobre os centros de serviços partilhados, fornecendo evidência empírica sobre as práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance* adotadas.

Palavras-chave: serviços partilhados, controlo, *performance*, estratégia.

Abstract

The need to adapt to worldwide changes, which generate constant and rapid changes in the competitive environment, and the focus on the growing needs and expectations of customers, have made shared service centers one of the models widely disseminated by national and international companies. The present study intends to analyze the management control and performance evaluation practices used in shared service centers located in Lisbon, Porto, Braga and Aveiro. For this purpose, a questionnaire survey was carried out to those responsible for decision-making at these centers, resulting in a total of 58 responses. The results obtained allow us to conclude that these centers follow the international trend of management control and performance evaluation practices, with a tendency to adopt multidimensional and dynamic management control systems, establishing service level agreements with their customers and defining key performance indicators. Although there is room for development at the national level, these centers adopt practices that demonstrate an interest in the continuous improvement of their performance and in the satisfaction of the main stakeholders, ultimately contributing to the optimization of the organization's performance and the realization of its strategy. This research aims to contribute to filling the gap in the national literature on shared service centers, providing empirical evidence on the management control and performance evaluation practices adopted.

Keywords: shared services, control, *performance*, strategy.

Índice

Índice de tabelas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de gráficos	xiv
Lista de abreviaturas/siglas	xv
1. Introdução	1
1.1. Justificação e relevância do tema.....	1
1.2. Objeto e objetivos da investigação	3
1.3. Questão de investigação.....	4
1.4. Síntese metodológica	4
1.5. Modelo metodológico da investigação	5
1.6. Estrutura da investigação	6
2. Enquadramento teórico	8
2.1. Modelo organizacional de serviços partilhados.....	8
2.1.1. Conceito e origem	8
2.1.2. Serviços partilhados e outros modelos organizacionais de gestão.....	10
2.2. Centros de serviços partilhados	16
2.2.1. Conceito, caracterização e morfologia.....	16
2.2.2. Benefícios decorrentes da implementação	21
2.2.3. Principais dificuldades encontradas na implementação.....	24
2.3. Serviços partilhados em Portugal: fatores de atratividade e investigação desenvolvida	26
2.4. Controlo de gestão e avaliação de <i>performance</i> em serviços partilhados	30
2.4.1. Sistemas de Controlo de Gestão e avaliação de <i>performance</i>	30
2.4.2. Gestão e avaliação de <i>performance</i> em CSP	33
2.4.2.1. <i>Acordos de Nível de Serviço e Key Performance Indicators</i>	35
2.4.2.2. <i>Benchmarking</i>	37
2.4.2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	38
3. Hipóteses e metodologia	41
3.1. Hipóteses do estudo	41
3.2. População e amostra	42
3.3. Instrumento de recolha de dados	44
3.4. Tratamento estatístico e análise dos dados	47

4. Apresentação e discussão dos resultados.....	48
4.1. Análise dos dados recolhidos.....	48
4.1.1. Análise ao perfil dos respondentes e ao perfil dos CSP	48
4.1.2. Análise das hipóteses de investigação	51
4.1.3. Análise da questão de investigação	66
4.1.4. Análise ao objetivo geral da investigação	68
5. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.....	71
5.1. Principais conclusões e contribuições da investigação.....	71
5.2. Limitações da investigação	72
5.3. Sugestões para investigações futuras	72
Referências Bibliográficas	74
Apêndices.....	81

Índice de tabelas

Tabela 2.1 Dimensões de distinção entre serviços partilhados e centralização.....	13
Tabela 2.2 Tipos de serviços desempenhados pelos CSP.....	19
Tabela 2.3 Modelos de CSP.	20
Tabela 2.4 Principais benefícios do modelo de CSP.....	23
Tabela 2.5 Principais KPI utilizados em CSP.	36
Tabela 3.1 Hipóteses de Investigação.....	42
Tabela 3.2 Dados estatísticos aplicando o método de Arkin (1982).	43
Tabela 3.3 Fonte bibliográfica para a formulação das questões.....	45
Tabela 4.1 Perfil dos respondentes.....	48
Tabela 4.2 Importância de um SCG na gestão e avaliação da <i>performance</i> dos CSP....	64

Índice de figuras

Figura 1.1 Modelo metodológico da investigação.	6
Figura 2.1 Modelo organizacional de gestão de serviços partilhados.	9
Figura 2.2 Modelos organizacionais de gestão tradicionais <i>versus</i> serviços partilhados	11
Figura 2.3 Tipos de clientes num modelo de serviços partilhados.	15
Figura 2.4 Modelo de um CSP.	16
Figura 2.5 Principais funções desempenhadas num CSP.	18

Índice de gráficos

Gráfico 4.1 Localização geográfica dos CSP.	49
Gráfico 4.2 Setor organizacional dos CSP.	49
Gráfico 4.3 Distribuição dos CSP por antiguidade.....	50
Gráfico 4.4 Dimensão dos CSP (número de colaboradores)..	50
Gráfico 4.5 Funções desempenhadas pelos CSP.	51
Gráfico 4.6 Benefícios decorrentes da implementação dos CSP.....	52
Gráfico 4.7 Utilização de um SCG integrado e formal.	53
Gráfico 4.8 Principais motivos para a não utilização de um SCG integrado e formal. ..	54
Gráfico 4.9 Antiguidade dos SCG.	54
Gráfico 4.10 Importância dos indicadores não financeiros na avaliação de desempenho.	55
Gráfico 4.11 Instrumentos, técnicas e ferramentas de controlo de gestão utilizados.	56
Gráfico 4.12 Nível de utilização de ANS.	57
Gráfico 4.13 Realização de <i>benchmarking</i>	58
Gráfico 4.14 Frequência de realização de <i>benchmarking</i>	59
Gráfico 4.15 Periodicidade das reuniões realizadas para avaliação da <i>performance</i>	60
Gráfico 4.16 Periodicidade da avaliação e monitorização dos KPI.....	60
Gráfico 4.17 Periodicidade do fornecimento de relatórios de desempenho.	62
Gráfico 4.18 Periodicidade da realização de inquéritos de satisfação aos clientes.	63

Lista de abreviaturas/siglas

ABC – *Activity-Based Costing*

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANS – Acordo(s) de nível de serviço

BPO – *Business Process Outsourcing*

BSC – *Balanced Scorecard*

CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

CoE – *Center(s) of Excellence*

CSP – Centro(s) de serviços partilhados

EPE – Entidade Pública Empresarial

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EVA™ – *Economic Value Added*

GBS – *Global Business Services*

GeRAP – Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública

HI – Hipótese(s) de investigação

IDC – *International Data Corporation*

KPI – *Key Performance Indicator(s)*

PwC – PricewaterhouseCoopers

QI – Questão de investigação

SCG – Sistemas de controlo de gestão

1. Introdução

Neste primeiro capítulo será apresentado o tema da presente dissertação, contemplando, assim, a sua justificação e relevância, bem como o objeto e os objetivos selecionados para o estudo. Adicionalmente, será descrita a síntese e o modelo metodológico da investigação conduzida e a estrutura proposta para este documento.

1.1. Justificação e relevância do tema

Para responder ao crescente nível de exigência dos mercados e aumentar a competitividade, as empresas têm-se visto obrigadas a encontrar soluções inovadoras e adaptativas que aumentem a eficácia e as tornem mais eficientes, razão que leva à necessidade de rever a forma como executam os seus processos de suporte administrativo e procurar aliá-los à maior criação de valor. As empresas modernas perceberam a necessidade de aproveitar as oportunidades nos mercados emergentes, e o conceito de centralização e partilha de prestadores de serviços deu origem ao modelo de gestão dos serviços partilhados (Mogoa & Koori, 2021).

O modelo caracteriza-se pela existência de centros, denominados Centros de Serviços Partilhados (CSP), nos quais se concentram as atividades não essenciais das unidades de negócios de uma organização. Essas atividades tornam-se, assim, serviços que são entregues às unidades de negócios por uma unidade de serviço (Minnaar & Vosselman, 2013). De acordo com Jia (2020), foram construídos para se adaptarem às condições atuais, não reduzindo apenas o custo financeiro da empresa, mas também, melhorando muito a eficiência do processamento dos seus negócios.

Ramphal (2013) refere que os CSP são uma construção organizacional que se tornou popular, em meados da década de 1990, para gestores insatisfeitos com a sua *performance* organizacional. O CSP é, assim, uma unidade organizacional independente, que presta serviços a várias outras unidades organizacionais, resolvendo o problema de cada unidade de negócio estar envolvida em tarefas que não pertencem ao seu *core business*, tais como recursos humanos, tecnologias de informação, contabilidade e finanças. Tendo em conta o aprimoramento das tecnologias de informação e comunicação, tornou-se possível concentrar estes tipos de tarefas numa unidade de serviço separada, obtendo economias de escala (Minnaar & Vosselman, 2013).

Nos últimos anos, a relevância e importância dos CSP aumentaram significativamente, tanto no setor privado como no setor público (Rivera-Rodríguez, Vasco & Plata, 2022). A sua implementação é uma prática cada vez mais recorrente a nível global, motivada principalmente pela redução de custos (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006; Paagman, Tate, Furmueller & Bloom, 2015; Rivera-Rodríguez *et al.*, 2022; Soares, 2019; Squilla, Lee & Steil, 2017; Strikwerda, 2006); melhoria do serviço (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006; Strikwerda, 2006) e aumento de eficiência e eficácia (Linde *et al.*, 2006; Mogoia & Koori, 2021; Paagman *et al.*, 2015; Richter & Bruhl, 2020). Outros dos motivos evidenciados na revisão da literatura são o foco no *core business*, maior controlo e transparência de custos, melhor desempenho da equipa e eliminação de funções redundantes (Janssen & Joha, 2006).

Um número elevado de multinacionais tem vindo a adotar esta tendência, não deixando margem para dúvidas de que um CSP atua como um fator chave para as empresas multinacionais alcançarem os seus objetivos organizacionais e obterem certos benefícios (Karau, 2018). A introdução de um CSP abre, assim, as possibilidades para diminuir as fronteiras organizacionais e exige um conceito mais amplo de controlo de gestão que inclua mecanismos hierárquicos e de mercado (Minnaar & Vosselman, 2013).

Em Portugal, organizações não comerciais, como ministérios, municípios, hospitais e universidades, têm vindo a abraçar o conceito e a criar CSP para tarefas de apoio (Janssen & Joha, 2006), tal como se evidencia nas investigações levadas a cabo por Rolo, no ano de 2007, que inicia os estudos sobre os serviços partilhados na administração pública portuguesa e os desafios de uma nova gestão pública; e por Domingues, em 2012, que investiga um modelo de análise de *performance* para o CSP da administração pública portuguesa: Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, Entidade Pública Empresarial (GeRAP, EPE).

Nessa medida, esta investigação justifica-se por abordar um tema que, atualmente, em Portugal, ainda é pouco explorado pelos investigadores, estando a investigação sobre a temática dos serviços partilhados numa fase embrionária (Soares, 2019). Os estudos que se encontram na literatura, são sobretudo internacionais e focam-se nas vantagens e benefícios na implementação do modelo. Os estudos nacionais, são em número reduzido e efetuados por consultoras, sendo, na sua maioria, de base estatística.

Sendo a adoção destes modelos uma realidade atual, a presente investigação pretende dar o seu contributo, na tentativa de suprir a lacuna existente na literatura quanto à relação entre

os CSP e as práticas de controlo de gestão e avaliação da sua *performance*. Por esta razão, torna-se pertinente perceber quais as práticas de controlo de gestão e de avaliação de *performance* adotadas nos CSP das principais áreas urbanas portuguesas, ajudando no entendimento dos processos e na qualidade da informação fornecida aos gestores das unidades de negócios das organizações que migraram para esta configuração de estrutura organizacional.

1.2. Objeto e objetivos da investigação

Esta investigação tem por objeto de análise os CSP localizados em algumas das principais áreas urbanas portuguesas (Lisboa, Porto, Braga e Aveiro), uma vez que é nestas áreas que existe uma maior concentração destas atividades (Ernst & Young, 2017; Savills Aguirre Newman, 2021).

O objetivo principal da investigação é analisar quais as práticas de controlo de gestão e de avaliação de *performance* utilizadas nestes CSP. A presente investigação procura contribuir para o constante conhecimento do modelo de serviços partilhados implementado em Portugal, gerando informações úteis aos gestores, que permitam potencializar a sua existência, mas também, que contribuam para a comunidade científica com o desenvolvimento do conhecimento nas áreas dos serviços partilhados e do controlo de gestão e avaliação da sua *performance*, através dos seguintes objetivos específicos:

- Distinguir o modelo de serviços partilhados de outros modelos organizacionais de gestão;
- Descrever e caracterizar CSP e a sua função num grupo organizacional;
- Caracterizar o setor de serviços partilhados em Portugal;
- Analisar os principais sistemas de controlo de gestão (SCG) e de avaliação de *performance* existentes nos CSP;
- Determinar quais as principais ferramentas utilizadas pelos responsáveis pela tomada de decisão dos CSP em análise;
- Determinar com que frequência é efetuada a monitorização e controlo de *performance*.

1.3. Questão de investigação

Para atingir os objetivos anteriormente propostos, coloca-se a seguinte questão de investigação (QI): Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, seguem a tendência internacional relativamente às práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance*?

1.4. Síntese metodológica

Foi constituída uma metodologia composta por três fases: a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva. A fase exploratória consiste na revisão da literatura, baseada em recolha de informação através de uma análise documental de artigos em revistas científicas, obras de referência, dissertações, teses e bases de dados, que permitisse expor o tema da investigação de forma fidedigna e elaborar o enquadramento teórico da investigação.

A fase seguinte, a analítica, passa pela realização de trabalho prático para recolha de dados. No que respeita ao método de investigação, este será do tipo quantitativo, concentrando-se numa análise de estatística descritiva. Esta escolha deve-se ao facto de, de acordo com Hill e Hill (2012), ser um método frequentemente utilizado e que reúne resultados mais significativos. A alternativa de investigação empírica selecionada assenta no tratamento de dados recolhidos a partir de respostas dadas a um inquérito por questionário direcionado aos responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro. A seleção deste grupo-alvo está relacionada com o envolvimento nesta realidade empresarial, assim como com a necessidade da realização dos objetivos da investigação.

A seleção do instrumento de recolha de dados baseou-se no facto de o inquérito por questionário constituir um instrumento de investigação quantitativa, que, segundo Sarmiento (2013), fornece dados primários, tendo em conta que são pesquisados pelo investigador, motivado por uma necessidade específica de informação. É importante referir ainda, que a abordagem quantitativa é mais favorável quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa (Hill & Hill, 2012), como se verifica nesta investigação, em que se pretende identificar as práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance* dos CSP.

O inquérito por questionário foi divulgado *online*, através da ferramenta *Google Forms* e, posteriormente, enviado aos responsáveis pela tomada de decisão de centros de serviços,

contendo um breve enquadramento do pretendido e assegurando a confidencialidade dos dados.

De acordo com os dados mais recentes (Savills Aguirre Newman, 2021), identificaram-se, em 2020, 181 centros de serviços em Portugal, dos quais 111 localizados em Lisboa, 56 no Porto, 9 em Braga e 5 em Aveiro. Parte destes 181 centros de serviços está representada por CSP, tendo a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) identificado 65 CSP localizados em Portugal (CCP, 2015).

Desta forma, consideraram-se como elegíveis todos os centros de serviços com um contacto de correio eletrónico, telefónico ou de *LinkedIn* disponível na base de dados SABI, redes sociais ou site próprio. O questionário foi, assim, enviado para 174 centros de serviços, tendo sido rececionadas 130 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 75%. Dos 130 centros de serviços respondentes, 58 indicaram tratar-se de CSP, sendo este o número final de respostas válidas para o âmbito deste estudo.

Após a aplicação do inquérito e feita a recolha de dados, procedeu-se ao tratamento dos mesmos através de uma análise estatística descritiva e à apresentação e discussão dos resultados. A última fase da investigação (fase conclusiva) consistiu na interpretação dos resultados obtidos e respetivas conclusões, bem como na evidência dos contributos e limitações da investigação e sugestões para trabalhos futuros.

1.5. Modelo metodológico da investigação

Na sequência da QI e dos objetivos propostos para a realização desta investigação, foi desenvolvida uma metodologia constituída pelas três fases atrás enunciadas, as quais estão esquematizadas na Figura 1.1.

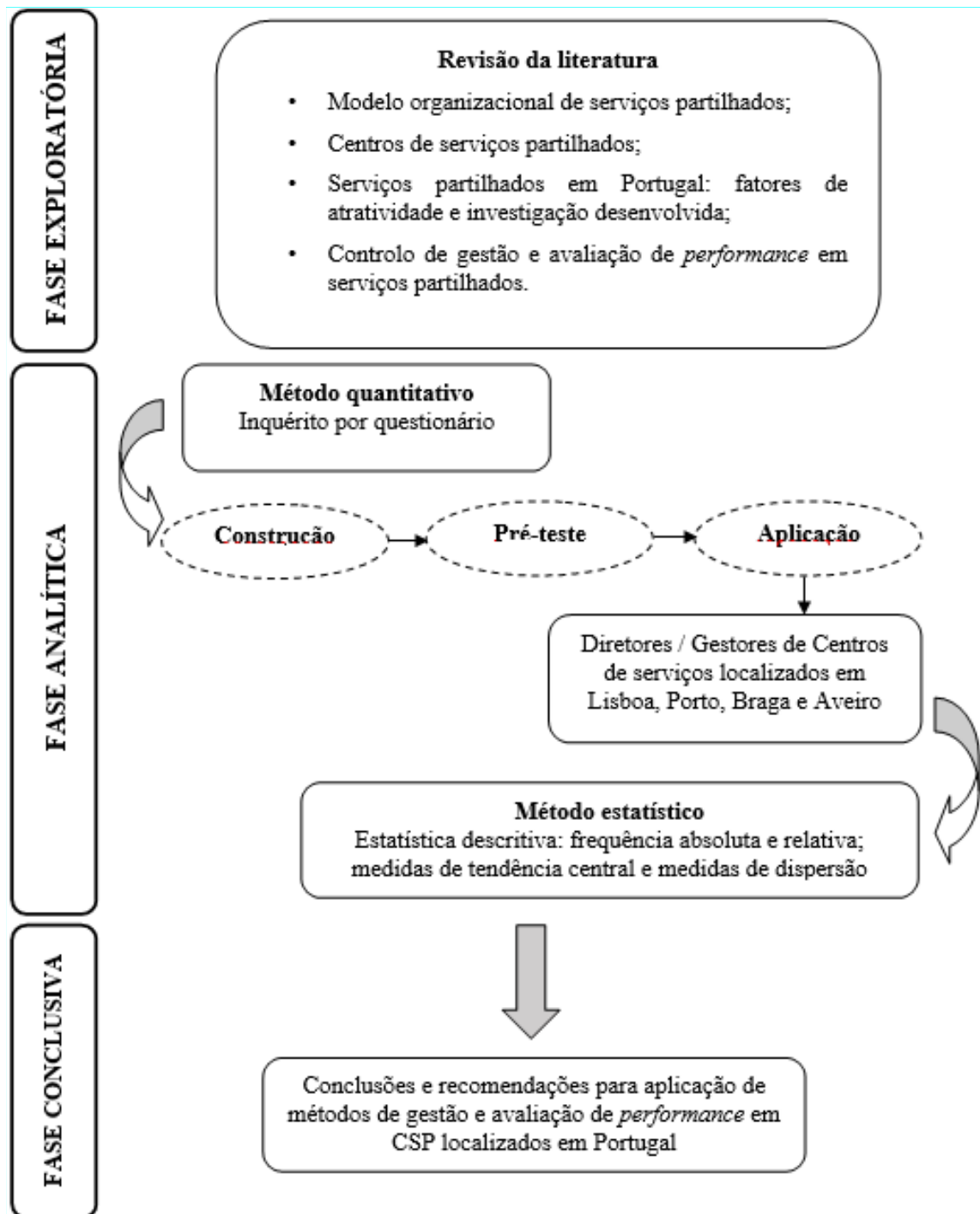


Figura 1.1 Modelo metodológico da investigação.

Fonte: Elaboração própria

1.6. Estrutura da investigação

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. O presente capítulo, consiste na introdução, onde se apresenta a relevância do estudo, o seu objeto e objetivos, a metodologia utilizada e a apresentação da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo (Revisão da literatura), analisa a informação existente sobre a definição e distinção do modelo organizacional de gestão de serviços partilhados, fornece um enquadramento geral dos CSP, bem como o controlo de gestão e avaliação de *performance* nos CSP.

O terceiro capítulo (Hipóteses e metodologia) apresenta as hipóteses definidas e a metodologia utilizada, incluindo elementos como o instrumento de recolha de dados, a população e a amostra, bem como as técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento dos dados.

No quarto capítulo (Apresentação e discussão dos resultados) são detalhados e analisados os resultados obtidos no presente estudo.

Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões da investigação, a sua contribuição, sendo também apresentadas as limitações e as sugestões para futuras investigações nesta linha de investigação.

2. Enquadramento teórico

Este capítulo encontra-se estruturado em quatro secções, tendo em conta a relação que apresentam com o tema e os objetivos propostos para esta dissertação. Na primeira, explora-se o modelo organizacional de serviços partilhados e a sua distinção relativamente a outros modelos de gestão. De seguida, será efetuada a caracterização dos CSP, bem como a análise deste setor em Portugal. Por fim, na terceira secção, apresenta-se a relação entre os CSP e os seus SCG e avaliação de *performance*.

2.1. Modelo organizacional de serviços partilhados

2.1.1. Conceito e origem

Com a crescente importância do valor a oferecer ao consumidor, enquanto fator determinante para os resultados das empresas, os gestores são forçados a analisar as suas práticas e aplicar modelos de negócios que não se baseiem apenas em resultados financeiros positivos, mas também, na criação de valor (Bergeron, 2003). Para além disso, a procura por sinergias que facilitem a eficácia e o desenvolvimento organizacional tem levado as organizações a criar CSP (Rivera-Rodríguez *et al.*, 2022).

Davis (2005) refere que a origem dos serviços partilhados ocorreu nos anos 80, nos Estados Unidos da América, com a implementação do primeiro CSP pela empresa *General Electrics*, em 1984. Na mesma década, de acordo com Triplett e Scheumann (2000), a Ford foi a primeira empresa a implementar um CSP na Europa. No entanto, Bondarouk (2014) argumenta que foi apenas nos anos 90 que o conceito de serviços partilhados foi aceite pelos investigadores para pesquisas académicas e que a implementação desta abordagem se começou a difundir a nível mundial.

O conceito de serviços partilhados não é, portanto, recente. A primeira referência explícita ao conceito foi em 1994, compreendido como outra via de eficiência administrativa das organizações (Earl, 1994). Desde então, tem sido objeto de estudo por vários académicos e diversos autores têm procurado defini-lo.

Na literatura, evidencia-se a existência de consenso relativamente aos benefícios substanciais que os serviços partilhados trazem às empresas contemporâneas. Contudo, não existe concordância sobre o que constitui os serviços partilhados, quais as suas características e se diz respeito a um conceito, a um modelo ou a uma teoria de gestão (Soalheira & Timbrell, 2014). A abordagem dos serviços partilhados é, também,

frequentemente conhecida como *insourcing*, serviços internos, serviços de negócio ou serviços de pessoal (Aksin & Masini, 2007).

Ulrich (1995) refere que os serviços partilhados, tal como o próprio nome indica, são a combinação, consolidação ou agregação de variados serviços de suporte desempenhados pelas unidades de negócio, divisões, unidades regionais ou funções de uma organização, numa outra unidade de negócio separada, mas que pertence à empresa-mãe. A Figura 2.1 ilustra o modelo organizacional de serviços partilhados, e evidencia a relação de gestão entre a empresa-mãe e a nova unidade de negócios de serviços partilhados.

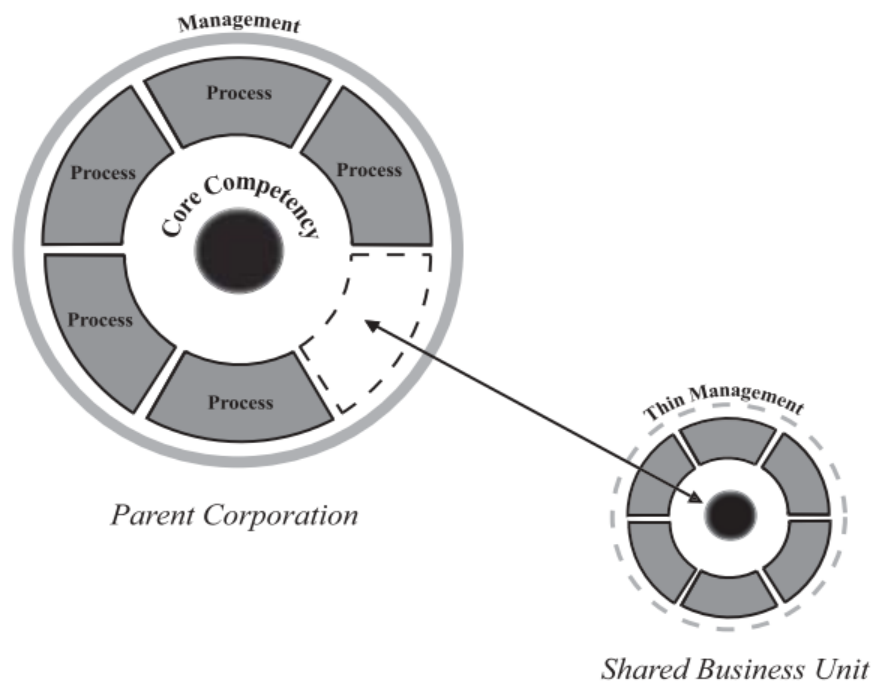


Figura 2.1 Modelo organizacional de gestão de serviços partilhados.

Fonte Bergeron (2003, p.1).

Bergeron (2003) define serviços partilhados enquanto estratégia colaborativa, que concentra um conjunto de funções numa nova unidade de negócio semiautónoma, cuja estrutura de gestão tem a finalidade de promover eficiência, criar valor, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços para os clientes internos da empresa-mãe.

Simultaneamente, Aksin e Masini (2007) também reconhecem os serviços partilhados enquanto estratégia, que se caracteriza pela standardização e agilização de funções de negócios e processos comuns numa organização, a fim de melhorar a eficiência e eficácia, com o objetivo de obter lucro e reduzir custos.

A definição de Ramphal (2011), sintetiza bem as ideias fundamentais, ao definir serviços partilhados enquanto:

[...] collection and concentration of duplicated non-core and non-value-adding activities from the various business units of an organization into a separate business unit (shared services center) whose task is to provide and manage these services as value-adding activities. After the consolidation and concentration of these activities, the various processes can be standardized, optimized, and automated to promote efficiency, reduce costs, improve quality, and add value to the business units of the organization (Ramphal, 2011, p. 46).

2.1.2. Serviços partilhados e outros modelos organizacionais de gestão

A definição, por parte das empresas, de um modelo organizacional de gestão, é, inevitavelmente, problemática, pois não existe um modelo único, adequado para todas e sem qualquer risco. Na prática, o modelo que melhor se adequa a cada empresa irá depender do seu negócio e estrutura organizacional, dos requisitos e limitações da indústria em que se insere, das ações das empresas concorrentes e, em último caso, do seu sucesso ou fracasso (Bergeron, 2003).

Os modelos tradicionais mais utilizados, como a centralização, descentralização e *outsourcing*, podem nem sempre permitir responder às necessidades atuais do meio ambiente económico, pelo que o modelo de serviços partilhados se tem evidenciado como uma forte alternativa (Bergeron, 2003). O autor argumenta que os serviços partilhados são um modelo híbrido que ultrapassa algumas das limitações e restrições dos modelos tradicionais, e simultaneamente, permite à empresa criar valor. Similarmente, alguns autores defendem que quando executada de forma correta pelas empresas, a abordagem de serviços partilhados combina os benefícios da centralização e da descentralização, que são, normalmente, incompatíveis por natureza (Aguirre, Couto & Neilson, 2007; Janssen & Joha, 2006).

Contendo, o modelo de serviços partilhados, características comuns aos modelos tradicionais, verificam-se, na prática, dificuldades na identificação de cada um (Linde, Boessenkool & Jooste, 2006). O conceito de serviços partilhados pode ser mal interpretado e confundido com os restantes modelos, pelo que importa conceptualizar cada modelo e clarificar o que possuem em comum entre eles, bem como, o que os diferencia. A Figura 2.2, que a seguir se apresenta, esquematiza a distinção entre a gestão dos vários modelos.

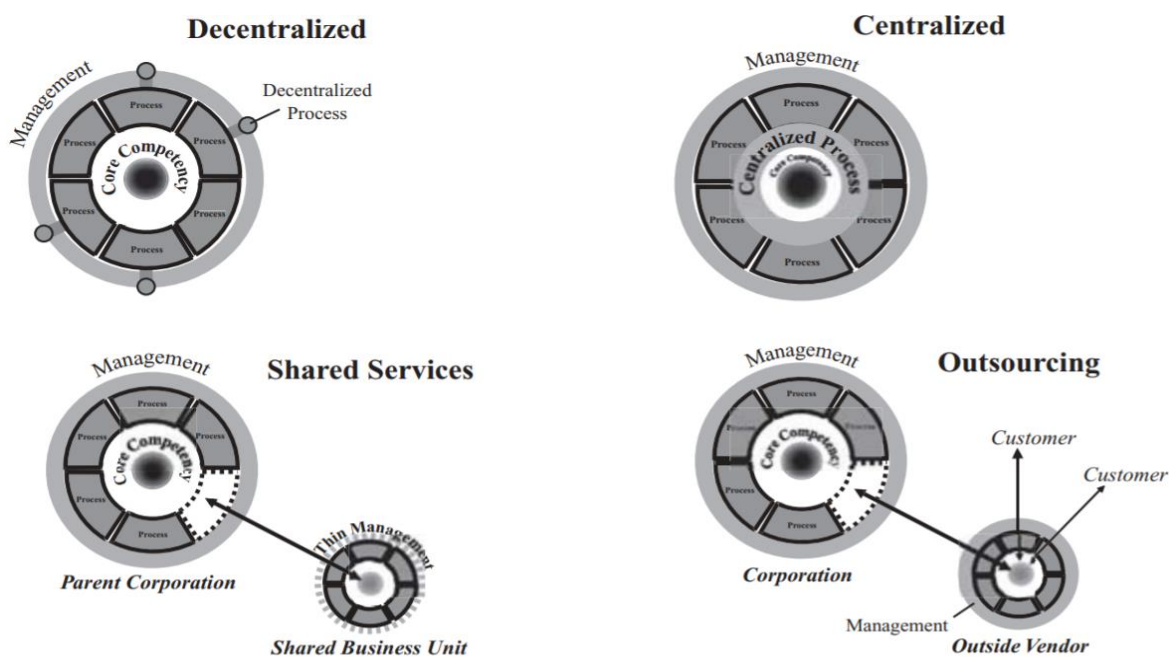


Figura 2.2 Modelos organizacionais de gestão tradicionais *versus* serviços partilhados.

Fonte Bergeron (2003, p. 16).

Herbert e Seal (2012) afirmam que serviços partilhados são uma nova abordagem organizacional que combina uma perspectiva de estilo de mercado, centrada no cliente, com uma direção e gestão internas. Este modelo, enfatiza a criação de valor ao reformular e reestruturar continuamente os processos de negócio para criar maior eficiência e eficácia (Linde *et al.*, 2006).

No modelo de serviços partilhados, a nova unidade de negócios implementada, pertencente à empresa, presta serviços comuns, de qualidade, quantidade e custo previamente especificados em acordos contratuais, a outras unidades de negócio da empresa, pelo que é considerada um parceiro igual na organização, responsável pelos próprios custos e níveis de serviço (Linde *et al.*, 2006). Ou seja, a unidade de serviços partilhados torna-se outra unidade de negócios, percebida e gerida como um fornecedor, não tendo outra alternativa senão ser competitiva ao nível do serviço e preço (Aguirre *et al.*, 2007).

Existe, assim, uma grande proximidade aos clientes e, estes, têm algum grau de propriedade sobre o serviço (Janssen & Joha, 2006), uma vez que os clientes da unidade de negócios de serviços partilhados se encontram internamente (outras unidades de negócio da empresa), e esta visa atender às suas necessidades, cobrando pelo serviço prestado.

O estudo de Aguirre *et al.* (2007) sintetiza bem os principais princípios do modelo:

- Transparência de preço – cada serviço deve ter o seu preço predefinido e as unidades de negócio determinam a quantidade de serviço que pretendem.
- Gestão do negócio – gestão do serviço como uma unidade de negócios, que serve consumidores internos e, potencialmente, externos.
- Capacidade de resposta ao mercado – providenciar o nível de serviço desejado pelas unidades de negócio, não o nível que os colaboradores creem precisar.
- Proliferação de melhores práticas – identificar e implementar melhores práticas rápida e globalmente.
- Estandarização – desenvolver procedimentos padrão simplificados, que podem ser mantidos e melhorados rapidamente.
- Cultura de serviço – tratar as unidades de negócio enquanto clientes, oferecendo, a determinado preço, serviços valorizados pelas mesmas.

O modelo centralizado tem por base uma estrutura organizacional em que a tomada de decisão e a gestão das unidades de negócio ocorre ao nível da gestão de topo, ou seja, o poder de ação e decisão está centralizado e o foco das unidades de negócio e operações de suporte é em direção à sede corporativa (Linde *et al.*, 2006).

As vantagens da centralização são: (i) maior consistência, (ii) controlo e (iii) existência de economias de escala. No entanto, a principal desvantagem é a falta de agilidade nos processos, devido à elevada inflexibilidade, o que tem consequências negativas ao nível da capacidade de resposta aos clientes (Bergeron, 2003).

Ulrich (1995) aponta que, embora os serviços partilhados possam, muitas vezes, ser confundidos com centralização, os modelos são opostos. Em certa parte, estes podem ser confundidos, por não se distinguir corretamente os conceitos de centralizar e concentrar. Por outro lado, a dificuldade na distinção deve-se a ambos terem como objetivo a propensão a economias de escala, adotando uma gestão centralizada dos recursos (Guterres, 2018).

Linde *et al.* (2006) distinguem os modelos com base na criação de valor, ao afirmar que, se os processos forem consolidados apenas com o objetivo de economizar custos e não agregar valor e criar competências internas, então não se trata de um modelo de serviços partilhados, mas antes, de centralização. Numa organização centralizada, o núcleo corporativo controla os recursos e dita políticas, programas e procedimentos padrão às

unidades de negócio. Num ambiente de serviços partilhados, as unidades de negócio são os consumidores, pelo que ambas as partes devem concordar em termos de custo, qualidade e nível de serviço (Aguirre *et al.*, 2007). A lógica é que, no modelo de serviços partilhados, deve ser o cliente a definir o que pretende (Farndale, Paauwe & Hoeksema, 2009).

Aguirre *et al.* (2007) apontam 8 dimensões nas quais é possível verificar as diferenças supramencionadas, e outras, entre serviços partilhados e centralização, identificadas e explicadas sucintamente na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 Dimensões de distinção entre serviços partilhados e centralização.

Serviços Partilhados	Dimensão	Centralização
O conselho de serviços partilhados define a política e direção.	Administração	Os gestores funcionais seniores definem a política e direção.
Responsabilidade imputada às unidades de negócios.	Responsabilidade	Responsabilidade imputada ao núcleo corporativo.
As unidades de negócios definem prioridades quanto à quantidade e qualidade dos serviços.	Foco no consumidor	As funções corporativas têm o poder de decisão sobre a oferta e entrega de serviços.
Os serviços são adaptados para atender aos requisitos da unidade de negócios.	Orientação de serviço	Os serviços estão padronizados.
É frequentemente permitida flexibilidade para obter fornecedores externos.	Flexibilidade	É obrigatório a utilização de serviços internos.
A <i>performance</i> é monitorizada em relação a metas internas e melhores práticas externas.	Monitorização de <i>performance</i>	A <i>performance</i> é monitorizada em relação a metas internas.
As unidades de negócios são cobradas com base na utilização do serviço.	Cobrança	As unidades de negócios são cobradas com base em alocações.
Localizado onde faça sentido do ponto de vista da interação com o cliente.	Localização	Frequentemente localizado fisicamente na sede corporativa.

Fonte Adaptado de Aguirre *et al.* (2007, p. 107).

No caso do modelo descentralizado, este caracteriza-se pela dispersão dos serviços pelas diversas unidades (funções, departamentos e unidades de negócio) de uma organização (Pinto, 2009). Este modelo, fornece às divisões e departamentos a flexibilidade necessária para fazer face às rápidas flutuações da procura de mercado, exigindo um menor controlo. No entanto, não permite economias de escala, fomenta a duplicação de esforços, tem

custos mais elevados, padrões variáveis (Linde *et al.*, 2006) e, principalmente, reduz o foco da atividade nas competências centrais (Bergeron, 2003).

Linde *et al.* (2006) afirmam que os serviços partilhados realçam a descentralização, pois permitem que cada unidade de negócios se foque na parte estratégica das suas operações e impute os serviços de suporte a terceiros. Em suma, as unidades de negócio operacionais recorrem a *outsourcing* de serviços a um fornecedor interno, procedimento comumente designado por *insourcing*. Assim, os serviços partilhados permitem fazer face ao desafio das empresas de combinar um serviço superior, personalização e foco associado à descentralização, a um padrão de preço e qualidade competitivos no mercado (Aguirre *et al.*, 2007).

Já o *outsourcing*, respeita à atribuição de funções ou atividades de negócio não estratégicas a um fornecedor externo à organização. Trata-se, portanto, da contratação de uma entidade externa, à qual é entregue a gestão e evolução das operações, bem como das funções, processos ou soluções de negócio (Pinto, 2009). O objetivo desta abordagem é reduzir custos e permitir que os recursos da empresa se foquem nas funções estratégicas, que recorrem a competências fulcrais da organização. As organizações adotam esta abordagem devido à crença de que um fornecedor externo pode fornecer produtos e serviços de uma forma mais rápida e económica e, é especialmente atraente quando as tarefas exigem um elevado nível de capacidade, mas a procura pelos bens ou serviços é reduzida, pois desempenhá-las internamente não é vantajoso para a empresa. Contudo, tal como os modelos anteriores, também o *outsourcing* possui desvantagens: dependência no fornecedor externo e perda de controlo sobre os bens ou serviços (Bergeron, 2003).

Comparativamente, o *outsourcing* trata da relação entre um cliente e vários fornecedores externos, enquanto o modelo de serviços partilhados respeita à relação entre muitos clientes (unidades de negócio da organização) e um fornecedor interno (unidade de serviços partilhados), ambos pertencentes à mesma entidade organizacional (Janssen & Joha, 2006), pelo que, neste último, os recursos e serviços de suporte são mantidos dentro da organização (Herbert & Seal, 2012). Assim, os serviços partilhados, em oposição ao *outsourcing*, permitem à empresa manter internamente capacidades, conhecimentos e experiência, bem como, a propriedade das atividades e processos, o que aumenta a sua vantagem competitiva (Linde *et al.*, 2006).

Embora as unidades de serviços partilhados se dediquem maioritariamente a atender os clientes internos à organização, os clientes num modelo de serviços partilhados podem ser de três tipos (Bergeron, 2003), cuja relação se ilustra na Figura 2.3.

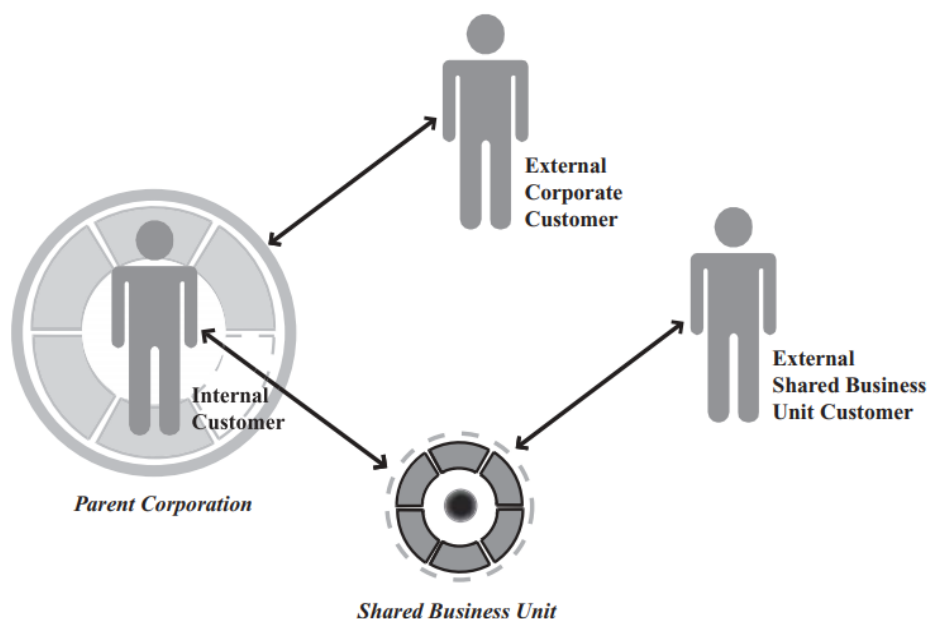


Figura 2.3 Tipos de clientes num modelo de serviços partilhados.

Fonte Bergeron (2003, p.35)

Tal como referido, os clientes internos são colaboradores da empresa-mãe, que requerem serviços da unidade de serviços partilhados. Contrariamente, os clientes corporativos externos são normalmente considerados como clientes típicos, no sentido em que interagem com a entidade corporativa, e os clientes externos da unidade de negócios de serviços partilhados interagem com a empresa de forma indireta, através da unidade de negócios de serviços partilhados (Bergeron, 2003). No entanto, os serviços partilhados são restringidos pelos limites e capacidades da organização interna, muitas das vezes não sendo autorizados a atender clientes externos, não possibilitando grandes economias de escala e aumento de capacidade. O *outsourcing* diferencia-se pela orientação externa, que envolve uma relação contratual formal, em que as responsabilidades claramente definidas são transferidas para o fornecedor externo (Janssen & Joha, 2006).

Ambas as estratégias reduzem complexidade e, como tal, promovem o aproveitamento da cadeia de valor, ao oferecer um serviço superior a um custo inferior, através da reestruturação das atividades de suporte (Aksin & Masini, 2007). Por esse motivo, Sako (2010) defende que uma empresa pode alcançar níveis de *performance* semelhantes ao *outsourcing* através da implementação de serviços partilhados. O autor argumenta, ainda,

que estes modelos podem complementar-se de forma benéfica às empresas: a criação de serviços partilhados internos primeiro, antes de recorrer a *outsourcing*, leva a uma melhor retenção de capacidades internas.

2.2. Centros de serviços partilhados

2.2.1. Conceito, caracterização e morfologia

Num grupo organizacional que abrange várias áreas de negócio ou que esteja disperso por diversas localizações, cada unidade independente possui os seus próprios recursos, gestão, localização e funções ou processos de suporte. Neste sentido, pode existir duplicação de funções e conseqüentemente, falta de padronização e qualidade dos processos da empresa no geral (Seixas, 2014).

É, principalmente, com a função de mitigar a duplicação de esforços e evitar redundâncias e ineficiências, que surge a ideia dos CSP (Seixas, 2014; Soares, 2019). Bergeron (2003) define CSP como a unidade onde são centralizadas funções com características similares no seio de uma organização, criada especificamente para fornecer essas funções às restantes unidades do grupo organizacional e gerida como uma única organização. Conforme ilustrado na Figura 2.4, trata-se de uma unidade separada, semiautónoma, com localização física própria e responsável pelo controlo, relato e gestão dos seus recursos (Amaral & Pinto, 2014).

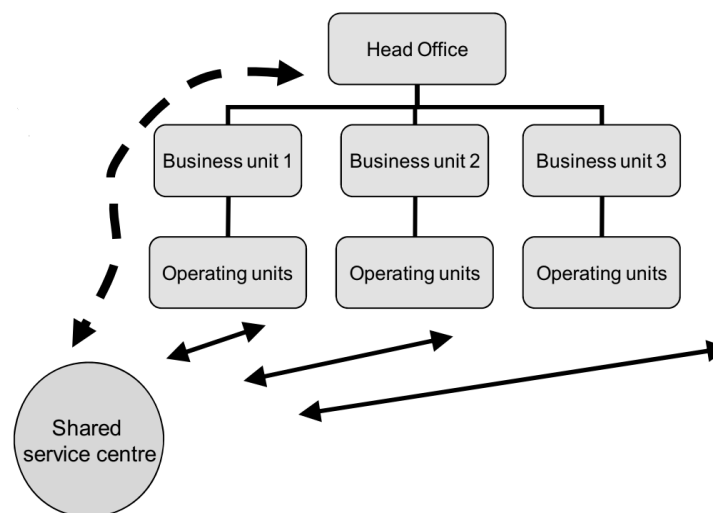


Figura 2.4 Modelo de um CSP.

Fonte Adaptado de Herbert & Seal (2012, p. 85).

O CSP é constituído com o propósito de agregar atividades e fornecer serviços especializados, às diferentes unidades de negócio dessa mesma entidade, com base num acordo de nível de serviço (ANS) e na cobrança total dos custos dos serviços (Janssen & Joha, 2006; Strikwerda, 2006).

Uma vez que abrange um subconjunto das atividades ou processos existentes na empresa, normalmente, as funções desempenhadas pelos CSP são, fundamentalmente, não estratégicas e externas à competência principal, frequentemente denominadas por atividades secundárias, periféricas, de apoio ou suporte, de *back office*, ou *non-core* (Pinto, 2009). Assim, ao implementar um CSP, algumas das atividades anteriormente desempenhadas por diferentes unidades de negócio, departamentos ou divisões do grupo organizacional, com diferentes localizações, passam a ser desempenhadas por uma única entidade (Soares, 2016).

Atualmente, existem inúmeros modelos e cada empresa opta pelo modelo que melhor se adequa à sua estratégia e aos seus objetivos, do ponto de vista dos gestores. São vários os fatores que pesam na adoção de uma estrutura de serviços partilhados, tais como, localização, regulamentações fiscais e legais, disponibilidade de recursos humanos e de sistemas de informação e acesso à tecnologia (Moreira, 2019).

Strikwerda (2006) refere que a decisão sobre os serviços a desempenhar pelo CSP é tomada pelo núcleo corporativo e pelos gestores das unidades de negócio ou divisões. Os tipos de atividades mais realizadas são de suporte e incluem, por norma: transações e serviços de recursos humanos, serviços financeiros, de contabilidade, jurídicos, de seguros, tecnologias da informação e comunicação, aquisições, apoio ao cliente, gestão de instalações, entre outras (Bergeron, 2003; Ramphal, 2011; Strikwerda, 2006).

No entanto, um CSP não está apenas limitado a funções de suporte, podendo lidar com qualquer função de negócios com sucesso, desde que exista uma gestão adequada e critérios de *performance* específicos (Bergeron, 2003). Na realidade, com a sua evolução, crescimento e proliferação a nível mundial, verificou-se uma expansão do âmbito de atuação dos CSP, deixando de ser apenas destinados a funções menos complexas, mas a englobarem, também, cada vez mais, atividades mais complexas e de índole estratégica (Soares, 2019).

Quanto ao número de funções desempenhadas num CSP, estes podem especializar-se apenas numa área funcional, ou abranger um vasto conjunto de atividades e de diferentes

áreas, tornando-se, neste último caso, multifuncionais (Deloitte, 2017). De acordo com o estudo efetuado pela consultora Deloitte, as principais funções desempenhadas pelos serviços partilhados, a nível global (Figura 2.5), são: (i) financeira (88%), (ii) recursos humanos (63%) e (iii) tecnologias da informação (53%).

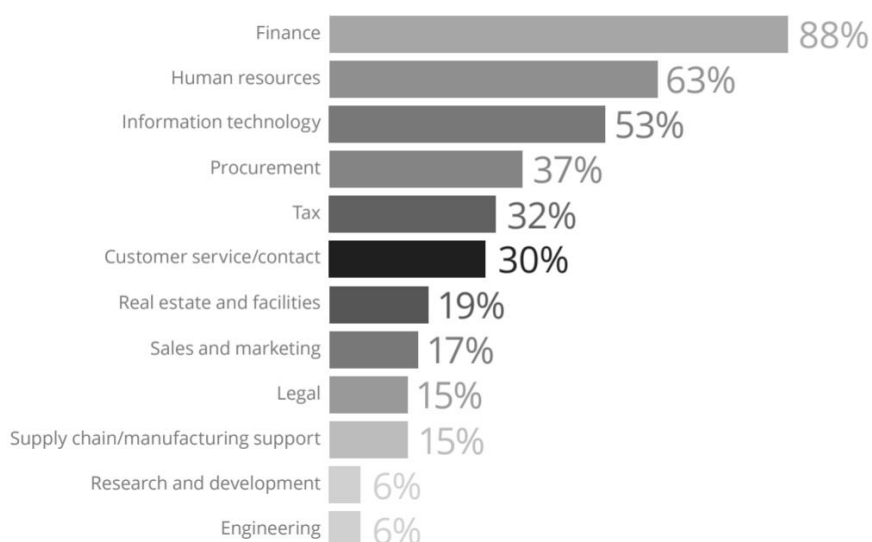


Figura 2.5 Principais funções desempenhadas num CSP.

Fonte Deloitte (2017, p.8).

Os serviços desempenhados pelos CSP, distinguem-se em dois tipos: serviços baseados em transações (transacionais) e serviços baseados em transformação ou conhecimento (transformacionais, profissionais ou de consultoria) (Ramphal, 2011; Ulrich, 1995). Os serviços transacionais lidam com todos os processos e atividades relacionadas ao atendimento das necessidades administrativas dos colaboradores, sendo rotineiros e repetitivos (Ramphal, 2011; Ulrich, 1995). O objetivo principal do CSP para este tipo de atividades é atingir o menor custo enquanto se mantêm elevados padrões de qualidade (Aguirre *et al.*, 2007). Estes, permanecem o tipo de atividades predominante, no entanto, a adoção de processos mais complexos, baseados no conhecimento, tem vindo a aumentar progressivamente (Deloitte, 2017). Os serviços transformacionais, são mais complexos e baseados em conhecimento, ao fornecer aconselhamento e orientação, pelo que ajudam a implementar a estratégia, criar uma cultura ou cumprir metas de negócios e o seu objetivo é transformar a empresa (Ramphal, 2011; Ulrich, 1995).

A Tabela 2.2 descreve alguns exemplos e explica a filosofia operacional dos tipos de serviços desempenhados pelos CSP, permitindo, de forma simplificada, uma melhor compreensão e facilidade de distinção entre eles.

Tabela 2.2 Tipos de serviços desempenhados pelos CSP.

	Serviços transacionais	Serviços baseados em conhecimento
Descrição	Atividades repetitivas, rotineiras e frequentemente de natureza transacional. Escala intensiva.	Atividades que requerem conhecimento especializado ou técnico. Algum grau de personalização exigido pelas empresas.
Exemplos	<i>Payroll</i> ; contas a receber; gestão de benefícios; processamento de dados.	Legais; impostos; compensação; desenvolvimento da política de benefícios.
Filosofia Operacional	Gerido como um "utilizador" para o custo e escala. Organização plana com extensões de controlo. Processos projetados para serem executados com o mínimo de experiência. Recompensas por eficiência e produtividade.	Gerido para maximizar o valor fornecido para o negócio. Organização baseada em equipa. Equipada com pensadores criativos e inovadores. Recompensas pelo tempo de colocação no mercado, impacto nos negócios e criação de valor.

Fonte Adaptado de Aguirre *et al.* (2007, p. 111).

De acordo com a revisão da literatura, verifica-se que algumas organizações planeiam estabelecer novos CSP, ou consolidar os existentes, para melhorar a sua posição a nível geográfico. Com a diminuição das barreiras geográficas, a abordagem que abrange mais do que um país e/ou continente tem vindo a ganhar significativa importância (Deloitte, 2017).

A *International Business Machines Corporation* (2011) faz referência a três modelos de CSP:

- unidade de negócio ou CSP regional;
- CSP funcional global e;
- CSP integrado global

Cada tipo tem diferentes características ao nível da estrutura, gestão, objetivos e localização, conforme explicados na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 Modelos de CSP.

	Unidade de negócio ou CSP regional	CSP Funcional Global	CSP Integrado Global
Estrutura	Unidade de negócios ou região que controla as atividades transacionais, número de colaboradores e orçamentação.	Líder funcional global que controla as atividades transacionais, número de colaboradores e orçamentação.	Um único CSP integrado global que contém atividades multifuncionais transacionais comuns, número de colaboradores e orçamentação.
Gestão	Gestão local, com cada função operada separadamente por unidade de negócio ou região. Obrigada a mostrar valor e vender serviços às restantes unidades. O diretor executivo incentiva a utilização na maior parte dos casos.	Gestão regional, com múltiplas organizações gestoras em cada função global operada separadamente. Utilização obrigatória de serviços partilhados funcionais globais pelo líder funcional global.	Gestão global, com uma única organização autónoma e funções de <i>back office</i> operadas globalmente de princípio ao fim. Utilização deste CSP exigido pelo diretor executivo. Estratégia, definição de políticas e atividades de suporte à decisão mantidas pelo líder funcional global.
Objetivo de retorno sob o Investimento	Redução de custos.	Redução de custos e padrões de serviços.	Redução de custos, otimização de processos e criação de valor sustentável.
Localização	Regional.	Global com centros regionais por função.	Global com centros regionais com alavancagem central multifuncional.

Fonte Adaptado de *International Business Machines Corporation* (2011, p.5).

No que respeita à cobrança dos serviços prestados pelos CSP às unidades de negócio que deles usufruem, existem vários métodos possíveis. A criação de um modelo de custeio é fundamental, pois estimula comportamentos mútuos e aumenta o valor percebido dos serviços (Bergeron, 2003).

O CSP pode ter um orçamento anual, semelhante a outras divisões centrais na empresa, não existindo um sistema de preços e os custos incorridos são despesas gerais. Num segundo caso (de alocação), os custos incorridos são imputados às diferentes unidades de negócios, onde os cálculos são baseados no número de utilizadores ou volume de transações. Em terceiro lugar, podem ser usados preços de transferência, em que os

serviços do CSP são vendidos às várias unidades de negócios e os preços são proporcionais à soma dos custos por serviço acrescidos de uma margem de lucro. Por último, os preços podem ser baseados no mercado, em que o CSP fornece os seus serviços às unidades de negócios a preços previamente fixados, iguais aos praticados por fornecedores externos no mercado (Bergeron, 2003).

2.2.2. Benefícios decorrentes da implementação

A adoção de uma abordagem de serviços partilhados, conforme conceptualizada anteriormente, e a respetiva introdução de um CSP, é uma decisão importante, que tem um impacto de longo prazo em todos os participantes (Janssen & Joha, 2006).

Bergeron (2003) defende que os benefícios potenciais da adoção de um modelo de CSP são numerosos e podem aplicar-se a todos os tipos de negócios. Ao longo do tempo, têm sido alvo de estudo em diversos trabalhos de investigação desenvolvidos, existindo alguma concordância quanto aos benefícios originados (Soares, 2019).

Os motivos para a criação de um CSP podem estar relacionados com vários tipos de fatores (Janssen & Joha, 2006). Tendo por base o estudo de Janssen e Joha (2006), os autores Fielt, Bandara, Miskon e Gable (2014) identificaram cinco categorias principais de motivos: (i) estratégicos e organizacionais, (ii) processuais, (iii) políticos, (iv) técnicos e (v) económicos. O estudo evidenciou que os objetivos económicos, são os mais comuns na literatura, e estão relacionados, na sua maioria, com reduções de custos. Já os objetivos estratégicos e organizacionais, são metas de alto nível e de longo prazo que pretendem ir ao encontro da visão da organização. Nesta categoria, a entrega de serviço profissional, orientação para o cliente, sinergia e inovação, reestruturação e um melhor trabalho em várias regiões, são os motivos que assumiram maior relevância na literatura. Os objetivos técnicos, relacionam-se, por exemplo, com o alinhamento de negócios ou tecnologias de informação, acesso ao conhecimento e tecnologia e o uso de sistemas de gestão empresarial, frequentemente designados ERP (*Enterprise Resource Planning*). Os objetivos processuais estão associados às atividades operacionais do dia a dia e, na maioria, relacionados com melhoria dos processos e, por fim, os objetivos políticos têm a ver com o aumento de credibilidade e resolução de conflitos.

Já o estudo de Paagman *et al.* (2015) identificou treze categorias de motivos para a introdução de CSP: (i) redução de custos, (ii) aumento da qualidade do serviço, (iii) aumento da eficiência, eficácia e produtividade, (iv) acesso a recursos externos, (v)

estandardização dos processos, (vi) foco nas competências principais, (vii) concentração de inovação, (viii) aumento da orientação para o cliente, (ix) intercâmbio de recursos internos, (x) melhor controlo, (xi) maior conformidade em legislação e normas, (xii) informação de gestão mais consistente e (xiii) atenuação de riscos.

Também Yusof *et al.* (2016) realizaram um estudo com o objetivo de identificar fatores que conduzem as organizações a adotar o modelo de serviços partilhados, tendo identificado cinco *drivers* principais: (i) redução de custos, (ii) aumento da *performance* dos serviços, (iii) redução de redundâncias, (iv) melhoria da aprendizagem organizacional e (v) maior foco nas competências principais da empresa.

No estudo efetuado pela Deloitte (2009), a principal prioridade para as empresas, com a implementação de um CSP, é a redução de custos, tal como apontada por 72% dos 702 CSP inquiridos. Contudo, as organizações aperceberam-se das dificuldades da redução de custos, verificando que um CSP pode fornecer outros benefícios, que podem ser igualmente importantes para uma organização, nomeadamente (i) a melhoria da qualidade e consistência do serviço, aumento de transparência e controlo (PwC, 2016), (ii) a melhoria de processos (Deloitte, 2009; Oliveira, De Oliveira, Barbosa, & Rodriguez, 2022), (iii) a expansão do âmbito, (iv) a refinação da tecnologia, (v) melhoria contínua do nível de serviço prestado (Janssen & Joha, 2006) e (vi) aumento da satisfação do consumidor (Deloitte, 2009).

Vários autores da literatura referem que outros dos benefícios na implementação de CSP são o facto de permitir eliminar atividades sem valor acrescentado, evitando redundâncias (Janssen & Joha, 2006), aumentar a produtividade (Bergeron, 2003; Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy, 2002; Linde *et al.*, 2006) e melhorar a eficiência e eficácia (Linde *et al.*, 2006; Mogoia & Koori, 2021; Richter & Bruhl, 2020). A eliminação de atividades sem valor, de *back office* e outras não críticas à organização, possibilita, na perspetiva da empresa-mãe, um maior foco em atividades de competências essenciais (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006; Ulrich, 1995) e na procura por novas oportunidades (Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002). Por sua vez, permite a troca de capacidades internas entre as equipas, melhor acesso a recursos qualificados e externos (Paagman *et al.*, 2015), aumento de conhecimento e a criação de novas competências e funções dentro da organização (Herbert & Seal, 2012; Ulrich, 1995).

No que respeita à melhoria da eficiência, a padronização de processos e aplicação de tecnologias de forma apropriada podem fornecer melhor qualidade de serviços, a preços iguais ou inferiores (Bergeron, 2003).

De seguida, a Tabela 2.4 sumariza os principais benefícios do modelo de serviços partilhados e da implementação de centros especializados, de acordo com a revisão da literatura efetuada.

Tabela 2.4 Principais benefícios do modelo de CSP.

Acesso a recursos externos qualificados	Paagman <i>et al.</i> (2015)
Aumento da eficiência e eficácia	Mogoa & Koori (2021); Richter & Bruhl (2020); Paagman <i>et al.</i> (2015); Linde <i>et al.</i> (2006); Bergeron (2003); Ulrich (1995)
Aumento da produtividade	Paagman <i>et al.</i> (2015); Linde <i>et al.</i> (2006); Bergeron (2003); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)
Aumento da qualidade do serviço	Yusof <i>et al.</i> (2016); Paagman <i>et al.</i> (2015)
Aumento da satisfação do consumidor	Deloitte (2009)
Criação de sinergias, conhecimento e competências	Rivera-Rodríguez <i>et al.</i> (2022); Deloitte (2015); Paagman <i>et al.</i> (2015); Herbert & Seal (2012); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002); Ulrich (1995)
Economias de escala	Oliveira <i>et al.</i> (2022); Deloitte (2015)
Eliminação de redundâncias e atividades sem valor	Janssen & Joha (2006)
Expansão do âmbito	Deloitte (2009)
Flexibilidade	Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)
Maior controlo e transparência	PwC (2016); Deloitte (2015)
Maior foco no <i>core business</i>	Deloitte (2015); Janssen & Joha (2006); Bergeron (2003); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002); Ulrich (1995)
Melhor qualidade e nível de serviço	Janssen & Joha (2006); Deloitte (2009)
Melhoria de processos e práticas	Oliveira <i>et al.</i> (2022); Deloitte (2015); Deloitte (2009)
Redução de custos	Oliveira <i>et al.</i> (2022); Squilla <i>et al.</i> (2017); PwC (2016); Yusof <i>et al.</i> (2016); Deloitte (2015); Becker, Niehaves & Krause (2009); Linde <i>et al.</i> (2006); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)
Aperfeiçoamento da tecnologia	Deloitte (2015)

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Tabela 2.4, verifica-se, assim, que a evidência empírica aponta para que os CSP permitem uma redução significativa dos custos da organização, pelo que é o motivo que maior consenso reúne pela maioria dos autores (Becker *et al.*, 2009; Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002; Linde *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2022; Squilla *et al.*, 2017). Implementar um CSP pode permitir que as empresas obtenham poupanças superiores a 30% (Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002; PwC, 2016).

Por fim acresce referir que, na opinião de Karau (2018), os benefícios que se acumulam nas empresas multinacionais que derivam dos CSP, são superiores aos custos da sua implementação e operação, concluindo que os CSP têm um efeito positivo na *performance* das organizações.

2.2.3. Principais dificuldades encontradas na implementação

Embora sejam claras as razões pelas quais as organizações tendem a adotar uma abordagem de serviços partilhados, a adoção é uma decisão crítica e estratégica que origina, inevitavelmente, alteração de rotinas e processos, o que envolve alguma complexidade e implica a superação de problemas e dificuldades (Janssen & Joha, 2006).

Durante o desenvolvimento de um CSP, as organizações encontram uma variedade de desvantagens e cabe às mesmas antecipar os problemas e criar estratégias de gestão da mudança (Knol, Janssen & Sol, 2014). Boroughs & Saunders (2007) assinalam que é durante a fase de implementação do CSP que os primeiros problemas podem ocorrer.

Soares (2019) refere que as principais dificuldades e problemas estão interligados a fatores de índole humana, tecnológica, ou a características intrínsecas do próprio centro. No que respeita à índole humana, uma dificuldade frequentemente associada à implementação de serviços partilhados é a resistência dos colaboradores às mudanças estruturais e organizacionais que a adoção deste modelo implica, devido à falta de confiança e reticência por parte dos colaboradores (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011).

Primeiramente, os gestores receiam a redução dos níveis de serviço conquistados e a perda de controlo sobre as atividades que irão transitar para o CSP (Deloitte, 2007). Em segundo lugar, os colaboradores que constituem as equipas, muitas das vezes possuem um elevado grau de antiguidade, têm as suas próprias rotinas, hábitos e práticas profissionais, pelo que tendem a não querer aceitar ou não compreender a mudança na estrutura organizacional (McIvor *et al.*, 2011). Isto, deve-se ao facto de as tarefas desempenhadas por estes, serem alvo de alterações, por forma a cumprir a estandardização e padronização de tarefas,

funções e processos que o modelo de gestão de CSP exige, o que nem sempre é bem aceito. Por outro lado, podem, também, associar-se ao receio de perda de autonomia ou, em certos casos, do seu emprego (Deloitte, 2007), uma vez que a introdução de um CSP representa, na generalidade, ganhos de eficiência, quer seja pela standardização dos processos ou pela introdução de novas tecnologias, o que pode implicar uma redução do número de colaboradores (Bergeron, 2003).

Desta forma, as organizações devem implementar estratégias com o objetivo de conhecer a natureza da resistência dos vários intervenientes e tomar ações no sentido de a minimizar ou superar (McIvor *et al.*, 2011). Estas estratégias podem passar pela implementação de planos de gestão de mudança, incluindo comunicação, formação ou desenvolvimento de competências (Linde *et al.*, 2006).

Oliveira *et al.* (2022), destacam os problemas de comunicação entre as pessoas nos serviços partilhados, causados por falhas básicas ou faltas de comunicação, que podem ocorrer não só durante a implementação do próprio CSP, mas na sua maturidade também, apesar do poder tecnológico e ferramentas de que dispõe para a facilitar.

Janssen e Joha (2006) defendem que o apoio da gestão de topo é muito importante, devendo, esta, estar envolvida durante todo o ciclo do projeto para que o mesmo seja sustentável. Ramphal (2013) chama à atenção para o facto da falta de apoio da gestão de topo, no que respeita a problemas e reclamações de qualidade, custo e *performance*, ser muitas vezes um dos principais fatores de insucesso dos CSP.

A Deloitte (2007) destaca determinadas áreas no âmbito da gestão de pessoas, que são críticas no contexto dos CSP, como a gestão de *performance* e a formação contínua, a necessidade de fomentar uma cultura centrada no cliente ou parceiro de negócio e a aposta no recrutamento e contratação de colaboradores qualificados. Uma das grandes dificuldades para a gestão de pessoas na área dos CSP é assegurar a permanência dos colaboradores na empresa, uma vez que as tarefas desenvolvidas são, geralmente, repetitivas, rotineiras e não desafiantes, existindo menos oportunidades de aprendizagem, crescimento e promoções, o que, conseqüentemente, pode gerar elevada rotação de pessoal (Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002).

O avanço tecnológico, além de melhorar o desempenho na execução de tarefas, também permite eliminar a distância existente entre as diferentes unidades de negócio da organização. O CSP pode prestar o mesmo serviço, sem perda de desempenho, para apoiar

uma organização no mesmo espaço físico ou noutra país, por exemplo, não existindo uma limitação geográfica (Oliveira *et al.*, 2022).

No que concerne a dificuldades inerentes ao próprio CSP, a mais frequente é a incompleta definição de fronteiras entre departamentos. Muitas das vezes, pode existir duplicação de tarefas, ao ter equipas distintas a realizar o mesmo processo, por este não estar devidamente alocado ou não ser claro qual é exatamente o departamento responsável pela sua realização (Soares, 2019).

2.3. Serviços partilhados em Portugal: fatores de atratividade e investigação desenvolvida

De acordo com a CCP (2015), o setor dos serviços empresariais é vital para o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento. A captação de novas empresas de serviços para Portugal, ou a expansão de operações já existentes, assume um papel de extrema importância para a economia nacional (Ernst & Young, 2017).

O conceito de *Business Services* respeita à prestação de serviços de suporte à atividade principal do negócio de uma entidade, por outra parte, interna ou externa à mesma. Os centros de serviços de negócio (*Business Service Centers*) são um segmento pertencente a este setor, cuja evolução em Portugal tem sido exponencial (Ernst & Young, 2017). Entre os anos de 2010 e 2020, o número destes centros aumentou em aproximadamente 88%, passando de 93 centros para 181 (Savills Aguirre Newman, 2021).

Os centros de serviços de negócio podem incluir serviços profissionais (consultoria de gestão, contabilidade e serviços legais) serviços técnicos (design, engenharia e arquitetura) e serviços de suporte operacional (Ernst & Young, 2017). Neste contexto, vários tipos destes centros podem ser encontrados em Portugal: Centros de *Business Process Outsourcing* (BPO), CSP, Centros de *Global Business Services* (GBS) e Centros de excelência, denominados *Centers of excellence* (CoE) (Hernandez & Eguia, 2021).

Os centros de BPO especializam-se em fornecer serviços a outras empresas externas, geralmente, nas áreas de finanças, recursos humanos, experiência do consumidor ou tecnologias da informação. Os CSP, GBS e CoE, centralizam internamente determinadas operações de uma empresa, agrupando recursos semelhantes que atendem a várias áreas organizacionais, aumentando a produtividade da empresa e os níveis de serviço (Hernandez & Eguia, 2021).

De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e International Data Corporation (IDC) (2019), Portugal é um dos países europeus onde existe um crescimento mais acelerado do número de CSP e é esperado que continue a progredir. O país atrai muito investimento estrangeiro de várias indústrias (AICEP & IDC, 2019), com múltiplas organizações internacionais a criar ou deslocalizar os seus centros para Portugal, mas também, com empresas nacionais a adotarem este modelo de gestão.

Tradicionalmente, as empresas estabeleceram a primeira geração de CSP para melhor responder a regulamentações complexas e para garantir uma melhor eficácia e eficiência operacionais. A convergência de tecnologias facilitadoras e de soluções, geradas por estas operações de serviços, conduziram a um novo paradigma de orientação dentro dos centros: deixa de existir um foco na transação, com uma oferta limitada de serviços, visão por área e um foco nos custos, para dar lugar a operações críticas e de valor acrescentado, que agregam quase todo o âmbito não *core* do cliente, possuem uma visão global *end-to-end* e um foco na qualidade (Ernst & Young, 2017). Alguns dos tradicionais CSP passam a evoluir de prestadores de atividades transacionais para GBS (Hernandez & Eguia, 2021).

Existe evidência de que o nosso país tem um carácter atrativo para as organizações, por possuir muitas das características que as empresas consideram relevantes e procuram no contexto dos serviços partilhados (Dias, 2017). Como tal, Portugal está, cada vez mais, no radar das grandes empresas multinacionais que procuram um local para investirem no seu próximo CSP (Ernst & Young, 2017). Portugal apresenta-se, assim, como um país de referência para a implementação deste modelo operacional, comparativamente a outros países europeus, como a França, Alemanha ou Espanha. São as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, que acolhem uma maior concentração destas atividades, mas também existe presença em Braga e Aveiro (Savills Aguirre Newman, 2021), totalizando aproximadamente 181 centros de serviços de negócio presentes no país.

A decisão de investir em Portugal, baseia-se numa análise objetiva de determinados fatores conhecidos e comparáveis a nível internacional, que colocam Portugal numa posição privilegiada em comparação com os concorrentes potenciais (CCP, 2015). O estudo da Ernst & Young (2017) destaca, enquanto principais fatores de atratividade nacional para a implementação de CSP, o nível de competências laborais locais (67%), a infraestrutura de telecomunicações (52%), o custo de mão-de-obra (37%), a estabilidade do ambiente social (37%) e a infraestrutura de transporte e logística (26%). Já a Savills Aguirre Newman

(2021), atribui ênfase aos custos competitivos (91%), à facilidade em recrutar talento local (72%), às competências linguísticas (70%) e à localização geográfica (53%).

Por outro lado, o fator eficiência de custos é visto frequentemente como um *key driver* do setor, continuando a ser um dos mais transversais e tidos em consideração pelas empresas (Ernst & Young 2017). Muitas empresas percebem que em Portugal têm acesso a uma mão-de-obra qualificada de elevada qualidade, a um custo muito competitivo (Savills Aguirre Newman, 2021).

Outro fator determinante, é o facto de Portugal beneficiar de uma localização geográfica estratégica privilegiada, com um fuso horário favorável, estabelecendo ligações aéreas rápidas e garantindo uma integração simples no mercado europeu por parte de importantes empresas internacionais, como é o caso de empresas nos Estados Unidos da América e Canadá. Por outro lado, devido às ligações históricas e culturais com outros países de língua portuguesa como Angola, Moçambique, Brasil ou Macau, afirma-se também como uma porta de entrada para África, América do Sul e Ásia (Savills Aguirre Newman, 2021).

Outra das mais-valias que Portugal possui são os investimentos realizados em infraestruturas, físicas (de energia e de transportes) e de telecomunicações (Savills Aguirre Newman, 2021), bem como a oferta de edifícios com boa localização e a custos competitivos, devido ao baixo preço do aluguer de escritórios principais, em comparação com outros países europeus (AICEP, 2018; Savills Aguirre Newman, 2018).

Por outro lado, Portugal é considerado um país que possibilita uma experiência de vida positiva, tendo em conta fatores como a qualidade do sistema nacional de saúde, a tranquilidade característica de um país com estabilidade e baixo risco político e social, a segurança elevada, o clima (Ernst & Young, 2017; Hernandez & Eguia, 2021), e a construção de um ecossistema empresarial com oportunidades de trabalho competitivas (Savills Aguirre Newman, 2021).

O ambiente regulatório e incentivos do Estado, também são vistos recorrentemente como fatores de extrema relevância (Ernst & Young 2017). Os incentivos do Governo português com vista à promoção de investimento são direcionados a um vasto grupo de investidores estrangeiros, residentes e estudantes, e refletem-se num conjunto de medidas aplicadas para atrair pessoal qualificado e acelerar o desenvolvimento económico em Portugal (AICEP, 2018).

A tecnologia e automatização são de extrema importância para melhorar a *performance* e tornar-se-ão a principal valência dos centros de serviços de negócio no futuro. A cada vez maior assimilação e utilização de tecnologias representa um enorme desafio ao setor e ao nosso país, pelo número de postos de trabalho que serão eliminados, mas representa também uma oportunidade, pelo número de novas profissões que serão criadas pela inovação (Ernst & Young, 2017). Também o atual contexto global de pós-pandemia, dá origem a novas perspetivas de trabalho futuras, com a opção de trabalho remoto a ser, cada vez mais, a prática seguida (Savills Aguirre Newman, 2021), pelo que se perspetiva que as próximas gerações de centros de serviços de negócio globais digitais terão um papel muito importante no processo de digitalização de empresas, entregando inovação, automação e novas formas de trabalhar (Hernandez & Eguia, 2021).

Não obstante a atratividade nacional para a implementação de CSP, a investigação sobre a temática dos serviços partilhados encontra-se numa fase embrionária (Soares, 2019). Os estudos que se encontram na literatura, são sobretudo internacionais e, geralmente, com o objetivo de estudar as motivações das empresas para adotarem uma abordagem de serviços partilhados, bem como as vantagens e benefícios que advêm da sua adoção, e as fases a seguir para a sua implementação. Os estudos nacionais, são em número reduzido e, na sua maioria, efetuados por consultoras e de base estatística. Maioritariamente, estes estudos incidem sobre os vários tipos de centros de serviços de negócio, não se focando exclusivamente em CSP. As principais consultoras que realizam estudos e emitem relatórios sobre o tema são a Deloitte, a Ernst & Young, a KPMG e a PwC.

Também a *Savills Aguirre Newman* portuguesa, uma das principais consultoras imobiliárias a nível global, apresenta diversos estudos de mercado, sendo o mais recente de 2021. Em simultâneo, a CCP e o Fórum de Serviços têm feito uma aposta na divulgação do setor e das suas potencialidades, através da realização de estudos, publicações e encontros. Destaca-se, ainda, a AICEP, que em 2019, com a parceria da IDC Portugal, apresentaram uma pesquisa abrangente dos centros de serviços de negócio, a nível nacional.

A nível académico, apenas mais recentemente têm os serviços partilhados sido alvo de estudo em Portugal. Os estudos empíricos de grande parte das investigações académicas, nos últimos dez anos, têm por base estudos de caso, a um ou a um pequeno conjunto de centros de serviços de negócio específicos, como é o caso das investigações de Moreira (2019), Guterres (2018), Dias (2017), Soares (2016), Ribeiro (2015) no setor privado, e de Domingues (2012) e Matos (2012), no setor público.

2.4. Controlo de gestão e avaliação de *performance* em serviços partilhados

2.4.1. Sistemas de Controlo de Gestão e avaliação de *performance*

A Contabilidade de Gestão vem desempenhando ao longo do tempo um papel relevante na capacidade competitiva das empresas: mede, analisa e relata informação financeira e não financeira que é útil para a tomada de decisão dos gestores do negócio, em matérias de planeamento, controlo e avaliação de *performance* (Vicente, 2007).

O aparecimento do modelo de serviços partilhados deu origem a interessantes oportunidades de pesquisa na área científica da Contabilidade de Gestão. Tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de novos papéis na Contabilidade de Gestão, Beuren, Souza e Feuser (2017) analisaram as implicações na Contabilidade de Gestão de uma empresa aquando da implementação de um CSP. Os resultados obtidos permitiram concluir que esta implementação teve implicações significativas na estrutura organizacional e na natureza das funções desempenhadas, uma vez que o modelo de CSP gerou novas regras e rotinas em toda a organização, com implicações diretas e indiretas no papel da gestão.

Não existe um consenso na definição de controlo de gestão e são várias as perspetivas ou definições apresentadas por diversos autores em níveis temporais diferentes. Para Jordan, Neves e Rodrigues (2015), o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização. O controlo de gestão deve, assim, proporcionar a todos os responsáveis da empresa, os instrumentos para o controlo e tomada de decisões adequadas que assegurem o futuro da mesma. Para os autores, o controlo de gestão pressupõe a existência de objetivos traçados, nomeadamente através de orçamentos, planos de ação e metas, assumindo-se como linha orientadora no desenvolvimento da empresa em determinado período.

O controlo compreende, então, a tomada de ações que implementam as decisões de planeamento, decidir como avaliar a *performance* e fornecer *feedback* e aprendizagem para ajudar na tomada de decisões futuras (Horngren, Rajan & Datar, 2015).

Medir a *performance* de uma empresa é o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação, através da utilização de métricas estabelecidas (Neely, Gregory & Platts, 1995). Com a evolução, globalização e complexidade dos mercados e das empresas, medir a

performance financeira não traduz o valor global das empresas e não é suficiente para garantir a sustentabilidade dos seus negócios. As medidas contabilísticas financeiras tradicionais têm por base acontecimentos passados e os indicadores são estáveis e orientados para o curto prazo. Já as medidas de *performance* operacional orientam a empresa em torno dos seus objetivos estratégicos e impulsionam a *performance* financeira futura (Kaplan & Norton, 1992). Serra (2012) refere que é necessário medir outros fatores cruciais para o seu desenvolvimento, de caráter operacional, como por exemplo: (i) fidelização dos clientes, (ii) quota de mercado, (iii) eficiência dos processos de negócio e da produção e (iv) qualidade dos recursos humanos.

Neste contexto, as medidas financeiras devem ser complementadas com indicadores não financeiros, como taxas de defeitos e índices de satisfação do cliente, os quais podem proporcionar maior controlo e uma avaliação mais abrangente e exata da *performance* (Horngren *et al.*, 2015; Vaivio, 1999). As empresas devem implementar sistemas de medidas multidimensionais, tendência que atualmente já se verifica (Horngren *et al.*, 2015), sendo a utilização de medidas de *performance* não financeiras, uma técnica frequentemente adotada pelas empresas em Portugal (Vicente, 2007).

Um modelo de gestão eficaz é, assim, suportado por uma grande variedade de sistemas e ferramentas de planeamento, relato de *performance* e controlo (Deloitte, 2015). As ferramentas e técnicas mais comumente utilizadas para o Controlo de Gestão e avaliação de *performance*, são: (i) orçamentação, (ii) contabilidade de gestão estratégica, (iii) análise de variação, (iv) previsão contínua, (v) contabilidade de valor agregado, (vi) *Activity-Based Costing* (ABC), (vii) gestão da qualidade total, (viii) *Balanced Scorecard* (BSC), (ix) custeio padrão e (x) *Economic Value Added*TM (EVATM) (Burns & Yazdifar, 2001).

Se por um lado, os orçamentos são considerados uma das técnicas tradicionais mais utilizadas em planeamento e controlo (Burns & Yazdifar, 2001; Horngren *et al.*, 2015), por outro lado, o ABC, o BSC, a contabilidade de gestão estratégica e o EVATM são técnicas mais avançadas, utilizadas por empresas inovadoras (Vicente, 2007).

Para efetuar um controlo eficaz da sua gestão, as empresas erguem infraestruturas de apoio, os SCG. Um SCG é um meio de agrupar e usar informação para auxiliar e coordenar as decisões de planeamento e controlo em toda a organização e orientar o comportamento dos seus gestores e restantes colaboradores. Para que sejam eficazes, devem estar alinhados com as estratégias e objetivos da organização (Horngren *et al.*, 2015). Um sistema de medição de *performance* trata-se, assim, de uma infraestrutura de suporte para recolha,

tratamento, análise e interpretação da informação, que integra o conjunto das métricas ou indicadores utilizados pela empresa (Neely, Adams & Kennerley, 2002; Neely *et al.*, 1995). Estes, precisam de ser dinâmicos e as medidas devem ser ajustadas ao longo do tempo para fazer face às mudanças no ambiente interno e externo, refletir a direção estratégica e garantir o sucesso organizacional (Horta, 2012).

Apesar da importância que os SCG têm vindo a assumir para o tecido empresarial, nem todas as empresas os implementam. Nas empresas em início de atividade (*start-ups*) ou de menor dimensão, como as microempresas e as pequenas e médias empresas, esta prática é menos comum (Fernandes, Ribeiro & Nogueira, 2015). Estas empresas, muitas vezes não sentem essa necessidade devido à sua estrutura organizacional, ou consideram que uma comunicação e controlo informal podem ser mais eficazes, que não têm elevada necessidade de informação, ou que os custos da formalização da implementação dos SCG superam os seus benefícios (Davila, 2005).

Todas as organizações precisam de um bom sistema de medição de *performance*, mas numa organização de serviços partilhados, é uma questão vital (Marciniak, 2013). O BSC é, talvez, a estrutura mais conhecida e utilizada e continua a ser uma estrutura dominante para a execução da estratégia de uma empresa (Kaplan & McMillan, 2020).

O BSC foi introduzido, em 1992, por Kaplan e Norton e trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica e planeamento que possui um conjunto de medidas de *performance* que fornecem aos gestores uma visão rápida e abrangente do negócio (Kaplan & Norton, 1992). Mede a *performance* de uma empresa a partir de quatro perspetivas principais: (i) financeira, os lucros e o valor criado para os acionistas, (ii) clientes, o sucesso da empresa no seu mercado-alvo, (iii) processos de negócios internos, as operações internas que criam valor para os clientes e (iv) aprendizagem e crescimento, o conhecimento e as capacidades das pessoas e sistemas que suportam as operações (Horngren *et al.*, 2015).

Enquanto fornece informações aos gestores, em quatro perspetivas diferentes, o BSC minimiza a sobrecarga de informações, limitando o número de medidas utilizadas (Kaplan & Norton, 1992), presentes num único relatório de gestão que avalia tanto a *performance* de curto prazo como de longo prazo, ao balancear tanto medidas financeiras como não financeiras (Horngren *et al.*, 2015). O BSC alinha as atividades de negócio com a visão, missão e estratégia da empresa. Por outro lado, a estratégia de uma empresa influencia as medidas utilizadas para acompanhar a *performance* em diferentes perspetivas. Como tal, cada empresa tem o seu próprio BSC, dado que não existem empresas nem estratégias

iguais. Diferentes organizações enfatizam diferentes medidas nos seus *scorecards*, mas as medidas são sempre derivadas da estratégia da empresa (Horngren *et al.*, 2015).

Atualmente, muitas empresas pretendem ter uma boa *performance* não só a nível financeiro e económico, como também ambiental e social, tendo em conta a importância que estas duas vertentes têm para a sociedade. O BSC, originalmente desenvolvido para descrever e implementar a estratégia de uma única organização, necessita de ser adaptado para refletir as múltiplas estratégias entre os vários *stakeholders*, que uma *performance* sustentável exige. A perspetiva financeira é substituída por *outcomes*, para abranger métricas financeiras, ambientais e sociais. O cliente passa a ser os *stakeholders*, para refletir os interesses dos vários intervenientes; e aprendizagem e crescimento tornam-se “facilitadores”, para incluir as novas capacidades de colaboração e alinhamento (Kaplan & McMillan, 2020). Os autores defendem que com a evolução das perspetivas do BSC para refletir o papel dos negócios na sociedade atual, esta ferramenta poderá continuar a auxiliar as organizações e as suas práticas de execução de estratégia nas próximas décadas.

2.4.2. Gestão e avaliação de *performance* em CSP

A gestão de *performance* tem sido amplamente reconhecida como uma necessidade nos serviços partilhados, integrando todas as atividades de gestão necessárias para medir, monitorizar e avaliar o progresso de todas as tarefas inerentes a um contrato de serviços (Marciniak, 2013). Com a implementação dos serviços partilhados, os gestores necessitam de ter *feedback* sobre a prestação dos serviços efetuados e sobre o facto de os contratos estarem a ser cumpridos. Neste sentido, os CSP precisam de criar medidas de desempenho que lhes permitam agregar e analisar esta informação, quer do ponto de vista interno quer do ponto de vista externo (Domingues, 2012).

A *performance* dos centros deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, pelo que a gestão deve garantir uma comunicação eficaz dos mesmos e transversal a todos os colaboradores, para não comprometer a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 2000). A completude de um sistema de gestão de *performance* implica obrigatoriamente o cumprimento e execução da estratégia (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

A gestão de topo da organização reconhece que ao monitorizar a *performance* do CSP, otimiza não só a *performance* deste, mas a *performance* da empresa como um todo (Strikwerda, 2006). Embora os CSP devam ser controlados pelas unidades de negócios,

através do relacionamento fornecedor-cliente, algumas organizações mantêm o controle no topo (Maatman, Bondarouk & Looise, 2010).

Os CSP, enquanto prestadores de serviços, têm de atender à procura de clientes internos e, por vezes, externos e, em simultâneo, convencer os gestores de topo sobre o sucesso da sua existência. Como tal, têm de reunir diversos conhecimentos e ferramentas de trabalho para desenvolver uma *performance* de alto nível, que precisa de ser percebida pelos seus clientes (Oliveira *et al.*, 2022). Se o CSP não for bem-sucedido e não puder competir em qualidade e preço com os fornecedores externos, a organização irá procurar uma solução melhor (Marciniak, 2013).

Como tal, é fundamental que os CSP se comprometam com a medição adequada e melhoria contínua dos seus resultados de modo a criar valor agregado. Apesar de ser claro, o objetivo de um CSP - prestar serviços mais rápido, melhor e mais eficazmente - é muito difícil medir objetivamente a sua *performance* (Marciniak, 2013). Estabelecer um conjunto de determinados indicadores e métricas que permitam avaliar os benefícios do modelo e a *performance* do negócio, é comumente apontado como um fator chave de sucesso em CSP. Portanto, as métricas adequadas são um ingrediente essencial de um ambiente de serviços partilhados eficaz e eficiente (Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002; Ramphal, 2013).

De acordo com a PwC (2011), um sistema de gestão de *performance* eficaz em CSP, engloba:

- Sofisticação dos sistemas de gestão de *performance* em vigor.
- Transparência do processo de medição de *performance*.
- Disponibilidade de informações relacionadas à gestão operacional e estratégica.
- Definição e melhoria contínua de medidas de *performance* mensuráveis e monitorização do cumprimento de alvos.
- Extensão dos sistemas de controlo financeiro dentro do CSP.
- Implementação de um programa de BSC com métricas financeiras e não financeiras.

Os CSP devem estabelecer um sistema de avaliação de *performance* adequado às características da sua operação (Min & Nian, 2019). A construção e desenvolvimento de medidas de avaliação deve ir desde o nível estratégico até ao nível operacional. Ou seja, o sistema implementado deve considerar especificamente a *performance* individual de cada

colaborador, avaliar cada uma das equipas, departamentos ou divisões e por último, a *performance* do CSP na sua globalidade (Soares, 2019). Esta última, possibilitará a comparação com as expectativas ou objetivos e facilitará o processo de tomada de ações corretivas.

Seixas (2014) refere que, atualmente, grande parte dos CSP monitorizam a sua *performance*, mas, no entanto, a maioria fá-lo através da utilização de sistemas não integrados, com consequências no aumento do risco de erros, pela execução manual de processos.

Walsh, McGregor-Lowndes e Newton (2008), identificaram quatro fatores chave na gestão dos CSP: (i) monitorização e gestão dos custos, nomeadamente conhecer a sua origem, qual o valor associado a cada cliente e a sua comparação com os de outras organizações (*benchmarking*), (ii) definição clara das características que devem estar associadas a uma boa *performance* do CSP; (iii) efetuar ANS com todos os clientes e (iv) avaliar a *performance* do CSP. Nos serviços partilhados, a *performance* é monitorizada tendo em conta objetivos internos e as melhores práticas externas (Aguirre *et al.*, 2007). Ou seja, é importante a realização de *benchmarking* baseado nos indicadores chave de *performance*, denominados *Key Performance Indicators* (KPI) e um ANS preciso (Marciniak, 2013).

2.4.2.1. Acordos de Nível de Serviço e Key Performance Indicators

As unidades de negócio e os prestadores de serviços devem definir *à priori* um ANS, o qual consiste num contrato entre duas partes, projetado para satisfazer as necessidades do cliente e evitar expectativas irrealistas deste no futuro, pelo que serve como instrumento de coordenação e controlo operacional entre as partes (Marciniak, 2013). Um ANS, geralmente, cobre as seguintes áreas (Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002):

- Descrição dos serviços a serem prestados, incluindo produtos finais a serem entregues.
- Capacidades que o prestador de serviços deve possuir e níveis de serviço a serem prestados.
- Preços e faturação, incluindo encargos para serviços prestados, o método e a frequência de cobrança.
- Padrões de serviço, incluindo prazos, escalas de tempo, tempos de resposta e outros indicadores de *performance*.

O sucesso dos serviços partilhados depende da qualidade dos serviços prestados, como tal, os ANS são uma ferramenta fundamental para gerir um CSP e devem ser definidos antes do início do seu funcionamento (PwC, 2016). Os ANS são úteis na definição da relação entre o CSP e os seus clientes internos (as unidades de negócios) (PwC, 2011). ANS bem estabelecidos e atualizados apoiam a melhoria contínua, uma vez que a *performance* do CSP precisa de ser melhorada regularmente para atender às necessidades do cliente. Estes, contém um conjunto de KPI que fornecem um mecanismo para quantificar a *performance* do centro em termos de custo, qualidade e tempo e, são estabelecidos níveis de *performance* alvo negociados para cada KPI (Deloitte, 2015).

Alguns dos indicadores de *performance* mais comuns, utilizados pelas empresas para gerir os seus CSP, encontram-se representados na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 Principais KPI utilizados em CSP.

Qualidade	Custo	Tempo/Eficiência	Outros
<i>Performance</i> de ANS/ANO (acordo de nível operacional)	Custos totais <i>versus</i> orçamento	Número médio de transações processadas por hora	Índice de satisfação do cliente
Erros na percentagem do total de transações	Custos por transação (por exemplo, fatura)	Tempo médio de processamento por transação	Índice de satisfação do colaborador

Fonte Adaptado de PwC (2011, p.33).

A maioria dos CSP tem um ANS implementado (PwC, 2016), contudo, usa ANS orientados para os processos (61%) e apenas 21% definem e concordam relativamente a preços nos seus ANS. Adicionalmente, cerca de metade das empresas reveem e atualizam os seus acordos continuamente para que estes reflitam a relação com o consumidor e permaneçam uma base contratual válida. Aderir a um ANS que não é atualizado com frequência, pode ser contraproducente em circunstâncias em que (Deloitte, 2015):

- Demasiada ênfase é dada ao ANS e não às necessidades dos consumidores.
- O ANS gera inflexibilidade quando na realidade precisam de se adaptar às necessidades em constante alteração dos consumidores.

Neste contexto, o ANS deve ser usado proactivamente e os KPI monitorizados numa base mensal, para demonstrar níveis de serviço e progresso face aos níveis acordados. Ambos devem ser periodicamente revistos para garantir a sua continua relevância (Deloitte, 2015). De acordo com Cacciaguidi-Fahy *et al.* (2002), nos CSP bem-sucedidos são elaborados

mensalmente ou trimestralmente relatórios detalhados sobre a sua *performance* real, o que ajuda a garantir que os objetivos são cumpridos e as expectativas foram atendidas. É igualmente importante que se realizem reuniões entre o CSP e a gestão da unidade de negócios com frequência, a fim de trabalhar os KPI ou ANS e discutir quaisquer desvios da *performance* esperada com possíveis ações corretivas (Herbert & Seal, 2012).

2.4.2.2. Benchmarking

De acordo com Aguirre *et al.* (2007), além do estabelecimento e utilização de ANS e KPI, deve realizar-se *benchmarking*, sendo este o processo contínuo de comparação dos níveis de *performance* na produção de produtos e serviços e na execução de atividades, com os melhores níveis de *performance* em empresas concorrentes ou empresas com processos semelhantes (Horngren *et al.*, 2015).

O foco de um *benchmark* aplicado a um CSP é geralmente numa das cinco áreas seguintes: (i) satisfação do cliente, (ii) operações, (iii) qualidade, (iv) finanças e (v) satisfação do colaborador. A satisfação do cliente pode ser avaliada em termos de negócios repetidos e *feedback* direto; o número de operações tentam quantificar a eficiência e eficácia operacional, usando métricas como a capacidade de resposta e o tempo de resolução de problemas; a qualidade é normalmente avaliada em termos qualitativos subjetivos que refletem fatores como a atenção aos detalhes e a facilidade de uso; as métricas financeiras são usadas para quantificar os benefícios de negócios, como futuras economias de custos associadas a investimentos em infraestrutura; e as métricas de satisfação do colaborador incluem taxa de rotatividade e *feedback* direto (Bergeron, 2003).

Os dados originados pelo *benchmarking* são fundamentais pois permitem determinar as melhores práticas do mercado e obter dados de referência, para perceber como o CSP está a operar comparativamente à concorrência. Por outro lado, permitem saber o quão competitivo é o serviço e o respetivo preço, ou se existe outra solução para entregar essas funções, como fornecedores externos (Marciniak, 2013).

No entanto, muitas das vezes, os dados de *benchmarking* podem ser subjetivos e suscetíveis a interpretação, pelo que é necessário estabelecer padrões de referência. Esses padrões podem ser internos, baseados na comparação de processos semelhantes dentro do CSP (*benchmarking* interno), ou competitivos (*benchmarking* competitivo), como quando se compara o nível de serviço ou qualidade do CSP com outras unidades de serviços partilhados concorrentes (Bergeron, 2003). A utilização de padrões, geralmente fornece

uma comparação de *performance* mais transparente e válida (Marciniak 2013), sendo o ANS, defendido por Bergeron (2003), como a principal forma de aplicação de padrões ao processo de *benchmarking*. Quando os *benchmarks* são usados como padrões, os gestores e os *controllers* sabem que a empresa será competitiva no mercado se puder atingir os padrões (Hornngren *et al.*, 2015).

Para além dos ANS, dos KPI e da realização de *benchmarking*, os inquéritos de satisfação dos consumidores são também importantes, uma vez que a satisfação dos clientes é um dos fatores de sucesso em CSP (Marciniak, 2013). Estes, permitem destacar áreas problemáticas e direcionar resoluções de problemas existentes entre a gestão do CSP e as organizações clientes (Cacciaguidi-Fahy, *et al.*, 2002).

Os resultados do estudo da Deloitte (2015) evidenciam a importância das referidas ferramentas de gestão. As métricas de *performance* (78%) e os ANS (76%) são amplamente vistas como um elemento crítico da estrutura de gestão dos CSP, seguindo-se os questionários de satisfação dos clientes (60%).

O estudo realizado pela PwC (2011), concluiu que 86% das empresas participantes afirmaram ter ANS em vigor e que aquelas empresas que possuem um maior conjunto de ANS mostram, em média, melhores resultados no relacionamento com o cliente, melhoria contínua e gestão de *performance*. Já no que respeita ao *benchmarking*, apenas 22% dos CSP realizam *benchmarking* com frequência para avaliar a sua *performance*. Os restantes 78% utilizam, no máximo, ocasionalmente, e quando requerido.

2.4.2.3. *Balanced Scorecard*

Tal como referido no ponto 2.4.1, para a obtenção dos benefícios esperados da abordagem de serviços partilhados ser possível, os CSP devem utilizar SCG e avaliação de *performance* para acompanhar os resultados obtidos e alinhar os objetivos ao longo dessa nova estrutura organizacional. Beuren, Souza e Portulhak (2018) destacam o BSC enquanto um desses sistemas e Marciniak (2013) refere que os CSP mais avançados utilizam este modelo. A popularidade do BSC leva a que a sua implementação nos CSP seja alvo de estudo por parte de vários investigadores (Afonso, 2011; Beuren *et al.*, 2018; Chang, Kuo & Wu, 2014; Horta, 2012; Min & Nian, 2019).

Para Afonso (2011), a metodologia do BSC, permite a este tipo de organizações alinhar melhor os seus recursos, capacidades e conhecimentos, o que ajuda, não apenas a justificar o investimento realizado a nível financeiro com a implementação do CSP, mas também

serve como ferramenta de alinhamento estratégico e agente ativo de mudança dentro da, ou para a, organização ou organizações que são seus clientes ou parceiros.

Na premissa de que as prioridades estratégicas de unidades que englobam atividades operacionais diferem das prioridades de unidades de suporte administrativo, pode-se esperar que os CSP efetuem o desenho e a utilização do BSC com as necessárias adaptações (Beuren *et al.*, 2018). Através de um estudo de caso numa empresa localizada na região sul do Brasil, que utiliza o BSC no seu processo de gestão de *performance*, o estudo dos autores evidencia que as características predominantes do CSP, como estrutura, estratégia e indicadores direcionados a otimizar processos por meio de redução de custos e prazos, exercem influência na construção do BSC, afetando substancialmente a forma como é utilizado. Os resultados indicam que as características típicas de um CSP exigem adaptações no desenho e no uso de um sistema estratégico de avaliação de *performance* como o BSC para que o mesmo seja útil na tomada de decisão.

De acordo com Marciniak (2013), no contexto dos serviços partilhados, são utilizados quatro critérios de medição: (i) avaliação dos serviços por parte dos clientes, (ii) capacidade de inovação e criação de valor, (iii) retorno financeiro e (iv) nível de produtividade, conectando, assim, o CSP à direção e fornecendo consistência às medidas de *performance*. O autor refere que estes critérios de medição fornecem uma visão abrangente de como a unidade de serviços partilhados está a trabalhar, podendo, também, ser utilizados como uma base de diálogo com os clientes sobre melhorias futuras.

O estudo de Chang *et al.* (2014) investiga se a utilização do BSC pode auxiliar os colaboradores dos CSP a compreender e atingir a estratégia da organização, e a aumentar, por sua vez, a *performance* do centro no seu todo. Os resultados evidenciam que a utilização do BSC pode reduzir o desacordo ou conflito entre as unidades de negócio estratégicas e o CSP, promovendo uma abordagem mais holística para alinhamento de estratégia e avaliação de *performance*. A maioria dos colaboradores dos CSP sentem que a implementação de um BSC lhes permite ter um maior entendimento das estratégias e necessidades da organização, contribuir de forma mais significativa para a organização e fornecer serviços de alto valor aos seus clientes internos. Assim, utilizar o BSC pode promover o CSP a ser uma unidade estratégica de atendimento (Chang *et al.*, 2014).

Ao usar o BSC para medir a *performance* dos CSP, a unidade corporativa pode integrar os objetivos do CSP e os de outras unidades operacionais, bem como centralizar recursos na

execução das estratégias, melhorando assim a *performance* da gestão e permitindo alinhamento e criação de sinergia (Chang *et al.*, 2014).

Mais recentemente, o estudo de Min e Nian (2019) analisa a incorporação de perspectivas socioambientais em sistemas de avaliação de *performance* de um CSP ao utilizar o BSC sustentável, uma vez que consideram que integrar aspetos sociais e ambientais na gestão da empresa é uma importante parte das atividades empresariais atuais. No entanto, os resultados evidenciam que as dimensões do cliente e do processo interno de negócios são as mais importantes.

Salienta-se, ainda, o estudo conduzido pela PwC (2011), que concluiu que 80% das empresas afirmaram utilizar um BSC ou um processo similar, que combina medidas financeiras e operacionais, ou pelo menos estar a desenvolver um.

Em suma, verifica-se que o BSC fornece um foco estratégico para a medição de *performance*, que vai além do foco tradicional em dados financeiros, uma imagem abrangente de como o CSP está a operar e também pode ser usado como uma base para o diálogo com os clientes sobre melhorias futuras (Marciniak, 2013).

3. Hipóteses e metodologia

Este capítulo encontra-se dividido em duas secções principais. A primeira identifica as hipóteses subjacentes ao desenvolvimento do estudo, em linha com os objetivos inicialmente propostos. A segunda respeita à apresentação das linhas metodológicas subjacentes ao estudo, tais como a caracterização do instrumento de recolha de dados, da população e da amostra, bem como o procedimento utilizado no tratamento dos dados.

3.1. Hipóteses do estudo

Sendo as hipóteses respostas prévias ao problema apresentado, tendo por base a revisão de literatura existente (Hill & Hill, 2012), uma vez identificada a QI (capítulo 1), com base na revisão da literatura efetuada (capítulo 2), foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação (HI) que têm como objetivo serem comprovadas através de inquérito por questionário:

- HI1 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro consideram a redução de custos como o principal benefício decorrente da sua implementação.
- HI2 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, já utilizam, ou pelo menos estão a implementar, um SCG integrado e formal, que combina medidas financeiras e operacionais.
- HI3 – O BSC é o instrumento de controlo de gestão e avaliação de *performance* mais utilizado pelos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro.
- HI4 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, estabelecem ANS com os seus clientes (unidades de negócio).
- HI5 – Para avaliar a sua *performance*, os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro realizam *benchmarking* frequentemente.
- HI6 – Mensalmente, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, avaliam a *performance* do centro.
- HI7 – Os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, preocupam-se, continuamente, com a perceção dos seus clientes (unidades de negócio) relativamente à sua *performance*.
- HI8 – Ainda que não o tenham implementado, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, concordam que

um SCG integrado e formal, que permita avaliar e gerir a *performance*, é uma ferramenta importante.

De seguida, na Tabela 3.1, encontram-se as fontes da revisão da literatura efetuada que fundamentaram a formulação de cada hipótese, bem como a relação destas com as questões do instrumento de recolha de dados utilizado (inquérito por questionário).

Tabela 3.1 Hipóteses de Investigação.

Hipótese de Investigação	Fonte da revisão da literatura	Número da questão
HI1	Oliveira <i>et al.</i> (2022); Squilla <i>et al.</i> (2017); PwC (2016); Deloitte (2015); Becker <i>et al.</i> (2009); Linde <i>et al.</i> (2006); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)	Q7
HI2	Horngren <i>et al.</i> (2015); Seixas (2014); Domingues (2012); Herbert & Seal (2012); PwC (2011); Vicente (2007); Vaivio (1999); Kaplan & Norton (1992)	Q11, Q12, Q13 e Q18
HI3	Kaplan & McMillan (2020); Beuren <i>et al.</i> (2018); Marciniak (2013); Horta (2012); PwC (2011); Vicente (2007); Neely <i>et al.</i> (2002); Burns & Yazdifar (2001); Neely <i>et al.</i> (1995)	Q8
HI4	PwC (2016); Deloitte (2015); Marciniak (2013); PwC (2011); Aguirre <i>et al.</i> (2007); Walsh <i>et al.</i> (2008); Bergeron (2003); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)	Q14
HI5	Deloitte (2015); Horngren <i>et al.</i> (2015); Marciniak (2013); PwC (2011); Aguirre <i>et al.</i> (2007); Walsh <i>et al.</i> (2008); Bergeron (2003); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002)	Q15 e Q16
HI6	Deloitte (2015); PwC (2011)	Q9 e Q17
HI7	Horngren <i>et al.</i> (2015); Marciniak (2013); Herbert & Seal (2012); Bergeron (2003); Cacciaguidi-Fahy <i>et al.</i> (2002); Vaivio (1999)	Q10 e Q19
HI8	Marciniak (2013); Vicente (2007); Strikwerda (2006)	Q20

Fonte Elaboração própria

3.2. População e amostra

De acordo com o estudo da Savills Aguirre Newman (2021), identificaram-se, em 2020, 181 centros de serviços em Portugal, dos quais 111 localizados em Lisboa, 56 no Porto, 9 em Braga e 5 em Aveiro. Parte da totalidade destes 181 centros encontra-se representada por CSP, tendo sido considerada como população alvo do estudo, os CSP localizados em algumas das principais áreas urbanas portuguesas (Lisboa, Porto, Braga e Aveiro), pelo

facto de ser nestas áreas que existe uma maior concentração destas atividades (Ernst & Young, 2017; Savills Aguirre Newman, 2021).

De forma a obter informação atualizada sobre o número de CSP localizados nas áreas referidas, foram consultadas diversas entidades e bases estatísticas, nomeadamente: Agência para a Competitividade e Inovação, AICEP, Banco de Portugal, Câmara Municipal de Lisboa e do Porto, CCP, Deloitte, Direção Geral das Atividades Económicas, Ernst & Young, Gabinete de Estratégia e Estudos, IDC, Instituto Nacional de estatística, Mercer, Michael Page, Pordata, PwC e Savills Aguirre Newman. A informação sobre o mais recente número de CSP foi disponibilizada pela CCP (2015): 65 CSP, dos quais 41 localizados em Lisboa, 18 no Porto, 4 em Braga e 2 em Aveiro.

De seguida, procedeu-se à elaboração de uma base de dados, em *Microsoft Excel*, no sentido de recolher toda a informação dos centros, através da compilação da informação constante dos estudos mais recentes (AICEP, 2018; CCP, 2015; Ernst & Young, 2017; Hernandez & Eguia, 2021; Savills Aguirre Newman, 2021). Assim, dos 181 centros identificados, consideraram-se como elegíveis 174 centros de serviços pelo facto de serem estes a dispor de um contacto de correio eletrónico, telefónico ou *LinkedIn* disponível na base de dados SABI, redes sociais ou em *site* próprio.

Identificado o total da população alvo (65 CSP), procedeu-se ao cálculo da amostra mínima requerida com base no modelo sugerido por Arkin (1982) tendo-se obtido um número equivalente a 56 observações. A Fórmula 3.1 apresenta o cálculo subjacente à proposta de Arkin (1982), sendo “n” o valor da amostra mínima e “N” o total da população em estudo.

$$n = p(1-p) / [(SE/Z)^2 + (p(1-p) / N)] \quad (3.1)$$

Na Tabela 3.2 encontram-se identificadas as restantes variáveis subjacentes à formulação sugerida por Arkin (1982), bem como outros parâmetros e valores utilizados como referência para tais variáveis.

Tabela 3.2 Dados estatísticos aplicando o método de Arkin (1982).

Probabilidade de sucesso (p)	50%
Precisão (SE)	5%
Variável aleatória normal padronizada (Z)	1,96
Nível de significância (<i>p-value</i>)	5%
Nível de confiança (NC)	95%

Fonte Elaboração própria

A amostra mínima identificada a partir deste referencial cumpre, satisfatoriamente, a verificação dos critérios de adequação da amostra, isto é, a identificação da razoabilidade de extrapolar, com relativo grau de confiança, as conclusões deste estudo para a população em análise.

3.3. Instrumento de recolha de dados

Após a revisão da literatura, foi necessário selecionar um método empírico de investigação. A seleção do inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados baseou-se no facto de este constituir um instrumento de investigação quantitativa, que, segundo Sarmiento (2013), fornece dados primários, tendo em conta que são pesquisados pelo investigador, motivado por uma necessidade específica de informação. De modo que os objetivos da investigação sejam concretizados, e face ao facto de a população estar geograficamente distribuída por um grande espaço territorial, considerou-se ser este o método mais apropriado e fundamental para o tipo de análise a realizar, dado que a sua aplicação permite a recolha de uma grande quantidade de informação suscetível de ser medida e analisada.

A formulação das questões constantes do inquérito teve por base a revisão de literatura efetuada (Tabela 3.3), incluindo algumas das perguntas do questionário desenvolvido por Soares (2019), pelo facto de apresentar uma primeira proposta de um inquérito que sistematiza as perguntas mais relevantes para análise da situação atual dos serviços partilhados em Portugal.

Após formulado, o instrumento de recolha de dados foi submetido a uma fase de pré-teste, de modo a identificar a clareza e compreensibilidade das questões propostas, a adequabilidade das mesmas, a compreensão dos itens ou a sua extensão, perceber a sensibilidade de algumas questões e obter sugestões de melhoria. Nesta fase, o questionário foi entregue a quatro indivíduos de perfis distintos: dois profissionais pertencentes ao meio académico/investigador e dois indivíduos que exercem atividade profissional num CSP localizado em Lisboa, com cargos de gestão/direção, os quais se disponibilizaram a analisar e dar o seu contributo para a melhoria do mesmo. Foi, então, solicitado o seu preenchimento, bem como uma análise crítica das perguntas, na sequência dos quais foram feitas algumas alterações no seu conteúdo, bem como na formulação de algumas questões. Algumas das sugestões passaram por colocar os itens das questões Q3, Q6, Q7 e Q8 por

ordem alfabética e foi sugerida a inclusão da descrição de CSP para que não existissem dúvidas quanto a excluir as respostas que não correspondiam a este tipo de centros.

Seguidamente, na Tabela 3.3, identificam-se as questões presentes no instrumento de recolha de dados com a respetiva fonte bibliográfica que fundamentou a sua formulação.

Tabela 3.3 Fonte bibliográfica para a formulação das questões.

Parte	Número da questão	Fonte
I Caracterização da organização e do CSP	Q1	Elaboração própria
	Q2	Elaboração própria
	Q3	Adaptado de Deloitte (2017)
	Q4	Elaboração própria
	Q5	Adaptado de Soares (2019)
	Q6	Adaptado de Soares (2019)
	Q7	Adaptado de Soares (2019)
II Gestão e avaliação do desempenho do CSP	Q8	Adaptado de Vicente (2007)
	Q9	Adaptado de Soares (2019)
	Q10	Adaptado de Ramphal (2011)
	Q11	Adaptado de PwC (2011)
	Q12	Elaboração própria
	Q13	Elaboração própria
	Q14	Adaptado de PwC (2011)
	Q15	Adaptado de PwC (2016) e Soares (2019)
	Q16	Adaptado de Guterres (2018)
	Q17	Elaboração própria
	Q18	Elaboração própria
	Q19	Adaptado de PwC (2011)
	Q20	Adaptado de Guterres (2018)
III Caracterização do respondente	Q21	Elaboração própria
	Q22	Elaboração própria
	Q23	Elaboração própria
	Q24	Adaptado de Vicente (2007)

Fonte Elaboração própria

As versões finais do questionário, uma em português e outra em inglês, foram desenvolvidas na plataforma “*GoogleDocs*”, na sua opção “Formulário”, estando integralmente disponíveis nos Apêndices B e C. O inquérito por questionário está dividido

em três partes: duas de carácter mais geral, pessoal e profissional (Parte I e III) e outra, de carácter mais técnico (Parte II).

- Parte I (Caracterização da organização e do CSP), constituída por 7 questões de opção de escolha (única ou múltipla), que visam a caracterização da organização e do CSP, nos aspetos ligados à localização, ao setor de atividade, ao tempo de laboração, à dimensão, às funções desempenhadas e aos benefícios decorrentes da sua implementação. Importa referir que a Q1 se trata de uma questão de triagem, que pretende distinguir os CSP dos outros tipos de centros de serviços. Ou seja, no caso da resposta a esta primeira pergunta ser “Não”, o questionário termina. No caso de a resposta ser “Sim”, o questionário prossegue, uma vez que a população-alvo deste estudo são apenas os CSP.
- Parte II (Gestão e avaliação da *performance* do CSP), constituída por 13 questões que pretendem aferir sobre como é efetuada a gestão e avaliação da *performance* do CSP. Todas as questões são de opção de escolha (única ou múltipla), exceto a última questão - Q20 -, cuja resposta é de escala. Nesta última questão, foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, correspondentes a um grau de concordância, nos seguintes termos: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.
- Parte III (Caracterização do respondente), composta por 4 questões que pretendem aferir sobre o perfil do responsável pela tomada de decisão dos CSP, quanto às variáveis género, faixa etária, habilitações literárias e função desempenhada.

O pedido de colaboração dirigido aos responsáveis pela tomada de decisão, que consta no Apêndice A, incluindo o *link* para o inquérito por questionário, foi efetuado por correio eletrónico e *LinkedIn*, contendo uma breve introdução, que identifica a sua natureza e propósito, a identificação da investigadora e a garantia da confidencialidade e anonimato.

O questionário foi enviado aos 174 centros de serviços, tendo sido rececionadas 130 respostas válidas, o que se traduz numa taxa de resposta de aproximadamente 75%. Destes 130 centros de serviços respondentes, 58 afirmaram tratar-se de um CSP ao responder “Sim” na Q1 do instrumento de recolha de dados, pelo que se consideram estas as respostas válidas para efeito da presente investigação. A recolha de respostas decorreu entre 10 de março e 15 de maio de 2022.

3.4. Tratamento estatístico e análise dos dados

No que concerne aos dados recolhidos através do inquérito por questionário, foi utilizada a folha de cálculo do *Microsoft Excel* para análise estatística e apresentação percentual (frequência absoluta e relativa), permitindo a interpretação dos resultados com os objetivos do estudo inicialmente propostos. Na caracterização da amostra em estudo foi utilizada a frequência relativa para as variáveis qualitativas.

Relativamente à Q20 (Parte III do questionário), uma vez que todos os dados se enquadravam na mesma escala nominal de 1 a 5, a distribuição das frequências foi uma análise extremamente válida e importante, que permitiu, de forma imediata, perceber o maior ou menor grau de concordância em cada uma das três afirmações.

No que respeita às medidas de tendência central, foram utilizadas a média aritmética, a mediana e a moda, que permitiram efetuar uma comparação da tendência das respostas dos respondentes em termos globais. Relativamente às medidas de dispersão, foi utilizado o desvio-padrão para a análise da variabilidade dos dados.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão analisados os dados recolhidos através do inquérito por questionário efetuado, contemplando a caracterização do perfil dos inquiridos e da amostra do estudo, e a interligação dos resultados obtidos com as HI propostas no capítulo 3, bem como a análise geral da QI (capítulo 1).

4.1. Análise dos dados recolhidos

4.1.1. Análise ao perfil dos respondentes e ao perfil dos CSP

A caracterização do perfil dos respondentes (Parte III) encontra-se ilustrada na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Perfil dos respondentes.

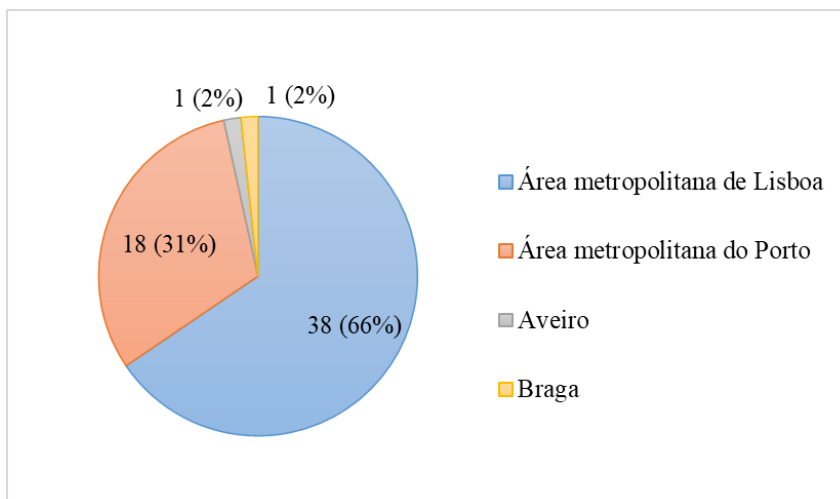
	Frequência relativa
Género	
Feminino	45%
Masculino	53%
Prefiro não responder	2%
Outro	0%
Faixa etária	
18-25	3%
26-35	21%
36-45	38%
46-55	29%
Mais de 55	9%
Habilitações literárias	
Ensino secundário ou equivalente	3%
Licenciatura	43%
Pós-Graduação	12%
Mestrado	40%
Doutoramento	2%
Função desempenhada	
Controller de gestão	9%
Diretor financeiro	5%
Diretor geral	36%
Gestor	41%
Outra	9%

Fonte Elaboração própria

A análise à Tabela 4.1 revela que a maioria dos responsáveis pela tomada de decisão dos CSP respondentes são do género masculino (53%), encontram-se na faixa etária dos 36 aos 45 anos (38%), e dos 46 aos 55 anos (29%), detêm a licenciatura (43%) ou o mestrado (40%) e desempenham as funções de gestor (41%) ou diretor geral (36%).

No que respeita à caracterização dos 58 CSP respondentes (Parte I), o Gráfico 4.1 mostra que a maioria pertence à área metropolitana de Lisboa (66%) e à área metropolitana do Porto (31%). Apenas 1 CSP respondente está localizado em Aveiro (2%) e em Braga (2%).

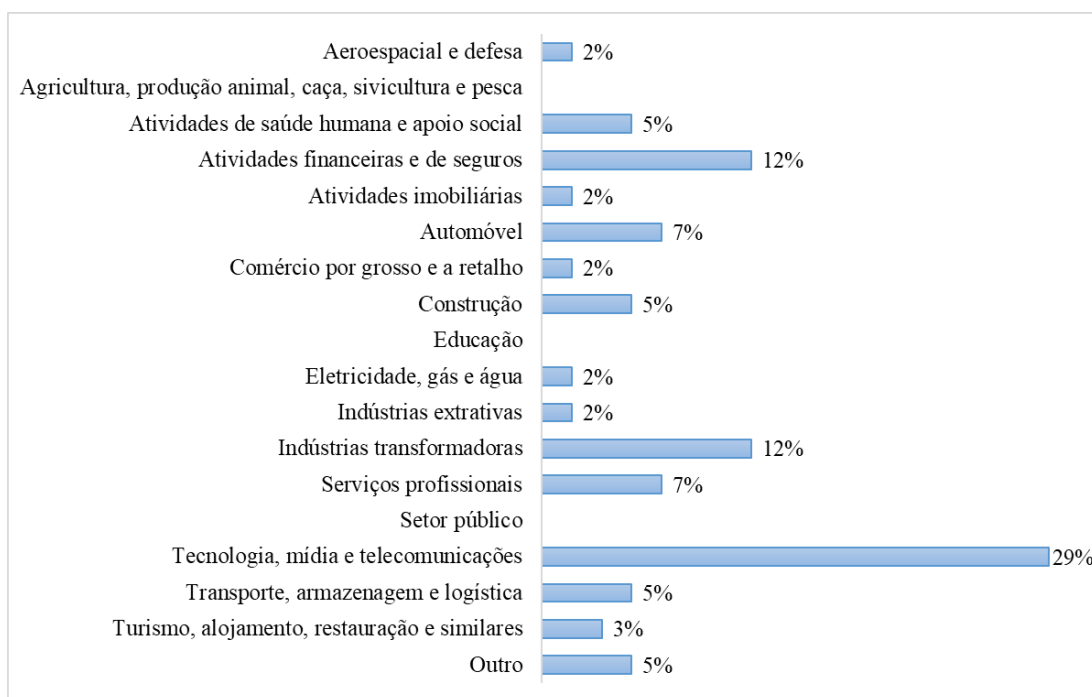
Gráfico 4.1 Localização geográfica dos CSP.



Fonte Elaboração própria

Quanto ao setor organizacional dos CSP alvo de estudo, observa-se no Gráfico 4.2, que se inserem maioritariamente (53%) nos setores de tecnologia, mídia e telecomunicações (29%), atividades financeiras e de seguros (12%) e indústrias transformadoras (12%).

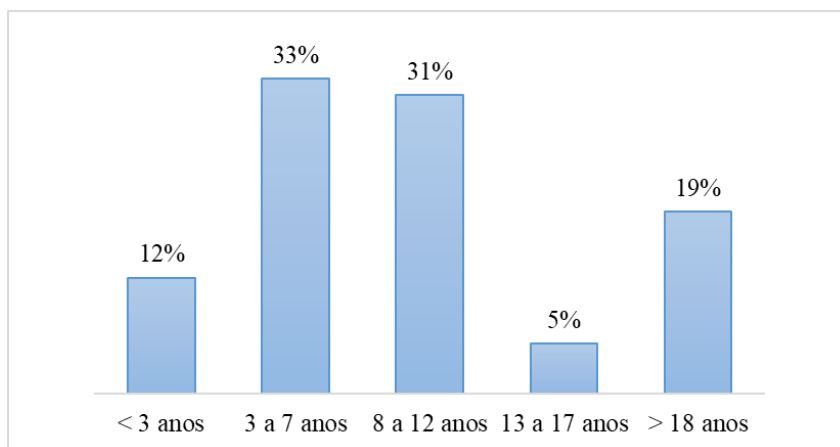
Gráfico 4.2 Setor organizacional dos CSP.



Fonte Elaboração própria

Relativamente ao tempo de atividade desde a sua implementação, o Gráfico 4.3 evidencia que a maioria dos CSP estão a laborar entre 3 e 7 anos ou 8 a 12 anos, representando 33% e 31%, respetivamente. Verifica-se, ainda, que 19% dos CSP estão em funcionamento há mais de 18 anos e que 12% foram implementados há menos de 3 anos.

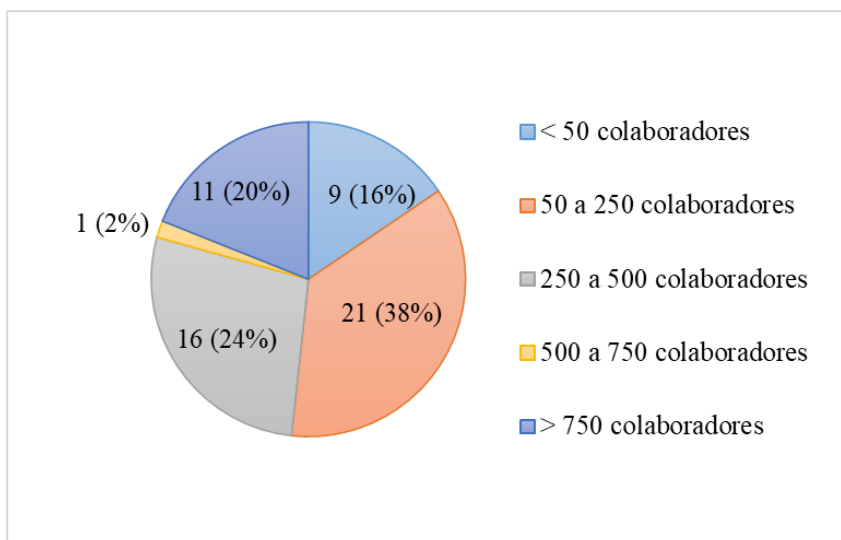
Gráfico 4.3 Distribuição dos CSP por antiguidade.



Fonte Elaboração própria

O Gráfico 4.4 mostra a dimensão dos CSP, representada através da variável “número de colaboradores”. Verifica-se que a maioria dos CSP têm entre 50 e 250 colaboradores (38%) e entre 250 e 500 colaboradores (24%). Apenas 2% têm uma dimensão de 500 a 750 colaboradores.

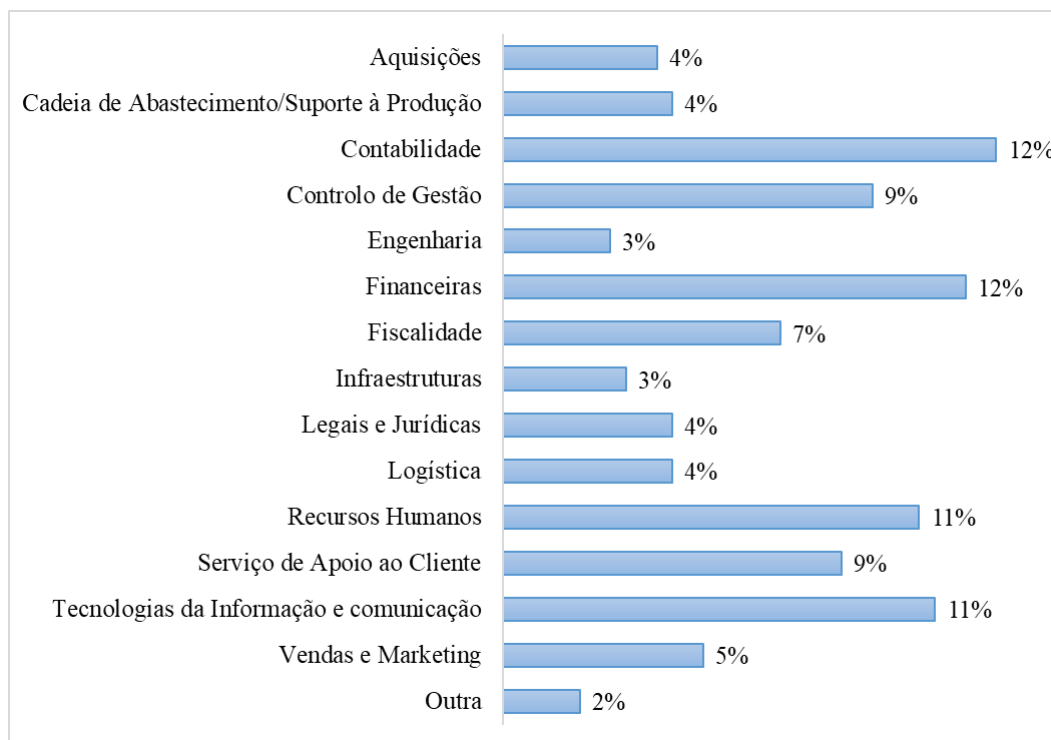
Gráfico 4.4 Dimensão dos CSP (número de colaboradores).



Fonte Elaboração própria

Quanto ao tipo de funções desempenhadas por cada um dos CSP, o Gráfico 4.5 demonstra que as mais comumente desempenhadas são as funções ligadas à contabilidade (12%), as funções financeiras (12%), recursos humanos (11%), tecnologias da informação e comunicação (11%), controlo de gestão (9%) e serviço de apoio ao cliente (9%).

Gráfico 4.5 Funções desempenhadas pelos CSP.



Fonte Elaboração própria

De seguida, no ponto 4.1.2 proceder-se-á à análise das HI, anteriormente formuladas com base na revisão de literatura efetuada.

4.1.2. Análise das hipóteses de investigação

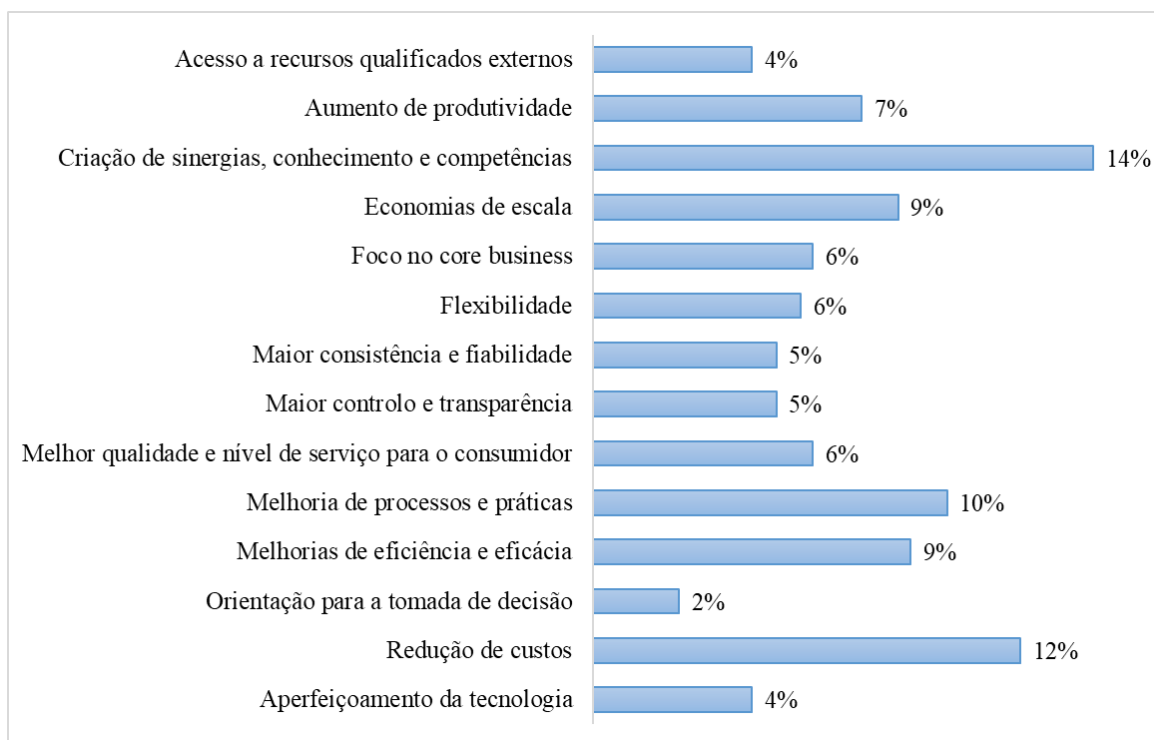
A análise às HI será efetuada através de interligação com a análise às respostas obtidas no questionário, tendo como objetivo aferir quanto à sua verificação ou não verificação.

HI1 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, consideram a redução de custos como o principal benefício decorrente da sua implementação.

A hipótese 1 não se verifica. Através da análise ao Gráfico 4.6, verifica-se que o principal benefício identificado foi a criação de sinergias, conhecimento e competências 14% (41

CSP). Não obstante, a redução de custos foi apontada como o segundo benefício (12%), seguido da melhoria de processos e práticas (10%), e da criação de economias de escala (9%) e das melhorias de eficiência e eficácia (9%).

Gráfico 4.6 Benefícios decorrentes da implementação dos CSP.



Fonte Elaboração própria

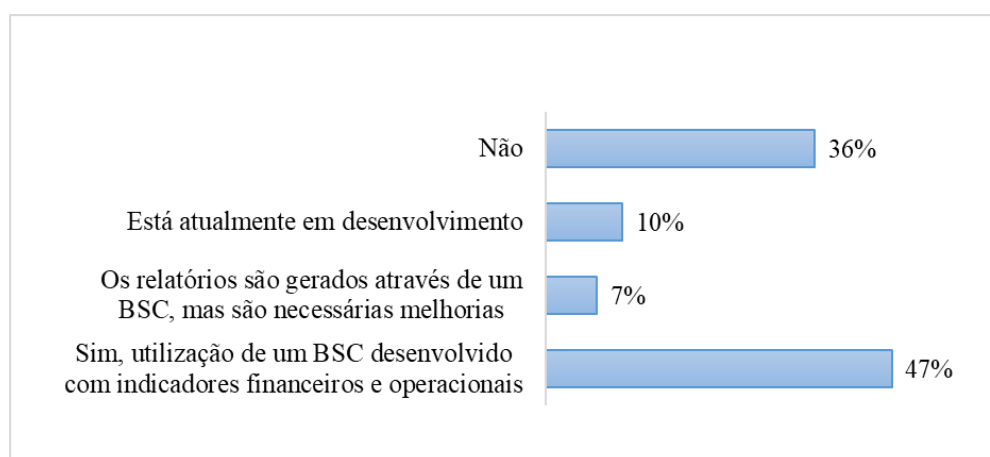
A criação de sinergias foi referida na revisão da literatura como um benefício decorrente da implementação de CSP (Rivera-Rodríguez *et al.*, 2022; Deloitte, 2015; Paagman *et al.*, 2015; Herbert & Seal, 2012; Cacciaguidi-Fahy *et al.*, 2002 e Ulrich, 1995). No entanto, embora com uma diferença de 2%, a redução de custos não foi o principal motivo indicado, conforme referido nos estudos de Oliveira *et al.* (2022), Mogoia e Koori (2021), Richter e Bruhl (2020), Squilla *et al.* (2017), PwC (2016); Yusof *et al.* (2016); Deloitte (2015), Paagman *et al.* (2015), Herbert e Seal (2012), Becker *et al.* (2009), Linde *et al.* (2006), Bergeron (2003), Cacciaguidi-Fahy *et al.* (2002) e Ulrich (1995).

Não obstante a não verificação desta hipótese, confirma-se que, tal como a literatura aponta, não existem só benefícios económicos, mas também outro tipo de benefícios, aquando da opção pela implementação de CSP (Fielt *et al.*, 2014; Paagman *et al.*, 2015; Rivera-Rodríguez *et al.*, 2022; Yusof *et al.*, 2016).

HI2 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, já utilizam, ou pelo menos estão a implementar, um SCG integrado e formal, que combina medidas financeiras e operacionais.

Esta hipótese verifica-se. Conforme apresentado no Gráfico 4.7, grande parte (47%) dos CSP afirmou utilizar um sistema integrado e formal de controlo de gestão, como o BSC, devidamente desenvolvido, contemplando quer indicadores financeiros quer operacionais. Por sua vez, 10% dos CSP estão em processo de desenvolvimento de um sistema deste tipo e 7% extraí relatórios através de um BSC menos desenvolvido.

Gráfico 4.7 Utilização de um SCG integrado e formal.

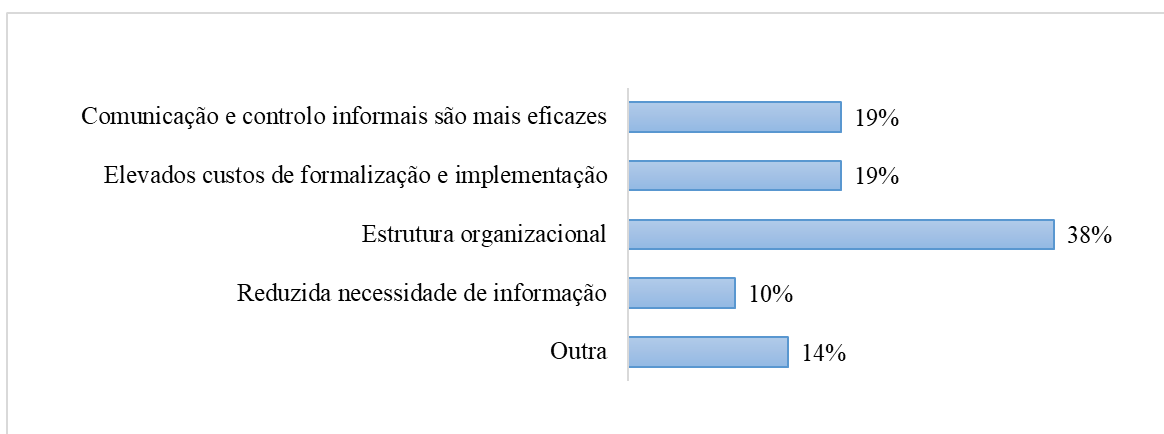


Fonte Elaboração própria

Os resultados evidenciam, ainda, que 21 CSP (36%) não utilizam um SCG integrado e formal. No entanto, embora não seja ao nível afirmado por Seixas (2014), ainda existe um potencial de otimização nesta área a nível nacional, tal como percebido pelos resultados obtidos, a nível global, através do estudo efetuado pela PwC (2011). De acordo com Fernandes *et al.* (2015), os 36% dos CSP que não utilizam um SCG integrado e formal, podem estar no início da sua atividade ou ter menor dimensão, como as microempresas e as pequenas e médias empresas, nas quais esta prática é menos comum.

Conforme demonstra o Gráfico 4.8, quanto aos principais motivos para a não utilização de um SCG integrado e formal, 38% dos CSP apontou a sua estrutura organizacional. Por outro lado, 19% dos CSP referiram que uma comunicação e controlo informais são mais eficazes e que a implementação destes sistemas requer elevados custos de formalização e implementação. Uma percentagem reduzida (10%) dos CSP afirmou que tem pouca necessidade informativa e os restantes 14% têm outros motivos para não adotar este tipo de sistemas.

Gráfico 4.8 Principais motivos para a não utilização de um SCG integrado e formal.

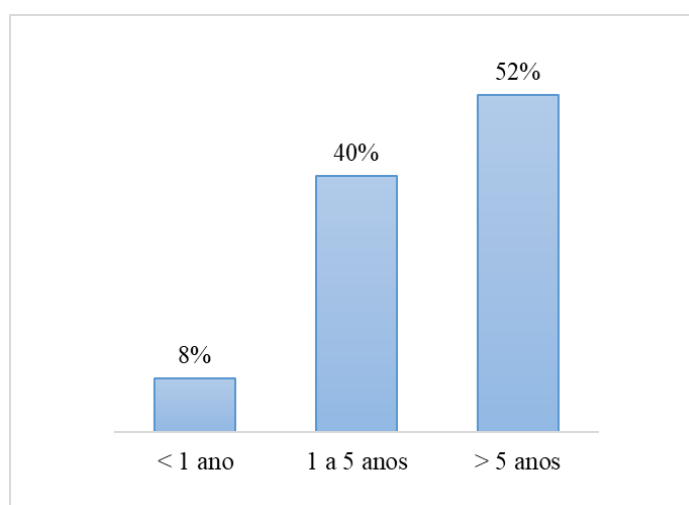


Fonte Elaboração própria

Apesar da importância dos SCG, nem todas as empresas os implementam, e as razões apontadas para a sua não implementação, vão ao encontro das conclusões de Davila (2005), quanto ao facto de as empresas muitas vezes não sentirem essa necessidade devido à sua estrutura organizacional, ou consideram que uma comunicação e controlo informal podem ser mais eficazes, que não têm elevada necessidade de informação, ou que os custos da formalização da implementação dos SCG superam os seus benefícios.

Relativamente aos CSP que têm um SCG implementado, mais de metade (52%) tem o sistema implementado há mais de 5 anos, 40% entre 1 e 5 anos e apenas 8% há menos de 1 ano, conforme evidenciado no Gráfico 4.9.

Gráfico 4.9 Antiguidade dos SCG.

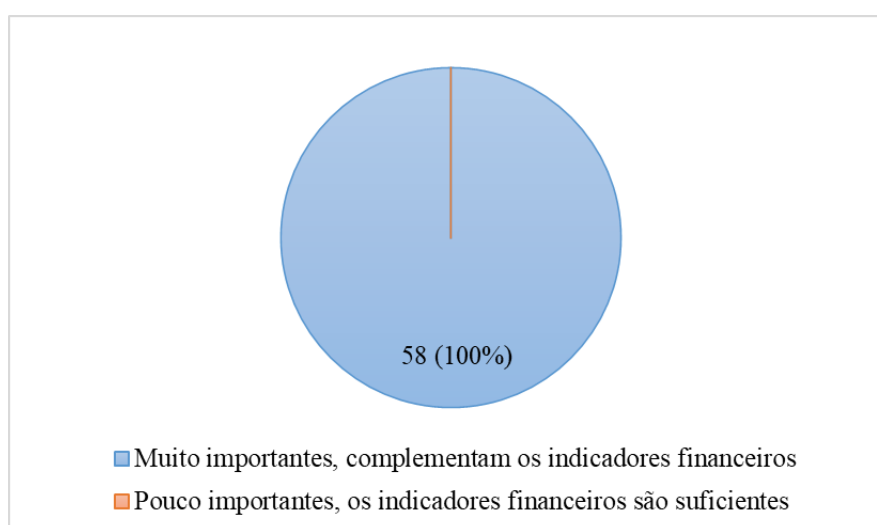


Fonte Elaboração própria

Anteriormente já foi possível verificar, através da análise ao Gráfico 4.7, que a maioria dos CSP (64%) já utiliza ou pelo menos está a implementar um SCG integrado e formal, e uma percentagem significativa (47%) utiliza um SCG integrado e formal, como o BSC, que contempla, quer indicadores financeiros quer operacionais. Tal como defendido por Horngren *et al.* (2015), observa-se uma tendência em adotar sistemas multidimensionais. Conforme referido por Horta (2012), o BSC, que engloba tanto medidas financeiras como não financeiras (Horngren *et al.*, 2015), é uma ferramenta amplamente conhecida e utilizada pelas empresas, o que se evidencia nos resultados obtidos.

Para ajudar a comprovar a veracidade da hipótese 2, quando questionados quanto à importância da utilização de indicadores de desempenho não financeiros na avaliação de desempenho do CSP, verificou-se uma conformidade geral entre os respondentes, tendo a totalidade (100%), considerado este tipo de indicadores muito importantes e complementares aos já comumente utilizados indicadores financeiros (Gráfico 4.10).

Gráfico 4.10 Importância dos indicadores não financeiros na avaliação de desempenho.



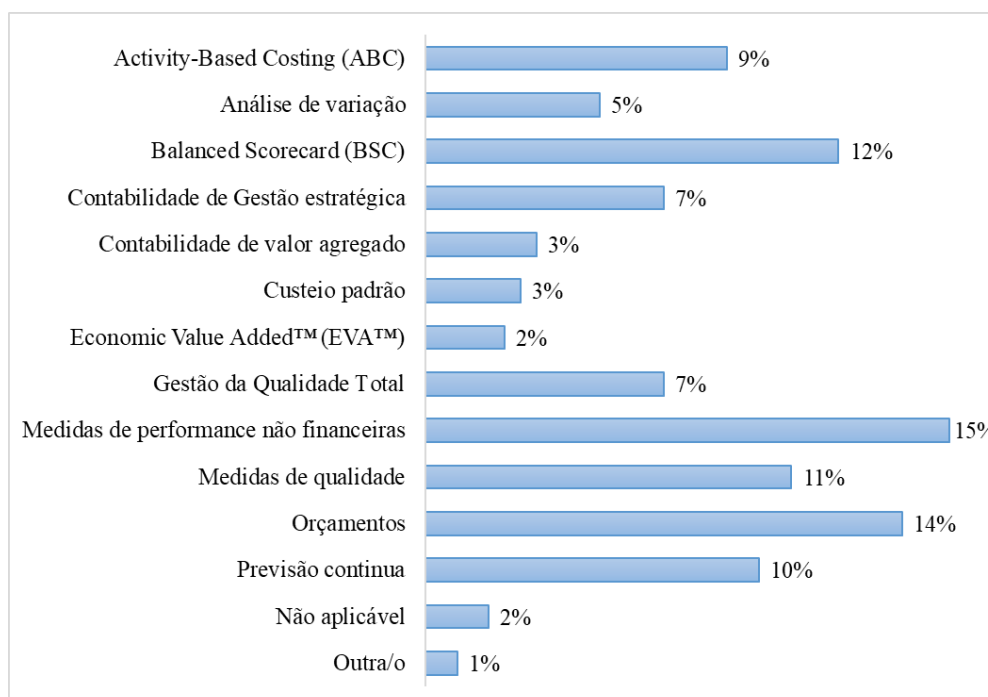
Fonte Elaboração própria

Este resultado vai ao encontro de vários estudos, tais como o de Serra (2012), que defende que medir apenas a *performance* financeira já não é suficiente, pois não traduz o valor global das empresas e não garante a sustentabilidade dos seus negócios. Também Horngren *et al.* (2015), Domingues (2012) e Vaivio (1999), referem que a avaliação da *performance* de uma organização não se dever limitar aos tradicionais indicadores financeiros, devendo estes ser complementados com indicadores não financeiros, que podem proporcionar maior controlo e uma avaliação mais abrangente e exata da *performance*.

HI3 – O BSC é o instrumento de controlo de gestão e avaliação de *performance* mais utilizado pelos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro.

A hipótese 3 não se verifica. Através da análise ao Gráfico 4.11, é possível confirmar que as medidas de *performance* não financeiras são as mais frequentemente utilizadas no controlo de gestão, representando 15% das respostas. Os orçamentos (14%), o BSC (12%), as medidas de qualidade (11%), a previsão contínua (10%) e o método ABC (9%) são as restantes medidas mais comumente utilizadas.

Gráfico 4.11 Instrumentos, técnicas e ferramentas de controlo de gestão utilizados.



Fonte Elaboração própria

Também estes resultados evidenciam a importância atribuída aos indicadores operacionais, o que vai ao encontro das conclusões do estudo realizado por Vicente (2007), quanto ao uso de medidas de *performance* não financeiras ser uma técnica de Controlo de Gestão frequentemente adotada pelas empresas em Portugal.

Já a percentagem representativa da utilização de orçamentos vem reforçar as afirmações de Horngren *et al.* (2015) e Burns e Yazdifar (2001), de que são uma das técnicas tradicionais e mais utilizadas no planeamento a nível operacional.

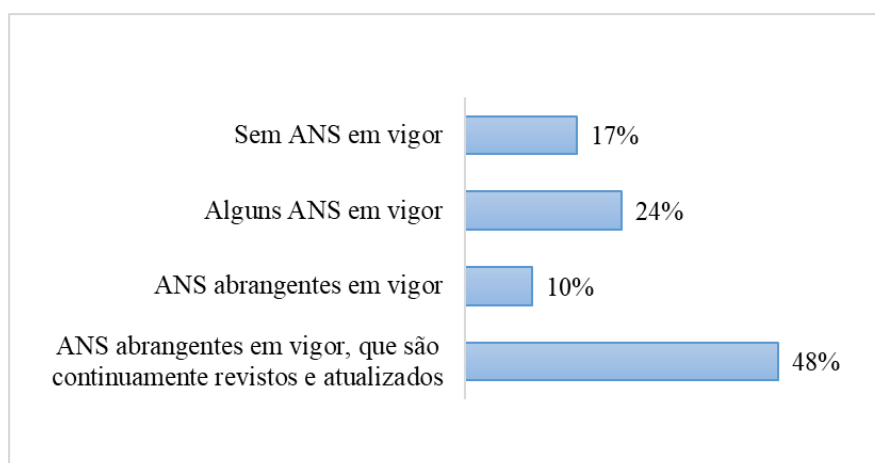
Embora a literatura internacional aponte para o facto de o BSC ser a estrutura mais conhecida e utilizada para a execução da estratégia de uma empresa (Garengo *et al.*, 2005; PwC, 2011), de se tratar de uma ferramenta que, atualmente, continua a auxiliar as

organizações e as suas práticas de execução de estratégia (Kaplan & McMillan, 2020), e de os CSP mais avançados utilizarem esta ferramenta (Marciniak, 2013), os resultados evidenciam que isto não acontece na realidade portuguesa, no contexto dos serviços partilhados.

HI4 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, estabelecem ANS com os seus clientes (unidades de negócio).

A hipótese 4 verifica-se. Tal como demonstra o Gráfico 4.12, a maioria (58%) dos CSP detêm ANS abrangentes em vigor entre o centro e os seus clientes (unidades de negócio), e destes, 48% revêm e atualizam-nos continuamente. Por outro lado, 14 CSP (24%) apenas detêm alguns ANS e 10 (17%) não têm qualquer ANS em vigor.

Gráfico 4.12 Nível de utilização de ANS.



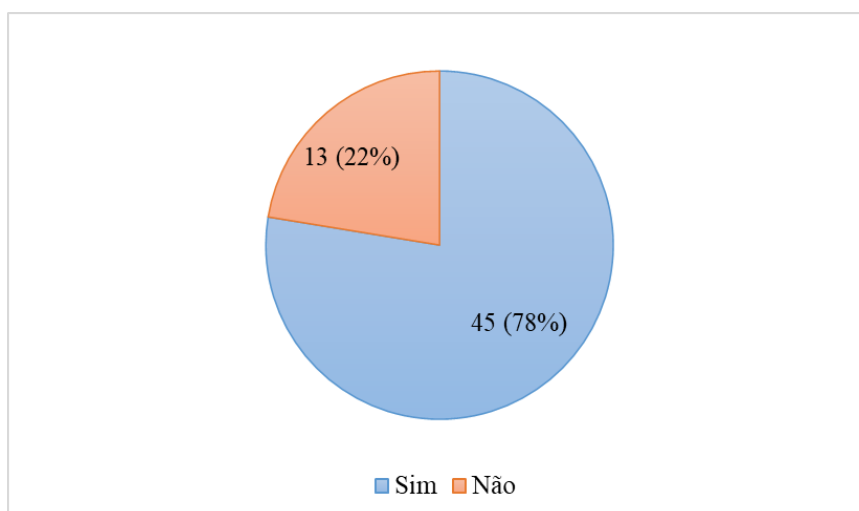
Fonte Elaboração própria

Em linha com estudos anteriores (PwC, 2016), verifica-se que a maioria dos CSP tem um ANS implementado. Tal como afirmou Marciniak (2013), os ANS são uma ferramenta fundamental para gerir um CSP, pelo que devem realmente ser definidos e ser abrangentes, pois ANS bem estabelecidos e atualizados apoiam a melhoria contínua da *performance* do CSP. Pode-se concluir que apesar de muitos CSP já adotarem estes acordos, ainda existe margem para desenvolvimento a nível nacional, uma vez que segundo Walsh *et al.* (2008), o estabelecimento de ANS com todos os clientes é um dos quatro fatores chave na gestão dos CSP.

HI5 – Para avaliar a sua *performance*, os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro realizam *benchmarking* frequentemente.

A hipótese 5 não se verifica. Observando o Gráfico 4.13, é possível constatar que 45 CSP (78%), afirmaram estabelecer metas quer baseadas na sua capacidade e objetivos estratégicos quer, simultaneamente, na comparação do seu desempenho com o de outras organizações, o que reflete uma necessidade de realização de *benchmarking* interno e externo.

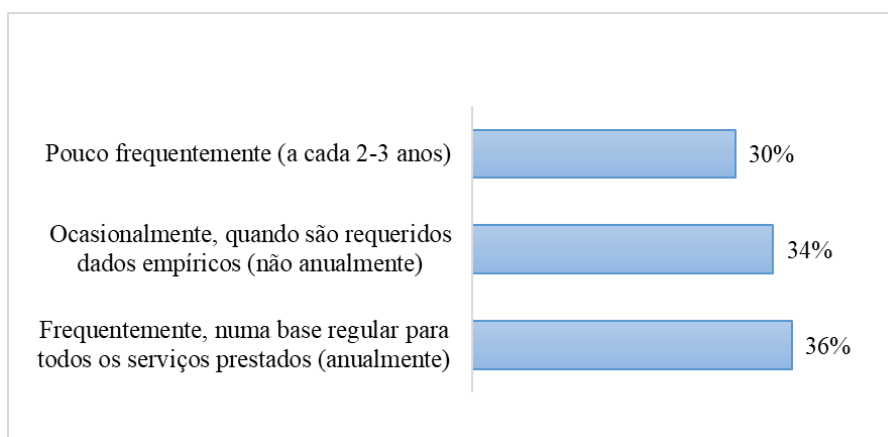
Gráfico 4.13 Realização de *benchmarking*.



Fonte Elaboração própria

Este resultado confirma o exposto por Aguirre *et al.* (2007): nos serviços partilhados, a *performance* é monitorizada tendo em conta objetivos internos e as melhores práticas externas. Assim, é possível constatar, através do Gráfico 4.14, que apenas 17 CSP (36%) realizam estudos de *benchmarking* interno ou externo frequentemente, numa base regular para todos os serviços prestados (anualmente). Por outro lado, 16 CSP (34%) realizam *benchmarking* ocasionalmente (não anualmente) e quando necessário e os restantes 30% dos CSP realiza *benchmarking* a cada 2-3 anos.

Gráfico 4.14 Frequência de realização de *benchmarking*.



Fonte Elaboração própria

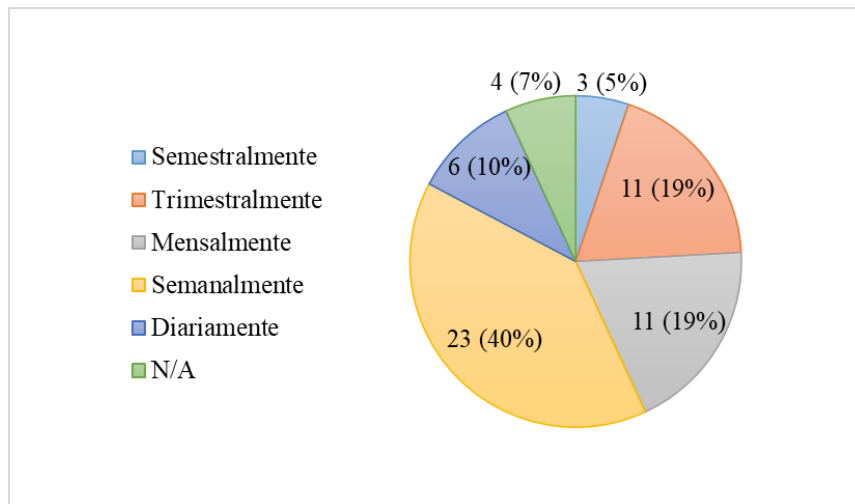
Através dos resultados obtidos, verifica-se que não existe uma tendência nacional relativamente a esta abordagem, podendo alguns CSP recorrer a *benchmarking* anualmente, e outros ocasionalmente. Os resultados vão ao encontro do estudo realizado pela PwC (2011), que evidencia que apenas 22% dos CSP costumam realizar *benchmarking* com frequência na avaliação da sua *performance*, e os restantes 75% utilizam no máximo ocasionalmente.

As conclusões deste estudo evidenciam que este é um aspeto a melhorar na gestão dos CSP, uma vez que segundo Walsh et al. (2008), o *benchmarking* é um dos quatro fatores chave na gestão dos CSP. Para além disso, segundo Marciniak (2013), os dados originados pelo *benchmarking* são fundamentais pois possibilitam determinar as melhores práticas do mercado e obter dados de referência, para compreender como é que o CSP está a atuar comparativamente à concorrência.

HI6 – Mensalmente, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, avaliam a *performance* do centro.

A hipótese 6 não se verifica. Conforme indica o Gráfico 4.15, 23 CSP (40%) realizam reuniões semanais de melhoria contínua do desempenho do centro. Já 22 dos CSP respondentes efetuam reuniões com uma periodicidade mensal (19%) ou trimestral (19%).

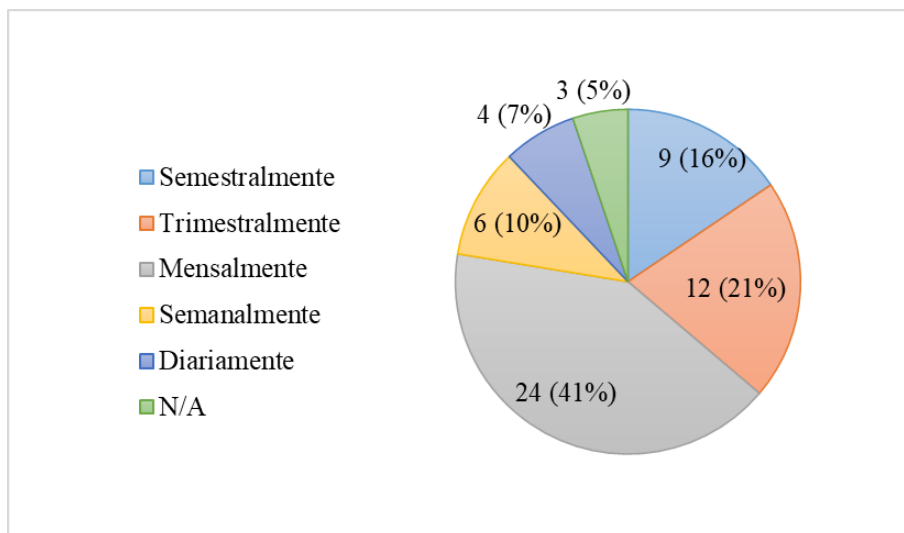
Gráfico 4.15 Periodicidade das reuniões realizadas para avaliação da *performance*.



Fonte Elaboração própria

Herbert e Seal (2012) atribuíram importância à realização de reuniões entre o CSP e à gestão da unidade de negócios de forma frequente, a fim de discutir desvios da *performance* esperada e definir possíveis ações corretivas para a melhorar. Através do Gráfico 4.16, verifica-se que 24 CSP efetuam a avaliação e monitorização dos seus KPI, mensalmente (41%) e 10% fá-lo semanalmente. Os resultados obtidos desta realidade portuguesa não corroboram os resultados do estudo da Deloitte (2015), em que os CSP respondentes afirmaram monitorizar os KPI numa base mensal, de forma a demonstrar níveis de serviço e progresso face aos níveis acordados e garantir a sua continua relevância.

Gráfico 4.16 Periodicidade da avaliação e monitorização dos KPI.



Fonte Elaboração própria

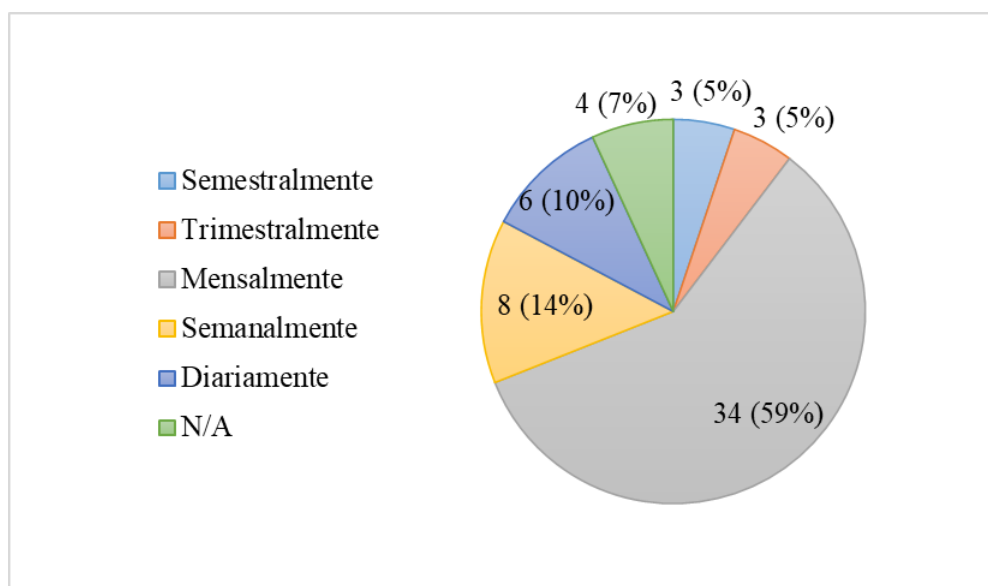
Verifica-se, assim, através das análises anteriores, que se evidenciam esforços dos CSP em estabelecer métricas de *performance*, que são continuamente revistas e atualizadas, no sentido de se manterem relevantes e permitirem avaliar fiavelmente a *performance* do centro, bem como se verifica assiduidade na realização de reuniões entre os diretores/gestores do centro e a gestão de topo da organização, cujo propósito é precisamente encontrar formas de melhorar o desempenho. Este é um caminho defendido por Horta (2012), o qual defende que as medidas devem ser ajustadas ao longo do tempo para fazer face às mudanças no ambiente interno e externo, refletir a direção estratégica e garantir o sucesso organizacional.

HI7 – Os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, preocupam-se, continuamente, com a perceção dos seus clientes (unidades de negócio) relativamente à sua *performance*.

A hipótese 7 verifica-se. Uma vez que os CSP, enquanto prestadores de serviços, têm de desenvolver uma *performance* de alto nível, na perspetiva dos seus clientes internos (Oliveira *et al.*, 2022), os resultados obtidos evidenciam (Gráfico 4.17) que a maioria dos CSP (59%) fornece relatórios do seu desempenho aos seus clientes (unidades de negócio), numa periodicidade mensal.

Estes resultados vão ao encontro do afirmado por Cacciaguidi-Fahy *et al.* (2002) quanto ao facto de nos CSP bem-sucedidos serem elaborados relatórios detalhados, mensais ou trimestrais, sobre a *performance* real, de forma a garantir que os objetivos são cumpridos e as expectativas atendidas.

Gráfico 4.17 Periodicidade do fornecimento de relatórios de desempenho.



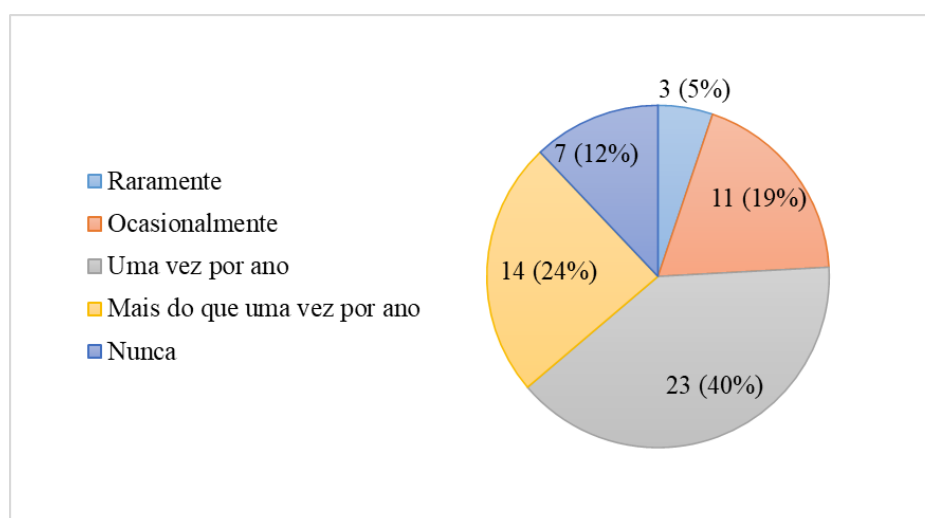
Fonte Elaboração própria

Por outro lado, a análise ao Gráfico 4.17 mostra que 14 CSP fornecem relatórios numa base semanal (14%) ou diária (10%) e 10% semestral e trimestralmente. Importa evidenciar que 7% (4) dos CSP referem que esta situação não lhes é aplicável, demonstrando que não fornecem relatórios aos seus clientes.

No que respeita à periodicidade da realização de inquéritos de satisfação aos clientes, através do Gráfico 4.18, verifica-se que a maioria dos CSP (64%) efetua inquéritos de satisfação direcionados aos seus clientes (unidades de negócio) pelo menos uma vez por ano (40%) ou mais do que uma vez por ano (24%). Já 11 dos CSP realizam inquéritos ocasionalmente (19%) ou raramente (5%), verificando-se que um número residual de CSP (7) nunca realiza (12%).

Sendo a satisfação dos clientes um dos fatores de sucesso nos CSP (Marciniak, 2013), a realização de inquéritos de satisfação aos consumidores torna-se importante, na medida em que, tal como afirmou Cacciaguidi-Fahy, *et al.* (2002), permitem destacar áreas problemáticas e direcionar resoluções de problemas existentes entre a gestão do CSP e as organizações clientes.

Gráfico 4.18 Periodicidade da realização de inquéritos de satisfação aos clientes.



Fonte Elaboração própria

Conforme ficou demonstrado através dos resultados obtidos, ao reportar a sua *performance* e efetuar inquéritos de satisfação às suas principais partes interessadas, os CSP alvo de estudo mostram que se importam em ter uma boa *performance*, de maneira a ir ao encontro do pretendido pelos seus clientes internos.

HI8 – Ainda que não o tenham implementado, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, concordam que um SCG integrado e formal, que permita avaliar e gerir a *performance*, é uma ferramenta importante.

Por último, a hipótese 8 verificou-se. As respostas à última questão (Q20) da Parte II do questionário foram analisada no sentido de verificar a veracidade desta hipótese. Observando a Tabela 4.2, é possível verificar que os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP respondentes concordam quanto ao facto de a implementação de um SCG permitir fazer face às suas necessidades informativas na tomada de decisão. Esta situação decorre do facto de a média das respostas à primeira afirmação apresentar o valor de $X_m=4,40$ correspondente ao grau de “Concordo” na escala de concordância utilizada. Esta conclusão é reforçada pelos valores da moda e da mediana ($M_o=4,00$ e $M_d=4,00$).

Tabela 4.2 Importância de um SCG na gestão e avaliação da *performance* dos CSP.

	Média aritmética	Moda	Mediana	Desvio-padrão
A implementação de um sistema de controlo de gestão permite fazer face às necessidades informativas dos gestores na tomada de decisão.	4,40	4,00	4,00	0,61
A implementação de um BSC fornece uma base razoável para a medição do desempenho do CSP.	4,07	4,00	4,00	0,58
O controlo, a gestão e a avaliação da <i>performance</i> do CSP têm um impacto positivo no seu desempenho e no desempenho da organização no seu todo.	4,31	4,00	4,00	0,56

Fonte Elaboração própria

Conforme demonstraram anteriormente os resultados obtidos para aferir a HI3, onde se verificou que o BSC não é o SCG mais utilizado pelos CSP, os responsáveis pela tomada de decisão reconhecem que fornece uma base razoável para a medição do desempenho dos CSP, uma vez que a média das respostas apresenta o valor de $X_m=4,07$, correspondendo ao grau de “Concordo” na escala de concordância utilizada. Estes resultados vão ao encontro do referido por alguns autores na revisão de literatura, que destacaram o BSC enquanto modelo que conecta o CSP à direção corporativa da organização, fornecendo um foco estratégico para a medição de *performance* (Marciniak, 2013). Também os resultados do estudo de Chang *et al.* (2014), evidenciaram que a utilização do BSC num CSP, promove uma abordagem mais holística para alinhamento de estratégia e avaliação de *performance*.

Por sua vez, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP concordam que o controlo, a gestão e a avaliação da *performance* de um CSP têm um impacto positivo não só no desempenho do centro, mas também no desempenho global da organização a que o centro pertence, uma vez que a média de concordância para esta afirmação foi de $X_m=4,31$. Esta conclusão, evidencia o defendido por Strikwerda (2006), o qual referiu que a gestão de topo da organização reconhece que ao monitorizar a *performance* do CSP, otimiza não só a *performance* deste, mas a *performance* da empresa como um todo. A *performance* dos centros deve estar, assim, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan & Norton, 2000).

Verifica-se, então, que no geral, o nível de concordância para cada afirmação foi de 4, o que corresponde ao grau de concordância “Concordo”, e que as respostas não foram

extremadas, tal como evidenciam os valores do desvio-padrão de cada uma. Conclui-se, assim, que apesar de 21 CSP (36%) não terem um SCG implementado, o nível de concordância de que um SCG, como o BSC, é uma ferramenta importante na gestão de um CSP, uma vez que fornece informação útil à tomada de decisão, sendo, ainda, uma base razoável para a avaliação do desempenho do centro.

Em suma, de acordo com a análise aos dados recolhidos através do inquérito por questionário realizado aos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, indo ao encontro da revisão de literatura, verificaram-se as seguintes hipóteses:

- HI2 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, já utilizam, ou pelo menos estão a implementar, um SCG integrado e formal, que combina medidas financeiras e operacionais.
- HI4 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, estabelecem ANS com os seus clientes (unidades de negócio).
- HI7 – Os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, preocupam-se, continuamente, com a perceção dos seus clientes (unidades de negócio) relativamente à sua *performance*.
- HI8 – Ainda que não o tenham implementado, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, concordam que um SCG integrado e formal, que permita avaliar e gerir a *performance*, é uma ferramenta importante.

As restantes quatro hipóteses, no entanto, não se verificaram:

- HI1 – Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro consideram a redução de custos como o principal benefício decorrente da sua implementação.
- HI3 – O BSC é o instrumento de controlo de gestão e avaliação de *performance* mais utilizado pelos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro.
- HI5 – Para avaliar a sua *performance*, os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro realizam *benchmarking* frequentemente.
- HI6 – Mensalmente, os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, avaliam a *performance* do centro.

4.1.3. Análise da questão de investigação

A QI formulada passava por analisar se os CSP localizados em algumas das principais áreas urbanas portuguesas (Lisboa, Porto, Braga e Aveiro) seguiam a tendência internacional relativamente às práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance*.

Os resultados obtidos permitem afirmar que de facto os CSP localizados em Portugal, nas áreas urbanas onde existe uma maior concentração deste tipo de atividades, na sua generalidade, implementam práticas equivalentes às práticas implementadas internacionalmente. Conclui-se, através dos resultados obtidos, que estes CSP utilizam um SCG integrado e formal, que combina medidas financeiras e operacionais, com 47% dos CSP a utilizar um SCG completamente desenvolvido, semelhante ao BSC, e com 17% dos CSP em processo de desenvolver um. A nível internacional, o estudo da PwC (2011) que inquiriu CSP a um nível global, concluiu que 80% das empresas afirmaram utilizar (ou pelo menos estar a desenvolver) um BSC ou processo similar, que integra indicadores financeiros e operacionais. Verificou-se que, tanto a nível nacional como internacional, ainda existe um potencial de otimização nesta área, dado ainda existir um número significativo de CSP que não utilizam um sistema deste tipo.

Verifica-se, nos CSP respondentes, uma tendência em adotar sistemas multidimensionais e dinâmicos, tal como recomendado por Horngren *et al.* (2015). Os responsáveis pela tomada de decisão dos CSP atribuem uma elevada importância aos indicadores não financeiros na gestão e avaliação de desempenho dos seus centros, uma perceção que respeita o defendido por Vaivio (1999). O autor referiu que a avaliação da *performance* de uma organização não se dever limitar aos indicadores financeiros, devendo estes ser complementados por indicadores operacionais. De acordo com Marciniak (2013), estabelecer um conjunto de indicadores e métricas adequados que permitam avaliar os benefícios do modelo de serviços partilhados e a *performance* do negócio, é um fator chave de sucesso em CSP.

Também se verificou, através das respostas obtidas, que as medidas de *performance* não financeiras são a ferramenta mais frequentemente utilizada pelos CSP, indo ao encontro dos resultados de Vicente (2007), quanto ao uso de medidas de *performance* não financeiras ser uma técnica de Controlo de Gestão frequentemente adotada pelas empresas, em Portugal. A percentagem representativa da utilização de orçamentos nos CSP (14%) vem reforçar as afirmações de Horngren *et al.* (2015) e Burns e Yazdifar (2001), de que são uma das técnicas tradicionais e mais utilizadas no planeamento a nível operacional.

Não obstante, embora a literatura internacional aponte para o facto de o BSC ser a estrutura mais conhecida e utilizada para a execução da estratégia de uma empresa (Garengo *et al.*, 2005; PwC, 2011) e de os CSP mais avançados utilizarem esta ferramenta (Marciniak, 2013), em Portugal ainda existe margem para desenvolvimento. Os resultados evidenciam que o BSC não é o instrumento de controlo de gestão e avaliação de *performance* mais utilizado pelos CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro. Tal como defendem Kaplan e McMillan (2020), a evolução do BSC permitirá refletir o papel dos negócios na sociedade atual, permitindo que esta ferramenta continue a destacar-se e a auxiliar as organizações nas próximas décadas.

Tal como reconhecido por Walsh *et al.* (2008), existem quatro fatores chave na gestão dos CSP. São esses fatores que de seguida se analisam, com base numa comparação das práticas adotadas pelos CSP inquiridos e as práticas adotadas a nível internacional.

No que respeita à realização de *benchmarking*, 45 CSP (78%), afirmaram recorrer a *benchmarking* externo e interno, o que confirma o exposto por Aguirre *et al.* (2007) quanto ao facto de nos serviços partilhados, a *performance* ser monitorizada tendo em conta os objetivos internos e as melhores práticas externas. Verificou-se que não existe uma tendência nacional relativamente à frequência com que os CSP recorrem a *benchmarking*, com 36% dos CSP a realizar frequentemente e os restantes 64%, menos do que uma vez por ano, tal como se verifica a nível internacional, de acordo com o estudo da PwC (2011), cujos resultados foram de 22% e 78%, respetivamente.

Quanto ao estabelecimento de ANS, 58% dos CSP detêm ANS abrangentes em vigor entre o centro e os seus clientes internos, e destes, 48% revêm e atualizam-nos continuamente. Também a nível internacional se observa um elevado nível de utilização de ANS, uma vez que tal como refere Marciniak (2013), os ANS são uma ferramenta fundamental para gerir um CSP, pelo que devem ser definidos e ser abrangentes. O mesmo valor percentual (58%) de CSP que detêm ANS abrangentes em vigor, foi obtido no estudo global da PwC (2011), dos quais 32% os revêm e atualizam frequentemente. Em simultâneo, o estudo global realizado também pela PwC (2016), evidenciou uma utilização generalizada de ANS em CSP, com cerca de metade das empresas participantes a rever e atualizar os seus acordos continuamente para que estes reflitam a relação com o consumidor e permaneçam uma base contratual válida.

Relativamente à avaliação da *performance* do centro, os CSP (40%) realizam reuniões com a gestão da(s) unidade(s) de negócios semanalmente (40%), mensalmente (19%) ou

trimestralmente (19%), cuja finalidade é discutir e melhorar continuamente o desempenho do centro, tal como recomendado por Herbert e Seal (2012). Por outro lado, também efetuam a avaliação e monitorização dos seus KPI com frequência (41% mensalmente e 10% semanalmente). Os resultados obtidos da realidade portuguesa não corroboram os resultados do estudo da Deloitte (2015), em que os CSP respondentes afirmaram monitorizar os KPI numa base mensal, de forma a demonstrar níveis de serviço e progresso face aos níveis acordados e garantir a sua contínua relevância.

A maioria destes CSP localizados em Portugal (59%), fornecem relatórios do seu desempenho, às unidades de negócio às quais prestam serviços, com uma periodicidade mensal. Estes resultados vão ao encontro do referido por Cacciaguidi-Fahy *et al.* (2002), quanto ao facto de nos CSP bem-sucedidos, serem elaborados mensalmente ou trimestralmente relatórios detalhados sobre a sua *performance*.

Por último, também no que respeita à realização de inquéritos de satisfação dos clientes, que é fundamental em serviços partilhados (Marciniak, 2013), se verifica a mesma tendência nacional e internacional. Os resultados do estudo da Deloitte (2015) evidenciam a importância dos questionários de satisfação dos clientes (60%) enquanto uma ferramenta de gestão em CSP. O inquérito por questionário revelou que a maioria dos CSP (64%) realiza estes inquéritos pelo menos uma vez por ano.

4.1.4. Análise ao objetivo geral da investigação

O objetivo geral da investigação é analisar quais as práticas de controlo de gestão e de avaliação da *performance* nos CSP localizados nas áreas urbanas portuguesas onde existe uma maior concentração deste tipo de atividades (Lisboa, Porto, Braga e Aveiro). Ou seja, que práticas têm implementadas, a nível de ferramentas, sistemas, métodos, e com que frequência efetuam essa monitorização e a relatam à organização da qual fazem parte.

Neste sentido, o objetivo prende-se com a QI já anteriormente analisada: “Os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, seguem a tendência internacional relativamente às práticas de controlo de gestão e avaliação de *performance*?”

A investigação empírica conduzida permitiu analisar os SCG e de avaliação de *performance* existentes nos CSP, determinar quais as principais ferramentas utilizadas pelos responsáveis pela tomada de decisão dos centros em análise e determinar com que frequência é efetuada a monitorização e controlo da *performance*.

Neste enquadramento, foi possível concluir que a resposta à QI é afirmativa: estes CSP, na sua generalidade, implementam práticas semelhantes às implementadas a nível internacional. Têm implementados, ou estão em processo de implementação, SCG que auxiliam na gestão do desempenho do centro, pois fornecem informação útil à tomada de decisão dos gestores/diretores e são uma base razoável para a medição do desempenho do centro. Estes sistemas estão desenvolvidos, contemplando não só indicadores financeiros, mas também, indicadores operacionais, que permitem avaliar o desempenho do centro, no curto prazo, em fatores determinantes para o seu sucesso.

Em simultâneo, recorrem a diferentes métodos para monitorizar e avaliar a sua *performance*, identificados como fatores-chave de sucesso na gestão de CSP, nomeadamente: o estabelecimento de ANS abrangentes com os seus clientes internos (unidades de negócio a que prestam serviços), que auxiliam na delineação da relação entre as partes; a definição de KPI, identificando os indicadores chave que é necessário monitorizar para o sucesso do seu desempenho; e a realização de *benchmarking*, que permite comparar o desempenho real do centro com o desempenho esperado, bem como, com o desempenho dos concorrentes, e aferir oportunidades de melhoria. Adicionalmente, revelam esforços para rever e atualizar continuamente os seus KPI e ANS, no sentido de se manterem relevantes e permitirem avaliar fiavelmente a *performance* do centro.

Por sua vez, avaliam e monitorizam os seus KPI de forma a demonstrar níveis de serviço e progresso face aos níveis acordados e garantir a sua contínua relevância; realizam reuniões entre os diretores/gestores do centro e a gestão de topo da organização, cujo propósito é encontrar formas de melhorar o desempenho; realizam inquéritos de satisfação e fornecem relatórios detalhados do seu desempenho, regularmente, às suas principais partes interessadas, com o objetivo de ir ao encontro das suas necessidades. Estas práticas revelam que existe um elevado interesse na melhoria contínua da *performance* dos centros, tendo sempre em consideração os seus clientes internos.

Através destas práticas, os CSP, gerem e avaliam a sua *performance* geral, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo da organização. A monitorização da *performance* dos CSP, contribui, inevitável e conseqüentemente, para a otimização da *performance* da organização no global, e para auxiliar a concretização da sua estratégia, tal como defendido por Strikwerda (2006): a gestão de topo da organização reconhece que ao monitorizar a *performance* do CSP, otimiza não só a *performance* deste, mas a

performance da empresa como um todo, pelo que a *performance* dos centros deve estar, assim, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan & Norton, 2000).

5. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

Neste último capítulo serão apresentadas as conclusões do presente estudo, conforme os resultados apurados no capítulo anterior e tendo em conta os objetivos inicialmente propostos. Por sua vez, apresentam-se as contribuições e limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras investigações no tema.

5.1. Principais conclusões e contribuições da investigação

A presente investigação pretendeu contribuir para o conhecimento atualizado do modelo de serviços partilhados e do funcionamento dos CSP implementados em Portugal, enriquecendo a informação a disponibilizar ao setor e gerando informações úteis aos gestores, que permitam potencializar a sua existência, mas também, que contribuam para a comunidade científica com o desenvolvimento do conhecimento sobre a temática. Procurou-se, assim, acrescentar evidência científica que poderá contribuir para a literatura portuguesa no que respeita ao controlo de gestão e avaliação da *performance* nos CSP. Adicionalmente, o questionário desenvolvido neste trabalho de investigação poderá servir como base de partida para trabalhos futuros, permitindo registar e acompanhar a evolução da gestão e avaliação da *performance* dos CSP em Portugal.

Este estudo permitiu compreender o modelo de serviços partilhados, bem como o funcionamento de um CSP, as funções que pode desempenhar, perceber o estado do setor em Portugal e por último, o funcionamento dos CSP em Portugal no que respeita às práticas de controlo de gestão e avaliação da *performance*. Foi possível analisar os principais SCG e de avaliação de *performance* existentes nestes CSP; determinar quais as principais ferramentas utilizadas pelos responsáveis pela tomada de decisão; e determinar com que frequência é efetuada a monitorização e o controlo da *performance*.

A gestão da *performance* é uma necessidade numa organização de serviços partilhados, tendo por base um bom sistema de avaliação de *performance* (Marciniak, 2013). Os CSP, enquanto prestadores de serviços, têm de satisfazer os seus clientes, bem como, convencer os gestores de topo sobre o sucesso da sua existência, pelo que devem reunir diversos conhecimentos e ferramentas de trabalho para desenvolver uma *performance* de alto nível (Oliveira *et al.*, 2022). Para a obtenção dos benefícios esperados da abordagem de serviços partilhados ser possível, os CSP devem utilizar SCG e avaliar a sua *performance*.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que os CSP localizados em Lisboa, Porto, Braga e Aveiro, implementam práticas de controlo de gestão e avaliação da *performance* em linha com as práticas internacionais, implementam SCG desenvolvidos, realizam *benchmarking*, estabelecem ANS com os seus clientes e definem KPI. A medição do desempenho dos CSP estudados é baseada na satisfação do cliente, que é um dos fatores de sucesso (Marciniak, 2013). As métricas financeiras tradicionais não poderiam cumprir estes objetivos, sendo, também, incapazes de demonstrar os pontos fracos dos processos. A solução é o controlo de processos de serviços internos que se baseia na medição dos indicadores operacionais, que contêm dados de desempenho e são orientados para o cliente (*benchmarking* baseado em KPI e ANS).

Por outro lado, estes CSP adotam práticas que demonstram interesse na melhoria contínua da sua *performance* e na satisfação das principais partes interessadas. Conclui-se que avaliam e gerem a sua *performance* geral, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo da organização, contribuindo para a otimização da *performance* e a concretização da estratégia da organização a que pertencem.

5.2. Limitações da investigação

Durante a realização deste trabalho de investigação foram encontradas algumas limitações. A principal limitação prende-se com o facto de não ter sido possível obter uma listagem atualizada dos CSP localizados em Portugal. Foram consultadas e contactadas diversas bases estatísticas e entidades que, no entanto, não conseguiram fornecer esses dados, devido à não obrigatoriedade de os mesmos terem de ser divulgados. Neste sentido, outra limitação a referir é o facto de alguns estudos efetuados por consultoras não se centrarem apenas nos CSP, mas nos vários tipos de *Business Service Centers*, pelo que a base de dados construída englobou todos os tipos. Como tal, revelou-se necessário incluir no questionário uma primeira pergunta de triagem, com a definição clara de um CSP com o objetivo de triar apenas os CSP, que foram o objeto desta investigação.

5.3. Sugestões para investigações futuras

Num contexto de aumento da implementação de CSP, a investigação sobre esta temática assume-se como um tema emergente. Para futuras investigações, sugere-se investigar as práticas de controlo de gestão e avaliação da *performance* de centros com localização em outros países europeus, podendo tratar-se de um estudo comparativo entre alguns países.

Em simultâneo, também seria interessante focar o estudo em determinado setor. Sugere-se, ainda, a realização de um estudo de caso, que analise o impacto direto da implementação de um CSP no desempenho da empresa-mãe, comparando os resultados financeiros antes e após a implementação do centro.

Referências bibliográficas

- Afonso, H. F. R. (2011). *Balanced Scorecard application in shared service centers*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/4464>
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2018). Business Services Centers: Portugal no Radar dos Grandes Investimentos. *Portugalglobal*, 106. <https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-106-fevereiro.pdf>
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal & International Data Corporation. (2019). Business Service Centres in Portugal. *Portugalglobal*. <https://portugalglobal.pt/>
- Aguirre, D., Couto, V. & Neilson, G. (2007). Shared Services: Management Fad or Real Value? Shared services: Management fad or real value (pwc.com)
- Aksin, O. Z. & Masini, A. (2007). 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>
- Arkin, H. (1982). *Sampling methods for the auditor: An advanced treatment*. McGraw-Hill.
- Amaral, L. & Pinto, A. (2014). A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/5193>
- Becker, J., Niehaves, B. & Krause, A. (2009, Agosto, 6-9). *Shared Services Strategies and Their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector*. Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco, California. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.231.5167&rep=rep1&type=pdf>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons, Inc.
- Beuren, I. M., Souza, L. R. B. d. S. & Feuser, H. d. O. L. (2017). Implicações de um centro de serviços compartilhados na Contabilidade Gerencial: uma abordagem institucional. *REAd. Revista eletrônica de administração (Porto Alegre)*, 23(3). <https://doi.org/10.1590/1413-2311.162.61627>
- Beuren, I., Souza, G. & Portulhak, H. (2018). Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 23-39. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4157>
- Bondarouk, T. (2014). *Shared Services As a New Organizational Form*. Emerald Group Publishing Limited.
- Boroughs, A. & Saunders, J. (2007). Shared services the work for the business: Implementing shared service models that realize genuine business benefits. *Strategic HR Review*, 6(4), 28-31. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390980000984>
- Burns, J. & Yazdifar, H. (2001), Trick or treats? *Financial Management (UK)*. [https://www.thefreelibrary.com/Tricks or treats?-a078965438](https://www.thefreelibrary.com/Tricks+or+treats?-a078965438)
- Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J. & Fahy, M. (2002). Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. *Certified Accountants*

- Educational Trust*. <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>
- Chang, C., Kuo, T. & Wu, A. (2014). *Strategy Alignment and Performance Evaluation for Shared Service Centers: A Longitudinal Study on the Role of Balanced Scorecard*. <https://ssrn.com/abstract=2312286>
- Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. (2015). *Business Services Portugal*. [business-services-portugal-2015_opt.pdf](https://www.ccp.pt/business-services-portugal-2015_opt.pdf) (ccp.pt)
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223–248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Davis, T. R. V. (2005). Integrating Shared Services with the Strategy and Operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/030630700503100201>
- Deloitte. (2007). *Centros de Serviços Compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações*. <https://docplayer.com.br/188868-Centros-de-servicos-compartilhados.html>
- Deloitte. (2009). *Shared services shines in challenging times: Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey*. 7765_Kaji_2009 Global Shared Services Survey_low.pdf (deloitte.com.mx)
- Deloitte. (2015). *Shared Services Handbook – Hit the road*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services: Survey Report*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>
- Dias, A. R. B. (2017). *Centros de serviços partilhados: conceito, evolução e desafios atuais*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23545>
- Domingues, L. (2012). *Modelo de Análise de Performance para o Centro de Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa. Caso de Estudo: GeRAP, E.P.E.* [Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/6584>
- Earl, M. J. (1994). The new and the old of business process redesign. *Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0963-8687(94)90003-5)
- Ernst & Young. (2017). *Business Service Centers em Portugal*. https://ccp.pt/wp-content/uploads/2020/12/estudo-ey_business-service-centers-em-portugal.pdf
- Farndale, E., Paauwe, J. & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561. <https://doi.org/10.1080/09585190802707300>
- Fernandes, A. B., Ribeiro, N. A. B., Nogueira, S. (2015). Os Sistemas de Controlo de Gestão nas empresas de setores tradicionais na região de trás os montes. XXV *Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica*. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/>

- Fielt, E., Bandara, W., Miskon, S., & Gable, G. (2014). Exploring Shared Services from an IS Perspective: A Literature Review and Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(54), 1001-1040. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03454>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
- Guterres, C. J. V. (2018). *Contributos para a sustentabilidade dos serviços partilhados: modelos organizacionais e determinantes da qualidade*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/15866>
- Herbert, I. & 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>
- Hernandez, M. & Eguia, C. (2021). Business Service Centres in Portugal. *Pedersen & Partners*. https://www.pedersenandpartners.com/sites/default/files/press-releases/BUSINESS%20SERVICE%20CENTRES%20IN%20PORTUGAL_30.07.2021_0.pdf
- Hornigren, C., Rajan, M. & Datar, S. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. (14^a ed.). Pearson Education Inc.
- Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2.^a ed. revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo
- Horta, C. F. (2012). Developing a balanced scorecard for Porto Technical Centre: YAZAKI [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/11836>
- International Business Machines Corporation. (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>
- Jia, S. Q. (2020). Problems and Solutions of Financial Management Transformation under the Establishment of Financial Shared Service Center. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 251-257. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.83023>
- Jordan, H., Neves, J. C. d. & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. & McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Harvard Business School*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028_Triple_Bottom_Line_8.28.20abstract_correction_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. https://www.academia.edu/download/54588379/Kaplan_Nortonbalanced_scorecard.pdf
- Karau, A. M. (2018). *Influence of shared service centers in the performance of multinationals in Kenya*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Nairobi]. Repositório da Universidade de Nairobi. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/105841>
- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91–103. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>
- Linde, v. d. T. N., Boessenkool, A. L. & Jooste, C. J. (2006). Understanding Shared Services. *Acta Commercii*, 6(1), 173-187. <https://pdfs.semanticscholar.org/f7c6/1f3ae1aabcc1fb293757fc5cebe08656a020.pdf>
- Maatman, M., Bondarouk, T. & Looise, J. (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. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(1), 217-223. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.416>
- Matos, M. (2012). *Serviços Partilhados na Administração Pública: Avaliação do caso da Universidade de Lisboa*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/4676>
- McIvor, R., McCracken, M. G. & McHugh, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, 29(6), 448–461. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.001>
- Min, Q. & Nian, L. (2019). *Research on the Performance Evaluation of the Financial Shared Service Center Based on the Sustainable Balanced Scorecard*. 2nd International Conference on Financial Management, Education and Social Science. <http://166.62.7.99/conferences/LNEMSS/FMESS%202019/19FMESS053.pdf>
- Minnaar, R. & Vosselman, E. (2013). Shared service centres and management control structure change. Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1), 74-98. <https://doi.org/10.1108/18325911311307212>
- Mogoia, L. & Koori, J. (2021). Shared Service Centers and Financial Performance of Panafrican Equipment Group in Kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 3(2), 13-29. <https://doi.org/10.35942/ijcfa.v3i2.192>
- Moreira, A. F. G. (2019). *Serviços partilhados em Portugal: motivações para a criação de um centro de serviços partilhados em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto

Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
<http://hdl.handle.net/10400.22/15408>

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design – A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-4_Neely-Gregory-Platts-1995.pdf
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002), The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Cranfield school of management, Cranfield*.
https://www.researchgate.net/publication/265453886_The_Performance_Prism_The_Scorecard_for_Measuring_and_Managing_Business_Success
- Oliveira, N. P., De Oliveira, A. M., Barbosa, R. F. M., & Rodriguez, C. M. T. (2022). Shared Service Center: measuring performance from the perspective of the customer, supplier and theory. *Journal of Perspectives in Management*, 6, 14-26.
<https://doi.org/10.5151/spolm2019-187>
- 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>
- Pinto, J. A. d. S. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/9551>
- PwC. (2011). *Shared services centers – ‘the 2nd generation’*. https://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Shared-Service-Centres-the-2nd-Generation_-PwC-Global-Survey_2011.pdf
- PwC. (2016). *Shared Services: Multiplying Success*. <https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf>
- Ramphal, R. (2011). The performance of South African shared services. *South African Journal of Industrial Engineering*, 22(1), 45-54.
<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/viewFile/32/27>
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1-7. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1202>
- Ribeiro, P. (2015). *Implementação de Serviços Partilhados nas Empresas Subsidiárias*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório da Universidade do Porto. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=37578
- Richter, P. C. & Bruhl, R. (2020). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*, 38(3), 447-488.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.006>
- Rivera-Rodríguez, H.A., Vasco, J. & Plata, J. (2022). *Estrategias clave en la implementación de centro de servicio compartidos en empresas multilaterales*. *Económicas CUC*, 43(1), 195–214.
<https://doi.org/10.17981/econuc.43.1.2022.Org.4>

- Rolo, J. M. D. d. S. (2007). *Os serviços partilhados na administração pública portuguesa: os desafios de uma nova gestão pública*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/1341>
- Sako, M. (2010). Technology Strategy and Management: Outsourcing Versus Shared Services. *Communications of the ACM*, 53(7), 27–29. <https://doi.org/10.1145/1785414.1785427>
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Savills Aguirre Newman (2018). *Shared Service Centres in Portugal: A Real Estate Approach*. <https://pdf.euro.savills.co.uk/portugal/brochura-final-shared-services-compressed.pdf.pdf>
- Savills Aguirre Newman. (2021). *Portugal no Radar: Business Service Centres – A Atratividade do Mercado Imobiliário*. <https://pdf.euro.savills.co.uk/portugal/business-service-centres-pt-2021-lv.pdf>
- Seixas, T. S. (2014). *Fatores críticos de sucesso no processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhados - Estudo de caso do Centro de Serviços Partilhados da BRF em Viena*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/730>
- Serra, J. M. F. (2012). *Balanced Scorecard – Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1180/1/DM_JoseSerra_2012.pdf
- Soalheira, J. & Timbrell, G. (2014). What is Shared Services? In T. Bondarouk. (1ª Ed.), *Shared Services as a New Organizational Form* (pp. 67-84). Emerald Group Publishing Limited.
- Soares, S. A. (2016). *A Concentração dos Serviços de Contabilidade num Centro de Serviços Partilhados: Estudo do Caso H. B. Fuller*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/83961/2/135544.pdf>
- Soares, E. A. M. (2019). *Centros de Serviços Partilhados: contributos para a realização de um inquérito à realidade portuguesa*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/28252>
- Squilla, B., Lee, J., & Steil, A. (2017). Research Shared Services: A Case Study in Implementation. *Journal of Research Administration*, 48(1), 86–99. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1152284>
- Strikwerda, J. (2006). *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*. Amsterdam, Nolan Norton Institute. <https://www.researchgate.net/publication/228411106>
- Triplett, A. & Scheumann, J. (2000). Managing Shared Services with ABM. *Strategic Finance*. <https://www.thefreelibrary.com/Managing+SHARED+SERVICES+with+ABM.-a060007868>

- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *People and Strategy*, 18(3), 12-23.
link.gale.com/apps/doc/A17976631/AONE?u=anon~c52ac9a2&sid=googleScholar&xid=6dfa0f43.
- Vaivio, J. (1999), Exploring a ‘non-financial’ management accounting change. *Management Accounting Research*, 10(4), 409-437.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0112>
- Vicente, C. C. d. S. (2007). *Mudança nas práticas de Controlo de Gestão em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL.
<http://hdl.handle.net/10071/677>
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M. & Newton, C. (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 200–212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00582.x>
- Yusof, A. F., Miskon, S., Iahad, N. A., Rahman, A. A., Abdullah, N. S., Sim, A. T. H. *et al.* (2016). Drivers influencing shared services adoption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 90(1), 93-100.
https://www.researchgate.net/publication/306961868_Drivers_influencing_shared_services_adoption

Apêndices

Apêndice A – Pedido de colaboração dirigido aos responsáveis pela tomada de decisão (enviado via correio eletrónico ou *LinkedIn*)

Boa tarde,

O meu nome é Carolina Domingos e sou aluna de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Encontro-me, neste momento, a desenvolver a minha dissertação, relacionada com a gestão e avaliação da *performance* de Centros de Serviços Partilhados (CSP) localizados em Portugal.

Ficaria extremamente grata pela colaboração no preenchimento de um inquérito, destinado aos responsáveis pela tomada de decisão. A sua colaboração é de extrema importância para que os objetivos da investigação sejam alcançados. O inquérito tem a duração máxima de 10 minutos e encontra-se disponível no seguinte [link](https://forms.office.com/r/hckwTiAeK7) (versão em português): <https://forms.office.com/r/hckwTiAeK7>

Desde já agradeço a atenção dispensada, ficando ao dispor para qualquer esclarecimento necessário.

Com os melhores cumprimentos, Carolina Domingos

Good afternoon,

My name is Carolina Domingos, and I am a master's student in Management Control and Performance Evaluation at the Higher Institute of Accounting and Administration of Lisbon. I am currently developing my master's thesis, related to the performance management and evaluation of Shared Service Centers (SSC) located in Portugal.

I would be extremely grateful for the collaboration with my investigation, by completing a survey, intended for those responsible for the decision-making. Your collaboration is extremely important for the goals of the investigation to be achieved. The survey has a maximum duration of 10 minutes and is available in the following [link](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAZ_p0zmdJUMU4xR05UMjY3Mk5ZNUVaN1U2NDVrTEYwTy4u&lang=en) (english version): https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAZ_p0zmdJUMU4xR05UMjY3Mk5ZNUVaN1U2NDVrTEYwTy4u&lang=en

In advance, thank you for your attention, I am available for any clarification you may require.

Best regards, Carolina Domingos

Apêndice B – Inquérito por questionário (versão em português)

Gestão e Avaliação da *Performance* em Centros de Serviços Partilhados (CSP)

O meu nome é Carolina Domingos, sou aluna do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou, neste momento, a desenvolver a minha dissertação relacionada com a gestão e avaliação de *performance* em centros de serviços partilhados (CSP), localizados em Portugal.

A sua colaboração no preenchimento do presente questionário é de máxima importância para a concretização dos objetivos da investigação, pelo que agradeço desde já a sua disponibilidade e atenção.

O questionário é composto por 24 perguntas, está dividido em 3 partes e tem a duração máxima de 10 minutos. Todas as informações serão tratadas apenas para fins académicos e científicos e o seu anonimato será totalmente assegurado.

* Obrigatória

Parte I - Caracterização da organização e do CSP

1. Um CSP é uma unidade de negócios, pertencente a uma organização, criada especificamente para fornecer determinados serviços de suporte às restantes unidades de negócio dessa organização. Em determinados casos, pode evoluir e passar a prestar os seus serviços a empresas externas. Distingue-se, no entanto, de centros cujo propósito é somente prestar serviços a empresas externas, como centros de Business Process Outsourcing. **De acordo com a definição apresentada, a sua organização possui algum CSP localizado em Portugal? ***

- Sim
- Não

2. **Onde se localiza o CSP da organização? ***

- Área metropolitana de Lisboa
- Área metropolitana do Porto
- Aveiro
- Braga

3. **Qual o setor principal da organização? ***

- Aeroespacial e defesa
- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Comércio por grosso e a retalho

- Construção
- Educação
- Eletricidade, gás e água
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Serviços profissionais
- Setor público
- Tecnologia, mídia e telecomunicações
- Transporte, armazenagem e logística
- Turismo, alojamento, restauração e similares
- Outra _____

4. Há quanto tempo está o CSP em funcionamento? *

- Menos de 3 anos
- Entre 3 e 7 anos
- Entre 8 e 12 anos
- Entre 13 e 17 anos
- Mais de 18 anos

5. Qual a dimensão do CSP? *

- Até 50 colaboradores
- Entre 50 e 250 colaboradores
- Entre 250 e 500 colaboradores
- Entre 500 e 750 colaboradores
- Mais de 750 colaboradores

6. Quais as funções desempenhadas pelo CSP? Selecione todas as que se aplicam. *

- Aquisições
- Cadeia de Abastecimento/Suporte à Produção
- Contabilidade
- Controlo de Gestão
- Engenharia
- Financeiras
- Fiscalidade
- Infraestruturas

- Legais e Jurídicas
- Logística
- Recursos Humanos
- Serviço de Apoio ao Cliente
- Tecnologias da Informação e comunicação
- Vendas e Marketing
- Outra _____

7. Na sua opinião, quais os benefícios de um CSP? Selecione os 5 que considera mais relevantes. *

- Acesso a recursos qualificados externos
- Aumento de produtividade
- Criação de sinergias, conhecimento e competências
- Economias de escala
- Foco no core business
- Flexibilidade
- Maior consistência e fiabilidade
- Maior controlo e transparência
- Melhor qualidade e nível de serviço para o consumidor
- Melhoria de processos e práticas
- Melhorias de eficiência e eficácia
- Orientação para a tomada de decisão
- Redução de custos
- Aperfeiçoamento da tecnologia

Parte II - Gestão e avaliação do desempenho do CSP

8. Que instrumentos, técnicas e ferramentas de controlo de gestão são utilizados pelo CSP? Selecione todas as que se aplicam. *

- Activity-Based Costing (ABC)
- Análise de variação
- Balanced Scorecard (BSC)
- Contabilidade de Gestão estratégica
- Contabilidade de valor agregado
- Custeio padrão
- Economic Value Added™ (EVA™)

- Gestão da Qualidade Total
- Medidas de performance não financeiras
- Medidas de qualidade
- Orçamentos
- Previsão contínua
- Não aplicável
- Outra _____

9. Com que frequência são realizadas reuniões com o intuito de melhorar continuamente o desempenho do CSP? *

- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Não aplicável

10. Com que frequência fornece o CSP relatórios do seu desempenho aos seus clientes/unidades de negócio? *

- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Não aplicável

11. O CSP utiliza algum sistema integrado e formal de controlo de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC)? *

- Não
- Está atualmente em desenvolvimento
- Os relatórios são gerados através de um BSC, mas são necessárias melhorias
- Sim, utilização de um BSC desenvolvido com indicadores financeiros e operacionais

12. Caso tenha respondido “Não” na questão anterior, quais os principais motivos?

Selecione todos os que se aplicam.

- Comunicação e controlo informal são mais eficazes

- Elevados custos de formalização e implementação
- Estrutura organizacional
- Reduzida necessidade de informação
- Outra _____

13. Há quanto tempo possui o CSP um sistema de controlo de gestão implementado? *

- Até 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Não aplicável

14. Qual o nível de uso de Acordos de Nível de Serviço (ANS) entre o CSP e os seus clientes/unidades de negócio? *

- Sem ANS em vigor
- Alguns ANS em vigor
- ANS abrangentes em vigor
- ANS abrangentes em vigor, que são continuamente revistos e atualizados

15. O CSP estabelece metas baseadas na sua capacidade e objetivos estratégicos e, simultaneamente, na comparação do seu desempenho com o de outras organizações? *

- Sim
- Não

16. Com que frequência são realizados estudos de benchmarking interno/externo na avaliação do desempenho do CSP? *

- Pouco frequentemente (a cada 2-3 anos)
- Ocasionalmente, quando são requeridos dados empíricos (não anualmente)
- Frequentemente, numa base regular para todos os serviços prestados (anualmente)
- Não aplicável

17. Com que frequência são avaliados e monitorizados indicadores chave de desempenho do CSP? *

- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Semanalmente

- Diariamente
- Não aplicável

18. Na sua opinião, qual a importância da utilização de indicadores de desempenho não financeiros na avaliação do desempenho do CSP? *

- Muito importantes, complementam os indicadores financeiros
- Pouco importantes, os indicadores financeiros são suficientes

19. Com que frequência são realizados pelo CSP inquéritos de satisfação direcionados aos seus clientes/unidades de negócio? *

- Raramente
- Ocasionalmente
- Uma vez por ano
- Mais do que uma vez por ano
- Não aplicável

20. Indique o seu grau de concordância (1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente) quanto às seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A implementação de um sistema de controlo de gestão permite fazer face às necessidades informativas dos gestores na tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A implementação de um BSC fornece uma base razoável para a mediação do desempenho do CSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O controlo, a gestão e a avaliação do desempenho do CSP têm um impacto positivo no seu desempenho da organização no seu todo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte III - Caracterização do respondente

21. Qual o seu género? *

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

22. Qual a sua faixa etária? *

- Entre 18 e 25 anos de idade
- Entre 26 e 35 anos de idade
- Entre 36 e 45 anos de idade
- Entre 46 e 55 anos de idade
- Mais de 55 anos de idade

23. Quais as suas habilitações literárias? *

- Ensino secundário ou equivalente
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

24. Que função desempenha atualmente? *

- Controller* de gestão
- Diretor financeiro
- Diretor geral
- Gestor
- Outra _____

Apêndice C – Inquérito por questionário (versão em inglês)

Performance Management and Evaluation at Shared Services Centers (SSC)

My name is Carolina Domingos, I am a master's student in Management Control and Performance Evaluation at the Higher Institute of Accounting and Administration of Lisbon, and I am currently developing my master's thesis, related to the performance management and evaluation at shared service centers (SSC), located in Portugal.

Your collaboration by completing the following survey is extremely important for the accomplishment of the investigation's goals, therefore I thank you in advance for your availability and attention.

The survey consists of 24 questions, is divided into three parts and has a maximum duration of 10 minutes. All information will be treated only for academic and scientific purposes, and its anonymity is fully guaranteed.

* Mandatory

Part I - Characterization of the organization and the SSC

1. A SSC is a business unit, belonging to an organization, created specifically to provide certain support services to the other business units of that organization. In certain cases, it may evolve and start providing its services to external companies. They differ, however, from centers whose purpose is only to provide services to external companies, such as Business Process Outsourcing centers. According to the definition presented, does your organization have a SSC located in Portugal? *

- Yes
- No

2. Where is the organization's SSC located? *

- Lisbon metropolitan area
- Porto metropolitan area
- Aveiro
- Braga

3. What is the main sector of the organization? *

- Aerospace and Defense
- Agriculture, animal production, hunting, forestry, and fishing
- Human health activities and social support
- Financial and insurance activities
- Real estate activities

- Wholesale and retail trade
- Construction
- Education
- Electricity, gas, and water
- Extractive industries
- Manufacturing industries
- Professional services
- Public sector
- Technology, media, and telecommunications
- Transport, storage, and logistics
- Tourism, Accommodation, Restaurants and Similar
- Other _____

4. How long has the SSC been operating? *

- Less than 3 years
- Between 3 and 7 years
- Between 8 and 12 years
- Between 13 and 17 years
- Over 18 years

5. What is the size of the SSC? *

- Up to 50 employees
- Between 50 and 250 employees
- Between 250 and 500 employees
- Between 500 and 750 employees
- More than 750 employees

6. What are the functions performed by the SSC? Select all that apply. *

- Acquisitions
- Supply Chain/Production Support
- Accounting
- Management control
- Engineering
- Financial
- Taxation

- Infrastructure
- Legal
- Logistics
- Human Resources
- Customer services
- Information and Communication Technologies
- Sales and Marketing
- Other _____

7. In your opinion, what are the benefits of a SSC? Select the 5 you consider more relevant.*

- Access to qualified external resources
- Productivity increase
- Creating synergies, knowledge, and skills
- Scale economy
- Focus on core business
- Flexibility
- Greater consistency and reliability
- Greater control and transparency
- Better quality and level of customer service
- Improvement of processes and practices
- Efficiency and effectiveness improvements
- Guidance for decision making
- Cost reduction
- Technology improvement

Part II - Performance management and evaluation of the SSC

8. What management control instruments, techniques and tools are used by the SSC?

Select all that apply. *

- Activity-Based Costing (ABC)
- Variation analysis
- Balanced Scorecard (BSC)
- Strategic Management Accounting
- Added value accounting
- Standard costing

- Economic Value Added™ (EVA™)
- Total Quality Management
- Non-financial performance measures
- Quality measures
- Budgets
- Rolling forecast
- Not applicable
- Other _____

9. How often are meetings held to continually improve the SSC's performance? *

- Semiannually
- Quarterly
- Monthly
- Weekly
- Daily
- Not applicable

10. How often does the SSC provide reports on its performance to its customers/ the business units? *

- Semiannually
- Quarterly
- Monthly
- Weekly
- Daily
- Not applicable

11. Does the SSC use any integrated and formal management control system, such as the Balanced Scorecard (BSC)? *

- No
- It is currently under development
- Reports are generated using a BSC, but improvements are needed
- Yes, use of a developed BSC with financial and operational indicators

12. If you answered "No" to the previous question, what are the main reasons? Select all that apply.

- Informal communication and control are more effective
- High formalization and implementation costs
- Organizational structure
- Reduced need for information
- Other _____

13. How long has the SSC had a management control system in place? *

- Up to 1 year
- Between 1 and 5 years
- More than 5 years
- Not applicable

14. What is the level of use of Service Level Agreements (SLAs) between the SSC and its customers/the business units? *

- No SLAs in place
- Some SLAs in place
- Comprehensive SLAs in place
- Comprehensive SLAs in place that are continually reviewed and updated

15. Does the SSC set goals based on its capacity and strategic goals and, simultaneously, on the comparison of its performance with that of other organizations? *

- Yes
- No

16. How often are internal/external benchmarking studies performed to assess the SSC's performance? *

- Infrequently (every 2-3 years)
- Occasionally, when empirical data are required (not annually)
- Often, on a regular basis for all services provided (annually)
- Not applicable

17. How often are SSC's key performance indicators evaluated and monitored? *

- Semiannually
- Quarterly
- Monthly
- Weekly

- Daily
- Not applicable

18. In your opinion, what is the importance of using non-financial performance indicators in the performance evaluation of the SSC? *

- Very important, they complement the financial indicators
- Not very important, financial indicators are sufficient

19. How often does the SSC conduct satisfaction surveys aimed at its customers/business units? *

- Rarely
- Occasionally
- Once a year
- More than once a year
- Not applicable

20. Indicate your degree of agreement (1 – Strongly Disagree; 2 - Disagree; 3 – Neither disagree nor agree; 4 – Agree; 5 – Strongly Agree) with the following statements: *

	Strongly Disagree	Disagree	Neither disagree, nor agree	Agree	Strongly Agree
The implementation of a management control system helps meet the information needs of managers in decision making.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The implementation of a BSC provides a reasonable basis for measuring the SSC's performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The control, management and evaluation of the SSC's performance has a positive impact on its performance and the performance of the whole organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Part III - Characterization of the respondent

21. What is your gender? *

- Female
- Male
- Other

I prefer not to answer

22. What is your age group? *

- Between 18 and 25 years of age
- Between 26 and 35 years of age
- Between 36 and 45 years of age
- Between 46 and 55 years of age
- More than 55 years of age

23. What are your educational qualifications? *

- Secondary education or equivalent
- Graduation
- Postgraduate studies
- Master's degree
- Doctorate

24. What role do you currently perform? *

- Management controller
- Chief Financial Officer
- General Director
- Manager
- Other _____