

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

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

Gonçalo Lopes Barbosa

M

2024



U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

IMPACTO DA MUDANÇA DE PARADIGMA DE *SHARED SERVICE CENTER* PARA *GLOBAL BUSINESS SERVICE* – O CASO DA SEG AUTOMOTIVE

Gonçalo Lopes Barbosa

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2024

Agradecimentos

A elaboração deste relatório bem como o próprio mestrado consistiu num desafio que permitiu impulsionar a minha vida pessoal e profissional, desenvolver novas capacidades e adquirir mais conhecimento.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira por todo o apoio e disponibilidade prestada durante a realização deste trabalho, os quais permitiram melhorar o mesmo.

A todos os colaboradores da SEG Automotive Portugal, em especial à equipa de *Accounts Payable*, por todo o conhecimento transmitido e pela confiança que me passaram ao longo do meu percurso na empresa.

A toda a minha família por me apoiarem incondicionalmente, por me inculcaram os melhores valores, por me incentivarem a tomar sempre as melhores decisões e nunca me deixarem desistir.

Para finalizar, aos meus amigos e colegas de faculdade que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso académico e me proporcionaram bons momentos de confraternização e amizade.

Resumo

Este relatório de estágio tem como objetivo estudar o impacto da mudança de paradigma de um *Shared Service Center* para um *Global Business Service* numa empresa do setor automóvel analisando quais foram os benefícios e os desafios encontrados, as etapas do processo de transformação e as motivações que levaram à tomada desta decisão de alteração do modelo de organização funcional.

A elaboração do relatório iniciou-se com a recolha de informações sobre a SEG Automotive Portugal e sobre a temática em estudo. Posteriormente, realizou-se uma revisão de literatura sobre os principais conteúdos presentes no trabalho. De seguida, utilizou-se o método qualitativo através de um estudo de caso suportado essencialmente pelas entrevistas realizadas, pelos documentos internos e pela observação direta realizada durante o período de estágio.

O trabalho conclui que este processo de transição de um *Shared Service Center* num *Global Business Service* na SEG Automotive em Portugal se tem relevado um sucesso. Os desafios e os benefícios encontrados com a transformação encontram-se em consonância com a literatura disponível. No entanto, as motivações e as etapas do processo variaram na empresa em estudo, uma vez que se tratou de um processo gradual em que não existiram etapas definidas e as motivações não estão relacionadas com mudanças da estratégia central da empresa nem com o fraco desempenho financeiro.

Palavras-chave: *Shared Service Center*, *Global Business Service*, processo de mudança organizacional.

Abstract

This internship report aims to study the impact of the paradigm shift from a Shared Service Center to a Global Business Service in a company in the automotive sector, analyzing the benefits and challenges found, the stages of the transformation process, and the motivations that led to taking this decision to change the functional organization model.

The preparation of this report began with the collection of information about SEG Automotive Portugal and the topics under study. Subsequently, a literature review was carried out on the main contents present in this report. Then, the qualitative method was used through a case study supported essentially by the interviews, internal documents, and direct observation made during the internship period.

This work concludes that transitioning from a Shared Service Center to a Global Business Service at SEG Automotive in Portugal has proven successful. The challenges and benefits encountered with the transformation are in line with the available literature. However, the motivations and the stages of the process varied in the company under study, as it was a gradual process in which there were no defined stages and the motivations were not related to changes in the company's central strategy or poor financial performance.

Keywords: Shared Service Center, Global Business Service, organizational change process

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 <i>Shared Service Center</i>	3
2.1.1 Definição.....	3
2.1.2 Vantagens e Desvantagens	5
2.2 <i>Global Business Service</i>	6
2.2.1 Definição.....	6
2.2.2 Vantagens e Desvantagens	8
2.3 <i>Shared Service Center VS Global Business Service</i>	10
2.3.1 Motivos para a mudança.....	11
2.3.2 Transformação de SSC em GBS	12
3. Metodologia.....	15
4. Estudo de caso	17
4.1 Apresentação da empresa	17
4.2 Motivações para a transformação de SSC em GBS	19
4.3 Processo de transformação de SSC em GBS.....	20
4.4 Benefícios e desafios na implementação do SSC	20
4.5 Benefícios e desafios na implementação do GBS	21
4.6 Reflexões sobre a formulação e implementação estratégica do GBS.....	22
5. Discussão dos resultados.....	24
5.1 Motivações para a transformação em GBS: SEG vs literatura	24
5.2 Processo de transformação de SSC em GBS: SEG vs literatura	24
5.3 Benefícios e desafios na implementação do SSC: SEG vs literatura	24
5.4 Benefícios e desafios na implementação do GBS: SEG vs literatura.....	25
5.5 Reflexões sobre a formulação e implementação estratégica do GBS.....	26
6. Conclusão	28

Apêndice	30
Referências bibliográficas	34

Índice de Figuras

Figura 1 – Mudança para um SSC.....	4
Figura 2 – Semelhanças e diferenças entre SSC e GBS	10
Figura 3 – O caminho da evolução para SSC e GBS	13
Figura 4 – Organograma da empresa.....	18

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Data e duração das entrevistas	16
Tabela 2 – Departamentos do GBS e entidades suportadas	19

1. Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito de um estágio curricular realizado na SEG Automotive Portugal, uma empresa multinacional que produz componentes para o setor automóvel.

A forma como as empresas se organizam tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, fruto dos sucessivos ciclos de crises e prosperidade e diversas pressões externas. A indústria automóvel não foi exceção. Tal exige às empresas a flexibilidade de adaptar a sua organização, nomeadamente implementando modelos como os *Shared Service Center* (SSC) e, mais recentemente, os *Global Business Service* (GBS).

Os SSC têm-se afirmado como o modelo predominante adotado pelas grandes empresas multinacionais. No entanto, atualmente as mesmas encontram-se a passar por um processo de transformação em GBS. Portugal destaca-se por ser um polo de atração para a fixação destas empresas, por oferecer mão de obra relativamente barata e muito qualificada, bem como uma elevada capacidade de comunicar em várias línguas, o que permite a comunicação com todo o mundo e facilita a atração destas empresas.

Os GBS são conhecidos por serem evoluções dos SSC. No entanto, são um modelo de organização mais complexo que se foca na satisfação das necessidades dos clientes externos e na melhoria da sua experiência. Alterações geopolíticas de grande impacto como a pandemia Covid-19, trouxeram uma maior celeridade ao processo de transformação de SSC em GBS, de forma a reduzir custos operacionais e prestar serviços e vender bens de maior valor acrescentado, obtendo assim melhores resultados e ultrapassando momentos mais difíceis.

A transformação de SSC em GBS tem-se apresentado como uma das grandes tendências observadas nas empresas multinacionais nos últimos anos. Este processo de mudança organizacional provém de motivações que podem ser internas ou externas à empresa e acarreta consigo desafios e benefícios associados, que são estudados neste relatório. As etapas do processo de transformação são uma das principais temáticas a ser analisadas.

A presente investigação tem como objetivo responder a duas questões que sustentam a temática deste relatório de estágio, focando o caso da SEG Automotive Portugal:

- 1) Quais as motivações da mudança de SSC para GBS na SEG Automotive Portugal?
- 2) Como foi o processo, desafios e benefícios da transformação de um SSC num GBS na SEG Automotive Portugal?

Para responder às duas perguntas de investigação, realiza-se um estudo de caso, de natureza qualitativa, recorrendo a diversos métodos de investigação como a análise de documentos internos, entrevistas e conversas informais.

As questões de investigação propostas revelam-se um contributo relevante para a literatura académica, pois existe pouca literatura sobre os GBS, por se tratar de um modelo de organização relativamente recente no contexto mundial. Relativamente aos SSC, a literatura existente é bastante abrangente e completa, pois este modelo já é consensual e com uma implementação generalizada a nível mundial. No entanto, a literatura é escassa quanto à transformação de um SSC em GBS, o que se revela como lacuna, tendo em conta que, nos dias de hoje, muitas empresas estão a passar por este processo. Este estudo é por isso oportuno, pela sua utilidade e também pela sua exequibilidade, visto que já se encontram casos (como o aqui estudado) para investigar esta temática.

Este relatório preenche esta lacuna através da utilização de um caso de estudo específico, sendo, por isso, utilizada a metodologia qualitativa que permite aprofundar o conhecimento sobre as motivações para a transformação de SSCs em GBSs, sobre as etapas e os processos associados a esta transformação e sobre os seus desafios e impactos, nomeadamente as suas vantagens e desvantagens nas diversas áreas da organização.

O capítulo dois revê a literatura e explana as bases teóricas dos conceitos apresentados e do processo de mudança organizacional de transformação de um SSC em GBS. O capítulo três apresenta a metodologia utilizada e as fontes de informação. O quarto capítulo desenvolve o estudo de caso contendo uma breve apresentação da empresa e os resultados obtidos. O quinto capítulo expõe a análise crítica dos resultados obtidos, comparando-os com a literatura existente. O capítulo final expõe as principais conclusões, reconhece as limitações do trabalho e apresenta recomendações para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

Na realização da revisão da literatura foram consultados diversos artigos científicos, em bases de dados bibliográficas conceituadas como a *Web of Science* ou a *Scopus*, entre outros instrumentos de pesquisa como o *Google Scholar* bem como artigos não acadêmicos de consultoras e instituições especializadas, sendo estes últimos úteis e mesmo indispensáveis devido à novidade de algumas das temáticas estudadas.

Através da revisão bibliográfica pretende-se entender os conceitos de SSC e GBS, os elementos de semelhança e diferença de cada modelo, as respectivas vantagens e desvantagens, bem como as etapas necessárias à sua implementação.

2.1 *Shared Service Center*

2.1.1 Definição

Os centros de serviços partilhados são um fenómeno que se tem alargado nas grandes empresas multinacionais, tendo 80% das empresas da *Fortune 500* (as 500 empresas com maior receita no mundo) adotado este modelo, de acordo com o *Shared Service Handbook* publicado pela Deloitte em 2021.

A definição de SSC ainda não se encontra universalmente estabelecida, pelo que, vários autores apresentam a sua perspetiva pessoal. No entanto, é possível compreender que existem elementos-chave presentes em todas estas definições, como a centralização de atividades e a orientação para os clientes internos numa perspetiva de mercado.

De acordo com Schulman et al. (1999), os SSC são descritos como a concentração dos recursos da empresa necessários à realização de atividades, ao longo da organização, de forma a servir múltiplos agentes internos a um custo reduzido e com um nível de eficiência elevado, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e aumentar o valor da empresa (Herbert & Seal, 2012).

Schulz et al. (2009) definem, por sua vez, sete critérios que consideram essenciais para a definição das principais características de um modelo de organização de serviços partilhados: áreas funcionais, forma jurídica, tipo de coordenação, modelo de *pricing*, tipo de contrato e tipo de centro de responsabilidades, modelo geográfico e localização.

Os Centros de Serviços Partilhados são definidos como uma unidade de negócio parcialmente autónoma que realiza atividades consolidadas de suporte (designadas também como atividades de *back-end*), como a contabilidade e os recursos humanos e que, para além

disso, presta serviços a clientes internos (Bergeron, 2003; Schulz & Brenner, 2010 cit. em Richter & Brül. 2011). Ao transformar as atividades de suporte (a visão das unidades de negócio) em atividades essenciais (a visão dos SSC) desenvolvem-se novas competências (Sako, 2010 cit. em Richter & Brühl, 2011).

Os SSC consistem, assim, na agregação de atividades, que anteriormente se localizavam em unidades de negócio separadas, numa unidade central que opera à distância face à empresa-mãe e opera de forma *quasi-market*, de modo a gerar uma nova lógica de orientação para o cliente e para o processo (Rothwell et al, 2011). Isto contrasta com o modelo de organização em M (modelo multidivisional), que era utilizado antes do surgimento dos SSC, caracterizado pela existência de múltiplas divisões/departamentos de negócio. Com a passagem do modelo em forma de M para o modelo de SSC conseguiu-se centralizar atividades de suporte, como é visível na figura 1.

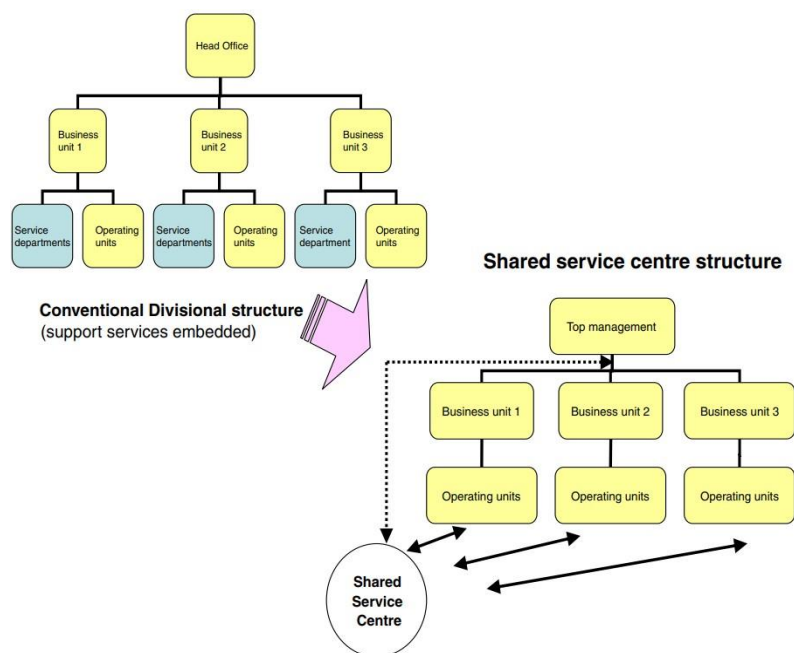


Figura 1 – Mudança para um SSC (Rothwell et al., 2011)

Como alternativa ao *outsourcing*, os SSC combinam “uma perspetiva de mercado centrada no cliente com direção e controlo de gestão interna” (Herbert & Seal, 2012)

A definição mais consensual é apresentada por Schulz & Brenner (2010) que classificam os SSC como um conjunto de diversas características a destacar: por serem o resultado da consolidação de processos, dentro de uma organização de forma a reduzir redundâncias, necessitam de se alinhar com os concorrentes externos, o principal objetivo é a redução de custos, o principal foco são os clientes e são geridos como uma empresa privada.

Para a implementação de um SSC é necessário seguir vários passos. A PricewaterhouseCoopers (2016) determina que existem seis princípios que têm de ser seguidos por uma ordem cronológica. O primeiro é a determinação dos serviços a oferecer, depois desenvolve-se o nível de serviço que vai ser realizado, de seguida escolhem-se os líderes e o staff. O quarto princípio é a análise do *benchmarking*; segue-se a estabilização do modelo de gestão e, por último, seleciona-se o processo de implementação.

2.1.2 Vantagens e Desvantagens

A literatura existente acerca das vantagens da implementação de um SSC revela-se consensual, justificando a implementação generalizada deste modelo de organização de trabalho nas empresas com maior volume de faturação.

O motivo principal apontado para a adoção do SSC é a redução de custos e, de acordo com Quinn et al., (2000) citado em Herbert & Seal (2011), sugerem ser fácil obter uma redução de custos na ordem dos 25-30%. De acordo com Oliveira & Clegg (2015), outras vantagens apresentadas prendem-se com a eliminação da duplicação de atividades, economias de escala e de gama e melhoria das competências dos trabalhadores.

As melhorias de eficiência e de eficácia ao nível dos processos permitem que não se perca o controlo e a dependência ao contrário do que acontece no *outsourcing*, sendo esta uma das vantagens referidas por Herbert & Seal (2011). Outras vantagens apresentadas são: o maior foco nas atividades centrais da empresa, maior controlo e transparência (Bergeon, 2003; Schulman et al., 1999), criação de novas competências (Herbert & Seal, 2012) e o retorno sobre o capital investido, obtido através da melhoria dos processos, sendo este um dos principais benefícios da implementação dos SSC (Sum et al., 2020).

As desvantagens da implementação de um SSC presentes na literatura académica revelam-se escassas, ao contrário do verificado com as vantagens. No entanto, alguns autores identificaram aspetos menos favoráveis à implementação de um SSC.

A principal desvantagem apresentada é a resistência à mudança por parte dos trabalhadores, o que gera também conflitos internos, pela necessidade de reduzir o tamanho das equipas (fenómeno conhecido como *downsizing*) de forma a reduzir custos. Os trabalhadores de um nível hierárquico inferior demonstram uma grande resistência à mudança, enquanto que a resistência dos trabalhadores de nível hierárquico médio e superior vai diminuindo à medida que o tempo passa (Oliveira & Clegg, 2015).

A outra grande desvantagem apresentada é o risco de uma implementação realizada de forma incorreta, seja a nível técnico ou temporal, o que irá gerar um aumento dos custos e a redução da produtividade, bem como uma maior insatisfação por parte dos colaboradores. De acordo com Schulman et al., (1999) e Van der Linde et al., (2006), a principal causa do insucesso da implementação de um SSC é a falta de apoio da gestão de topo e uma comunicação ineficaz. Globalmente, a literatura sugere que as empresas encontram diversas vantagens em implementar um modelo de SSC, pois conseguem uma redução de custos e a melhoria de eficiência e eficácia nos processos de trabalho. No entanto, necessitam de ter atenção a possíveis inconvenientes que prejudiquem a implementação deste modelo, como a resistência apresentada pelos trabalhadores à mudança e as dificuldades em obter sucesso com esta mudança que poderá levar a custos acrescidos. Todavia estes fatores podem ser combatidos com uma comunicação eficaz e apoio da gestão de topo.

2.2 Global Business Service

A literatura académica acerca dos GBS revela-se escassa, pelo facto, deste modelo ser relativamente recente e de ainda não existirem dados suficientes para tirar conclusões complexas acerca do mesmo. No entanto, as grandes consultoras apresentam relatórios com as principais tendências e perspectivas para o futuro baseadas em questionários aos gestores das maiores empresas, bem como em dados relativos à implementação deste modelo, nomeadamente a melhoria dos resultados financeiros e o aumento da eficiência.

2.2.1 Definição

Tal como ocorre nos SSC, as definições encontradas para os GBS referem aspetos comuns, nomeadamente, o facto de ser uma evolução dos SSC e do outsourcing e de abranger um maior conjunto de atividades, englobando toda a organização, permitindo maior agilidade e eficiência de processos.

Os GBS surgem como um modelo predominante, cada vez mais *mainstream*, no qual as organizações estão a coordenar recursos para gerir os esforços de serviços partilhados e *outsourcing* num esforço global (Deloitte, 2013). A mesma publicação defende que os modelos GBS são multifuncionais, multiregionais, multinegócios e de múltiplas fontes.

tudo ao mesmo tempo e possuem uma liderança e estrutura de governação comum que está intimamente ligada aos objetivos da empresa.

De acordo com a Ernest & Young (2023), os “GBS são a evolução dos *Shared Services* e do *Business Process Outsourcing* (BPO) – ambos focados em melhorar a eficiência dos processos e na redução de custos. É um pilar chave de uma estratégia digital que ajuda as empresas a navegarem na era da transformação”.

De acordo com o Kaizen Institute (2021), o modelo de GBS assenta em processos eficientes, adaptáveis e com uma visão *end-to-end*, incluindo competências relacionadas com finanças, informática e recursos humanos.

Os GBS são uma evolução avançada e perfeitamente integrada do modelo de serviços partilhados. Os GBS orquestram a entrega de funções críticas de suporte num cenário global, utilizando vários modelos de prestação de serviços. Encontram-se na vanguarda do desenvolvimento empresarial moderno, impulsionando o desempenho ideal de uma variedade de serviços de suporte empresarial e operam como uma estratégia de *business partner*, que contribui ativamente para atingir os objetivos estratégicos de uma organização (Zinnov, 2023).

Segundo a PricewaterhouseCoopers (2021), os GBS atingem uma posição onde conseguem trazer benefícios como a agilidade, tanto para clientes internos como para a organização. Nos dias de hoje tem-se verificado a tendência da transferência de processos *end-to-end* de SSC para GBS, reduzindo a importância de funções como a financeira que no passado era considerada a mais importante.

Os GBS estão a criar um ambiente onde as novas capacidades podem ser rapidamente adotadas para impulsionar os clientes para o sucesso. Este modelo está a aumentar a adaptabilidade às condições geopolíticas, que se alteram rapidamente, enquanto procuram providenciar serviços mais ágeis, que acrescentem valor, uma melhor experiência por parte do cliente e um elevado impacto nos resultados do negócio (Deloitte, 2021). Os GBS estão a tornar-se mais ágeis, digitais e com reduções nos custos de modo a proporcionar uma melhor experiência aos *stakeholders* (Deloitte, 2023). De acordo com o questionário realizado pela Deloitte, em 2023, o número de atividades realizadas no seio dos GBS tem vindo a diminuir face ao mesmo questionário realizado em 2021 passando de cinco a sete funções para entre uma e quatro. A função dominante é a financeira, que em 2023 se destacou como a função com maior representação nos GBS com cerca de 91% dos inquiridos a responder que já moveram esta função para os seus GBS. De modo a entender esta dominância,

segunda função com maior representação são os recursos humanos, com apenas 62% de respostas positivas por parte dos inquiridos. No âmbito do departamento financeiro, as funções de *Accounts Payable* são as que demonstram uma maior relevância, no que respeita à integração nos GBS (95%), de acordo com os dados do relatório da Deloitte acima referido. Estas funções foram executadas durante o estágio que serviu de base para a preparação do presente relatório e do respetivo estudo de caso.

De acordo com o artigo de Ben Trowbridge, publicado no Outsourcing Center (2022), existem cinco grandes tendências que irão revolucionar os GBS nos próximos anos. O foco na transformação digital e a incorporação de novas tecnologias como a Inteligência Artificial são apontadas como as mudanças mais urgentes a realizar. A exploração de novas geografias, para a implementação do modelo, é outra das tendências apontadas. Para além disso, as empresas estão a equacionar implementar um modelo híbrido em que uma parte das atividades é realizada internamente e para as restantes recorrem a *outsourcing*. A quarta tendência é a maior ênfase dada à privacidade e à segurança de dados, devido ao aperto das normas governamentais. A última tendência é a colaboração com a área académica através de faculdades e com instituições do Governo, de modo a atrair e reter talento, bem como a desenvolver novos programas de formação para os seus colaboradores.

2.2.2 Vantagens e Desvantagens

No que respeita aos GBS, as vantagens e desvantagens encontradas na revisão de literatura demonstram-se similares às dos SSC, uma vez que são dois modelos com características semelhantes e, mais uma vez, as vantagens encontradas superam de forma significativa as desvantagens.

Conforme o estudo da Deloitte, realizado em 2023 acerca dos GBS, os principais objetivos atingidos com a implementação deste modelo são por ordem decrescente de importância:

- Redução de custos;
- Estandarização de processos e melhoria da eficiência dos mesmos;
- Desenvolvimento de novas capacidades;
- Aumento do valor do negócio;
- Redução do risco;
- Aceleração da agenda digital;

- Acesso a um maior leque de talentos.

Outras vantagens são apresentadas no estudo da consultora Zinnov (2023), entre as quais se destacam: o foco centralizado no cliente, pois os GBS priorizam a satisfação do cliente através da ênfase colocada na entrega do melhor serviço, tanto às equipas internas, como aos *stakeholders* externos; a flexibilidade e a escalabilidade são também fatores referidos no mesmo estudo uma vez que este modelo permite adaptações rápidas a mudanças no negócio e na economia e permite também aumentar e diminuir o tamanho das equipas conforme as necessidades da empresa. Por fim, é referido também a integração de capacidades que se demonstra mais do que uma mera centralização de funções e permite agilizar processos, reduzir a duplicação de tarefas e aumentar a eficiência geral.

De acordo com Daub et al. (2017), aspetos como a incerteza de que o valor acrescentado justifique os investimentos em novas tecnologias e processos e a dificuldade em atrair talento são apontados como as maiores desvantagens da implementação deste modelo. Além destas justificações, certas empresas falham na implementação e manutenção dos GBS pelo facto dos resultados não serem imediatos nem de curto-prazo, principalmente numa era de avanços tecnológicos constantes.

Os principais desafios apresentados pela Zinnov (2023) são: a definição do papel e do valor do GBS quando comparados com as unidades de negócio locais autónomas presentes nos modelos tradicionais de organização de uma empresa e a incerteza que os executivos sentem sobre o valor acrescentado com esta transformação e sobre o tamanho das equipas internas. Tal como ocorre nos SSC, as vantagens apresentadas pelos autores supracitados superam de forma avassaladora as desvantagens e, de acordo com a Zinnov (2023), existem algumas estratégias para mitigar os obstáculos apresentados tais como: a definição de um líder do GBS, o melhoramento da visibilidade da gestão de topo; a definição, de forma clara, das funções a desempenhar; a promoção de um ambiente multifuncional e de colaboração e o estabelecimento de uma estratégia de comunicação clara e distintiva. Através destas estratégias é possível ultrapassar as dificuldades da implementação de um GBS e, deste modo, criar as condições necessárias para o sucesso deste modelo.

2.3 Shared Service Center VS Global Business Service

Uma das lacunas existentes na literatura é a comparação entre estes dois modelos de organização das empresas. Porém, existem alguns estudos realizados por consultoras que permitem entender, de forma mais clara, quais são as diferenças e as semelhanças entre os modelos.

Como já foi referido anteriormente, os GBS são uma evolução dos SSC, o que por si só, demonstra que irão ser encontrados mais aspetos que estão presentes nos dois modelos do que aspetos que os distinguem. De acordo com o Kaizen Institute (2021), os GBS distinguem-se dos SSC por terem evoluído no sentido de se tornarem mais focados na criação de valor para a empresa. Em 2023, a Zinnov produziu um esquema para identificar as características comuns aos dois modelos e as características específicas de cada um.

A figura 2 destaca como aspetos únicos do modelo de serviços partilhados o foco em funções específicas do negócio como, por exemplo, recursos humanos, finanças, IT (*Information Technologies*) e apoio ao cliente. Neste modelo, as operações são realizadas numa base local e é principalmente focado em apoiar as equipas internas. Os GBS distinguem-se dos SSC por: ter uma abordagem de integração das atividades de suporte ao *core business*; os serviços são prestados com vista a satisfazer clientes globalmente e são considerados parceiros de negócio da organização. Os aspetos que são comuns aos dois modelos são a centralização de operações, a simplificação de processos, a redução de custos e o aumento da eficiência.

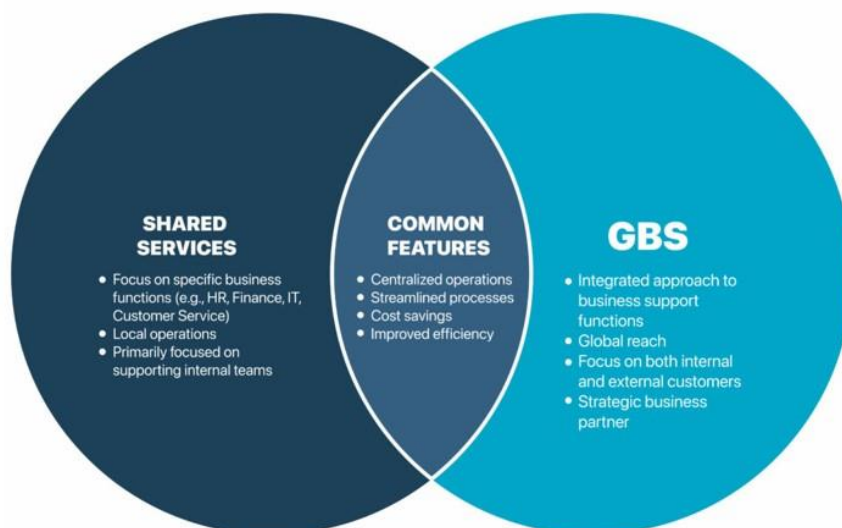


Figura 2 – Semelhanças e diferenças entre SSC e GBS (Zinnov, 2023)

A mudança de paradigma na transformação do modelo de organização da empresa é uma tendência que tem sido observada a nível global e, de acordo com Daub et al. (2017), cerca de 30% das empresas a nível mundial inseridas na *Fortune 50* estão a migrar para um modelo de GBS, o que comprova a necessidade de mudança e a rapidez do processo.

Mudar para um GBS necessita de mais aspetos do que já possuir um centro de serviços partilhados, porque existem diferenças significativas na gestão de ambos os modelos. As melhorias significativas no desempenho podem ser obtidas por quem tiver a capacidade de implementar esta transformação com sucesso.

De acordo com a Deloitte (2024) a mudança ou transformação organizacional é definida como o processo que permite a uma entidade operar de forma diferente no apoio à sua estratégia de negócios. Este processo pode ocorrer a três níveis: a nível corporativo abrangendo toda a empresa; a nível das unidades de negócio ou a nível funcional. A mudança é impulsionada pelas análises comportamentais dos recursos humanos que, por vezes, demonstram uma aversão à mudança e pela dificuldade dos recursos em se adaptar ao novo modo de operar.

2.3.1 Motivos para a mudança

Os cinco principais motivos que podem levar a uma mudança na organização são relacionados com uma mudança da estratégia da empresa ou com outras razões que levam a estas mudanças (NZ Business Excellence Foundation, 2019). O desempenho financeiro abaixo das expectativas é apontado como um dos principais motivos para a existência de mudança na organização. A mudança dos objetivos estratégicos é também um dos motivos apontados e é bastante frequente em empresas que alteram a sua orientação estratégica, passando, por exemplo, do produto para o cliente. Outro motivo apontado é o fim do ciclo de vida de desenvolvimento de um produto, sobretudo em empresas com produtos com um ciclo de vida curto e que não conseguem criar constantemente novos, levando a várias reestruturações. As novas tecnologias e a velocidade com que estas aparecem são também apontadas como um dos principais motivos de mudança organizacional, nomeadamente, nas grandes empresas com uma forte componente de tecnologia em todos os processos. Por último, as fusões e aquisições, levam, na maior parte das vezes, a processos de mudanças nas organizações. A mudança pressupõe, na maioria das vezes, uma análise estratégica. De acordo com Bryson et al. (2018), a análise estratégica é definida como um esforço disciplinado que permite a realização de ações que guiam a empresa e apoiam decisões de

elevada importância. Diversos autores indicam que podem identificar-se três tipos de estratégias: a estratégia pretendida (plano estratégico), aquela que a empresa tenciona realizar; a estratégia emergente, uma estratégia não planeada que surge para responder a oportunidades e/ou desafios inesperados que surgem à organização; e por último a estratégia realizada, que é aquela que a empresa de facto leva a cabo (Bryson et al., 2018; Jamison et al., 2020; Morris, 2019).

2.3.2 Transformação de SSC em GBS

A transformação de um SSC num GBS constitui um processo de mudança organizacional. Este processo é constituído por fases largamente transversais a todas as empresas. De acordo com a Infosys (2018), esta transformação contempla a integração de processos end-to-end, providenciando melhores resultados e uma melhor experiência do consumidor, bem como uma abordagem coordenada à transformação de forma a interligar todas as unidades de negócio através dos processos, dos dados, das aplicações e das infraestruturas. A informação e o aumento desta através da análise de dados constituem elementos-chave nesta mudança. A automação robótica de processos RPA (Robotic Process Automation) permite às organizações um crescimento da sua eficiência e a redução da dificuldade da implementação do processo de transformação de SSC em GBS. A digitalização permite, também uma transição mais rápida e inteligente através da utilização do know-how previamente adquirido. A KPMG (2024) acrescenta ainda a implementação de processos de contínua melhoria de tarefas, a reorganização dos objetivos do modelo operacional e, por fim, a implementação de novos contratos de serviços. Exemplos destes contratos são o MSA (*Master Service Agreement*) que especifica os serviços esperados, a frequência de entrega, os padrões de qualidade e o preço, e o SLA (*Service Level Agreement*) que corresponde a um acordo que especifica quais os serviços contratados e define prazos e o volume do trabalho a ser realizado que permitem à organização aumentar o valor por ela criado e aumentar a sua eficiência através do planeamento dos serviços adquiridos e também dos serviços prestados.

De acordo com a Celonis (2021), o processo de transformação de SSC em GBS permite às empresas passarem de reativas às alterações na indústria para serem proativas. Os SSC e os GBS deixam de influenciar apenas as margens operacionais para se tornar um parceiro estratégico, incrementando valor ao negócio da empresa e proporcionando uma melhor experiência ao cliente.

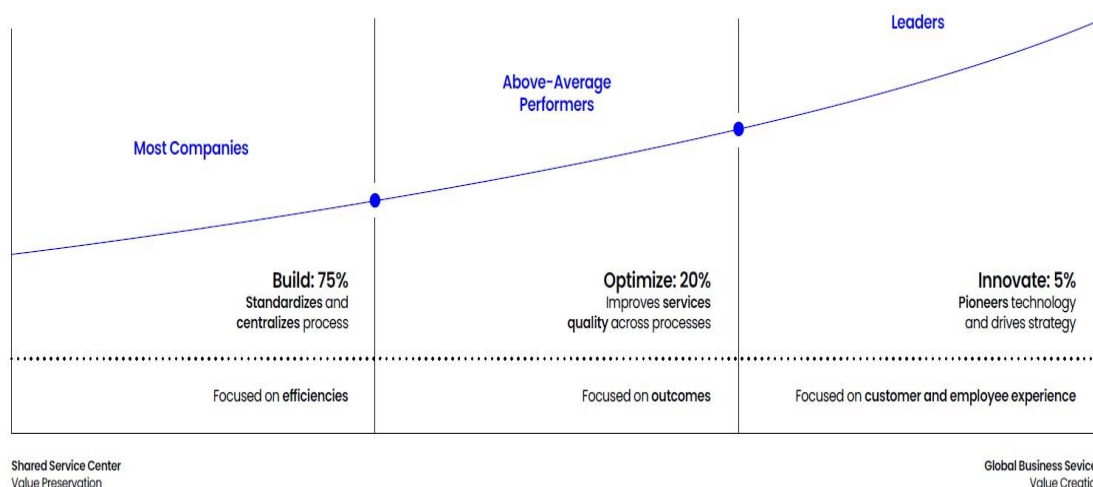


Figura 3 – O caminho da evolução para SSC e GBS (Celonis, 2021)

A figura 3 demonstra o processo de transformação de SSC em GBS dividido em três grupos de empresas, passando de uma fase focada na preservação do valor já criado para uma fase mais avançada focada na criação de valor. No primeiro grupo localizam-se a maior parte das empresas (75%) que começam por estandardizar e centralizar os processos com o grande foco na melhoria da eficiência. O segundo grupo é composto por empresas com um desempenho acima da média (20%) e que se focam nos resultados produzidos, aumentando a qualidade dos serviços prestados através da melhoria dos processos. O último grupo é o mais reduzido (5%) e abrange as empresas que se focam na experiência dos consumidores e dos colaboradores, são pioneiros na implementação de novas tecnologias e impulsionam a estratégia geral da indústria sendo, por isso, denominados de líderes.

A Adaptive Solutions & Advisory Group (2019) define as principais variáveis a ter em consideração quando se planeia implementar um GBS. Para este processo de transformação é necessário definir prazos de implementação, entender se a empresa está pronta para dar este passo, definir um líder ou uma equipa detenha o *know-how* necessário para chefiar o processo e prever as mudanças que irão ocorrer, identificando possíveis desafios ou riscos que possam surgir de forma a garantir o sucesso desta transformação.

O processo de transformação de SSC em GBS é composto por quatro fases de acordo com a HighRadius (2022). A primeira fase ocorre quando as empresas organizam os seus serviços de suporte de forma individual e ainda recorrem à contratação de outros serviços a empresas

externas. A segunda fase é referida como aquela em que a empresa começa a pensar em tornar global os seus serviços partilhados. A terceira fase dá-se quando as organizações procuram, não só a redução de custos, como também a criação de valor. A última fase é a adoção de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial. A mesma publicação defende que de forma a atingir o nível de maior maturidade de um GBS, é necessária a adoção de processos *end-to-end*, abrangendo as várias áreas de negócio, a tomada de decisões deve ser baseada em dados concretos utilizando as mais recentes tecnologias e a inovação deve ser a palavra de ordem nos GBS. O autor refere também a utilização do modelo 70-20-10 em que 70% do esforço dos membros da empresa deve ser dedicado às operações, 20% deve ser dedicado à melhoria contínua e 10% à disrupção das ideias de mercado.

3. Metodologia

A metodologia utilizada na realização deste relatório de estágio é do tipo qualitativo. É realizado um estudo de um caso único, mais concretamente, da empresa *SEG Automotive Portugal*, na área de *Accounts Payable*. Este método permite responder a perguntas de investigação do tipo “como” e “porquê”, como é o caso do presente relatório.

A escolha deste método justifica-se pelas suas características, nomeadamente a combinação de métodos de recolha de dados, para permitir um conhecimento aprofundado da organização e responder a perguntas do tipo acima descrito (Scapens, 1990; Yin, 2014). As técnicas de recolha de dados utilizadas são as entrevistas (do tipo semiestruturado), análise de dados provenientes de arquivos internos da empresa, bem como dados públicos anunciados no *website* da mesma e também noutros *websites*, nomeadamente de consultoras e, por último, dados e informações obtidos através de observação direta, potenciada pela realização do estágio. A utilização conjunta destes métodos permite obter a triangulação da informação das diferentes fontes e, a partir daí, produzir generalizações teóricas sobre a matéria estudada.

De acordo com Yin (2014), as vantagens da utilização deste método prendem-se com a flexibilidade no planeamento, permitir uma análise profunda dos processos e das relações entre os mesmos e estimular novas descobertas, permitindo, assim, respostas mais aprofundadas e explicações completas.

Dos tipos de estudos de caso apresentados por Scarpens (1990), foram utilizados o tipo exploratório, cujo objetivo era tratar problemas pouco conhecidos, definindo novas hipóteses e o tipo explanatório, onde se pretendeu explicar as relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial. Os entrevistados são indivíduos com perfis específicos de modo a facilitar as conclusões obtidas, nomeadamente: o Diretor Geral que coordena o GBS e a líder de equipa de *Accounts Payable*, conforme a tabela 1 que calendariza as entrevistas e a sua duração.

Tabela 1 – Data e duração das entrevistas

Entrevistado	Data	Duração
<i>Team Leader de Accounts Payable</i>	06/05/2024	35 minutos
Diretor-geral	10/05/2024	50 minutos

Fonte: Elaboração própria

Os dados provenientes dos arquivos internos da empresa são obtidos ao longo de seis meses, período de duração do estágio curricular, através da consulta e análise de documentos fornecidos pela empresa e permite também ter uma perspetiva crítica desta, nomeadamente, sobre as mudanças que motivam a realização deste relatório e permitem também efetuar confrontos com a literatura encontrada acerca das temáticas abordadas. Estes permitiram também construir as figuras do organograma e das localizações da empresa.

Os dados presentes no *website* da *SEG Automotive* permitiram, acima de tudo, uma visão global do grupo e entender os aspetos essenciais que motivaram a criação de um SSC (e a sua posterior transformação num GBS), que abarcasse todas as atividades deste grupo.

A observação direta revela-se um método de recolha de informações decisivo por potenciar recolher as principais informações durante um período de tempo mais alargado e num contexto natural da vida do dia-a-dia organizacional, permitindo entender as principais dinâmicas empresariais e a forma como a empresa se organiza.

4. Estudo de caso

4.1 Apresentação da empresa

A SEG Automotive, cujas iniciais provêm de *Starter Motors, Eletrification e Generators*, começa a ser projetada como uma empresa independente em 2017 quando o Grupo Bosch começa as negociações com o Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Co., Ltd (ZMJ) e o China Renaissance Capital Investment (CRCI) para a venda de uma das suas subsidiárias, a BoschSG. Em janeiro de 2018 finalizam-se as negociações com o grupo chinês ZMJ, um dos maiores fabricantes de sistemas de exploração mineira, e com o CRCI, sendo assim criada a SEG Automotive.

Os produtos comercializados mantiveram-se os mesmos e a empresa detém um lugar de destaque na indústria automóvel. De acordo com o site da empresa, atualmente, os principais produtos são os componentes elétricos de alta voltagem ou de 48V como o Boost Recuperation Machine (BRM) que permite a redução de emissões de CO₂, alternadores para veículos de passageiros e comerciais e motores de arranque. Os seus principais clientes são os grandes *players* da indústria como o BMW Group® e o Mercedes-Benz Group AG®, entre outros.

A SEG Automotive conta com cerca de seis mil e quinhentos colaboradores pelo globo, está presente em catorze diferentes localizações, das quais se destacam a Europa, a América do Norte e do Sul, Ásia, Índia e África do Sul. A visão da empresa é garantir a mobilidade de hoje e de amanhã através da redução das emissões de CO₂ e da aposta na mobilidade elétrica e sustentável.

O SSC que anteriormente fornecia serviços a quase todas as entidades da SEG Automotive à exceção da China e da Índia, já havia sido criado em setembro 2016 para apoiar a BoschSG, mantendo-se após a criação da nova empresa. Localizado em Mindelo, Vila do Conde, é composto por vários departamentos e com a transformação em GBS tem sofrido várias alterações na sua estrutura de modo a adaptar-se ao tipo de serviços prestados, aumentando, assim, a sua eficiência e atualmente conta com a estrutura da figura 4.

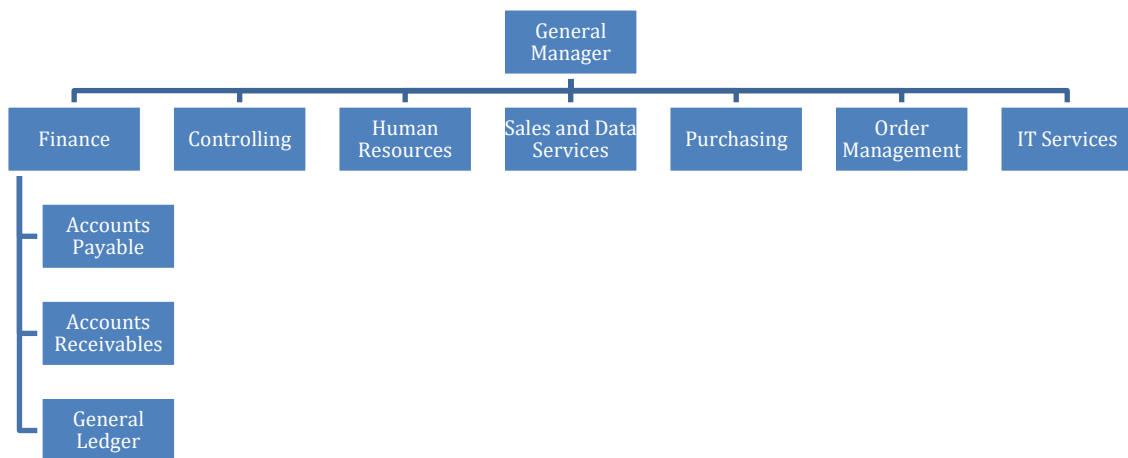


Figura 4 – Organograma da empresa (elaboração própria)

O GBS da SEG Automotive apresenta um modelo de organização bastante simples dividindo-se em sete departamentos que prestam os seus serviços às diversas entidades da empresa-mãe com a exceção das filiais em África e na Ásia, por possuírem características muito particulares especialmente no que respeita a normas de contabilidade e fiscalidade. O departamento financeiro é constituído pelas áreas de *Accounts Payable*, *Accounts Receivable* e *General Ledger*, onde se encontram as lideranças intermédias. Todos os departamentos são chefiados pela gestão de topo que, por sua vez, reportam ao Diretor-geral, também designado como *Head of GBS*.

Tabela 2 – Departamentos do GBS e entidades suportadas

Departamento	Entidades suportadas
<i>Controlling</i>	Europa e América do Norte
<i>Finance</i>	Europa e América do Norte
<i>Human Resources</i>	Portugal
<i>Order Management</i>	Europa
<i>IT services</i>	Portugal
<i>Purchasing</i>	Europa e América do Norte
<i>Sales & Data Services</i>	Europa e América do Norte

Fonte: Elaboração própria

A tabela 2 permite entender que os departamentos não se encontram no mesmo nível de desenvolvimento e de transformação em GBS, uma vez que departamentos como os recursos humanos e a informática apenas prestam serviços à entidade nacional, outros departamentos prestam serviços a diversos países na Europa e outros ainda prestam serviços a entidades na Europa, Estados Unidos e México.

4.2 Motivações para a transformação de SSC em GBS

O processo de transformação de SSC em GBS na SEG Automotive Portugal ocorreu de forma progressiva. Não existiu uma estratégia delineada para a sua implementação, tendo sido um processo gradual que foi sendo executado e sedimentado em função da aprendizagem e crescimento da empresa durante o decorrer do processo. Este processo de melhoria contínua permitiu uma mudança que ocorre todos os dias e que abrange todas as pessoas, utilizando o método Kaizen que permite mudar para melhor.

Os principais motivos apresentados nas entrevistas realizadas prendem-se com a perspetiva de obter uma redução de custos e o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

A redução dos custos foi procurada através da obtenção de economias de escala pelo facto de haver uma centralização dos serviços secundários, permitindo prestar mais serviços às diversas entidades pelo mesmo custo, reduzindo assim o custo médio. A padronização

dos processos, como o processamento de faturas e a verificação de pagamentos permitiu também a redução de custos.

Essa redução de custos foi igualmente buscada através do aumento da eficiência e a da qualidade dos serviços através da implementação de sistemas de medição de desempenho, onde se destacam a definição e uso de KPI's (*Key Performance Indicators*). A estratégia da empresa deixou de se focar no produto para se focar no cliente e a padronização e centralização dos serviços permitiu o aumento da sua eficiência pelo motivo referido anteriormente.

4.3 Processo de transformação de SSC em GBS

A forma gradual do processo de transformação de SSC em GBS levou a que não houvesse um plano estratégico e estruturado para esta mudança, com as etapas pré-definidas, claras e calendarizadas a serem seguidas. Apesar de não ter havido um plano estratégico para a implementação do GBS as entrevistas demonstraram objetivos que a empresa procurou atingir durante o processo. Entre estes objetivos, está a definição dos serviços, começando pelos departamentos da área financeira, razão pela qual esta é a área que se encontra num estágio mais desenvolvido de transformação em GBS, os serviços passaram a abranger novas geografias como é o caso da América do Norte.

A reestruturação das equipas já existentes para fazer face às novas necessidades através da realização de formações na empresa e da realocação dos colaboradores de acordo com as necessidades dos diferentes departamentos foi um dos objetivos procurados.

A estratégia da empresa passou a focar-se no cliente aumentando a preocupação com os *feedbacks* externos e tomando medidas corretivas de modo a aumentar a qualidade dos serviços.

4.4 Benefícios e desafios na implementação do SSC

O SSC foi implementado antes da criação da SEG Automotive, pois foi criado para prestar serviços à BoschSG. Porém, é possível entender os benefícios e os desafios que advieram da sua criação, uma vez que, aquando da criação da empresa, este era o modelo de organização de trabalho em vigor.

Os benefícios mostraram-se coincidentes em ambas as entrevistas. Ambos os entrevistados destacaram a redução dos custos operacionais, fruto da centralização de atividades de suporte

e da padronização dos processos, que permitiram obter economias de escala e tornando os custos médios unitários inferiores. Conseguiu-se igualmente um incremento da qualidade e da eficiência dos processos e dos serviços prestados, fruto da implementação de sistemas de controlo de qualidade e de eficiência do serviço, utilizando KPI's e o *feedback* proveniente dos clientes internos e externos. Destacaram ainda a melhoria das competências dos colaboradores, obtida através da reorganização das equipas e das formações facultadas aos colaboradores, o que permitiu uma evolução significativa do seu crescimento profissional. O principal desafio encontrado com a implementação deste modelo de organização de trabalho prendeu-se com a resistência dos colaboradores à mudança, o que de acordo com as entrevistas, se revelou uma reação normal e que foi facilmente contrariada. Nas entrevistas foi também realçado que os benefícios acima descritos superaram largamente os desafios encontrados, pelo que a implementação do SSC foi considerada um sucesso.

4.5 Benefícios e desafios na implementação do GBS

A implementação do GBS revelou benefícios e desafios muito similares aos encontrados com a implementação do SSC. As principais vantagens encontradas foram a redução de custos, a melhoria dos processos através do aumento da eficiência e da qualidade que foram conseguidas através da padronização dos mesmos e, por último, o incremento do valor do negócio, como se comprova pelo *feedback* positivo dos clientes internos e externos. Ambos os entrevistados referiram que, ao longo dos anos, o *feedback* obtido a partir dos *stakeholders* internos (entidades do Grupo SEG) e dos *stakeholders* externos como clientes e fornecedores tem vindo a ser cada vez mais positivo.

A incerteza em relação ao valor acrescentado pela implementação do GBS por se tratar de uma mudança relativamente recente, a dificuldade em atrair e reter talento que leva a custos acrescidos e os controlos rígidos em todos os processos, que limitam a flexibilidade, constituem as principais desvantagens encontradas.

Tal como ocorreu na implementação do SSC, ambos os entrevistados referiram que a transformação em GBS foi considerada um sucesso, conseguindo até superar as expectativas inicialmente criadas, uma vez que as vantagens superaram largamente as desvantagens encontradas.

4.6 Reflexões sobre a formulação e implementação estratégica do GBS

Os vários departamentos da SEG Automotive Portugal encontram-se em diferentes níveis de desenvolvimento no que respeita à implementação do GBS, uma vez que, por exemplo, a área financeira presta serviços a diversas regiões do globo, enquanto que os recursos humanos fornecem os seus serviços apenas à entidade local. No entanto, existem características gerais dos GBS que se encontram presentes em todos os departamentos da empresa.

A implementação de uma visão *end-to-end* nos processos da empresa envolvendo as diversas áreas de negócio e provocando um aumento da colaboração entre os funcionários, como é o exemplo do processo *Procure-to-Pay*, que engloba todas as atividades desde a requisição da compra dos materiais até ao momento do pagamento ao fornecedor, impulsionando a automação dos processos e a implementação de novas tecnologias constitui uma das características essenciais dos GBS. Uma das características apontadas nas entrevistas foi a centralização das atividades de suporte no GBS em Vila do Conde permitindo que a entidade portuguesa se tornasse um *business partner* da empresa-mãe, permitindo adaptar-se facilmente às rápidas mudanças que ocorrem no mundo empresarial atual e auxiliando na tomada de decisões de grande importância para o grupo SEG. A estrutura do GBS da SEG Automotive Portugal caracteriza-se pela concentração do maior número de colaboradores no departamento financeiro, com especial destaque para a área de *Accounts Payable*. No GBS realizam-se sete funções que correspondem ao número de departamentos existentes e existe uma grande aposta na implementação de novas tecnologias como é o caso da inteligência artificial. A existência de inúmeros controlos internos e autorizações necessárias para a concretização das tarefas por questões de segurança interna leva a que a agilidade não tenha aumentado como seria previsto. Processos como a criação de uma ordem de compra podem demorar cerca de duas semanas, uma vez que necessitam de cerca de sete aprovadores para que seja criada e este número aumenta quando os valores da ordem de compra são superiores a mil euros.

O processo de transformação de SSC em GBS está a ocorrer de forma faseada e ainda não se encontra terminado. De um modo global, a empresa encontra-se na fase do processo que se caracteriza pelo foco nos resultados e na incrementação da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

A formulação e a implementação estratégica do GBS ocorreram de forma gradual, como já foi referido e, de acordo com os representantes da empresa, permitiu que a empresa fosse aprendendo à medida que ia realizando o processo e foi considerado um sucesso revelando benefícios que a empresa não estava à espera de encontrar e permitindo melhorias contínuas ao nível dos processos e possibilitando o aperfeiçoamento dos serviços prestados aos clientes.

5. Discussão dos resultados

O estágio realizado na SEG Automotive Portugal permitiu a realização de comparações com a literatura já existente e encontrar as semelhanças e as divergências, tanto na implementação do SSC como na transformação em GBS, abrangendo as perguntas de investigação expostas no início do relatório.

5.1 Motivações para a transformação em GBS: SEG vs literatura

Os motivos para a mudança organizacional constituem a área que mais diverge da literatura existente. De facto, e como referido, os motivos para a mudança organizacional foram a redução de custos e o incremento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. A principal justificação é o facto da SEG Automotive Portugal ter uma postura de melhoria contínua passado por um processo que ocorreu de forma gradual. Motivos como o fraco desempenho financeiro ou a alteração dos objetivos estratégicos da empresa, apontados pela NZ Business Excellence Foundation (2019), não foram sentidos pela entidade e, por isso, não causaram pressões significativas na implementação do GBS.

5.2 Processo de transformação de SSC em GBS: SEG vs literatura

O processo de transformação de SSC em GBS ocorreu de forma gradual, ou seja, não foi uma mudança programada, o que fez com que não existisse um plano estruturado com passos a ser seguidos pela empresa. No entanto, é possível encontrar etapas pelas quais a empresa passou que estão presentes na literatura, nomeadamente no artigo presente no *website* da Infosys (2018) como a definição dos serviços a oferecer.

Existem também aspetos que divergem da literatura mencionada neste relatório, de destacar as conclusões da KPMG (2024), como não ser realizado um *benchmarking* nem haver necessidade de encontrar novas lideranças ou colaboradores, pois foram potenciadas as competências das equipas que já estavam presentes no modelo de organização anterior.

5.3 Benefícios e desafios na implementação do SSC: SEG vs literatura

A implementação do SSC é anterior à criação da empresa, uma vez que foi criado para prestar serviços à Bosch, no entanto, é possível entender as vantagens que advieram da sua criação. As vantagens apontadas nas entrevistas coincidem com as ideias defendidas pelos diversos

autores e destacam-se: a redução dos custos através da centralização das atividades de suporte, conforme o defendido pela Deloitte (2021); a melhoria da qualidade e da eficiência tanto dos processos como dos serviços prestados, referido em Oliveira & Clegg (2015) e a melhoria das competências dos colaboradores, permitindo um maior crescimento profissional (Herbert & Seal, 2012). As desvantagens encontradas com a implementação do SSC permitem encontrar pontos de discórdia com a literatura existente, uma vez que a resistência dos trabalhadores à mudança apontada por Oliveira & Clegg (2015), não se revelou significativa, nem se verificou uma redução de produtividade, como referido por Schulman et al. (1999) e Van der Linde et al. (2006), o que demonstra que o processo de implementação ocorreu sem imprevistos revelantes e foi considerado um sucesso por parte dos representantes da empresa.

5.4 Benefícios e desafios na implementação do GBS: SEG vs literatura

As vantagens encontradas com a implementação do GBS revelaram-se idênticas às encontradas no momento da criação do SSC, bem como às encontradas no relatório da Deloitte (2023) e destacam-se a redução de custos, a melhoria dos processos com o aumento da sua eficiência e qualidade, obtidas através da standardização dos mesmos e, por fim, o aumento do valor do negócio que é comprovado pela perceção dos clientes internos e externos. As desvantagens desta mudança prendem-se com a incerteza no valor acrescentado que este processo pode trazer, como citado em Daub et al. (2017), uma vez que se trata de uma mudança relativamente recente. Outro aspeto apontado foi a dificuldade em atrair talento devido à elevada concorrência existente, aspeto referido no artigo da Deloitte (2021), o que, por vezes, levou a custos adicionais para a empresa e os níveis de flexibilidade não aumentaram como seria esperado, desvantagem referida no artigo da Zinnov (2023), permanecendo controlos rígidos ao longo de todos os processos. A empresa assume que as vantagens encontradas superaram as desvantagens, por larga margem, considerando assim que o processo de implementação do GBS foi um sucesso, ultrapassando as expectativas inicialmente criadas.

5.5 Reflexões sobre a formulação e implementação estratégica do GBS

A implementação do GBS encontra-se em diferentes níveis de desenvolvimento nos diferentes departamentos. Algumas áreas como a financeira, já prestam serviços a diferentes regiões do globo e outras, como os recursos humanos apenas fornecem apoio à entidade local. Apesar disso, é possível encontrar características gerais de um GBS presente em todos os departamentos.

Relativamente às características essenciais dos GBS, a experiência sentida na empresa com a implementação deste modelo revela-se bastante alinhada com a literatura. Destaca-se o estabelecimento da visão *end-to-end* nos processos da empresa como descrito pelo Kaizen Institute (2021), ou seja, envolvendo diversas áreas de negócio e aumentando a colaboração entre os funcionários, sendo impulsionado pela automação dos processos e pela tecnologia implementada. A centralização das funções de suporte no GBS em Portugal permitiu que o mesmo se convertesse num *business partner* da empresa, deixando de ser apenas um centro de realização de atividades de suporte. Esta alteração surgiu para facilitar a adaptação às rápidas mudanças no mundo empresarial e encontra-se de acordo com o referido no artigo da Zinnov (2023). O GBS da SEG Automotive apresenta uma estrutura consonante com a maioria dos GBS existentes nas grandes empresas e com o relatório da Deloitte (2023) que demonstra a estrutura destes, caracterizando-se pela concentração do maior número de trabalhadores na área financeira, mais precisamente no departamento de *Accounts Payable*, são realizadas sete funções (correspondem aos departamentos existentes) e caracteriza-se por um elevado investimento na implementação de novas tecnologias. O aumento da agilidade verifica-se a um nível mais lento, pois a empresa aposta bastante na segurança, o que, por vezes, leva a que existam muitos controlos e autorizações necessárias para conseguir concluir as tarefas.

O processo de transformação de SSC em GBS, como já foi referido, está a ocorrer de forma gradual, o que indica que ainda não está terminado e apresenta diferentes níveis de desenvolvimento nos diversos departamentos. No momento da realização deste relatório, a SEG Automotive encontra-se na segunda fase do processo de transformação, de acordo com o relatório da Celonis (2021) que se caracteriza pelo foco nos resultados e na melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados. No entanto, a empresa pretende passar para a terceira e última fase onde é pioneira na implementação de novas tecnologias e coordena a estratégia geral da indústria automóvel.

A formulação e implementação estratégica do GBS revelou encontrar pontos de contacto com a literatura existente, nomeadamente, nos desafios e benefícios encontrados tanto na implementação do SSC, como na implementação do GBS. O processo de transformação tem-se caracterizado or ser um processo gradual e a estratégia está a ser elaborada à medida que a empresa vai aprendendo e evoluindo. Como referido por Bryson et al. (2018), Jamison et al. (2020) e Morris (2019), trata-se de uma estratégia emergente que surge para dar resposta a oportunidades ou desafios não antecipados à partida, e à medida que estes surgem.

6. Conclusão

O presente estudo de caso teve como objetivo compreender as motivações que levaram a SEG Automotive Portugal a transformar o seu já existente SSC num renovado GBS, entendendo as etapas desta transformação bem como as vantagens e os desafios que advieram deste processo de mudança organizacional em voga nas grandes empresas multinacionais.

No capítulo dois foram explanados os principais conceitos-chave a ser abordados ao longo do estudo, SSC e GBS através da análise das perspetivas dos diversos autores abordados na revisão de literatura. Nesta fase foram explorados os benefícios e os desafios da implementação de cada um dos modelos de organização do trabalho, assim como os pontos de contacto e as diferenças entre os modelos. Este capítulo terminou com uma análise aos processos de mudança organizacional com especial foco na transformação de um SSC em GBS.

O capítulo três centrou-se na explanação da metodologia de natureza qualitativa. Foram utilizadas técnicas de recolha de dados como as entrevistas presenciais, a utilização de documentos internos que permitiram construir as figuras do organograma e das localizações da empresa e, a que se revelou mais importante, a observação direta, que possibilitou perceber as dinâmicas da empresa e a sua adaptação ao GBS.

A contextualização da empresa onde foi realizado o estágio permitiu, de forma breve, entender aspetos essenciais como o processo de criação da empresa e a sua dimensão, que possibilitaram o enquadramento deste processo de mudança organizacional na empresa a ser estudada.

A análise crítica dos resultados permitiu efetuar comparações entre as características do processo de transformação de SSC em GBS na SEG Automotive Portugal e os autores referidos anteriormente, explorando as vantagens e os desafios encontrados tanto nos SSC como nos GBS, as etapas seguidas para a implementação do novo modelo de organização de trabalho e os motivos que levaram a esta transformação.

O estágio e o presente relatório permitem, nesta fase, dar resposta às duas perguntas de investigação inicialmente propostas e cujas respostas permitem concluir este trabalho. A primeira pergunta, “Quais as motivações da mudança de SSC para GBS na SEG Automotive Portugal?”, obteve como resposta a redução de custos, o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados, não tendo havido influência de pressões concorrenciais. Em relação

à segunda questão, “Como foi o processo, desafios e benefícios da transformação de um SSC num GBS na SEG Automotive Portugal?”, vários aspetos merecem destaque. O processo de transformação caracterizou-se por ocorrer de modo gradual, estando ainda em execução, mas já com perspectivas de finalizar, pois já se encontra num estado avançado de desenvolvimento. Este processo começou pela definição dos serviços a oferecer, passou para a constituição das equipas, que ocorreu através de uma reorganização funcional dos colaboradores. De seguida implementou-se uma visão *end-to-end* nos processos e, atualmente encontra-se na fase da aposta na automação funcional.

Os principais benefícios encontrados com esta transformação prendem-se com a redução de custos, proporcionando um melhor desempenho financeiro, a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados e o incremento do valor do negócio, tornando-se um *business partner*. No que diz respeito aos desafios destacam-se a dificuldade em reter talento, fruto da elevada concorrência e também a dificuldade em flexibilizar os processos e a tomada de decisão. Tendo em consideração a comparação entre os benefícios e os desafios encontrados no processo de transformação de SSC em GBS, o mesmo foi considerado um enorme êxito e não existem intenções de reverter esta decisão.

A escassa existência de artigos científicos sobre as temáticas abordadas, nomeadamente, a transição de SSC para GBS, revelou-se uma das principais dificuldades encontradas na realização deste estudo. Em relação ao estágio realizado foram encontradas também algumas limitações. Destacam-se a duração relativamente curta do estágio, a restrição da divulgação de informação interna da empresa e o regime de trabalho híbrido, no qual os colaboradores apenas se reuniam no escritório uma vez por semana. Em particular, o acesso a informação relativa a questões estratégicas revelou-se uma das maiores dificuldades.

Pesquisas futuras, baseadas em inquéritos e uma metodologia quantitativa, poderão estudar as necessidades que diferentes empresas sentem para decidirem realizar a transformação do seu SSC em GBS permitindo agregar a experiência do maior número de empresas possível. Seria também interessante compilar os processos de transformação de várias empresas de forma a criar uma base de conhecimento que permitisse compreender as principais tendências; neste segundo estudo, o maior aprofundamento necessário poderá exigir uma metodologia qualitativa, ou uma metodologia quantitativa baseada num inquérito bastante ambicioso.

Apêndice

Questões colocadas na entrevista ao Diretor Geral:

1. Qual o seu cargo na SEG?
2. Qual o departamento com mais e com menos colaboradores em Portugal?
3. O que levou à criação do SSC?
4. Qual a razão de escolha de Vila do Conde para a implementação do SSC?
5. Como caracteriza o resultado do processo de implementação do SSC?
6. Quais as principais vantagens encontradas na implementação do SSC?
7. Quais as desvantagens ou desafios na implementação do SSC? Encontrar e reter talento é uma delas?
8. O que levou (motivos) à intenção da passagem de SSC para GBS?
9. As dificuldades vividas no setor automóvel tiveram algum impacto na transição de SSC para GBS?
10. Quais as vantagens encontradas com a implementação do GBS?
11. Quais os desafios encontrados com a implementação do GBS?
12. O que mudou na organização com esta transformação?
13. Este foi um processo que foi programado ou foi acontecendo naturalmente?
14. Como foi assegurada a liderança deste processo?
15. Esteve envolvido neste processo?
16. Estas alterações são sentidas em todas as áreas de negócio ou considera que o impacto é diferente? Caso seja diferente diga uma área mais afetada e uma menos afetada.

17. Quais as etapas seguidas na implementação do GBS? O que faria diferente?
18. Quais as expectativas que se esperavam cumprir com a adoção do GBS?
19. Qual a importância das pressões concorrenciais para esta transformação? Em que aspectos?

Questões colocadas na entrevista à *Team Leader* de *Accounts Payable*:

1. Qual o seu cargo na SEG?
2. Com quantas pessoas conta o seu departamento?
3. Como caracteriza o resultado do processo de implementação do SSC em *Accounts Payable*?
4. Quais as principais vantagens encontradas na implementação do SSC?
5. Quais as desvantagens ou desafios na implementação do SSC? Encontrar e reter talento é uma delas?
6. O que considera que levou (motivos) à passagem de SSC para GBS?
7. As dificuldades vividas no setor automóvel tiveram algum impacto na transição de SSC para GBS?
8. Quais as vantagens encontradas com a implementação do GBS?
9. Quais os desafios encontrados com a implementação do GBS?
10. O que mudou em *Accounts Payable* com esta transformação?
11. Estas alterações são sentidas em *Accounts Payable*?
12. Este foi um processo programado ou foi acontecendo naturalmente?
13. Esteve envolvido neste processo?
14. Quais as etapas seguidas na implementação do GBS em *Accounts Payable*? O que faria diferente?
15. Quais as expectativas que se esperavam cumprir com a adoção do GBS?
16. Quais as sinergias que se pretendem obter com esta transformação?
17. Em que medida ou aspetos os beneficiários dos serviços de *Accounts Payable* são afetados por esta transformação?

18. Em que aspetos houve alterações nos recursos humanos de *Accounts Payable* com esta transformação?
19. Qual a importância das pressões concorrenciais para esta transformação? Em que aspetos?

Referências bibliográficas

Adaptative Solutions & Advisory Group (2019). The journey from SSC to GBS: Expanding Responsibilities and Competencies of Shared Service Center Organization. <https://adaptivesag.com/article/the-journey-from-ssc-to-gbs-expanding-responsibilities-and-competencies-of-shared-service-center-organization/>, acessado em 29 de março de 2024.

Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services, John Wiley & Sons. Inc., New Jersey.

Bosch, R. (2018). Sale of SEG Automotive Germany GmbH-the former Robert Bosch Starter Motors Generators Holding GmbH-to ZMJ and its partner CRCI successfully closed. <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/sale-of-seg-automotive-germany-gmbh-the-former-robert-bosch-starter-motors-generators-holding-gmbh-to-zmj-and-its-partner-crci-successfully-closed-137920.html>, acessado em 06 de abril de 2024.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.

Celonis (2021). The Ultimate Guide to Shared Services Transformation Go from cost center to innovation center. https://assets.ctfassets.net/zmrtlfup12q3/3BuUZKG10gxKp2TtCH4puY/5acd5840241954a5b2e5e6a883330dd8/The_Ultimate_Guide_to_Shared_Services_Transformation.pdf, acessado em 29 de março de 2024.

Daub, M., Ess, A., Silver, J., & Singh, S. (2017). Does the global business services model still matter?. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/does-the-global-business-services-model-still-matter>, acessado em 24 de novembro 2023.

Deloitte (2013). Global Business Services - Better together. <https://www.deloitte.co.uk/sharedservicesconference/assets/img/insights/global-business-services-better-together.pdf>, acessado em 25 de novembro de 2023.

Deloitte (2021). Shared Services Handbook - Hit the road: A practical guide to implementing shared services.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>, acessado em 25 de novembro 2023.

Deloitte (2021). 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/global-shared-services-2021-150621.pdf?logActivity=true>, acessado em 25 de novembro 2023.

Deloitte (2023). Global Shared Services and Outsourcing Survey. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>, acessado em 25 de novembro 2023.

Deloitte (2024). Organization Transformation. <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/services/organization-transformation.html>, acessado em 19 de fevereiro de 2024.

Ernest & Young. (2023). Global Business Services. https://www.ey.com/pt_pt/consulting/global-business-services, acessado em 24 de novembro 2023.

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

Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organizational form: Some implications for management accounting. *British Accounting Review*. 44(2), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>.

HighRadius (2022). 4 Critical Stages to your GBS Organization for 2022. <https://www.highradius.com/resources/Blog/critical-stages-for-gbs-evolution/>, acessado em 29 de março de 2024.

Infosys. (2018). Under One Umbrella - How an integrated global business model (GBS) can add value to your organization. <https://www.infosysbpm.com/offerings/business-transformation-services/white-papers/Documents/under-one-umbrella.pdf>, acessado em 19 de fevereiro de 2024.

Jamilson, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). Strategic management (1st ed.). Pamplin College of Business.

Kaizen Institute (2021). Business Services: de silenciosos a desafiadores. <https://kaizen.com/pt/insights-pt/business-services-silenciosos-desafiadores/>, acessado em 24 de novembro 2023.

KPMG (2024). Business transformation through SSC, GBS, and CoE. <https://kpmg.com/pl/en/home/services/business-advisory/business-transformation-through-ssc-gbs-and-coe-models-and-outsourcing-of-business-processes.html>, acessado em 19 de fevereiro de 2024.

Morris, J. (2019). Strategic Management. Open educational resources: Oregon State University Corvallis.

NZ Business Excellence Foundation. (2019). Guide-Key-Drivers-of-Organisational-Change. <https://nzbef.org.nz/wp-content/uploads/2019/05/Guide-Key-Drivers-of-Organisational-Change.pdf>, acessado em 19 de fevereiro de 2024.

Oliveira, J., & Clegg, S. (2015). Paradoxical puzzles of control and circuits of power. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 12(4), 425–451. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2015-0023>.

Outsourcing Center (2022). 5 Trends in Global Business Center Development. <https://www.outsourcing-center.com/top-5-trends-in-global-business-services/>, acessado em 24 de novembro 2023.

PricewaterhouseCoopers (2016) Shared Services: Multiplying Success. <https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf>, acessido em 25 de novembro de 2023.

PricewaterhouseCoopers (2021). Global Business Services – Key to Agility. <https://www.pwc.com/sk/sk/assets/PDFs/pwc-gbs2021-key-to-agility.pdf>, acessido em 25 de novembro 2023.

Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*. 35(1), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>.

Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*. 79(1), 241–252. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001>.

Scapens, R. W. (1990). Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, 22(1), 259-281.

Seal, W; Herbert, I. (2012). *Organizational change and the transformation of the Management Accounting function*. 3-18. https://doi.org/10.1057/9780230353275_1.

SEG Automotive (2018). Bosch Starter Motors and Generators is now SEG Automotive. <https://www.seg-automotive.com/press-releases/bosch-starter-motors-and-generators-is-now-seg-automotive/>, acessido em 06 de abril de 2024.

SEG Automotive (2024). SEG Automotive worldwide. <https://www.seg-automotive.com/regions/>, acessido em 06 de abril de 2024.

SEG Automotive (2024). Four product groups - one shared quality: reliable efficiency. <https://www.seg-automotive.com/products/products-overview/>, acessido em 06 de abril de 2024.

SEG Automotive (2024). About us. <https://www.seg-automotive.com/about-us/>,
acedido em 06 de abril de 2024.

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

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

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

Sum, F. F., de Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Faco, R. T. (2020). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center : A Study of Stability and Capacity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(2) 334–346. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2888837>.

Van der Linde, T. N., Boessenkool, A. L., & Jooste, C. J. 2006. Understanding shared services (Article 1 of 3). *Acta Commercii*, 6(1), 173–187.

Yin, Robert K. (2014) Case study research. Design and Methods. 5th Edition. 36-304.

Zinnov (2023). The rise of Global Business Services (GBS): The future of shared services. <https://zinnov.com/centers-of-excellence/the-rise-of-global-business-services-gbs-the-future-of-shared-services-blog/>,
acedido em 24 de novembro 2023.