

José Agostinho de Sousa Pinto

**Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados**

Universidade do Minho

Janeiro/2009

**Universidade do Minho**

Escola de Engenharia

Departamento de Sistemas de Informação

**Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**AUTOR:** José Agostinho de Sousa Pinto

**Trabalho realizado sob a orientação de:**

**PROFESSOR DOUTOR LUÍS ALFREDO AMARAL**

**Janeiro-2009**

## **Agradecimentos**

Aproveito esta simples página para agradecer a Deus pela vida, pela família que me deu e pelas pessoas maravilhosas, que ao longo do tempo, colocou no meu caminho.

Quero agradecer e felicitar o meu orientador **Professor Doutor Luís Alfredo Amaral**, pelo exemplar acompanhamento, auxílio, disponibilidade e incentivo que mostrou durante todo este período.

A minha gratidão ao corpo Docente do Mestrado em Sistemas de Informação, pelos conhecimentos transmitidos durante a parte curricular.

Agradeço aos meus colegas e amigos Docentes do ISCAP pelo apoio que sempre me deram.

Um agradecimento particular à minha mãe e a todos os familiares e amigos, pelas palavras de incentivo que sempre me encorajaram.

Finalmente um agradecimento especial à minha esposa **Graça Maria Pinto de Oliveira Gilvaia** e aos meus filhos **Hugo Daniel Gilvaia de Sousa Pinto** e **Inês Daniel Gilvaia de Sousa Pinto**, pelo amor, apoio, incentivo e compreensão que manifestaram durante todos estes anos. Aos três peço desculpa pelas vezes que precisavam da minha companhia e eu não estava ao Vosso lado.

A todos o meu sincero **Muito Obrigado**.

## Resumo

O sucesso das organizações, entidades de natureza sistêmica, depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente, ou seja, da sua capacidade de operar globalmente. Os Sistemas de Informação assumem um papel central, tanto no planeamento estratégico e tático quanto no seu funcionamento operacional. Neste contexto, as organizações vêem-se na necessidade de alterar estratégias, pensar novos modelos de negócio e adaptar os seus processos e operações.

A globalização, suportada na evolução tecnológica, obriga à procura de novos modelos de Gestão. Os modelos tradicionais Centralizados, Descentralização ou Outsourcing, não respondem plenamente às necessidades de crescimento nem às dinâmicas de aquisição e fusão de empresas, surgindo então o modelo de Serviços Partilhados. A complexidade na implementação de SI's, obriga a existência de algum construtor lógico normalmente designados por arquitectura empresarial, para definir e controlar a integração de todas as componentes do sistema.

Uma aproximação prevê o desenvolvimento de interfaces entre diferentes sistemas legados, tornando possível o intercâmbio dos dados. Uma segunda opção contempla o desenvolvimento ou aquisição de um sistema global e homogéneo que sirva as diversas empresas, importando todos dados históricos dos sistemas legados numa única operação. Uma terceira opção é uma aproximação multi-faseada, desenvolvendo-se um conjunto limitado de interfaces, em que, parte dos dados são partilhados. Em paralelo vai-se construindo um sistema empresarial único, incremental e alimentado com dados dos sistemas legados.

Serviços partilhados são uma estratégia colaborativa que visa a optimização dos recursos Humanos, capital, tempo e outros recursos corporativos, concentrando numa ova Unidade de negócio, Centro de Serviços Partilhados (semi)-autónoma, designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e prestar serviços de excelência a toda a Organização. Segundo Quinn (2000) existem quatro modelos de Serviços Partilhados, Modelo Básico, Marketplace, Marketpalce Avançado e Empresa Independente.

De acordo com a cultura Organizacional, a dimensão e a dependência tecnológica da Organização será adequado um modelo. As Pessoas, os Processos, a Tecnologia e as Instalações funcionar como fontes de custo e benefício.

**Palavras-Chave:** Serviços Partilhados, Modelos de Serviços Partilhados, Arquitectura Empresarial,

## Abstract

The success of organizations, entities of systemic nature, depends of their interaction with their surroundings, meaning, the capacity of operating globally. The Information Systems assume a central role, not only on their strategic and tactic planning but also on their operational functioning. On this context, organizations see the necessity of changing strategies, think on new business models and adapt their procedures and operations.

Globalization, supported in technological evolution, compels to the search of new models of Management. Centered traditional models, Decentralization or Outsourcing, do not fully correspond to the necessities of growth nor to the dynamic of acquisition and fusing of companies, appearing then a model of Shared Services. The complexity in implementation of SP's, compels the existence of some logical constructor usually assigned by enterprise architecture, to define and control the interaction of all the system components.

An approach foresees the development of interfaces between different systems legacies, making the interchange of data possible. A second option contemplates the development or acquisition of a global and homogeneous system that serves the several companies, bringing all the historical data of all the legacies systems in a single operation. A third option is the multi-phased approach, developing a limited set of interfaces, where, part of the data is shared. In parallel, a single enterprise system is being built, incremental and fed with data of the legacies systems.

Shared services are an assisted strategy that aims the improvement of human resources, capital, time and other cooperative resources, focusing in a new business Unit, Centre of Shared Services (semi) autonomous, assigned to promote efficiency, create value, reduce costs and offer excellence services to all the Organization. According to Quinn (2000) there are four models of Shared Services, Basic Model, Marketplace, Advanced Marketplace and Independent Company.

Agreeing with the Organizational culture, the dimension and the technological dependency of the Organization will be an appropriate model. People, Processes, Technology and Installations function as sources of cost and benefit.

**Keywords:** Shared Services, Shared Services Model, Enterprise Architecture

# Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Capítulo 1.Introdução.....	1
1.1.    Contextualização.....	1
1.2.    Propósito do Estudo.....	3
1.3.    Abordagem à investigação.....	4
1.4.    Alvo de Estudo.....	4
1.5.    Organização da Dissertação.....	5
Capítulo 2.Fundamentos.....	7
2.1.    Evolução da Economia.....	7
2.2.    Economia de escala.....	10
2.2.1    Fontes da economia de escala.....	11
2.3.    Economia de gama.....	11
2.4.    Cadeia de Valor.....	13
2.5.    Tecnologias e Sistemas de Informação.....	15
Capítulo 3Modelos Organizacionais de Gestão.....	19
3.1.    Modelo Descentralizado.....	20
3.2.    Modelo Centralizado.....	21
3.3.    Modelo Outsourcing.....	22
3.3.1    Outsourcing de Sistemas de Informação.....	22
3.3.2    Outsourcing de Redes e Micro-informática.....	23

3.3.3	Gestão de Aplicações.....	23
3.3.4	Fornecimento de Serviços de Aplicações .....	24
3.3.5	Fornecimento de Serviços de Infra-estruturas de Sistemas \System Infrastructure Services Provider.....	24
3.3.6	Business Process Outsourcing.....	25
3.3.7	Processing Services Outsourcing .....	25
3.4.	Modelo Serviços Partilhados .....	26
Capítulo 4. Arquitectura Empresarial .....		29
4.1.	Arquitectura Empresarial – O que é? .....	29
4.2.	Arquitectura Empresarial – Porquê? .....	31
4.3.	Arquitectura Empresarial – Como Fazer.....	32
4.4.	Arquitectura de Sistemas de Informação.....	33
4.4.1	Integração de Sistemas.....	35
4.4.2	Tipos de Integração.....	36
Capítulo 5.Serviços Partilhados.....		38
5.1.	Caracterização.....	39
5.1.1	Acordos de Nível de Serviço .....	44
5.2.	Evolução Histórica.....	46
5.3.	Principais Modelos.....	47
5.3.1	Modelo básico .....	47
5.3.2	Modelo marketplace.....	48
5.3.3	Modelo marketplace avançado .....	48
5.3.4	Modelo de empresa independente .....	49
5.4.	Actividades “Compartilháveis” .....	51
5.5.	O Valor dos Serviços Partilhados .....	53
5.6.	Variáveis de sucesso / insucesso .....	55
5.6.1	Liderança.....	55

5.6.2	Cooperação Institucional .....	56
5.6.3	Conhecimento Organizacional.....	56
5.6.4	Gestão da mudança.....	57
5.6.5	Diversidade dos Negócios .....	57
5.6.6	Incorporação de Novos Negócios.....	58
5.6.7	Situação Financeira.....	58
5.6.8	Serviço.....	59
5.6.9	Poder Negocial .....	59
5.6.10	Recursos Humanos .....	59
5.6.11	Tecnologias da informação .....	60
5.7.	Estudos de viabilidade.....	60
5.8.	Modelo de Governação.....	64
5.9.	Recursos Humanos e Organização de trabalho.....	64
5.10.	Benefícios e Oportunidades .....	66
5.11.	Riscos do Centro de Serviços Partilhados e da Organização .....	66
5.12.	Modelização, desenho e implementação de sistemas.....	67
5.12.1	Análise e desenho de sistemas .....	67
5.12.2	Afectação de recursos humanos.....	72
5.12.3	Testes a sistemas.....	73
5.12.4	Formação a utilizadores.....	74
5.12.5	Manutenção de sistemas.....	75
5.13.	Optimização de processos .....	75
Capítulo 6.Proposta de um modelo de Serviços Partilhados.....		77
6.1.	Modelo de Serviços Partilhados .....	77
6.1.1	Modelo convencional.....	78
6.1.2	Modelo de Serviços de entrega.....	78
6.1.3	Modelo Transitório .....	79



6.1.4	Cultura Organizacional.....	79
6.2.	Projecto de implementação do CSP.....	80
6.3.	Localização Geográfica .....	81
6.4.	Solução Tecnológica.....	82
6.5.	Serviços a Prestar .....	87
6.6.	Modelo de facturação - <i>Pricing</i> .....	88
6.7.	Recursos Humanos .....	90
6.7.1	Comissão Estratégica de SI.....	92
6.7.2	Comissão de acompanhamento .....	92
Capítulo 7.Conclusão.....		93
Bibliografia.....		95

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Representação esquemática das actividades de valor na produção separada de dois produtos.....	12
Figura 2.2 Representação esquemática das actividades de valor na produção conjunta de dois produtos.....	12
Figura 2.3 - Cadeia de Valor de Porter .....	13
Figura 2.4 - Cadeia de Valor em Serviços Partilhados.....	14
Figura 2.5 - Integração da estratégia do negócio com a estratégia dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação .....	17
Figura 3.1 - Modelo Descentralizado.....	20
Figura 3-2 - Modelo Centralizado.....	21
Figura 3-3 - Modelo de Outsourcing .....	22
Figura 3.4 - Modelo de Serviços Partilhados .....	26
Figura 4.1 - Arquitectura Empresarial.....	30
Figura 4-2 - Visão de IT Framework .....	33
Figura 4-3 - Integração de Arquitecturas Empresariais.....	37
Figura 5-1 - Fundamento dos Serviços Partilhados.....	39
Figura 5.2 - Elegibilidade.....	52
Figura 5.3 - Exemplo da divisão de um processo entre o CSP e actividades.....	53
Figura 5.4 - O Valor dos Serviços Partilhados .....	54
Figura 6.1 - Arquitectura de SI.....	85
Figura 6.2 - Ilustração ITIL.....	86
Figura 6.3 - Clusters de perfis e funções.....	87
Figura 6.4 - Relação entre o CSP e empresas clientes .....	89
Figura 6.5 - Rotatividade de Recursos Humanos .....	91

## **Índice de Tabelas**

Tabela 3.1 - Análise comparativa de modelos de gestão .....	28
Tabela 4.1 - O Valor do IT Framework .....	34
Tabela 5.1 – Caracterização do Modelo de Serviços Partilhado e Modelo Centralizado .....	38
Tabela 5.2 – Evolução dos modelos de Serviços Partilhados .....	50
Tabela 5.3 - Fontes de Custos e Benefícios .....	63
Tabela 5.4 - Factores de risco.....	67

# Capítulo 1. Introdução

## 1.1. Contextualização

O sucesso das organizações depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente, ou seja, da sua capacidade de operar globalmente. Se esta nova realidade representa, por um lado, uma condicionante à sua actividade e até à sua própria sobrevivência, acarretando novos desafios e ameaças podem oferecer, por outro, novas oportunidades de negócio e janelas de oportunidades que importa aproveitar.

Uma organização é uma entidade capaz de produzir bens e serviços, fazendo-o melhor que outros e cujos bens e serviços e a própria actividade são do interesse de terceiros, como clientes, trabalhadores ou até entidades afectadas, positiva e negativamente, pela própria laboração da organização (Sousa, 1990).

Uma organização pode ser identificada como um sistema aberto. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente e são fundamentalmente adaptativos; pois, para sobreviver, precisam reajustar-se, continuamente, às condições mutáveis do meio. Essa adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e auto-organização do sistema aberto (Chiavenato, 1992).

Sistema é um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma actividade ou função para atingir um ou mais objectivos ou pressupostos. (Chiavenato, 1992).

A organização é uma entidade de natureza sistémica, composta por uma ou mais pessoas, interagindo entre si, para atingir objectivos comuns.

Falar, geralmente, em natureza sistémica, tem como objectivo fazer referência ao funcionamento global, total e integrado, no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma das suas partes (Chiavenato, 1992).

As organizações tentam abranger, dia após dia, novos mercados que lhes garantam, acima de tudo, a sua “sobrevivência” e um crescimento sustentado. Para o conseguirem, as organizações ajustaram-se a esta nova realidade baseando as suas actividades na comunicação e na informação, assim como no relacionamento que estabelecem com outras organizações, numa perspectiva de gestão conjunta, interactiva e optimizada, tornando-as ágeis na resposta às novas exigências dos consumidores e de produtos orientados para diferentes mercados, mais versáteis nos processos e mais rápidas a reagir às mudanças do

mercado. A importância da informação é hoje universalmente aceite, constituindo, senão a mais importante, pelo menos, um dos recursos estratégicos cuja gestão e aproveitamento mais influencia o seu sucesso (Amaral, 1994).

Recursos são meios que as empresas possuem para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos. São bens ou serviços consumidos na realização das actividades empresariais (Chiavenato, 1992).

A evolução verificada ao nível da tecnologia permitiu às organizações melhorar os seus serviços e a sua forma de estar perante os mercados. Neste contexto, a importância das Tecnologias e dos Sistemas de Informação cresceu significativamente uma vez que representa novas oportunidades e constitui uma forma de diferenciação perante os concorrentes.

As organizações perceberam que os seus Sistemas de Informação (SI) assumem um papel central, quer no seu funcionamento operacional, quer no desenvolvimento quotidiano das suas actividades nas mais diversas áreas (comercial, financeira, administrativa, produtiva, etc.), como na capacidade de garantir, de forma sustentada, alguma vantagem competitiva, pela forma como a informação é gerida e que permite minimizar o erro na tomada de decisão.

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base na mesma sobre a sua evolução. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível, aquela que é relevante para uma determinada decisão e também construir a estrutura e o *design* desse repositório (Zorrinho, 1995).

Neste contexto, as organizações vêm-se na necessidade de alterar estratégias, pensar novos modelos de negócio e adaptar processos e operações para aproveitar as oportunidades emergentes e criar valor diferenciado para os seus clientes.

A globalização dos mercados, o aumento do poder de compra e as relações interculturais, que por “osmose” vêm acontecendo, torna o mundo cada vez mais exigente e competitivo.

Para responder ao crescente nível de exigência e aumentar a competitividade, as organizações estão obrigadas a encontrar soluções inovadoras e adaptativas que aumentem a eficácia e as tornem mais eficientes. Com a consciência de que não existem soluções perfeitas, é a procura contínua de melhorias que, em cada momento, permite a sua permanência no mercado, surgindo modelos de gestão como os serviços partilhados.

## 1.2. Propósito do Estudo

A experiência profissional na gestão de unidades de negócio de sistemas de informação em empresas de serviços partilhados e a carreira de docente no ensino superior politécnico e, nomeadamente, a docência da disciplina de Gestão de Sistemas de Informação, aliando uma abordagem teórica à sua aplicação prática, foram um forte factor de motivação para a realização deste projecto.

A constatação deste facto determinou a realização deste projecto de investigação cuja finalidade é apresentar e clarificar os principais modelos de serviços partilhados, impacto das arquitecturas tecnológicas e decisões de integração tecnológica, visões dos conceitos de arquitecturas utilizados no contexto dos SI, bem como identificar, analisar e comparar as principais contribuições para a construção da arquitectura dos SI.

Com o propósito de cumprir esta finalidade, foram formulados quatro objectivos:

- Revisão dos fundamentos e literatura;
- Apresentação dos principais conceitos de Serviços Partilhados, diferenças entre Serviços Partilhados, Outsourcing, modelo Centralizado e modelo Descentralizado;
- Analisar e comparar modelos de arquitecturas empresariais e de sistemas de informação;
- Apresentação de uma proposta de um modelo de implementação de Serviços Partilhados.

O primeiro objectivo, rever fundamentos e literatura, envolveu a revisão e análise de um conjunto de bibliografia reconhecida no domínio dos SI. Com esta revisão teórico-bibliográfica procurou-se descrever e sistematizar os conceitos fundamentais associados a modelos de gestão em geral e modelos de gestão de SI/TI em particular, de forma a estabelecer uma base de entendimento para todo o trabalho.

O segundo objectivo estabelecido e que constitui a primeira contribuição deste trabalho, foi o de clarificar os principais conceitos de Serviços Partilhados, diferenças entre Serviços Partilhados, Outsourcing, modelo Centralizado e modelo Descentralizado. Durante a revisão da bibliografia foi possível identificar um conjunto de conceitos relacionados com as arquitecturas empresariais e o seu impacto na construção de Centros de Serviços Partilhados, sobre os quais foi possível encontrar várias definições e interpretações.

O terceiro objectivo pretendeu analisar e comparar modelos de arquitecturas empresarial e de sistemas de informação, identificar e caracterizar um conjunto de perspectivas úteis para a sua descrição que permitisse analisar o seu impacto na construção de centros de serviços partilhados.

Por fim, o quarto e último objectivo consistiu na apresentação de uma proposta de um modelo de implementação de serviços partilhados. Com este objectivo pretendeu-se identificar e adoptar um enquadramento conceptual, com recurso a exemplos práticos, que permita servir de base de trabalho a qualquer profissional responsável pela definição de um modelo empresarial de serviços partilhados, que contemple uma proposta de localização geográfica, arquitectura e integração tecnológica, modelo de organização, governação e política de preços.

### **1.3. Abordagem à investigação**

Foram estudados o contexto socioeconómico, que permite suportar a decisão de implementação de um centro de serviços partilhados, diferentes abordagens funcionais, soluções tecnológicas e abordagens de relacionamento organizacional.

O presente documento tenta reflectir o resultado de longos meses de estudo e vários anos de experiência profissional, como gestor de centro de serviços partilhados. Neste contexto o resultado do trabalho será necessariamente abrangente, fruto das preocupações diárias de gestão de recursos humanos e financeiros, relacionamento com clientes, com parceiros e fruto das reflexões de grupos de trabalhos nacionais e internacionais de serviços partilhados. No entanto, atendendo à formação de base e às responsabilidades profissionais, a presente investigação evidenciou-se, antes que qualquer outro objectivo, pela análise das Tecnologias e Sistemas de Informação.

### **1.4. Alvo de Estudo**

A decisão de efectuar um estudo sobre serviços partilhados, prendeu-se com a vontade de suportar cientificamente algumas práticas efectuadas empiricamente, aumentar o conhecimento sobre modelos teóricos que suportam os modelos de serviços partilhados tantas vezes apresentados e analisados no âmbito dos grupos de utilizadores de serviços partilhados.

Pretende-se atingir um equilíbrio entre todos os aspectos teóricos estudados e a experiência adquirida na gestão de um centro de serviços partilhados.

A experiência profissional em serviços partilhados verificou-se sempre em ambientes empresariais (grupos económicos), existindo, contudo, contactos com Entidades Públicas, aonde o modelo se aplica na perfeição.

Para clarificar a utilização de certos conceitos utilizados neste documento, que algumas vezes, surgem com sentidos diferentes, entende-se por Organização como sendo uma entidade complexa, dotada de uma abordagem sistémica, composta por diferentes Empresas ou Departamentos com actividades que podem ser similares ou diversas. Entende-se por Grupo económico como sendo uma entidade complexa, composta por diferentes empresas com actividades que podem ser similares ou diversas. Para o presente documento, Grupo económico e Organização tomam o mesmo significado. Empresa é a parte constituinte de um Grupo económico. Unidade de Negócio é uma unidade funcional de uma empresa.

O centro de serviços partilhados, de acordo com o modelo adoptado, pode ser considerado uma unidade de negócio ou uma empresa, definição preferida do autor.

### **1.5. Organização da Dissertação**

O presente documento reúne os principais resultados, ideias e conclusões deste projecto de mestrado e encontra-se organizado em sete capítulos de acordo com o objectivo inicial e materializam o trabalho realizado.

Neste primeiro capítulo faz-se uma introdução, uma breve síntese da dissertação e seu enquadramento. Apresentam-se as principais motivações, objectivos e método utilizado na realização deste trabalho, assim como é feita referência à organização do documento que suporta esta dissertação.

Ao capítulo introdutório, segue-se, no segundo capítulo, uma descrição do enquadramento económico e tecnológico que justifica e suporta novos modelos de gestão com forte dependência dos sistemas de informação. Releva-se a importância da evolução das Tecnologias e Sistemas de Informação na definição da estratégia do negócio, permitindo a sua inserção num mercado cada vez mais global e competitivo.

Assim, no terceiro capítulo é feita uma revisão da literatura relacionada com modelos organizacionais de gestão, nomeadamente, no que concerne às tecnologias e sistemas de informação. São caracterizados e efectuados estudos comparativos do modelo descentralizado, centralizado, outsourcing e serviços partilhados.



No quarto capítulo é feita uma revisão de algumas propostas de métodos de planeamento de sistemas de informação, cujo principal resultado será a elaboração de uma Arquitectura da Informação. O estudo efectuado versa as arquitecturas empresariais, com o objectivo de compreender de que forma estas influenciam a construção de serviços partilhados numa organização pela definição de uma arquitectura de informação. Haverá relação directa entre a existência formal de arquitecturas empresariais e de informação e o sucesso nos serviços partilhados?

No quinto capítulo é realizada uma revisão da literatura relacionada com o tema “Centro de Serviços Partilhados”, caracterizando este modelo organizativo e descrevendo, de uma forma sucinta, o seu processo de implementação e gestão, e apresentando quatro variantes do modelo, evolução e tendências e identificadas variáveis críticas de sucesso.

No sexto capítulo, seguindo o percurso metodológico proposto, é apresentada uma proposta de um novo modelo de implementação de serviços partilhados, que se pretende eclético, como principal contributo desta dissertação, baseado no estudo efectuado e na experiência acumulada. É ainda analisado o impacto nas Tecnologias e Sistemas de Informação pela implementação de um Centro de Serviços Partilhados.

Por último no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, apresentadas algumas reflexões e propostas de novos desenvolvimentos nesta área.

## Capítulo 2. Fundamentos

### 2.1. Evolução da Economia

A globalização dos mercados, associada a uma crescente permeabilização das fronteiras geográficas impulsionou o volume de transacções comerciais alterando, nos últimos anos, todo o ambiente macro económico em que as organizações, tradicionalmente, se movimentam e operam.

A alteração de paradigma do processo de negócio em que há necessidade de considerar o cliente como parte integrante do processo, introduz instabilidade e um ritmo acelerado de mudança, exige das organizações flexibilidade e adaptabilidade, para que, em tempo útil, seja capaz de se moldar às exigências dos seus parceiros.

Uma sensação de descontinuidade no funcionamento da economia e de modificação dos aspectos centrais dos sistemas económicos acompanhou a transição para este novo milénio. A convergência entre a crescente integração económica e financeira internacional e a aceleração do progresso técnico, conduziu a uma ampla aplicação das novas tecnologias de informação e a uma metamorfose do sistema económico em busca de maior eficiência.

Em todo o mundo, as economias tornaram-se interdependentes à escala global – o que se convencionou chamar de globalização económica – introduzindo uma nova forma de relação entre a economia, estado e sociedade num sistema de geometria mutável, (Serrano, 2003).

Na base desse processo de integração económica internacional está a emergência de aplicação à actividade económica de uma dinâmica de inovação em torno das tecnologias da informação e da comunicação. A *Internet* é o expoente emblemático desta nova etapa, o catalisador dessa descontinuidade nas formas de organização e decisão dos agentes económicos. Independentemente de outros âmbitos em que o seu impacto é igualmente importante, é na actividade empresarial e na relação das empresas com os seus mercados que se verificam maiores transformações pela incorporação das comunicações – garantido conectividade – e informação digital.

As novas estratégias e comportamentos empresariais ou a capacidade de adaptação e inovação das instituições, fazem-nas merecedoras da denominação de “nova economia” como se tem denominado o resultado dessas transformações. Denominações adicionais ou em certos casos alternativas podem ser utilizadas como “economia do conhecimento”,

“economia digital” ou “e-economia” entre outras, podem ser insuficientes para significar um processo de transformação todavia incompleto.

No passado houve outras “novas economias”. A relação entre o progresso tecnológico e o comportamento dos agentes económicos, sintetizam a essência da nova economia, que não é necessariamente nova. Noutras etapas históricas, de forma particular nos últimos séculos, assistiu-se também a períodos de intensa inovação (desde as diversas aplicações da electricidade às distintas formas de transportes e mais recentemente às comunicações de rádio e televisão) que igualmente justificariam uma classificação similar. Na realidade foi o século XX que presenciou um maior desenvolvimento científico e técnico e, desde logo, a sua rápida incorporação na actividade económica.

Não são os princípios nem as leis básicas de economia que alteraram assim como os novos paradigmas que emergem das possibilidades que agora oferecem as tecnologias da informação, mas novas formas de fazer, em geral, as mesmas coisas conseguidas de forma mais eficiente. Modificações nos subsistemas de produção, distribuição e comercialização das empresas e nas formas de organização de trabalho que, para além de influenciar a estrutura de funcionamento das economias, também alteraram as nossas formas de vida.

A dinâmica com a denominada “nova economia” é mais que o somatório da “velha economia” com a Internet. Incorpora significativas transformações empresariais que acentuam a sensação de transição, de incerteza com que se contempla o seu alcance em simultâneo com o progressivo abandono de alguns medos na utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Os grandes desenvolvimentos na área dos Sistemas de Informação, Informática, e Telecomunicações estão a transformar o nosso planeta numa “aldeia global”. Os computadores começam a fazer parte da vida individual e colectiva, a Internet e a multimédia a tornarem-se omnipresentes.

Se, no passado, o conceito de valor residia na acumulação de bens físicos como fábricas, máquinas, produção em larga escala para aprovisionamento de produtos, infra-estruturas, terras, etc., hoje este conceito é essencialmente diferente. Segundo Prusak (1997) a natureza de bens e serviços mudou. Actualmente o valor de uma organização reside na acumulação de conhecimento, no saber fazer, nas redes de valor que concentra interna e externamente, na adopção dos melhores processos de negócio. Na realidade o valor de uma organização assenta, basicamente, nas pessoas, no conhecimento e no capital

intelectual (Stewart, 1998), que é utilizado para a distinguir de outras, capaz de gerar vantagens competitivas e criar riqueza.

Se antes a permuta de colaboradores não afectava o desempenho de uma organização, porque os factores relevantes eram a capacidade e força de trabalho, expressa pelo binómio capital/trabalho, hoje tal não acontece e as empresas procuram assegurar a gestão do nível de conhecimento que detêm: binómio informação/conhecimento, recorrendo a técnicas modernas de gestão de recursos humanos de molde a promover a qualidade e motivação dos colaboradores. Segundo (Drucker, 1993) a informação e conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade do mundo actual.

Por outro lado, outros desafios são colocados à gestão: os mercados perderam as fronteiras naturais e galgaram outros domínios com a globalização da economia e a expansão da Internet.

Nestes processos surgem, frequentemente, focos de turbulência que podem perturbar o processo operacional e que, no limite, poderão mesmo levar ao desenho de um novo processo com base num novo padrão de comportamento, como consequência da interacção entre as pessoas. Surge, neste caso, a auto organização da empresa e/ou do serviço, independentemente do líder da mesma e a emergência de novos padrões de comportamento. Estas duas características são tratadas pelas ciências da complexidade em contextos organizacionais (Fonseca, 2002).

Neste contexto, dirigir com sucesso uma organização exige dos líderes, em simultâneo, coragem, introspecção, inteligência, conhecimento, sabedoria e sorte.

No contexto empresarial, conhecimento é o refinamento da experiência – pessoal, didáctica e referencial – frequentemente adquirida em modelos de negócio testados que mostram ao gestor, com determinado nível de controlo, uma quantidade infindável de forças de mercado antagónicas. Por exemplo, confrontando os modelos de negócio centralizados e modelos descentralizados de controlo e recursos, assim como o *insourcing versus outsourcing* de produção ou de suporte de serviços, podemos observar essa evidência.

Virtualmente todos estes modelos possuem tempos e contextos específicos, vantagens e desvantagens dependendo das condições de mercado.

Num ambiente de globalização da economia que é caracterizado pelo *downsizing*<sup>1</sup>, fusões, aquisições e pela incerteza, os gestores vêm-se obrigados, simultaneamente, a subir a “linha de água”, enquanto procuram aumentar a competitividade.

Algumas organizações com linhas de produtos estabilizados passam para um modelo de *outsourcing* porque, supostamente, um fornecedor externo pode oferecer produtos e serviços de melhor qualidade a preços mais competitivos ao fim de pouco tempo.

Paralelamente algumas companhias, para maximizarem o lucro da Cadeia de Valor, estão a concentrar as funções e serviços. Uma estratégia que passa pela concentração, num dado departamento ou divisão, de todas as funções similares, ficando estes com o monopólio dessas funções ou serviços.

Pelo contrário, outras empresas evidenciam os méritos do modelo de negócio descentralizado, o qual prevê divisões e departamentos com flexibilidade capaz de implementar rapidamente alterações provocadas pelas necessidades dos mercados ou exigências dos clientes.

## 2.2. Economia de escala

Existe uma economia de escala quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria origina um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo (Bannok, 1977).

Aquela que organiza o processo produtivo de modo a alcançar a dimensão óptima, através da utilização ideal dos diversos factores que intervêm em tal processo, consegue, normalmente, uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Como resultado, baixam-se os custos de produção e incrementam-se os bens e serviços.

Para uma determinada função de custo a existência de economias de escala, poderá ser verificada com a utilização do conceito de elasticidade de custo, que é determinado pelo quociente entre a variação relativa dos custos médios de produção e a variação relativa das quantidades produzidas (Looty Szapiro, 2002).

---

<sup>1</sup> Processo de redução de custos e que, se traduz, pela racionalização/ eliminação de processos, e cujas consequências envolve, normalmente, a dispensa de recursos humanos em grande escala.

As estratégias de Gestão procuram encontrar soluções que façam com que o crescimento do custo relativo aumente menos que o aumento relativo da produção. Quando se verifica o contrário, isto é, quando a variação relativa das quantidades produzidas é menor que a variação relativa dos custos, têm-se deseconomia de escala.

A organização do processo produtivo e a adequação da estrutura às necessidades da procura implica uma especialização dos recursos humanos que proporcionem produtos ou serviços de maior valor acrescentado.

### 2.2.1 Fontes da economia de escala

A origem das economias de escala está relacionada com a utilização racional dos factores de produção, arquitectando soluções focalizadas na redução de custos.

A especialização é uma das fontes de economia de escala e pode ser o resultado do desenvolvimento de algumas capacidades dos recursos humanos ou tecnologias de produção. A especialização dos recursos humanos é possível a partir de determinados volumes de produção de bens ou serviços.

A mecanização ou a automatização das tarefas, substituindo a energia humana por energia tecnológica é uma fonte de economia de escala.

## 2.3. Economia de gama

Associado ao conceito de economia de escala está associado o conceito de economia de gama<sup>2</sup> ou de diversificação.

Enquanto as economias de escala estão relacionadas com o processo produtivo de um determinado produto, as economias de gama estão relacionadas com o partilhar dos recursos entre as várias linhas de produção, actividades de apoio ou infra-estruturas.

As economias de gama são derivadas do partilhar de recursos tangíveis e intangíveis na produção de produtos múltiplos pelas unidades de negócio, resultando em redução de custos conjuntos globais de produção, com impactos na redução dos custos unitários de cada linha de produtos (Bailey & Friedlander, 1982).

---

<sup>2</sup> Foi adoptado o termo gama como tradução do termo inglês *scope*. Há autores que utilizam traduções como diversificação, ou âmbito e outros ainda optam pela utilização do termo anglo-saxónico.

A economia de gama pode acontecer pela coexistência de factores de produção, pela partilha de etapas do processo produtivo, utilização da capacidade excessiva de produção na criação de outros produtos, aproveitamento comercial dos resíduos e complementaridade tecnológica ou comercial.

Na figura 2.1, representa-se esquematicamente a Cadeia de Valor do Produto A e do produto B que são desenvolvidos por duas empresas diferentes.

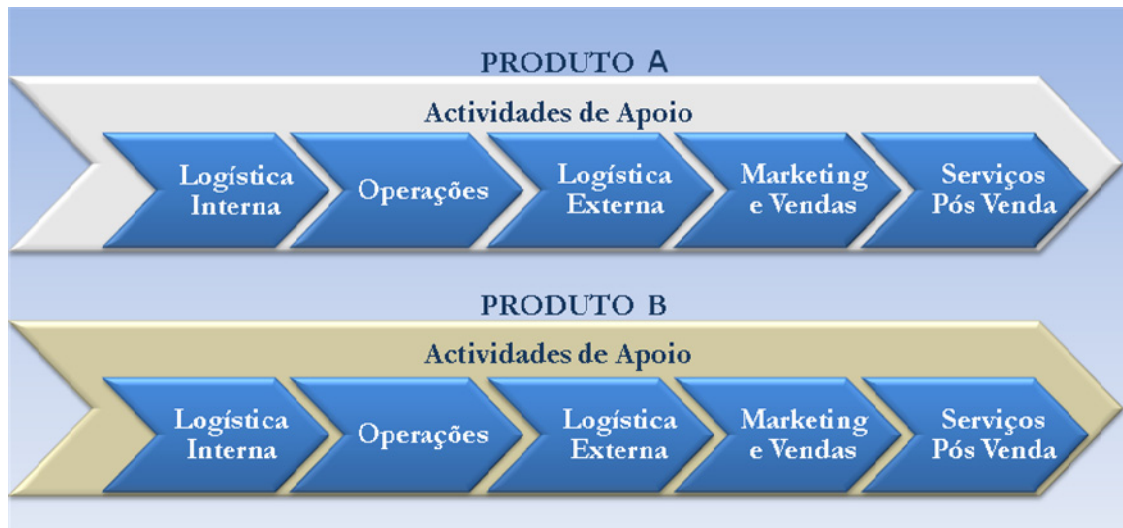


Figura 2.1 - Representação esquemática das actividades de valor na produção separada de dois produtos – Fonte adaptada de Porter, 1996

Na figura 2.2, representa-se esquematicamente a Cadeia de Valor de dois produtos, A e B. Ambos os produtos são desenvolvidos pela mesma empresa. Considerando-se a produção de A estabilizada, os recursos adicionais necessários para a produção de B determinam a necessidade de um aumento de recursos para as actividades de logística interna e externa, marketing e vendas, serviços pós venda e actividades de apoio.



Figura 2.2 Representação esquemática das actividades de valor na produção conjunta de dois produtos – Fonte adaptada de Porter, 1996

As economias de gama ou de diversificação ocorrem, como vimos, quando a produção de vários produtos por uma mesma empresa é superior àquela produzida por várias empresas, cada uma produzindo um único produto. O apuramento destes ganhos de diversificação poderá conduzir à aposta em Centros de Serviços Partilhados, capazes de oferecer linhas de produtos e serviços alargados em detrimento de soluções individuais.

## 2.4. Cadeia de Valor

A cadeia de valor representa um conjunto de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde a relação com os fornecedores, ciclos de produção, venda e distribuição até ao consumidor final. Cada elo da cadeia está interligado, condicionando e sendo condicionado pelos restantes elos.

A implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de acções que, conjuntamente, determinam o nível de desempenho da empresa. Convém por isso assegurar a integração estratégica e operacional de todas as actividades da organização, de forma a maximizar o potencial sinérgico e o impacto competitivo da sua actuação no mercado (Freire, 1997).

Porter (1999) define a cadeia de valor como as várias actividades diferenciadas do ponto de vista tecnológico e económico que a empresa desempenha para executar o seu negócio. O preço de aquisição que o mercado está disposto a pagar pelo bem ou serviço produzido representa valor para a empresa.

A integração estratégica e operacional de todas as actividades da organização é assegurada no seio de uma cadeia de valor. Na figura 2.3, apresenta-se a cadeia de valor definida por Porter.

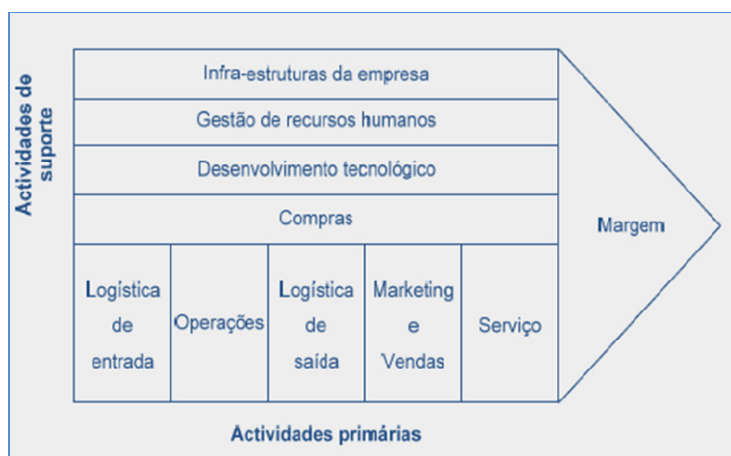


Figura 2.3 - Cadeia de Valor de Porter



O conjunto de actividades de gestão de uma empresa é representado sob a forma de uma cadeia de valor. A cadeia de valor pode ser dividida em dois subgrupos de actividades: as actividades primárias, relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços (logística, operações, marketing e vendas, serviço pós-venda), e as actividades de suporte, que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias (infra-estrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico). Cada uma das actividades acarreta custos e deve contribuir para a criação de valor, sendo por isso necessário identificar em que medida as diferentes actividades podem ser alinhadas com as orientações estratégicas da organização. Todas as actividades possuem, por um lado, uma componente física, que inclui um conjunto de tarefas para o desempenho dessa actividade e por outro, uma componente de processamento de informação, na qual é usada e criada informação, quer para o desempenho da componente física quer para comunicar com as restantes actividades da cadeia de valor. No entanto, é reconhecido que as duas componentes apresentam um peso relativo variável nas diferentes actividades desenvolvidas numa mesma empresa. A cadeia de valor de uma empresa traduz-se num sistema de actividades interdependentes que estão inter-relacionadas entre si. Estas ligações fazem com que o modo como é desempenhada uma dada actividade afecte o custo ou a eficácia das restantes. De forma a procurar obter um desempenho superior, a organização deve procurar otimizar estas ligações, as quais requerem a coordenação das actividades envolvidas. Partindo da cadeia de valor definida por Porter e com a introdução do modelo de serviços partilhados, as actividades de suporte são transformadas em actividades primárias transversais a toda a organização. Estas actividades são centralizadas numa única entidade e estendidas pelas múltiplas empresas, divisões ou unidades de negócio, como se demonstra na figura 2.4.

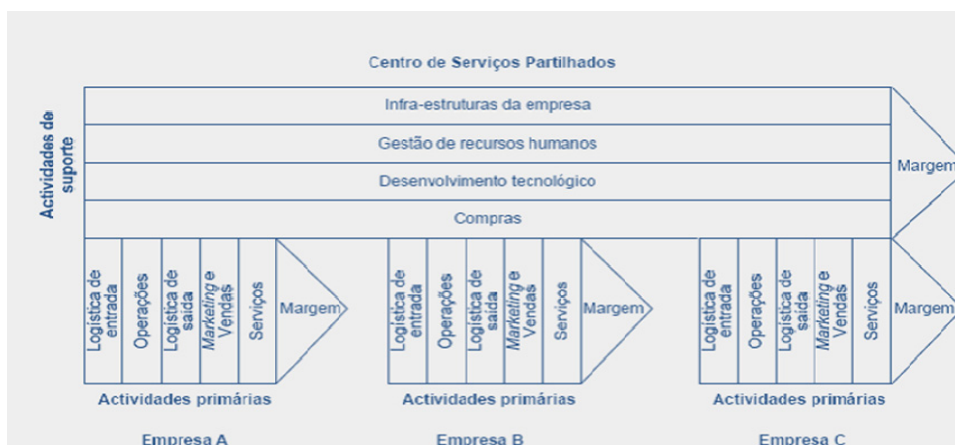


Figura 2.4 - Cadeia de Valor em Serviços Partilhados

A correcta gestão de uma cadeia de valor pode ser um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria da rendibilidade de empreendimento, por meio da identificação e eliminação de actividades que não adicionam valor ao produto. Assim sendo, trabalhar uma estratégia de produção considerada como um parâmetro da cadeia de valor, pode configurar-se na diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo produtivo (Mendonça, Patrícia, 2007).

## **2.5. Tecnologias e Sistemas de Informação**

A globalização e as Tecnologias de Informação conduzem às mudanças estratégicas necessárias nos nossos dias (Bradley, Hausman, & Nolan, 1993). De facto, a globalização e as Tecnologias de Informação têm-se reforçado mutuamente, uma vez que a globalização apela à necessidade de inovação em Tecnologias de Informação dado que as organizações têm de coordenar as suas operações globais através de Sistemas de Informação, enquanto o próprio desenvolvimento em Tecnologias de Informação tem potenciado as organizações a serem mais globais nos seus negócios, em termos de escala e de conhecimento.

A estratégia de globalização foi acompanhada por um conjunto de importantes transformações nos Sistemas de Informação, uma vez que estes sofreram não apenas os impactos do forte crescimento e da diversificação, como também tiveram de constituir um suporte a todo o processo de transformação.

As Tecnologias e Sistemas de Informação vieram revolucionar a forma como as organizações funcionam, começando pela automatização de funções, facilitando operações como o registo de dados, emissão de documentos e controlo de máquinas (Porter, 1985). Potenciaram a descoberta de novos métodos de trabalho, novas formas de comunicação, reduzindo o custo de algumas actividades e permitindo a descoberta de novas áreas de negócio.

O uso adequado das novas tecnologias concede às organizações vantagens sobre as suas concorrentes, quer através da optimização de funções e tarefas, que permitem obter consideráveis reduções do custo do produto ou serviço ao cliente, quer através da recolha e tratamento de dados sobre as necessidades dos clientes, criando assim a oportunidade de melhor direccionar os esforços da organização com vista à sua satisfação.

A gestão do conhecimento, enquanto atitude de gestão, constitui um processo que integra na estratégia organizacional a gestão das pessoas e das tecnologias de informação e

comunicação, visando a promoção da aprendizagem organizacional integrada, recorrendo a informações colhidas junto de colegas, clientes, fornecedores, concorrentes, etc., de forma serem utilizadas, no momento certo e mais rapidamente do que a concorrência, os resultados do seu tratamento e síntese (Sousa, 1999).

Com o intuito de atingir estes objectivos, as organizações têm investido fortemente no desenvolvimento de aplicações específicas ao seu negócio. Tem-se assim procurado utilizar, eficaz e eficientemente, as tecnologias de informação para adquirir, documentar, tornar acessível, partilhar e utilizar o conhecimento nas organizações (Sarmiento, 2000).

Estas são concebidas como sistemas abertos e interactivos que integram uma rede de processos articulados e em permanente interacção com as suas envolventes (O'Brien, 1993), realçando-se, entre outros aspectos, as vantagens que advêm do aproveitamento das sinergias resultantes do relacionamento entre os vários intervenientes no sistema organizacional (Stoner & Freeman, 1992).

Assim sendo, desde que estejam estabelecidas as infra-estruturas apropriadas, a informação e o conhecimento podem ser facilmente distribuídos ou transferidos, tanto intra como inter organizacionalmente. Hoje afirma-se largamente como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas.

No entanto, até aos anos 70, as estratégias das organizações raramente tinham em consideração as estratégias das Tecnologias e Sistemas de Informação. As Tecnologias e Sistemas de Informação eram considerados como apenas mais um recurso, e os objectivos para eles estabelecidos pouco tinham a ver com os objectivos da empresa. Foi na década de 80 que os objectivos das Tecnologias e Sistemas de Informação e as estratégias das organizações começaram a aproximar-se, concentrando os seus esforços no sentido da construção de arquitecturas integradas que permitissem interligar utilizadores, bases de dados e computadores a outros recursos informáticos.

As Tecnologias de Informação têm evoluído de forma significativa nos últimos anos, permitindo aperfeiçoar o funcionamento do sistema de informação organizacional (Serrano, Caldeira, & Guerreiro, 2004). Esta evolução teve influência no modo como as organizações funcionam, de tal forma que a estratégia de negócio de uma empresa é definida não só pela evolução do negócio, como também pela evolução das suas infra-estruturas tecnológicas. Por outro lado, a estratégia dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação deve ter presente o desenvolvimento estratégico do negócio e

as suas necessidades, procurando identificar novas áreas ou necessidades onde os investimentos em Tecnologias e Sistemas de Informação possam gerar vantagens competitivas para a organização. Na figura 2.5 é visível como as oportunidades tecnológicas influenciam a estratégia do negócio e consequentemente, a estratégia dos Sistemas e Tecnologias de Informação.

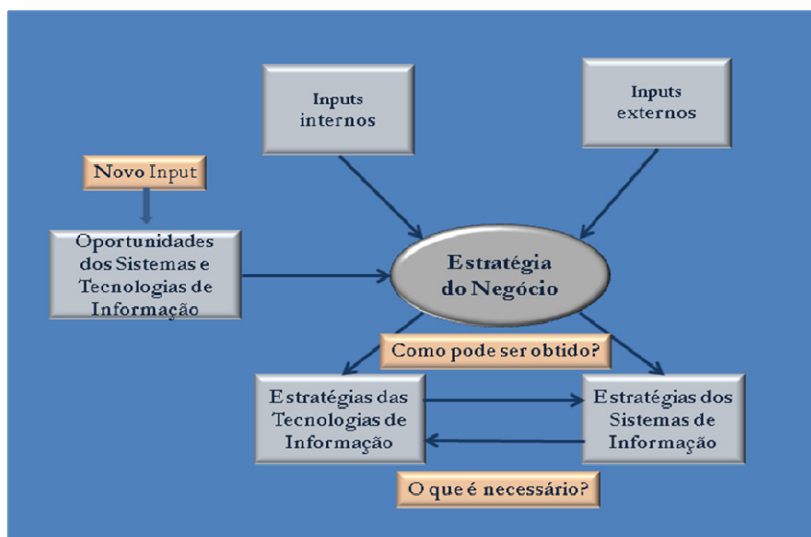


Figura 2.5 - Integração da estratégia do negócio com a estratégia dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação - (Fonte: adaptado de Edwards, et al., 1991, Serrano, et al., 2004)

Neste contexto, a criação de um Centro de Serviços Partilhados implica uma redefinição da estratégia para as Tecnologias e Sistemas de Informação. Os benefícios provenientes da criação de Serviços Partilhados, como a obtenção de ganhos de eficiência, eficácia e qualidade, só se obtêm com Sistemas de Informação totalmente adequados às exigências da organização. É necessário partilhar as melhores soluções e evitar sistemas ineficientes ou rígidos. O desafio consiste em identificar, desenvolver e implementar novas Tecnologias e Sistemas de Informação que permitam uniformizar procedimentos e otimizar processos de informação e de gestão das várias actividades e serviços desenvolvidos pelas empresas nas mais diversas áreas: sistemas de informação, financeira, jurídica, marketing, recursos humanos, etc.

As novas tecnologias deverão criar redes globais de partilha da informação e comunicação, focalizando-se na integração das pessoas e na eliminação das fronteiras ou distâncias entre unidades de negócio e Centros de Serviços Partilhados.

O desenho de processos ajuda a definir as necessidades ao nível da tecnologia e das infra-estruturas existentes. Após um estudo detalhado da tecnologia disponível e a sua

compatibilidade e utilidade para com o novo modelo, procede-se a uma cuidadosa avaliação das diversas opções tecnológicas, que se traduzem em aquisições de hardware, serviços de comunicações, pacotes de Software ou serviços de desenvolvimento à medida com o objectivo de melhorar o sistema de informação. A implementação desta estratégia poderá ser uma tarefa extremamente complexa, pelo que a aquisição de competências na área da gestão de projectos se revela extremamente importante para a viabilidade do projecto. Alguns estudos demonstram que as principais razões de insucesso de alguns projectos estão associadas com a gestão e não com a disponibilidade de recursos humanos ou recursos tecnológicos. Concluída a análise da tecnologia disponível e havendo condições para se iniciar o projecto deve ser efectuada uma primeira definição do âmbito do projecto a implementar. Esta definição deve ser uma tarefa executada pelo departamento de Sistemas de Informação em parceria com os representantes das áreas do negócio. Em paralelo, devem também ser identificadas quais as suas necessidades e quais os benefícios que se pretendem alcançar.

### Capítulo 3. Modelos Organizacionais de Gestão

A definição de um modelo económico é necessariamente problemático, em parte porque cada negócio é único, cada indústria impõe requisitos e limitações particulares. Os gestores mais experientes têm também as suas próprias opiniões sobre como as coisas devem ser feitas, e as pressões provocadas pelas constantes mudanças económicas aconselham que estes modelos sejam flexíveis e capazes de acomodar aquelas pressões.

Se as empresas concorrem num mercado cada vez mais global devem reestruturar-se por forma a concentrar todos os recursos disponíveis nas suas competências nucleares, a fim de sobreviverem num meio envolvente cada vez mais complexo e turbulento, e assim, poderem tirar vantagens competitivas e aproveitarem as oportunidades de negócio.

Nos dias de hoje, esta reestruturação passa pela separação das actividades que são consideradas estratégicas para a sua sobrevivência daquelas que, sendo periféricas ou de suporte, não constituem verdadeiras apostas na organização.

Nesta perspectiva, a desintegração das actividades organizacionais possibilita uma redefinição das fronteiras, mantendo no seu interior as actividades que integram o “*core business*”<sup>3</sup>, bem como outras actividades que lhes serve de protecção e de suporte, e externalizando as actividades consideradas como não relevantes, aonde outras organizações especializadas se apresentarão mais eficientes e competitivas.

Deste modo, as organizações poderão concentrar os seus esforços nas actividades onde desejam construir e manter vantagens competitivas, em melhores condições do que a concorrência e com menores custos de estrutura.

No entanto, o fenómeno da globalização contribui também para o aumento da dificuldade na gestão de processos que transcendem as fronteiras das empresas e países. Sendo o tempo de resposta um factor importante no meio empresarial, uma das soluções adoptadas pelas empresas para o minimizar, é a informatização e a automatização dos processos. A forma como os grandes grupos económicos adoptam as melhores práticas na gestão dos seus recursos humanos e tecnológicos vem merecendo uma atenção crescente.

---

<sup>3</sup> Core Business é um termo em inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia da empresa para o mercado – Wikipédia.

A globalização, suportada na evolução tecnológica, obriga à procura de novos modelos de Gestão. Os modelos tradicionais Centralizados, Descentralização ou *Outsourcing*, não respondem às necessidades de crescimento nem às dinâmicas de aquisição e fusão de empresas, surgindo então o modelo de Serviços Partilhados que pretende responder aos anseios dos Gestores envolvidos nestas dinâmicas.

Todos estes modelos de Gestão apresentam significativas diferenças de gestão, rendimento, reporte e sistemas de recompensa aos colaboradores. As relativas vantagens e desvantagens de cada modelo são função da arquitectura empresarial.

### 3.1. Modelo Descentralizado

O modelo de gestão descentralizado é um modelo que se caracteriza pela dispersão dos serviços pelas diversas unidades organizacionais como direcções, departamentos e unidades de negócio, existentes numa organização. Não existe uma entidade autónoma com localização física responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos.

A gestão dos recursos humanos e tecnológicos é da responsabilidade directa do departamento, permitindo vantagens e desvantagens. Uma óbvia vantagem que fundamenta a existência deste modelo é o controlo que os responsáveis departamentais possuem sobre a equipa, permitindo alterações ou ajustes táticos com relativa facilidade. A autonomia para a aquisição de tecnologias, abrevia o processo de selecção o que pode ser decisivo em determinados contextos, conforme figura 3.1

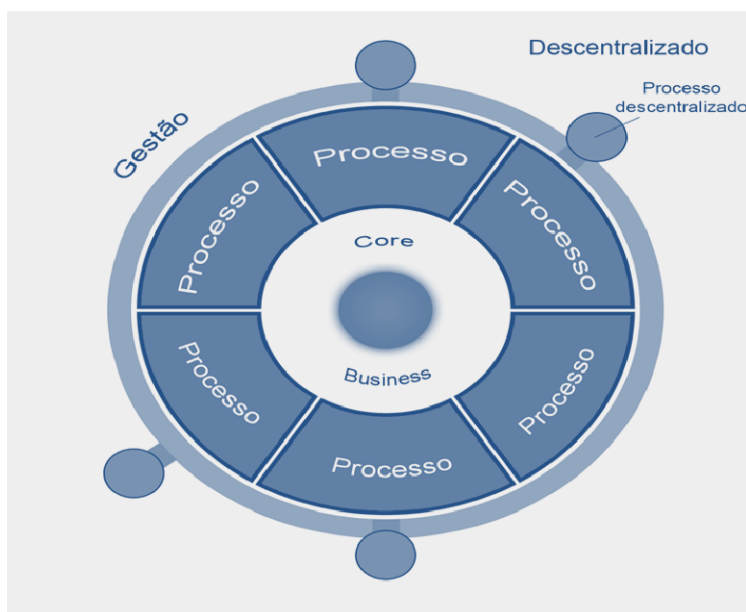


Figura 3.1 - Modelo Descentralizado

O modelo descentralizado, teoricamente, é um modelo economicamente pouco vantajoso, não permite economias de escala, uniformização tecnológica e homogeneização de processos, não facilita a especialização dos recursos. Proporciona no seio de uma organização duplicação de serviços e excedentes de recursos.

A integração tecnológica entre as diversas soluções existentes, dependendo da diversidade pode ser complexa e onerosa, podendo ser ainda um foco de instabilidade institucional.

### 3.2. Modelo Centralizado

O modelo centralizado, figura 3.2 oferece um elevado grau de controlo e economia de escala para o cliente do serviço. A gestão dos recursos humanos e tecnológicos é da responsabilidade da gestão de topo da organização. A adopção do modelo centralizado pode resultar num centro de actividades que proporciona um maior retorno financeiro e, pela concentração, permite uma constante actualização tecnológica. Para que se observem os resultados identificados, é necessário lutar constantemente contra a inércia própria da ausência de concorrência.



Figura 3-2 - Modelo Centralizado

No mundo das tecnologias e sistemas de informação, centralização é sinónimo de integração de diverso hardware, software, e sistemas de comunicação numa consolidada unidade de operação. Os objectivos passam pela incrementação da eficiência e acrescento



de valor através da modernização de infra-estruturas de rede, renovação tecnológica, reestruturação de aplicações e reconfiguração de sistemas.

### 3.3. Modelo Outsourcing

Em termos gerais, *outsourcing*, figura 3.3 reflecte, da parte de uma organização, a contratação de uma entidade externa, à qual entrega a gestão e evolução das operações regulares da sua infra-estrutura de Tecnologias da Informação, bem como das funções que nela assentam e dos processos ou soluções de negócio.

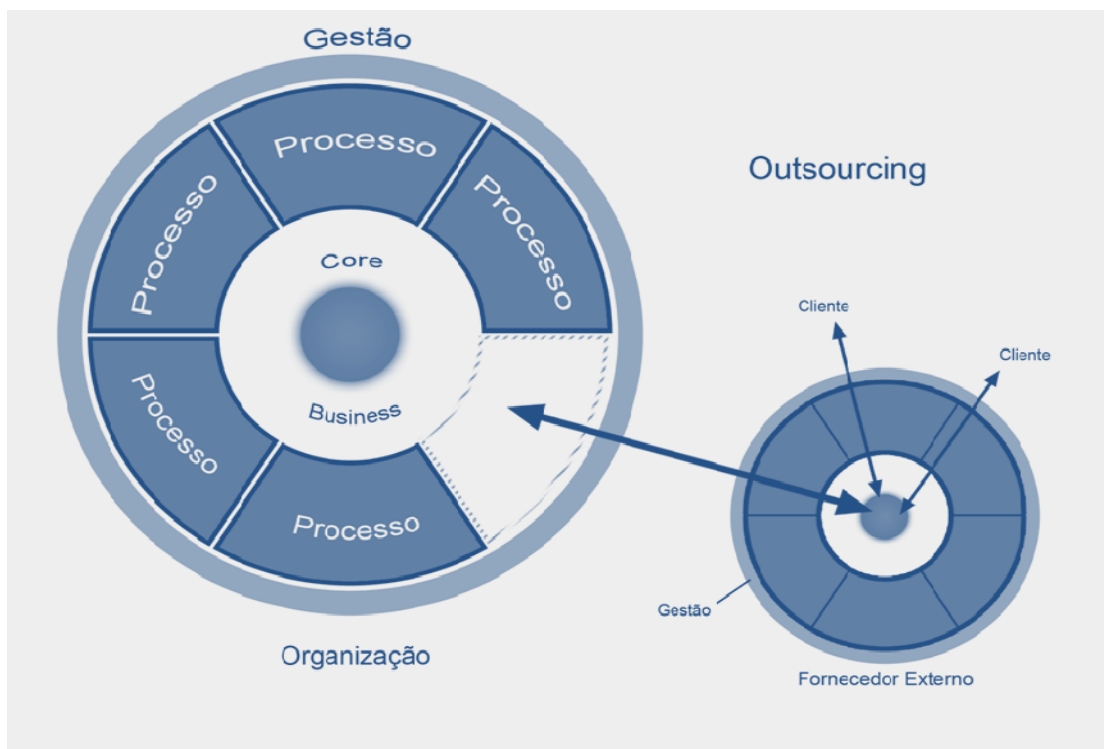


Figura 3-3 - Modelo de Outsourcing

O mercado de serviços de *outsourcing* de Sistemas de Informação é composto por 7 grandes segmentos:

#### 3.3.1 Outsourcing de Sistemas de Informação

Os serviços de *outsourcing* de sistemas de informação implicam uma relação contratual de longo prazo, segundo a qual o prestador do serviço assume a posse e a responsabilidade da gestão, no todo ou em parte, da operação dos Sistemas de Informação do cliente, baseada num «acordo de nível de serviço» - SLA. Um contrato de serviços de *outsourcing* de Sistemas de Informação (prestados segundo um modelo de «um para um») habitualmente consiste na operação do centro de dados, podendo ainda incluir a gestão do parque de

PC's, a gestão das redes de comunicações, o suporte de *help desk*, o desenvolvimento e manutenção de aplicações, bem como as respectivas actividades de consultoria e de integração de sistemas. Pode ainda incluir serviços de recuperação de desastre e a actualização tecnológica do equipamento. É crescente o número dos que contêm elementos de desenvolvimento e implementação de estratégias no campo da *Internet* e do Comércio Electrónico. Refira-se igualmente que, por definição, um contrato de *outsourcing* implica a transferência de pessoal e de activos do cliente para o fornecedor do serviço.

### 3.3.2 Outsourcing de Redes e Micro-informática

Por definição *Outsourcing* são serviços constituídos pelo conjunto de actividades associadas ao suporte e gestão de um ou mais elementos da infra-estrutura de redes de comunicações de uma organização. O leque que este tipo de serviços de *outsourcing* abrange é muito vasto, como se compreende, já que são muito variadas as formas assumidas pelo tipo de infra-estruturas a que se dirige. Abrangendo as redes de comunicação e os dispositivos que lhe são associados, inclui o planeamento, instalação e a gestão das plataformas e a monitorização ao nível das estações de trabalho, redes e respectivos nós. Incluem também a assistência de *help desk*, os procedimentos de resolução de avarias e de manutenção preventiva. Os «Managed Services», como são por vezes referidos, ocupam um local especial no mercado. Efectivamente, as Redes e os *Desktop* são elementos vitais da infra-estrutura devido ao papel crucial que desempenham nas actividades diárias, com impacto quer no plano dos utilizadores quer no funcionamento global da organização. Do ponto de vista dos fornecedores são como que uma extensão natural dos serviços de «baixo nível», como o suporte e manutenção de equipamentos ou de software. Por estas razões, «Managed Services» têm sido uma pedra de toque do mercado de serviços nos últimos anos, variando a sua importância com o estado de desenvolvimento dos mercados nacionais.

### 3.3.3 Gestão de Aplicações

Incluem-se neste grupo dois segmentos do mercado de *outsourcing*: a Gestão de Aplicações (AM) e o Fornecimento de Serviços de Aplicações (ASP). Genericamente, define-se como um serviço contratado com uma entidade exterior que assume a responsabilidade pelo desenvolvimento, gestão e produção de melhorias de software aplicacional, sob qualquer das formas – pacote ou desenvolvido por medida ou uma combinação de ambas. No caso específico da Gestão de Aplicações, o serviço consiste na

manutenção e na operação regular das aplicações ou sistemas de aplicações, num relacionamento de um para um, ou seja adaptada a cada cliente, sendo efectuado nas instalações deste. Incluem não só serviços de consultoria e análise, de configuração dos sistemas, de desenvolvimento, melhoria e resolução de problemas, como igualmente de suporte aos utilizadores finais, gestão de performance e optimização de sistemas.

### 3.3.4 Fornecimento de Serviços de Aplicações

Quanto ao Fornecimento de Serviços de Aplicações, há que notar que se distinguem da Gestão de Aplicações por apresentarem uma oferta standardizada, numa relação de um para muitos e é realizado a partir de instalações do fornecedor do serviço (ASP – Application Service Provider). É a denominação atribuída às empresas que disponibilizam serviços de aplicações informáticas com suporte na *internet*. Tendo como objectivo disponibilizar sistemas informáticos a baixo custo. A economia é conseguida pela partilha de infra-estruturas tecnológicas e de sistemas por vários clientes, atingindo elevados níveis de economia de escala. Os clientes, por seu lado, pagam pelo uso, na medida exacta das suas necessidades, evitando custos de investimento, de manutenção, de segurança, entre outros custos de estrutura<sup>4</sup>, designados por TCO (*Total Cost of Ownership*).

### 3.3.5 Fornecimento de Serviços de Infra-estruturas de Sistemas \System Infrastructure Services Provider

Os Fornecedores de Serviços de Infra-estruturas proporcionam o acesso a infra-estruturas de sistemas, ocupando-se da sua gestão, monitorização e optimização.

Exemplos destes serviços relacionados com infra-estruturas são:

- Web hosting;
- Serviços de “Storage”;
- Conteúdos;
- Gestão de Redes de Comunicação;
- Gestão de *Desktops*;
- Gestão de Sistemas.

---

<sup>4</sup> TCO - Total Cost of Ownership ou custo total de estrutura, é a soma dos custos directos e indirectos relacionados com a aquisição e manutenção em funcionamento do bem ou serviço.

### 3.3.6 Business Process Outsourcing

O *Outsourcing* de processos de negócio abrange as actividades relativas a processos de negócio ou a áreas funcionais, estando a medição do desempenho estreitamente ligada ao valor estratégico, para a actividade empresarial, dos Serviços fornecidos e ao grau de satisfação do cliente. Este valor de negócio é reconhecido pelos resultados obtidos em questões como o aumento de produtividade, novas oportunidades de negócio, geração adicional de receita, redução de custos ou subida de valor das acções da empresa. Métricas claramente distintas das usadas para os serviços de *Outsourcing* anteriormente referidos, como se vê. Os acordos de nível de serviço são especificados no plano do negócio ou do processo e as responsabilidades que deles decorrem respeitam às actividades relacionadas e a contratos cuja duração é variável. Num contrato BPO o fornecedor é parte integrante da estrutura de decisão e tem um nível alto de participação nas definições de ordem estratégica.

As principais áreas abrangidas por serviços BPO são:

- Administrativas – facturação, serviços a accionistas, fundos de pensões;
- Gestão clientes – serviço a clientes, centros de contacto;
- Finanças – planeamento financeiro, tesouraria, pagamentos, recebimentos, contabilidade;
- Recursos Humanos – gestão de pessoal, gestão de prémios e compensações, formação e desenvolvimento de carreiras, seguros, gestão de benefícios;
- Logística – encomendas, gestão de armazéns, transportes, distribuição, gestão de logística;
- Gestão da Produção – planeamento, gestão de materiais, fabrico, integração, distribuição;
- Marketing – análise de clientes, análise de oportunidades, gestão de produtos, informação ao consumidor;
- Comercial – gestão de vendas, planeamento de oportunidades, *telemarketing*.

### 3.3.7 Processing Services Outsourcing

O *Outsourcing* de serviços de processamento compreende actividades de negócio com métricas ligadas à precisão, ao cumprimento atempado e à eficiência de grandes volumes de serviços. O cliente mantém o controlo das decisões chave, havendo um reduzido nível de participação do prestador de serviços no plano estratégico.

A duração dos contratos de *outsourcing* de serviços de processamento é baixa, quando comparada à dos anteriores – um a três anos, grande parte deles com cláusulas de renovação anual.

São exemplos deste tipo de *outsourcing*:

- Processamento de pagamentos do consumidor, como sejam os efectuados via cartão de crédito, cartão de débito, pagamento electrónico de serviços e outros pagamentos electrónicos;
- Processamento de cheques à banca;
- Processamento de sinistros e outras relações com as companhias de seguros;
- Processamento de salários a empregados, via transferência bancária;
- Processamento de encomendas – recepção de encomendas, facturação, processamento das remessas de valores e das devoluções.

### 3.4. Modelo Serviços Partilhados

O modelo de gestão de Serviços Partilhados é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços na unidade organizacional, sendo a operacionalização local ou distribuída. A Unidade de Gestão é uma entidade autónoma com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos, conforme se pode verificar na figura 3.4.

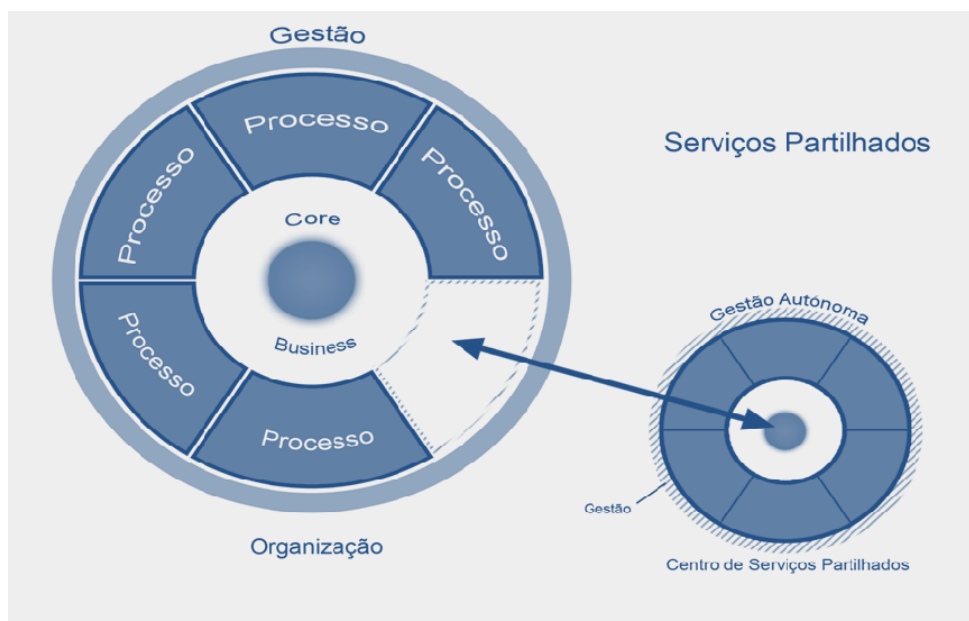


Figura 3.4 - Modelo de Serviços Partilhados

A gestão dos recursos humanos e tecnológicos é da responsabilidade directa da Unidade de Serviços Partilhados. Uma óbvia vantagem que fundamenta a existência deste modelo é o controlo, a uniformização de processos, o *downsizing* e a especialização de serviços, entre outros.

O modelo de serviços partilhados, é um modelo economicamente rentável porque permite elevadas economias de escala, uniformização tecnológica e homogeneização de processos, facilita a especialização dos recursos, acompanha as oscilações das necessidades das empresas associadas e a incorporação de novas empresas por aquisição ou fusão.

Schulman clarifica a diferença entre o modelo centralizado e de serviços partilhados, definindo serviços partilhados como sendo a concentração dos recursos da organização em vez de centralização dos recursos da organização. Isso é deliberado. Serviços partilhados não são de modo algum a centralização, como erradamente algumas pessoas referem. O conceito de centralizado traz consigo uma mentalidade "corporativa". O foco está orientado para cima da sede da empresa ou para a  *Holding* do Grupo. Os prestadores de serviços estão localizados na sede. Definem pacotes de serviços padronizados e as restantes unidades vivem com eles sem alternativa. Há pouca responsabilização pelos custos ou níveis de serviço. Em contrapartida num ambiente de serviços partilhados, os prestadores de serviços são orientados para fora em direcção a unidades empresariais, a quem prestam serviços. As empresas são entidades individuais e parceiros da organização dos serviços partilhados, tendo o direito de exigir o adequado nível de serviço. Os serviços são definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades e disponibilidade para pagar por ele. (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

O foco está em tratar as diferentes empresas como parceiros, que compartilham serviços, e não clientes de serviços partilhados. Isso é feito por duas razões. Em primeiro lugar está o conceito de "clientes internos" que se tornou popular no final dos anos 1980 durante a última grande vaga de gestão da qualidade total (TQM) iniciada nos Estados Unidos e Europa. Este conceito cria mais confusão do que contributo para a sua resolução ao tentar distinguir entre os clientes internos, clientes externos e utilizadores finais. Em segundo lugar, e mais importante, o relacionamento dentro de uma organização entre aqueles que desempenham uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é executada não é uma simples relação transaccional. Deve ser uma relação de membros de uma equipa, que

sabem ou deveriam saber que o valor da organização é tão importante como a de cada empresa. É uma parceria de relacionamento (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

A tabela 3.1 sistematiza a relação hierárquica, dependência, vantagens e desvantagens dos modelos de gestão descentralizado, centralizado, *outsourcing* e serviços partilhados.

	Descentralizado	Centralizado	Outsourcing	Serviços Partilhados
Retorna a	Organização	Organização	Prestador de Serviço	Unidade de Negócio
Reporta a	Departamento	Organização	Prestador de Serviço	Unidade de Negócio
Recompensa	Departamento	Organização	Externa	Satisfação Clientes
Gestão	Departamento	Organização	Externa	Unidade de Negócio
Vantagens	Flexibilidade	Controlo, Consistência, Actualização Tecnológica	Baixo custo inicial (startup)	Eficiência, Downsizing, Actualização Tecnológica,
Desvantagens	Falta de controlo	Inércia	Dependência Baixo Controlo	Custo inicial (startup) elevado

Tabela 3.1 - Análise comparativa de modelos de gestão

## Capítulo 4. Arquitectura Empresarial

### 4.1. Arquitectura Empresarial – O que é?

As organizações são realidades complexas e únicas. Na sua caracterização é usual considerarem-se diversos aspectos como a cadeia de controlo e reporte, os processos de negócio, a informação necessária à gestão do negócio, os sistemas e tecnologias de informação, entre outros. Representar uma organização é uma tarefa extremamente difícil. A representação individual de todos aqueles aspectos de forma integrada e coerente é bastante mais exigente que a sua representação individual.

A capacidade de mudança da organização é fortemente dependente da forma como os diversos aspectos das organizações, já referidos, estão alinhados e são conhecidos pela própria organização. Neste sentido, as representações partilhadas e compreendidas por todos são fundamentais pois permitem detectar diferenças entre a realidade que é e o que deveria ser.

A arquitectura empresarial traduz-se na representação das organizações que, pela prática contínua, permite alinhar os seus diversos aspectos constitutivos num ambiente integrado. Tendo como objectivo central a convergência de todos os aspectos, eliminando os designados desalinhamentos.

Segundo a enciclopédia Larousse, arquitectura é a arte de conceber e de construir de acordo com regras técnicas e segundo determinados padrões. Arquitectura empresarial, incorpora estes conceitos milenares à concepção e construção deste novo mundo tecnológico. Funciona como um esquema descritivo que representa não só os diferentes componentes, mas também explicita a forma como esses componentes se conjugam e agregam entre si. Este correlacionar de todos os componentes, confere-lhe uma abordagem sistémica.

O conceito de Arquitectura Empresarial tem sido desenvolvido e enriquecido ao longo das últimas décadas, estando na génese um instrumento de trabalho designado por “Zachman Framework for Enterprise Architecture”.

A “Framework” é uma estrutura semântica que é uma forma de representação descritiva de qualquer objecto que cruza dois aspectos: as perguntas essenciais – “o quê”, “como”, “onde”, “quem”, “quando” e “porquê” – com as perspectivas de quem faz estas questões: o dono, o projectista, o construtor (Zachman, 2004).



Uma arquitectura empresarial é um processo que resulta num conjunto de princípios e modelos descritivos dos activos chave de uma organização e do seu inter-relacionamento em, pelo menos, quatro vertentes fundamentais: processos de negócio, dados, aplicações e sistemas tecnológicos (Vaz Velho, 2004).

Como se demonstra na figura 4.1 a componente de tecnologias e sistemas de informação da arquitectura empresarial coincide em geral com a actividade dos serviços partilhados.

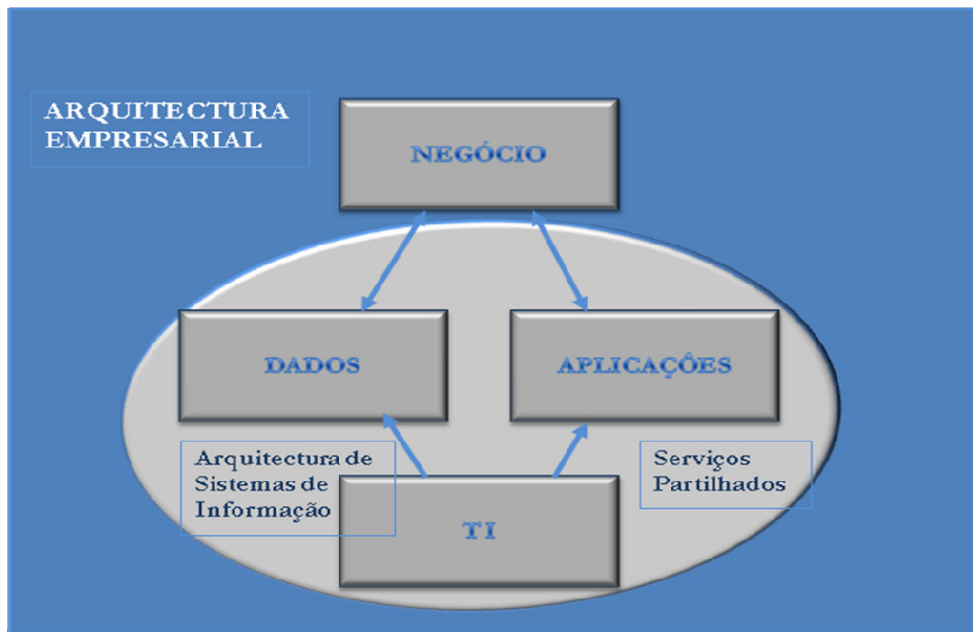


Figura 4.1 - Arquitectura Empresarial

Com o crescente tamanho e complexidade na implementação de SP's, é necessário algum construtor lógico (arquitECTURA) para definir e controlar os interfaces e a integração de todas as componentes do sistema. Descentralização sem uma estrutura é o caos. Portanto, para evitar a desintegração do negócio, o conceito de arquitectura de sistemas de informação está a tornar-se, não uma opção, mas uma necessidade para estabelecer alguma ordem nos investimentos em curso de sistemas de informação. Para muitas organizações o *software* embebido nas suas aplicações de computador, tornou-se um pré-requisito para abrirem as portas e fazerem negócio. Raramente este *software* exibe uma arquitectura coerente e é parte de uma estratégia global de gestão. No entanto, qualquer mudança na operação ou estrutura da organização é condicionada por um esforço de reengenharia em TI's. A reestruturação da arquitectura de TI é a principal barreira para a transformação de empresas antigas, e pode resultar em frustrações e despesas devido a projectos de TI's

falhados que se podem tornar grande fonte de inércia organizacional (Nolan & Croson, 1995).

A representação de elementos fundamentais de tecnologias da informação, de forma sistemática, de uma empresa e do seu impacto no negócio é imprescindível onde houver complexidade e variabilidade, porque é necessário garantir a ponte entre a estratégia e a implementação de um referencial para a gestão da mudança. A arquitectura da empresa é um processo dinâmico, sofrendo constantes actualizações.

#### **4.2. Arquitectura Empresarial – Porquê?**

A maioria das empresas nasceram pequenas e simples, em que uma pessoa podia analisar o conjunto dos processos e compreender o todo da organização, mas com o crescimento das empresas, nenhuma pessoa poderá descrever toda a organização. Da mesma forma se pode referir às tecnologias e sistemas de informação que suportam a empresa. Muitas vezes os decisores dessas empresas têm dificuldades em admitir, ou nem sequer perceberam que o nível de complexidade cresceu para além das suas capacidades de compreensão. A cultura da negação está subjacente a muitas decisões desastrosas. A falta de informação das principais dependências, fraquezas e pontos de estrangulamento dão origem a decisões desastrosas.

Numa época em que se sucedem as fusões e aquisições de grandes organizações, em que há necessidade de fundir as próprias culturas, processos, tecnologia e terminologia, entender como funcionam estas organizações só é possível com o recurso a modelos empresariais.

Por outro lado a mudança é uma constante nas organizações de hoje. A entrada em produção de novos sistemas implicam mudanças em vários aspectos da organização, todos eles importantes para o sucesso do projecto. Os mecanismos de controlo e gestão, estão normalmente desenhados para os momentos de estabilidade (iniciais e finais), constata-se uma ausência de mecanismos de gestão especificamente desenhados para as fases de transição. Assim a gestão da mudança fundamenta-se no assegurar o alinhamento dinâmico entre a estrutura Orgânica, os Processos, a Informação, e os Sistemas e Tecnologias de Informação.

Só a existência de uma arquitectura pode responder às questões da complexidade e da mudança. É a única forma que a humanidade tem de lidar com elas. Ao caos opõe-se a estrutura (Zachman, 2004).

### 4.3. Arquitectura Empresarial – Como Fazer

Existem, fundamentalmente dois tipos de modelos de arquitecturas empresariais; *as-is* e *to-be*. Os modelos *as-is* são genericamente usados para tornar possível a compreensão das dependências existentes numa organização, providenciando uma visão global ou um sumário executivo. Os modelos *to-be* são genericamente produzidos para analisar o impacto da mudança, ou para auxiliar na previsão do impacto global da organização, extrapolando de programas específicos, testados parcialmente em pequenas áreas da organização. (Bailey I. , 2006)

A arquitectura de Nolan, evidencia claramente os modelos *as-is* e *to-be* na sua dupla abordagem *top-down* e *bottom-up*. Enquanto o processo *bottom-up* faz um levantamento da situação actual de modo a identificar a arquitectura actual dos SI, o processo *top-down* procura traduzir a visão estratégica da organização num conjunto de princípios que têm em vista a construção de uma nova arquitectura.

De acordo com Schkerman as ferramentas podem não servir exclusivamente para as arquitecturas empresariais, como também para os gestores efectuarem o planeamento estratégico (Schekkerman, 2007).

O primeiro modelo identificado foi o proposto por Nolan, “Computer Architecture” [Nolan 1983]. Este modelo, apesar da sua designação – arquitectura dos computadores – sugerir que se trata de um modelo com preocupações meramente tecnológicas, foi uma das primeiras abordagens à construção das arquitecturas nos SI em que, para além das questões tecnológicas ligadas aos SI/TI, outras preocupações mais ligadas à gestão dos SI/TI começaram a ser abordadas, nomeadamente, a ligação destaes com o negócio da organização (Rodrigues, 2002).

Uma empresa de Serviços Partilhados, à semelhança de qualquer outra empresa, necessita de definir uma arquitectura empresarial. A especificidade dos serviços que presta, o mercado natural a que se dedica e a dependência das tecnologias para os prestar exigem a definição de uma arquitectura adequada.

#### 4.4. Arquitectura de Sistemas de Informação

As empresas actuais têm necessidade de desenvolver, implementar e gerir toda uma infra-estrutura capaz de dar apoio aos processos de recolha, armazenamento, criação e distribuição de informação. Essa infra-estrutura, que constitui o Sistema de Informação da organização, deve ser composta por recursos computacionais, humanos e organizacionais, que devem agir de forma integrada, com o objectivo de suportar as funções operacionais e de gestão da organização (Carvalho, Azevedo & Abreu, 2008).

Existe uma consciência de que o sistema de informação e as tecnologias de informação e comunicação não cumprem as suas funções sem a cumplicidade activa dos membros da organização, quer ao nível de utilizadores quer ao nível dos decisores (Serrano & Fialho, 2003).

Alinhar a estratégia de tecnologias e sistemas de informação pela estratégia da organização, conforme figura 4.2 compreende a identificação das expectativas da organização em relação às TI e a definição de prioridades de investimento e de alocação de recursos às iniciativas de planeamento e desenvolvimento de TI's.

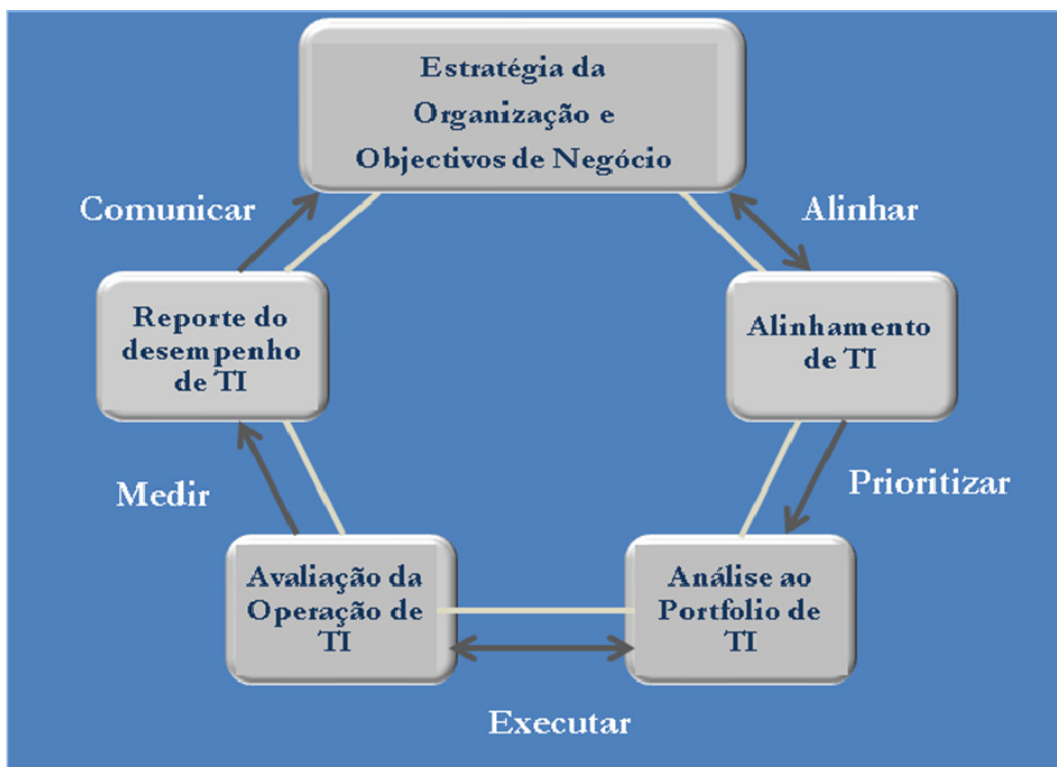


Figura 4-2 - Visão de IT Framework

Entende-se por Planeamento de Sistemas de Informação a actividade de identificação de políticas, definição de objectivos e construção de planos e orçamentos em que sejam contemplados os objectivos da gestão da organização e do Sistema de Informação (Carvalho & Amaral, 1993).

Por Desenvolvimento de Sistemas de Informação deverá entender-se um processo de mudança que visa melhorar o desempenho de um (sub) sistema de informação (Carvalho & Amaral, 1993).

#### **Framework de IT – ajuda os clientes a:**

**Alinhar as prioridades de TI com os objectivos estratégicos de negócio**

**Prioritizar os investimentos em TI de forma integrada e consistente**

**Executar a estratégia de TI de forma eficiente e efectiva – em termos de custos associados**

**Medir o sucesso da Unidade de TI na criação de valor para a Organização**

**Comunicar o valor de TI à Organização**

**Tabela 4.1 - O Valor do IT Framework**

A análise do portfólio permite verificar as iniciativas de TI e determinar a alocação de recursos financeiros e humanos. São ordenadas as iniciativas de TI em termos de valor para o negócio, actuando de forma assertiva proporciona a redução de custos e o controlo dos riscos associados e investimento.

A avaliação da Operação de TI, permite avaliar continuamente o desempenho das operações de TI através de métricas adequadas, ou seja, implementar na Organização a gestão de operação de TI numa óptica de portfólio de serviços internos. Para o efeito exigem-se ferramentas e metodologias de alocação e monitorização de recursos.

A implementação de ferramentas e metodologias de medição e comunicação de desempenho, proporciona ao responsável máximo pelos Sistemas de informação – CIO (Chief Information Officer)<sup>5</sup> o acesso a indicadores relativos ao desempenho e valor das

<sup>5</sup> CIO - Chief Information Officer – Responsável principal da Direcção de Sistemas de uma empresa.

TI. Permite comunicar de forma automática o desempenho aos Gestores da Organização. Pode ainda o CIO comparar o desempenho da sua Unidade com outras similares.

Ao contrário de um programa de planeamento e gestão empresarial (ERP – Enterprise) ou de um programa de análise estatística (SPSS), não existe nenhum pacote de *software* para a gestão das Unidades de Serviços Partilhados. Uma vez que o modelo de Serviços Partilhados, pode ser, virtualmente, aplicado a qualquer actividade, serviço ou indústria, os produtores de aplicações não encontraram solução de *software* ou *hardware* para o domínio específico de serviços partilhados. No entanto, existem numerosas tecnologias gerais e específicas que podem ser utilizadas como suporte à implementação e exploração dos Serviços Partilhados.

Um amplo conjunto de tecnologias da informação, podem ser aplicadas às redes de comunicação e processamento de dados. Estas ferramentas servem de alavancas para garantir a conectividade necessária a uma transferência de dados eficiente entre a Unidade de Negócio e a empresa associada. Podem ser ainda aplicadas especificamente na troca de informações entre a Unidade de Negócio e os colaboradores, aumentando os níveis de eficiência.

#### 4.4.1 Integração de Sistemas

A integração de aplicações e SI pode ocorrer dentro de uma empresa, entre empresas do mesmo Grupo ou entre uma empresa e empresas do exterior.

As tecnologias necessárias para integrar aplicações e SI entre empresas e na própria empresa são basicamente as mesmas, excepto, eventualmente, na segurança que terá de ser garantida entre empresas. Por outro lado, as empresas estão muitas vezes divididas em “unidades de negócio” que são praticamente “empresas dentro da empresa”, com departamentos funcionais próprios. É também habitual que as empresas aprofundem mais a sua relação com outras de várias formas, tais como parcerias, associações, holdings, grupos económicos e redes de *franchising*<sup>6</sup>. É normal que duas ou mais empresas concorram juntas a um projecto e, para esse projecto, se comportem como se tratassem de uma única empresa virtual. (Silva F. O., 2004).

---

<sup>6</sup> O termo Franchising é utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca (o franchisor) e um ou mais retalhistas (os franchisees). Através deste contrato.

#### 4.4.2 Tipos de Integração

De acordo com a época e com a tecnologia disponível, alguns autores apresentam diferentes abordagens à integração de sistemas, no entanto há preocupações comuns como se pode verificar de seguida.

Existem quatro tipos de abordagens de integração: ao nível dos Dados, Interface de Aplicação, Métodos e Interface de Utilizador (Linthicum, 1989).

São considerados três níveis: Apresentação, Funcional e de Dados. (Ruh, Maginnis, & William, 2001).

Mira da Silva (2003) considera cinco níveis de integração: Dados, Lógica (Métodos), GUI (Interfaces com o utilizador), Portal e Processos de negócio - os três primeiros correspondentes a cada camada da arquitectura de três camadas e os dois últimos referentes a uma visão orientada ao negócio.

A prática de criar unidades de serviços partilhados de serviços de informação é cada vez mais comum nos ambientes de negócios caracterizados pela aquisição, fusão e associações estratégicas entre parceiros. Para além dos desafios dos recursos humanos há a destacar numerosos desafios tecnológicos que, na maior parte das vezes, é necessário integrar diferentes tecnologias, com o propósito de preservar os dados históricos.

Uma das fases críticas na implementação de um Centro de Serviços Partilhados (CSP), é a definição e implementação da integração dos diversos sistemas de informação. Bryan Bergeron, apresenta três propostas para garantir a integração de diferentes sistemas de diversas empresas (Bergeron, 2003).

Uma aproximação passa por criar canais de comunicação ou interfaces entre diferentes sistemas legados, tornando possível o intercâmbio transparente de dados.

Uma segunda opção passa pelo desenvolvimento ou aquisição de um sistema global e homogéneo para servir as diversas empresas, importando os dados históricos dos sistemas legados para o novo sistema, integrando-os totalmente numa única operação.

Uma terceira opção é uma aproximação multi-faseada, desenvolvendo-se um conjunto limitado de interfaces entre diferentes sistemas de todo universo de parceiros, em que, parte dos dados são partilháveis. Entretanto, a empresa de serviços partilhados vai construindo um sistema empresarial único, incrementalmente activado e alimentado com dados dos sistemas legados.

Os Gestores necessitam de providenciar funcionários que dêem continuidade, de forma transparente, às tarefas anteriormente executadas nas empresas.

A migração dos dados dos diversos sistemas das diferentes organizações, para os Serviços Partilhados, exige uma equipa responsável liderada pelo CIO.

A concepção de uma arquitectura empresarial para CSP será necessariamente condicionada pela existência ou inexistência de diversas arquitecturas formais conforme se demonstra na figura 4.3, integrando as tecnologias, aplicações e dados que interferem no negócio.

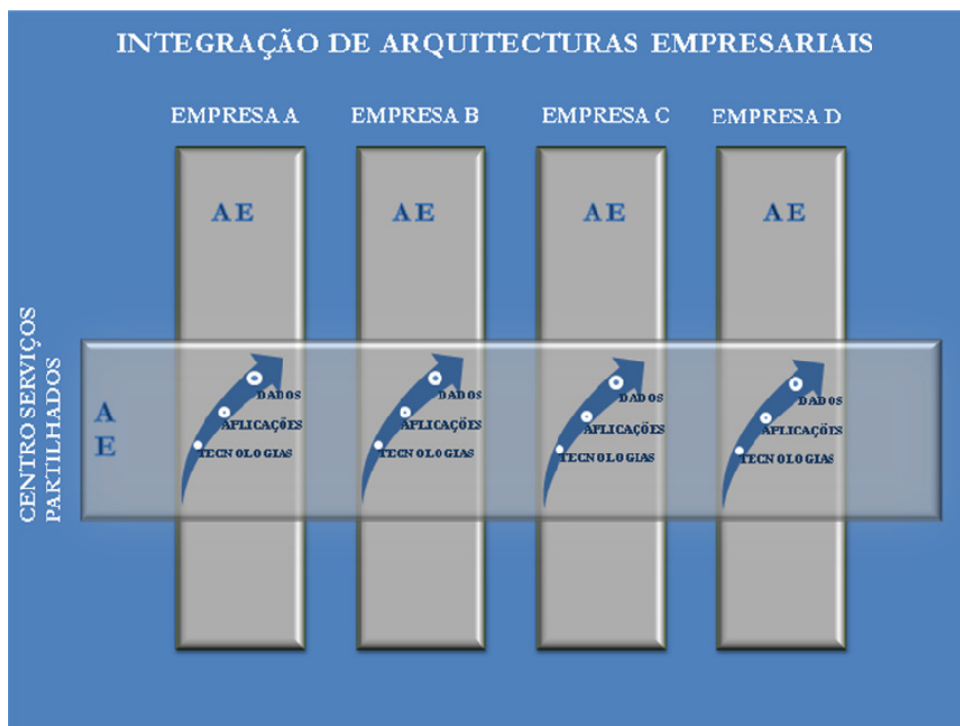


Figura 4-3 - Integração de Arquitecturas Empresariais



## Capítulo 5. Serviços Partilhados

Serviços partilhados são uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções existentes, normalmente não negócio são concentradas numa nova Unidade de negócio semi-autónoma, dotada de uma estrutura de gestão designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e disponibilizar melhores serviços para os clientes internos, empresas pertencentes ao mesmo Grupo económico, como um negócio que compete no mercado aberto.

O modelo de Serviços Partilhados é, fundamentalmente, um modelo que visa a optimização dos recursos humanos, capital, tempo e outros recursos corporativos. Neste sentido, o modelo de serviços partilhados descreve uma estratégia colaborativa ou de processos transaccionais entre as Empresas do Grupo e o Centro de Serviços Partilhados.

O modelo de Serviços Partilhados pressupõe a concentração e não centralização de recursos humanos e tecnológicos, embora apresente diferenças nos domínios do conceito, objectivo e modelo de gestão, conforme tabela 5.1.

Característica	Centro de Serviços Partilhados	Centralizado
Orientação e responsabilização	Unidades de Negócio	Centralização
Principais objectivos de desempenho	Melhoria contínua de processos Qualidade de serviços Redução duradoura de custos	Controlo central e redução imediata de custos
Utilização de KPI, SLA, Pricing	Generalizado	Raro
Localização provável	Localização neutral, separada da sede e das unidades de negócio.	Na sede
Forma	Unidade independente	Outra função corporativa
Gerido por	Um empresário / Gestor	Um Director

Tabela 5.1 – Caracterização do Modelo de Serviços Partilhado e Modelo Centralizado

## 5.1. Caracterização

Os Centros de Serviços Partilhados emergiram recentemente como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações. As grandes organizações começaram a analisar e a rever os seus processos internos e a projectar melhores modelos de negócio. Desta forma, as organizações têm vindo a consolidar todos os serviços não estratégicos, em especial aqueles que se denominam de “*back offices*”, permitindo assim ocupar os seus recursos no desenvolvimento e sustentação das actividades para que estão vocacionadas, isto é, focados nas suas competências centrais, (expressão Inglesa “*Core Competencies*” ou “*Core Business*”).

O conceito de Serviços Partilhados baseia-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia, conforme figura 5.1, podendo o processamento de transacções e outros serviços ser executados centralmente ou em localizações diferentes. (Moller, 2004).

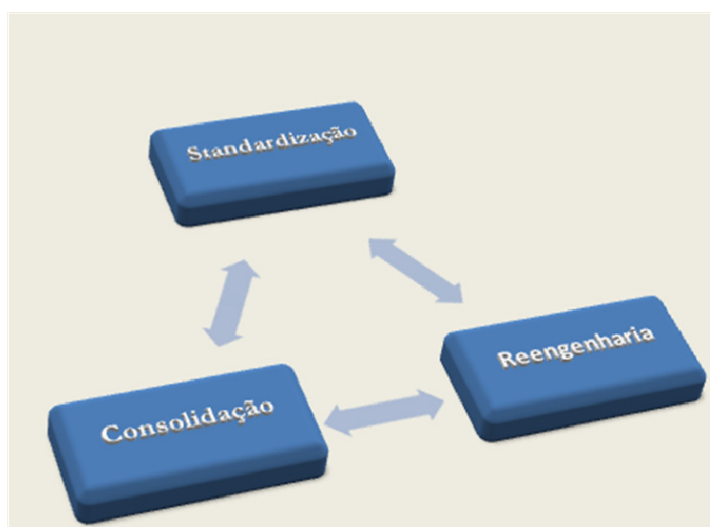


Figura 5-1 - Fundamento dos Serviços Partilhados

Reengenharia é um redesenhar de processos, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização com o objectivo de provocar uma melhoria nos resultados do negócio e assim conseguir manter competitiva a organização (Hammer, 1995).

As forças impulsionadoras da reengenharia foram caracterizadas como os três C's. clientes, concorrência e a mudança (*change*) (Hammer, 1995).

Os clientes tornaram-se muito mais sofisticados e exigentes, têm maior leque de alternativas, estão mais informados sobre as suas próprias necessidades, e estão a exercer cada vez maior pressão sobre os seus fornecedores. Concorrência, que em tempos foi local

e relativamente suave, tornou-se global e mortal. A realidade geopolítica, económica, tecnológica, ou as preferências dos clientes, tornou o ritmo das mudanças vertiginoso. O que era impensável ontem, é rotina hoje. Num mundo em rápida evolução, as organizações devem mudar as suas prioridades a partir de um enfoque tradicional sobre planeamento, controlo e gestão do crescimento, para enfatizar a rapidez, a inovação, a flexibilidade, a qualidade de serviço e custo. É virtualmente impossível para organizações fechadas aderirem a essa nova realidade. Reengenharia é a única solução.

Um CSP é uma unidade de negócio separada, organizado numa estrutura de gestão única, com enfoque no cliente interno<sup>7</sup> e na maximização do desempenho, que presta serviços de menor valor acrescentado e de processamento comum a todas as partes de uma organização. “Um Centro de Serviços Partilhados é uma organização profissional, que executa funções de negócio específicas a clientes internos”(Immink, 2002).

Os CSP's resultam da conveniência de proceder à condensação dos processos não identificados como centrais num único órgão, evitando a sua disseminação e duplicação através da organização (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

Apoiam-se em processos de suporte comuns a toda a organização como meio de alcançar sinergias e excelência operacional, reduzindo assim os custos e melhorando a qualidade. Estão focalizados para funções de transacção e administrativas, tratando-se de um trabalho que, tendo que ser realizado, não implica necessariamente que o seja em cada unidade de negócio (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

No entanto, partilhar não implica necessariamente que haja concentração. Em vez de funcionar de um modo centralizado, um CSP é gerido como uma unidade de negócio de prestação de serviços a clientes internos, orientada para a qualidade do serviço, pela melhoria contínua dos processos e por uma redução duradoura de custos. A centralização visa sobretudo a redução imediata de custos e o controlo, junto de um centro de decisão corporativo. No caso da centralização, o tipo e nível de serviços é imposto pelo Centro Corporativo, assim como o preço desses serviços, no caso de Centros de Serviços Partilhados é o cliente que define estas condições (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

---

<sup>7</sup> Todas as empresas do mesmo grupo a quem o Centro de Serviços Partilhados presta serviços.

A redução de custos é só o primeiro tipo de valor que os serviços partilhados fazem ou podem providenciar. Este benefício económico é resultado da melhoria na gestão de processos, uma vez que os CSP's procuram incessantemente melhorias nos processos das “boas práticas”, melhorando assim significativamente a produtividade, a qualidade e o controlo.

Os processos otimizados, ao serem geridos num único local, tornam-se mais fáceis de controlar, com um risco muito menor das unidades de negócio aplicarem métodos que não vão de encontro às políticas das organizações.

Podemos concluir então que esta nova estrutura baseada em serviços partilhados surge da necessidade sentida de:

- Permitir que cada empresa ou negócio se focalize exclusivamente no seu “core business”, concentrando-se no acompanhamento dos clientes, na conquista de novos mercados e na optimização da gestão operacional do negócio;
- Optimizar a utilização dos recursos disponíveis;
- Optimizar e standardizar processos, traduzindo-os em regras e procedimentos;
- Transformar um custo administrativo variável num custo de fornecimento externo, fixo e muito competitivo.

O conceito de serviços partilhados foi introduzido nos anos 80, quando as grandes organizações com múltiplas unidades de negócio começaram a procurar novas formas de reduzirem os seus custos administrativos. No entanto, o verdadeiro “boom” da criação de CSP's surgiu em finais da década de 90, altura em que as tecnologias de informação sofreram um grande desenvolvimento a todos os níveis.

Por outro lado, muitas organizações verificam agora que o conceito de serviços partilhados é o conceito igualmente aplicável a outras actividades mais relacionadas com a prestação de serviços a clientes “externos”, como por exemplo a constituição de centros de atendimento (“call centers”). De notar que o mesmo CSP presta ou pode prestar serviços a empresas que actuam em ramos de actividade bastante díspares.

Verifica-se, portanto uma evolução dos CSP's para um âmbito mais alargado, sobretudo nas organizações líderes de serviços partilhados. Fazendo uso da sua capacidade de melhoria dos processos, os colaboradores dos serviços partilhados desenvolveram esforços de reestruturação de processos de negócio de serviços não partilhados, originando

maiores ganhos de produtividade, uma vez que abre as portas ao crescimento do negócio e à redução de custos nos processos de negócio fora das áreas administrativas.

Segundo a Deloitte (2004), ao permitir a consolidação de pessoal, processos e sistemas numa única localização, os gestores acreditam na possibilidade dos CSP's criarem um valor real e significativo para as empresas, permitindo a obtenção de economias de dimensão/escala.

Se o CSP for implementado em países com baixo nível salarial, permite uma redução substancial dos custos laborais. Por outro lado, ao agrupar no mesmo centro todas as actividades realizadas localmente, consegue-se facilmente obter consideráveis economias de custo através da standardização e reengenharia de processos. A organização ficará assim melhor preparada para absorver novas unidades de negócio ou clientes no centro, gerando assim mais resultados sem aumentar significativamente os custos.

Ao nível dos sistemas, a implementação de um centro é um factor impulsionador para a adopção de uma plataforma comum de processamento e tecnologia, ou seja, um sistema único e transversal a toda a organização que reduza os custos de investimento e de manutenção do sistema. Desta forma, as tecnologias que apoiam as melhores práticas desempenham um papel vital na performance e sucesso dos CSP's.

As estratégias adoptadas pelas organizações devem estar alinhadas desde da estratégia do negócio até à estratégia funcional ou de processo. A criação de um CSP insere-se na estratégia funcional, porque indica o processo a adoptar e a forma como uma função atinge os seus objectivos. É importante referir que estas estratégias, quando definidas, têm que ser coerentes com a Visão e a Missão definida pela empresa.

Antes de se avançar com a decisão de implementação de um Centro de Serviços Partilhados deve ser efectuado um estudo sobre a sua viabilidade, de um ponto de vista económico, tecnológico e organizacional, de forma a avaliar se o projecto é viável. Segundo Moller (2000), o desenvolvimento de um *business case*<sup>8</sup> é o objectivo principal de um estudo de viabilidade, uma vez que permite determinar se os benefícios proporcionados pesam

---

<sup>8</sup> Business case – termo em inglês de “Estudo de Caso” é uma análise detalhada dos factores considerados críticos em um determinado negócio ou iniciativa de negócio. Tem por objectivo fornecer indicadores diversos como objectivos de negócios, ROI, mercado, etc..

mais do que os custos e quanto tempo levará a organização a alcançar o retorno do seu investimento.

Os objectivos essenciais da fase de estudo de viabilidade passam pela análise dos custos e benefícios do projecto, pela definição do modelo operativo do CSP a implementar e pelo desenvolvimento de um plano de implementação para as diversas fases do projecto (Deloitte, 2004).

Ainda na fase de estudo da viabilidade é preciso identificar as barreiras ou obstáculos em cada uma das unidades de negócio e da forma de os poder contornar (se possível) incluindo questões legais ou regulamentares. O maior problema reside na resistência à mudança, tipicamente atitudes tomadas como defesa dos interesses particulares, tanto dos dirigentes das empresas como dos dirigidos. Se, por um lado, existe o receio de perda de controlo e autoridade por parte dos dirigentes, o que se traduz na falta de empenho em colaborar com a equipa do projecto, por outro lado o problema aumenta significativamente quando os indivíduos pertencentes à organização se apercebem dos riscos que envolve a deslocalização das suas tarefas. As pessoas tendem a sentir-se vítimas ou beneficiárias do processo. Segundo Moller (2000), o envolvimento da Administração nesta fase é crucial, no sentido de garantir para o projecto o apoio ao mais alto nível, com comunicações regulares a toda a organização de modo a reforçar a importância estratégica de um projecto desta envergadura e os seus benefícios futuros.

O estudo de viabilidade deverá culminar com a produção de um relatório e deverá determinar a continuação do desenvolvimento do projecto, tornando mais claras as restrições (económicas, temporais e organizacionais) do projecto. Caso seja tomada a decisão de continuação do desenvolvimento do projecto, segue-se a fase de modelização.

Na fase de modelização impõe-se uma definição clara do âmbito do projecto, de forma a evitar-se constrangimentos que poderão atrasar o seu percurso, ou até, nos casos mais graves, inviabilizar a sua implementação. Para tal é necessário determinar quais as partes do processo que necessitam de permanecer nos locais e as que podem ser transferidas. A elaboração de uma apresentação do novo modelo às diversas unidades de negócio também é fundamental, de modo a transmitir uma ideia geral das alterações que se vão verificar nos processos actuais.

No entanto, existem sempre processos ou tarefas que não podem ser totalmente automatizados, nomeadamente as tarefas de controlo, análise e monitorização dos

processos e transacções, bem como os processamentos “manuais” de casos de excepção motivadas pela resistência de clientes e fornecedores que não conseguem ou não querem usar os processos electrónicos, preferindo os meios tradicionais de comunicação.

Da mesma forma é necessário que se estabeleça uma clara definição das responsabilidades para cada um dos intervenientes, de forma a evitar entropias nos processos, como a duplicação de tarefas ou atrasos no ciclo de processamento e, assim, atenuar as preocupações das unidades de negócio.

### 5.1.1 Acordos de Nível de Serviço

O estabelecimento de Acordos de Nível de Serviço (ANS)<sup>9</sup> é fundamental para definir claramente as expectativas e o relacionamento entre um CSP e os seus clientes internos.

O ANS é um acordo escrito entre um fornecedor de serviços (neste caso um CSP) e um cliente de serviços (ou unidades de negócio), cujo objectivo consiste em definir claramente as responsabilidades de cada uma das partes e monitorizar as funções de cada uma (Henriques, 2003).

O conteúdo dos ANS varia de acordo com a natureza dos serviços e da maneira como eles se relacionam com negócios da organização. Definem de forma compreensível, tangível e fáceis de ser observadas e comprovadas, expectativas para todas as partes envolvidas na entrega do serviço, contendo uma série de indicadores chaves de desempenho (KPI)<sup>10</sup>, de forma a quantificar a sua performance em termos de custo, qualidade e tempo de resposta.

Convém realçar que um ANS não é um tipo de contrato de serviços, mas uma parte de um contrato de serviços. Um contrato de serviços pode conter zero, um ou mais ANS podendo servir de apoio para a criação de contratos de serviço formais. Assim, o ANS não constitui um contrato formal de prestação de serviços, muito embora colabore e possa fazer parte de um.

---

<sup>9</sup> Também conhecido como SLA (“Service Level Agreement”).

<sup>10</sup> Indicadores chave de desempenho ou *Key Performance Indicator* (KPI) em inglês, permite medir o nível de desempenho de um processo, permitindo avaliar a sua contribuição para o atingir de um objectivo.

Os processos mais apropriados para integrarem um CSP são todos os que, não tendo uma importância estratégica vital para o negócio, são de prática corrente na generalidade das diversas unidades de negócio, permitindo libertá-las de todas as operações consideradas como complementares às suas actividades principais.

Segunda a análise de dados estatísticos de uma maneira geral os processos escolhidos para integrarem um novo CSP estão relacionados com a área financeira/contabilística como os processos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Contabilidade Geral, Consolidação, Caixa e Bancos, Despesas de Viagem e tarefas administrativas associadas a Recursos Humanos. Segundo a Deloitte, esta opção tem a ver com o facto de os processos financeiros serem praticados de forma semelhante pelas várias unidades de negócio e por um número considerável de recursos humanos, facilitando assim a sua integração e a obtenção de redução de custos. Por outro lado, e não menos importante nesta fase, o seu impacto não afectará a organização.

Assim, na fase de estudo da viabilidade e modelização, onde se definem os objectivos específicos, os processos, os sistemas, as localizações, as barreiras à implementação e os seus custos e benefícios, recorrendo a um *business case*, reflecte-se sobre as vantagens quantitativas e qualitativas que advém para a organização, caso esta opte pela criação de um CSP (Henriques, 2003)

Uma vez tomada a decisão de implementar o CSP seguem-se as fases de desenho e implementação onde se assiste à construção de todas as componentes do novo modelo e à resolução de todos os problemas.

O processo de implementação de um CSP caracteriza-se pela sua complexidade e morosidade, uma vez que envolve áreas multifacetadas como processos, tecnologias e recursos humanos. Na fase de desenho e, fundamentalmente, na fase de implementação, todas estas áreas se cruzam acabando por se condicionarem mutuamente, influenciando todo o processo. Neste contexto, é necessário que o plano de implementação seja cuidadosamente seguido para que, no final, tudo esteja pronto e o CSP possa considerar-se totalmente operacional.



Depois da implementação e uma vez estabilizado, é possível avaliar se os objectivos estão a ser atingidos, confrontando o desempenho obtido face ao pretendido no *business case*<sup>11</sup> original (Henriques, 2003).

No entanto, independentemente dos resultados desta análise serem positivos ou negativos, as empresas necessitam sempre de adoptar novas medidas com vista à permanente optimização dos seus métodos de trabalho ou visando a integração de novos processos, de forma a obterem reduções de custos adicionais e melhorias da qualidade dos seus serviços.

Frequentemente, os CSP's procuram oferecer mais serviços às outras unidades de negócio dentro da organização, procuram acolher outras actividades que poderão ser executadas mais eficazmente num ambiente partilhado, dependendo apenas do grau em que os processos possam ser automatizados. Por outro lado, se o grupo se encontra numa fase de expansão, absorvendo novos mercados e adquirindo novas empresas, o CSP poderá aumentar o leque de clientes a quem presta serviços.

Nesta perspectiva, o crescimento dos CSP's está intrinsecamente condicionado pelo grupo económico onde se insere, uma vez que poderá crescer rapidamente caso o grupo adquira novas unidades ou poderá, inclusive, desaparecer caso o grupo entre em recessão.

Para ultrapassarem possíveis dificuldades, grandes empresas que implementaram CSP's prestam agora serviços a clientes externos de forma a trazerem mais vantagens para o negócio tirando partido da standardização de processos e tecnologias, encaminhando-se para um modelo de Business Process Outsourcing (BPO).

## **5.2. Evolução Histórica**

Em meados da década de 80, companhias como a General Electric e Baxter Healthcare começaram a aplicar o conceito de serviços partilhados nos Estados Unidos.

Na Europa, só a partir da década de 90, algumas empresas como Whirlpool, a Allergarten, a Intel e a Ford demonstram um conceito pan-Europeu.

Desde meados da década de 90, uma série de organizações multinacionais com CSP's nos Estados Unidos e Europa, começaram a expandir o conceito à América do Sul e à

---

<sup>11</sup> Business Case – Entende-se como sendo um caso de estudo, protótipo.

Ásia. Empresas como a Oracle, Bristol Myers e Giba-Geigy provam que uma estrutura global de serviços partilhados é possível e capaz de fornecer claros benefícios financeiros e operacionais.

Nas décadas de 80 e 90, as actividades desenvolvidas pelos CSP's eram essencialmente actividades administrativas, financeiras e de recursos humanos e, na actualidade, evoluíram para a área das tecnologias, marketing, publicidade, comercial, jurídica e legal, entre outras.

Os primeiros CSP's instalados na Europa, foram inspirados no modelo centralizado, o que conduziu à implementação do modelo básico, diferenciando-se daquele pela governação autónoma, optimização dos recursos e pela visão de serviço ao cliente, utilizando, no entanto, um "pricing" de distribuição dos custos incorridos.

À dificuldade em demonstrar a natureza dos custos incorridos, aliou-se a necessidade de investir e aumentar a produtividade, por parte dos gestores dos Centros, e assim contrariar a insatisfação por parte de alguns clientes que obrigou ao aparecimento de modelos mais abertos, utilizando uma lógica de mercado.

### **5.3. Principais Modelos**

Segundo Quinn (2000) existem quatro modelos de serviços partilhados que evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das actividades de apoio numa só unidade. A diferença básica dos serviços partilhados em relação à simples centralização de serviços é a estratégia de enfoque no cliente interno – as unidades de negócio.

As abordagens adoptadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução de custos decorrentes das economias de escala e a atenção no nível de qualidade requerida para os serviços de suporte.

#### **5.3.1 Modelo básico**

Tem como características principais a concentração das actividades e das transacções de suporte numa única localização e a utilização obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio. Os custos dos serviços são quantificados mas não são transferidos para as unidades de negócio. O objectivo principal deste modelo é a utilização de economias de escala com vista à redução dos custos e a standardização das transacções como forma de garantir a qualidade dos serviços prestados às unidades de negócio.

### 5.3.2 Modelo marketplace

Como evolução do modelo básico surge o modelo *marketplace*. A utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória, a unidade de serviços partilhados é motivada a criar uma estrutura de gestão da execução das actividades pelo próprio CSP e a manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O leque de serviços oferecidos é ampliado com vista à satisfação de todas as necessidades das unidades de negócio.

### 5.3.3 Modelo marketplace avançado

Na evolução dos modelos, consolida-se o *marketplace* avançado. Com ele, abre-se a possibilidade de adquirir serviços no mercado tanto pelo CSP como pelas unidades de negócio. Neste modelo os custos dos serviços são transferidos para as unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços fornecidos pelo CSP com os fornecidos pelo mercado. A aquisição de serviços pelas unidades deixa de ser obrigatória. As unidades de negócio passam a ter liberdade de os adquirir a um fornecedor externo e o CSP é considerado como um fornecedor onde são utilizadas as mesmas condições de mercado.

Neste ambiente, apenas os serviços que demonstram ser competitivos em relação ao mercado permanecem a operar internamente. A decisão de adquirir serviços a terceiros pode provocar a desmobilização da prestação interna, por falta de escala e inerente competitividade em determinadas actividades de suporte.

Neste modelo, os ganhos resultantes da venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da empresa como serviços não externalizáveis.

O principal objectivo do modelo é fornecer um conjunto de serviços aos clientes internos nas melhores condições de qualidade e preço, para que estes continuem a requisitá-los, globalmente, ao CSP, em vez de recorrer ao mercado externo.

A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento de alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Neste estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão pode exigir uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços de consumo interno.

Com o aumento da especialização, uma outra alternativa também utilizada, é a aquisição e o fornecimento de serviços do mercado através do CSP, aumentando o poder de negociação das unidades de negócio na aquisição destes serviços mas mantendo a gestão dos contratos com terceiros no âmbito do CSP.

#### 5.3.4 Modelo de empresa independente

A última etapa na evolução dos serviços partilhados é a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a evolução da organização a partir de um modelo básico. Os serviços são prestados a múltiplos clientes sendo o objectivo da empresa criada gerar receitas e lucros para a sua manutenção no mercado.

A tabela 5.2 resume a evolução dos modelos a partir do modelo básico:

<b>Modelo</b>	<b>Básico</b>	<b>Marketplace</b>	<b>Marketplace avançado</b>	<b>Empresa independente</b>
<b>Características</b>	Consolidação das transacções e actividades de apoio	Inclui serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe o seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de escala	Organização estrutura a própria governação da empresa	Fornecimento de serviços com transferência de custos	Objectivo é o lucro com a prestação de serviços
	Custos dos serviços apropriados mas não transferidos para os clientes internos	Custos totalmente transferidos para as unidades de negócio (clientes internos)	Possibilidade de venda e serviços a clientes externos se a capacidade produtiva for excedente	Actuação como empresa independente
<b>Objectivo</b>	Reduzir custos e standardizar os processos de produção dos serviços	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços	Gerar receitas e lucros como uma empresa de prestação de serviços
<b>Forma de Relacionamento</b>	Utilização obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização voluntária	Utilização voluntária	Utilização voluntária

**Tabela 5.2 – Evolução dos modelos de Serviços Partilhados**  
(Fonte: adaptado Quinn (2000))

Verifica-se uma tendência para os centros mais amadurecidos reavaliarem os seus modelos de serviços partilhados por forma a conseguirem níveis mais elevados de serviço e eficiência de custos (Deloitte, 2004). Os avanços tecnológicos, as mudanças organizacionais e a disponibilidade de localizações com melhor eficácia de custos são factores que representam novos desafios e oportunidades para melhorar no futuro. Estes benefícios só serão alcançados se o CSP mantiver um enfoque permanente na melhoria e fizer uma gestão de recursos adequada.

#### 5.4. Actividades “Compartilháveis”

Segundo Schulman (2001), as possibilidades de compartilhar actividades são classificadas em três níveis:

- Nível mais baixo de complexidade: actividades de rotina que podem ser completamente compartilhadas;
- Nível intermédio de complexidade: controle das actividades, produção de relatórios, passíveis de serem parcialmente compartilhadas;
- Nível alto de complexidade: as tomadas de decisões relacionadas com o negócio. Tais actividades não podem ser compartilhadas.

Se, historicamente, as empresas que implementaram serviços partilhados concentraram-se sobretudo em processos financeiros, uma vez estabilizados os CSP's, são disponibilizados muitos outros serviços. Com a crescente tendência do Comércio Electrónico (eCommerce), os CSP's disponibilizam soluções para dar respostas às comunicações electrónicas dos clientes e fornecedores.

A decisão de compartilhar envolve considerações sobre as vantagens e desvantagens e a escolha da alternativa de melhor resultado para a empresa. Embora exista a possibilidade, poucas organizações consideram o compartilhar total das actividades de apoio como alternativa viável. A justificação de tal posicionamento está relacionada, sobretudo, com a perda de conhecimento e de controlo das operações quando realizadas por terceiros.

Todos os processos a serem analisados para inclusão num CSP precisam de ser definidos de modo a determinar quais as partes do processo que necessitam de permanecer no local e quais podem ser transferidas para o CSP. É indispensável que estes processos sejam claramente definidos e que as fronteiras entre o CSP e a responsabilidade local sejam tornadas explícitas.

A figura 5.2 ilustra a divisão dos processos em função da sua importância estratégica, homogeneidade e volumes de processamento.

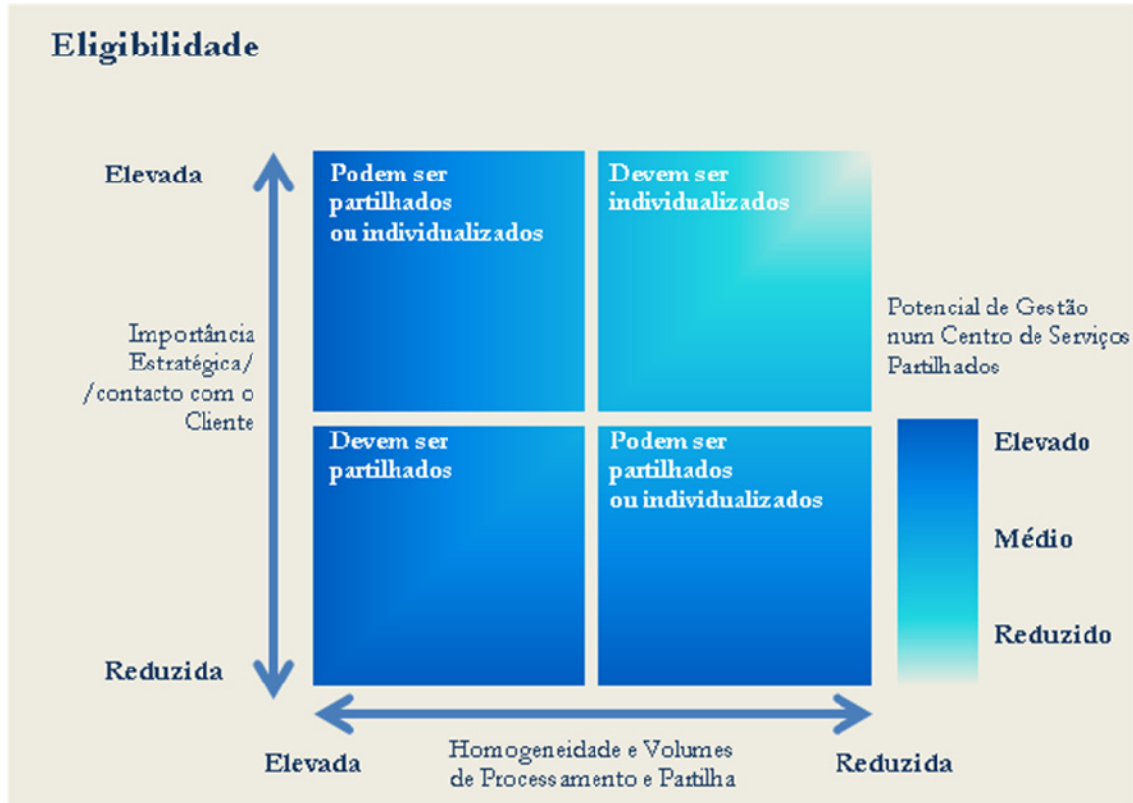


Figura 5.2 - Eligibilidade  
Deloitte 2004 (adaptado)

Ao decidir onde dividir o processo, deve ser feita uma diferenciação entre tarefas de rotina, decisões nucleares e decisões não nucleares (Deloitte 2004), ou seja:

- Tarefas de rotina: processamentos de transacções baseadas em regras, com grande volume e que não são de importância crítica (e.g. entradas de facturas para pagamento) deverão passar para o CSP;
- Decisões nucleares: decisões de negócio subjectivas com impacto material nos resultados financeiros da entidade legal local (e.g. aprovação de provisões para crédito mal parado) poderão ser tomadas onde maximizem a eficiência global do processo;
- Decisões não nucleares: Decisões baseadas em regulamentos (e.g. autorização de pagamentos) poderão ser tomadas onde maximizem a eficiência global do processo.

A divisão do processo em tarefas, simples e devidamente identificadas, facilita a sua sequenciação e atribuição aos responsáveis pela sua execução, conforme figura 5.3. Para garantir a comunicação entre as partes nas diferentes iterações é fundamental acautelar uma

transferência de dados sólida e eficiente, garantir a não duplicação de actividades pelas entidades locais e o CSP, e que a entrada de dados no sistema ocorra uma única vez e que o processo de aprovações não atrase o ciclo normal do processo.

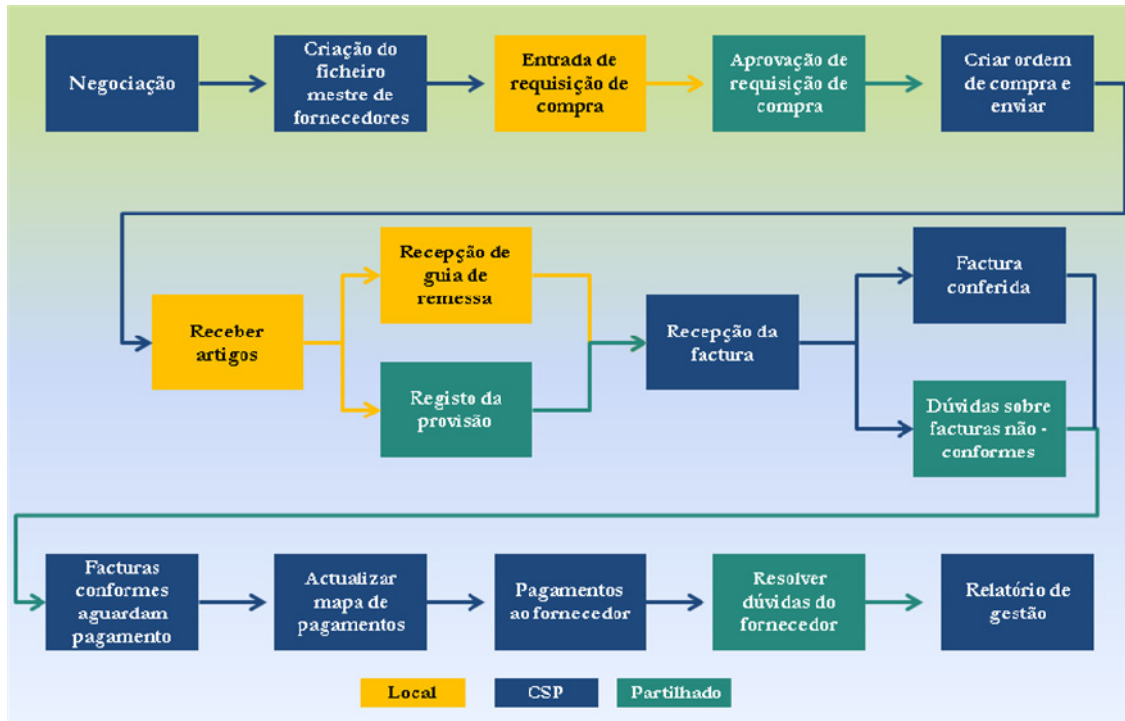


Figura 5.3 - Exemplo da divisão de um processo entre o CSP e actividades

## 5.5. O Valor dos Serviços Partilhados

A redução de custos ou o benefício económico é só o primeiro tipo de valor que os serviços partilhados podem proporcionar. O benefício económico é função da melhoria da gestão do processo. O valor da integridade dos processos e o valor do negócio são benefícios adicionais providenciados pelos serviços partilhados.

Procurando aumentar a produtividade, incorporando políticas de melhoria contínua, são incorporadas as melhores práticas, o que origina um refinamento da qualidade e um ambiente de maior controlo. Os processos otimizados, executados centralmente, eliminam a possibilidade de serem utilizados alguns métodos que não vão de encontro às políticas da empresa.

O valor do negócio surge a partir do repositório de dados e informações dos centros de serviços partilhados devido às transacções efectuadas, à sua capacidade de detecção e análise de informação. Fazendo uso da capacidade de melhorar os processos, desenvolvendo esforços de reestruturação dos processos de negócio de serviços



partilhados, como que por osmose os benefícios conseguidos são contagiados às empresas parceiras ou clientes.

A consultora especializada em serviços partilhados, a Quidgest, classifica o valor dos serviços partilhados em três tipos, ou seja:

- i) benefícios económicos;
- ii) integridade no processo;
- iii) valor de negócio, conforme ilustração.

A figura 5.4 representa a forma cumulativa do valor dos serviços partilhados.



**Figura 5.4 - O Valor dos Serviços Partilhados**

**Fonte:** Quidgest adaptado

O valor do tipo um (benefícios económicos) que os serviços partilhados podem providenciar, advêm do dinheiro poupado no âmbito destes devido à melhor gestão dos processos.

O valor do tipo dois (integridade do processo) surge espontaneamente, pelo valor gerado e é directamente proporcional à dimensão do CSP. Na procura do aumento de produtividade, os CSP's, profissionalmente geridos, procuram melhorias no processo, incorporando boas práticas, originando um refinamento da qualidade e um ambiente de maior controlo. Os processos otimizados ao serem geridos num número reduzido de

locais tornam-se mais fáceis de controlar, com um risco muito menor das unidades de negócio aplicarem métodos que não vão de encontro às políticas das empresas.

O valor do tipo três (valor de negócio) tem emergido das organizações líderes em serviços partilhados, a partir do repositório de dados e informações dos serviços partilhados, devido às transacções efectuadas, à sua capacidade de detecção e análise de informação e ao seu poder de gestão e melhoria dos processos de negócio, fomentando o crescimento do negócio e redução de custos nos processos de negócio fora das áreas de suporte, originando ganhos de produtividade.

## **5.6. Variáveis de sucesso / insucesso**

### **5.6.1 Liderança**

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade. Considera-se um tópico fundamental nas relações de um Grupo em geral e de trabalho em particular, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor de sucesso ou gerador de conflitos interpessoais e laborais. As incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado(s), a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

O tema da liderança é um tema recorrente que Elton Mayo, no final de década de 1920, apresentou uma abordagem inovadora à época sobre o conceito de gestão empresarial. Centrou a atenção na problemática de motivação dos funcionários da empresa e no estilo de liderança como factores determinantes da produtividade.

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Liderar é a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes, 2000 em Liderança e gestão de equipas – Faculdade de Engenharia -UP);

É um processo de influência e de desempenho de uma função orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000 em Liderança e gestão de equipas – Faculdade de Engenharia -UP);

Num contexto de Serviços Partilhados, os Gestores têm o desafio de liderar recursos humanos que foram integrados na Empresa/Unidade de Serviços, muitas vezes perdendo regalias aquando da sua constituição, envolvidos por diferentes culturas organizacionais, estilos de liderança ou níveis de exigência.

### 5.6.2 Cooperação Institucional

O aparecimento de novas teorias de gestão, colocando grande ênfase na competência técnica e na divisão do trabalho, suportadas pela aplicação da tecnologia nos processos de trabalho, resultou em novos modelos organizacionais.

Dependendo do modelo organizacional implementado, a relação entre os diferentes parceiros e entre estes e a Empresa de Serviços Partilhados é mais ou menos comprometida. Se no modelo de Empresa Independente os clientes contratam aos Serviços Partilhados apenas os serviços mais vantajosos, no modelo básico, todas as empresas são obrigadas adquirir todos os serviços à empresa de Serviços Partilhados.

A diversidade dos negócios, os diversos estados de maturação na utilização das tecnologias e as diferentes sensibilidades dos gestores, condicionam o nível de serviço a contratar, provocando desencontros entre o que cada empresa pretende adquirir e o que a empresa de Serviços partilhados tem para oferecer. Neste contexto e em prol do bem comum e da uniformização exige-se cooperação, interdependência das organizações e espírito de grupo.

As empresas do Grupo esperam que o CSP seja um centro de excelência, focalizado para uma prestação de serviços de qualidade, em áreas que elas não estão vocacionadas, e tal como Schulman referia as diferentes empresas são tratadas como parceiras, que compartilham serviços, co-responsabilizando-se na sua definição.

### 5.6.3 Conhecimento Organizacional

A construção de um CSP, como qualquer outro projecto, encontrará resistências e anti-corpos ao longo da sua implementação e existência. Com o objectivo de minimizar o seu impacto, cabe aos decisores antecipar os problemas, planear estratégias e encontrar as soluções adequadas.

Uma vez acordados os objectivos e o âmbito do projecto de CSP, o responsável pelo projecto, terá que ter a disciplina necessária para não tentar resolver tudo de uma só vez. Outras pessoas, na empresa, podem, de repente, assumir que o projecto vai resolver toda a

espécie de problemas históricos da organização e, se não tiver cuidado, a equipa do projecto pode ver-se atolada em objectivos irrealistas e inalcançáveis (William Plant).

Só a identificação dos serviços e respectivos níveis de serviço que o CSP está preparado para prestar, em termos de custos, eficácia e eficiência pode equilibrar o relacionamento empresarial.

#### 5.6.4 Gestão da mudança

A resistência à mudança é, demasiadas vezes, usada como desculpa para o fracasso em vez de motivo para o sucesso. É a ignorância sobre a natureza subjacente da nossa relutância e o que fazer para lidar com ela, e não a relutância em si mesma, que mata a mudança nas pessoas e nas organizações (Douglas Smith).

Cada organização e cada pessoa reage à mudança de maneira diferente, de acordo com a cultura organizacional, preferências individuais, anseios e receios. No entanto, para outorgar eficácia ao projecto devem ser catalogadas as resistências e identificadas as causas.

Conhecidas as pessoas que resistem à mudança, compreendidas as suas causas, são identificadas as que não sabem, as que não podem e as que não querem. Cada grupo será tratado de forma diferente, serão alvo da implementação de planos de gestão de mudança que podem passar por comunicações mais eficazes, acompanhamento, formação ou desenvolvimento de competências.

Usar a mudança como uma força positiva, contribuirá grandemente para facilitar o sucesso de qualquer projecto e particularmente a instalação do CSP.

O *downsizing* é uma realidade na implementação de um projecto desta natureza, o que induz, naturalmente, por parte de muitos colaboradores, mesmo que inconscientemente, reacção à mudança.

#### 5.6.5 Diversidade dos Negócios

A especificidade dos negócios e a dimensão das empresas condicionam a necessidade de utilização de Serviços e Tecnologias da Informação e da Comunicação. É usual num Grupo económico coexistirem empresas dos sectores Primário, Secundário e Terciário, empresas com poucas dezenas de colaboradores e outras com alguns milhares, empresas a operarem localmente e outras a operarem globalmente com instalações geograficamente dispersas.

Esta diversidade deve ser levada em consideração no momento da selecção entre o modelo Básico, *Marketplace*, *Marketplace* avançado ou Empresa independente.

Um processo dinâmico de gerir uma relação empresarial entre clientes internos e a Unidade de Serviços Partilhados opta por continuar a contratação dos serviços mutuamente vantajosos ou que sejam benéficos para o adquirente e dissuadidos de participar na aquisição de outros serviços pouco rentáveis para a unidade adquirente (Bergeron, 2003).

#### 5.6.6 Incorporação de Novos Negócios

A abolição de barreiras políticas, geográficas, socioculturais e tecnológicas proporcionou a globalização da economia. Em tempos de expansão económica, grandes empresas obtêm lucros avultados e investindo-os muitas vezes na aquisição de outras empresas da mesma área de negócio aniquilando a concorrência ou de áreas de negócio diferentes, diversificando a actividade, aproveitando efeitos de gama e solidificando o Grupo. Em tempos de incerteza e retracção económica, como a vivida actualmente, ocorre a aquisição ou fusão de algumas empresas que, de outra maneira, dificilmente sobreviveriam.

A entrada de novos accionistas em qualquer organização, provoca necessariamente desconfianças e resistências. Havendo necessidade de contrariar essas reacções sendo necessário apetrechar a organização com processos e tecnologias já testados. O CSP tem um papel preponderante na fase de incorporação de novas empresas, detêm modelos, baseados nas arquitecturas empresariais adoptadas, já testados em diferentes empresas. Possuem tecnologia escalável e contratos estabelecidos com fornecedores de comunicações, assistência técnica entre outros, possuem os recursos humanos mais especializados na integração de empresas e conhecedores da sua própria organização, que não aconteceria com a contratação de profissionais do exterior.

#### 5.6.7 Situação Financeira

O projecto inicial de construção de um CSP, é inevitavelmente um projecto oneroso. As empresas, recebem um “convite” por parte da *holding* para integrarem o CSP, em certos casos, não será a altura ideal, pela conjuntura económica ou pela sua situação particular, para dar início a grandes projectos. Sendo impelida a fazê-lo, a contribuir para uma realidade que não foi desejada, dificultará, necessariamente, o relacionamento institucional.

Ao longo do tempo as empresas com dificuldades financeiras acrescidas, necessitando de reduzir custos, são obrigadas a participar em serviços partilhados que poderão já não valorizar. Sendo obrigadas a adquiri-los pelo facto de pertencerem a um Grupo económico, em benefício da *standardização* e homogeneização.

#### 5.6.8 Serviço

De acordo com o modelo de gestão adoptado, os serviços a prestar, tenderão para uma uniformização, ideal para o CSP mas, inconveniente para as empresas cliente, ou para serviços à medida de cada cliente, óptimos para os clientes, pouco rentáveis para o CSP, e muitas vezes indesejados para a *holding* do Grupo.

Na sua óptica, cada cliente, deve adquirir os serviços que necessita, com a qualidade que julga adequada a custos controlados.

#### 5.6.9 Poder Negocial

Se, no campo teórico, este factor de sucesso parece fácil é, no entanto, verdadeiramente difícil de conseguir, devido ao facto da contratualização dos serviços e respectivos níveis se revelar uma tarefa mais árdua que a sua execução.

As partes têm que assumir por escrito e de forma detalhada os processos que vão partilhar e quem faz o quê, bem como o nível de serviço contratado, formas de os medir e definir e ainda sanções pelo incumprimento.

Todo este processo de negociação é longo e desgastante, principalmente para os gestores do CSP que, estão a tratar de vários processos em paralelo, e raramente conseguem celebrar um acordo e assinar numa primeira negociação.

A negociação só é frutífera quando incorpora ganhos para ambas as partes, no entanto verifica-se um jogo de poder, que oscila de acordo com o modelo de gestão adoptado. Num modelo básico, os CSP's apresentam os seus serviços e quase que impõe as condições do seu fornecimento. Num modelo de Empresa independente, o cliente conhece as fragilidades do CSP e tem consciência que a sobrevivência daquele está ou pode estar dependente da assinatura do acordo.

#### 5.6.10 Recursos Humanos

O capital humano é um factor decisivo para o sucesso dos CSP's desde o momento da sua concepção pela sua envolvência no processo de mudança. É política corrente a

transferência das diversas empresas para o CSP dos técnicos mais conhecedores dos processos. Esta medida tem que ser equacionada e não deve ser de aplicação imediata, visto que se, por um lado, os técnicos conhecedores podem não ser suficientemente especialistas para um centro que se quer de excelência, por outro lado, o esvaziamento das empresas dos seus melhores técnicos deixa-as fragilizadas pela inexistência de interlocutores futuros. São, normalmente, estes técnicos mais experientes os responsáveis pela elaboração e gestão dos contratos, pela verificação da qualidade dos serviços prestados, etc.

A renovação de quadros é inevitável e é a forma de garantir eficientes índices de produtividade a baixo custo. Compete aos CSP's interiorizar esta realidade e implementar modelos de gestão capazes de garantir a rotatividade dos quadros. A capacidade de renovação de quadros é uma forma de avaliar o estado de maturação dos CSP's.

#### 5.6.11 Tecnologias da informação

As tecnologias de informação são um factor de sucesso verdadeiramente crítico, sendo necessária a implementação de um sistema em rede. A eficiência, eficácia e economia de um processo partilhado depende muito da tecnologia em que assenta a informação.

A circulação da informação, por um lado, terá de ser *online* para as decisões serem úteis, e, por outro lado, os dados contabilísticos, a informação dos recursos humanos, produção, logística e comercial, entre outras, devem estar sempre disponíveis, permitindo aos gestores decisões oportunas e em tempo útil.

### 5.7. Estudos de viabilidade

Para tornar possível qualquer projecto com a abrangência e impacto desta natureza é essencial transmitir um sentido de urgência, demonstrando uma janela de oportunidade irrepetível, para que todos compreendam que o *status quo* não interessa a nenhuma das partes. Transmitir uma visão clara do que se pretende alcançar. A partir do momento em que todos, na organização, compreendem a necessidade de mudança e de nova visão, torna-se muito mais fácil fazer evoluir o projecto.

Implementar serviços partilhados é um passo importante na vida de qualquer organização, implica consideráveis mudanças e perturbações especialmente a nível de recursos humanos, também, um novo equilíbrio de forças.

Como foi referido anteriormente, antes de se avançar com uma análise mais detalhada dos requisitos tecnológicos de um projecto de implementação de um deve ser feito um estudo de viabilidade de um ponto de vista tecnológico.

Uma primeira abordagem consiste em analisar se o sistema actual contribui para os objectivos da organização, uma vez que se tal não se verificar quer seja por interesses externos à organização ou por falta de clareza na definição dos objectivos da organização, não lhe traz qualquer valor acrescentado e como tal não se justifica a sua existência.

Existirão sempre alguns cépticos nas empresas que nunca reconhecerão o valor que os serviços partilhados podem acrescentar. Anos após a sua implementação, terão desenvolvido uma memória selectiva e só recordarão os aspectos positivos dos serviços quando eram tratados internamente. Argumentando que lhe custava praticamente zero o processar um documento e que a qualidade do serviço era excelente antes dos serviços partilhados, tudo era concluído em tempo útil e a custos muito reduzidos. Portanto, se não lhes for possível demonstrar qual era o desempenho antes dos serviços partilhados e a métrica de custos, como se poderá demonstrar a bondade dos serviços partilhados?

Para responder a esta questão é preciso identificar o que é necessário e quem possui a informação, procedendo-se de seguida à recolha de todos os dados disponíveis para clarificar ao máximo o âmbito do projecto e das necessidades sobre o ponto de vista tecnológico e assim avaliar a sua viabilidade económica.

Para fundamentar uma decisão de avançar com a implementação do CSP ou abandonar o projecto é indispensável desenvolver uma análise de custo/benefício, por forma a determinar se os benefícios pesam mais que os custos e em quanto tempo se alcançará o retorno do investimento (ROI)<sup>12</sup>.

Quem poderá fornecer esta informação serão os utilizadores dos sistemas actuais, os responsáveis pelos departamentos nos quais o sistema será utilizado, os técnicos que estejam familiarizados com as tecnologias envolvidas (do novo sistema e dos sistemas actuais), os responsáveis pela manutenção futura do sistema a implementar e de um modo geral, todos aqueles que terão qualquer tipo de interacção com o novo sistema.

---

<sup>12</sup> Return On Investment.



No entanto, esta fase também apresenta algumas dificuldades. Por um lado, pode-se não saber exactamente o que deseja para o sistema, ou sabê-lo mas não conseguir articulá-lo ou demonstrá-lo. Por outro lado, os requisitos identificados podem não ser realistas (do ponto de vista económico ou tecnológico, por exemplo).

Uma vez identificadas todas as necessidades, quer relativamente a um sistema já existente quer em relação a um novo sistema, torna-se possível elaborar uma estimativa dos custos necessários para a decisão de viabilidade de implementação de um Centro de Serviços Partilhados. Caso se determine que o projecto é viável, os passos seguintes abrangem a modelização, o desenho e a implementação.

A tabela 5.3 sistematiza fontes de prováveis Custos e Benefícios

	Custos		Benefícios	
	Quantitativos	Qualitativos	Quantitativos	Qualitativos
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deslocalização</li> <li>- Incentivos de retenção</li> <li>- Formação</li> <li>- Temporários</li> <li>- Redundância</li> <li>- Recrutamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial baixa de morale</li> <li>- desempenho no curto prazo</li> <li>- Potencial perda de pessoas-chave na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de FTE's</li> <li>- Redução dos custo de operação</li> <li>- Maior âmbito de controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior atenção e serviço ao cliente</li> <li>- Níveis de competência mais elevados</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardização</li> <li>- Reengenharia</li> <li>- Implementação de melhores práticas</li> <li>- Estabelecimento de modelos de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição, a curto prazo, dos níveis de eficiência de processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da produtividade</li> <li>- Redução do custo da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior atenção às parcerias de negócio</li> <li>- Melhores práticas, processamento standard</li> <li>- Informação de Gestão consistente e de alta qualidade</li> <li>- Maior capacidade de adaptação rápida às necessidades de mudança</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hardware</li> <li>- Software</li> <li>- Infra-Estruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeito de curva de aprendizagem de novos sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software generalizado a todas as empresas</li> <li>- Escalabilidade</li> <li>- Redução de custo de <i>reporting</i></li> <li>- Redução dos custos de licenciamento</li> <li>- Redução dos custos de manutenção</li> <li>- Redução dos custos de <i>upgrading</i></li> <li>- Redução dos custos de suporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais rápida difusão e acesso a informação de gestão</li> <li>- Modelos de dados consistentes em toda a organização</li> <li>- Plataforma standardizada em estratégia de eBusiness</li> </ul>
<b>Instalações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fechar as antigas</li> <li>- Escolher novas</li> <li>- Desenho das novas</li> <li>- Equipar a instalação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perturbação inicial no ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos de manutenção das instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria potencial do ambiente de trabalho</li> </ul>

**Tabela 5.3 - Fontes de Custos e Benefícios**

Adaptado de Handbook de Serviços Partilhados – Deloitte 2004

## **5.8. Modelo de Governação**

A gestão compreende domínios de acção como o planeamento, a estruturação a direcção e o controlo, podendo ser vista como recurso unificador de todos os recursos utilizados na organização, para que os objectivos definidos sejam alcançados como desejado [Varejão 1998].

## **5.9. Recursos Humanos e Organização de trabalho**

Conforme referido pela Deloitte, actualmente a população típica de um CSP é jovem (rondando os 25 anos), eventualmente licenciada, com conhecimento de línguas e, portanto, com razoável mobilidade. A gestão de topo do Centro deve estar consciente de que a transição de um ambiente de projecto de implementação dinâmico, para a estabilidade do CSP, tem que ser planeada e gerida como parte da facilitação da mudança. As organizações de serviços partilhados são normalmente estruturas com poucos níveis hierárquicos concebidas para possibilitar uma larga cobertura de controlo e, desse modo, minimizar custos. Assim, é importante considerar alternativas à “promoção hierárquica” na progressão de carreiras, para motivar e reter o pessoal, particularmente no clima estável de pós-implementação. É necessário desenvolver e implementar estratégias de Recursos Humanos que abranjam áreas como a formação contínua e o desenvolvimento, bónus de incentivo e inclusão em projectos de trabalho estimulantes.

A formação contínua conduz ao aumento do nível de competências e reduz a ocorrência de erros e o tempo necessário para os corrigir, criando uma estrutura a partir da qual se pode implementar melhorias de processos e reengenharia. Incentivar o pessoal através de políticas de remuneração ligadas directamente ao seu desempenho individual é uma ferramenta importante para manter a motivação dos colaboradores. Estas políticas devem ser revistas periodicamente, para verificar se estão a ter um impacto directo na melhoria do seu desempenho, e também para garantir que reflectem, permanentemente, os papéis relativos dos colaboradores dentro do CSP. Os instrumentos de avaliação de desempenho individual passam pela avaliação de desempenho e pela definição dos indicadores chave de desempenho. Ainda que o objectivo principal de um CSP seja o de dar melhor nível de serviço aos clientes, tem que ser apoiado em eficiência de custo. A gestão do CSP deve avaliar permanentemente o nível de recursos utilizados para determinar se o modelo utilizado é o mais vantajoso. O aumento da eficácia deverá resultar num menor número de colaboradores, conseguido através da tecnologia, mudança de

processos e mudanças organizacionais que reduzam o custo do processamento de transacções.

Uma vez estabelecido o CSP, é necessário definir o relacionamento com os seus clientes internos. O desenvolvimento de um relacionamento de parceria de negócios entre o CSP e as Unidades de Negócio é essencial. Os problemas são muito mais fáceis de resolver quando é estabelecido um relacionamento de equipa entre os dois grupos.

Os acordos de nível de serviço (ANS's) e os indicadores chave de desempenho (KPI) podem ajudar a construir este relacionamento, gerindo percepções e fornecendo pontos de referência factuais. A maior barreira à implementação de serviços partilhados é a introdução de um mecanismo de preços para reger o fornecimento de serviços. Muitas vezes postos de parte durante a primeira vaga de implementação devido à sua complexidade, os ANS's e os mecanismos de *pricing* são essenciais para uma solução de serviços partilhados a longo prazo. É essencial que as Unidades de Negócio compreendam o que estão a receber, quanto lhes custa e como esses custos são divididos. Para além dos ANS's e dos KPI, os inquéritos de satisfação são também um meio eficaz de gerar credibilidade e criar uma imagem positiva nos clientes do CSP. O recurso aos inquéritos mostra que o Centro está atento aos seus clientes e empenhado na prestação de elevados níveis de serviço. Também neste caso, os resultados dos inquéritos aos clientes podem ser usados para revelar as áreas que requerem maior atenção e realçar a necessidade de ajustar os ANS's às necessidades dos clientes.

A rotatividade dos Recursos Humanos nos CSP's é um acontecimento normal e planeado, acontecendo no plano interno e externo.

No CSP, a prática da rotatividade dos recursos humanos entre diferentes funções é utilizada como mecanismo de promoção e forma de manter elevados os níveis de motivação. Para o efeito, a política de rotatividade é uma componente da política global de recursos humanos, pelo que devem ser elaborados planos anuais sobre aquela matéria.

A saída de Recursos Humanos das Empresas de Serviços Partilhados é uma realidade que se justifica pelas reduzidas expectativas de progressão na carreira ou pela política de salários baixos. Esta saída de Recursos, naturalmente, fomenta a rotatividade interna e proporciona admissão de novos Recursos, mantendo a média de idades sempre jovem e controlados os custos com pessoal.

A continuidade dos serviços é garantida por um conjunto de recursos que muitas vezes permanecem desde a implementação do CSP, conhecedores de todo o saber fazer das melhores práticas e das especificidades de cada cliente ou seja detentores do conhecimento organizacional. Para além de garantirem a continuidade na evolução, estes colaboradores são responsáveis por integrar os novos elementos, formando-os e acompanhando-os até obterem a autonomia desejada nos serviços. Assim o conhecimento gerado pela experiência da organização pode ser reutilizado pelos novos elementos e em novas situações.

### **5.10. Benefícios e Oportunidades**

A adopção de um modelo de negócio com as características dos serviços partilhados por Grupo económicos é normalmente justificada com um conjunto de benefícios, maioritariamente quantificáveis e já referidos aquando da caracterização dos serviços partilhados, e.g. a *standardização*, homogeneização, economias de escala, economias de gama, eliminação da duplicação de tarefas, serviço de excelência, actualização tecnológica entre outros. No entanto, há um conjunto de oportunidades, que devem ser equacionadas e se possível implementadas. O momento da transferência de serviços deve ser aproveitado para efectuar *downsizing*, eliminando funções não essenciais bem como extinguir actividades não lucrativas. Devem ser criados mecanismos de controlo sobre todas as empresas, que verifiquem o cumprimento de prazos, a qualidade da informação e a aplicação efectiva das orientações superiores. Ao nível da gestão do conhecimento, deve ser aproveitado o momento para criar uma base de conhecimento para armazenamento das diversas competências individuais, capital intelectual e capital organizacional.

### **5.11. Riscos do Centro de Serviços Partilhados e da Organização**

A introdução de um novo modelo de negócio envolve riscos para toda a organização, nomeadamente, de gestão, económicos, legais, tecnológicos e de marketing. Ao nível da gestão o maior risco prende-se com a resistência à mudança. Forças económicas externas, como estrangimentos de financiamento pela conjuntura económica, podem também comprometer a implementação do CSP. Legalmente muitos problemas podem ocorrer como a preservação da propriedade intelectual ou os preços de transferência. O maior risco tecnológico é a falha dos sistemas, principalmente em alturas críticas para as empresas. Finalmente ao nível do marketing e das vendas o maior risco será a falta de mercado interno.

O pré-requisito para a gestão do risco é saber reconhecer os sinais dos problemas e agir antes que estes estejam fora de controlo. Os maiores factores de risco que podem envolver o negócio dos serviços partilhados são apresentados na tabela 5.4.

	Factores de risco	
	CSP	Corporativo
<b>Gestão</b>	Perturbação na transição Derrapagens de tempo Desvio de recursos Rejeição dos colaboradores	Incapacidade de reconhecer as competências essenciais Transição perturbadora Incapacidade para colaborar Modelo de negócio inadequado Falta de acordo nível serviço Falhas de compreensão do negócio Estrutura organizacional imperfeita Desalinhamento de visão e foco Má estratégia de implementação Falhas de relacionamento Reporting ineficaz e impreciso Planeamento incompleto
<b>Económica</b>	Abrandamento económico Queda na procura Rejeição de clientes Falência de Empresa Derrapagem nos custos Baixo retorno do investimento	Preço incorrecto Falta de massa critica de serviços Ambiente económico desfavorável Investimento insuficiente em infra-estruturas Falta de parcerias estratégicas Custos inesperados Contração orçamental
<b>Legal</b>	Violação de privacidade dos clientes Fraude Perda de propriedade intelectual	Contratos mal elaborados
<b>Tecnologia</b>	Capacidade insuficiente Reduzida escalabilidade Falta de segurança Interrupção de serviço	Má utilização da tecnologia Implementação muito complexa Tecnologias perturbadoras Incorporação de standards
<b>Marketing</b>	Mercado interno insuficiente	Falha de comunicação interna Elevadas expectativas de clientes Resistência à mudança Transferência de expectativas dos clientes

Tabela 5.4 - Factores de risco

## 5.12. Modelização, desenho e implementação de sistemas

### 5.12.1 Análise e desenho de sistemas

A utilização adequada das tecnologias apresenta-se hoje como um recurso estratégico, base, sustento e alavanca das vantagens competitivas. Nos últimos anos, tem sido frequente a adopção por parte da generalidade das empresas, em especial, as de maior dimensão, de sistemas gestão empresarial, designado por ERP (Enterprise Resource Planning), são

sistemas genéricos tecnologicamente evoluídos, modulares e escaláveis capazes de integrar todas as informações por intermédio de uma base de dados única.

A implementação do CSP, como normalmente acontece, em tempos de dificuldades ou de mudança, pode ser aproveitada como oportunidade para proceder a remodelação tecnológica ou processual. Se recuarmos alguns anos na história dos Sistemas de Informação nas organizações certamente que recordaremos como o designado “Bug do Ano 2000” constituiu uma oportunidade de ouro para as organizações. Confrontadas com a natureza inadiável dos problemas e dos impactos do “Bug”, as empresas viram nos ERP’s não apenas uma solução dos anunciados problemas mas também uma oportunidade para optimizarem os seus Sistemas de Informação. A implementação de novos sistemas, nas empresas ou entidades públicas pode funcionar hoje, que nos encontramos em recessão económica, como catalisador de energias e motor económico.

A sua implementação pode ainda ser aproveitada para se proceder a uma reengenharia dos processos fundamentais de negócio com o intuito de aumentar a rentabilidade e o retorno do capital empregue.

A concentração da informação, tomada de decisão e controlo originam um aumento na eficiência das operações e da produtividade bem como um melhoramento da coordenação entre departamentos, divisões, regiões e países. Este facto é especialmente verídico para empresas multinacionais, para as quais uma integração global pode resultar num melhoramento de comunicação e coordenação nas suas empresas espalhadas pelo globo.

A partilha de uma base de dados central fornece à gestão de topo informação detalhada e actualizada sobre a qual se podem tomar decisões bem fundamentadas. Uma integração funcional consolida vários tipos de informação: financeira, industrial e de vendas. O ERP é particularmente importante para as empresas que queiram estar ligados com os seus fornecedores e clientes via *electronic data interchange* (EDI)<sup>13</sup>, e ainda na relação dos serviços partilhados que usam para processar transacções intra-grupo.

---

<sup>13</sup> EDI, ou Electronic Data Interchange, significa a troca estruturada de dados através de uma rede de dados. Pode ser definida como um movimento electrónico de documentos de negócio entre empresas ou dentro na empresa, usando um formato de dados estruturado de recolha automática que permite que os dados sejam transformados sem serem reintroduzidos.

O ERP é, portanto, um instrumento para a melhoria de processos de negócio, orientado por esses processos e não pelas funções e departamentos da empresa, com informações *online* em tempo real. Permite visualizar por completo as transacções efectuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário dos processos de negócios.

Deve igualmente compreender a dimensão do esforço financeiro e económico requerido pela implementação de um ERP. Os custos incluem: licenças do *software*, *hardware*, serviços de consultoria, formação e ajustes após a implantação. Visando a redução de custos, muitas empresas, sobretudo as de grande dimensão, optaram pela aquisição de licenças corporativas do *software*, uma vez que o custo de uma licença por utilizador implicaria um custo extremamente elevado.

As tecnologias estão cada vez mais à disposição das organizações, permitindo comunicar e estabelecer transacções comerciais tanto com clientes como com fornecedores. A gestão do relacionamento que as organizações estabelecem com os seus clientes via (CRM – *Customer Relationship Management*) está a transformar o modo como as organizações se colocam no mercado. O modelo de Serviços partilhados democratiza a sua utilização por empresas que por si só não teriam capacidade financeira ou tecnológica para a sua adopção. Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com os clientes permitem que se tenha controlo e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registo de todas as interacções com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar as tomadas de decisões.

A utilização do CRM por várias empresas, utilizando uma única solução tecnológica, com recurso à sua partilha, permite a adopção e manutenção do sistema, que de outra forma seria financeiramente incomportável, conseguindo assim níveis de satisfação desejados.

Também no caso das compras, soluções ligadas ao *E-Procurement* (aprovisionamento electrónico) e aos mercados digitais estão a ser implementadas, permitindo automatizar e melhorar a operacionalidade do departamento de compras e o pagamento de facturas. O *E-Procurement* é um modelo que visa estabelecer uma nova forma de gestão de compras. Tem o intuito de reduzir custos através da automatização dos processos de compra utilizando a Internet como meio de comunicação. Esta solução une o sistema do comprador com o sistema financeiro de *back office* da organização, mas também integra os sistemas de *E-*



*Procurement* dos fornecedores e compradores, tornando desnecessária qualquer transmissão de papel entre as duas entidades envolvidas na transacção comercial.

Estas soluções possibilitadas pela integração de diferentes sistemas traduzem-se numa redução de efectivos quer da intervenção manual no processamento de transacções de *back office* (uma vez que os dados estão introduzidos em formato digital), minimizando assim o erro. Permitem igualmente uma melhoria da qualidade da informação e níveis de performance, uma vez que, quer o CSP, quer toda a área financeira, poderá desenvolver actividades mais relacionadas com a análise e controlo.

No entanto, é muito difícil implementar uma iniciativa de *E-Procurement* e CRM transversal a toda a organização tendo como suporte uma implementação de ERP's diferentes. A necessidade de um processo *standard* a todas as unidades de negócio e de uma plataforma única de tecnologia é essencial.

A implementação de CSP's facilita a adopção e manutenção de aplicações de software e processos *standards*, possibilitando não só a rápida difusão e acesso da informação de gestão como também na adopção de outras soluções relacionadas com o negócio. Outra vantagem prende-se com o facto de os custos de licenciamento, manutenção, actualização e suporte serem, consideravelmente, mais baixos.

Frequentemente existem constantes alterações aos desenhos dos processos devido à impossibilidade de os readaptar aos processos já existentes ou devido aos custos que estes desenvolvimentos acarretam. Uma análise do seu custo/benefício é essencial para uma correcta avaliação do problema de forma a encontrar a solução adequada.

Por este motivo, o trabalho do desenho global da tecnologia ocorre muitas vezes em paralelo com o desenho de processos, devido às sucessivas alterações necessárias para a viabilização do projecto.

A inconsistência de informação é a principal causa para o não aproveitamento das potencialidades das novas tecnologias da informação e um potencial problema para o negócio, dado que as decisões assentaram sobre informação incongruente. A migração dos dados históricos e dados mestre (por exemplo, dados relativos a clientes, fornecedores e outros elementos contabilísticos) para a nova solução ERP deve também ser objecto de uma cuidada análise e atenção por parte das Tecnologias de Informação.

Toda a evolução dos Sistemas de Informação foi no sentido de aprofundar e melhorar a capacidade de fornecimento de informação para apoiar os processos de decisão. No

entanto, o facto de os sistemas ERP, por definição, servir de suporte às organizações, registando e processando as operações do dia-a-dia (por exemplo: ordens de compra, ordens de venda, ordens de produção, emissão de facturas, contabilização de facturas, emissão de pagamentos), tornando-os inadequados para a realização de tarefas de análise dos dados e elaboração de relatórios que reportem a evolução da organização entre períodos de tempo diferentes.

Os sistemas de *Data Warehousing*, orientados para a análise de dados através da disponibilização de um repositório integrado de dados históricos, surgiram assim como um “complemento” natural aos sistemas operacionais das empresas, orientados ao processamento de transacções e ao suporte da actividade do negócio.

Desta forma, é possível que grandes volumes de informação, recolhidos dos seus sistemas transaccionais, sejam extraídos, tratados e armazenados num só repositório de dados possibilitando uma melhor análise de eventos passados, oferecendo suporte às tomadas de decisões presentes e a previsão de eventos futuros. Para o efeito foram desenvolvidas e implementadas softwares mais sofisticados para a elaboração de relatórios e extracção de conhecimento que suportarão o processo de tomada de decisões.

Dada a importância cada vez maior que a informação tem no dia a dia, as empresas começaram a ter em consideração os potenciais impactos de um desastre e dos riscos que lhe estão inerentes. O planeamento da continuidade do negócio e da recuperação de dados é reconhecido actualmente como um procedimento vital. É necessário garantir a continuidade das aplicações críticas para o negócio, mesmo quando a empresa esteja sujeita a “desastres” de qualquer espécie, como acidentes, catástrofes ou pirataria informática, ou nos casos em que se verifica uma quebra inesperada nos sistemas.

Assim, os Sistemas de Informação deverão garantir a segurança da informação, desenvolvendo planos de recuperação de desastre (“*Disaster Recovery*”) e sistemas de *backup* (cópias de segurança) remotos, minimizando os prejuízos resultantes de uma interrupção da actividade da organização e possibilitando uma recuperação rápida e efectiva da infraestrutura tecnológica, dados e aplicações. Estes planos deverão ser constantemente mantidos, testados e auditados de forma a assegurar a sua adequação face às necessidades da organização.

### 5.12.2 Afecção de recursos humanos

O fluxo de trabalho a ser desempenhado pelas equipas das Tecnologias de Informação pode ser longo e complexo devido a quantidade de parametrizações de transacções, ao número de interfaces a desenvolver ou adaptar, à própria complexidade das operações, no fundo, à necessidade de garantir uma configuração adequada e estável, principalmente na solução ERP adoptada.

A constituição de uma equipa especializada e a sua estabilidade são factores cruciais que ajudam a responder a estas exigências. Especialmente afectos à implementação de sistemas, as Tecnologias de Informação deverão ter recursos técnicos aptos que actuam nas áreas de gestão de projectos, elaboração de requisitos, análise e implementação de sistemas, validação, testes e formação.

A calendarização do projecto é determinada em função da disponibilidade de recursos, e das tarefas necessárias à sua implementação.

Dependendo do trabalho a ser realizado e do momento em causa, poderá existir a necessidade de contratação de novos elementos apenas por determinados períodos de tempo. A gestão da equipa e da motivação é particularmente difícil quando se chega ao ponto de serem obrigados a reduzir activos, pelo facto das exigências serem menores ou pela preocupação de contenção de custos. No entanto, para que o conhecimento técnico não se perca é importante a manutenção de determinados elementos, não só nos sistemas mas essencialmente na organização que acumulam conhecimentos e que são, portanto, uma mais-valia para a equipa.

Sendo assim, é necessário assegurar o apoio aos utilizadores, ao nível dos sistemas que utilizam. Na maioria dos casos, as empresas optam pela combinação de um *help desk*<sup>14</sup> de apoio para resolver as questões mais difíceis e pela utilização de alguns elementos locais para prestar apoio tanto no CSP como nas organizações locais.

A equipa de Tecnologias de Informação deverá garantir uma constante comunicação com as outras unidades de negócio, de forma a evitar perdas de informação, em especial, onde existem dificuldades de idioma, caso se trate de um CSP transnacional. Aliás, estas barreiras culturais e linguísticas são importantes factores que convém considerar no

---

<sup>14</sup> Help Desk, é um termo inglês que designa o serviço de apoio a utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação.

momento da formação da equipa, uma vez que, frequentemente, pode surgir a necessidade de contactar outras entidades externas para o desenvolvimento de processos que envolvam a transferência de dados estruturados entre empresas ou entidades, como por exemplo, ficheiros de pagamentos para bancos ou parceiros de negócio via *EDI*. Por último, devem envolver os utilizadores na fase de desenho e testes, de forma a envolvê-los no projecto e assim evitar que seja vista apenas como um projecto de sistemas.

A transferência de informações entre um CSP e as diversas empresas é constante, pelo que o estabelecimento de uma plataforma tecnológica fiável é essencial.

Todo este trabalho prévio tem de estar assegurado pelas Tecnologias de Informação, por recursos humanos internos ou externos, muito embora existam sempre problemas e situações pontuais a resolver, é importante evitá-los para não prejudicar o normal desempenho das funções dos utilizadores.

### 5.12.3 Testes a sistemas

A fase de testes deve ser encarada como decisiva para o sucesso futuro. Todas as ferramentas tecnológicas, em especial, todas as componentes da solução ERP, têm de ser testadas pelo que é necessário prever o tempo suficiente para a fase de testes e assim permitir resolver questões que muitas vezes levam a novos ajustamentos de sistema, a novas configurações ou até a novos desenvolvimentos parametrizados. O objectivo dos testes consiste em avaliar a conformidade da aplicação desenvolvida relativamente aos requisitos e ao desenho. É muito mais fácil detectar e resolver problemas nesta fase do que num ambiente em funcionamento.

Nesta fase é crucial o envolvimento de vários utilizadores finais no ambiente de testes. Para se obter a sua maior atenção e participação é importante evitar períodos de máxima actividade como por exemplo, o fecho de facturação e o fecho de contas. Esta preocupação nem sempre se verifica, devido aos prazos previamente estabelecidos.

Por depender bastante dos retornos transmitidos pelos utilizadores (que não são peritos em sistemas) é bastante falível e regra geral há erros que não são encontrados num primeiro momento, o que leva inevitavelmente a problemas numa fase posterior, já com o sistema em funcionamento.

A consequência da detecção de erros por parte dos utilizadores finais é a descredibilização do sistema ERP e consequente falta de confiança na informação por este prestada.

#### 5.12.4 Formação a utilizadores

Por muito bem estruturados que sejam os planos operacionais, o seu sucesso ou fracasso acaba sempre por ser ditado por quem tem que os executar no terreno, pelo que é necessário assegurar que os recursos humanos estejam devidamente preparados para o desempenho das suas funções.

De acordo com a Deloitte, o principal objectivo da formação deverá ser o desenvolvimento das competências e comportamentos necessários para o sucesso do futuro negócio. Esta formação engloba, como seria de esperar, formação ao nível dos sistemas e formação ao nível de processos de negócio, pelo que o plano de formação deverá contemplar diferentes tipos de formação consoante os processos e o público.

O período de formação inicial varia dependendo da dimensão do CSP e do número de processos abrangidos e consiste na passagem de informação acerca do negócio global da empresa e das operações a realizar no centro, focando posteriormente a formação em aspectos mais específicos, nomeadamente em conteúdos funcionais e na tecnologia.

Os manuais de utilizador, desenvolvidos com a sua colaboração, destinam-se, portanto, aos vários níveis hierárquicos da organização. Deverão usar apenas uma linguagem natural ou corrente, imagens e diagramas muito simples, evitando termos técnicos, identificando-os e definindo-os de uma forma clara quando for absolutamente necessário usá-los.

As pessoas envolvidas na formação de sistemas deverão reunir as competências necessárias para dar formação, de modo que o processo de aprendizagem seja eficiente e que os formandos fiquem aptos e reúnam as competências necessárias para no futuro serem eles os formadores.

A formação não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir depois da entrada em funcionamento, respondendo às necessidades de formação sentidas (por exemplo, com a entrada de novos colaboradores para o centro) ou resultantes de novas mudanças na tecnologia e nos processos. Esta formação contínua reduzirá a ocorrência de erros e o tempo necessário para os corrigir, criando uma plataforma sólida a partir do qual se podem implementar novas melhorias de processos e reengenharia.

### 5.12.5 Manutenção de sistemas

Uma equipa de Tecnologias de Informação deverá estar permanentemente disponível nos primeiros meses após o arranque do CSP, para resolver questões sobre o funcionamento de sistemas e dar resposta a problemas e dificuldades que possam eventualmente surgir durante o período inicial, tanto no CSP como nas unidades locais. Por outro lado, deverá ser composta por elementos com experiência e conhecimentos adequados à complexidade do projecto de forma a garantir a rápida resolução de problemas no dia-a-dia do desenvolvimento.

Muitas das dificuldades só começam a ser identificadas após o arranque. A presença destes elementos evitará a acumulação de problemas e consequentemente conduzirá a um aumento de eficiência e eficácia imediato, provocando assim impactos positivos deste novo modelo organizativo, assim como da performance das equipas de Tecnologias de Informação.

Alguns utilizadores mais experientes, chamados “key-users” (utilizadores-chave) são também usados para prestar esta assistência, nomeadamente quando os problemas advêm da falta de experiência na realização de determinadas tarefas no sistema. Com o decorrer do tempo e com a redução de problemas ou conflitos de sistema, a necessidade deste apoio tende a diminuir.

Esta nova realidade cria um novo problema, que reside no facto de haver períodos críticos em cada mês, como por exemplo, fecho de facturação ou fecho de contas, momentos estes que requerem um maior apoio por parte das equipas de suporte. O número de elementos das equipas de Tecnologias de Informação deverá ser em número suficiente para resolver os problemas colocados pelos utilizadores em tempo útil, e assim evitar que surjam percepções negativas sobre o CSP as quais, uma vez obtidas, podem levar anos a ultrapassar.

### 5.13. Optimização de processos

A procura das melhores práticas e o esforço pela *standardização* e simplificação de processos não termina com a implementação do CSP.

Uma vez mais, é preciso identificar os problemas que não foram resolvidos, novos problemas que entretanto surgiram, analisar as queixas recebidas das equipas locais, de forma a identificar os pontos que têm de ser modificados ou optimizadas.

Os novos avanços tecnológicos são constantes e representam novos desafios e oportunidades para melhorar no futuro. Os sistemas ERP instalados ainda têm por explorar todo seu potencial, pelo que deve haver recursos necessários para implementar melhorias de processos e reengenharia e assim garantir que a organização continua a retirar benefícios do seu investimento.

Neste contexto são criadas equipas mistas de processos e tecnologia para liderarem projectos de reengenharia, envolvendo utilizadores para a identificação de áreas de aperfeiçoamento e elementos das Tecnologias de Informação para a implementação de novas ferramentas.

À euforia da implementação de um CSP, seguem-se muitas vezes queixas de que os níveis de serviço baixaram. É necessário lidar com esta situação, seja ela realidade ou mera impressão, tão rapidamente como qualquer outra reclamação de um cliente.

## Capítulo 6. Proposta de um modelo de Serviços Partilhados

### 6.1. Modelo de Serviços Partilhados

Estamos, definitivamente, perante um novo paradigma de negócio. As organizações deixam de se focalizar na competitividade dos seus produtos, para adoptarem uma nova competitividade que tem por base o modelo de negócio – a tecnologia é fundamental para implementar esse passo. Não é possível dissociar a estratégia de negócio da organização sem ter como pano de fundo, a tecnologia que assegurará viabilidade a esse formato de negócio. A fisionomia da organização é cada vez mais tecnológica. (Silva & Alves, 2001)

O modelo de gestão de serviços partilhados procura reunir numa única estrutura da organização as melhores competências até então dispersas e muitas vezes desconhecidas. Ao reunir num só local o melhor capital humano, os melhores processos e a tecnologia adequada, são criadas condições para prestar um serviço de excelência às diversas áreas de negócio de toda a organização.

Por norma, à transferência de processos, por razões legais, económicas ou sociais, sucede-se a transferência dos recursos humanos e tecnológicos associados aos mesmos. Visando um serviço de excelência, os serviços partilhados estão obrigados a reunir os melhores recursos, humanos e tecnológicos. É na constituição do centro de serviços partilhados que, de entre os recursos disponíveis, devem ser identificados os mais capazes, mais motivados e inovadores. Mais capazes, porque deles se exige uma capacidade de adaptação rápida e eficaz às novas formas de trabalhar, novas tecnologias e novos estilos de liderança. Mais conhecedores e eficientes para atingirem níveis de produtividade elevados. Motivados para enfrentarem as adversidades da mudança, os problemas de relacionamento com os clientes, a gestão de expectativas, a disponibilidade exigida para cumprir os acordos de nível de serviço. Inovadores e com espírito crítico pela absoluta necessidade de se prosseguir uma política de melhoria contínua. Inovadores no relacionamento com os interlocutores. Os ex-colegas de trabalho passaram a ser clientes (parceiros) e exigem ser tratados como tal.



### 6.1.1 Modelo convencional

Tradicionalmente os serviços partilhados são pensados utilizando uma abordagem *Top-Down*<sup>15</sup>, são implementados utilizando uma abordagem *Bottom-up*<sup>16</sup>. Têm como finalidade responder às necessidades e expectativas dos seus clientes, que são naturalmente empresas do mesmo Grupo económico. Existe uma dependência total dos seus clientes, quanto à diversidade, qualidade ou quantidades dos serviços prestados. Compete aos gestores identificarem novas oportunidades de negócio, propô-las aos clientes e, se estes aceitarem, implementá-las. O crescimento está totalmente condicionado pelo crescimento de toda a organização.

### 6.1.2 Modelo de Serviços de entrega

Os serviços partilhados aspiram à prestação de serviços de uma forma globalizada, bem ou mal é um caminho a percorrer ou uma estratégia de crescimento ou mesmo de sobrevivência. Verifica-se nesta tendência uma evolução estratégica e o interiorizar da qualidade do serviço a prestar. Enquanto os serviços partilhados, são reconhecidamente serviços prisioneiros da vontade interna, os serviços de entrega “services delivery”, por oposição aos serviços partilhados são tudo o que possa ser feito para otimizar os recursos interna ou externamente.

Alavancando um modelo global de prestação de serviços, os serviços de entrega são mais que uma estratégia geográfica, de contratar recursos humanos multi-língua, com conhecimentos diversificados, mas necessita de escolher os melhores recursos globais para incorporar os seus produtos.

Esta estratégia está assente numa filosofia de “serviços partilhados virtuais”, em que o papel dos CSP’s em termos de objectivos e processos não altera, mantendo-se a distribuição geográfica das pessoas pelos países de origem. Uma estratégia suportada no avanço tecnológico das comunicações sendo, no entanto muito difícil garantir a *standardização* de processos. Perdem-se ainda alguns benefícios do modelo CSP pela

---

<sup>15</sup> Top-Down – Inglesismo que quer significar abordagem de cima para baixo, partindo de uma visão global, com sucessivas decomposições atinge-se o detalhe.

<sup>16</sup> Bottom-up – Termo inglês que quer significar abordagem de baixo para cima, partindo de casos reais e concretos e por síntese se atinge uma visão global.

redução na abrangência do controlo, pelos custos salariais e pela melhoria contínua que podem ser conseguidos pelo esforço constante de um Grupo unido a trabalhar para o mesmo objectivo.

### 6.1.3 Modelo Transitório

Uma estratégia seguida por algumas organizações passa pela implementação de um CSP, com o objectivo implícito de, a prazo, se livrarem dele. A estratégia passa por reduzir ao mínimo o número de colaboradores, através da *standardização* e automatização dos processos.

A implementação de tecnologias da informação e integração dos sistemas, garantindo apenas a prestação de serviços inicialmente identificados, levada ao extremo, ambiciona a redução constante de recursos humanos, até atingir o objectivo de realizar as tarefas com reduzido número de pessoas. Montar o processo baseado numa plataforma comum de processamento e tecnologia, é essencial para conseguir obter essa redução de pessoal (*fte's*)<sup>17</sup>.

Após a uniformização de tecnologias e processos, a interiorização por parte das empresas clientes do conceito e qualidade dos serviços prestados, a redução de *fte* conseguida, inviabiliza a existência de hierarquias ou de serviços de coordenação podendo aconselhar a transferência do modelo de serviços partilhados para um modelo centralizado, necessariamente mais estático, menos ajustável, menos escalável, mas mais económico.

### 6.1.4 Cultura Organizacional

É imperiosa a adopção de uma cultura organizacional, que estabeleça uma relação institucional entre o CSP que presta os serviços, na qualidade de fornecedor de serviços e as restantes unidades, que passam a ser os seus clientes. Sempre seguindo uma filosofia de parceria e comprometimento.

Para fomentar esta cultura de co-responsabilização, Schulman adopta a denominação de parceiros em detrimento de clientes internos, que, se adequa na perfeição ao modelo de gestão básico, mas inadequado ao modelo de gestão de Empresa Independente onde impera a lógica de mercado. A terminologia não será mais que isso mesmo, importante é,

---

<sup>17</sup> Full Time Employes

no entanto, neste contexto, produzir serviços de excelência a custos competitivos e conseguir demonstrá-los. Assim de fomentam as relações institucionais. Na presença de um Grupo de empresas devem ser apresentadas medidas que conduzam à valorização do todo, algumas vezes em detrimento das partes.

## 6.2. Projecto de implementação do CSP

O custo inicial do projecto de criação de um CSP deve ser assumido, na totalidade, pela  *Holding* do Grupo, e nunca suportado pelas diferentes empresas. Algumas vezes, até por desconhecimento, estas não valorizam a bondade dos serviços partilhados, identificando e valorizando, essencialmente os pontos mais vulneráveis, como o custo inicial, a partilha de decisões, a redução de colaboradores e inerente perda de influência.

Dificuldades de ordem financeira, indisponibilidade de verbas ou dificuldades de financiamento, pode impedir a adesão de algumas empresas e assim comprometer todo o processo.

A especificidade do negócio, a dimensão de cada empresa cliente ou o seu estágio de dependência tecnológica, condiciona a quantidade e qualidade dos serviços a contratar ao CSP. O valor de cada serviço não é um valor intrínseco ao mesmo, mas o valor que cada cliente lhe atribui em cada momento. O valor atribuído ao serviço deriva da dependência que cada empresa tem do serviço ou das mais-valias explícitas que o serviço lhe pode proporcionar.

Do ponto de vista do CSP, qualquer serviço, prestado com um determinado nível de qualidade, terá, independentemente do cliente, o mesmo valor associado, no entanto, algumas empresas, não necessitando de determinado nível de serviço, preferem abdicar da qualidade de serviço por contrapartida de um melhor preço, ou eventualmente dispensar determinados serviços, medida que, contraria a homogeneização e standardização, colocando em causa a integração global.

Para garantir a homogeneização e a integração de processos e sistemas de toda a organização, é aconselhável a comparticipação por parte da  *Holding* ou da “Alta” Administração, de acordo com cada realidade.

A Holding deverá subsidiar os serviços que não sendo fundamentais para cada uma das empresas são essenciais para garantir a homogeneização e integração. Não garantir este nível de serviços básicos, pode fomentar relações pouco amistosas entre as empresas e o

CSP. Os clientes, algumas vezes sentem que estão a pagar para serem mais controlados. A homogeneização e a concentração dos serviços, garante níveis de controlo superiores e conhecimento de alguns factos, actos de gestão ou operacionais que com outro modelo de gestão não seriam conhecidos.

### **6.3. Localização Geográfica**

A localização geográfica é sempre um tema que aquece as discussões na fase de definição de objectivos, colocam-se muitos interesses, de ordem política, económico e social. Se um Grupo económico está radicado num só país, ou maioritariamente instalado num só, o CSP deve ser implementado nesse país. A tentação de encontrar uma localização com mão-de-obra mais barata, ou com melhores condições fiscais, está a demonstrar-se uma decisão pouco acertada. Vários factores que não são identificados no momento de tomada de decisão, como tal não quantificados, ao longo do tempo provocam desvios ao plano. Se o Grupo económico é multinacional, com unidades de produção, logísticas ou comerciais dispersas, a decisão sobre localização geográfica do SCP deve considerar factores mensuráveis como os custos de mão-de-obra, de instalações, de comunicações, fiscais entre outros e factores não mensuráveis como a cultura a língua, a estabilidade social, entre outros.

A consultora Accenture identifica dez critérios fundamentais para selecção da localização do CSP, nomeadamente: condições económicas atractivas, localização geográfica dotada de diversas infra-estruturas, proximidade das empresas clientes, proximidade de concorrentes e parceiros, facilidade em se falar diversas línguas, disponibilidade de horas para laboração, espaço suficiente para os serviços, actividade sindical, baixo nível de desastres naturais, qualidade de vida (Gary A. Duncan & Rodney N. Bergman, 2004).

Na década de noventa, verificou-se a deslocalização dos CSP emanados dos maiores Grupos económicos, Grupos internacionais, por razões de ordem financeira para países como a Irlanda ou a Índia. Hoje, verifica-se o sentido contrário, as empresas de serviços partilhados, sediadas nesses países abrem escritórios de serviços nos Estados Unidos e países mais desenvolvidos da Europa, para estarem próximas dos seus clientes. Tem-se demonstrado com a prática o que teoricamente já se referenciava, que a tecnologia não é a chave de todos os problemas. Existindo tecnologia como as telecomunicações, que proporcionam que as operações se efectuem de forma transparente em diferentes

continentes, há problemas culturais, linguísticos, de relacionamento, de reengenharia, de gestão de expectativas ou resposta a exigência dos clientes que não se coadunam com a distância, razão pela qual os CSP se devam localizar nas proximidades das empresas que servem, mas nunca nas suas instalações, sob pena de comprometerem a possibilidade de operarem com clientes externos ao Grupo.

#### **6.4. Solução Tecnológica**

Uma visão perfeita de Serviços Partilhados incluiria, sem dúvida, processos (*end-to-end*) completamente integrados em Tecnologias de Informação, dotados de interfaces com clientes internos e externos, coligindo dados na origem, e retornando documentação, informação financeira, informação crítica dos negócios e outra que se identifique como necessária. No estádio em que se encontra a tecnologia, até parece fácil. Por que não ser mais ambicioso e idealizar processos exclusivamente suportados em tecnologia, sem a intervenção humana dos serviços partilhados ou em qualquer outra fase do processo.

A tecnologia existe, mas, nas condições actuais de ambiente conturbado, a solução passa por avaliar correctamente a elevação necessária para ultrapassar as pequenas mudanças e focalizar as energias em duas coisas fundamentais: identificar as necessidades e a possibilidade de poder executar. Isto não significa que se desista e se aceitem subprodutos, basta encontrar soluções que produzam resultados em tempo útil para suportar os desenvolvimentos em curso e a melhoria dos programas.

Existe ainda a possibilidade do desenvolvimento de serviços partilhados, e as suas implementações de Tecnologias da Informação, serem suportadas numa única solução tecnológica ou numa solução de coexistência de diversas soluções que correm em paralelo ou sequencialmente.

Assumindo, como ponto de partida, a coexistência de diversas organizações, com localizações geográficas distintas e a inexistência de processos completamente suportados em tecnologia, parece mais defensável o desenvolvimento de uma solução tecnológica única a instalar nos serviços partilhados. No entanto, ambas as soluções necessitam de análises mais aprofundadas.

Ao nível dos decisores, ninguém deverá ter dúvidas em entender que o desenho, testes e implementação de um novo sistema deverão ser mais fáceis de tratar, apenas por um Grupo de utilizadores principais (dos serviços partilhados), que deverá ser mais fácil a prestação de serviços às diversas organizações, operando de um só local, operando um

sistema standard para todas as organizações e com processos comuns. Deverá ser mais fácil implementar um novo programa, actualizações das aplicações ou novos projectos.

Soluções distintas, podem ser difíceis de visualizar mas, por constrangimentos económicos adiando decisões estratégicas, pode pensar-se na criação de serviços partilhados com o envolvimento mínimo das tecnologias.

Algumas diferenças fundamentais entre a criação de serviços partilhados e a concepção e implementação de projectos de TI podem apoiar o conceito de separação. A interligação de quaisquer dois projectos só pode ter sucesso se existir um escalonamento conjunto, mais que a possibilidade, há probabilidade de um se atrasar em relação ao outro.

Um projecto de serviços partilhados requer considerável planeamento, gestão e coordenação das partes interessadas. Uma vez tomada a decisão de avançar, os prazos ficam intimamente ligados aos custos e riscos de investimentos em instalações, infra-estruturas e mudando completamente a forma de organização (recrutamento, rescisões ou retenção).

Um projecto de TI, pela sua natureza técnica, é mais provável que no seu plano, recorra mais a hipóteses e estimativas. Em consequência, só na fase de desenvolvimento a relativa complexidade ou simplicidade de cada etapa vai ficando mais clara. Existe, também, uma grande dependência em relação à comunidade de utilizadores, requisitos dos gestores de negócio, processos e especificações que não tenham sido anteriormente identificados, podem tornar-se críticos para o progresso do projecto. Nas actividades diárias, poucas organizações, têm especialistas em processo, que analisem as alternativas e identifiquem a melhor forma de os incorporar nos sistemas específicos.

Atrasos na definição detalhada dos requisitos e múltiplas tentativas de implementação são comuns em programas deste tipo, diluindo o potencial de sucesso. Quando uma organização, que normalmente deveria analisar os processos, está ela mesmo num processo de mudança e turbulência, a possibilidade de erro ou atraso aumenta.

Se a implementação de um CSP não é compatível com o desenvolvimento de grandes projectos de Tecnologias da Informação, talvez seja boa política concentrar os esforços na instalação e estabilização do CSP, sendo assim possível evitar atrasos e uma espiral de custos. Concluído o projecto dentro do tempo planeado e com um orçamento inicial mínimo, segue-se um processo de acompanhamento e refinamento, em simultâneo com projectos tecnológicos mais ambiciosos com subsequente implementação de um ERP,

controlado e entregue com precisão de acordo com o planeado, dentro dos prazos, do orçamento e com a qualidade exigida.

A possibilidade de entregar dois projectos em tempo útil e com custos controlados é apelativa, muitas vezes tentada e algumas conseguidas, podendo, no entanto, originar subprodutos do inicialmente definido.

Coloca-se o problema da dependência dos CSP's das Tecnologias de Informação. Pequenos ajustes nas aplicações existentes e a implementação de um sistema de *workflow*, pode ser suficiente para arrancar com os serviços partilhados. Devem ser encontradas e implementadas soluções rápidas e mais económicas nomeadamente *freeware*, ao invés de utilizar as ferramentas do ambiente ERP.

Verificar se as diferentes organizações têm suficientes similaridades de processos e tecnologias de informação adaptáveis, em vez de adoptar um processo comum *standard*.

Será que o melhor dos processos e tecnologias existentes nas diferentes organizações poderá ser replicado em todas as outras? É contudo muito atraente a ideia de adoptar pelo CSP, como seu, o melhor dos processos e das tecnologias existentes. O princípio de replicar por toda a organização o processo identificado como o mais eficiente, carece de uma profunda verificação em cada negócio, o valor do processo ou da tecnologia, pode não residir em si mas na sua aplicabilidade. O valor intrínseco não é suficiente para uma utilização generalizada.

Não perdendo de vista a minimização dos custos em TI continua a ser tentador criar centros de serviços partilhados. Com a impossibilidade de se permitirem atrasos, um investimento relativamente baixo e um curto período de recuperação do investimento, pode conseguir-se como resultado, melhorias de qualidade, controlo, cumplicidade, visibilidade e simplicidade operativa mesmo no presente clima económico. É expectável a aprovação de um projecto a doze meses, com custos calculados, com benefícios tangíveis e curto período de tempo para retorno do investimento. Um projecto substancial de dois a três anos podendo resvalar no tempo, com conseqüente custo e instabilidade causados com um longo período para retorno do investimento, provavelmente não será aprovado.

Pelo exposto e para evitar projectos megalómanos nas circunstâncias actuais, propõe-se uma solução tecnológica, baseada na coexistência dos diversos sistemas e tecnologias, integrados num único portal de acesso, suportados nas mais recentes tecnologias de integração, comunicações e workflow. No entanto, defende-se a concentração de toda a

infra-estrutura servidora num só local para garantir a segurança física e lógica, a manutenção e futura substituição.

Uma vez estabilizada a implementação dos serviços partilhados, deve iniciar-se o projecto de integração de todas as tecnologias e sistemas de informação, efectuando toda a reengenharia possível, de acordo com um plano rigoroso e de forma transparente e sem impacto nos utilizadores.

A migração, faseada, sempre que possível, deve ocorrer por processo e não por empresa, sendo tecnologicamente mais exigente, garante a homogeneização e implementação das melhores práticas. Garantido, a integração *online* entre todos os sistemas.

Para atingir a excelência operacional em Tecnologias da Informação, é necessária uma abordagem integrada, conforme se demonstra na figura 6.1 entre o(s) negócio(s) e as tecnologias baseada numa Framework, com processos clarificados e objectivos definidos, que contemple ferramentas de gestão de TI e planos de formação.

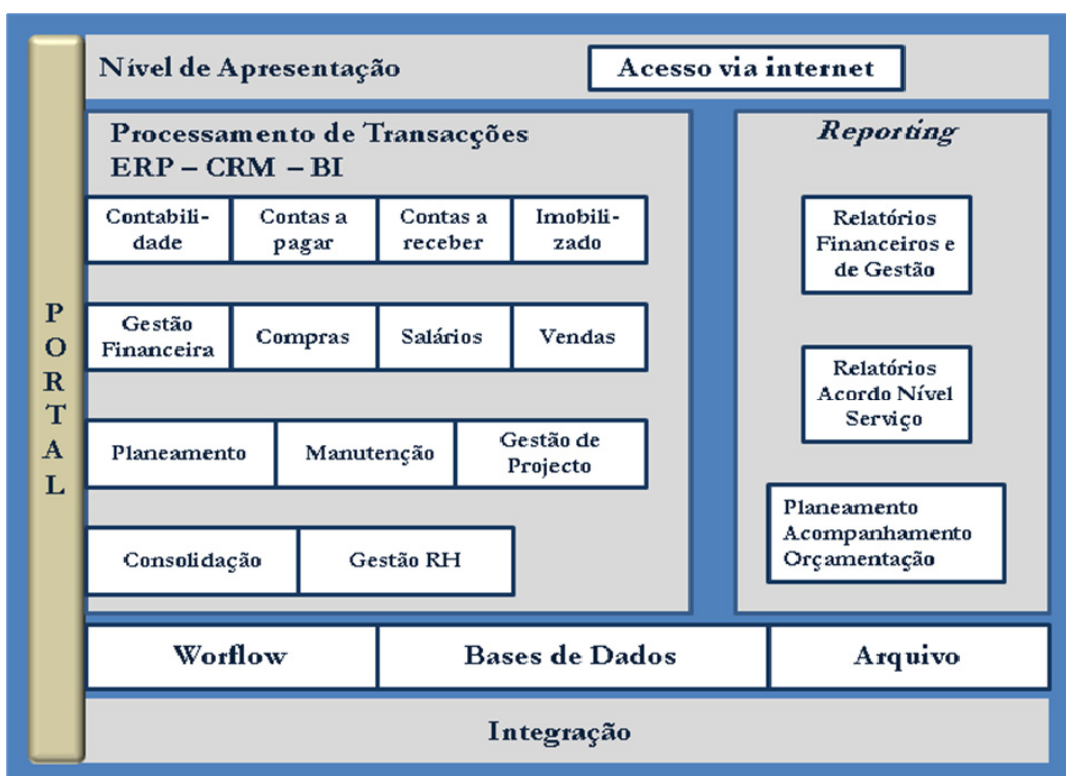


Figura 6.1 - Arquitectura de SI



Competência, Processos e Tecnologia, são os principais ingredientes a considerar para obter operações de TI robustas, orientadas ao serviço e capazes de suportarem o seu ciclo de vida de acordo com as necessidades de negócio. Num contexto de serviços partilhados estas cuidados devem ser redobrados, pela coexistência de diversas tecnologias, pela dependência tecnologia e pelas diferentes expectativas dos diferentes clientes.

Para verificar o estado dos processos operacionais ou gestão das infra-estruturas, é essencial utilizar um corpo de conhecimento que pode ser standard e suficientemente testado com é o caso do ITIL<sup>18</sup>, conforme figura 6.2.

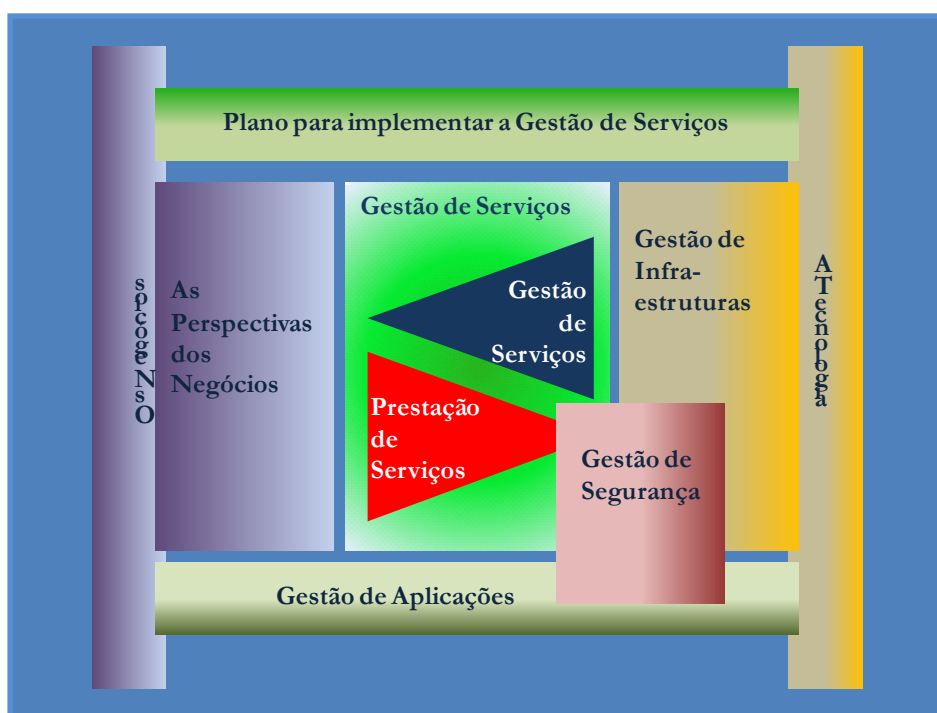


Figura 6.2 - Ilustração ITIL - Adaptado

A experiência tem demonstrado que, para sobreviver, as equipas de gestão de TI têm de atingir inúmeros objectivos de qualidade associados às principais funções de serviço. A Microsoft organizou os perfis em sete categorias gerais, clusters, de actividades e processos, cada um com os seus principais objectivos de qualidade. A sua aplicabilidade foi testada ao longo dos anos e demonstrada a sua eficiência. Esta associação dos perfis centra-se, especificamente, em actividades orientadas para cumprir objectivos de qualidade de serviço, não implicando qualquer organização empresarial. A figura 6.3 estabelece a

<sup>18</sup> ITIL -

correspondência entre sete grupos de perfis e os possíveis perfis funcionais ou equipas de funções numa organização típica. Em função da dimensão da equipa, indexada à quantidade e valor dos serviços prestados, a cada *cluster* pode estar associada uma equipa de profissionais.

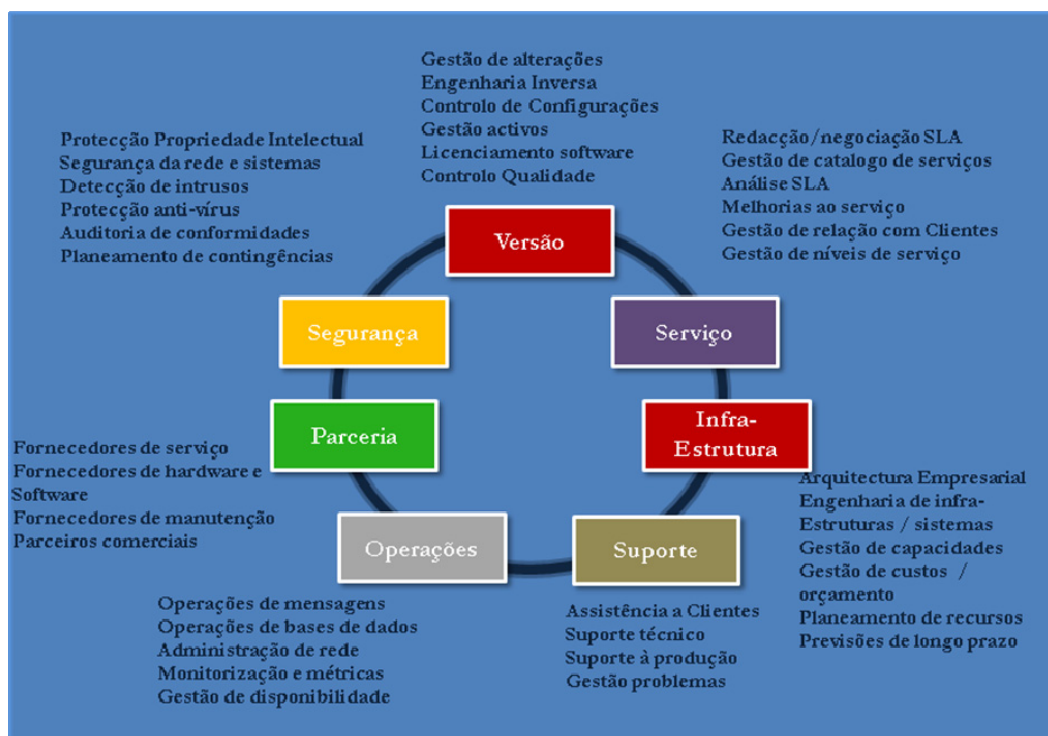


Figura 6.3 - Clusters de perfis e funções  
Adaptado de Microsoft Operations Framework

## 6.5. Serviços a Prestar

Podem-se identificar três categorias gerais de tecnologias da informação relevantes para a implementação dos serviços partilhados. A primeira categoria é constituída pelas infra-estruturas, incluindo redes de dados locais (LAN) redes de dados alargadas (WAN), *wireless*, acesso à *internet* ou serviço de correio electrónico. A segunda categoria é composta por sistemas de informação gerais como sistemas de bases de dados, ERP, CRM, BI, serviços de impressão e cópia, gestão do *hardware* e licenças de utilização de software entre outros. A terceira categoria contempla tecnologias e sistemas específicos como aplicações verticais, soluções georreferenciadas ou projectos específicos contratados ao exterior.

O *hardware*, como servidores, computadores pessoais, equipamentos activos e passivos de comunicações, equipamentos de cópia e impressão, sistemas de backup, soluções de *disaster recovery* devem ser propriedade do CSP. A propriedade do hardware centralizada numa única entidade, facilita a gestão, optimiza a sua rentabilização, quer pela partilha de

equipamento por diversos clientes, quer pela alocação dos equipamentos mais adequados em cada momento a cada situação. Pode ainda, por decisão estratégica, a Organização não proceder à aquisição do hardware, mas ao seu aluguer ou *renting*. Em qualquer destes casos a contratação e gestão dos contratos deve ser sempre da responsabilidade do CSP. Em qualquer dos casos haverá direito a uma renda mensal pelo seu uso.

A propriedade e gestão de software e das licenças de utilização do software deverão ser da responsabilidade do CSP. As licenças de *software* servidor, associadas a equipamentos servidores, propriedade do CSP, terão que ser, necessariamente, propriedade do CSP. Identificados e resolvidos os problemas legais, o CSP cede às diversas empresas o número de licenças de utilização de software cliente, como Sistema Operativo, Office, ERP, CRM, Anti-Vírus necessários, Podendo, sempre que se justifique proceder a ajustes, retirando de umas empresas e atribuindo a outras de acordo com as necessidades de cada momento. Este processo é moroso, mas fundamental para dar a conhecer o *software* e a quantidade de licenças de utilização existente na Organização.

Com a introdução destas duas medidas, em que a posse do hardware e software é do CSP, as empresas clientes deixam de possuir elevados valores no seu imobilizado sendo convertidos esses valores em custo de cada exercício fiscal, com manifestas vantagens fiscais.

#### **6.6. Modelo de facturação - *Pricing***

Associado aos quatro modelos de serviços partilhados já identificados, modelo básico, modelo de *marketplace*, *marketplace* avançado e empresa independente, estão indexadas filosofias de *pricing* distintas, desde a simples distribuição de custos pelas empresas até ao “mercado livre”.

Enquanto gestor de CSP, contactou com os diversos modelos em diferentes Grupos económicos, verificou constantes movimentações e ajustes ao modelo, constatou a sensibilidade do tema, verificou que é a este nível que residem os maiores problemas de relacionamento entre as empresas e o CSP, problemas que nem sempre são claramente assumidos, e muitas vezes transferidos para o serviço.

A simples distribuição dos custos pelas diferentes empresas clientes, sendo aparentemente cómoda para o CSP, é desconfortável para os clientes que são impelidos a acreditar que é possível fazer mais e melhor.

Numa lógica de mercado livre, cada serviço é negociado cliente a cliente, cabendo-lhes a decisão de aceitarem o serviço prestado pelo CSP ou a adopção de um serviço equivalente existente no mercado. A abertura ao mercado pode comprometer toda a filosofia de serviços partilhados, uma vez iniciada a aquisição de um serviço por parte de um cliente ao exterior, outros poderão seguir-se, esvanecendo o efeito de escala e efeito de gama.

A proposta aqui apresentada, contempla a adopção de um modelo de *pricing* composto, com abordagem holística, procurando uma solução de consenso, correspondendo às três categorias de serviços prestados, de acordo com a figura 6.4, ou seja:

- i) a componente de infra-estruturas deverá ser comparticipada pela Holding;
- ii) as aplicações como ERP, CRM, serviço de impressão, utilização de *hardware e software* devem ser pagas pelo uso, perante métricas definidas, acordadas e devidamente controladas;
- iii) permitir que os projectos específicos possam ser contratados ao CSP ou directamente ao mercado, desde que garantidos determinados requisitos de compatibilidade, integração e segurança e sempre supervisionados pelo CSP.

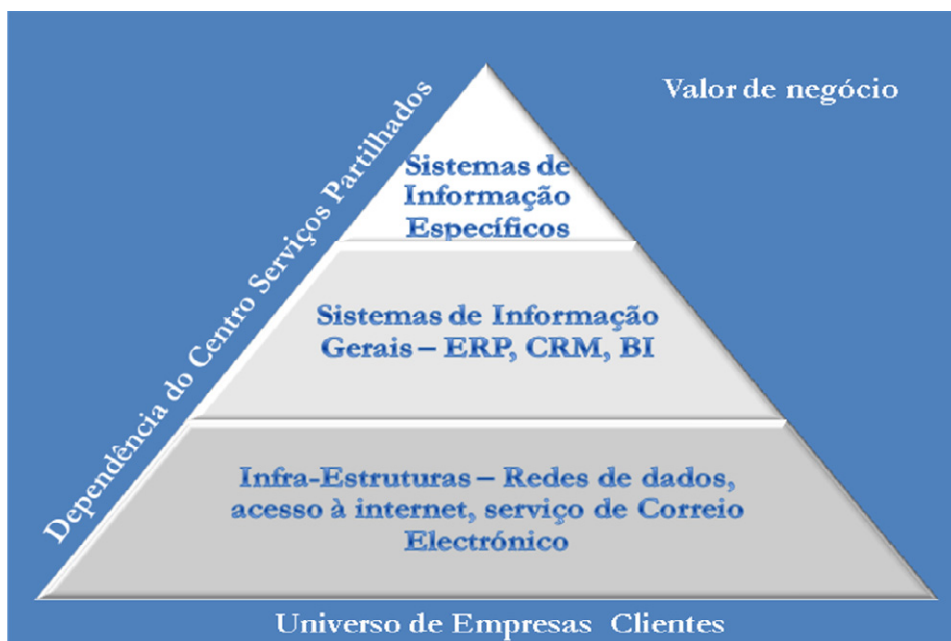


Figura 6.4 - Relação entre o CSP e empresas clientes

Independentemente do modelo adoptado para a aquisição do hardware, a *Holding* é convidada a participar financeiramente na aquisição e manutenção das infra-estruturas, co-responsabilizando-se com as empresas. As empresas clientes são obrigadas a pagar pelo

uso, total ou parcial, o valor associado a cada serviço ou equipamento. Para tornar transparente e controlável todo este processo deverá existir um portfólio de soluções disponíveis e condições de fornecimento.

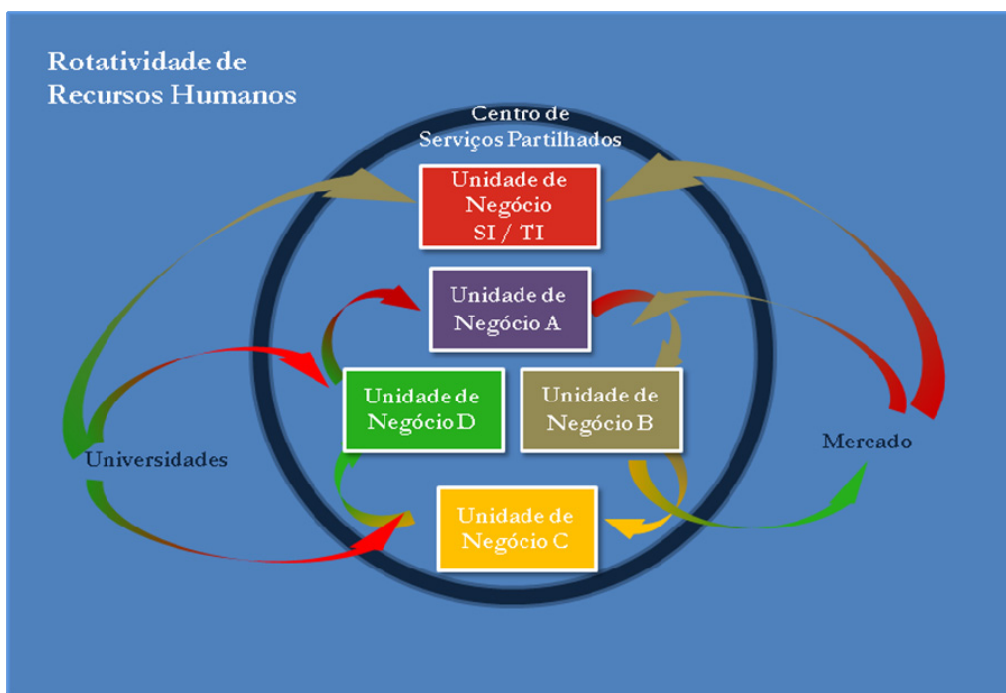
No momento da negociação anual do contrato de prestação de serviços, devem ser apresentados diversos ANS, referentes aos diversos serviços propostos, para que um eventual não acordo não condicione a assinatura dos restantes já acordados.

### **6.7. Recursos Humanos**

A equipe de recursos humanos, deve ser constituída por dois tipos de funcionários, uns oriundos das empresas agora clientes e outros recrutados no mercado. A uns exige-se o conhecimento das realidades empresariais locais, a outros exige-se uma cultura crítica, capacidade de inovar e de propor alternativas de mudança. Este último Grupo pode ser constituído por alguns gestores experientes em serviços partilhados, mas essencialmente constituído por jovens licenciados, com suporte académico, ávidos de iniciarem uma carreira, mas sem grande exigência salarial.

Um dos objectivos da construção dos serviços partilhados é, como mostram todos os estudos nacionais e internacionais, a redução de custos. Neste contexto exige-se uma política de baixos salários e carreiras de difícil ascensão. Os colaboradores necessitam de outras formas de motivação que não a salarial, um ambiente empresarial amigável, a delegação de responsabilidades, a atribuição de alguns prémios de produtividade e a rotatividade do pessoal podem ser algumas práticas para elevar os níveis de motivação.

Como se demonstra na figura 6.5 propõe-se dois tipos de rotatividade de colaboradores, uma rotação estratégica, planeada entre diferentes unidades de negócio, desafiando os colaboradores para novas actividades, garantindo-se a transmissão de conhecimento e do saber fazer de todos os processos.



**Figura 6.5 - Rotatividade de Recursos Humanos**

Uma política de recrutamento constante, que rejuvenesce a equipa, garante a não acomodação e incentiva a produtividade. Estes profissionais, podem ser recrutados no mercado em casos específicos, como técnicos especialistas em determinadas tecnologias ou funções mas tendo as Universidades como fonte natural de recursos humanos.

A experiência adquirida, aconselha mesmo a promoção de protocolos entre os CSP's e as Universidades, nomeadamente, das áreas económicas e tecnológicas, para, por um lado, integrar sistematicamente os seus alunos nas empresas, e, por outro, promover seminários nas Universidades sobre modelos de gestão em geral e serviços partilhados em particular, dando a conhecer o modelo de gestão que continua a despertar interesses à escala mundial e que deveria este negócio despertar interesse para Portugal, à semelhança do que foi feito por outras economias menos aptas que a portuguesa.

Há, no entanto, algumas equipas, que pela sua especificidade, devem ser excluídas desta política de rotatividade. Por exemplo, as equipas de tecnologias e sistemas de informação e, caso existam, as equipas de juristas e de apoio aos clientes.

Para definir estratégias, planear, acompanhar e dirimir conflitos devem ser criadas duas comissões, com representantes de todas as empresas, a reunir ordinariamente em local definido, com agenda definida.

#### 6.7.1 Comissão Estratégica de SI

Uma comissão estratégica de SI, constituída pelos mais altos representantes das empresas, com plenos poderes de decisão estratégica, presidida pelo Presidente do Conselho de Administração do Grupo ou alguém por ele nomeado, a reunir semestralmente, no final de cada ano, para apresentação e aprovação do plano anual e outra a meio do ano para proceder ao acompanhamento da sua implementação.

#### 6.7.2 Comissão de acompanhamento

O CSP, criado para prestar serviços às diversas empresas do Grupo económico a que pertence, tem necessidade de conhecer constantemente as novas necessidades de serviços das empresas e em simultâneo ter possibilidade de apresentar, a todos os interessados os novos projectos e a evolução dos projectos transversais em curso. Por razões de ordem financeira, logística, de recursos disponíveis, e até tecnológicos, há necessidade de dar prioridade a determinados projectos em detrimento de outros, que pode causar algum descontentamento por parte de algumas empresas, provocando alguma fricção entre o CSP e as empresas e entre elas mesmas.

Esta comissão, comissão de acompanhamento, constituída por elementos de todas as empresas a quem o CSP presta serviços e presidida pelo Gestor da Unidade de Negócios de Sistemas de Informação do CSP, com poder de decisão ao nível tático e operacional, acompanha constantemente a evolução dos trabalhos, principalmente os trabalhos transversais a todas as empresas, verifica a sua qualidade e em sede de comissão apresenta novos planeamentos ou alternativas de solução.

## Capítulo 7. Conclusão

No actual clima económico, em que se exigem sucessivas reduções nos orçamentos de Tecnologias da Informação e em que, a procura de serviços continua a aumentar, atingindo níveis de exigência e dependência nunca pensados, os gestores são obrigados a encontrar fórmulas capazes de aumentarem a eficácia e eficiência, procurando constantemente níveis de excelência.

Entre as mais recentes abordagens estratégicas de gestão empresarial encontram-se o *Outsourcing* e os Serviços Partilhados. Nos Estados Unidos, mais de trinta por cento das empresas que fazem parte da “Fortune 500” de 2008, implementaram algum tipo de CSP (Poirier & Brown, 2008). Em Portugal, a maior parte das empresas que constituem o índice bolsista PSI-20 implementaram ou estão em fase de implementação de um determinado modelo de serviços partilhados. A administração Pública segue os mesmos passos, havendo aqui, margem para mutas implementações e reorganizações.

Por depender hierarquicamente da mesma estrutura que as empresas suas clientes, os CSP's, tornam-se mais adequados que o *Outsourcing*, pela facilidade de ajustar os níveis de serviço a prestar em cada momento, desde que exista escala, principalmente em tempos de incerteza, de mudança constante ou até de recessão económica.

Os quatro modelos apresentados, Modelo Básico, *Marketplace*, *Marketplace* avançado e Empresa independente e todas as suas variantes responderam e continuam a responder às necessidades de grande parte das organizações, havendo no entanto lugar ao aparecimento de novos modelos. O aqui apresentado, elaborado com base na experiência, que pretende ser eclético, visando o longo prazo tenta conciliar os interesses de todos os intervenientes.

A tecnologia é base de qualquer modelo de Serviços Partilhados, todo o relacionamento operacional é efectuado electronicamente implicando para o negócio uma dependência total dos sistemas e tecnologias de informação como nenhum dos modelos, centralizado, descentralizado, ou outsourcing, dependem.

Esta dependência funcional aliada aos custos de investimento e à complexidade, obrigam a um sério planeamento e aplicação de uma arquitectura empresarial.

Quando se dá por terminado um trabalho, fica-se, normalmente, com a sensação que algo está finalizado, neste caso, pelo contrário existe a sensação de que muito está por fazer. Entre outros temas, o como dar a conhecer o contexto em que as empresas devem



avançar ou não para um modelo de serviços partilhados ou o desenvolvimento de métricas que evidenciem níveis de satisfação no relacionamento e níveis de serviço, servirão de base a trabalhos futuros, que, para além do interesse particular, continua a despertar interesse tanto nos meios académicos como empresariais, dois mundos bem conhecidos mas tantas vezes distantes.

## Bibliografia

- Amaral, L. (1994). *PRAXIS Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*. Universidade do Minho.
- Amaral, L., & Santos, M. (1997). *Modelos de estádios de crescimento*.
- Amaral, L., Magalhães, R., Campos Morais, C., Serrano, A., & Zorrinho, C. (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*. Edições Sílabo.
- Bailey, E., & Friedlander, A. F. (1982). Market structure and multiproduct industries. *Journal of Economics Literature* - 20 , 1024-48.
- Bailey, I. (2006). *A simple Guide to Enterprise Architecture*. UK: Model Futures Ltd.
- Bannock, G. (1977). *The Penguin dictionary of economics*. Middlesex: Penguin Books.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bradley, S., Hausman, J., & Nolan, R. (1993). *Global Competition and Technology*. H.B.S. Press.
- Carr, N. (2003). *Does IT Matter?* HBS PRESS.
- Carvalho, J. Á., & Amaral, L. (1993). *Matriz de actividades:um enquadramento cobceptual para as actividades de Planeamento e Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Sistemas de Informação.
- Carvalho, V., Azevedo, A., & Abreu, A. (2008). *Bases de Dados*. Centro Atlântico, Lda.
- Chiavenato, I. (1992). *Teoria, processo e prática - 2ª Edição*. Makron Books.
- Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches, Thousand Oaks*. Sage Publications.
- Drucker, P. (1993). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Plume.
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. Routledge.
- Freire, A. (1997). *Estratégia empresarial: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- Gary A. Duncan & Rodney N. Bergman. (2004). Building Shared Services Centres. *SHARED SERVICES TEAM* , pp. 7-8.
- Gold-Bernstein, B., & Ruh, W. (2004). *Enterprise Integration - The Essencial Guide to Integration Solutions*. Addison-Wesley.

- Gold-Bernstein, B., & Ruh, W. (2004). *Enterprise Integration - The Essential Guide to Integration Solutions*. Addison - Wesley Information Technology Series.
- Hammer, M. (1995). *The Reengineering Revolution*. Harper Collins Publishers.
- Henriques, A. S. (2003). *Aprendizagem organizacional e estrutura tecnológica - Dissertação de mestrado FEUP*.
- Immink, Jan;. (2002). *Kiezen Voor Delen, succes verzekerd*. Cap Gemini Ernest & Young.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management*. Butterworth-Heinemann.
- Jeston, J., & Nelis, J. (1996). *Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations*. BH.
- Linthicum, D. S. (1989). *Enterprise Application Integration*. Saga Software.
- Moller, P. (2004). *Handbook de Serviços Partilhados*.
- Nolan, R., & Croson, D. (1995). *Creative Destruction*. Harvard Business School Press.
- O'Brien. (1993). *Management Information Systems: A Managerial End User Perspective*. Richard D. Irwin.
- Ontiveros, E. (2001). *La economia en la red*. Taurus.
- Poirier, C., & Brown, S. (2008). *Shared Services Guidebook - The Roadmap to Total Business Improvement*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press Edition.
- PriceWaterHouseCoopers. (2001). *E-Business Workplace*. John Wiley & Sons, Inc.
- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Rodrigues, L. (2002). *Arquitetura dos Sistemas de Informação*. FCA.
- Ruh, W., Maginnis, F., & William, B. (2001). *Enterprise Application Integration: A Wiley tech brief*. John Wiley & Sons. Inc.,
- Sarmiento, A. (2000). *A adoção de Sistemas de Automatização de Processos de Negócio*. Vilamoura: Actas das X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Vol. IV, Fevereiro.
- Schekkerman, J. (2007). *Enterprise Architecture Tool Selection Guide v. 4.0*. Institute for Enterprise Architecture Developments.

- Schulman, D. S., Harmer, M., & Dunleavy, J. (1999). *Shared Services - Adding Value to the Business Units*. John Wiley & Sons Inc.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento*. FCA - Editora de Informática.
- Serrano, A., Caldeira, M., & Guerreiro, A. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. FCA.
- Silva, F. O. (2004). *Integração de Sistemas e Plataformas como Solução para a Gestão da Informação de Clientes*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Silva, F., & Alves, J. A. (2001). *ERP e CRM - Da empresa à e-empresa*. Centro Atlântico.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Editorial Verbo.
- Sousa, A. (1999). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistemática*. Editorial Verbo.
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Bantam Books.
- Stoner, J., & Fremman, R. (1992). *Management (5th ed.)*. Prentice-Hall.
- Tanis, M. a. (1999).
- Vaz Velho, A. (2004). *Arquitetura Empresarial*. Centro Atlantico.
- Zachman, J. (2004). *Entrevista a Cadernos Link - Arquiteturas Empresariais*.
- Zachman, J., & Sowa, J. (1987).
- Zorrinho, J. (1995). *Gestão da Informação: Condição para Vencer*. IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.