

Pedro Miguel Graça Moreira

***IMPACTO DOS SERVIÇOS
FINANCEIROS PARTILHADOS***

***Lisboa
2014***



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

IMPACTO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS
PARTILHADOS: Estudo de caso - Trench Italia

PEDRO MIGUEL GRAÇA MOREIRA

Dissertação apresentada no ISG para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão
Orientadora: Professora Doutora
Sacramento Costa

Lisboa
(2014)

Resumo

O sucesso das organizações depende da sua capacidade de operar globalmente e assim vêm-se na necessidade de alterar estratégias, criar novos modelos de negócio e adaptar os seus processos e operações. Neste contexto, as grandes organizações criam os seus centros financeiros partilhados onde concentram as suas actividades financeiras, com o objectivo de otimizar e promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e prestar serviços de excelência a toda a organização.

Enquanto muita investigação e literatura se foca em centros financeiros partilhados, na sua implementação, nos seus benefícios e vantagens, pouca atenção é dada às entidades clientes desses centros, em particular pequenas entidades. Este trabalho contribui para colmatar essa lacuna, analisando concretamente o impacto nos processos de uma pequena entidade com a migração dos seus serviços financeiros para um centro partilhado.

O trabalho engloba uma revisão da literatura mais actual sobre o tema, uma metodologia para medição do impacto nos processos, questionários, observação directa e entrevistas com pessoas chave e autores na matéria, apresentação de resultados, conclusões da investigação e recomendações que visam a optimização dos processos interdependentes da entidade e do centro financeiro partilhado.

Palavras-chave: Centros Financeiros Partilhados, Pequenas Entidades, Processos, Optimização, Corporação.

Abstract

The success of organizations depends on their ability to operate globally and this way they have the need to change strategies, create new business models and adapt their processes and operations. In this context, big organizations create their own financial shared centers where they concentrate their own financial activities, with the objective of optimize and promote efficiency, create value, reduce costs and provide a service of excellence to the entire organization.

While much research and literature focus on financial shared services, in its implementation, in its benefits and advantages, little attention is given to the client entities. This paper addresses this gap, analyzing specifically the impact on the processes of a small entity with the transfer of its financial services to a shared center.

The work includes a review of the current literature on the topic, a methodology for process impact measurement, questionnaires, observation in the field and interviews with key personnel and authorities in the matter, investigation results, conclusions and recommendations that target interdependent processes optimization between the entity and the financial shared service.

Keywords: Shared Services Organization, Small Entities, Processes, Optimization, Corporation.

Agradecimentos

Agradeço à **Professora Doutora Sacramento Costa** pela sua excelente orientação, aconselhamento e apoio durante a realização desta tese, pela sua disponibilidade e abertura em todos os problemas que surgiram.

Um agradecimento especial ao **Dr. Marco Cavanna** e à Trench Italia pelo seu apoio incansável e paciência, que me permitiu realizar o meu estudo prático. Apenas com a sua participação honesta e coordenação consegue esta tese ligar a teoria e o empírico.

Agradeço também ao **Wirtschaftsingenieur Kai Zabel** pela sua disponibilidade, pelo seu contributo em experiência e pela a sua perspectiva, em especial para as conclusões e recomendações desta tese.

À minha família, aos amigos, à vida e a todas as pessoas fantásticas que esta colocou no meu caminho ao longo do tempo e que tanto contribuíram para que eu fosse descobrindo o meu potencial enquanto pessoa. Nunca terei suficientes palavras ou agradecimentos para Vós.

A todos, o meu sincero Muito Obrigado.

Simbologia e Abreviaturas

AP – Accounts Payable

BPM – Business Process Modeling

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

ERP – Enterprise Resource Planning

FTE – Full Time Employment

GM – General Manager

GSS – Global Shared Center

IT – Information Technology

PIA – Process Improvement for Accounting

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

SLA – Service Level Agreement

SSC – Shared Service Center

SSO – Shared Service Organization

Índice de Anexos

Anexo 1 - Entrevista a Kai-Eberhard Lueg, CFO Siemens GSS	76
Anexo 2 - Entrevista ao Professor Dr. Frank Keuper, Docente em Gestão Estratégica, Universidade de Steinbeis.....	76
Anexo 3 - Entrevista 3 com Marco Cavanna, CFO da Trench Italia	77
Anexo 4 - Entrevista com Kai Zabel, Gestor de Projectos de Serviços Financeiros Partilhados na Heraeus Holding.....	79
Anexo 5 - Email de Marco Cavanna, CFO da Trench Italia para formalização dos questionários junto dos trabalhadores.....	82
Anexo 6 - Questionário Trench Italia no Google Docs	83

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Simbologia e Abreviaturas	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Quadros	xii
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1 Estado de Arte	4
1.1.1 Globalização, Corporações e Serviços Partilhados	4
1.1.2 Tendências na área Financeira, Contabilística e das Tecnologias de Informação	6
1.1.3 Serviços partilhados, sua história e evolução	8

1.1.4	Impactos dos Serviços Partilhados	10
2.	Problemática em estudo, objectivos da investigação e hipóteses	13
2.1	Enquadramento da Empresa/Organização objecto de estudo	13
2.1.1	Trench Italia	13
2.1.2	Serviços Partilhados da Siemens – Global Shared Services (GSS)	15
2.2	Objectivos da investigação.....	20
2.3	Relevância e limitações da investigação.....	21
2.4	Hipótese em estudo	22
3.	Metodologia.....	23
3.1	Processos	23
3.2	Adequação temporal do estudo	27
3.3	Quadro metodológico de avaliação do impacto nos processos	29
3.4	Recolha de dados	30
3.4.1	Dados secundários	32
3.4.1.1	Análise documental.....	32
3.4.2	Dados primários	35

3.4.2.1	Entrevistas	35
3.4.2.2	Observação directa	41
3.4.2.3	Questionários	42
3.4.3	Horizonte temporal em estudo	47
4.	Resultados e confronto com as hipóteses.....	48
4.1	População e amostra final	48
4.2	Confronto com a hipótese em estudo	57
	Conclusões, recomendações e questões para futura investigação.....	59
	Referências bibliográficas	71
	Webgrafia	72
	Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1 - GSS Roadmap to “World Class” and beyond.....	16
Figura 2 - Oferta de Serviços do Global Shared Services.....	17
Figura 3 - Regional Shared Services Model.....	19
Figura 4 - Balance ScoreCard for Shared Service Organization.	26
Figura 5 - O período ideal para medição.....	27
Figura 6 - Process Modeling Success Measurement Framework.	29
Figura 7- Enquadramento de Pequenas Entidades.....	61
Figura 8 - Organização Híbrida de Serviços para Pequenas Entidades	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - World Trade in Goods and Services	4
Gráfico 2 - Resultados Financeiros Trench Italia.....	33
Gráfico 3 - Inquiridos cujo trabalho foi afectado pelo GSS	48
Gráfico 4 - Inquiridos em posições de gestão	49
Gráfico 5 - Inquiridos que já trabalhavam na empresa a 1 de Janeiro de 2011	49
Gráfico 6 - Distribuição das Resposta por Tipo de Impacto	57

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição de SP's e Centros de Outsourcing a nível mundial	10
Quadro 2 - Evolução das Despesas com Pessoal da Trench Italia	33
Quadro 3 - Evolução dos Rácios de Rentabilidade da Trench Italia	34
Quadro 4 - Distribuição do universo por função	39
Quadro 5 - Distribuição dos temas do questionário	43
Quadro 6 - Questões e afirmações do questionário	43
Quadro 7 – Resultados: Impacto nas Contas a Pagar	50
Quadro 8 – Resultados: Impacto nas Contas a Receber	51
Quadro 9 – Resultados: Impacto na Contabilidade	52
Quadro 10 – Resultados: Impacto na Eficiência Operacional	52
Quadro 11 – Resultados: Impacto na Qualidade de Processo	53
Quadro 12 – Resultados: Impacto do Uso de Processo	54
Quadro 13 – Resultados: Impacto no Utilizador do Processo	54
Quadro 14 – Resultados: Impacto Financeiro	55
Quadro 15 – Resultados: Impacto Geral	55

Quadro 16 – Resultado: Comunicação	56
Quadro 17 – Resultados: Alinhamento.....	56
Quadro 18 - Enquadramento da Trench Italia	62

Introdução

Os serviços financeiros partilhados são uma realidade relativamente recente na economia mundial, surgida na década de 90, e que tem vindo a ser cada vez mais adoptada por grandes organizações. Sendo recente, é também um modelo que tem sofrido uma grande mudança nos últimos anos, em parte contributo da instabilidade económica actual, o que faz com que esta seja uma realidade actualmente ainda pouco estudada.

Este facto tornou-se assim determinante para a realização deste estudo, procurando por um lado contribuir para a comunidade científica com novos dados e informação, e por outro, contribuir para melhorar a realidade organizativa do grupo Siemens com essa nova informação. Visa-se um conhecimento mais profundo da realidade, de como este modelo de serviço financeiro partilhado encaixa no contexto económico actual e de como criar e adoptar novas estratégias, métodos e processos com base neste novo conhecimento.

Para a realização do estudo, fez-se a revisão da literatura que evidenciou o estado da arte no tema dos serviços financeiros partilhados e o seu impacto nas organizações que adoptaram esta estratégia. A pesquisa e estudo partiram do contexto de economia global, analisando-se os factores críticos que contribuíram para essa mudança estratégica e terminando numa análise dos principais factores de impacto dos serviços financeiros partilhados nas organizações. Determinou-se assim, que os principais factores de impacto dos serviços financeiros partilhados são, eficiência de custos, produtividade, eficiência de processos, qualidade de processos, inovação, estratégias e recursos humanos.

Para se determinar em que medida estes factores influenciaram a empresa do grupo Siemens, Trench Italia, estabeleceu-se uma metodologia detalhada que se baseia em estudos semelhantes e que foi ajustado à dimensão e realidade económica da empresa, assim como um plano de acção para a recolha dos dados necessários, que passou pela análise documental, entrevistas, questionários e observação directa. Este plano foi criado para agir em cooperação e com a cooperação da Trench Italia. O interesse, a experiência, o contributo e a participação das áreas financeira e de gestão da Trench são fundamentais, sendo que foram estas áreas, que mais foram influenciadas pela migração de actividades financeiras para Global

Shared Center da Siemens, uma organização interna que presta serviços financeiros e de contabilidade a clientes internos do grupo.

A expectativa do estudo quanto ao resultado a obter, é a ocorrência de impacto positivo das variáveis em estudo na empresa. O trabalho de campo realizado conjuntamente com a Trench Italia decorreu entre Fevereiro e Março de 2014.

Como valor final deste estudo e dos seus resultados, espera-se a sua efectiva aplicação à organização, com o objectivo de contribuir para uma maior eficiência organizacional, no contexto dos factores em estudo. Numa perspectiva mais abrangente, será possível ao Global Shared Center e à Trench Italia, com as conclusões deste estudo, adoptar e criar novas estratégias, aumentar a sua produtividade, tornar os seus processos mais eficientes e eficazes, assim como a criação de novos negócios e serviços. Nesta óptica, espera-se que seja possível ao Global Shared Center gerar mais valor dentro da Trench Italia.

O trabalho que se segue trata num primeiro capítulo do enquadramento teórico focando a globalização das economias, a tendência dos ultimas décadas na contabilidade, na história e evolução dos serviços partilhados e por fim no impacto que estes tiveram na economia e nas empresas. Num segundo capítulo é abordada a problemática em estudo, é feito o enquadramento da organização, são estabelecidos os objectivos e apresentando a hipótese deste estudo. No terceiro capítulo é abordada a metodologia, feito o enquadramento metodológico e os procedimentos de recolha de dados. O capítulo quatro é reservado para a apresentação dos resultados do estudo e ao confronto com as hipóteses estabelecidas no segundo capítulo. Para finalizar, as conclusões e recomendações, onde é feita a análise dos resultados assim como são feitas as recomendações dela resultante e ainda apontadas questões que este estudo suscitou e que merecerão nova investigação.

1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo iremos fazer uma revisão *Top-Down* do Estado de Arte actual sobre o tema em estudo. Numa primeira instância é analisado o fenómeno da globalização, os desenvolvimentos organizacionais e de tecnologias de informação nas últimas décadas, dando uma perspectiva macroeconómica ao objecto de estudo.

Seguidamente, são focadas as mudanças ocorridas na contabilidade e finanças, pondo uma perspectiva sobre como as profissões, os métodos de trabalho e organização evoluíram nos tempos recentes. Dentro deste capítulo é também dada atenção às mudanças geradas pelos próprios centros financeiros partilhados e de como estes contribuíram para a mudança geral ocorrida.

No terceiro capítulo da revisão do estado de arte, é dado foco aos centros financeiros partilhados, compreender a sua história e evolução. Com uma perspectiva mais global dos dois capítulos anteriores e dos motivos que levaram ao surgimento dos centros partilhados, faz-se neste capítulo uma análise mais profunda dos mesmos.

Por fim, no último capítulo é dada especial atenção aos impactos dos serviços financeiros partilhado, dando-se luz ao modo de como as economias e as empresas foram afectas pelo surgimento destes e os resultados obtidos.

1.1 Estado de Arte

1.1.1 Globalização, Corporações e Serviços Partilhados

A Globalização dos fluxos económicos é um tema central na economia mundial da actualidade. A limitação à soberania dos estados, o desenvolvimento dos mercados para o nível mundial e também novas soluções para alcançar os melhores resultados do modo mais eficiente, são desafios e oportunidades que os economistas actuais enfrentam de modo a conseguirem resultados positivos, seja nos seus países, seja a nível mundial. Esta nova realidade gerou a economia global, também referida como internacional ou mundial, em que é necessário manter-se competitivo e um passo à frente, em que o pensamento inventivo cria sempre as melhores soluções.

A globalização das economias, associada a uma crescente permeabilização das fronteiras geográficas levou nas últimas décadas a que se verificasse, por exemplo, um crescimento das transacções comerciais, modificando toda a envolvente macro económica em que as organizações tradicionalmente operavam. No gráfico 1 é possível observar a tendência de crescimento do comércio mundial nas últimas décadas.

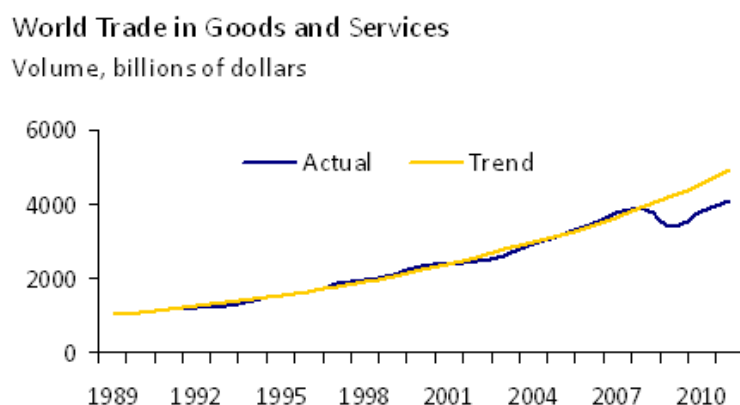


Gráfico 1 - World Trade in Goods and Services

Fonte: (Dadush & Ali, 2010)

São assim introduzidos factores de instabilidade e de mudança a um ritmo acelerado na vida das organizações, exigindo-lhes capacidades de flexibilidade e adaptabilidade à nova realidade. A economia actual enfrenta desafios financeiros e económicos, e depois de crises devastadoras que se iniciaram em 2007, começam a surgir sinais de recuperação, sendo que no entanto, esta ainda se encontra numa condição fragilizada e em mudança, quando comparada com o período pré-crise. A recuperação ocorre a um ritmo lento, embora os países mais desenvolvidos estejam a recuperar mais rapidamente. Nesta realidade económica, as empresas multinacionais procuram mais do que nunca, novas maneiras de aumentarem a sua produtividade, usando o mercado global para atingir os seus objectivos.

Tem sido observado, que de modo a enfrentar dificuldades intrínsecas, não é suficiente uma visão estratégica internacional. As organizações têm não só de actuar nos mercados internos, mas também nos que lhes são mais próximos, assim como ao nível mundial. É-lhes necessário ponderar nas suas políticas e modelos face a esta realidade, ao mesmo tempo que procuram a maior coesão possível nos seus avanços, estruturas e práticas.

Muitas organizações multinacionais definem estratégias globais *standard* tendo em vista otimizar despesas e lucros. Os gestores dos serviços financeiros partilhados distinguem e analisam diferentes factores entre as nações, conseguindo articular vantagens evidentes, performances mútuas e usuais, trabalhar cuidadosamente com nações líderes para mitigar considerações pouco suportadas e para dissertar sobre aquelas que são legais, efectivas e práticas (Martins, 2007).

É notório que, uma visão mundial na concepção de estratégias é uma das abordagens mais efectivas para otimizar o orçamento/valor de uma acção de um procedimento (Martins, 2007).

Existem factores que todas as empresas multinacionais precisam de ter em consideração: o ambiente fiscal, a qualidade e o custo da força laboral, estabilidade económica e política e as infra-estruturas. Com a combinação destes factores, um serviço financeiro tem o potencial de aumentar a eficiência de uma empresa e reduzir os seus custos. Também encontrar as pessoas certas, profissionais multilingues, educados e orientados para o negócio é algo importante para uma

empresa multinacional, sendo que assim, estará melhor preparada para tomar a iniciativa e atingir os seus objectivos.

1.1.2 Tendências na área Financeira, Contabilística e das Tecnologias de Informação

As empresas que almejam uma redução de custos, procuram uma vantagem competitiva na economia actual, o que não é uma tarefa fácil. A globalização ajudou em muitos aspectos, com as fronteiras das nações cada vez mais diluídas e tendo a noção que o mundo funciona quase como um único mercado integral, existem muito mais oportunidades para trocar ideias, serviços e tecnologias. Isto significa que empresas multinacionais podem usar tecnologias e serviços de profissionais, independentemente de onde estes mesmos profissionais vivam.

Nova tecnologia está constantemente a trazer novas maneiras de obter o mesmo resultado, mas de um modo mais fácil e rápido. Tudo começou com uma simples calculadora e quando, nos anos oitenta os computadores entraram nas empresas, as práticas de negócio mudaram. Os anos noventa e o início do século XXI trouxeram um rápido desenvolvimento em aplicações informáticas para a área financeira e da contabilidade.

Segundo Judith McKay, GM de Finance & Resources da AUT University, à medida que a tecnologia evoluiu na segunda parte do último século, a área financeira foi a primeira a tornar-se computadorizada e os benefícios foram óbvios. Significa que já não são precisas 25 pessoas a processarem contas a pagar (*accounts payable*), a tecnologia eliminou as actividades transaccionais (Robert Half International, 2008).

Como resultado, muitos profissionais de contabilidade e finanças tornaram-se altamente especializados em tecnologias de informação. Tendo trabalhado num projecto financeiro relacionado com tecnologias de informação, eles tornaram-se mais e mais envolvidos, nunca se tornando especialistas técnicos, mas executando um papel vital entre finanças e tecnologia. Muitos contabilistas, atraídos deste modo para a esfera tecnológica, encontraram-se agora em posições de analista de negócio ou de gestor de projecto – ligando as necessidades das duas funções. Mas, apesar de serem altamente valorizados nos seus papéis actuais, algumas empresas

têm dificuldade em compreender as suas competências, vendo-os como nem uma coisa nem outra. À medida que a tecnologia avançou, dominou todas as áreas do negócio e a área financeira, não seria apenas a sua única ou maior beneficiária. Assim sendo, de um modo crescente, os sistemas informáticos para as empresas passam a ser adquiridos primariamente com base na sua adequação operacional, ficando as necessidades financeiras em segundo plano (Robert Half International, 2008).

A cada dia que passa, o mundo dos negócios torna-se um pouco mais pequeno. A cada dia, torna-se mais difícil aos contabilistas em todo o lado, manterem-se isolados do que acontece fora das fronteiras dos seus países (Pounder, 2006). E não é apenas com os contabilistas que esta realidade se verifica, toda a indústria está em evolução e aos profissionais que desejem manter-se competitivos num mundo globalizado e em evolução tecnológica, é exigido a aquisição de novos conhecimentos e um espírito empreendedor.

➤ Tendências geradas pelos centros financeiros partilhados

O surgimento dos serviços partilhados e em particular dos de cariz financeira, assim como a sua crescente utilização por parte de muitas empresas, foi um factor de influência nas mudanças ocorridas nas áreas contabilística e financeira.

Actualmente, as empresas procuram manter um equilíbrio entre uma nova vaga de imperativos de redução de custos e iniciativas de planeamento a longo prazo. Para muitos executivos, este paradigma envolve determinar exactamente que expectativas devem ser colocadas nos centros financeiros partilhados. Os centros financeiros partilhados são agora a tendência. Em anos recentes, o número de empresas que desenvolveram um triplicou mundialmente, de 14% em 2005 para 50% em 2007 (PricewaterhouseCoopers, 2009).

A inovação é chave num mercado global para a criação de modelos de negócios inovativos baseados no *ecommerce*, o que representa uma verdadeira revolução nas organizações e na conduta de negócio. Esta visão moderna trilhou o caminho para a empresa virtual, um novo conceito que envolve a análise de novos aspectos na relação entre a contabilidade, processos, infra-estruturas e comportamento

organizacional e humano, ambiente político e social (Bonson-Ponte, Andone, Lupasc, & Lupasc, 2010).

As mudanças que ocorreram na contabilidade e finanças, em particular na última década, baseiam-se na necessidade de informação comparável, compatível, relevante e inteligente, com o objectivo de se alcançar uma clara imagem de desempenho e posicionamento económico (Mustata, Matis, & Bodea, 2007).

1.1.3 Serviços partilhados, sua história e evolução

Os serviços partilhados fornecem num único local, serviços a vários destinatários sedeados em diferentes localizações. São chamados partilhados, porque consistem na partilha ou uso por vários destinatários, como clientes internos e parceiros, de serviços especializados de cariz interno e administrativo. Os serviços partilhados concentram-se quase exclusivamente em funções de suporte, como recursos humanos, tecnologias de informação e finanças (Chen, 2010).

O desenvolvimento dos serviços financeiros partilhados começou quando houve a necessidade de consolidar e melhorar a eficiência e eficácia de actividades não estratégicas. Isto permitiria às organizações uma redução significativas dos custos, melhorar a produtividade e consistência, e assegurar um serviço em tempo útil. Os serviços partilhados envolvem a convergência de funções organizacionais dispersas para assegurar a eficiência e eficácia, baseados em modelos de economia de escala, melhor qualidade e eficiência de serviço (Yee Hon Weng, 2009).

Os serviços partilhados tornaram-se populares nos anos 90 e continuam a crescer no ambiente económico actual. Permitem às empresas focarem-se no que fazem de melhor, consolidando assim funções não centrais como o *back-office*, contabilidade, finanças, seguros, recursos humanos, tecnologias de informação, imóveis, facturação e outras operações transaccionais. As empresas que mais beneficiam com os serviços partilhados são as organizações maiores e mais complexas, com vendas anuais superiores a mil milhões de dólares e com múltiplas unidades de negócio unidade (Schipper, 2003).

Ao estabelecer um serviço partilhado, uma organização remove todos os processos não críticos e coloca-os numa unidade separada autónoma, que age como um

negócio autónomo. Esta unidade deve operar focando-se em apoiar o negócio do seu cliente (Schipper, 2003).

Existe um grande número de casos de serviços partilhados. Por exemplo, a Verizon Services em Nova Jersey, EUA, é um centro de serviço partilhado que apoia a empresa do grupo – Verizon Communications Inc. e ao fazê-lo, poupa ao grupo cerca de quinhentos milhões de dólares. A Verizon Services foi inaugurada em 2005 e fornece serviços financeiros, *real estate* e *supply chain* às unidades de negócio e departamentos corporativos. Anteriormente, algumas destas funções estavam em regime de *outsourcing*, outras eram responsabilidade directa das unidades de negócio (Kroll, 2007).

O serviço financeiro partilhado não é apenas uma reencarnação de uma organização centralizada tradicional. O serviço financeiro partilhado é responsável perante as unidades de negócio internas pela qualidade e custo dos seus serviços. Isto concretiza-se implementado o uso de métricas de *performance* e *Service Level Agreements*, no que respeita o custo e qualidade dos serviços prestados. Em alguns casos, esta lógica é levada um passo à frente, tendo as unidades de negócio a liberdade de adquirir os serviços a prestadores externos e não ao serviço financeiro partilhado, caso assim o desejem (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002).

Num mundo globalizado, muitas empresas multinacionais recorrem aos serviços de centros de serviços partilhados localizados em países em vias de desenvolvimento. Devido à presença de uma força de trabalho barata mas com bastante educação, o país no mundo que oferece um maior numero deste tipo de serviços é a Índia (Hfs Research & PricewaterhouseCoopers, 2012).

Em Fevereiro/Março de 2012, a PricewaterhouseCoopers conduziu um inquérito com o nome “*The Future of Global Business Services*”, em que um dos objectivos era determinar a localização dos serviços partilhados de suporte das organizações. Participaram no inquérito 325 organizações que tinham os seus serviços de suporte em diferentes áreas no mundo (Hfs Research & PricewaterhouseCoopers, 2012). No quadro 1 observam-se as zonas do mundo com o maior volume de centros partilhados de suporte, como a Índia, a América do Norte e a América Latina nas posições cimeiras.

Quadro 1 - Distribuição de SP's e Centros de Outsourcing a nível mundial

Position of location by % of Respondents	Locations of Shared Services and Outsourcing Delivery Centers
1 st	India
2 nd	North America
3 rd	Latin America
4 th	Western Europe
5 th	Eastern Europe
6 th	Asia (without China and India)
7 th	China
8 th	Australia, New Zealand
9 th	Africa
10 th	Middle East

Fonte: (Hfs Research & PricewaterhouseCoopers, 2012).

1.1.4 Impactos dos Serviços Partilhados

Com uma economia globalizada, apoiada por este tipo de serviços (serviços partilhados) e IT, é possível às empresas tomarem os passos necessários para efectivamente gerarem uma grande eficiência.

Se uma empresa quiser ser competitiva a nível global, precisa de ter disponíveis as melhores tecnologias e processos de negócio ao preço mais baixo possível. A estrutura de um serviço financeiro partilhado é a aplicação prática desta ideia (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002).

No período actual de crise económica mundial, este tipo de serviços (partilhados) geram poupança e aumentam a produtividade de uma corporação. A Verizon Services gere o *payroll*, *accounts payable* e geraram ao grupo uma poupança de cerca de 15% em 2007 e outros 15% no ano seguinte (Kroll, 2007). Isto considerando que, historicamente, as empresas esperavam que os centros financeiros partilhados reduzissem os custos com contabilidade e finanças entre 20% a 40% entre três a cinco anos (PricewaterhouseCoopers, 2009).

Os benefícios da expansão destes tipos de serviços, pode ser alcançável com um nível apropriado de controlo e de gestão. Os serviços partilhados criam um valor substancial e existe um grande número de funções que podem ser para eles transferidas.

Alguns impactos tangíveis na adopção de uma unidade de serviço financeiro partilhado são, segundo os autores Cacciaguidi-Fahy, Currie e Fahy (2002):

- a redução de custos e economias de escala (ex: processamento de transacções), através da uniformização e optimização de processos;
- a informação adquirida através da relação com clientes e fornecedores internos, facilitando-se deste modo o desenvolvimento de novas ideias para produtos, serviços e processos;
- a flexibilidade ao adicionar novas unidades de negócio e assimilar aquisições mais facilmente, quando uma nova unidade de negócio é adquirida, possivelmente numa nova localização geográfica, pode ser imediatamente “fornecida” pelo serviço financeiro partilhado, permitindo à organização concentrar-se nas actividades centrais da nova unidade.

Outros tipos de impactos envolvem outros níveis de criação de valor (Hfs Research & PricewaterhouseCoopers, 2012):

- na optimização dos custos operacionais internos;
- na produtividade e eficiência operacional;
- na contribuição para as estratégias de negócio corporativas;
- na qualidade;
- na inovação.

Kai-Eberhard Lueg, o CFO do Global Shared Services (GSS) e responsável máximo da contabilidade e serviços financeiros da Siemens, refere que os grandes benefícios expectáveis com a implementação de um centro financeiro partilhado são:

- a redução de custos obtida através da gestão de recursos humanos e optimização de processos;
- a melhoria sistemática de qualidade;
- a conformidade e transparência;

- a libertação das unidades de negócio de tarefas administrativas, permitindo-lhes deste modo focarem-se em actividades de *core* (Lueg & Keuper, 2013).

A melhoria da eficiência dos processos é obtida através da “produção em massa” transaccional (Lueg & Keuper, 2013).

Um serviço financeiro partilhado pode activamente mudar a otimizar processos. Os serviços financeiros partilhados da Siemens criaram o programa PIA (*Process Improvement for Accounting*). O programa PIA tem como objectivo tornar os processos actuais mais rápidos, eficientes e mais leves nas áreas de *Accounts Payable*, *Accounts Receivable* e *Closing and Reporting* (Lueg & Keuper, 2013).

2. Problemática em estudo, objectivos da investigação e hipóteses

No seguimento do capítulo anterior, onde foi feita a revisão de literatura actual sobre os serviços financeiros partilhados e a sua envolvente, é agora abordado aquilo a que este estudo se propõe atingir, problemática, objectivos e hipóteses da investigação, assim como uma descrição da entidade que foi estudada.

2.1 Enquadramento da Empresa/Organização objecto de estudo

A Trench Italia, uma empresa do grupo Siemens e o Global Shared Service, um fornecedor interno do mesmo grupo encontram-se intimamente ligados, num contexto em que o segundo fornece o primeiro com serviços especializados na área financeira. Nesta perspectiva iremos analisar estas duas entidades e compreender como interagem.

2.1.1 Trench Italia

O grupo Trench, no qual se insere a Trench Italia, é um líder mundial na produção de transformadores de alta voltagem. Está dividido em doze unidades fabris em todo o globo – Áustria, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha e Itália. Em 2004 o grupo Trench foi adquirido e integrado no grupo Siemens (Trench Group, 2014).

Os valores do grupo Trench são a experiência, cultura de inovação, perspectiva global e também o que designam por “*Proven Power*”, que é um valor que assenta na determinação do grupo em produzir soluções de engenharia especializadas que constantemente melhorem a confiança nos sistemas eléctricos (Trench Group, 2014).

A Trench Italia está situada em Cairo Montenotte, aproximadamente a 80 Km a Oeste de Génova, perto da cidade de Savona e a sua história inicia-se no princípio do século XX e até 2004 passou por uma série de aquisições e fusões. De seguida, é feita uma breve abordagem da história desta empresa.

No fim do século XIX, o número de trabalhadores em Savona passou de 7.000 para 10.000 em 1907 e para 18.000-20.000 durante a Primeira Guerra Mundial. Eles

formaram um movimento de trabalhadores com a sua própria tradição, associações e sindicatos. Um técnico e um contabilista de Savona fundaram a empresa Scarpa & Magnano em 1919, uma fábrica electromecânica, inicialmente uma modesta oficina de reparações eléctricas (Badarello, 2006).

Em 1926 foi construída uma nova fábrica. Com mais de 120 trabalhadores, dedicava-se à produção de transformadores e quadros de potência cada vez maior, até se tornar o líder de mercado italiano no fim da década de 1920. Enquanto a fábrica se estabelecia no mercado, os seus trabalhadores demonstravam grande coragem e iniciativa na luta contra o fascismo e contra a guerra. Finalmente, causado por um período de crise e de quebra nas encomendas, sofreram um golpe de despedimentos (redundâncias) de 1350 pessoas no início de 1950 (Badarello, 2006).

A fase seguinte da Scarpa & Magnano começou em 1965, quando se fundiu com a Magrini, formando a M.S.M, que por sua vez se fundiu em 1974 com a Officine Elettromeccaniche Galileo, formando a Magrini Galileo (Siemens S.p.A, 2010).

Em 1984 a Magrini Galileo foi adquirida pela Merlin Gerin de França (Trench Group, 2014). A força de trabalho da Merlin Gerin aumentou de 13.500 para 30.000 trabalhadores com esta fusão. O crescimento anual das vendas subiu para aproximadamente 20%, derivado a uma série de aquisições, incluindo a Magrini em Itália. Em 1994 a Merlin Gerin foi adquirida pela Schneider (Schneider Electric, 2005).

Em 2001 a empresa passou para controlo do grupo austríaco VA Tech, quando a Schneider criou uma *Joint-Venture* com a VA Tech (Schneider Electric, 2001).

Já desde de 1998 que a Siemens procurava adquirir a Magrini Galileo, no entanto a Schneider opôs-se e optou pela *Joint Venture* com a VA Tech Austríaca. No início de 2005 a Siemens AG na Alemanha lança um Oferta Pública de Aquisição à VA Tech, que foi no entanto bloqueada pelo governo Austríaco, devido a preocupação com a divisão de quotas do grupo VA Tech. Imediatamente depois, a Siemens AG dá ordens à Siemens Áustria para adquirir a VA-Tech. Neste caso o governo Austríaco não se pôde opor, pois era uma sociedade Austríaca a adquirir outra sociedade Austríaca (La Vespa, 2009).

O grupo Trench termina esta história de integração em 2006. Desde então a empresa tornou-se a Trench Italia. Após a aquisição da Nouva Magrini pela Siemens, esta incorporou o grupo Trench. O grupo Trench, tinha por sua vez, sido adquirido pelo grupo Siemens em 2004 (Trench Group, 2014).

Com a entrada no grupo Trench, a empresa melhorou no seu funcionamento em termos de eficiência e qualidade. A eficiência melhorou com a nova produção automatizada, a qualidade, com os testes de qualidade no processo de produção (Trench Group, 2014).

A produção europeia do grupo, de transformadores e de condensadores, está concentrada em Cairo Montenotte, a empresa emprega actualmente, perto de 160 pessoas (Trench Group, 2014).

No início 2011 a empresa contratou os serviços do Global Shared Services da Siemens para a prestação de serviços financeiros, entre os quais, contas a pagar (*Accounts Payable*), contas a receber (*Accounts Receivable*), imobilizado (*Fixed Assets*), impostos (*Tax*) e contabilidade (*General Ledger*). O processo de transição durou até ao fim de 2012. Como parte do contracto SLA, um contracto onde é formalmente definido o nível de serviço a prestar, parte das actividades financeiras nas áreas atrás referidas, foram transferidas da empresa para o centro financeiro partilhado em Lisboa. Esta transformação e nova realidade obrigaram a uma reformulação da área financeira da empresa, do seu dia-a-dia e dos seus processos.

2.1.2 Serviços Partilhados da Siemens – Global Shared Services (GSS)

O GSS é um fornecedor interno de serviços da Siemens, fornecendo a Siemens com um conjunto de serviços. O negócio do GSS é global e a sua gama de serviços inclui contabilidade e finanças, recursos humanos, tecnologias de informação, compras e logística. Quando o GSS foi concebido e posteriormente lançado em 2006, com esse *portfolio* definido, com diferentes centros a nível mundial, centros esses que processavam cerca de 40% do volume total da Siemens para essas gamas de serviços. Desde então, o GSS optimizou-se e cresceu com base nas melhores práticas dos serviços financeiros (Kronau, 2009).

nível mundial; *Customer*, melhor satisfação de cliente; *People*, forte atitude de serviço e empreendedorismo; *Financials*, primeiro quartil em custos.

Na figura 2 está representada a carteira de serviços do GSS a nível mundial que consiste em finanças e contabilidade, recursos humanos, tecnologias de informação, compras, mobilidade e logística. Verifica-se deste modo que o *portfolio* de serviços não é exclusivamente financeiro, mas mais abrangente, tentando assim dar o maior apoio possível ao negócio da Siemens.

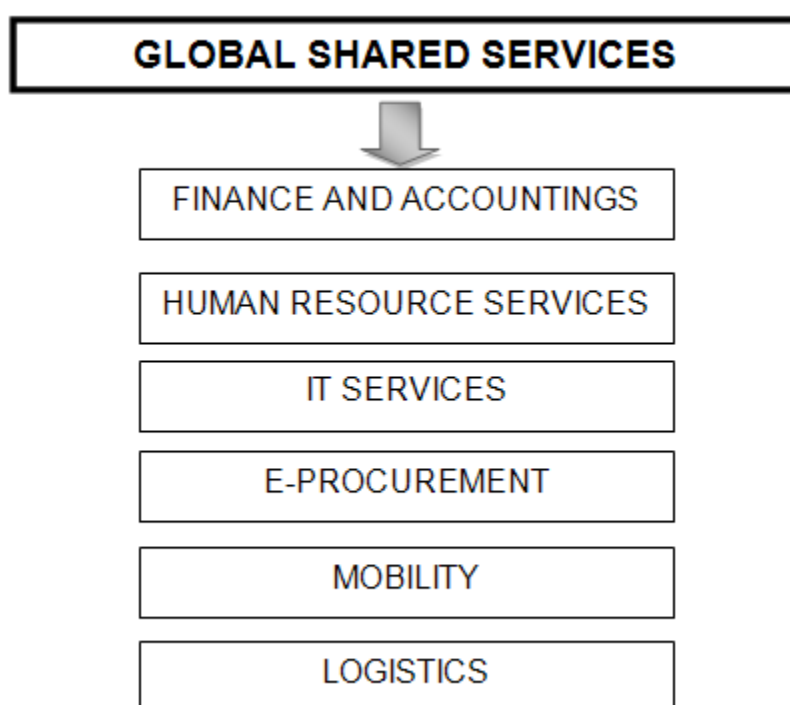


Figura 2 - Oferta de Serviços do Global Shared Services

Fonte: Elaboração própria com dados de (Kronau, 2009)

- Estratégia do GSS e tendência futura

No seu artigo “*Three Steps to Global Shared Services: The Siemens Story*”, Anna Bowsher (2013), como também se pode verificar na figura 1, afirma que a estratégia do Global Shared Services da Siemens assenta em 3 fases:

- Tornar-se um fornecedor mandatado;
- Elevar o serviço ao nível de *World Class* e;
- Tornar-se um parceiro preferencial no negócio (Bowsher, 2013).

No artigo da autora Anna Bowsher, onde ela teve a oportunidade de entrevistar Michael de Zeeuw, CEO do GSS, durante a cimeira europeia de líderes de serviços partilhados em Março de 2013, podemos retirar a seguinte nota importante. “No início de 2013, já registámos uma impressionante redução de custos, melhorámos a qualidade dos processos e aumentámos a transparência das operações, ainda que continuando a crescer significativamente” – Michel de Zeeuw, CEO Global Shared Services (GSS) da Siemens. O GSS marca o *benchmark* em muitas áreas, ou seja, a capacidade de determinar onde as melhorias são necessárias, analisar, comparar com outras organizações e usar essa informação para aplicar melhorias, quer se veja de uma perspectiva de *portfolio*, satisfação dos clientes, organização global e mentalidade de serviço (Bowsher, 2013).

O GSS Portugal, localizado em Lisboa, presta serviços financeiros e serviços de recursos humanos a empresas Siemens da Europa e do Norte de África. Foi criado em 2005 e encontra-se desde então em acelerado ritmo de crescimento. É possível ouvir neste centro de competências mais de 12 línguas diferentes, tendo o GSS uma componente multicultural fortíssima. Uma equipa jovem de mais de 200 pessoas, que tem conquistado novos clientes com um trabalho de excelência, num ambiente de extrema diversificação (Siemens SA, 2010).

O modelo como o utilizado pela Siemens e assim pelo GSS Portugal, agrega as operações de um número de empresas de países diferentes dentro de uma mesma região geográfica, este tipo de modelo é denominado de regional (ver figura 3). Este

modelo gera bastante poupança, embora seja um desafio complexo (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

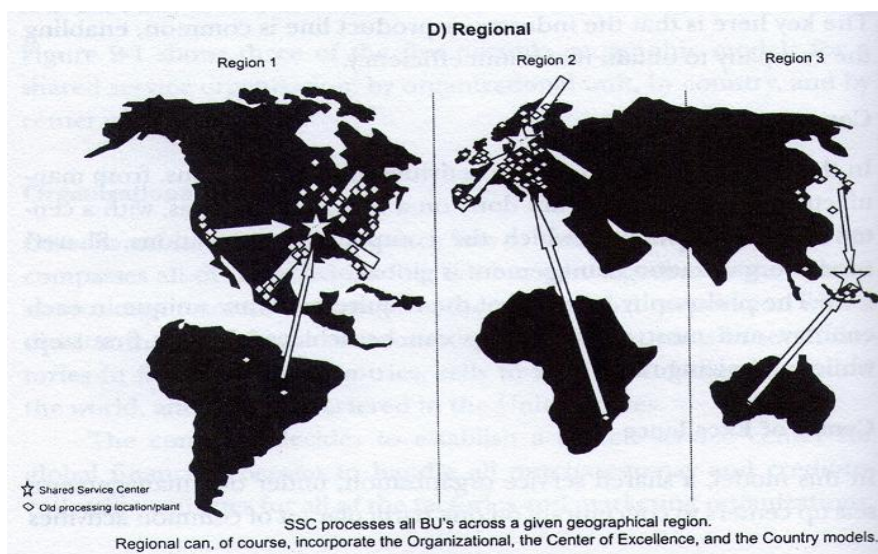


Figura 3 - Regional Shared Services Model

Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

O modelo regional agrega operações de um grupo de organizações de diferentes nações num único centro, um exemplo seria como a figura acima, um para centro partilhado para as Américas, outro para a Europa, África e Médio Oriente e um outro para Austrália e Ásia, sendo que as setas indicam que as unidades de negócio de cada região são servidas por centro partilhado nessa região.

O GSS Portugal serve assim uma região definida em termos organizativos pela Siemens, os países do sudoeste europeu, Portugal, Espanha, França, Bélgica, Luxemburgo, Suíça, Itália e Grécia. Outros centros existem e estes servem as unidades de negócio no seu território, por exemplo, Noroeste da Europa e Europa Central.

2.2 Objectivos da investigação

O objectivo geral deste estudo é explorar o fenómeno dos serviços financeiros partilhados e o seu impacto ao nível dos processos empresariais por eles influenciados. Os objectivos específicos são:

1. Fazer uma revisão actual de Estado de Arte, avaliar o surgimento dos serviços financeiros partilhados no círculo corporativo internacional e a sua influência nos serviços financeiros locais, nas estratégias empresariais e por fim, as consequências duradouras de um serviço financeiro partilhado, desde o seu aparecimento e crescimento até ao presente.
2. Com base na revisão de Estado de Arte realizada, foi elaborada um caso de estudo que permite avaliar o impacto numa organização dos serviços financeiros partilhados. A escolha da organização foi feita com especial cuidado, pois teve de ser uma organização que tenha tido uma migração de actividades financeiras recente, permitindo estudar o impacto pretendido. O estudo foi efectuado de modo a avaliar e analisar o impacto de uma perspectiva dessa organização.
3. Com os resultados do caso de estudo, procurou-se dar luz ao porquê desses resultados, através da análise da literatura mais recente, entrevistas a pessoas chave dentro da organização, assim como fora, especialistas na matéria. Com estes dados foram elaboradas as conclusões e recomendações deste estudo, assim como as pistas para futuras investigações.

Resumidamente, neste estudo procurou-se:

- Avaliar o resultado do impacto dos efeitos do serviço financeiro partilhado na realidade organizativa;
- Analisar o impacto tanto positivo como negativo de forma a encontrar soluções para o impacto negativo na organização;
- Ajudar a organização a compreender e formular a sua gestão estratégica com base nos resultados obtidos;

- Ajudar a organização a melhorar a sua capacidade de planeamento e decisão, com base no impacto positivo e negativo do serviço financeiro partilhado.

2.3 Relevância e limitações da investigação

Os Serviços Partilhados são um fenómeno cada vez mais recorrente no mundo empresarial e económico, na medida em que cada vez mais empresas optam por criarem, por todas as razões já descritas, serviços partilhados onde se concentra parte da actividade da empresa.

Todo o processo acarreta uma enorme transformação organizacional, com profundo impacto em diferentes níveis, impacto esse que merece uma análise científica. Havendo grandes expectativas na adopção de um serviço partilhado e uma grande pressão, por parte dos executivos, em obter resultados com base no retorno inicialmente planeado com a implementação, este estudo tornar-se ainda mais relevante. A investigação e resultados, poderão tornar-se uma ferramenta valiosa para a organização, para se compreender o passado, ajustar o presente e planear o futuro no que ao recurso a serviços partilhados diz respeito da estratégia empresarial.

A comunidade científica irá também receber um contributo valioso, pois sendo o objecto de estudo um fenómeno recente, uma melhor compreensão deste a médio/longo prazo torna-se cada vez mais importante. Espera-se por isso contribuir para acrescentar algum conhecimento e abrir perspectivas futuras de investigação.

Tem-se alguma preocupação sobre o modo de como a informação resultante deste estudo poderá ser aplicada, devido ao facto de se tratar apenas de um estudo de caso.

2.4 Hipótese em estudo

Esta investigação é de natureza descritiva e exploratória de variáveis relacionadas com eficiência e eficácia processos de um conglomerado, especificamente entre a sua organização interna, o GSS e os seus clientes internos.

Será seguido uma metodologia de avaliação estruturado e análise da realidade a que este estudo se propôs, de modo a se conseguirem estudar as métricas relevantes e a sua relação, no que diz respeito ao impacto nos processos da empresa. Esta avaliação terá por base métricas quantitativas e qualitativas.

Com base no estudo feito sobre a envolvente económica, organizacional e social do tema de estudo, é importante e pertinente investigar, em que medida a Siemens foi afectada internamente pelo recurso aos seus serviços financeiros partilhados, em termos da eficácia e eficiência dos seus processos e da sua respectiva transformação, transformação essa decorrente da mudança de realidade da empresa.

Para efeitos de estudo da mudança de realidade acima descrita foram analisadas duas entidades Siemens que se encontram interligadas. Parte dos serviços financeiros e de contabilidade da Trench Italia migraram para o Global Shared Center, este tipo de mudança organizacional, como já foi abordado na revisão de literatura, traduz-se em optimizações aos diferentes níveis, por um lado para as entidades de origem da transferência dos serviços e por outro para corporação que essa mesma entidade integra.

Especificamente, este estudo analisa o impacto nos processos financeiros e de contabilidade da Trench Italia com a migração para o Global Shared Service. A revisão de literatura deixou claro que uma migração de serviços financeiros como esta em estudo, terá um impacto positivo. Assim sendo, **a hipótese em estudo é de que esse impacto foi positivo nas dimensões: Contas a Pagar, Contas a Receber, Contabilidade, Eficiência Operacional, Qualidade de Processo, Uso do Processo, Utilizador do Processo, Financeiro, Geral, Comunicação e Alinhamento.** A não verificação da hipótese inicial pode implicar que o impacto foi negativo ou nulo para a Trench Italia.

3. Metodologia

No capítulo anterior descreveu-se a entidade, a problemática, os objectivos e a hipótese em estudo. Este capítulo aborda a metodologia de estudo. Num primeiro sub capítulo será colocada em perspectiva o estudo dos processos, a adequação temporal e o quadro metodológico utilizado. Os sub capítulos seguintes incluem os dados secundários e primários recolhidos para efeito deste estudo.

3.1 Processos

Como já foi abordado, desde os anos 80 que as empresas trabalham arduamente para aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a gestão. Neste contexto surgiram os centros financeiros partilhados. Contudo, do modo a que seja possível uma transição/implementação para esta realidade, é necessário que uma hierarquia de operações e melhoria de processos seja respeitada. Esta hierarquia é composta por três etapas principais, contendo cada uma também três etapas intermédias que precisam de ser cumpridos antes de se passar à etapa seguinte. As três etapas de Schulman, Harmer, Dunleavy e Lusk (1999) são:

1. Responsabilidades

- *Governance*. Isto é, a criação de estratégias e objectivos;
- Responsabilização, isto é, a definição clara de quem é responsável pelo quê;
- Medidas, isto é, medidas que criem responsabilização.

2. Eficiência

- Processos, isto é, reengenharia de processos e/ou melhoria de processos;
- Sistemas, isto é, racionalizar e melhorar os sistemas de *hardware* e *software*, possivelmente implementando os últimos avanços em ERP;
- Economias de Escala, isto é, através da redução de pessoal por exemplo.

3. Eficácia

- Competências, isto é, formação, incluindo formação adaptada à nova realidade organizacional;
- Serviço, isto é, optimização do valor acrescentado nas actividades;
- Organização, isto é, adaptação e reestruturação organizacional.

Analisando as três etapas, observa-se que de modo a obterem-se ganhos em eficiência, as empresas empregam a reengenharia, redesenho e/ou optimização de processos. Procuram também actualizar, racionalizar e melhorar o seu *hardware* e *software*. Possivelmente implementando um *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) sofisticado. Um *software* ERP permite que uma transacção seja inserida apenas uma vez, o *software* regista depois essa transacção em todos os módulos apropriados, como por exemplo, contas a pagar, compras, contabilidade e gestão de stocks (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999).

Dentro da melhoria em eficiência conclui-se que, de modo a que haja uma implementação de um serviço financeiro partilhado e consequente transição bem sucedida, são cruciais medidas que visem a optimização e melhoria dos processos organizacionais, sendo este um passo crucial para uma implementação de um serviço partilhado e consequente migração de actividades de uma unidade de negócio para esse mesmo serviço.

Grandes organizações procuram constantemente expandir as suas operações. Para o fazerem sem porem em risco a sua estabilidade, devem focar-se constantemente na uniformização de processos, permitindo uma maior eficiência organizacional e que se superem ineficiências existentes. Com o uso do *Enterprise Resource Planning* (ERP), grandes corporações usam soluções de negócio *standard* criadas para diversidade operacional e para promover uma efectiva harmonização de processos nas suas afiliadas. O ERP tem como pressuposto que as soluções de tecnologias de informação têm um impacto directo na melhoria da competitividade, redução de custos e eficiência de processos (Mohan, 2010).

Para as organizações que operam em grande escala, uma definição clara de responsabilidades serve como guia a todos os membros da organização e ao seu potencial, sendo que cada elemento saberá quais são as suas responsabilidades e

funções. Esta estratégia de definição de funções/responsabilidades é definida na metodologia *Business Process Modelling* (BPM). A filosofia deste modelo assenta numa combinação de factores humanos e de tecnologias de informação à disposição dos analistas de negócio e gestores, com o objectivo de melhorar a eficiência e qualidade dos processos (ICT Consultants, 2009).

Cada organização deve criar um conjunto de instrumentos de medição estratégicos, baseados na cadeia de valor interna e externa da empresa. O *Balanced Scorecard* é um bom ponto de partida. Criar tais instrumentos vai permitir à empresa criar um conjunto de métricas que irão agir como sistemas de alerta (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999).

O conceito de *Balanced Scorecard* foi pela primeira vez apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992 num artigo no *Harvard Business Review*. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que permite à empresa ver o impacto que as actividades têm nas dimensões críticas da prestação corporativa (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999).

Segundo Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* evoluiu no seu conceito desde que foi desenvolvido. Inicialmente focava-se unicamente em medidas financeiras e estas apenas em resultados, não existiam indicadores que permitissem criar valor através de investimento em clientes, fornecedores, colaboradores, tecnologia e inovação. Hoje em dia, conceptualmente, é possível medir a *performance* de uma organização de quatro perspectivas diferentes:

1. *Financial*, isto é, a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco vista da perspectiva do accionista;
2. *Customer*, isto é, a estratégia para criar valor e diferenciação da perspectiva do cliente;
3. *Internal Processes*, isto é, as prioridades estratégicas dos vários processos do negócio, que criam satisfação ao cliente e accionista;
4. *Learning and growth*, isto é, a criação de prioridades que estimulem a mudança organizacional, inovação e crescimento.

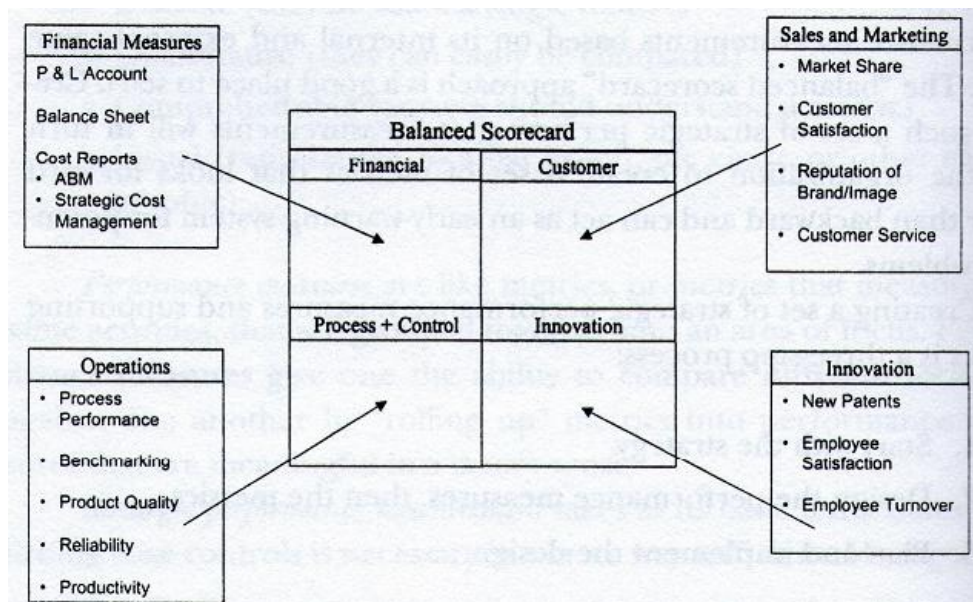


Figura 4 - Balance ScoreCard for Shared Service Organization.

Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

O *Balanced Scorecard*, como mostra a figura 4, pode ser aplicado para executar “*Health Checks*” durante o ciclo de vida de um projecto. O *Balanced Scorecard* é uma técnica de avaliação da prestação organizacional, que mede a prestação de um ângulo qualitativo e quantitativo com as suas quatro dimensões, dimensão Financeira (*Financial Measures*), de Cliente (*Sales and Marketing*), de Processo (*Operations*) e de Inovação (*Innovation*). É proposto adoptar as quatro dimensões no quadro de estudo de impacto dos processos. Assim, as dimensões “Financeira”, “Inovação” e “Processo” tornam-se sub dimensões, assim como “Cliente” é coincidente com a satisfação do utilizador. O Impacto de Processos em si, é significativamente similar ao quadrante do *Balanced Scorecard* de *Process Performance* (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

Os impactos nos processos são uma subsecção de impactos organizacionais. Mudanças de processos, quando bem sucedidas, devem ter resultados positivos e reflectir esses resultados na prestação da organização. Contudo, esta influência na organização é apenas indirecta, por exemplo, processos mais rápidos poderiam influenciar maiores resultados devido à natureza secundária e intermediária dos processos, mas não directamente um gerador de maiores resultados (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

3.2 Adequação temporal do estudo

O período em que uma investigação como esta é realizada, pode ter um grande impacto no resultado obtido. Qual a fase considerada a mais apropriada, depende das perspectivas de medição. Existem duas perspectivas, a do engenheiro de processos e a dos utilizadores (percepção de aplicabilidade ou uso). A do primeiro é medida durante a fase de criação/engenharia. A perspectiva dos utilizadores é medida após o projecto de mudança/reformulação dos processos e a aplicação dos modelos se ter iniciado, mas não totalmente completo; por outras palavras, na fase em que os novos processos estão a ser aplicados com o apoio das várias fases do ciclo de vida do sistema ilustrada na figura 5. Assim, podemos considerar que existem quatro fases distintas (A, B, C, D) a considerar em engenharia/reengenharia de processos (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

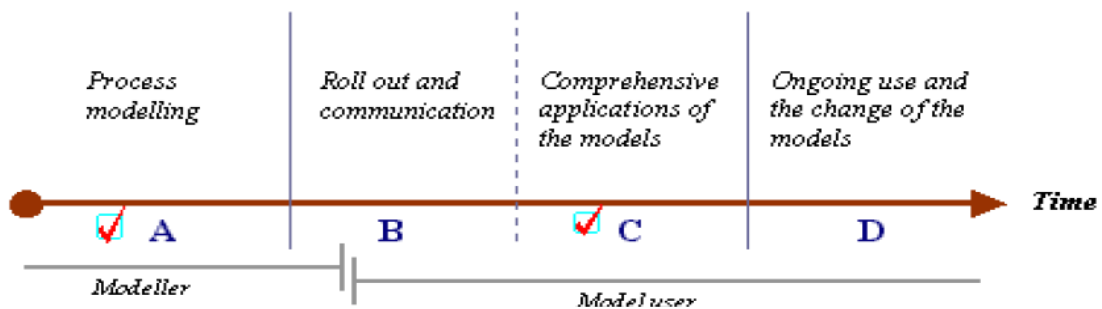


Figura 5 - O período ideal para medição

Fonte: (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002)

O período “A” é o período ideal para a recolha de informação, na perspectiva do engenheiro de processos, pois este terá a experiência recente e poderá fornecer uma percepção mais concreta. Contudo, neste período de desenho e criação, não existem ainda processos para aplicar e usar, quanto mais para avaliar, na perspectiva do utilizador. O período “B”, não é ainda adequado para recolha de informação dos utilizadores, pois estes não têm ainda nem experiência nem tempo suficiente com o novo modelo para serem capazes de identificar e reconhecer os verdadeiros impactos (positivos ou negativos). O período “C” é período ideal para recolher dados dos utilizadores dos novos processos/modelos. A fase de projecto já

estará terminada e os utilizadores já terão experiência suficiente para uma avaliação. À medida que mais tempo passa, factores externos mais do que verdadeiras implicações dos novos processos, emergirão e influenciarão as percepções, as pessoas terão a tendência a esquecer as verdadeiras implicações e alterar a importância da avaliação, inflacionando ou deflacionando os resultados (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

A Siemens e o GSS operam, ao nível de desenvolvimento estratégico de implementação e transferência de actividades das empresas, no método *Lift-Drop-Change*. Na primeira fase *Lift-Drop*, faz-se a transferência de todas as actividades específicas (processos) para o GSS (da unidade de negócio); esta fase é conhecida como *Lift-Drop* (Lueg & Keuper, 2013).

A segunda fase, *Change* ou *Post Bundling*, tem como objectivo a optimização activa dos processos, torná-los mais rápidos, eficientes e leves; o motor desta mudança é o programa PIA (*Process Improvement for Accounting*) (Lueg & Keuper, 2013).

A fase *Lift-Drop* de transferência de actividades da Trench Italia para o GSS, decorreu entre Maio de 2011 e Fevereiro de 2012, tendo-se iniciado de seguida a fase *Change*, de optimização (Trench Italia Srl, 2012).

Do ponto de vista temporal, o início da fase *Change* é o período “A”, período em que se começou o processo com o objectivo de uniformizar e optimizar. Sendo que são agora decorridos dois anos, vai ser analisado o resultado desse processo. Considera-se, que o presente trabalho de investigação vai ser realizado no período “C”, o ponto óptimo para a condução desta investigação, tendo sido este ponto abordado e discutido com o *Chief Financial Officer* da Trench Italia em entrevista que consta neste trabalho.

3.3 Quadro metodológico de avaliação do impacto nos processos

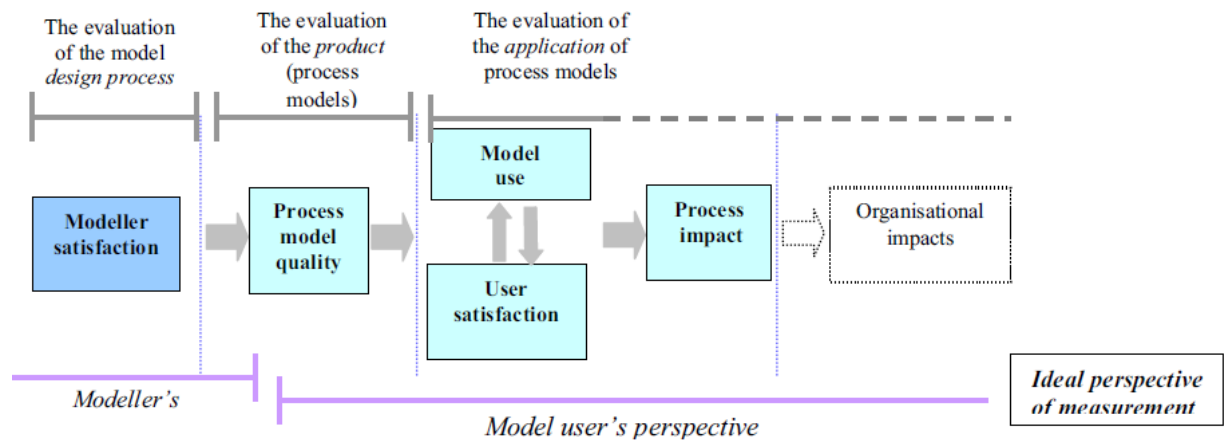


Figura 6 - Process Modeling Success Measurement Framework.

Fonte: (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002)

O quadro metodológico de avaliação de impacto nos processos consiste de seis dimensões (*Modeller satisfaction*, *Process model quality*, *Model use*, *User satisfaction*, *Process impact* and *Organisational impact*), posicionados ao longo de uma linha temporal. As setas retratam a natureza intermediária de cada dimensão e como elas se influenciam mutuamente.

O *Modeller satisfaction* é único neste quadro. Refere-se à medida em que os engenheiros de processos acreditam no cumprimento dos objectivos propostos e também no quanto eles acreditam que o processo foi eficiente e recompensador. Foi incluído para compreender a atitude efectiva do engenheiro de processos. Quando aplicável e possível, compreender a perspectiva de quem desenvolve pode ser um dado valioso. Um engenheiro de processos satisfeito, influencia e apoia os factores *Model use* e *User satisfaction* e aumenta a qualidade do produto, influenciando o *Process model quality* (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

A dimensão de *Process model quality* define-se como a extensão em que todas as propriedades de um modelo são cumpridas para satisfazer as necessidades dos utilizadores dos processos de um modo efectivo e eficiente (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

Model use define-se como a extensão da aplicação dos processos. O não uso dos processos criados representa o insucesso e o desperdício de recursos. Dado que sucesso é o contrário de insucesso, é muitas vezes assumido que, o uso e aplicação de um modelo significa o sucesso do mesmo. Contudo, isto pode nem sempre ser verdadeiro. Primeiramente, *Model use* é difícil de medir, a utilização tem de ser voluntária e não forçada, de modo a ter valor como medida de sucesso. Uso real pode ser diferente de uso relatado devido a distorção da informação recolhida e outros problemas organizacionais. Diferentes níveis de uso (ou adopção) e diferentes tipos de utilizadores tornam a recolha de dados ainda mais complexa. A disponibilidade dos dados relativos ao uso e o acesso a eles é também um factor crítico de avaliação (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

O *User satisfaction* mede a extensão em que os utilizadores acreditam que o processo satisfaz as suas necessidades de informação e os objectivos propostos com o processo. A satisfação com o processo é diferente da satisfação com o resultado final alcançado com os novos processos, e satisfação e insatisfação são dois modelos diferentes (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

A dimensão de *Process impact* mede os efeitos da mudança de processos na sua performance, isto nos processos e funções que sofreram mudança. *Process impact* é uma subsecção de *Organizational impacts*, supondo que a melhoria de processos quando bem sucedida se reflectirá na prestação da organização. Contudo, estes serão impactos indirectos. Por exemplo, processos mais rápidos influenciarão um rendimento maior devido à natureza intermediária e secundária dos processos (Sedera, Rosemann, & Gable, 2002).

3.4 Recolha de dados

Os métodos de recolha de dados estão divididos em duas categorias – primários e secundários. No processo de investigação ambos serão aplicados, em etapas diferentes. Numa primeira fase é importante recolher e analisar as fontes secundárias e numa abordagem seguinte, utilizando fontes primárias, obter ou não a validação das hipóteses de trabalho.

Os dados secundários são um método útil para referência, comparação e contraste, e para tornar os restantes dados mais ricos. O uso deste tipo de dados, são por regra, obtidos de um modo mais eficiente e económico (Brodeur, Israel, & Craig, 2011). Para este trabalho, foram realizadas pesquisas em bases de dados científicas na internet, livros e artigos para identificar e extrair documentação de importância chave para este trabalho. Devido à localização da empresa, o uso de e-mails para rapidamente trocar informação foi crucial para obter documentos, pedir informação e marcação de entrevistas. Foi também feita a observação directa, onde foi medida a realidade em estudo que se manifesta subjectivamente.

Investigação primária é o processo de recolha de dados directamente de fontes originais, em contraposição à recolha de dados e informação já existente. A informação pode ser obtida através de observação, questionários ou entrevistas (Metcalf) . Estas três metodologias de recolha de dados foram utilizadas neste trabalho.

As entrevistas proporcionam diversas vantagens, tornando-se um bom método de recolha de dados. Estas permitem uma discussão mais focada com perguntas estruturadas ou não. Os participantes normalmente divulgam mais informação numa entrevista cara-a-cara do que em qualquer outra forma de contexto de grupo. Este método de recolha de dados permite também uma oportunidade de observar linguagem não verbal no decurso (World Bank, 2007).

Os métodos de observação directa são úteis aos investigadores numa variedade de maneiras, eles fornecem aos investigadores modos de observar expressões não verbais, sentimentos, determinar quem interage com quem, como os participantes comunicam entre si e controlar quanto é dispendido nas diversas actividades (Kawulich, 2005).

Os questionários, enquanto método de recolha de dados é bastante prático, pois uma grande quantidade de informação pode ser recolhida, de um grande número de pessoas num período curto de tempo e com um custo baixo. Os resultados dos inquéritos, podem por regra, ser fácil e rapidamente quantificados pelo investigador ou através do uso de *software* (University of Surrey).

A questão da validade e da confiança é uma das maiores preocupações em investigação e recolha de dados, são qualidades que confirmam que a investigação

tem bases científicas, é lógica e aceitável. Esta foi a premissa e regra seguida neste trabalho, com a finalidade de assegurar a máxima legitimidade dos resultados, conclusões e recomendações dele resultantes.

3.4.1 Dados secundários

Relativamente à recolha de dados (estudo exploratório) pertinente para este estudo, fez-se:

3.4.1.1 Análise documental

Pesquisa e análise da informação existente, de acordo com as variáveis em estudo.

A 10 de Dezembro de 2013 e na sequência da primeira visita à empresa, foi enviado um pedido por e-mail, dirigido ao *Accounting Manager* da Trench Italia (recomendado após pedido inicial feito ao CFO Marco Cavanna), para informação relativa a:

- Relatórios de Contas oficiais dos últimos 5 anos;
- Documentação disponível sobre os processos do departamento.

Relativamente aos relatórios de contas da empresa, o gráfico 2 mostra a evolução dos resultados financeiros entre 2009 e 2013. Nota de relevo, no ano de 2013 as vendas da empresa caíram 22%, os custos operacionais caíram 17% e o lucro da empresa diminuiu em 65%. Esta quebra, como pode ser observado na empresa, está relacionada com um mau ano para a empresa, sendo que o número de encomendas caiu entre 2012 e 2013.

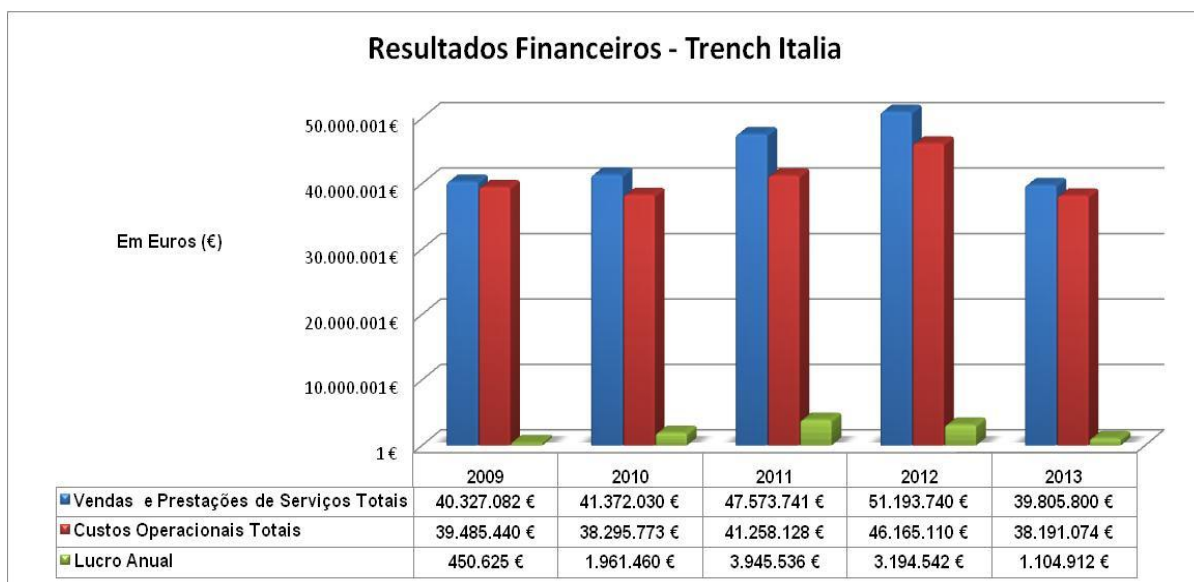


Gráfico 2 - Resultados Financeiros Trench Italia

Fonte: Elaboração própria com dados da Trench Italia

No quadro 2 podemos ver a evolução dos custos com pessoal da empresa, custos esses que de um modo geral entre 2009 e 2013 acompanham a evolução das vendas e dos custos da empresa exceptuando-se o ano de 2013, provavelmente devido a um desfasamento entre a quebra na produção e os despedimentos que se pode observar.

Quadro 2 - Evolução das Despesas com Pessoal da Trench Italia

Despesas com Pessoal				
Ano Fiscal	Custos Totais com Pessoal	Variação com o Ano Anterior	Em % dos Custos Operacionais Totais	Em % das Vendas Totais
2009	6.596.566 €	-	16.71%	16.36%
2010	7.594.472 €	15.13%	19.83%	18.36%
2011	7.980.352 €	5.08%	19.34%	16.77%
2012	8.548.405 €	7.12%	18.52%	16.70%
2013	8.416.102 €	-1.55%	22.04%	21.14%

Fonte: Elaboração própria com dados da Trench Italia

No quadro 3 podemos ver a evolução do ROE e do ROI. Pode-se verificar aqui também a descida na rentabilidade da empresa.

Quadro 3 - Evolução dos Rácios de Rentabilidade da Trench Italia

Rácios de Rentabilidade		
Ano Fiscal	ROE	ROI
2009	3.14%	-2.64%
2010	14.94%	6.13%
2011	26.20%	15.62%
2012	21.78%	10.43%
2013	8.68%	0.17%

Fonte: Elaboração própria com dados da Trench Italia

Com propósito de estudar e conhecer os objectivos da Siemens com o seu projecto de deslocalização dos serviços financeiros, foi pedida informação específica. A 12 de Janeiro de 2014, o CFO Marco Cavanna enviou documentação disponível.

Esta documentação vem por um lado confirmar os objectivos descritos no livro *Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level* de *Lift-Drop e Change* (Lueg & Keuper, 2013). O *Lift-Drop* consistiu no processo de transferência parcial das actividades de contabilidade, sendo previsto terminar esse processo até Dezembro de 2011. A fase *Change*, apresenta-se como um dos objectivos globais da Siemens de uniformizar as suas actividades financeiras, documentá-las e torná-las mais transparentes.

Outra informação importante a retirar é acerca dos SLA's (*Service Level Agreements*). Estes são feitos entre o GSS e as empresas mãe dos países, sendo depois estas a estabelecerem outros SLA's com as empresas mais pequenas do grupo dentro do seu território. Deste modo, nunca é o GSS directamente a analisar as necessidades e a estabelecer os acordos de serviço dentro do seu *Cluster*, conjunto de países servido por cada GSS.

3.4.2 Dados primários

3.4.2.1 Entrevistas

Marco Cavanna, CFO Trench Italia (Entrevista 1)

Nesta diligência metodológica, foi realizada uma primeira entrevista com o *Chief Financial Officer* (CFO) da Trench Italia, na Trench. Esta entrevista realizou-se no dia 19 de Novembro de 2013.

Os tópicos principais desta entrevista foram:

- Finalizar o acordo com a Trench Italia para a sua participação no estudo;
- Avaliar a relevância e pertinência temporal do estudo;
- Discutir as variáveis em análise no estudo.

Relativamente ao primeiro ponto, o objectivo era finalizar o acordo com a Trench Italia para a realização do estudo, a apresentando o projecto à empresa em maior detalhe: das ideias, a motivação e os objectivos do investigador para este estudo, discutir acerca dos potenciais benefícios deste estudo para a empresa e descrever as linhas gerais de todo o estudo.

O CFO renovou o seu interesse no projecto e na condução do estudo em parceria com a Trench Italia, tendo sido firmado com um acordo verbal.

No seguimento da entrevista, chegou-se ao segundo tópico da entrevista. Aqui era importante saber se por um lado o estudo, os seus resultados e conclusões seriam relevantes para a Trench e por outro, se em termos de pertinência temporal e com referência ao quadro metodológico que a revisão de literatura aponta, este seria o momento indicado para a condução deste estudo. Segundo o CFO, este seria o momento indicado, depois da transferência de actividades tinha-se entrado num período de estabilidade e não tinham sido implementadas mudanças de relevo nos

processos. Relativamente à relevância, teríamos de esperar pelos resultados e conclusões e ter essa perspectiva.

No que diz respeito ao terceiro tópico da entrevista, o objectivo era apresentar ao CFO todas as potenciais variáveis para estudo, variáveis essas que decorrem directamente da revisão de literatura realizada, e acordar com a empresa quais as variáveis a estudar, de modo a otimizar a utilidade do estudo para a Trench Italia enquanto ferramenta de gestão, para o investigador no contexto dos objectivos a que se propôs, e para a comunidade científica.

A análise conjunta das variáveis, entre o investigador e o CFO, revelou que o estudo dos impactos na inovação e estratégia seriam complicados e de pouca utilidade para a empresa. A Trench Italia insere-se no grupo Siemens como uma unidade de negócio, sendo que todo o fluxo de inovação e estratégia se desenrola num nível corporativo superior.

As restantes variáveis, o impacto ao nível da eficiência de custos, produtividade, qualidade dos processos, eficiência dos processos e recursos humanos poderiam ser sujeitas a estudo. Tendo em consideração que o investigador considera todas as variáveis de interesse e mantendo a óptica de maximização dos benefícios do estudo para a empresa, o CFO pediu que fosse elaborado o estudo tendo o enfoque no impacto nos processos: qualidade e eficiência; assim ficou acordado.

Em consequência, foi seguidamente discutido qual seria a informação relevante para o estudo que poderia ser fornecida pela empresa, tendo sido indicado pelo CFO, pessoas de contacto para pedido de informação, assim como a sua disponibilidade. Foi nesta altura apontada a possibilidade, de modo a dar conforto à empresa, de se elaborar um acordo de não divulgação com a possibilidade do nome da Trench Italia não ser divulgado. Isto com o objectivo de se manter a máxima abertura entre a empresa e o investigador. O CFO disse não antever qualquer problema neste campo, mas que iria confirmar com o departamento de *Compliance* da empresa, cuja responsabilidade é o de fazer cumprir as regras legais e internas da empresa. Posteriormente foi recebida confirmação verbal, de abertura total relativa ao estudo incluindo a referência à empresa no mesmo.

Por fim, o investigador apresentou os passos seguintes, nomeadamente a sua previsão temporal relativa ao trabalho de campo a realizar na empresa, que seria entre Janeiro e Março.

Marco Cavanna, CFO Trench Italia (Entrevista 2)

A 21 de Fevereiro de 2014 foi realizada nova entrevista com o CFO, Marco Cavanna, na Trench Italia.

Esta teve como objectivo organizar o trabalho de campo na Trench Italia, foram tratados os seguintes pontos:

- Acordar o plano delineado para o trabalho de campo;
- Discutir, acordar e finalizar as perguntas do questionário;
- Obter dados relativos aos trabalhadores a inquirir.

Relativamente ao primeiro ponto, foi acordado que o questionário seria enviado por e-mail, sendo dado um período de aproximadamente duas semanas para ser respondido, findo esse período o inquérito seria encerrado. A visita seguinte à empresa, planeada para 13 e 14 de Março de 2014, teria como propósito de partilhar os resultados dos questionários e fazer entrevistas para finalizar o trabalho de campo.

No que diz respeito ao segundo ponto, as perguntas do inquérito já tinham sido enviadas a 21 de Janeiro de 2014 por e-mail ao CFO, para sua revisão, esclarecimento de questões e aprovação. Visto que não foi possível obter esta até a data da entrevista, este era um ponto-chave da reunião.

O CFO manifestou não ter qualquer intenção de adicionar ou remover qualquer questão. Revelou sim preocupação com a pertinência das questões, dependendo de quem respondia. Por exemplo, uma pessoa de compras não saberia responder perguntas sobre a área de contabilidade e vice-versa. Foi explicado que o questionário tem a opção de resposta “*Do not Know*”, sendo que nestas situações poderia ser usada essa opção e ainda assim seriam recolhidos os dados pertinentes a cada questionário respondido. Foi abordada ainda a importância da estrutura geral

e organização dada às perguntas: *Accounts Payable, Accounts Receivable, General Ledger, Process Quality, Relationship, etc.*

Para o ponto final da reunião, era importante estabelecer o universo de pessoas a inquirir, decidindo-se que todas as pessoas que trabalham nas áreas financeira, administrativa e técnica fariam parte desse universo, tendo sido excluída a produção. O propósito era o de obter uma população o mais alargada possível, mas que ao mesmo tempo consiga ter percepção sobre o que se questiona, ainda que seja uma percepção parcial. Para os contactos de e-mail, obteve-se a colaboração do departamento informático da Trench.

Departamento de IT, Trench Italia

Também a 21 de Fevereiro, posteriormente à reunião com o CFO, foi realizada uma reunião com o departamento de IT da Trench para:

- Obter os contactos de e-mail da população a inquirir;
- Coordenar, analisar e antecipar possíveis problemas técnicos.

Relativamente ao primeiro objectivo da reunião, extraiu-se lista actualizada de contactos da empresa, esta lista foi trabalhada conjuntamente de modo a eliminar os contactos relativos à produção, tendo-se mantido todas as outras áreas, financeira, compras, vendas, técnico, e gestão. Deste modo, chegou-se a uma lista final de 75 contactos.

Quadro 4 - Distribuição do universo por função

Departamento	Número de Pessoas
Compliance	2
Finance	6
HR	3
IT	2
Logistics	1
Management	1
Planning	9
Purchasing	6
Quality	2
R&D	12
Safety	3
Sales	18
Technical	10
Total	75

Fonte: Elaboração própria com dados da Trench Italia

No quadro 4, podemos ver a distribuição por função, do universo de 75 pessoas a inquirir. Tendo em conta o âmbito deste estudo, espera-se que as pessoas do departamento de *Finance* tenham sido as mais afectadas pela realidade em estudo, não sendo no entanto uma influência exclusiva, como por exemplo os departamentos de *Purchasing* e *Sales*. É no entanto uma realidade, que grande parte do universo será usada apenas para controlo.

Para o segundo ponto da agenda, procurando antecipar possíveis problemas técnicos com o envio por e-mail dos questionários por exemplo, *firewalls* ou *spam*, foram feitos testes com resultados satisfatórios, não haveria qualquer problema nesta parte.

Marco Cavanna, CFO Trench Italia (Entrevista 3)

No seguimento dos resultados do trabalho de campo, que foram partilhados com o CFO da Trench Marco Cavanna, foi elaborado guião (ver anexo 3) para uma entrevista com vista a obter informação adicional e a perspectiva da empresa sobre esses mesmos resultados.

Devido a constrangimentos de agenda não foi possível realizar esta entrevista cara-a-cara, assim, o guião da entrevista foi enviado por e-mail e as respostas foram recebidas do CFO por escrito a 18 de Abril. O modo de resposta deve-se à escolha do próprio.

A informação recolhida nesta diligência integra o capítulo das Conclusões, recomendações e pistas para futura investigação.

Kai Zabel, Gestor de Projectos da Heraeus Holding

Kai Zebel é Gestor de Projectos de Serviços Partilhados Contabilidade, gere projectos de migração para serviços partilhados e coordena e desenvolve conceitos de *Governance e Compliance*. É também autor do artigo *Shared Services for Smaller Entities* no livro *Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level*. Este artigo é de especial interesse, pois trata todos os conceitos organizacionais, processos, vantagens e desvantagens com a transferência de serviços financeiros para um serviço partilhado, no contexto específico de pequenas entidades.

O artigo *Shared Services for Smaller Entities* vai ao encontro da realidade da Trench Italia, as dificuldades e as previsões de futuro. Desse modo era muito relevante realizar uma entrevista com o autor. Assim, a 21 de Março foi enviado um e-mail a Kai Zabel, pedindo uma entrevista para o mês de Abril ou Maio, o objectivo seria a discussão dos resultados do trabalho de campo numa perspectiva do autor do artigo, tentado adquirir uma nova perspectiva para esta investigação, as suas conclusões, recomendações e pistas de investigação futuras. A entrevista foi realizada por telefone a 29 de Abril (ver anexo 4).

Para a preparação desta entrevista foram usados os resultados do trabalho de campo assim como a entrevista de fecho com o CFO da Trench, para deste modo analisar também a perspectiva final da empresa sobre esses resultados. No entanto, é importante salientar que Kai Zabel não conhece detalhadamente o projecto de migração da Trench Italia, pelo que a sua contribuição incide no confronto dos resultados do trabalho de campo desta investigação e a sua experiência na área.

A informação recolhida nesta diligência integra o capítulo das Conclusões, recomendações e pistas para futura investigação.

Outras entrevistas

Houve outras tentativas para entrevistas, que no entanto se mostraram infrutíferas, estas estão contidas no anexo 1 e anexo 2 deste trabalho.

3.4.2.2 Observação directa

Na primeira visita, enquanto investigador, durante os dias 18 e 19 de Novembro de 2013, observou-se um descontentamento e desmotivação generalizados dos trabalhadores e dos gestores. Numa perspectiva geral de empresa, este estado está relacionado com os despedimentos de operários ocorridos na empresa nos últimos meses devido a quebra na produção, com limites de pessoal estabelecidos pela Siemens e com a incerteza relativa ao futuro. A Siemens estabeleceu que deveria haver corte de pessoal, sendo que o número de pessoas a reduzir não tinha sido ainda atingido.

As pessoas do departamento financeiro revelam os mesmos sinais e preocupações gerais da empresa. Especificamente, no que diz respeito à relação entre o GSS e a Trench e à conseqüente alteração dos processos, é revelada insatisfação, incompreensão e alguma desmotivação com o novo modo de trabalhar. Este estado de coisas é transversal a todos os membros do departamento financeiro, constituído nesta data por seis pessoas.

Nos dias 20 e 21 de Fevereiro de 2014, na segunda visita à empresa verificou-se que o ambiente geral da empresa se mantém como na primeira visita realizada em Novembro. No entanto nesta altura, todos os postos de trabalho a reduzir já tinham sido estabelecidos. Isto passou pela eliminação dos postos de trabalho temporários (maioritariamente produção) e por acordos de pré-reforma com os funcionários perto da idade de reforma (transversal a todas as áreas da empresa).

Especificamente, no que diz respeito ao departamento financeiro, a redução afecta apenas um trabalhador (pré-reforma) a reduzir no segundo semestre de 2014. A

percepção inicialmente obtida acerca da relação Trench-GSS mantém-se inalterada e claramente negativa.

A 14 de Março de 2014, foi realizada nova visita à empresa. Tendo sido estabelecido este dia como o prazo para o preenchimento dos questionários por parte dos trabalhadores seleccionados, o objectivo da visita era o de procurar e assegurar o maior número de respostas possível, tendo-se feito durante todo o dia a promoção, sensibilização e resposta a dificuldades no preenchimento.

3.4.2.3 Questionários

No contexto deste estudo e com base nos dados que foram possíveis recolher junto da Trench acerca da mudança de processos, na revisão de literatura feita e no quadro metodológico estabelecido, foi elaborado o questionário que permitisse compreender as percepções dos trabalhadores da Trench sobre o impacto no seu trabalho e na Trench da migração de serviços financeiros ocorrida.

Como o e-mail do CFO foi enviado no dia 21 de Fevereiro ao fim do dia (ver anexo 5), uma sexta-feira, decidiu-se enviar o e-mail com o questionário apenas no dia 23 à noite, abrindo o questionário às respostas nessa altura. A data de fecho do questionário foi o dia 14 de Março. Assim, o plano inicial de ter o questionário aberto por duas semanas foi ultrapassado em sensivelmente uma semana. Isto deveu-se ao facto de, apesar dos testes técnicos feitos e da comunicação aos trabalhadores, algumas pessoas reportaram que o e-mail foi para a caixa de *spam* ou simplesmente desconheciam que estava a ser efectuado o questionário.

A ferramenta usada para enviar os questionários criados, foi o *Google Docs*. No e-mail enviado ao universo do questionário, conjuntamente com o *link* para o mesmo, foi explicado o objectivo e contexto do estudo (ver anexo 6).

O questionário é constituído por 63 perguntas e afirmações que têm por base o quadro metodológico e a revisão de literatura feita. As afirmações estão categorizadas de acordo com o quadro 5.

Quadro 5 - Distribuição dos temas do questionário

Categoria	Número de Afirmações
Alinhamento	6
Contabilidade	11
Contas a Pagar	8
Contas a Receber	6
Controlo	3
Eficiência Operacional	6
Financeiro	4
Geral	5
Qualidade de Processo	6
Relacionamento	3
Uso do Processo	4
Utilizador do Processo	1
Total	63

Fonte: Elaboração própria

A estrutura do questionário é como se segue no quadro 6:

Quadro 6 - Questões e afirmações do questionário

Categoria	Número Questão / Afirmação	Questão / Afirmação
Controlo	1	Was your work directly impacted by the transfer of accounting and finance activities to the GSS?
	2	Do you manage people at Trench Italia?
	3	Were you already working for Trench Italia in January 1st of 2011?
Contas a Pagar	4	There is a reduction in time taken to process vendor invoices.
	5	There is a significant reduction in processing errors.
	6	There is a significant reduction in the time taken to resolve invoice errors.
	7	There is a significant increase in the volume of invoices that are processed.
	8	There is a significant improvement in how quickly invoices are processed.
	9	The GSS team sends regular reports on Accounts Payables.
	10	The reports sent by the GSS Accounts Payable team are accurate.
	11	There is an improvement in the effectiveness of all Accounts Payable processes after migration to Shared Services.

Categoria	Número Questão / Afirmação	Questão / Afirmação
Contas a Receber	12	There is an improvement in the accuracy of execution of Accounts Receivables processes.
	13	There is a significant reduction in the volume of overdue receivables.
	14	There is a reduction in the average number of days to receive payments after a sale.
	15	There are fewer exceptions raised for Account Receivables.
	16	The GSS team sends regular reports on Accounts Receivables.
	17	The reports sent by the GSS Accounts Receivables team are accurate.
	18	There is an improvement in the execution of all Accounts Receivables processes after migration to Shared Services.
Contabilidade	19	There are fewer discrepancies between Accounting and GL at month end for book value.
	20	Balance sheet reconciliations are completed on time.
	21	There is an improvement in the accuracy of recorded journal entries.
	22	There is an improvement in the time taken to submit the financial reporting to corporate HQ.
	23	There are fewer delays in the production of financial reports.
	24	Financial Statements sent by the team are accurate.
	25	There is an improvement in the costs or reworking financial statements due to inaccuracies.
	26	The GSS team sends regular reports on General Ledger processes status.
	27	The reports sent by the GL team are accurate.
	28	There is an improvement in the accuracy of recorded fixed assets.
Eficiência Operacional	29	Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial accuracy of Trench Italia.
	30	Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial reliability of Trench Italia.
	31	Migration of the financial activities to the GSS has allowed quicker delivery speed and response rate to the finance of Trench Italia.
	32	Migration of the financial activities to the GSS has allowed increased security and documentation of finance tasks of Trench Italia.
	33	Migration of the financial activities to the GSS has facilitated the implementation of creative solutions to improve performance in Trench Italia.
	34	Migration of the financial activities to the GSS has brought improvement to the financial expertise of Trench Italia.
Qualidade de Processo	35	The new globally standardized financial processes implemented by the GSS have helped Trench Italia become more efficient and effective.
	36	The new financial processes being followed are well applicable to the business of Trench Italia.
	37	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are functional and effective.
	38	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are more consistent than the old ones.
	39	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS incorporate relevant elements from the old processes wherever beneficial.
	40	The GSS, observes all accounting processes to ensure high data quality and integrity of the financial statement of Trench Italia.

Categoria	Número Questão / Afirmação	Questão / Afirmação
Uso do Processo	41	Working with the GSS allows me to better analyse problems that occur.
	42	Working with the GSS allows me to develop better approaches to solving a problem.
	43	Working with the GSS has enabled me to improve my work performance.
	44	The GSS is a center of competence for all accounting topics.
Utilizador do Processo	45	I enjoy working with the GSS team.
Financeiro	46	Working with the GSS has brought about direct cost savings to Trench Italia.
	47	Working with the GSS has brought about indirect cost savings to Trench Italia.
	48	Working with the GSS has brought opportunities to increase the revenue of Trench Italia.
	49	There is a reduction in accounting costs after migrating the financial activities to the GSS.
Geral	50	With GSS the organization of my department has improved.
	51	With GSS, there are now fewer delays in processing the financial activities.
	52	With GSS, there are improved efficiencies in Trench Italia.
	53	With GSS, Trench Italia has saved resources and costs.
	54	Overall, I believe that the transfer of financial activities to Shared Services has benefitted Trench Italia.
Comunicação	55	Communication between the GSS and Trench Italia is timely.
	56	Communication between the GSS and Trench Italia is impartial.
	57	Communication between the GSS and Trench Italia and is open and sincere.
Alinhamento	58	The GSS has played an important role in improving the efficiency of my work.
	59	Both the GSS and Trench Italia share the same vision and goals regarding finance.
	60	The GSS is meeting the objectives and goals agreed with Trench Italia.
	61	Working with the GSS provides a beneficial and a competitive advantage to Trench Italia.
	62	"Ensure the Integrity, quality and compliance of the Siemens financial statement" is the vision of the GSS.
	63	The creation of the GSS has achieved the objective behind its creation.

Fonte: Elaboração própria

Como já foi abordado anteriormente, com base na revisão da literatura feita, os centros financeiros partilhados têm impactos positivos nas empresas em diferentes níveis. Assim sendo, as afirmações do questionário assumem esse impacto positivo, cabendo aos participantes, a validação de tal realidade ou não.

O questionário inicia-se por três perguntas de resposta Sim ou Não, cujo propósito é servirem de controlo. Esta categoria “controlo” é importante para determinar a validade, utilidade e perspectiva de todas as restantes respostas, para as quais se usou a escala de Likert.

A escolha da escala de Likert foi feita para se procurar validar, ou não, a hipótese deste estudo, ou seja, verificar se o impacto da migração de actividades financeiras na Trench foi positivo, como já abordado no capítulo 2.4.

As categorias de “Contas a Pagar”, “Contas a Receber” e “Contabilidade” têm por objectivo medir o impacto especificamente no departamento financeiro, a área directamente afectada pela transferência de actividades para o GSS. A categoria “Eficiência Operacional”, determinará o impacto no departamento financeiro.

Na secção “Qualidade de Processo” procura-se determinar a qualidade do novo processo mantendo-se em perspectiva o antigo, para saber se foi perceptível ou não uma melhoria na qualidade.

Nas afirmações utilizadas nas categorias “Uso do Processo” e “Utilizador do Processo”, tenta-se medir o impacto no uso dos novos processos financeiros e nos seus utilizadores.

Na categoria “Financeiro”, são apresentadas afirmações que visam medir o impacto em termos da performance financeira.

As afirmações da secção “Geral”, foram feitas de modo a permitir que pessoas não directamente afectas, mas que ainda assim tenham uma percepção da mudança de processos, consiga responder. Por isso, as afirmações são mais gerais.

As categorias de “Relacionamento” e “Alinhamento” foram criadas com o objectivo de medir a qualidade do relacionamento entre a Trench Italia e o GSS e o seu alinhamento em termos de objectivos.

3.4.3 Horizonte temporal em estudo

O estudo do impacto das diferentes variáveis implica a consideração de um horizonte temporal que permita uma análise da situação pré-GSS, observação da transformação ocorrida e por fim, e tendo em consideração que estamos já actualmente numa fase de estabilização, o resultado de toda a transformação organizacional. Um espaço temporal relevante seria desde Janeiro de 2011 até à actualidade.

4. Resultados e confronto com as hipóteses

No capítulo anterior foi abordado todo o quadro metodológico do estudo, assim como os dados recolhidos, tanto primários como secundários. Neste capítulo iremos analisar os resultados dos dados recolhidos e confrontá-los com a hipótese em estudo definida no capítulo 2.4.

4.1 População e amostra final

De uma população total de 75 pessoas, 20 responderam ao questionário enviado, um resultado de 27% de respostas.

Relativamente às 3 questões de controlo, verificou-se que 40% consideram que o seu trabalho foi afectado pela transferência das actividades financeiras e de contabilidade da Trench Italia para o GSS. Destas, 25% exercem posições de chefia e 100% já trabalhavam na Trench Italia a 1 de Janeiro de 2011.

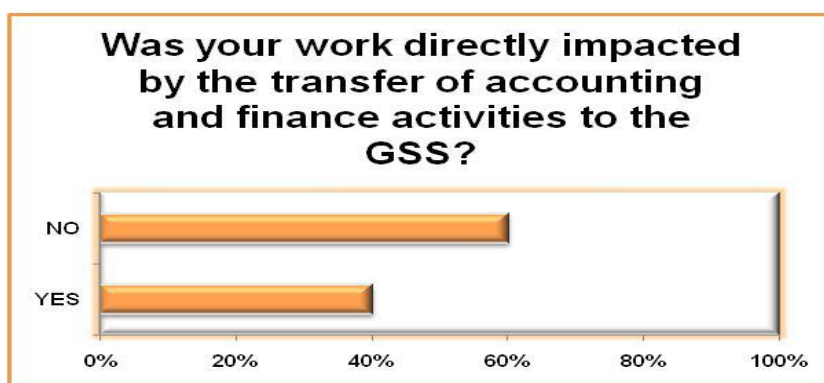


Gráfico 3 - Inquiridos cujo trabalho foi afectado pelo GSS

Fonte: Elaboração própria

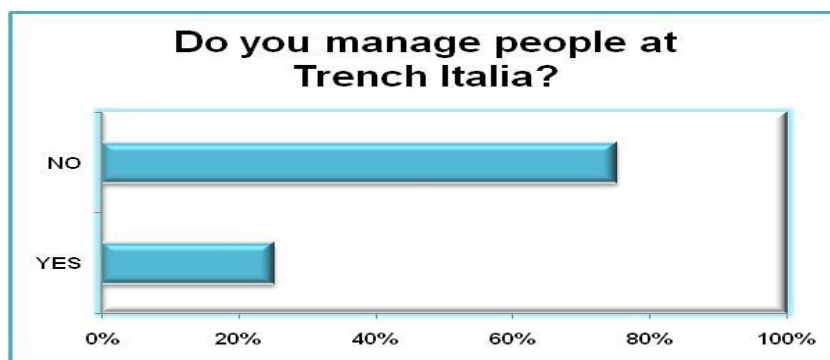


Gráfico 4 - Inquiridos em posições de gestão

Fonte: Elaboração própria

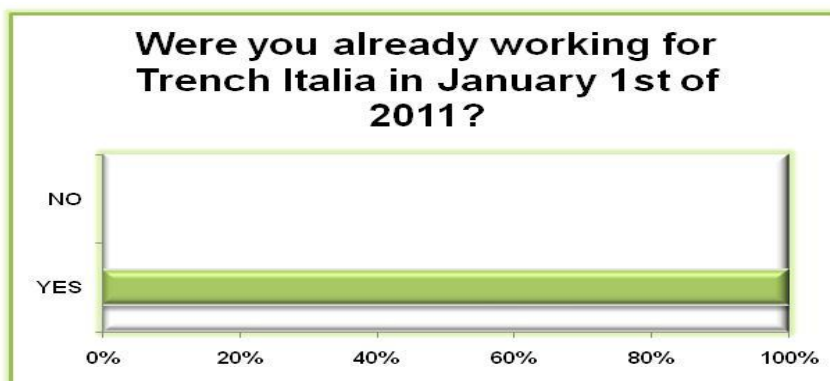


Gráfico 5 - Inquiridos que já trabalhavam na empresa a 1 de Janeiro de 2011

Fonte: Elaboração própria

O objectivo das perguntas de controlo, como já foi referido, é o de dar uma perspectiva, uma validação às 60 afirmações seguintes. Deste modo, a análise dos resultados irá focar-se nos 40% de participantes do questionário que afirmam terem sido directamente afectados pela migração de serviços, sendo que são as percepções desses participantes as cruciais na medição pretendida com este estudo.

Na análise aos resultados que se segue, os resultados das respostas “Strongly Disagree” e “Disagree” foram agrupados, assim como os resultados das respostas “Agree” e “Strongly Agree”. Assim a análise dos resultados é feita em quatro

categorias, sendo elas, “Strongly Disagree and Disagree”, “Neither Agree or Disagree”, “Agree and Strongly Agree” e “Do not Know”. Com esta divisão pretende-se analisar as percepções de impacto negativo (“Strongly Disagree and Disagree”), impacto neutro (“Neither Agree or Disagree”), impacto positivo (“Agree and Strongly Agree”) ou as métricas onde não foi possível determinar o impacto (“Do not Know”) nos respectivos processos em que o questionário se encontra subdividido.

Começamos por analisar as impressões dos participantes, relativamente ao impacto nos processos de “Contas a Pagar”, “Contas a Receber” e “Contabilidade”.

No que diz respeito à secção “Contas a Pagar” (afirmações 4 a 11) do questionário, as respostas foram maioritariamente de impacto negativo ou neutro. Na afirmação número 9 (“The GSS team sends regular reports on Accounts Payables.”) verificou-se desconhecimento, sendo que 50% dos participantes responderam “Do not Know”.

Quadro 7 – Resultados: Impacto nas Contas a Pagar

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Contas a Pagar	4	There is a reduction in time taken to process vendor invoices.	75%	13%	0%	13%
	5	There is a significant reduction in processing errors.	75%	13%	13%	0%
	6	There is a significant reduction in the time taken to resolve invoice errors.	63%	25%	13%	0%
	7	There is a significant increase in the volume of invoices that are processed.	13%	50%	13%	25%
	8	There is a significant improvement in how quickly invoices are processed.	50%	25%	0%	25%
	9	The GSS team sends regular reports on Accounts Payables.	13%	0%	38%	50%
	10	The reports sent by the GSS Accounts Payable team are accurate.	0%	50%	0%	50%
	11	There is an improvement in the effectiveness of all Accounts Payable processes after migration to Shared Services.	38%	38%	0%	25%

Fonte: Elaboração própria

Na secção de “Contas a Receber” (afirmações 12 a 18), a percepção geral obtida é de uma impacto neutro no processo, com excepção da afirmação número 12 (“There is an improvement in the accuracy of execution of Accounts Receivables

processes.”) em que 50% dos participantes consideram que houve um impacto negativo e na afirmação número 17 (“The reports sent by the GSS Accounts Receivables team are accurate.”) onde as percepções se dividem entre um impacto neutro e positivo, com ambos nos 38%.

Quadro 8 – Resultados: Impacto nas Contas a Receber

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Contas a Receber	12	There is an improvement in the accuracy of execution of Accounts Receivables processes.	50%	25%	25%	0%
	13	There is a significant reduction in the volume of overdue receivables.	0%	63%	25%	13%
	14	There is a reduction in the average number of days to receive payments after a sale.	0%	63%	0%	38%
	15	There are fewer exceptions raised for Account Receivables.	0%	63%	13%	25%
	16	The GSS team sends regular reports on Accounts Receivables.	0%	63%	13%	25%
	17	The reports sent by the GSS Accounts Receivables team are accurate.	0%	38%	38%	25%
	18	There is an improvement in the execution of all Accounts Receivables processes after migration to Shared Services.	13%	63%	13%	13%

Fonte: Elaboração própria

Analisemos agora os resultados obtidos nas afirmações da secção “Contabilidade” (afirmações 19 a 28) do questionário. A maioria das respostas foi “Do not Know”, não permitindo tirar conclusões relativas ao impacto. A razão pode ser devido a apenas um grupo pequeno de pessoas estar por dentro deste processo. No entanto é relevante referir a afirmação número 20 (“Balance sheet reconciliations are completed on time.”) onde 50% consideram haver um impacto positivo e a afirmação 21 (“There is an improvement in the accuracy of recorded journal entries.”) com as percepções negativas e neutras a situarem-se ambas nos 38%.

Quadro 9 – Resultados: Impacto na Contabilidade

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Contabilidade	19	There are fewer discrepancies between Accounting and GL at month end for book value.	38%	0%	13%	50%
	20	Balance sheet reconciliations are completed on time.	13%	0%	50%	38%
	21	There is an improvement in the accuracy of recorded journal entries.	38%	38%	0%	25%
	22	There is an improvement in the time taken to submit the financial reporting to corporate HQ.	13%	0%	25%	63%
	23	There are fewer delays in the production of financial reports.	13%	0%	25%	63%
	24	Financial Statements sent by the team are accurate.	0%	50%	0%	50%
	25	There is an improvement in the costs or reworking financial statements due to inaccuracies.	13%	38%	0%	50%
	26	The GSS team sends regular reports on General Ledger processes status.	13%	0%	13%	75%
	27	The reports sent by the GL team are accurate.	0%	25%	13%	63%
28	There is an improvement in the accuracy of recorded fixed assets.	13%	13%	25%	50%	

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à secção do questionário “Eficiência Operacional” (afirmações 29 a 34), os participantes consideraram que o impacto foi negativo, exceptuando-se a afirmação número 32 em que houve uma clara divisão das percepções, com 25% para cada uma das categorias de análise.

Quadro 10 – Resultados: Impacto na Eficiência Operacional

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Eficiência Operacional	29	Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial accuracy of Trench Italia.	50%	0%	13%	38%
	30	Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial reliability of Trench Italia.	63%	13%	0%	25%
	31	Migration of the financial activities to the GSS has allowed quicker delivery speed and response rate to the finance of Trench Italia.	50%	13%	13%	25%
	32	Migration of the financial activities to the GSS has allowed increased security and documentation of finance tasks of Trench Italia.	25%	25%	25%	25%
	33	Migration of the financial activities to the GSS has facilitated the implementation of creative solutions to improve performance in Trench Italia.	63%	0%	25%	13%
	34	Migration of the financial activities to the GSS has brought improvement to the financial expertise of Trench Italia.	38%	25%	13%	25%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a “Qualidade de Processo” (afirmações 35 a 40), foi considerado ter havido um impacto neutro nas afirmações 35 a 38, sendo que às afirmações 39 (“The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS incorporate relevant elements from the old processes wherever beneficial.”) e 40 (“The GSS, observes all accounting processes to ensure high data quality and integrity of the financial statement of Trench Italia.”), os participantes consideram ter havido um impacto positivo com 50% e 60% respectivamente, de respostas nesse sentido.

Quadro 11 – Resultados: Impacto na Qualidade de Processo

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Qualidade de Processo	35	The new globally standardized financial processes implemented by the GSS have helped Trench Italia become more efficient and effective.	25%	38%	0%	38%
	36	The new financial processes being followed are well applicable to the business of Trench Italia.	25%	38%	25%	13%
	37	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are functional and effective.	13%	50%	25%	13%
	38	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are more consistent than the old ones.	0%	63%	25%	13%
	39	The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS incorporate relevant elements from the old processes wherever beneficial.	13%	25%	50%	13%
	40	The GSS, observes all accounting processes to ensure high data quality and integrity of the financial statement of Trench Italia.	0%	25%	63%	13%

Fonte: Elaboração própria

Entre as afirmações 41 e 44, “Uso de Processo”, verificou-se uma divisão das percepções entre as métricas usadas, sendo que a afirmação número 41 (“Working with the GSS allows me to better analyse problems that occur.”) viu uma maioritariamente uma divisão das percepções entre o positivo e o neutro, na afirmação número 42 (“Working with the GSS allows me to develop better approaches to solving a problem.”) 50% dos participantes considerou um impacto neutro e às afirmações 43 (“Working with the GSS has enabled me to improve my work performance.”) e 44 (“The GSS is a center of competence for all accounting topics.”) foram recolhidas percepções negativas.

Quadro 12 – Resultados: Impacto do Uso de Processo

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Uso do Processo	41	Working with the GSS allows me to better analyse problems that occur.	25%	38%	38%	0%
	42	Working with the GSS allows me to develop better approaches to solving a problem.	38%	50%	13%	0%
	43	Working with the GSS has enabled me to improve my work performance.	63%	13%	13%	13%
	44	The GSS is a center of competence for all accounting topics.	63%	13%	13%	13%

Fonte: Elaboração própria

Na afirmação número 45 (“I enjoy working with the GSS team.”), a única da secção “Utilizador de Processo” foi percebido um impacto positivo, com 63% dos participantes a assim o considerarem.

Quadro 13 – Resultados: Impacto no Utilizador do Processo

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Utilizador do Processo	45	I enjoy working with the GSS team.	13%	25%	63%	0%

Fonte: Elaboração própria

As percepções obtidas da secção “Financeiro” (afirmações 46 a 49) foram maioritariamente negativas, sendo que a tendência foi apenas contrariada na afirmação 48 (“There is a reduction in accounting costs after migrating the financial activities to the GSS.”), onde 50% dos inquiridos respondeu “Do not Know”.

Quadro 14 – Resultados: Impacto Financeiro

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Financeiro	46	Working with the GSS has brought about direct cost savings to Trench Italia.	63%	0%	13%	25%
	47	Working with the GSS has brought about indirect cost savings to Trench Italia.	38%	0%	25%	38%
	48	Working with the GSS has brought opportunities to increase the revenue of Trench Italia.	38%	0%	13%	50%
	49	There is a reduction in accounting costs after migrating the financial activities to the GSS.	63%	0%	0%	38%

Fonte: Elaboração própria

A tendência de percepções de impacto negativo continuou na secção “Geral” (afirmações 50 a 54).

Quadro 15 – Resultados: Impacto Geral

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Geral	50	With GSS the organization of my department has improved.	75%	13%	13%	0%
	51	With GSS, there are now fewer delays in processing the financial activities.	50%	13%	13%	25%
	52	With GSS, there are improved efficiencies in Trench Italia.	38%	38%	13%	13%
	53	With GSS, Trench Italia has saved resources and costs.	63%	0%	13%	25%
	54	Overall, I believe that the transfer of financial activities to Shared Services has benefitted Trench Italia.	50%	13%	38%	0%

Fonte: Elaboração própria

Na secção “Comunicação” (afirmações 55 a 57), as percepções são positivas. Este é o único grupo de métricas que se revelam totalmente positivas.

Quadro 16 – Resultado: Comunicação

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Comunicação	55	Communication between the GSS and Trench Italia is timely.	0%	13%	88%	0%
	56	Communication between the GSS and Trench Italia is impartial.	0%	13%	88%	0%
	57	Communication between the GSS and Trench Italia and is open and sincere.	0%	25%	75%	0%

Fonte: Elaboração própria

A última secção de “Alinhamento” (afirmações 58 a 63), viu a percepções divididas por entre as diferentes métricas. As percepções às afirmações 58 (“The GSS has played an important role in improving the efficiency of my work.”) e 61 (“Working with the GSS provides a beneficial and a competitive advantage to Trench Italia.”) foram negativas, na afirmação 60 (“The GSS is meeting the objectives and goals agreed with Trench Italia.”) as percepções foram maioritariamente neutras, nas 59 (“Both the GSS and Trench Italia share the same vision and goals regarding finance.”) e 62 (““Ensure the Integrity, quality and compliance of the Siemens financial statement” is the vision of the GSS.”) positivas.

Quadro 17 – Resultados: Alinhamento

Categoria	Afirmação Número	Afirmação	Pessoas cujo trabalho foi directamente afectado			
			Strongly Disagree and Disagree	Neither Agree or Disagree	Agree and Strongly Agree	Don't Know
Alinhamento	58	The GSS has played an important role in improving the efficiency of my work.	63%	13%	25%	0%
	59	Both the GSS and Trench Italia share the same vision and goals regarding finance.	0%	25%	63%	13%
	60	The GSS is meeting the objectives and goals agreed with Trench Italia.	0%	63%	25%	13%
	61	Working with the GSS provides a beneficial and a competitive advantage to Trench Italia.	50%	13%	25%	13%
	62	"Ensure the Integrity, quality and compliance of the Siemens financial statement" is the vision of the GSS.	0%	25%	50%	25%
	63	The creation of the GSS has achieved the objective behind its creation.	13%	0%	13%	75%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Confronto com a hipótese em estudo

Analisando os resultados dos questionários, verifica-se que em apenas 9 afirmações foram percebidos impactos positivos, contra 13 de percepção neutra e finalmente 21 em que os impactos foram claramente negativos. É de notar que em 10 das afirmações, a maior percentagem de respostas foi “Don’t Know”.

Existem outras combinações de respostas em que o impacto percebido não foi esclarecedor, com 3 afirmações de percepção positiva e neutra/negativa e também outras 3 com percepção negativa e neutra/positiva.

Neste contexto, verificou-se que a maioria das percepções recebidas no questionário, referentes a pessoas cujo trabalho fora afectado pela transferência de actividades, foram negativas. Confrontando estes resultados com a hipótese de estudo proposta, de que o impacto do Global Shared Service na Trench seria positivo, conclui-se assim que esta não se verifica.

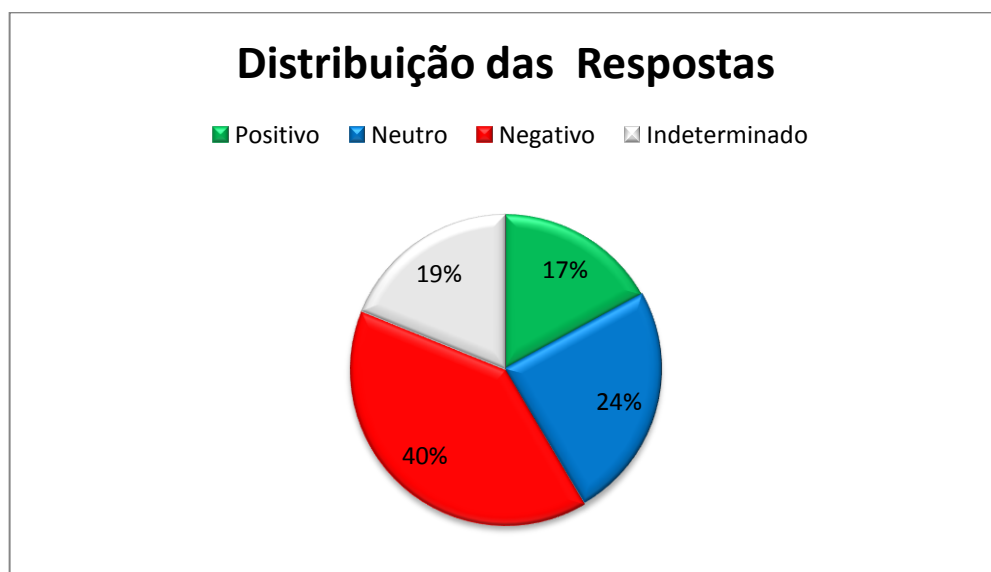


Gráfico 6 - Distribuição das Resposta por Tipo de Impacto

Fonte: Elaboração própria

Analisando de uma perspectiva da revisão do estado de arte feita neste estudo, considerar que o impacto da migração de serviços financeiros da Trench para o GSS foi positivo, seria a hipótese mais coerente com a revisão de literatura, no entanto, tal apenas se verificou em apenas 17% das métricas. Isto em conjunto com o facto de que em 64% das métricas se obteve um resultado global de impacto neutro e negativo, mereceu o interesse científico para a sua justificação.

Assim, no capítulo seguinte, deu-se a devida perspectiva a estes resultados, para trazer à luz as explicações e conclusões necessárias e propor pistas futuras de investigação.

Conclusões, recomendações e questões para futura investigação

No capítulo anterior foram apresentados os resultados do estudo, iremos neste capítulo procurar a sua interpretação que se realizou na expectativa de que no final, fossem obtidas recomendações e pistas futuras de investigação.

Com base na revisão de literatura feita no início deste trabalho, assumiu-se a migração das actividades financeiras da Trench Italia para o Global Shared Center em Lisboa teria acarretado um impacto positivo para a Trench. A hipótese criada para este estudo foi que teria havido um impacto positivo.

Contudo, os resultados do trabalho de campo demonstraram que o impacto sentido ao nível da Trench foi maioritariamente negativo e/ou nulo, contrariando os pressupostos iniciais. Será assim feita uma dissertação sobre estes resultados, o seu porquê e formar as devidas recomendações de correcção, quando assim for adequado.

Como referido no capítulo metodológico, os resultados do trabalho de campo foram partilhados com o CFO da Trench Marco Cavanna, para que foi elaborado guião para uma entrevista (entrevista 3), que se realizou a 18 de Abril de 2014 (ver anexo 3), com vista a obter informação adicional e a perspectiva da empresa sobre esses mesmos resultados.

A informação chave recolhida sobre a análise dos resultados foi de que:

- Houve redução de 1 FTE após a migração e 1 FTE adicional a passar à pré-reforma no segundo semestre de 2014, este devido à política de geral de redução de pessoal em 2014 e não directamente causada pela migração;
- O GSS é actualmente responsável por sensivelmente mais de 50% do total de actividades transaccionais da Trench;
- Existe incerteza por parte da Trench se a restante equipa financeira é suficientemente grande para assegurar a estabilidade das operações financeiras, assim como incerteza sobre se os restantes recursos humanos

terão competências ou estarão preparados para assumir tarefas diferentes, como por exemplo Controlo;

- O sentimento na Trench é de que a realidade pós migração acarreta esforços extra, e de que existe duplicação de trabalho e de recursos (FTE's) nos processos interdependentes Trench/GSS, a verificarem-se duplas execuções e controlos;
- Não são sentidas melhorias relativas à estabilização de processos, qualidade ou redução de custos na Trench;
- A estrutura actual de organização dos serviços no GSS, em cada departamento do GSS (contas a pagar, contas a receber, contabilidade, etc.) contacta individualmente um ou múltiplos contactos na Trench responsáveis na empresa por essa área específica, por exemplo, sobre um mesmo assunto a mesma pessoa na Trench é abordada para esclarecimentos por diferentes pessoas do GSS. Segundo a Trench esta organização é pouco eficiente e dispendiosa em termos de tempo;
- A lógica para a implementação/migração reportada pela Trench é de que as actividades seleccionadas pelo GSS/Cluster seguirem padrões já preestabelecidos sem adaptação à realidade da empresa. Isto está em consonância com a estratégia de implementação "*Lift-Drop*" seguida;
- Da parte da Trench a opinião é de que a aplicação de regras comuns (corporativas), da melhoria e estabilização de processos comuns deveria ser conseguida não através da migração de actividades financeiras para o GSS, mas sim, através do reforço das auditorias, aumento das visitas do HQ e dos departamentos centrais, trabalhando directamente com as entidades (Trench), mais do que até agora. Existe dificuldade em ver-se redução de custos na Trench com a migração de serviços.

Estes novos dados vêm complementar os resultados da informação recolhida, no entanto, a percepção de impacto negativo continua constante. Com toda a informação recolhida em perspectiva, serão analisados os factores de especificidade da Trench que contribuiram para este impacto negativo.

Como já foi descrito anteriormente, existem muitas empresas servidas pelo GSS e estas têm diferentes dimensões, a Trench por seu turno, dentro do mundo Siemens é considerada como uma pequena entidade.

A diferenciação entre pequenas entidades e médias e grandes entidades sustenta-se em critérios relevantes de decisão que se baseiam na abordagem padrão para a criação de serviço partilhado, os benefícios económicos expectáveis e a estabilidade da entidade após a migração. A figura 7 estabelece números concretos, no entanto, a classificação de uma entidade depende de uma análise caso a caso (Zabel, 2013).

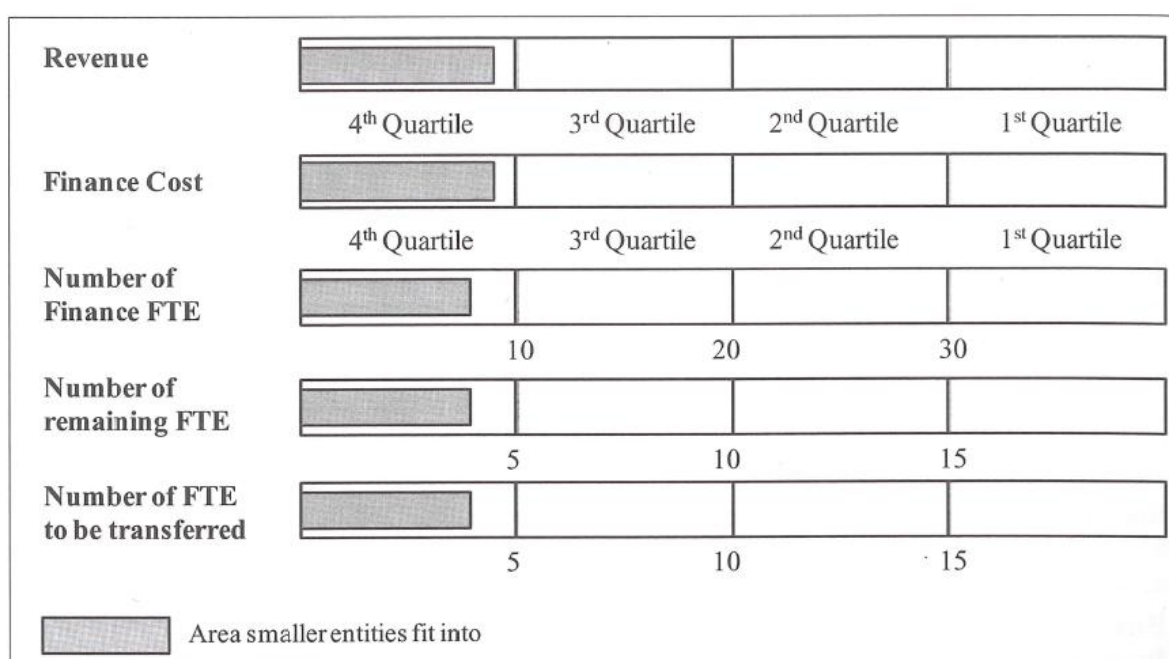


Figura 7- Enquadramento de Pequenas Entidades

Fonte: (Zabel, 2013)

Na figura 7 são estabelecidos cinco pontos orientadores para se considerar uma entidade pequena ou com maior dimensão: vendas, custo do departamento financeiro, número de FTE's pré-migração, FTE's pós-migração e de FTE's transferidos (da entidade para o centro financeiro partilhado) desse departamento.

No quadro 18 é feita a ponte entre os cinco pontos orientadores para a caracterização de uma pequena entidade da figura 7, enquadrando-se a Trench

Italia como pequena entidade dentro do grupo Siemens. Os dados relativos às vendas e aos custos do departamento financeiro indicam volumes totais e apesar destes não indicarem directamente que a Trench se trata de uma empresa de quarto quartil, complementam os indícios existentes neste sentido, nos resultados consolidados (2013) apresentados pela Siemens. Uma análise que permitisse demonstrar com exactidão que a Trench Italia é uma empresa de quarto quartil dentro do grupo Siemens em termos de vendas e custo do departamento financeiro não foi possível, pois apenas com dados financeiros relativos a todas as empresas do grupo tal seria possível.

No que diz respeito aos indicadores de FTE's para classificação de uma pequena entidade e comparando-se a figura 7 e o quadro 18, verifica-se que a Trench se encontra dentro dos parâmetros de classificação de pequena entidade.

Quadro 18 - Enquadramento da Trench Italia

Ano Fiscal de 2013	Trench Italia	Siemens (Grupo)	
Vendas	40	75.882	(em milhões de
Custo do Departamento	<8	21.874	
FTE's alocados ao dep. Financeiros (antes da migração)	7		
FTE's alocados ao dep. Financeiros (depois da migração)	6		
Número de FTE's transferidos com a migração	1		

Fonte: Elaboração própria com dados oficiais da Trench italia e do grupo Siemens (consolidados)

Neste contexto, a 29 de Abril foi entrevistado Kai Zabel (ver anexo 4). Sendo um especialista em implementação de serviços financeiros partilhados e autor de um artigo sobre serviços financeiros partilhados para pequenas entidades, foi pedido o seu contributo e perspectiva nos resultados do trabalho de campo realizado.

A informação chave recolhida sobre nesta entrevista foi a seguinte:

- A redução de 1 FTE em 7 é uma redução extremamente baixa. Seria de esperar uma redução de 50% (3/4 FTE's). Esta redução passaria por despedimentos ou atribuição de novas tarefas/responsabilidades dentro da Trench. Possibilidade de desconfiança no modelo e no serviço, sendo que os recursos são mantidos para mitigação de risco;
- Divisão de responsabilidades anormal quando comparada com grandes entidades (O GSS tem a responsabilidade de sensivelmente mais de 50% das actividades transaccionais);
- O sentimento de trabalho em duplicado, de que são exigidos esforços extra e de que existe uma duplicação de recursos é indicador de que a configuração actual do serviço pode ainda ser melhorada, caso contrário verificam-se duplos controlos, execuções e verificações. Na configuração actual, tanto o GSS como a Trench têm múltiplos contactos de parte a parte;
- Análise crítica de algumas métricas; o facto do tempo de processamento das facturas de fornecedores ter aumentado não implica que as facturas não sejam pagas atempadamente, isto depende do ponto de partida (pré-migração), mas por regra com a transferência do AP para um SSC leva a um aumento do tempo de processamento em três dias, é uma perda de eficiência mas que é aceitável. Relativamente às métricas usadas em "Eficiência Operacional", a admissão de que houve um impacto positivo é a admissão de que o trabalho é feito mais eficazmente agora do que anteriormente. Uma perspectiva do GSS teria sido importante e é possível que existam benefícios que não são perceptíveis ao nível organizativo da Trench, mas apenas num nível superior;
- Quando existe uma migração, a estrutura local fica encarregue de funções de controlo e auditoria;
- Como razão para a adopção de um centro financeiro partilhado por parte de uma corporação temos num extremo a eficiência de custos, onde as empresas a incorporar são analisadas unicamente por esta eficiência potencial e as entidades onde não se anteveja vantagens são deixadas de

fora; no extremo oposto temos a estratégia interna, onde a eficiência de custos não tem qualquer importância e todas as empresas são integradas no projecto. Estes dois extremos por regra não se verificam e os projectos desenvolvem-se em várias vagas, numa primeira vaga são integradas nos centros partilhados as empresas/actividades de fácil transferência e/ou que tenham o maior impacto, procurando demonstrar sucesso numa fase inicial do projecto. As pequenas entidades, são por regra integradas nas últimas vagas do projecto devido ao seu impacto relativamente menor;

- Por regra num projecto de migração sem pressão superior, a redução de pessoas na estrutura local é mínima; os trabalhadores da estrutura local passam subitamente a posições de controlo e auditoria ou a redução é feita através de pessoas perto da idade da reforma. Especificamente em pequenas entidades, é normal que cada pessoa tenha diversas responsabilidades (Ex: contas a pagar, processamento salarial e contabilidade), pelo que após uma migração essas pessoas não se tornam redundantes (Ex: Invocar que as pessoas X, Y e Z transferiram respectivamente 20%, 60% e 40% das suas actividades, pelo que não se tornam redundantes);
- Uma falha recorrente num projecto de serviço partilhado é a de como reorganizar as actividades e as funções locais após uma migração, de modo a maximizar o número de redundâncias. Uma peça fundamental é a atribuição à gestão de projecto de um mandato para proceder a esta reorganização na entidade local. No entanto, a abordagem padrão num projecto de migração de serviços financeiros é o de transferir as actividades e deixar a entidade local encarregue da sua própria gestão e reorganização, deste modo mantém-se a complexidade do projecto baixa e consegue-se ter essa abordagem para um grande número de entidades, independentemente da sua dimensão;
- Apesar de muito provavelmente as entidades já trabalharem num ambiente de aderência a normas legais e corporativas (*compliance*) antes da migração, o ambiente de centro partilhado estimula a segregação de funções, a documentação das actividades, a criação de controlos e o observar de regras corporativas, factores que são difíceis de implementar nas entidades, em particular nas pequenas. Por vezes verifica-se que deficiências em actividades não foram inicialmente detectadas na migração, sendo somente

detectadas após uma primeira auditoria, podendo depois serem tomadas medidas correctivas. Outro factor importante a reter é que, individualmente uma pequena entidade pode significar um pequeno risco (de deficiências), mas quando se têm um grande número de pequenas entidades num centro partilhado, esse risco torna-se potencialmente grande;

- Foi sugerido pelo CFO da Trench Italia, ser possível alcançar a aplicação de regras comuns (corporativas) a melhoria e estabilização de processos, trabalhando directamente com as entidades, por exemplo, reforçando as auditorias e as visitas por parte das funções centrais, isto em contraposição a um cenário de migração das actividades financeiras para um centro partilhado. No opinião de Kai Zabel, alcançar a optimização num ambiente descentralizado custa mais, demora mais tempo e é mais difícil de manter os padrões, com a desvantagem adicional de que a interpretação desses padrões muda de entidade para entidade e de região para região. Em contraposição, procurar a optimização num ambiente centralizado tem menos custos, consome menos tempo e a interpretação dos padrões é única e mais fácil de manter. Os custos num ambiente centralizado são altos numa fase inicial e decrescem ao longo do tempo; num ambiente descentralizado são altos numa fase inicial e mantêm-se altos com o esforço necessário para manter os padrões estabelecidos. Contudo é importante salientar que em ambos os cenários (centralizado vs descentralizado) é possível alcançar o mesmo benefício de aplicação de regras comuns e de melhoria e estabilização de processos.

O GSS, neste contexto, o GSS Portugal, na zona geográfica de sua responsabilidade serve empresas Siemens de diferentes dimensões e heterogéneas. Os projectos de SSO, numa primeira fase almejam rapidamente ganhar volume transaccional; este é conseguido com a integração de entidades e actividades de maior impacto e fácil transferência. Esta foi claramente a estratégia da Siemens para o seu GSS: segundo Kai-Eberhard Lueg, *O Project Finance Bundling* modificou fundamentalmente a Siemens, começando pela fase *Lift-Drop*; o objectivo é alcançar rapidamente resultados. O uso da metodologia *Lift-Drop-Change* permitiu realizar a transição de um conjunto definido de serviços (Lueg & Keuper, 2013).

Em particular, a fase *Lift-Drop* foi crítica em termos de limite de tempo e um guia de transição assegurou o processamento sistemático dos projectos de transição. Foi estabelecida a divisão de actividades (entre GSS e as entidades) a ser aplicada mundialmente (Lueg & Keuper, 2013).

Neste contexto e independentemente do número de vagas que a fase *Lift-Drop* do *Project Finance Bundling* comportou ou em qual destas foi inserida a Trench Italia, tudo indica que o serviço a ser prestado pelo GSS à Trench Italia estaria já predefinido aquando da migração dos serviços financeiros desta entidade. Os dados recolhidos levam a concluir que não houve consideração específica sobre a realidade e especificidade desta e de outras pequenas entidades, assim como nível e extensão (ou potencial) de serviço a prestar-lhes.

Na fase *Change*, depois da migração das actividades transaccionais de contabilidade para uma única localização, pode-se proactivamente otimizar e mudar processos. O *Process Improvement for Accounting* (PIA), neste contexto tem como objectivo o melhoramento sistemático, harmonização e partilha das melhores práticas (Lueg & Keuper, 2013).

Considerando que o PIA incide essencialmente nas actividades transaccionais sob a sua competência, apenas com a cooperação directa do GSS seria possível avaliar concretamente o estado actual da fase *Change*. Sendo o foco estabelecido para o PIA, é por um lado possível que essa melhoria não seja sentida na Trench Italia ou pelo menos não ainda. No entanto como foi revelado, a Trench tem a seu cargo, derivado da divisão de actividades feita, uma parte mais ou menos considerável de actividades transaccionais, pelo que qualquer mudança implementada, não implementada ou com falhas na implementação é certamente sentida ao nível desta pequena entidade.

A decisão é de nível estratégico e as premissas da Siemens de criação do GSS e modo de este actuar ao nível operacional deram um contributo importante no que diz respeito aos resultados deste estudo. Esta conjunção de conhecimento é deveras importante, pois pode contribuir para a criação de novos conceitos específicos e abordagens específicas a pequenas entidades servidas pelo GSS, entre as quais a Trench Italia, que podem aplicados em actuais projectos de migração

independentemente da sua maturidade, estejam eles a decorrer agora ou sejam planeados no futuro.

A não verificação da hipótese de estudo deste trabalho, de que o impacto da migração foi positivo leva à consideração de duas possibilidades: por um lado o impacto da migração pode não ser perceptível ao nível da Trench Italia enquanto unidade de negócio Siemens, mas apenas num nível organizativo (corporativo) superior que não foi possível identificar neste trabalho, devido ao seu foco e limitação; ou o impacto da migração é inteiramente sentido ao nível da Trench Italia. Estas são duas posições extremas, algo que como ficou demonstrado neste trabalho, não se verificam e ambas as posições têm o seu grau de verdade, pelo que se deve considerar que o impacto da migração é perceptível pela Trench Italia, mas que esse, quando analisado de um nível organizativo superior, pode assumir uma perspectiva diferente.

Assim, estamos conscientes que existem perspectivas relativamente ao impacto deste projecto de migração que estão fora do âmbito deste estudo e não puderam assim ser medidas, devendo ser alvo de devida investigação no futuro. É portanto nos impactos que puderam ser medidos no caso de estudo da Trench Italia, na sua realidade, dimensão, especificidade e projecto de migração que se irão focar as recomendações e pistas para futura investigação desta problemática.

Recomendações

Com base nos resultados e conclusões deste estudo, foi elaborado um conjunto de recomendações cujo objectivo é o de gerar a optimização e uma maior eficiência e eficácia dos processos interdependentes da Trench Italia e o GSS. Procura-se também com estas recomendações gerar um maior benefício e retorno com o *Project Finance Bundling* para ambas as entidades. Recomenda-se deste modo:

- Reconhecer que as pequenas entidades como a Trench Italia têm uma realidade e especificidade próprias, sendo necessário ao GSS uma mentalidade e adopção de regras e serviços específicos para estes clientes, tornando-se este, mais apto e orientado para pequenas entidades;

- Adopção por parte do GSS de medidas correctivas que aumentem a confiança e a uma maior aceitação do modelo. Tais medidas terão como efeito uma diminuição do trabalho redundante e em duplicado, ou seja, a uma maior eficiência;
- Assumindo que migração de serviços financeiros da Trench Italia foi um projecto de primeira vaga, realizar um projecto de segunda vaga com premissas e objectivos específicos a pequenas entidades do grupo. Visitar novamente a Trench Italia (e outras pequenas entidades servidas pelo GSS), analisar e determinar se está por um lado a ser servida do modo correcto em termos de estrutura organizativa e excelência operacional; por outro lado se o nível de serviços prestados pode ser expandido, aumentando-se deste modo o âmbito dos serviços até agora prestados, levando todas as actividades financeiras da Trench Italia (e de pequenas entidades) em consideração para migração, inclusive aquelas consideradas fora do *core business* do GSS;
- Para o sucesso de uma segunda vaga, é importante analisar e perceber concretamente a divisão de tarefas actual, quem está a fazer o quê. Deste modo será possível a adopção de medidas que visem uma maior eficiência e reorganização do trabalho. Para a execução com sucesso destas medidas, será necessária uma maior legitimidade (mandato) para reorganização ao nível das pequenas entidades;
- Recomenda-se uma reanálise da estrutura que serve as pequenas entidades. Uma estrutura híbrida (ver figura 8) estará melhor adaptada ao conjunto de especificidades já referidas de uma pequena entidade como a Trench Italia e melhor preparada para uma previsível expansão dos serviços prestados, que se podem denominar de serviços extra. Nesta estrutura as actividades denominadas padrão ou *core* continuam a ser servidas pelos departamentos existentes do GSS e combinando os serviços extra com pessoas dedicadas à execução destas actividades não padrão ou *non core*, que assumem também a posição de contacto chave com a entidade sobre todos os tipos de serviço;

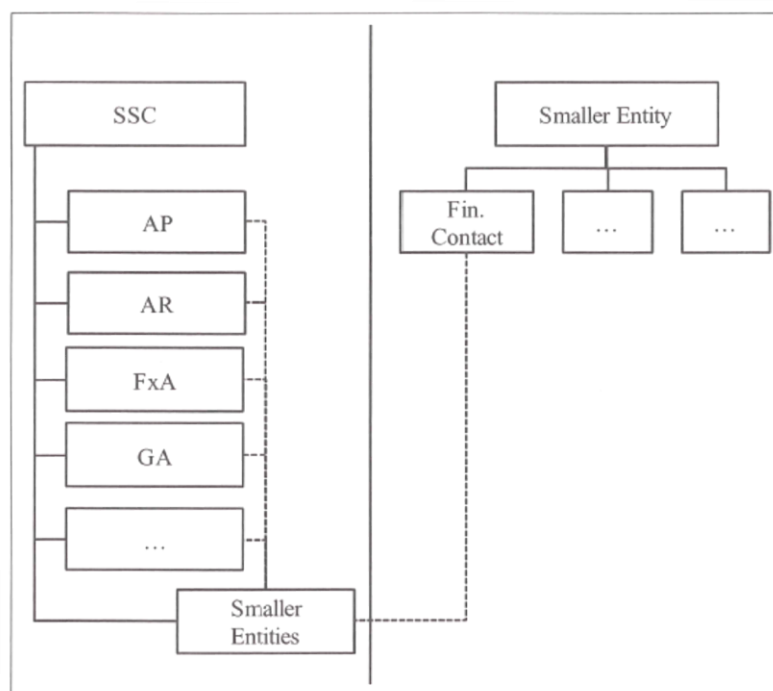


Figura 8 - Organização Híbrida de Serviços para Pequenas Entidades

Fonte: (Zabel, 2013)

- Investimento em formação nos trabalhadores da Trench Italia de modo a poderem desempenhar eficazmente novas tarefas decorrentes da nova realidade organizativa (Ex: Controlo, Auditoria, outras em consequência da reorganização do trabalho e expansão de actividades no GSS);
- Medidas que estimulem a motivação e confiança na Siemens, dos funcionários “sobreviventes” ao processo de migração na Trench Italia, mantendo uma comunicação clara e aberta ao nível corporativo sobre os objectivos do processo de reorganização ao seu nível. Isto é importante porque quando os funcionários se sentem seguros na sua organização, a sua produtividade e motivação sobem;
- Caso a nova reorganização exija uma redução adicional de FTE’s, oferecer opções reais de carreira, formação e em casos extremos *outplacement*. Comunicação clara e atempada é um factor chave, pois não existem provas que nestas situações a produtividade ou o risco de sabotagem seja diferente do normal.

Questões para futura investigação

No decorrer desta investigação revelaram-se diversas questões, que apesar de não se encontrarem no âmbito dos objectivos são pertinentes para futuras investigações. Os centros partilhados enquanto modelo verdadeiramente difundido são relativamente recentes. Isto é complementado por dois factores: por um lado a esmagadora maioria da literatura disponível sobre o tema foca-se unicamente nos aspectos positivos desta realidade e de como os alcançar, por outro e como pode ser lido neste trabalho, as empresas ao adoptarem este modelo sentem pressão para mostrarem o sucesso, e rapidamente. Estes factores podem tendencialmente criar expectativas de sucesso e a curto prazo sobre os *stakeholders* destes projectos e destas empresas, especialmente no turbilhão que as economias mundiais atravessam actualmente. Não se pretende assim tirar mérito a este modelo e aos resultados alcançados, é contudo importante salientar que a realidade organizativa é mais do que optimização de processos, benefícios financeiros e redução de custos. Um modelo como este, que se difunde mundialmente, terá certamente impacto nas profissões financeiras, nos métodos de trabalho, nas relações laborais e nas nações, e factores como estes não foram até agora devidamente investigados, em parte porque são impactos apenas perceptíveis no longo prazo e por outro lado, na incerteza e instabilidade que a economia mundial actualmente atravessa em que as organizações e nações procuram sobreviver, o curto prazo assume primazia.

Assim, será pertinente que futuras investigações estudem, no campo dos serviços financeiros partilhados, o impacto na motivação, lealdade e produtividade dos trabalhadores das entidades locais; o impacto causado pela perda de conhecimento transaccional nas entidades locais a longo prazo; o impacto na evolução de carreiras causada pela transferência de actividades financeiras transaccionais, por regra as posições de entrada nas organizações, para mercados emergentes; o impacto nas organizações e nações, assim como a pressão causada nesta última pela transferência de actividades financeiras para países com baixos direitos laborais e humanos.

Referências bibliográficas

Badarello, R. (2006). *Storia particolare delle officine Scarpa & Magano e delle loro maestranze*. Génova: Edizioni Pantarei.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Lueg, K.-E., & Keuper, F. (2013). *Finance Bundling and Finance Transformation*. Munique: Springer Gabler.

Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Trench Italia Srl. (2010). *Financial Statements 2009*. Milão: Trench Italia Srl.

Trench Italia Srl. (2011). *Financial Statements 2010*. Milão: Trench Italia Srl.

Trench Italia Srl. (2012). *Financial Statements 2011*. Milão: Trench Italia Srl.

Trench Italia Srl. (2013). *Financial Statements 2012*. Milão: Trench Italia Srl.

Zabel, K. (2013). Shared Services for Smaller Entities. In F. Keuper, & K.-E. Lueg, *Finance Bundling and Finance Transformation* (pp. 275-291). Munique: Springer Gabler.

Webgrafia

Bonson-Ponte, E., Andone, I., Lupasc, A., & Lupasc, I. (2010). *The Need to Adapt to New Financial Accounting Technologies Information in the Context of Global Economic Crisis*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Universitatea Dunarea de Jos Galati: http://www.ann.ugal.ro/eco/Doc2010_2/Ponte_Andone_Lupasc_Lupasc.pdf

Bowsher, A. (4 de Abril de 2013). *Three Steps to Global Shared Services: The Siemens Story*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de sharedserviceslink: <http://www.sharedserviceslink.com/blog/three-steps-to-global-business-services-the-siemens-story>

Brodeur, C. W., Israel, G. D., & Craig, D. D. (Outubro de 2011). *Using Secondary Data to Build Strong Extension Programs*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de University of Florida: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/ed/PD/PD01000.pdf>

Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J., & Fahy, M. (2002). *Financial Shared Services Centers: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de ACCA: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>

Chen, M. (Agosto de 2010). *Accounting treatment and internal controls in financial shared services of multinational corporations*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de C.E.P.S.: http://www.airiti.com/ceps/ec_en/ecjnlarticleView.aspx?jnlcatttype=1&jnlptype=2&jnltype=466&jnliid=3446&issueiid=104914&atliid=2230258

Dadush, U., & Ali, S. (Junho de 2010). *Global Trade on the Mend but Serious Risks Remain*. Obtido em 11 de Maio de 2014, de Carnegie Endowment for International Peace: <http://carnegieendowment.org/2010/06/17/global-trade-on-mend-but-serious-risks-remain/4bfw>

Hfs Research & PricewaterhouseCoopers. (Junho de 2012). *The Future of Global Business Services*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de PWC: http://www.pwc.com/en_US/us/outsourcing-shared-services-centers/assets/pwc-future-global-business-services-summary.pdf

ICT Consultants. (21 de Setembro de 2009). *Business Process Modeling*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de ICT Consultants: <http://www.thakursahib.com/2009/09/business-process-modelling/>

Kawulich, B. B. (Maio de 2005). *Participant Observation as a Data Collection Method*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de FQS: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/997>

Kroll, K. (1 de Novembro de 2007). *Avoiding Shared Services Pitfalls*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Business Finance: <http://businessfinancemag.com/bpm/avoiding-shared-services-pitfalls>

Kronau, D. (. (Janeiro de 2009). *Building Global Shared Services*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Leaders: http://www.leadersmag.com/issues/2009.1_jan/pdfs/kronau.pdf

La Vespa. (2009). *EA GUERRA DEI PUARETI*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de <http://www.lavespa.org/?idsez=55&idpag=101>

Martins, L. P. (2007). *A holistic framework for the strategic management of first tier managers*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Middlesex University London: <http://eprints.mdx.ac.uk/4259/>

Metcalf, T. (s.d.). *How to Collect Primary Data for Research in Business*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/collect-primary-data-research-business-66217.html>

Mohan, D. (16 de Dezembro de 2010). *Hub-and-Spoke ERP Model Drives Efficiency in Large Enterprises*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de Industry Week: <http://www.industryweek.com/companies-amp-executives/hub-and-spoke-erp-model-drives-efficiency-large-enterprises>

Mustata, R. V., Matis, D., & Bodea, G. (Dezembro de 2007). *The Impact of Globalization on Regulations and Accounting Systems. Dimensioning and Quantification*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de MPRA: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/6214/1/MPRA_paper_6214.pdf

Pounder, B. (2006). *How Globalization is Affecting US Accountants*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de AccountingWeb:

http://www.accountingweb.com/sites/default/files/How_Globalization_is_Affecting_US_Accountants--by_Bruce_Pounder_of_CPEanywhere.pdf

PricewaterhouseCoopers. (Fevereiro de 2009). *10 Minutes on finance & accounting shared services*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de PWC: <http://www.pwc.com/us/en/10minutes/finance-accounting.jhtml>

Robert Half International. (2008). *Where will technology take accounting and finance in the next five years?* Obtido em 27 de Maio de 2014, de Robert Half: [http://www.roberthalf.co.nz/EMEA/New%20Zealand/Channel%20Descriptors/rh-nz\(en\)/PDFs/NZ%20CFO_CIO%20white%20paper.pdf](http://www.roberthalf.co.nz/EMEA/New%20Zealand/Channel%20Descriptors/rh-nz(en)/PDFs/NZ%20CFO_CIO%20white%20paper.pdf)

Schipper, R. (1 de Abril de 2003). *Europe's Shared Services*. Obtido em 28 de Maio de 2014, de HighBeam Research: <http://www.highbeam.com/doc/1P3-332100661.html>

Schneider Electric. (30 de Junho de 2001). *Notes to the Consolidated Financial Statements*. Obtido em 16 de Maio de 2014, de Schneider Electric: http://www2.schneider-electric.com/documents/financial-statements/en/local/2006/12/annexesjuin2001_en.pdf

Schneider Electric. (Março de 2005). *Schneider Electric, 170 years of history*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Schneider Electric: http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/en/local/2006/12/se_history_brands_march2005.pdf

Sedera, W., Rosemann, M., & Gable, G. (Junho de 2002). *Measuring Process Modelling Success*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de London School of Economics: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20020150.pdf>

Siemens S.p.A. (2010). *Energy Transmission & Distribution Services - Italia - Answers for energy*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Siemens: http://www.swe.siemens.com/italy/web/pw/PowerMatrix/Gestorireteditrasmissione/Export/Documents/SPARE%20PARTS%20E_WEB.pdf

Siemens SA. (Janeiro de 2010). *Apresentação Siemens*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Faculdade de Economia da Universidade do Porto:

http://www2.fep.up.pt/servicos/sereia/pool2011/upload_images/Apresentacao_Siemens.pdf

Springer, K. (Setembro de 2012). *An Exploration of Siemens' Journey towards 100% e-invoicing Adoption*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Ocean Freight Industry: http://eippsab.com/yahoo_site_admin/assets/docs/SIEMENS_springer_karin_445.328140757.pdf

Trench Group. (2014). *The Trench Group*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Trench: <http://www.trenchgroup.com/en/Company>

University of Surrey. (s.d.). *Module 9 : Introduction to Research*. Obtido em 8 de Julho de 2013, de University of Surrey: http://libweb.surrey.ac.uk/library/skills/Introduction%20to%20Research%20and%20Managing%20Information%20Leicester/page_51.htm

World Bank. (2007). *Needs Assessment Knowledge Base*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de World Bank: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1194538727144/5Final-Interviews.pdf>

Yee Hon Weng, J. (2009). *Assessing the Potential for Inter-Organizational Shared Services*. Obtido em 27 de Maio de 2014, de Queensland University of Technology: http://eprints.qut.edu.au/26040/1/Hon_Weng_Yee_Thesis.pdf

Anexos

Anexo 1 - Entrevista a Kai-Eberhard Lueg, CFO Siemens GSS

Kai-Eberhard Lueg é o co-autor do livro *Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level* e também CFO do Global Shared Center e é o responsável máximo da contabilidade da Siemens.

A 26 de Fevereiro foi enviado e-mail, pedindo uma entrevista de uma hora para o mês de Abril ou Maio, no entanto, a resposta ao pedido foi negativa por motivos de agenda.

O objectivo desta entrevista seria o de ter assegurar a cooperação do GSS no estudo e de ter uma perspectiva de alto nível e partilha dos resultados do trabalho de campo para as conclusões das investigação, recomendações e para pistas futuras de investigação.

Anexo 2 - Entrevista ao Professor Dr. Frank Keuper, Docente em Gestão Estratégica, Universidade de Steinbeis

O Professor Frank Keuper é o co-autor do livro *Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level* e também director do centro de gestão estratégica da Universidade de Steinbeis em Berlim.

A 28 de Fevereiro foi enviado e-mail, pedindo uma entrevista para Abril ou Maio, não tendo sido recebida qualquer resposta, nova tentativa feita a 14 de Março também não foi recebida resposta.

Anexo 3 - Entrevista 3 com Marco Cavanna, CFO da Trench Italia

Guião da entrevista a Marco Cavanna, CFO da Trench Italia, para análise e discussão dos resultados da investigação a 18 de Abril de 2014.

“

1. Being Trench Italia a small entity, yet specific of the Siemens world, was any special/specific/detailed analysis carried out, in preparation for the finance activities transfer to the GSS?

1.1 From your perspective (Trench's), the business solution or business case proposed to Trench from the GSS, was it a stand-alone/generic approach as for example “One solution fits all” or was it considering Trench's specificity and needs?

2. In terms of finance activities (AP, AR, TAX, Reporting, GL, Fixed Assets), how much in percentage would you say is the split between the GSS and Trench?

2.1 What was the number of FTE's affected to finance before the migration of finance activities and how many are today?

2.2 Is the current finance structure in Trench Italia, in terms of FTE's, big enough to secure stable operations of the remaining tasks at Trench?

2.3 The current organization setup of the GSS with regards to Trench, is to have one contact of each of the GSS departments (AP, AR, GL, etc) dealing with Trench personnel. From my observation at Trench, this may lead to confusion, misunderstandings and double work. Do you agree with this? Could having only one contact on the GSS side, working as a liaison between both parties improve communication, process quality and efficiency and perhaps compliance?

3. With the integration and migration of Trench's financial activities into the GSS, one might expect a set of benefits in terms of process stabilization and quality, even cost reduction. Yet, analysing the results of the recently conducted survey, this does not seem the case, why do you believe this is?

3.1 In terms of process compliance, as a rule, it limits process efficiency due to the extra effort required beside the pure activity processing. Regarding the financial activities processes, do you consider that their compliance increased, decreased or stayed at the same level?

3.2 In order to balance the extra effort of increased compliance, it's necessary to have increased process standardization and automation, yet looking at the survey results, it does not seem so, how would you compare this premise with the current state of process compliance?

4. Some defend the concept that a small entity like Trench, shouldn't even be in scope for a activity migration or on the other hand, that if considered for that, that all finance activities should be migrated, leaving only 1 or 2 FTE's dedicated to monitoring and controlling. Given that the current split and the current state of things, which solution do you believed would be the best for Trench? How do you think that it could also benefit Siemens overall?

5. Based on your experience and perspective, what steps could be taken to improve the finance processes efficiency and quality for Trench Italia and at the same time adhering to the Siemens rules and requirements?"

Anexo 4 - Entrevista com Kai Zabel, Gestor de Projectos de Serviços Financeiros Partilhados na Heraeus Holding

Guião da entrevista a Kai Zabel para discussão e análise dos resultados da investigação a 29 de Abril de 2014.

“In the context of the survey results already shared, an interview was conducted with Trench’s CFO. The topic of this interview was to get an understanding of the results of survey, which have shown a clear negative/null impact on the company with the financial activities migration to the GSS.

Key findings:

- Trench Italia is a 4th quartile entity;
- Finance personnel 7, reduction of 1 after migration;
- Trench/GSS activity split , >50% quantity wise (transactional) done by GSS and >50% quality wise done by Trench;
- No benefits on Trench side in process stabilization, quality or even cost reduction;
- No compliance increase on side of Trench, Compliance environment already implemented previous to migration;
- Feeling of more efforts (double work/resources) without improvement on efficiency and/or costing side;
- Uncertainty about remaining finance team being big enough to secure stable operations of remaining tasks;
- Current organization setup (Trench/GSS) (Fully integrated in SSC, pag 289)inefficient and time consuming;
- Process impact survey revealing mostly negative and/or null impact on Trench;

1. In preparation for the migration of the financial activities, from Trench's perspective, the process was the following:

- Presented the project basis;
- Awareness of the current company situation by GSS/Cluster;
- Pick the current financial processes and outsource those that are possible;
- Possible "One Solution Fits All" approach (Big, Medium, Small consideration).

When analysing/considering a small entity like Trench for a possible financial activities migration to a Shared Services what organizational considerations and customization measures should be taken?

1.1 What would be the specific indicators to not consider this company suitable to a Shared Center integration or in order to consider it a potential successful business case?

1.2 What could be the impact on a small entity of adopting a strategy of integration used for a big/medium sized company on a small company like in this case?

2. From Trench's perspective the enforcement of common rules, improvement and stabilization of common processes could be achieved by reinforcing audit departments, visit increase and a top-down approach from headquarters and central functions, working directly with the entities. Otherwise there is a huge effort delegating activities to external partners which are far from the business and thereby creating double work and resources since someone at the company still needs to handle at least the qualitative work. What is your perspective to this approach and how would you compare it against potential shared service integration (partial/complete)?

3. Taking into consideration the key findings, which factors could possibly lead to the present state of affairs?

3.1 Based on your experience, do you consider that corrective measures are recommended? If so, what path/strategy could be applied for this? With what objectives?

3.2 If you consider that corrective measures should be taken, what could be the potential consequences for this business case not to take them?"

Anexo 5 - Email de Marco Cavanna, CFO da Trench Italia para formalização dos questionários junto dos trabalhadores

E-mail enviado por Marco Cavanna a 21 de Fevereiro de 2014:

“Dear colleagues,

this note is to anticipate you that in the next days our former Siemens colleague, Pedro Moreira, will send an email to the Trench Italia employees asking them to fill in an Internet questionnaire with questions relating the perception of the effectiveness of Shared Service (GSS).

That is why after having left Siemens, Pedro is attending a Master in Management and he currently is in the dissertation phase. He has selected for his subject " The Impact the Financial Shared Service on a Company", and because of his past working with Trench Italia, has decided to apply personally this study case within our Entity, if we agree on that, by collecting some feedback on it from the base.

Pedro would send information on the questionnaire about the Shared Service to all the employees with an email account, basically, to get a wide feedback but he is aware that there are some questions that cannot be answered by everybody, so in the possible options list also the answer “I do not know” is applicable.

From our point of view, as Trench Italia, we have no special direct interest in the output apart from the legitimate curiosity about the analysis that he performs and the evaluations he can get out of this. The questionnaire is fully anonymous and so the people are free to participate or not and in the case to express their opinion freely.

This mail is to let you know what is behind there also if you received some questions about it in Trench Italia.

We are available for questions and comments if any.

Kind regards

MC”

Trench Italia

This questionnaire attempts to measure your perceptions of the effectiveness of the Global Shared Services (GSS) and the impact on the business unit (Trench Italia), before and after the process of partial migration of finance/accounting activities to GSS.

Please answer the following questions by selecting one of the following options.

***Obrigatório**

Was your work directly impacted by the transfer of accounting and finance activities to the GSS? *

- Yes
- No

Do you manage people at Trench Italia? *

- Yes
- No

Were you already working for Trench Italia in January 1st of 2011? *

- Yes
- No

There is a reduction in time taken to process vendor invoices. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a significant reduction in processing errors. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a significant reduction in the time taken to resolve invoice errors. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a significant increase in the volume of invoices that are processed. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a significant improvement in how quickly invoices are processed. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS team sends regular reports on Accounts Payables. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The reports sent by the GSS Accounts Payable team are accurate. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the effectiveness of all Accounts Payable processes after migration to Shared Services. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the accuracy of execution of Accounts Receivables processes. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a significant reduction in the volume of overdue receivables. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a reduction in the average number of days to receive payments after a sale. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There are fewer exceptions raised for Account Receivables. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS team sends regular reports on Accounts Receivables. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The reports sent by the GSS Accounts Receivables team are accurate. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the execution of all Accounts Receivables processes after migration to Shared Services. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There are fewer discrepancies between Accounting and GL at month end for book value. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Balance sheet reconciliations are completed on time. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the accuracy of recorded journal entries. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the time taken to submit the financial reporting to corporate HQ. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There are fewer delays in the production of financial reports. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Financial Statements sent by the team are accurate. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the costs or reworking financial statements due to inaccuracies. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS team sends regular reports on General Ledger processes status. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The reports sent by the GL team are accurate. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is an improvement in the accuracy of recorded fixed assets. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial accuracy of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has increased the financial reliability of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has allowed quicker delivery speed and response rate to the finance of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has allowed increased security and documentation of finance tasks of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has facilitated the implementation of creative solutions to improve performance in Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Migration of the financial activities to the GSS has brought improvement to the financial expertise of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The new globally standardized financial processes implemented by the GSS have helped Trench Italia become more efficient and effective. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The new financial processes being followed are well applicable to the business of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are functional and effective. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS are more consistent than the old ones. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The new financial processes followed by Trench Italia and the GSS incorporate relevant elements from the old processes wherever beneficial. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS, observes all accounting processes to ensure high data quality and integrity of the financial statement of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS allows me to better analyse problems that occur. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS allows me to develop better approaches to solving a problem. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS has enabled me to improve my work performance. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS is a center of competence for all accounting topics. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

I enjoy working with the GSS team. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS has brought about direct cost savings to Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS has brought about indirect cost savings to Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS has brought opportunities to increase the revenue of Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

There is a reduction in accounting costs after migrating the financial activities to the GSS. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

With GSS the organization of my department has improved. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

With GSS, there are now fewer delays in processing the financial activities. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

With GSS, there are improved efficiencies in Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

With GSS, Trench Italia has saved resources and costs. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Overall, I believe that the transfer of financial activities to Shared Services has benefitted Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Communication between the GSS and Trench Italia is timely. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Communication between the GSS and Trench Italia is impartial. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Communication between the GSS and Trench Italia and is open and sincere. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS has played an important role in improving the efficiency of my work. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Both the GSS and Trench Italia share the same vision and goals regarding finance. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The GSS is meeting the objectives and goals agreed with Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Working with the GSS provides a beneficial and a competitive advantage to

Trench Italia. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

"Ensure the Integrity, quality and compliance of the Siemens financial statement" is the vision of the GSS. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

The creation of the GSS has achieved the objective behind its creation. *

- Strongly Disagree
- Disagree
- Neither Agree or Disagree
- Agree
- Strongly Agree
- Do not know

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.