

Administração de Recursos Partilhados

2024-2025

7. ECONOMIA DOS SERVIÇOS PARTILHADOS (ECONOMICS)

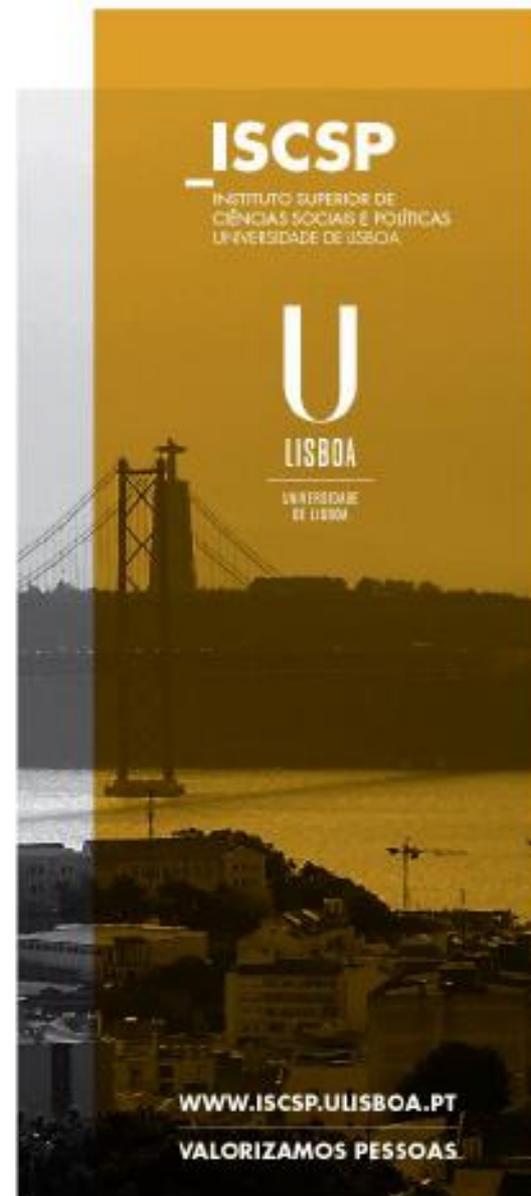
Investimento, rentabilidade e risco
de Serviços Partilhados

João Rolo

jrolo@iscsp.ulisboa.pt

Sara Carrasqueiro

ssequeira@iscsp.ulisboa.pt



Objetivos de Aprendizagem

- *Entender o investimento de capital necessário para colocar pessoas, processos e tecnologias prontos para implementar Serviços Partilhados*
- *Entender os fatores que afetam o retorno do investimento de uma Unidade de Serviços Partilhados dos pontos de vista da USP e da Organização-mãe*
- *Entender os riscos associados à criação e operação de uma Unidade de Serviços Partilhados*
- *Entender aspetos legais do modelo de Serviços Partilhados incluindo contratos, modelos de pricing e SLA*

Ideias-chave

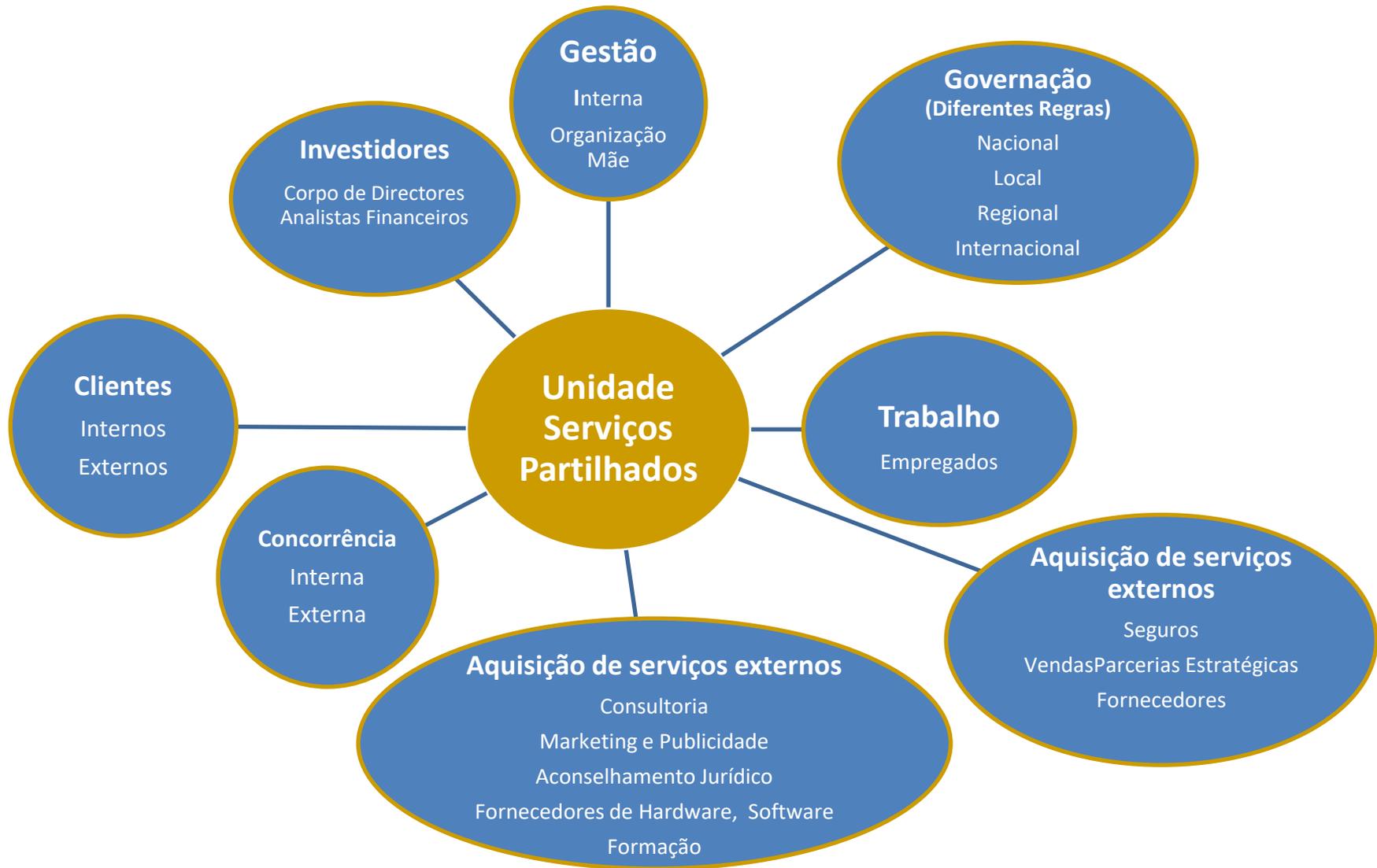
1ª Objetivo de Gestão de uma Organização
- Aumentar o **VALOR** da Organização para os seus donos

2ª O modelo de Serviços Partilhados (idealmente) é um meio pelo qual a organização mãe aumenta a sua probabilidade de **sucesso**

3ª Como em qualquer criação de uma unidade, a implementação de uma unidade de serviços partilhados apresenta **RISCOS** e requer conhecimento e administração robusta que permita conduzir a unidade a níveis de **rentabilidade** e maturidade de acção.

4ª É uma questão crítica conhecer e entender de forma pragmática os principais **desafios** associados ao modelo de negócio de serviços partilhados.

Partes interessadas – Diferentes percepções do Valor



Perspetivas da Organização-mãe e da USP – Criação de Valor

A Organização-mãe vê a cadeia de actividades como um conjunto de custos

Vencimentos

Gestão TIC

Facturação

A Unidade de Serviços Partilhados vê a cadeia de actividades como uma cadeia de Valor, Geradora de Receitas

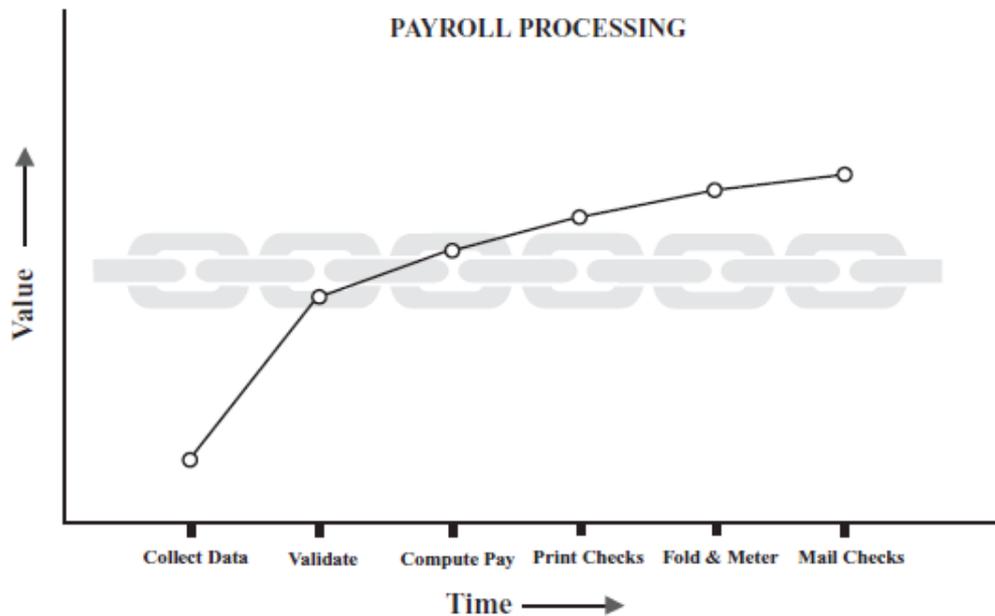
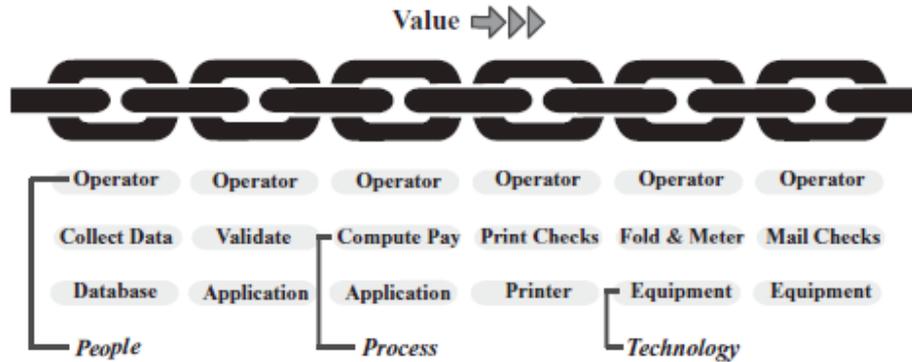
Vencimentos

Gestão TIC

Facturação

Criação de Valor - USP

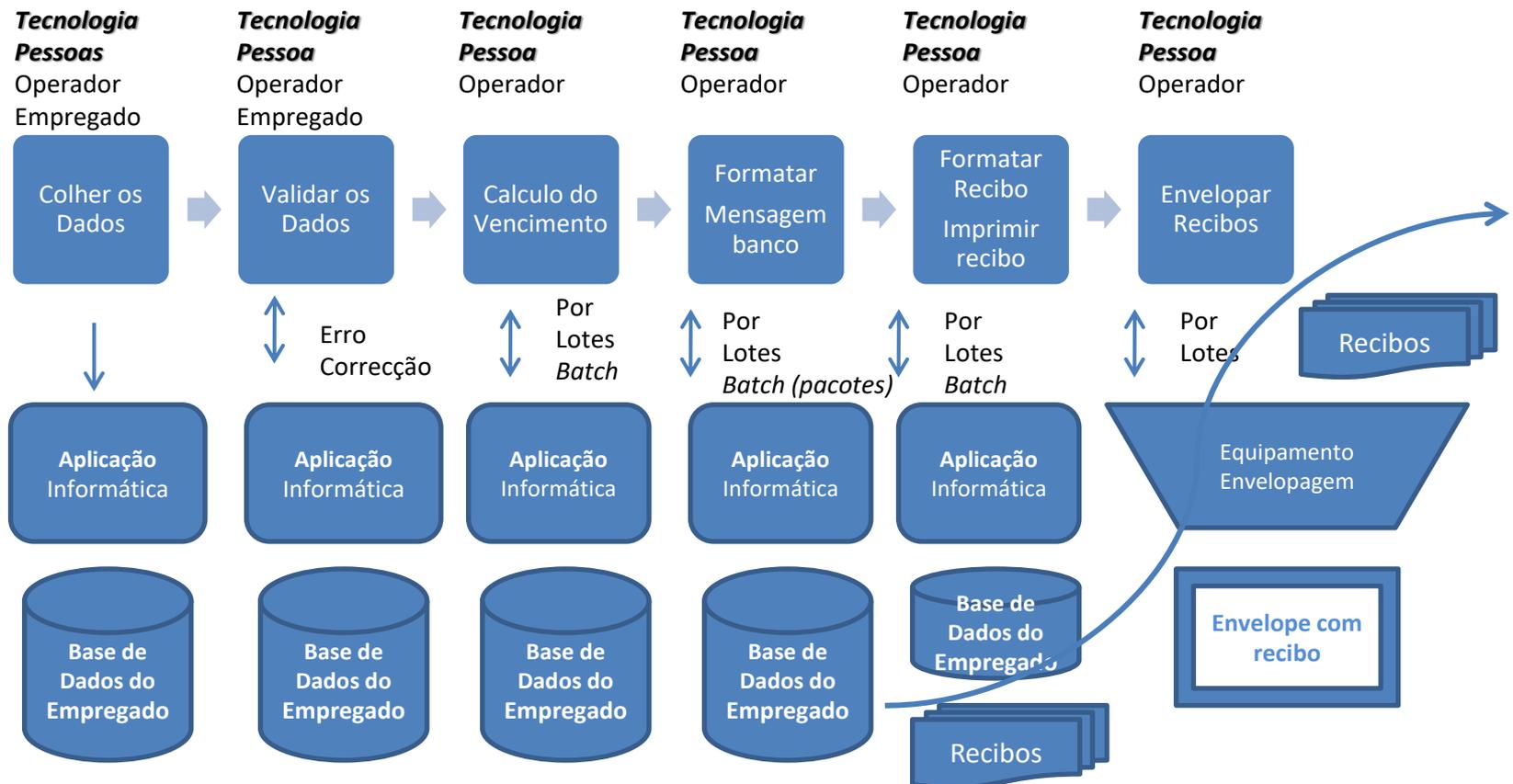
PAYROLL PROCESSING



Criação de Valor - USP

PROCESSO - Processar Vencimentos

Valor = medido como receita, *chargeback* ou lucro



Criação de Valor - USP

O custo do PROCESSO - Processar Vencimentos – depende de múltiplos factores:

- 1- Custos Administrativos (custo da produção)**
- 2- Preços de outras Alternativas – Reengenharia de Processos**
- 3- Economias de Escala**
- 4- Ineficiências do Processamento**
- 5- Custo da força de trabalho – Honorários e avenças e contratos de prestação de serviços**
- 6- *Overhead***
- 7- Processo -**

Criação de Valor - USP

**O custo do PROCESSO - Processar Vencimentos
-depende de múltiplos factores:**

1- Custos Administrativos –

- Custo da gestão dos stocks de materiais necessários ao processamento
- Custo dos materiais
- Custo da manutenção dos equipamentos
- Custo dos honorários dos operadores
- Custo de electricidade, água e m2
- Custo da segurança das instalações

2 – Serviços Competitivos / Alternativos – Reengenharia dos Processos

- Em vez de emitir recibos em papel, associar documentos aos recibos, colocar em envelopes, enviar pelo correio pode vir a ...
formatar mensagens lógicas e enviar por e-mail para os destinatários que os imprimirão se pretenderem (é uma tecnologia disruptiva... pois corta com a forma anterior de fazer) .

3 - Economias de escala –

- o volume de transacções aumenta e o custo por transacção diminui com a constante inovação dos processos – é positivo actualizar equipamento e angariar mais clientes – custos menores e receitas maiores

- com o equipamento de produção (por exemplo impressoras) quando aumento capacidade também aumento os custos e há que verificar se a receita não diminui por transacção... depende das quantidades de transacções que é possível fazer no equipamento

Criação de Valor - USP

O custo do PROCESSO - Processar Vencimentos depende de múltiplos factores (Cont.) :

4 - Ineficiência do Processamento -

- Alguns processos são mais ineficientes que outros – duplicar o número de operadores de um *help desk* não duplica necessariamente o número de transacções tratadas uma vez que o aumento de comunicação interpessoal, torna mais complexo o uso de ferramentas de CRM (listas de espera de chamadas e de e-mails,...) e aumenta a necessidade de coordenação.

5 - Custo da Força do Trabalho –

- O custo do trabalho varia de acordo com a profissão, áreas de especialidade e a procura por determinados trabalhadores consoante as economias e os momentos de procura e oferta. O custo elevado do trabalho com pouco ou nenhum aumento do valor final do processo faz pensar a eliminação da referida etapa do trabalho.

6- Overhead –

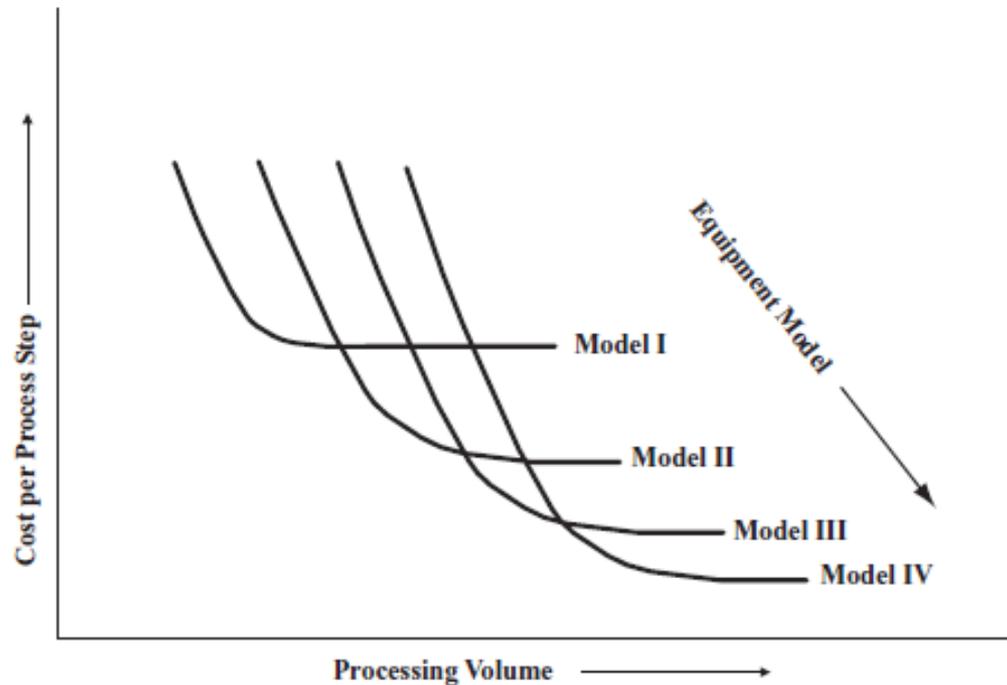
- O custo incremental dos consumos comuns (*utilities*), fornecimentos, equipamentos, infra-estruturas tecnológicas pode de forma adversa afectar o processamento de cada etapa da cadeia geral de fornecimento do produto.

7 - Custos do Processo - Reengenharia de Processos –

- A natureza de cada etapa do processo pode inibir e limitar a redução do custo da cadeia de fornecimento. Por exemplo pode-se pensar em “paralelizar” actividades no sistema informático em vez de as manter em sequencia.

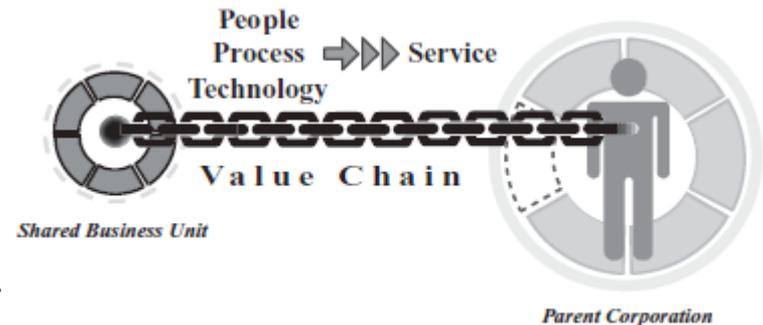
Criação de Valor - USP

Economias de Escala e Evolução Tecnológica



Avaliação Económica

Avaliação económica =
comparação de custos e consequências
associados a 2 ou mais cenários / intervenções



	Custos	Consequências
CMA – cost minimization analysis	€	Não avaliada (assume-se que ambas as intervenções têm o mesmo impacto)
CEA – Custo-efectividade	€	Unidade do processo (salário processado)
CUA – Custo-utilidade	€	Indicador que representa conjunto de efeitos (categorias)
CBA – Custo benefício	€	€

Avaliação Económica

Modelo SP vs Outsourcing

	Shared services	Outsourcing
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Menor custo a médio/longo prazo• Menor esforço manutenção• Maior flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Menor investimento inicial• Menor tempo de implementação• Tecnologia de ponta
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de reforço de competências	<ul style="list-style-type: none">• Maiores custos a longo prazo• Necessária maior capacidade de gestão de fornecedores e auditoria

Indicadores económicos

ROI - *Return of Investment*

(ferramenta usual para avaliar o retorno de um investimento)

ROI = retorno / capital investido

Retorno – Por exemplo o Lucro

Capital Investido - Valor deslocado para o projecto no início

O ROI esperado para uma unidade de serviços partilhados será de 20% ou 30% = 20/100 ou 30/100

EX: Se investi 100 o retorno é de 20 num determinado período de tempo (ex: 1 ano) então (de forma geral) levo 5 anos a reaver o investimento inicial.

Investimento: em todas as componentes pessoas, processos e tecnologias, incluindo as funções de apoio da USP

Contrato

O **CONTRATO** entre a empresa mãe e a USP – Cláusulas contratuais

Quem assume a responsabilidade fiscal por cada parte

Facturação - quando, sobre que serviços e quanto o valor de cada unidade entregue

Obrigações de incluir a USP na lista de convidados a responder a solicitação de RFI e RFP da casa mãe

Mecanismos de contingência se a Empresa Mãe mudar de estatutos ou parcerias

Modelos de preços imediatos e futuros

Duração do relacionamento (com ou sem renovação automática)

Benefícios dos empregados

O ciclo de vida esperado da USP

(continua ...)

Contrato

O **CONTRATO** entre a empresa mãe e a USP – Cláusulas contratuais

(continuação)

Responsabilidade por despesas

Processo de aquisição de fundos da USP

A Governação da USP

A gestão da Propriedade Intelectual

A gestão dos Recursos Humanos

Regras de transferência de pessoal

Considerações de Regulamentação específica

Indemnizações

Gestão de Risco

Taxas

Termos de cancelamento ou renegociação do Contrato

Aspectos relacionados com a Transição – datas, duração e o próprio processo

Contrato

SLA – *Service Level Agreement*

Definição de SLA - Clausulas de entendimento - *contratuais* – sobre os serviços a prestar, sobre calendários de compromissos de prestação dos serviços e *standards* e indicadores de qualidade na prestação dos serviços... *Deve ser lido sem dúvidas por qualquer pessoa ...*

Componentes Típicas de um SLA

- **Facturação** - A frequência, o método, o período máximo de pagamento,...
- **Contingências** – bónus e penalizações associadas à entrega e qualidade do serviço em tempo e orçamentos
- **Modelos de Preços** – tipo projecto com preço fechado, por transacção, por taxa horária. Os preços base usados podem ser somente acordados com a casa mãe ou podem ser obtidos dos valores praticados no mercado.
- **Standards de Qualidade** – standards estabelecidos entre a USP e a casa mãe sobre cumprimento dos requisitos do cliente, a periodicidade do benchmark, medidas tais como tempo de ciclo, e mecanismos de monitorização do desempenho dos colaboradores da USP
- **Responsabilidades** – Quem fica responsável pelo relacionamento(tos) com a casa mãe. A responsabilidade da USP fica com todas as actividades da sua competência core que saiu da casa mãe.
- **Serviços a entregar** – Uma descrição clara dos serviços que serão entregues pela USP
- **Plano Temporal** - plano do desenvolvimento da USP e quando são esperadas as entregas acordadas.

Risco

Factores de risco das USP – imprevisibilidade

- Rejeição do Cliente
- Concorrência forte
- Tecnologias Disruptivas
- Leis ou normas em evolução
- Financiamento – comportamento dos investidores
- Contexto económico externo
- Imaturidade da gestão
- Expectativas irrealistas
- Custos mais elevados do que os planeados
- Perda de propriedade intelectual
- Disrupção do Serviço
- Calendários
- Falhas dos fornecedores / incumprimentos de contratos

Risco

Gestão de risco – avaliação e estratégia

- Identificação de vulnerabilidades e ameaças
- Classificação do risco (Probabilidade x Impacto)
- Risco bom e risco mau
- Avaliação perante o Apetite de risco

LIKELIHOOD	Very likely	Acceptable risk Medium	Unacceptable risk High	Unacceptable risk Very high
	Likely	Acceptable risk Low	Acceptable risk Medium	Unacceptable risk High
	Unlikely	Acceptable risk Low	Acceptable risk Low	Acceptable risk Medium
		Low	Medium	High
		IMPACT		



Conclusão

- A criação de uma USP envolve investimento inicial considerável em pessoas, processos e tecnologias
- A criação de USP envolve diversos riscos que devem ser avaliados e adapatada a estratégia da sua gestão
- A avaliação económica do modelo SP deve fazer-se antes e depois da sua implementação, tendo em conta cenários alternativos (centralização, outsourcing...)
- O contrato entre a USP e a organização-mãe define vários aspetos do ciclo de vida da USP, incluindo os preços e SLA
- O desafio para a gestão da USP é maximizar o ROI, perante os constrangimentos legais do contrato, e mover a empresa para estádios mais avançados de maturidade
- Para tal, a gestão tem que conhecer o domínio de actividade, atender a tecnologias disruptivas, saber liderar os funcionários nos momentos mais difíceis e atender a outros riscos

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT