

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PAULO HEITOR M C FELIPPE

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO SOBRE OS PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS – ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DA FUNÇÃO DE
COMPRAS EM UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, por Paulo Heitor M C Felipe, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador de Conteúdo:
ALEXIS CAVICHINI TEIXEIRA DE SIQUEIRA

Prof. Leitor: Maria Tereza

Prof. Convidado:

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanham e motivam diariamente a me tornar melhor que no dia anterior. Mais sábio, dedicado, educado, feliz e apaixonado.

Dedico a vocês o meu esforço, na espera que esse seja reconhecido e seja fonte de orgulho para todos.

RESUMO

FELIPPE, Paulo Heitor M. C., A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO SOBRE OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS – ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DA FUNÇÃO DE COMPRAS EM UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, Monografia (Graduação em Administração), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010

O estudo, aqui apresentado, descreverá os conceitos básicos que envolvem a função de compras de uma organização, da mesma forma que o modelo de gestão de serviços compartilhados. O objetivo principal dessa monografia é demonstrar as peculiaridades desenvolvidas (riscos, benefícios e perdas) no processo de compras, após ser incorporado por um modelo de serviços compartilhados.

Palavras-chave: função de compras, suprimentos, modelos de gestão, centro de serviços compartilhados.

Abstract

The present study describes the basic concepts of the purchasing of an organization, just as the shared services management model. The main objective of this document is to disclose about the peculiarities (risks, benefits and losses) of the purchasing process resulting from the merge with the Shared Services Model.

Key-words: purchasing function, supply, management models, shared services organization

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. METODOLOGIA..... | 4 |
| 3. FUNÇÃO DE COMPRAS | 5 |
| 3.1. Objetivos da função de compras..... | 7 |
| 3.2. Processos da função de compras..... | 7 |
| 3.2.1. Requisição de Compra..... | 7 |
| 3.2.2. Gestão de Itens (Gestão Técnica de Itens):..... | 8 |
| 3.2.3. Gestão de Fornecedores (Gestão Técnica de Fornecedores): | 9 |
| 3.2.4. Tratamento da Requisição | 9 |
| 3.2.5. Cotação | 9 |
| 3.2.6. Contratação | 10 |
| 3.2.7. Recebimento Físico/Medição do Serviço Prestado/ Recebimento Fiscal..... | 11 |
| 3.2.8. Armazenagem | 12 |
| 3.2.9. Pagamento | 12 |
| 3.3. Compras: papel estratégico | 13 |
| 3.3.1. Foco estratégico | 14 |
| 3.3.2. Envolvimento Estratégico | 15 |
| 3.3.3. Visibilidade Gerencial | 16 |
| 3.4. Compras e ferramentas de suporte:..... | 16 |
| 4. MODELOS DE GESTÃO..... | 18 |
| 4.1. Modelo Descentralizado | 18 |
| 4.2. Modelo Centralizado | 20 |
| 4.3. Modelo de Serviços Compartilhados | 22 |
| 4.3.1. Estrutura dos Centros de Serviços Compartilhados | 29 |
| 5. A FUNÇÃO DE COMPRAS APLICADA A UM MODELO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS | 36 |
| 5.1. Departamento de Suprimentos alinhado ao Catálogo de Serviços | 36 |
| 5.2. Ferramentas tecnológicas de suporte | 38 |
| 5.3. Resultados da união CSC-Suprimentos | 39 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 42 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Cadeia de Valor Logístico | 6 |
| Figura 2: Cadeia de Valor dos Processos de Requisição ao Pagamento | 7 |
| Figura 3: Modelo de Integração Práticas e Competências da Função de Compras | 14 |
| Figura 4: Empresas que adotam o Modelo Descentralizado | 20 |
| Figura 5: Hierarquia para ações centralizadas | 21 |
| Figura 6: Papéis e Responsabilidades CSC, UNs e Centro Corporativo | 24 |
| Figura 7: Empresas que adotaram o Modelo de Serviços Compartilhados..... | 25 |
| Figura 8: Pilares de um CSC..... | 30 |
| Figura 9: Aspectos dos SLAs | 32 |
| Figura 10: Processos de início e fim para avaliação de SLAs..... | 38 |
| Figura 11: Comparativo Vantagens e Desvantagens | 42 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Principais Objetivos dos CSCs, segundo Executivos | 23 |
| Gráfico 2: Processos atendidos por meio de CSC | 23 |
| Gráfico 3: Redução de Custos (%) Obtidos | 27 |
| Gráfico 4: Maiores Desafios de um Centro de Serviços Compartilhados | 29 |
| Gráfico 5: Custo do Serviço x Nível de Serviço | 33 |
| Gráfico 6: Escala de Eficiência x Nível de Atendimento às UNs | 43 |
| Gráfico 7: Empresas com Serviços Compartilhados x ano de implementação | 44 |

1. Introdução

O sucesso de uma organização, além de ser fruto de um produto de reconhecimento positivo pelo mercado, depende de uma gestão organizacional de qualidade. O modelo de gestão de uma empresa é decisivo para concretização das metas definidas em seu planejamento estratégico.

Uma boa gestão representa não só maiores lucros ou diminuição de custos, mas aplicação dos recursos disponíveis em um modelo que satisfaça às necessidades de clientes internos e externos à organização.

“Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.” (BRANDÃO, 2001)

É de acordo de estudiosos, que o caminho para o desenvolvimento de uma boa gestão organizacional é a elaboração de estratégias voltadas para a capacitação e gerenciamento dos recursos humanos da empresa, sejam elas baseadas em: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler e Napier, 1996); gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990), ou em outra forma de gestão.

O trabalho aqui desenvolvido não pretende discorrer sobre o funcionamento de um modelo de gestão de recursos como um todo, mas sobre a forma de alocação de recursos e estruturação dos processos de um modelo de gestão, o que será realizado através da apresentação do modelo de Centro Serviços Compartilhados como alternativa aos modelos tradicionais de centralização ou descentralização, à luz de processos administrativos (serviços financeiros, contabilidade, serviços de suprimentos, contratação de recursos humanos, gestão de viagens, serviços de apoio, gestão de patrimônio,...). A par da complexidade de se abranger todos os processos envolvidos neste tipo de modelo, o Departamento de Compras (Suprimentos) foi escolhido para ter seu funcionamento analisado.

“O CSC é um importante instrumento de gestão que permite racionalizar processos, trazendo velocidade às operações e ganhos de competitividade.” (CUNHA, 2010 - Portal Administradores.com.br)

A área de logística é fundamental para qualquer empresa que deseje manter um fluxo harmonioso entre as áreas comerciais e produtivas. Mais especificamente, o departamento de compras é responsável pela aquisição de insumos de qualidade em um prazo que atenda às áreas produtivas e a um custo sustentável para o negócio.

“...logística inbound, está relacionada com obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos, que têm como objetivo principal dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total. Responsabiliza-se pela execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem, manuseio e garantia da qualidade e também pela coordenação com fornecedores em áreas como programação, continuidade de suprimento e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento.” (CARETA, 2009)

Por se tratar de um processo administrativo, o trabalho visa descrever as relações e impactos mútuos que o processo de compras e um modelo de serviços compartilhados exercem um sobre o outro. Serão tratadas questões relacionadas à autonomia do processo, assim como sua padronização, eficiência e participação estratégica nos resultados da companhia.

O trabalho seguirá uma estrutura capitular, tratando separadamente as responsabilidades e objetivos do Departamento de Compras, conceituação e descrição de um modelo de CSC, os resultados da combinação da função de compras e CSC, e uma conclusão pessoal do autor a respeito do tema abordado.

O capítulo 2 descreve brevemente a metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa monografia.

No capítulo 3 são descritos os objetivos, responsabilidades e práticas da função de compras em uma organização. Esse capítulo serve como base para compreensão do capítulo 5.

O capítulo 4 tem papel similar ao terceiro. Ele deverá explicitar ao leitor as principais características, vantagens, riscos e benefícios de adotar-se um

modelo de serviços compartilhados, além de descrever a dinâmica sobre a qual o modelo é sustentado.

O quinto capítulo tem como objetivo integrar os dois temas anteriormente discutidos: a função de compras e o modelo de CSC. O capítulo descreve as peculiaridades advindas da incorporação das atividades de compras ao modelo de serviços compartilhados, mostrando os benefícios agregados à função de compras e à organização.

Concluindo o estudo, foi redigida uma breve descrição do posicionamento do autor frente ao tema central discutido.

2. Metodologia

O presente estudo, que visa descrever as bases do modelo de gestão de serviços compartilhados, os objetivos da área de compras e seu funcionamento como função incorporada por um Centro de Serviços Compartilhados, teve como grande motivação a interação profissional direta do autor com o departamento de suprimentos de uma multinacional.

A proximidade do autor com o assunto da pesquisa fez com que esta fosse baseada não só em artigos científicos e livros especializados no assunto, mas também em experiências pessoais e discussões envolvendo responsáveis por implementar modelos de CSC e por compradores em grandes organizações.

Materiais como apresentações institucionais de grandes corporações, demonstrações e documentos desenvolvidos por consultorias especializadas em gestão empresarial, foram cruciais para descrição do Capítulo 5, o qual visa a levar ao plano prático o funcionamento do Departamento de Suprimentos em um ambiente de serviços compartilhados.

Os capítulos 3 e 4 tiveram como grande fonte de insumo diversas discussões realizadas entre o autor e funcionários de organizações que adotaram o modelo de CSC, responsáveis pela implementação ou manutenção da estrutura compartilhada. Essas discussões foram fundamentais para confirmar benefícios, vantagens, riscos e desvantagens dos modelos de gestão apresentados.

O trabalho é, portanto, uma descritiva de fundamentação teórica, porém suportada com vivência prática de especialistas no tema central aqui discutido.

3. Função de Compras

Originalmente tratada como uma atividade burocrática, a Função de Compras, Gestão de Compras ou Suprimentos foi, ao longo dos anos, sofrendo transformações que a colocaram em uma posição vital para os resultados das empresas. Somente após a Primeira Guerra, e principalmente após a Crise do Petróleo de 1970, em que uma série de insumos se tornaram escassos e a preços em ascendência vertiginosa, que a gestão de compras passou a ter maior visibilidade dentro das empresas (Moraes, 2007).

A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MORAES, 2005)

A Gestão de Compras atualmente é um dos processos que completam a cadeia logística (*supply chain*) de uma empresa. O processo logístico pode representar até 70%¹ dos custos de produção, o que reforça a posição estratégica da função de compras para manutenção da competitividade da empresa, uma vez que ela é responsável por obter os melhores e mais baratos insumos de produção.

Para Gaither & Frazier (2001), a função de compras tem papel fundamental no cumprimento das metas de uma empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações”.

Uma análise superficial da cadeia logística expõe a participação da área de compras em dois passos da cadeia: Planejamento de Produção e Materiais e Matéria-Prima (Figura 1). Porém, uma avaliação mais profunda das atribuições da função de compras permite visualizar os impactos de sua

¹ Retirado do site Visão Recursos Humanos
<http://www.visaorecursoshumanos.com.br/portifolio/supri.pdf>

atuação em outros elos: Produção e Distribuição. Como exemplos, podem ser mencionados as contratações de fornecedores de serviços de manutenção de equipamentos da cadeia produtiva e de transportadoras responsáveis pela distribuição dos produtos acabados ao cliente.



Figura 1: Cadeia de Valor Logístico
Fonte: MundoLogistico.com.br

O aumento da competitividade e a visão da função de compras em obter maior qualidade e maior agilidade a um menor custo para a empresa, colocaram-na em uma posição organizacional com vasta “capilaridade”. Atualmente, a Gestão de Compras é integrada a diversos departamentos, como Gestão de Estoque, Planejamento Estratégico, Manutenção, Distribuição, Comunicação Institucional, Marketing, Produção, etc.

Toda empresa na consecução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. [...] A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão. (MARTINS & ALT, 2001)

3.1. Objetivos da função de compras

- a) Adquirir materiais e serviços a fim de atender às necessidades das áreas produtivas da companhia e outras áreas de suporte;
- b) Garantir a pronta-entrega das aquisições;
- c) Negociar com fornecedores para obter o menor custo;
- d) Desenvolver boas relações com fornecedores.

3.2. Processos da função de compras

O Departamento de Compras tem seu fluxo processual inserido na cadeia de Requisição ao Pagamento (*Requisition-to-Payment*). Apesar de não estar envolvida em toda a cadeia de valor, a função de compras atua como suporte às áreas que fazem o recebimento do material e realizam a conferência fiscal e de preço.

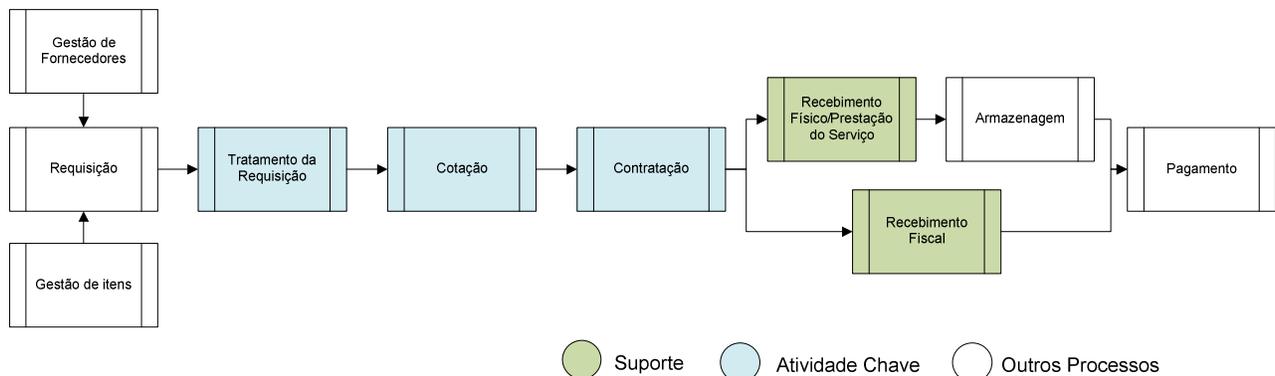


Figura 2: Cadeia de Valor dos Processos de Requisição ao Pagamento

3.2.1. Requisição de Compra

Processo realizado ao identificar a necessidade de se adquirir certo bem ou serviço.

A requisição de compra pode ser feita diretamente pela área usuária ou pela área responsável pela gestão de estoque. A gestão de estoques, através

de análises de consumo histórico e de disponibilidade dos itens no mercado, executa uma série de ordens programadas ou *spot* (sob demanda) para aquisição de bens e/ou serviços necessários para a manutenção e/ou crescimento da área produtiva.

As requisições podem ser criadas para consumo de um contrato vigente com certo fornecedor, ou para criação de um novo contrato, ou para aditivo de um contrato vigente, ou *spot*.

A requisição de compra é o documento de compra que possui a especificação técnica dos itens (bens/serviços) desejados, assim como quantidade, centros de custo a serem faturados, orçamento disponível para aquisição, e em alguns casos, indicação de fornecedores disponíveis.

3.2.2. Gestão de Itens (Gestão Técnica de Itens):

A Gestão de Técnica de Itens é o processo realizado por área especializada responsável pela padronização de especificações técnicas de todos os itens (materiais ou serviços), em um sistema, necessários para a continuidade dos negócios.

O processo é necessário para evitar múltiplas compras de itens semelhantes e fora das especificações ideais. Em um cenário sem essa atividade, seria possível requisitar o mesmo item de inúmeras maneiras, o que geraria maiores custos à empresa, além de “*engargalar*” o processo de compras. Ex.: Requisição de parafusos. Parafusos possuem dimensões diferentes, composições diferentes, a cabeça pode ser chata, redonda, “porqueada”,... Sem um trabalho de padronização de itens a serem requisitados, seria possível solicitar somente o item “parafuso”, o que poderia resultar em uma compra em desacordo com o desejado e/ou maior trabalho da função de compras em identificar as necessidades do cliente.

3.2.3. Gestão de Fornecedores (Gestão Técnica de Fornecedores):

Semelhante ao processo de Gestão de itens, a Gestão Técnica de Fornecedores é responsável por padronizar o cadastro dos fornecedores parceiros da empresa. Porém, um papel importante da área que executa esse processo é avaliar o histórico e o modo de operação dos fornecedores.

É necessário realizar uma avaliação de risco sobre o fornecedor, analisando a idoneidade do mesmo, assim como sua credibilidade no mercado, situação fiscal e legal, qualidade do bem e/ou serviços prestados, e atualmente, os impactos ao meio-ambiente por ele gerados.

Trata-se de uma função essencial para grandes corporações, uma vez que elas são co-responsáveis por quaisquer impactos à sociedade causados por seus fornecedores.

3.2.4. Tratamento da Requisição

Apesar de não ser um processo cerne da função de compras, o Tratamento da Requisição é a parte da cadeia que assegura que todas as informações necessárias a fim de cumprir com as necessidades do requisitante estão disponíveis ao comprador que tratará da requisição.

O tratamento da requisição pode ser feito diretamente pelo comprador ou por uma área especializada em realizar as verificações do documento de requisição e em direcionar a mesma ao grupo de compradores melhor indicado para execução da compra.

3.2.5. Cotação

O processo de Cotação tem início na seleção dos potenciais fornecedores (*vendors*) que irão participar de um leilão de contratação (processo de licitação) para cada ou diversos itens da requisição de compra que necessite passar por esse processo.

Selecionados os fornecedores, é estabelecida uma data limite para envio de propostas comerciais e técnicas para serem analisadas pelos compradores encarregados. Cabe mencionar que o processo, visando a não beneficiar qualquer licitante (*bidder*) e manter a idoneidade do processo, as propostas não podem ser abertas antes da data final de envio, sem o consentimento de todos os participantes.

Não há um número certo de participantes, porém é de praxe de diversas empresas que trabalham com cotações no mercado, usarem três fornecedores em potencial. O ideal é que se tenham participantes suficientes, a fim de encontrar melhores preços e prazos de entrega, e não tornar o processo lento e burocrático.

Não é necessário para o vencedor apresentar o menor preço em sua proposta comercial, mas demonstrar melhores combinações de custo, qualidade e prazo de entrega.

3.2.6. Contratação

A Contratação é parte da cadeia de processos de requisição ao pagamento, em que é realizada a negociação direta com o fornecedor. Mesmo após a passagem por um processo de cotação, são realizadas “baterias” de negociação com os fornecedores vencedores, a fim de obterem-se maiores benefícios para a empresa.

Essa é a etapa em que o departamento de compras é responsável por obter o preço justo para os itens os quais foi atribuído a comprar.

O processo de contratação é a fase em que o relatório de homologação (documento com histórico e cálculos relacionados a cada compra) é finalizado. Esse passo é importante no sentido de formalizar o controle presente no Departamento de Compras a fim de garantir a não manipulação de quaisquer dados que possam beneficiar fornecedores.

Uma vez acordadas as condições de suprimento e pagamento, o comprador responsável cria um contrato padrão ou um pedido de compra com as especificações do acordo comercial alinhado com o fornecedor.

Para casos em que é necessária a criação de um contrato comercial, a Contratação é a fase em que é emitida a primeira Ordem de Compra (pedido de compra), com as informações básicas para o fornecimento e consumo do contrato vigente. Naqueles casos em que um acordo comercial não é exigido (compras *spot*), as Ordens de Compra são enviadas sem um processo de cotação, após a análise da requisição e identificação do fornecedor adequado.

3.2.7. Recebimento Físico/Medição do Serviço Prestado/ Recebimento Fiscal

O recebimento físico do material pode ser feito diretamente pelo usuário, armazém, sub-almojarifado ou pela portaria do estabelecimento.

A medição do serviço prestado é a indicação, pelo usuário final, ao setor de pagamentos, de que os serviços contratados pela Ordem de Compra foram prestados pelo fornecedor.

O processo de recebimento fiscal refere-se ao recebimento efetivo da Nota Fiscal ou Fatura e o seu cadastro e escrituração em sistemas e livros fiscais, respectivamente. É a parte da cadeia em que é feita a conferência do valor dos itens cobrados pelo fornecedor, assim como das alíquotas de impostos apresentados no documento fiscal, com o apresentado no documento de compra (Ordem de Compra).

A área de compras atua como suporte a esses três processos, uma vez que somente em casos de divergências de preço, quantidade e/ou documentação fiscal em relação à Ordem de Compra, é que o comprador responsável é acionado.

As situações divergentes são importantes no sentido de relacionamento da empresa com o fornecedor e avaliação do desempenho do mesmo, o qual é mensurado através do IDF (Índice de Desempenho do Fornecedor).

O IDF é apenas um dentre uma série de indicadores de desempenho logístico. Segundo Fleury e Lavallo (2000), as empresas estão se conscientizando de que não é possível atender às necessidades dos clientes sem um revés nas metas de redução de custos de sua empresa, sem uma coordenação com todos os participantes da cadeia de suprimentos (internos ou externos). Dessa forma, os indicadores logísticos foram criados para monitorar o desempenho das partes envolvidas e identificar “gargalos” do processo.

3.2.8. Armazenagem

Armazenagem é o processo de endereçamento de materiais aos locais de estoque adequados. A Gestão de Armazém ou processo de Armazenagem é o intermediador entre a função de compras e a produtiva, no sentido de organizar os itens comprados de forma segura e remetê-los aos usuários finais (departamentos produtivos) de forma ágil.

3.2.9. Pagamento

Pagamento é o processo no qual são executados todos os pagamentos aos fornecedores de insumos para a empresa.

É um processo chave para a companhia, uma vez que ele é essencial para a manutenção de um bom relacionamento com os fornecedores, além de ser o estágio final do processo de apuração dos indicadores logísticos da cadeia de *Requisition to Payment*.

O não pagamento ou pagamento fora do prazo podem colocar a empresa sob status de “má pagadora” e inviabilizar futuros negócios, conseqüentemente, impactando metas de redução de custos, desenvolvimento

de novos fornecedores, e até paralisação ou crescimento da produção, devido à ausência de fornecedores de bens/serviços necessários.

Inúmeras podem ser as causas dos atrasos ou não pagamentos: desde casos mais graves, como falta de fundos para honrar as dívidas, até outros mais simples, como o cadastro incorreto de um dado no sistema de pagamentos. Cabe ao comprador responsável pela Ordem de Compra emitida acompanhar o processo até o pagamento, a fim de solucionar possíveis imprevistos e manter um bom relacionamento com o fornecedor, além de evitar perdas financeiras à empresa devido a multas contratuais.

3.3. Compras: papel estratégico

Muito além do cuidado em manter níveis suficientes de estoques - pois altos níveis acarretam em maiores custos de armazenagem- e baixos níveis podem trazer riscos de paradas de produção caso falem peças de reposição, a função de Compras tem um papel estratégico em relação ao relacionamento com fornecedores e avaliação de oportunidades para a empresa.

Cavinato (1999) menciona que enquanto o processo de contratação vem recebendo cada vez mais atenção das companhias é possível identificar diferentes níveis de integração estratégica entre a função de compras e os objetivos de longo prazo das empresas.

Segundo Carr e Pearson (1999), uma das atividades-chave da função de compras é efetivamente integrar os processos da cadeia de suprimentos entre fornecedores externos e clientes internos, levando-os a um maior amadurecimento das relações de cliente-prestador.

Chen, Paulraj e Flynn (2006) comentam que para atingir esse nível de amadurecimento é preciso que a empresa adote o conceito de Compra Estratégica (*Strategic Purchasing*), ou seja, que veja a função de compras como fator de contribuição para cumprimento das metas de longo prazo da companhia. Segundo os mesmos autores, o conceito de *Strategic Purchasing*

reflete os esforços feitos pela função de compras em exercer uma série de atribuições de suporte e naturalmente estratégicas. A função de compras deve ter:

3.3.1. Foco estratégico

A função de compras deve formalizar um plano de atuação de longo prazo que leve em consideração fatores de risco e incerteza.

O Departamento de Suprimentos deve estar alinhado com a missão, a visão e os objetivos de longo prazo da empresa, e segui-los de forma independente das metas de curto prazo do próprio departamento.

Segundo Narasimhan e Das (2000), o foco estratégico só pode ser atingido caso a função de compras tenha competências-chave associadas às atividades por ela executadas (Figura 3).

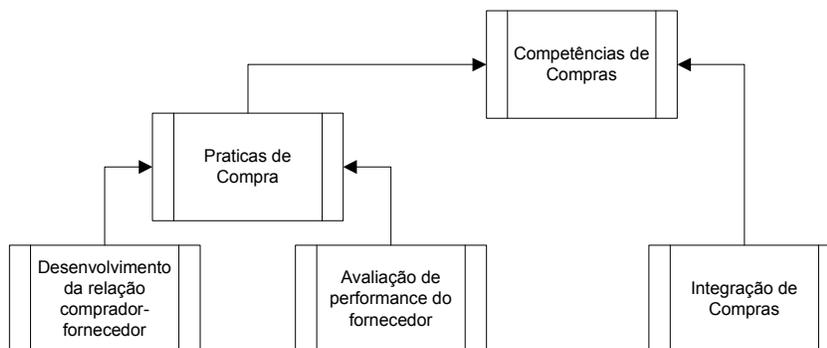


Figura 3: Modelo de Integração Práticas e Competências da Função de Compras
Fonte: Adaptado de Day e Lichtenstein, 2007

A avaliação de performance dos fornecedores está intimamente ligada ao IDF (Índice de Desempenho do Fornecedor), que é medido periodicamente pelos gestores dos contratos. A avaliação tem como objetivo identificar fornecedores que devem ser bonificados, ou dispensados ou que devem ser auxiliados, a fim de atingir um nível de serviço de alta qualidade para a empresa.

O desenvolvimento da relação comprador-fornecedor para Barthelemy (2003) é essencial para utilização de ativos tangíveis e intangíveis, sem a necessidade de investimentos pesados em maquinário e plantas. Entretanto,

esse tipo de relacionamento deve possuir uma governança bem definida, a fim de suportar o gerenciamento da relação fornecedor-comprador, desde o detalhamento dos requerimentos individuais até o fechamento do contrato estabelecido entre as duas partes.

A integração de compras é a capacidade da função de compras em identificar necessidades não previstas pelos clientes internos, no sentido de iniciar contratações com base em estudos das atividades realizadas pela empresa e de oportunidades apresentadas pelo mercado. Apesar de tradicionalmente a função de compras ser acionada por uma requisição de compras, a área de suprimentos com foco estratégico tem como meta antecipar tendências de consumo e sugerir aos seus clientes alternativas, oportunidades de diminuição de custos e aumento na qualidade dos níveis de serviço prestados pelos fornecedores.

Em nichos de negócios com operações em localidades isoladas, em que há escassez de fornecimento de certos insumos, o departamento de suprimentos deve propor a possibilidade de desenvolvimento de novos fornecedores locais. Embora seja uma estratégia de mitigação do problema de escassez não imediata, alinhada à visão de longo prazo da empresa, a solução de desenvolvimento de novos fornecedores gera ganhos em termos de custo, prazo de entrega, adequação do insumo às especificações técnicas da produção da companhia e um bom relacionamento com o fornecedor.

3.3.2. Envolvimento Estratégico

O engajamento estratégico da função de compras remete ao seu reconhecimento pela alta gerência como processo chave para o desenvolvimento da organização. Sua avaliação de performance é feita com base nas contribuições feitas à companhia, a função de compras está inserida no planejamento estratégico da firma, o departamento de suprimentos possui clara definição das metas de curto e longo prazo e os compradores são

capacitados com foco em elementos de estratégia competitiva (Paulraj, Chen e Flynn, 2006)

3.3.3. Visibilidade Gerencial

Os líderes de suprimentos devem ser considerados como personagens de consulta, vitais para tomada de decisões estratégicas pela alta gerência (Paulraj, Chen e Flynn, 2006).

Barthelemy (2003) diz que a função de compras deve ser co-responsável pela construção do planejamento de investimentos da firma, a fim de determinar junto aos clientes internos o nível de demanda e atendimento necessários para suportar o plano.

3.4. Compras e ferramentas de suporte:

Atualmente, inúmeras soluções para aumento da eficiência das atividades realizadas pela função de compras são apresentadas aos compradores. Os avanços no setor de Tecnologia da Informação (TI) estão promovendo uma revolução na forma de as empresas efetuarem seus negócios. Os meios de comunicação têm fornecido maior velocidade e precisão de transmissão de informações entre parceiros comerciais (Moraes, 2007).

Como exemplos, podem ser citados:

- ERPs (Enterprise Resource Planning) – sistema integrado de processos, com funcionalidades que suportam os elos da cadeia de suprimentos (estratégias de aprovação de documentos de compras, emissão de requisições, cotações, contratos e pedidos, visualização de relatórios, cadastro de fornecedores e itens,...)
- Calculadoras de índices – programas que de acordo com fórmulas parametrizadas, calculam ajustes a serem feitos em itens de contratos vigentes, integrando índices macroeconômicos, de consumo de insumos, variação de preços de mercado,...

- Catálogos de itens e fornecedores – serviços de listagem de itens e fornecedores por segmento de mercado, disponibilizados em ferramenta web (portal);
- *Marketplace* e EDIs (*Electronic Data Interchange*) – ferramentas para transmissão de dados eletronicamente, visando a otimizar o canal de comunicação entre parceiros. Ordens de compra, contratos, faturas, confirmações de pagamentos, dentre outros documentos são compactados, criptografados e acessados somente através de uma senha. A solução, além de agilizar o processo, diminui os custos de transação.

A integração entre a função de compras e a área de Tecnologia da Informação se torna vital para que os compradores obtenham as melhores ferramentas, e para que possam negociar com o maior número de informações possíveis, avaliar seu desempenho, prover feedbacks aos clientes, controlar contratos sob sua responsabilidade e realizar análises de tendências e necessidades da firma.

4. Modelos de Gestão

Os modelos de gestão são as bases para estruturação do “*modus operandi*” de cada empresa. A decisão sobre centralização ou descentralização dos processos administrativos da empresa deve estar alinhada com o planejamento estratégico da firma.

O capítulo a seguir visa a apresentar os modelos de gestão tradicionais Centralizado e Descentralizado e apresentar a alternativa de redução de custos, criada a partir do acirramento da competitividade, o Modelo de Serviços Compartilhados.

4.1. Modelo Descentralizado

Segundo Vasconcellos (1979), o crescimento traz como conseqüência a diversificação, o que torna as decisões a serem tomadas pelo corpo gerencial mais complexas, no tocante a problemas técnicos e administrativos, sendo necessário que níveis hierárquicos mais baixos tomem ações a fim de “aliviar” a alta administração e dinamizar a operação.

O modelo descentralizado prevê a execução autônoma de suas atribuições administrativas por parte de cada unidade de negócio da organização. O conceito do modelo é conceder autonomia aos gestores dos negócios da companhia, a fim de que os mesmos tenham liberdade para gerenciar seus projetos de maneira mais criativa que puderem.

A criatividade como forma de aumento dos lucros, expansão da participação no mercado e divulgação da marca é a característica mais marcante do modelo descentralizado. É por esse motivo, que essa estrutura é associada ao Modelo Empreendedor de Gestão.

“O modelo empreendedor de gestão (...) desenvolver instrumentos e práticas que estimulam a criatividade e a inovação na empresa; ao mesmo tempo, ele não exige exclusividade quanto à abordagem ou estilo de gestão. Dada a sua flexibilidade, facilmente se acopla ou complementa a outras novas abordagens da administração (modelo

participativo ou holístico, por exemplo).” (SANTOS,PACHECO, PEREIRA, JUNIOR, 2001)

Apesar de ser um modelo positivo, é preciso avaliar seus prós e contras:

a) Prós

- Autonomia nas decisões, estimulando a criatividade nas soluções e agilizando os processos realizados pela unidade;
- Permite rápida expansão em organizações com grande dispersão geográfica, uma vez que os gestores tomam ações de forma mais dinâmica sobre as mudanças no ambiente;
- Motivação dos gestores através do estímulo de gerenciar um negócio da companhia (desafio empreendedor).

b) Contras

- Perda de padronização dos processos, podendo prejudicar a qualidade dos serviços prestados, assim como a identificação dos clientes com a marca da organização;
- Perda de oportunidades de ganho de escala, devido a pouca comunicação entre as unidades de negócio;
- Desperdício de esforços para realização de atividades administrativas, em vez de estarem direcionados ao desenvolvimento dos negócios da empresa;
- Necessidade de recursos humanos competentes para gerenciamento das unidades. A capacitação de novas lideranças pode-se tornar um entrave na continuidade e expansão de novas unidades.

Exemplos de empresas que seguem o modelo descentralizado de gestão: Google, Dell, Novartis e Toyota.



Figura 4: Empresas que adotam o Modelo Descentralizado
Fonte: Google.com.br

4.2. Modelo Centralizado

O modelo de Gestão Centralizada tem como premissa a existência de um centro corporativo que orchestre o alinhamento entre as empresas de uma organização, de forma que as decisões visem otimizar todo o negócio (CARVALHO, 2003).

MINTZBERG (1995: 102) define estrutura centralizada: “quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final da contas nas mãos de uma pessoa”.

A Centralização se refere à coordenação das ações individuais de cada empresa do grupo da organização pela sua matriz. O modelo pode ser observado em empresas que seguem o formato de franquias, instituições estatais, e empresas de pequeno e médio porte com estrutura familiar.



Figura 5: Hierarquia para ações centralizadas
 Fonte: adaptado de Carvalho, 2003

“Pelos suas próprias características, esse modelo impõe desafios específicos aos administradores, principalmente na integração entre os elementos da rede. A utilização de soluções e sistemas isolados e independentes de gestão por um grupo geograficamente disperso de unidades de negócio dificulta enormemente comunicação e a fluência de dados e informações entre os elementos da rede, fundamentais para uma boa gestão.”
 (KALAF, 2008)

Para Chiavenato (), assim como o modelo de descentralização, o Modelo de Gestão Centralizado apresenta vantagens e desvantagens para cada tipo de organização, tendo como exemplo:

a. Vantagens

- Visão Global – as decisões são tomadas com foco global. As decisões são tomadas visando o cumprimento das metas de longo prazo da organização e não nas necessidades individuais de cada empresa do grupo;
- Padronização – o modelo permite o controle de qualidade dos produtos e processos realizados pela empresa. Políticas e outros documentos normativos são únicos, evitando conflitos entre definições departamentais;
- Maior capacitação dos tomadores de gestão – a fim de manter a coordenação e a qualidade de gestão, os tomadores de decisão precisam ser treinados

b. Desvantagens

- Burocratização das tomadas de decisão – devido à concentração de poderes decisórios em poucos gestores, é possível que aprovações e definições estratégicas tenham suas ações retardadas;
- Distanciamento geográfico entre tomador de decisão e fatos – essa distância, além de causar distorções e erros de comunicação, pode levar a decisões em desacordo com as necessidades da empresa;
- Distanciamento interpessoal – funcionários podem não se identificar com, ou compreender, os ideais da empresa devido à distância entre os gestores responsáveis pela definição das diretrizes da companhia e as localidades onde a produção ocorre.

4.3. Modelo de Serviços Compartilhados

Dentro da proposta de redução de custos e melhoria dos processos administrativos, padronização dos processos e otimização de recursos, o modelo de serviços compartilhados apresenta um formato de organização alternativa dos processos, a fim de enfrentar o acirramento da concorrência.

O modelo se baseia na concentração e execução dos processos operacionais em uma única localidade, através da prestação de serviços às unidades de negócios. Um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) visa a otimizar recursos, padronizar e integrar ferramentas, processos e pessoas, concentrando as áreas de compras, tecnologia da informação, jurídico, comunicação e marketing, contabilidade, atendimento ao cliente, recursos humanos, infra-estrutura (suporte administrativo), etc. (Gráfico 1).

“A centralização de serviços compartilhados tem sido adotada, principalmente por empresas que têm tido crescimento rápido, padronizando seus procedimentos para manter o controle sobre suas operações.” (DAL’BÓ – Consultoria Conceito)

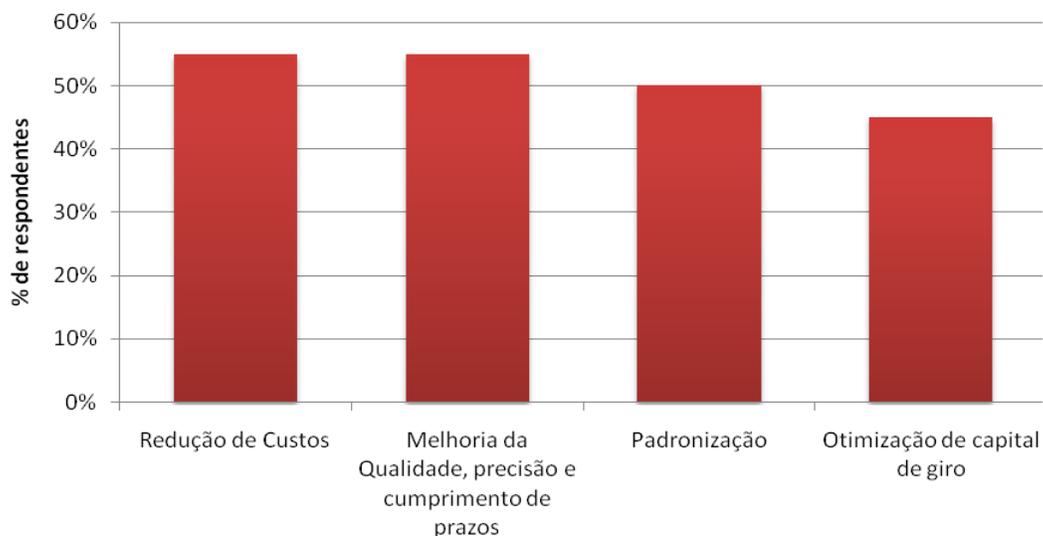


Gráfico 1: Principais Objetivos dos CSCs, segundo Executivos
 Fonte: adaptado de Rugby, 2004

Em pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte sobre os processos mais recorrentemente inseridos no escopo de compartilhamento de serviços pelas empresas brasileiras, é possível notar que processos/atividades ligadas ao setor financeiro (maior volume e padronização) estão no topo das preferências.



Gráfico 2: Processos atendidos por meio de CSC
 Fonte: Deloitte, 2007

O CSC permite à empresa se concentrar nas áreas chave de seus negócios, como os departamentos produtivos, planejamento estratégico e comercial. Por serem prestadores de serviços próprios e exclusivos, os CSCs possuem a *expertise* e conhecimento dos negócios da empresa, o que os torna superiores se comparados com terceiros contratados para execução de processos operacionais, em relação a custo, qualidade e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

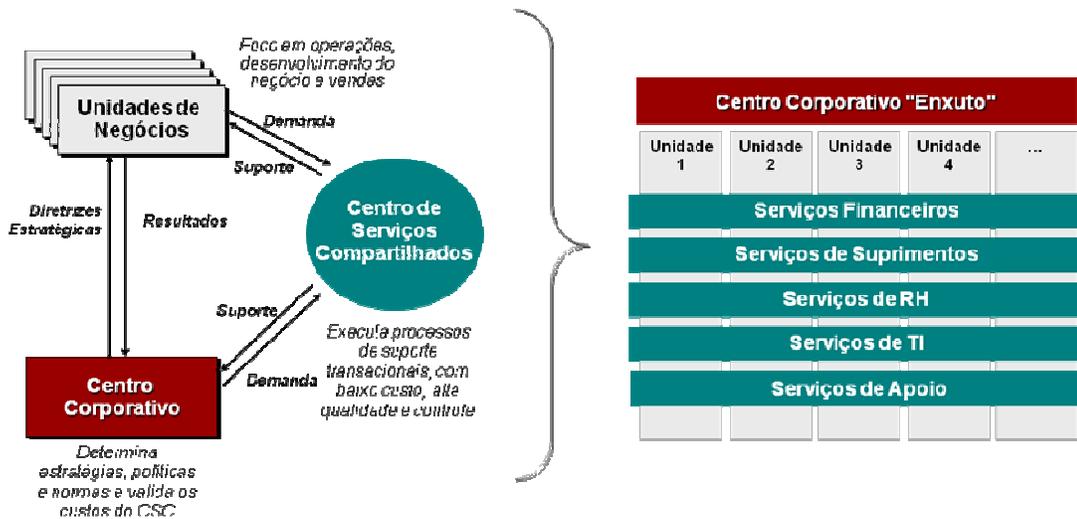


Figura 6: Papéis e Responsabilidades CSC, UNs e Centro Corporativo
 Fonte: Apresentação CSC - Visagio Consultoria, 2009

Segundo Rigby (2004), a tese por trás dos centros de serviços compartilhados é que a centralização e especialização na prestação de serviços operacionais para diversas unidades da organização podem levá-los a “alcançar uma escala de operação, experiência em processos, padronização e redução de custos inatingíveis se cada unidade individualmente tentasse automatizar, redesenhar e otimizar estes processos por si só.”.

De acordo com Ramos (2005), “a unidade de serviços compartilhados produz a otimização de recursos, tendo como resultados ganhos de produtividade e qualidade de serviços e redução de custos.”.

“O Centro de Serviços Compartilhados é um modelo de gestão que não pode mais ser considerado “modismo de administração”, pois apóia diretamente o desenvolvimento dos negócios, na medida em que permite à organização investir mais tempo e recursos nas áreas

prioritárias para a geração de receitas.” (DAI’BÓ – Consultoria Conceito)

É comum que empresas multinacionais busquem um modelo como de Serviços Compartilhados, devido à grande competitividade encontrada em cada localidade que atuam. Seguindo a visão proposta do modelo de redução de custos, as empresas decidem por estruturar seus centros compartilhados em países com baixo custo de mão-de-obra.

| | | |
|----------------------|---------------------|----------------------------|
| Allied Signal | Dupont | Oracle Co. |
| American Airlines | J.D. Edwards | P&G |
| American Express | Honeywell | Rhone Poulenc |
| Ambev | Eastman Kodak | Royal Bank Financial Group |
| Ashland Company | Fidelity Investment | Ryder |
| AT&T | Gateway | Thompson International |
| Avon Products | General Electric | Tenneco |
| Bank of Canada | Hewlett Packard | Shell |
| BASF South America | IBM | SmithKline Beecham |
| Baxter | ITT industries | Sun Microsystems |
| BBC | Johnson & Johnson | Texas Instruments |
| BC Hydro | Kaiser Permanent | Tribune |
| BP Amoco | Lockheed Martin | UK Post Office |
| Boehringer Ingleheim | Pacific Bell | Unisys |
| Camargo Correa | Lucent | Votorantim |
| Citicorp | McDonald’s – Europe | Whirlpool |
| | NCR | Xerox |

Figura 7: Empresas que adotaram o Modelo de Serviços Compartilhados
Fonte: adaptado de Rigby, 2004

O desenho do Modelo de CSC visa a combinar os melhores pontos dos Modelos Centralizados e Descentralizados de Gestão, no tocante a processos transacionais e de alto volume.

a) Benefícios

- Autonomia das Unidades de Negócios para a escolha de processos de suporte adequados às suas necessidades. Os líderes de cada localidade

têm a opção de escolher pela contratação de terceiros ou dos serviços prestados pelo centro de serviços compartilhados de sua empresa;

- Controle – A centralização de inúmeros processos permite a garantia do cumprimento de políticas e normas da organização;
- Padronização – os processos administrativos são realizados, para todas as unidades, de maneira padronizada, permitindo adoção efetiva de melhores práticas;
- Flexibilidade – o modelo de CSC permite maior flexibilidade para implementação do modelo de atuação da empresa, facilitando o crescimento orgânico e internacionalização. O CSC é uma ferramenta que desonera esforços da companhia no gerenciamento de processos transacionais e permite que os mesmos sejam gastos com decisões e estratégias voltadas para a expansão da organização;
- Visibilidade – o modelo de prestação de serviços permite maior visibilidade de indicadores de custos por transação, nível de serviço e consumo de recursos da companhia;
- Profissionalização – apesar das Unidades de Negócio e CSC serem parte de uma mesma empresa, o modelo compartilhado formaliza a relação CSC-cliente através de acordo de cumprimento de prazos, cobrança por transação e políticas de relacionamento com cliente.

Um estudo realizado pela consultoria Bain & Company (Gráfico 3), com empresas que adotaram o modelo de Serviços Compartilhados em todo mundo, verificou que as mesmas obtiveram ganhos de custos de 15% a 25%, após a implementação do modelo (avaliação entre 2004 e 2009).

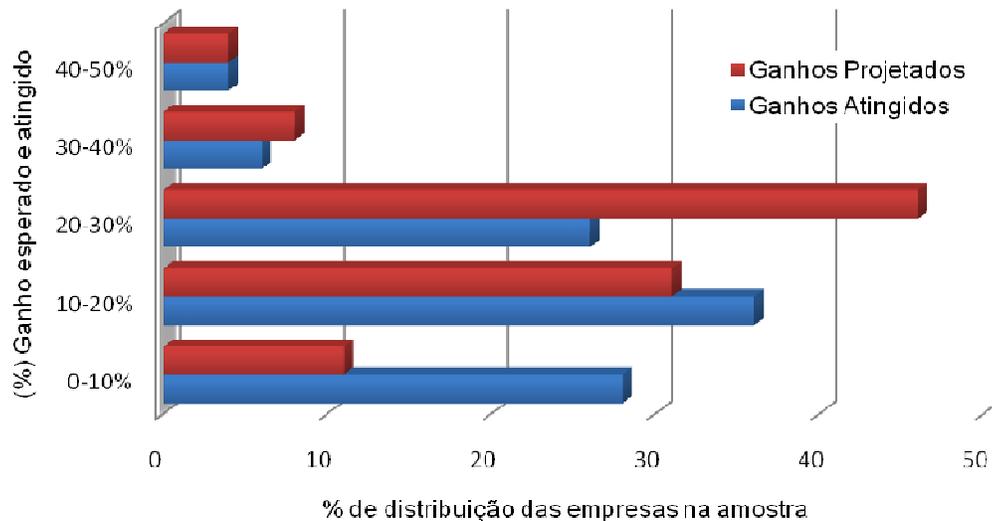


Gráfico 3: Redução de Custos (%) Obtidos
 Fonte: adaptado de Bain&Company, 2009

b) Desvantagens

Os problemas e desvantagens dos CSCs são em sua maioria decorrentes de problemas ocorridos no período de implementação do modelo de gestão ou não acompanhamento e controle de qualidade dos serviços prestados pelo centro.

Teixeira da Silva *et alli* (2006) afirmam que os pontos ruins do modelo de serviços compartilhados normalmente são evidenciados no início das operações, porém são reduzidos à medida que o período de transição é passado.

- Custos com a manutenção do Ambiente Organizacional – o modelo de serviços compartilhados exige constante atenção sobre o relacionamento interno entre as figuras do cliente e do prestador de serviços. Por se tratar de um modelo em que há a segregação cliente – servidor, é preciso que a alta gerência desenvolva políticas de criação de identidade entre seus funcionários, e a missão, visão e valores da empresa, diminuindo animosidades entre as duas entidades e focando no bem comum;

- Perda de credibilidade – os CSCs podem sofrer com perda de credibilidade em casos de não cumprimento dos acordos feitos pelas áreas de suporte, com os clientes internos. A falta de confiança dos clientes nos serviços prestados pode ruir a estrutura do modelo, levando a uma situação de falta de controle sobre os processos realizados pelas unidades de negócio;
- Descontrole orçamentário – é comum as empresas subestimarem os custos que envolvem a implementação de um centro de serviços compartilhados. Despesas com infra-estrutura, realocação de funcionários, treinamentos, tecnologia, informática, contratações viagens e despesas legais são exemplos de gastos subestimados pelas áreas de planejamentos (Rigby, 2004);
- Atendimento às expectativas – se tratando de um modelo de prestação de serviços, é normal que o cliente em alguns momentos se sinta descontente com o produto a ele apresentado. O desagrado do cliente em relação aos serviços prestados pode contribuir com a perda de credibilidade do modelo;
- Falta de precisão de indicadores – a não precisão dos indicadores de desempenho, custos e volume transacionado, prejudicam o fator de visibilidade proposto pelo modelo. O cliente pode sentir que a qualidade dos serviços prestados não está em acordo com o custo transferido por ele.

A.T. Kearney (2005), em pesquisa com executivos americanos e europeus, constatou que quase 70% dos entrevistados viam o não atendimento às expectativas como fator de preocupação, logo acima da credibilidade transferida pelo CSC aos clientes (Gráfico 4).

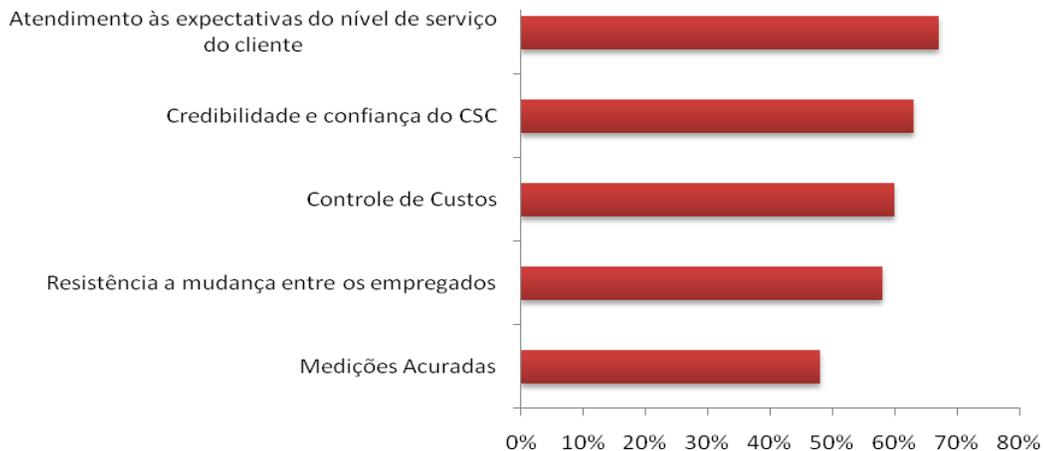


Gráfico 4: Maiores Desafios de um Centro de Serviços Compartilhados
 Fonte: Adaptado de A. T. Kearney, 2005

4.3.1. Estrutura dos Centros de Serviços Compartilhados

Os CSCs, normalmente são estruturados sob três pilares: condições de serviço (prazo e qualidade), custo e relacionamento. Para fins práticos, os nomes técnicos dos pilares que serão utilizados, foram baseados em benchmark realizado com a Visagio Engenharia de Negócios e a mineradora Vale S/A. Cabe mencionar que apesar de nomes distintos, o conceito de cada pilar é mantido independente da metodologia de cada CSC.

Segundo essas empresas, os pilares são denominados: SLA (Support/Service Level Agreement) e SLA Reverso, Repasse de Custos e Relacionamento com Clientes, controlados por uma governança direcionada para o cumprimento dos objetivos e metas criados na implementação do centro de serviços compartilhados, da organização.

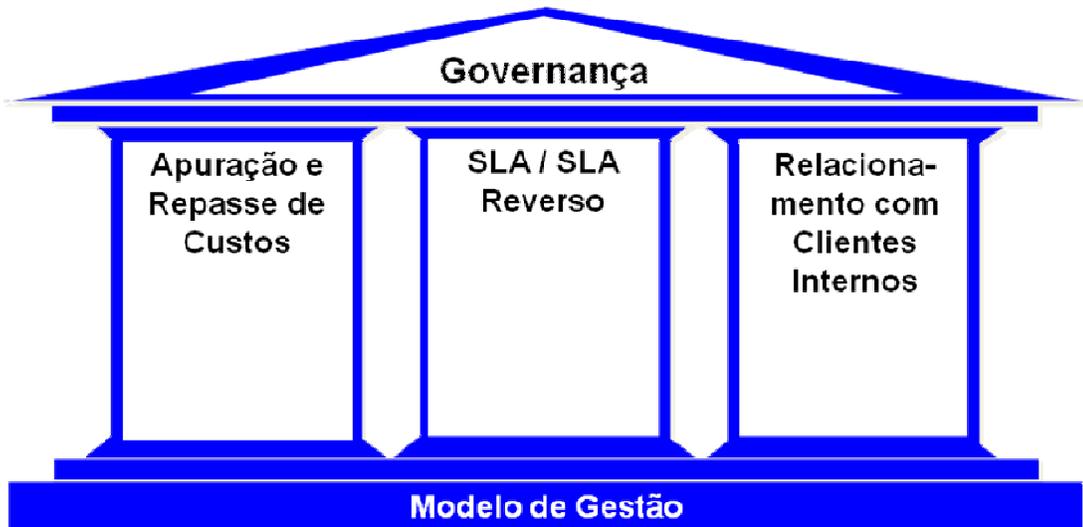


Figura 8: Pilares de um CSC
Fonte: Apresentação CSC - Visagio Consultoria, 2009

4.3.1.1. Pilar I - Apuração e Repasse de Custos

O pilar de custos dos CSCs se refere a estrutura de cobrança por transação, que sustenta a remuneração dos serviços prestados pelo centro.

Uma das principais preocupações de um modelo compartilhado é a estruturação de um catálogo de transações, ou seja, listagem de atividades que estão no escopo de atuação do CSC. Normalmente, o catálogo é enxuto, a fim de facilitar a cobrança e medição de indicadores de desempenho de seus serviços.

Para cada item do catálogo é atribuído um valor financeiro, que representa o custo a ser pago pelo cliente ao prestador de serviço, ou seja, custo por transação.

Os custos por transação são calculados com base em análise dos valores médios cobrados por empresas prestadores de serviço do mercado. Cabe mencionar que a definição de um custo por transação competitivo, é fundamental para a sustentação do modelo de serviços compartilhados, uma vez que custos mais altos que os praticados no mercado podem levar as unidades de negócio a buscar a prestação de serviços por empresas terceiras.

Além da visibilidade dos gastos totais com processos administrativos para as unidades de negócio, o catálogo de transações é essencial para o planejamento orçamentário de cada unidade. Os valores pré-fixados sobre as transações, assim com a definição do escopo completo de prestação, permitem aos gestores das unidades planejarem os recursos necessários para suportar os processos da operação ou crescimento da mesma.

Algumas empresas optam por criar a estrutura de serviços compartilhados internamente a empresa, ou seja, sob o mesmo CNPJ. Essa é uma opção, que visa a diminuição de custos com encargos tributários que seriam duplicados, provenientes das atividades produtivas, realizadas pelo negócio, e pela prestação de serviços do CSC.

Em um cenário em que a estrutura compartilhada é internalizada, um planejamento orçamentário eficiente é crítico para a sustentação do modelo, além de evitar problemas com o fisco. O CSC é tratado como um departamento como os outros, não havendo lucro ou prejuízo para o prestador do serviço, os custos por transação não são considerados pagamentos, mas repasses internos de custo. O Centro de Serviços Compartilhados interno repassa à unidade de negócio todos os custos incorridos para a realização da transação descrita no catálogo.

É importante para os planejadores orçamentários que indicadores referentes ao volume de transações sejam apresentados, a fim de se realizar uma previsão o mais próximo da realidade firma. Uma correta previsão permite que os gestores do CSC mobilizem recursos necessários para atender a demanda de seus clientes dentro das condições acordadas entre as partes.

4.3.1.2. Pilar II – SLA e SLA Reverso

O Acordo de Nível de Serviço (SLA – *Service Level Agreement*) é a unidade que sintetiza as condições acordadas entre prestador e cliente, para cada transação descrita no catálogo de serviços.

O SLA de cada transação é definido em função de três aspectos (figura 8):

- Indicador de Desempenho – mensuração do desempenho do serviço;
- Critério de Sucesso – prazo para prestação total do serviço;
- Patamar de Atendimento – relação entre Indicador de Desempenho/Critério de Sucesso.



Figura 9: Aspectos dos SLAs

Fonte: Apresentação CSC - Visagio Consultoria, 2009

O cumprimento do SLA é a principal fonte de avaliação dos serviços prestados para o cliente. É através da análise do SLA da transação que o cliente planeja suas necessidades, sabendo que contratualmente o CSC prestará os serviços em um prazo e qualidade em conformidade com o definido pelo comitê de gestores de negócios e processos compartilhados.

É preciso atentar que o SLA determina condições de prestação de serviços capazes de serem sustentadas pelo custo de transação determinado no catálogo de serviços. Caso o cliente tenha urgência em seu pedido, os custos são ajustados, assim como seu prazo de atendimento e nível de serviço.

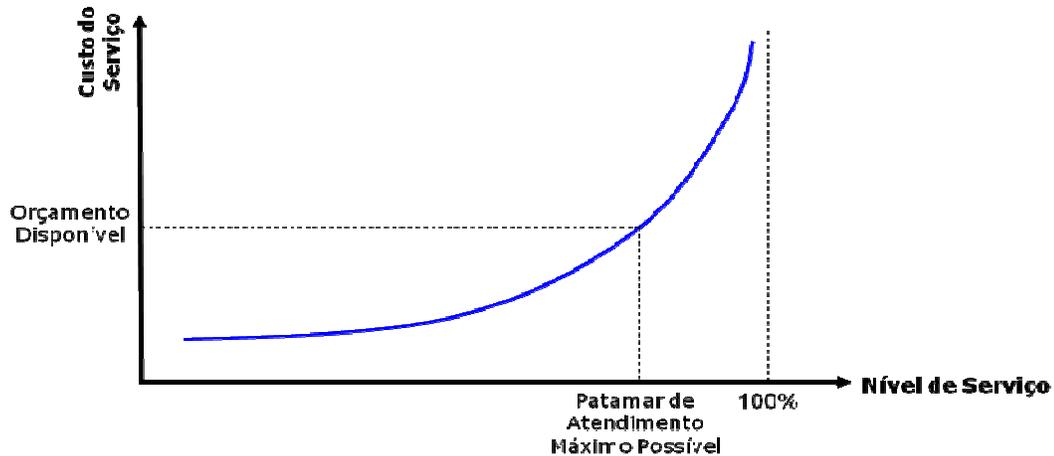


Gráfico 5: Custo do Serviço x Nível de Serviço
 Fonte: Apresentação CSC - Visagio Engenharia de Gestão, 2009

O catálogo, além de custos por transação normais, apresenta custos para situações de urgência dos clientes, situações que exijam SLAs diferenciados. Para tais situações é comum utilizar as seguintes distinções de SLA:

- Normal – transação com custo e SLA com padrões normais de atendimento;
- Emergencial – transação que exige atendimento preferenciado, com prazo de atendimento inferior ao determinado no SLA Normal;
- *Ad Hoc* – transações de extrema urgência em que os responsáveis pelo atendimento devem priorizar os seus cumprimentos, pois as mesmas se não realizadas, podem gerar grandes perdas para a companhia.

Apesar de ser uma ferramenta de medição da qualidade dos serviços prestados, o SLA é criado em conjunto do SLA Reverso. O SLA Reverso define as condições nas quais o cliente deve atuar para cada transação, em relação a concessão de informações, qualidade das mesmas e cumprimento de prazos acordados. É através do SLA reverso que o CSC avalia e concede *feedbacks* a seus clientes, treinando-os a fim de melhorar os processos da organização.

Em cenários de internalização da estrutura de Serviços Compartilhados, o termo “serviço” dá lugar ao termo “suporte”, pois legalmente a definição da execução das transações como prestação de serviços podem representar relações comerciais entre duas empresas. A alteração para Acordo de Nível de Suporte não altera o funcionamento ou objetivo do SLA, porém é necessária para organizações que buscam minimizar seus custos tributários.

4.3.1.3. Pilar III – Gestão de Relacionamento com o Cliente

É o pilar responsável por criar o canal de comunicação entre cliente e prestador. Uma boa gestão de relacionamento com o cliente interno é fundamental para a manutenção do ambiente da organização.

A função de relacionamento deve, além de cuidar da governança sobre o canal de comunicação, divulgar os resultados para cada unidade de negócio, apresentando indicadores de desempenho, custos e volume transacionado.

Outro foco do modelo de relacionamento é o tratamento de dúvidas, de baixa complexidade, atuando como filtro para atendimentos de segundo nível de áreas especializadas.

As ferramentas utilizadas para a gestão do relacionamento são portais na *web* e *call centers*, através da construção de *scripts* de atendimento com procedimentos padrão e respostas a FAQs (Frequently Asked Questions – perguntas feitas com frequência).

Os três pilares que compõem o modelo de gestão de serviços compartilhados de uma organização, definindo custos, qualidade, prazos de atendimento e ferramentas de relacionamento com o cliente, porém, para que sejam eficientes, é preciso que estejam sob uma governança clara e divulgada para toda a empresa.

A governança dos serviços compartilhados tem a responsabilidade de divulgar a todos os funcionários, prestadores ou operacionais dos papéis e deveres de todos dentro de um modelo de CSC. Uma governança fraca, pode representar falta de controle sobre as atividades da empresa, podendo culminar na ruína de um dos pilares e, conseqüentemente, do modelo.

5. A função de compras aplicada a um modelo de serviços compartilhados

Segundo apresentação dos modelos de serviços compartilhados da TOTVS S/A, as implementações e incorporações de processos ao CSC são realizadas em fases. Sendo o departamento de suprimentos, consequentemente, a função de compras um dos primeiros processos a serem transferidos ao CSC.

Como descrito anteriormente, a função de compras tem como principal papel, suprir em tempo hábil e a custos baixos, materiais e serviços de qualidade que foram requisitados pelas áreas produtivas da empresa.

5.1. Departamento de Suprimentos alinhado ao Catálogo de Serviços

Alinhado com as responsabilidades da função de compras, o catálogo de serviços, especificamente a parte de serviços de suprimentos, apresenta, de acordo com benchmarking feito com o CSC da Vale S/A, duas transações principais: suprimento de materiais e contratação de serviços.

Suprimento de Materiais – transação referente atendimento à necessidade do cliente interno em receber material, ou seja, estão previstas todas as atividades desenvolvidas pelo Centro de Serviços Compartilhados desde a aprovação da Requisição de Compra ou da Requisição Interna (reserva de materiais em estoque) até o momento em que o material é entregue.

Para essa transação é possível que o cliente requisite três modalidades diferentes: Normal, Emergencial e *Ad Hoc*, tendo para cada uma delas um custo por transação associado e um SLA acordado. A diferença entre cada modalidade, diz respeito a urgência de necessidade que o cliente tem do material requisitado.

O SLA dessa transação leva em consideração a eficiência em atendimento no prazo, a performance da negociação entre comprador e fornecedor, o valor total em estoque da unidade e a eficiência em pagamento das notas fiscais, referentes a aquisições de materiais, dentro do prazo. Para fins de medição de indicadores de desempenho da função de compras nessa transação, o prazo para atendimento à necessidade do cliente tem início no recebimento pelo Departamento de Suprimentos de uma Requisição de Compra (RC) ou uma Requisição Interna (RI) aprovadas.

Cabe mencionar que, para a mesma transação, existe um SLA reverso, que determina as responsabilidades e requisitos os quais os clientes devem seguir, a fim de que a função de compras atenda plenamente suas necessidades. Dentre as responsabilidades definidas estão: a qualidade das requisições, o planejamento das demandas da unidade, o cumprimento de cronogramas de avaliação técnica de contratações, e o nível em estoque de itens não-planejáveis.

Contratação de Serviços – transação referente ao atendimento à necessidade do cliente interno em contratar uma prestação de serviço (terceiros), ou seja, estão previstas todas as atividades desenvolvidas pelo CSC desde a aprovação da Requisição de Compra até o momento em que o contrato é firmado com o fornecedor selecionado. Este tempo não inclui o tempo de mobilização acordado com o fornecedor para iniciar a prestação do serviço.

Assim como no suprimento de materiais, a contratação de serviços pode ser requisitada em algumas modalidades: Contrato Normal, Contrato Emergencial, *Spot* Normal (único pedido), *Spot* Emergencial, Emergencial *Ad Hoc*, Processamento de Medição (comprovação de prestação dos serviços terceiros), cada uma com seu custo por transação e SLAs acordados.

O SLA proposto para esse tipo de transação, normalmente, envolve, assim como na transação anterior, atendimento no prazo, performance das negociações entre comprador e fornecedor, e o pagamento de notas fiscais ao fornecedor dentro do prazo.

Da mesma forma que a transação de suprimento de materiais, a contratação de serviços possui um SLA reversos acordado entre as duas partes, formalizando: a qualidade da requisição, cumprimento de cronogramas e índice de envio de documentos fiscais às áreas responsáveis no CSC.

Os indicadores de desempenho dessa transação são calculados a partir do recebimento de requisições de contratação de serviços aprovadas, até o pagamento das notas fiscais advindas de pedidos emitidos pela função de compras.

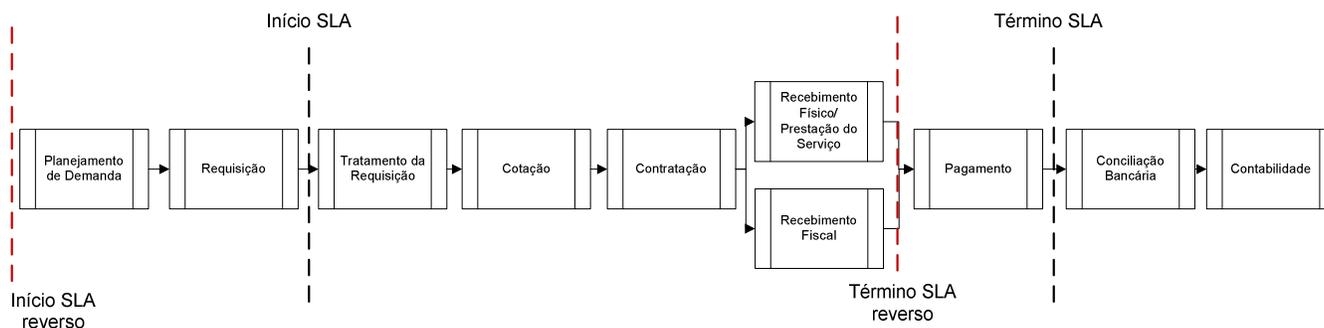


Figura 10: Processos de início e fim para avaliação de SLAs

5.2. Ferramentas tecnológicas de suporte

O ERP (Enterprise Resource Planning) é a principal aliada do modelo de serviços compartilhados, pois a manutenção e integração de diversos processos distintos, em uma única fonte de pesquisa, facilitam o monitoramento de indicadores e, portanto, a identificação de gargalos existentes. Em um modelo de prestação de serviços, a consciência da existência e preocupação com gargalos de processos são fatores críticos para a melhoria contínua do modelo e manutenção do relacionamento cliente-servidor.

Apesar de não se tratar de uma ferramenta gerencial, o ERP é a fonte de dados que serão processados e transformados em informações relevantes aos tomadores de decisão das empresas.

“As utilização de sistemas ERP otimiza o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, favorecendo a adoção de

estruturas organizacionais mais achatadas e flexíveis. Além disso, as informações tornam-se mais consistentes, possibilitando a tomada de decisão com base em dados que refletem a realidade da empresa. Um outro benefício da implantação é a adoção de melhores práticas de negócio, suportadas pelas funcionalidades dos sistemas, que resultam em ganhos de produtividade e em maior velocidade de resposta da organização.” (ZANCUL e ROZENFELD, 1999)

5.3. Resultados da união CSC-Suprimentos

Definição de custos por transação, prazos e condições de cumprimentos do suporte ao cliente, políticas de relacionamento, são fatores resultantes da união entre a função de compras e o modelo de gestão de serviços compartilhados, que interferem diretamente nos meios para atingir as metas de longo prazo de cada um.

A incorporação da cultura dos três pilares do CSC, pelo Departamento de Suprimentos, pode alavancar o desempenho da área, uma vez que o sistema de indicadores que permite visibilidade ao cliente, ao mesmo tempo fornece insumos para capacitação, profissionalização e avaliação de desempenho dos compradores.

Os indicadores baseados em SLA demonstram quanto tempo em cada elo da cadeia de valor de requisição ao pagamento os compradores gastam. Essa informação é relevante para levantamento de gargalos no processo de compras. É possível verificar se os não cumprimentos dos SLA acordados são, por exemplo, devidos a requisições com escopos não claros ou com informações incorretas (clientes), seleção de fornecedores ineficiente, retardando o processo de cotação (compradores), demora na negociação com os fornecedores vencedores, consequentemente, travando a contratação do serviço o material necessário (compradores), descumprimento de prazos de entrega de pedidos (fornecedor),...

Com base nos gargalos identificados é possível desenhar medidas para mitigar os riscos e problemas processuais existentes, como: capacitação e treinamento dos compradores, requisitantes e fornecedores; melhor avaliação do desempenho dos fornecedores,...

Os indicadores de custos por transação e volume transacionado permitem à função de compras identificar e prever necessidades futuras dos clientes, e consequentemente, buscar oportunidades de ganho para a companhia.

É, também, através dos indicadores de custo total por transação, que é possível aferir o desempenho individual dos compradores, identificando aqueles que conseguiram melhores acordos, portanto, permitindo que os mesmos sejam melhor avaliados e remunerados, ao mesmo tempo que possibilita a indicação de multiplicadores (treinadores internos) para capacitação dos demais compradores.

Embora o modelo de serviços compartilhados colabore com a função estratégica da área de compras, o mesmo, por se tratar de um modelo de grande volume de transações operacionais, pode levar os compradores a um cenário de rotina, sem maiores desafios. A desmotivação dos funcionários pode acarretar em perdas de oportunidade e fechamento de acordos comerciais prejudiciais ou não tão proveitosos para a empresa.

Pelo lado do modelo de serviços compartilhados, a incorporação de uma área com escopo estratégico e de influência direta sobre o desempenho da organização, como descrito na introdução do estudo, permite que os gestores do Centro tenham maior força política dentre os círculos corporativos de gestão.

Em muitos momentos, por ser responsável pela execução de atividades transacionais, o CSC, é segregado das definições estratégicas da empresa. Dessa forma a função de compras se torna uma aliança estratégica para defesa dos interesses do centro.

Ao mesmo tempo, é preciso que a governança e controle sobre a função de compras sejam claros e fortes, pois a função de compras trabalha com informações críticas da organização. Orçamentos, planos de investimento, seleção de fornecedores, criação de alianças externas, tópicos que caso não

sejam monitorados, podem acarretar em fraudes financeiras, roubos, espionagem industrial dentre outros.

Apesar de parecer que os maiores benefícios, gerados pela integração entre compras e CSC, são associados a função de compras, o Modelo de Gestão de Serviços Compartilhados se beneficia com o desenvolvimento e reconhecimento de cada processo por ele gerido. Dessa forma, cada melhoria concedida a um processo sob o CSC, significa um efeito multiplicador para economia, pois diversos processos administrativos estão integrados, são compartilhados.

6. Conclusão

Acirramento da concorrência, aumento do preço de insumos, dificuldade em encontrar funcionários capacitados, entraves fiscais, são alguns dos fatores complicadores das vidas dos gestores de grandes multinacionais.

Dentre as inúmeras escolas de governança apresentadas aos gestores, é possível verificar a derivação, de todas, aos três grandes modelos de gestão: o Modelo Centralizado, o Modelo Descentralizado e o Modelo de Serviços Compartilhados.

Desenvolvidos em períodos diferentes, com características e objetivos distintos, os três modelos possuem um fator comum, o de alavancar os negócios da organização. A escolha por um dos modelos implica no modo de operar de todos os departamentos de uma companhia, cabendo a alta gerência avaliar pontos positivos e negativos de cada modelo.

| Centralizado | Descentralizado | Serviços Compartilhados |
|---|--|---|
| Pontos Positivos e Vantagens <ul style="list-style-type: none">✓ Decisões com foco global✓ Padronização✓ Maior capacitação dos gestores | Pontos Positivos e Vantagens <ul style="list-style-type: none">✓ Autonomia✓ Agilidade✓ Motivação | Pontos Positivos e Vantagens <ul style="list-style-type: none">✓ Autonomia✓ Controle✓ Padronização✓ Flexibilidade✓ Visibilidade✓ Profissionalização |
| Riscos e Pontos Negativos <ul style="list-style-type: none">✗ Burocratização das decisões✗ Distanciamento geográfico entre matriz e unidades de negócio✗ Perda de identidade entre funcionários e visão da organização | Riscos e Pontos Negativos <ul style="list-style-type: none">✗ Perda de padronização✗ Perda de oportunidades de ganho de escala✗ Desperdício de recursos✗ Dependência de capital humano altamente qualificado | Riscos e Pontos Negativos <ul style="list-style-type: none">✗ Perda de identidade interna✗ Perda de Credibilidade✗ Descontrole Orçamentário durante implementação✗ Não Atendimento as Expectativas✗ Falta de precisão de indicadores |

Figura 11: Comparativo Vantagens e Desvantagens

Cada modelo é adequado a certos segmentos de mercado e culturas empresariais. O Modelo Centralizado se adapta melhor em pequenas e médias empresas, franquias e organizações tradicionais, enquanto o Modelo Descentralizado é, comumente, encontrado em grandes e jovens corporações voltadas para o setor de tecnologia.

O Modelo de Serviços Compartilhados é uma opção a esses dois grandes modelos, unindo pontos positivos de cada um. Essa característica resulta na adaptação a diversos segmentos de mercado: óleo e gás, tecnologia, químico, mineração,... Combinando especialização, padronização e profissionalização da prestação de serviços internos, o modelo de CSC permite que as organizações obtenham uma alta escala de eficiência processual, junto a um alto nível de atendimento às unidades de negócio.

No sentido de alavancar os negócios da organização, a função de compras com cunho estratégico, vem se tornando uma das melhores ferramentas para confirmação da eficiência do modelo de serviços compartilhados.

O ganho de escala, associado ao desenvolvimento de alianças com fornecedores, desenvolvimento de novos fornecedores, permite que a organização se aproxime do cumprimento de suas metas de longo prazo.

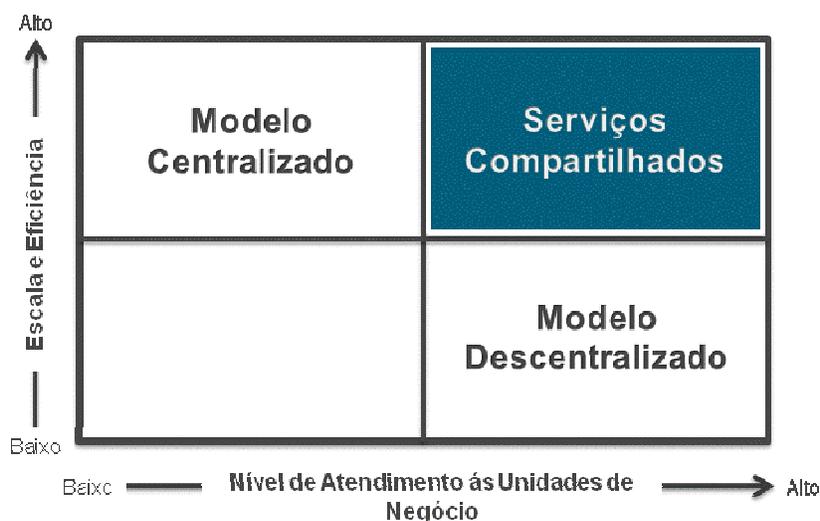


Gráfico 6: Escala de Eficiência x Nível de Atendimento às UNs

Fonte: Adaptado de apresentação CSC Vale S/A

A função de compras, uma vez alinhada estrategicamente com os interesses da companhia, possui compradores qualificados e instruídos a construir relacionamentos internos e externos, que sustentam o atendimento às expectativas de seus clientes, ao mesmo tempo em que trazem benefícios tangíveis (redução de custos) e intangíveis (integração processual e melhor nível de relacionamento interno) para toda a organização.

É importante mencionar que o Centro de Serviços Compartilhados não é a solução para problemas financeiros e organizacionais para todas as firmas, porém a adoção dessa estrutura vem se tornando uma tendência entre diversas multinacionais, nos últimos anos (Gráfico 7).

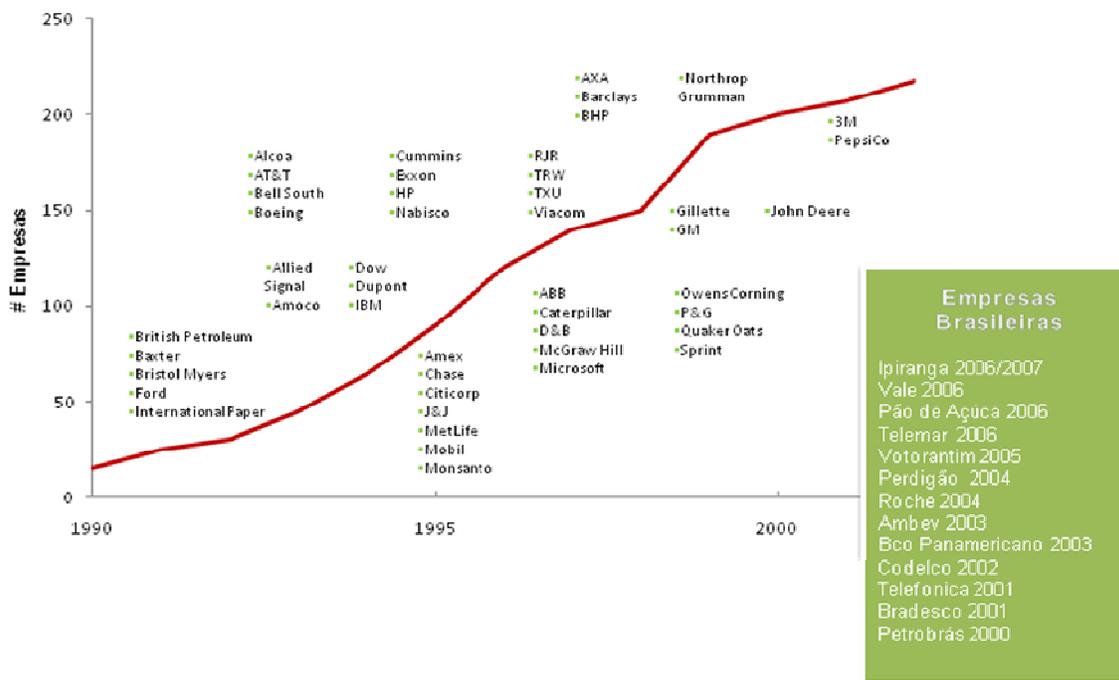


Gráfico 7: Empresas com Serviços Compartilhados x ano de implementação
Fonte: adaptado de Apresentação CSC Vale S/A

7. Referências Bibliográficas

ÂNGELO, Livia B., **Indicadores de Desempenho Logístico**. Grupo de Estudos Logísticos da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005. Disponível em: <http://pessoal.utfpr.edu.br/anacristina/arquivos/A6%20TextoIndicadores.pdf>

A. T. KEARNEY, Inc. **From Back Office Functions to Strategic Drivers: Success through Shared Services**. 20p. Chicago, 2004. Disponível em Http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf

BARTHELEMY, J., **The seven deadly sins of outsourcing**, Academy of Management Executive 17, 2003. Disponível em: <http://www87.homepage.villanova.edu/kevin.d.clark/Barthelemy%20seven%20deadly%20sins%20of%20outsourcing%20AME%202003.pdf>

BRANDÃO, Hugo P., GUIMARÃES, Tomás A., **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**, RAE - Revista de Administração de Empresas . São Paulo, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>

CARETA, Catarina Barbosa, **Indicadores de Desempenho Logístico: estudo de múltiplos casos no setor de bens de capital agrícolas**, São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11122009-135452/pt-br.php>

CARVALHO, Marcius F. H., **GESTÃO FEDERATIVA E GESTÃO CENTRALIZADA PARA CADEIAS DE SUPRIMENTO: UMA COMPARAÇÃO**, Cadernos da FACECA, Campinas, v. 12, n. 2, p. 81-91, jul./dez. 2003. Disponível em: http://www.puc-campinas.edu.br/centros/cea/sites/revista/conteudo/pdf/vol12_n2_Gestao_Federativa.pdf

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, Editora Campus, 7 ed., 2004.

DAY, Marc, LICHTENSTEIN, Scott, **Strategic Supply Management: The relationship between supply management practices, strategic orientation and their impact on organizational performance**, Journal of Purchasing & Supply Management 12, 2006. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B7579-4N4RXRC-1&_user=10&_coverDate=11%2F30%2F2006&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1551561366&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=5ee8129b024f4149aa5ff9e7fec811f3&searchtype=a

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações.** 20p. 2007. Disponível em: http://www.bcg.com/publications/files/Shared_Services_in_Operations_and_IT_Additional_Complexity_or_Real_Synergies_May05.pdf

FLEURY, P.F., **A Logística Brasileira em Perspectiva.** Coleção COPPEAD de Administração, São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1140&Itemid=74

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações.** 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

JOIA, Elisa K., MATTOS, Monique G. P., **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados,** Projeto de Graduação do Departamento de Engenharia Industrial – UFRJ, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/teses/Joia,%20E.,Mattos,M.%20-%20Conceitos%20e%20Definicoes%20de%20um%20Centro%20de%20Servicos%20Compartilhados%20-%20PFC%20Poli-UFRJ%20-%202008.pdf>

KALAF, Edison A., SASTRE, Priscila T. N., OSHIKIRI, Matheus I., PRADO, Fábio L., JOÃO, Belmiro N., **Gestão Centralizada de Redes de Franquias,** XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_076_536_11876.pdf

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** Editora Saraiva, 2001. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/214_Gestao%20de%20Materiais%20no%20SAAE%20-%20ES.pdf

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MORAES, André. **Gestão de Compras.** Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541

MORAES, André, **Apostila de Administração Industrial** – Administração de Materiais, CEFET/RJ, 2007. Disponível em:

NARASIMHAN, R., DAS, A., **The impact of purchasing integration practices on manufacturing performance,** Journal of Operations Management 19, 2001. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VB7-43T8CX7-6&_user=10&_coverDate=10%2F31%2F2001&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1551571002

&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=78ca79a4487a4d6fa1cf14235b38d739&searchtype=a

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, Mai/Jun 1990. Disponível em: http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf

RAMOS, Luciano J. T., **Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional.** 128p. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1306

RIGBY, Daniel, **Centros de Serviços Compartilhados: Uma Solução Definitiva para os Processos Administrativos?**, Bain & Company, 2004. Disponível em http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf.

SANTOS, Antônio R., PACHECO, Fernando F., PEREIRA, Heitor J., JUNIOR, Paulo B., **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**, Curitiba, 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. **Toward an integrative model of strategic international human resource management.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 959-985, Oct. 1996. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/259160>

TEIXEIRA DA SILVA, J.A. *et alli.* **Criando Valor com Serviços Compartilhados: Balanced Scorecard.** Saraiva. São Paulo, 2006.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento.** Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1979, vol.14

ZANCUL, Eduardo, ROZENFELD, Henrique, **Sistemas ERP: Conceitos Básicos**, 1999. Disponível em: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/ERP_v2.html

Sites de apoio

Administradores.com - <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/existe-comando-na-gestao-descentralizada/33215/>

_____, <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/centros-de-servicos-compartilhados-csc/31025/>

Google - <http://www.google.com.br/webhp?hl=pt-BR> (web)
_____, <http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-br&tab=wi> (imagens)

Mundo Logístico – www.mundologistico.com.br

Um Toque de Motivação -
<http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/novos-modelos-de-gestao/>

Universia Wharton -
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1139&language=portuguese>

Science Direct - <http://www.sciencedirect.com/>

Visão Recursos Humanos -
<http://www.visaorecursoshumanos.com.br/portifolio/supri.pdf>

Material de Benchmarking – Implementações de Centro de Serviços Compartilhados

Vale S/A

Visagio Engenharia de Gestão

TOTVS S/A