

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP  
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**MÁRCIO ANTONIO GONÇALVES**

**SERVIÇOS COMPARTILHADOS: ESTUDO DE CASO DA  
ÁREA DE CONTROLADORIA NO BRASIL EM UMA EMPRESA  
DE VITAMINAS COMPARTILHANDO SERVIÇOS PARA  
ALGUNS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA**

**São Paulo**

**2005**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP  
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**MÁRCIO ANTONIO GONÇALVES**

**SERVIÇOS COMPARTILHADOS: ESTUDO DE CASO DA ÁREA DE  
CONTROLADORIA NO BRASIL EM UMA EMPRESA DE  
VITAMINAS COMPARTILHANDO SERVIÇOS PARA ALGUNS  
PAÍSES DA AMÉRICA LATINA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UniFecap como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Controladoria e  
Contabilidade Estratégica.

**Orientadora: Profª Drª Ana Cristina de  
Faria**

**São Paulo**

**2005**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

### FICHA CATALOGRÁFICA

**G635s**

Gonçalves, Marcio Antonio

Serviços compartilhados: estudo de caso da área de Controladoria no Brasil em uma empresa de vitaminas compartilhando serviços para alguns países da América Latina / Márcio Antonio Gonçalves - São Paulo, 2005.  
121 f.

Orientador: Profa. Dra. Ana Cristina de Faria.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

1. Serviços compartilhados (Administração) 2. Controladoria 3. Vitaminas – Indústria – Estudo de casos

**CDD 658.151**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MÁRCIO ANTÔNIO GONÇALVES**

### **SERVIÇOS COMPARTILHADOS:**

**ESTUDO DE CASO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NO BRASIL EM UMA  
EMPRESA DE VITAMINAS COMPARTILHANDO SERVIÇOS PARA ALGUNS  
PAÍSES DA AMÉRICA LATINA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

### **COMISSÃO JULGADORA**

---

Professor Roberto Fernandes dos Santos  
Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP

---

Professor Antonio Benedito Silva Oliveira  
Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap

---

Professora Doutora Ana Cristina de Faria  
Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap  
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 11 de novembro de 2005**

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, por toda dedicação, compreensão e espera nos momentos em que estive ausente, bem como pela educação e amor, toda a minha gratidão.

A todos os profissionais e acadêmicos que vierem a usufruir desta pesquisa científica, e que, inspirados por um espírito investigativo, possam aprofundar seus conhecimentos, de modo a contribuir para o desenvolvimento da Ciência Contábil.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, Nosso Pai Bondoso e Criador de todas as coisas.

Ao meu grande amigo Júlio, a quem pude contar com o apoio e ajuda neste árduo caminho.

Ao Professor Antônio, pelo incentivo dos primeiros passos no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Roberto, por todas as sugestões para o aprimoramento deste trabalho.

À Amanda e Leslye, que sempre mostraram um sorriso, mesmo quando cheguei esbravejando em suas salas.

À Gisele, que desde o início desta pesquisa, sempre prestou total atenção às minhas solicitações.

A todos os professores e funcionários do Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, pela oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

À empresa de Vitaminas, pela oportunidade do Estudo de Caso, meus sinceros agradecimentos, em especial a todo corpo diretivo, bem como àqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram com a realização deste estudo científico.

E, por fim, mas não menos relevante, a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Cristina de Faria, que abraçou com muita competência, profissionalismo e dedicação este trabalho, pela orientação, dedicação, paciência, apoio e amizade constantes, que foram fundamentais para a conclusão desta etapa.

## RESUMO

Muitas grandes empresas nacionais e multinacionais operam em diversas áreas com Serviços Compartilhados. Este trabalho tem por objetivo conhecer a estrutura de uma empresa multinacional e sua área de Controladoria na América Latina, operando em um ambiente de Serviços Compartilhados. Para atingir o objetivo proposto, no presente trabalho optou-se por adotar como metodologia de pesquisa, além do levantamento bibliográfico, um estudo de caso em uma empresa líder de mercado no mundo em vitaminas animais e humanas, que tem seus próprios centros de pesquisas, produção e vendas, e conta, também com redes de distribuição espalhadas pelo mundo que suprem as indústrias de nutrição animal e humanas, as indústrias farmacêuticas e de cosméticos, com vitaminas de alta qualidade. Os dados coletados permitiram uma comparação entre a bibliografia pesquisada e o estudo de caso realizado. Os resultados mostraram que Serviços Compartilhados buscam colocar juntos, em um mesmo local, processos administrativos de suporte das muitas unidades de negócios ou filiais de uma corporação, para que tais unidades possam focalizar nos aspectos estratégicos da empresa, e também com o intuito de eliminar funções e atividades que, freqüentemente, estão duplicadas na mesma. Serviços Compartilhados operam com custos baixos e altos níveis de serviços, alavancam investimentos tecnológicos, principalmente para sistemas integrados, agregam valores à empresa gerando economias de escala, e tem, ainda o principal objetivo de satisfação dos seus clientes-parceiros. A presente pesquisa apurou que, embora os clientes-parceiros (os países da região da América Latina) estejam satisfeitos com as informações e serviços oriundos de Serviços Compartilhados - Custos, demanda revisões para adequação de suas necessidades, pois os gestores dos países pesquisados necessitam de informações adicionais as que estão sendo desenvolvidas pela Controladoria local ou pela própria área de negócio.

**Palavras-chave:** Serviços compartilhados (Administração). Controladoria. Vitaminas – Indústria - Estudo de casos.

## **ABSTRACT**

Many of the national and multinational big companies have been operating with Shared Services on several business area. The purpose of this assignment is to know a Multinational Vitamins company's structure and its Latin America Controllershship area operating in a Shared Services environment. The studied company is trade leader on the animal and human vitamins worldwide that has its own centers of research, production, sales, and distributions centers spread around the world. The company has its own centers supplying the pharmaceutical, cosmetics animal and human nutrition industries with high quality vitamins. To achieve the purpose of this assignment the methodology research adopted, besides of the bibliographic surveyed, a case study in the related company. The collected data has a possible comparison between the searched bibliography and the case study done. The results shows that Shared Services search to put together in the same administrative proceedings that support many business units or affiliates companies. Such units can focus their effort on the company's works strategic aspects. Also, the target of the shared services environment is to eliminate functions and activities that frequently are duplicates in the company. Shared services operate with low costs and high levels of services, specially developing both technological investments for integrated systems and creating scale economies that add values to the company, and still has customer-partner satisfaction focus. However the customer-partners (the countries of Latin America region) are satisfied or very satisfied with the information and services provided by the Shared Services - Cost, this area demands revisions for adequacy their necessities, therefore the managers of the countries searched currently need add information that they are being developed by the local Controllershship or on the proper business area.

**Key Words:** Shared services (Management). Controllershship. Vitamins – Industry - Case studies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre Serviços Compartilhados e Centralização de Funções .....	23
Quadro 2: Melhoria da Eficiência e da Eficácia .....	25
Quadro 3: Benefícios auferidos com implantação de Serviços Compartilhados .....	37
Quadro 4 – Benefícios auferidos em algumas empresas brasileiras.....	38
Quadro 5: Transformações das Pessoas .....	43
Quadro 6: Transformações dos Processos .....	44
Quadro 7: Transformações da Tecnologia de Informação .....	45
Quadro 8: País <i>versus</i> Área e Função dos Respondentes .....	78
Quadro 9a: Outros Relatórios Recebidos por Outras Áreas – Gestores .....	85
Quadro 9b: Relatórios Recebidos por Outras Áreas – Sim. Quais?.....	86
Quadro 10: Relatórios Oriundos da Própria Área - Gestores .....	89
Quadro11: Decisões Estratégicas e Operacionais .....	91
Quadro12: Relatórios para Melhorar as Decisões das Áreas .....	94
Quadro 13: Relatórios Preparados pela Controladoria Local dos países .....	101
Quadro 14: Informações Oriundas da Controladoria Local .....	102
Quadro 15: Comparativo das respostas dos <i>Controllers versus</i> Gestores.....	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Serviços Compartilhados e os treze países da América Latina .....	62
Figura 2: Estrutura Organizacional da Controladoria na América Latina.....	64
Figura 3: Estrutura da Área Financeira na América Latina.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: País <i>versus</i> código da Companhia no SAP R/3 .....	74
Tabela 2: País <i>versus</i> código da Planta de Produção no SAP R/3 .....	75
Tabela 3: País <i>versus</i> Total de Gestores .....	77
Tabela 4: Relatórios Mais Recebidos Pelos Gestores .....	79
Tabela 5: Relatórios <i>versus</i> Forma de Comunicação e Frequência.....	80
Tabela 6: Satisfação dos Relatórios Recebidos - Gestores .....	81
Tabela 7: Outras Fontes Emitentes de Relatórios.....	87
Tabela 8: Forma de Comunicação e Frequência das Outras Origens .....	87
Tabela 9: Outras Áreas Provedoras de Informações aos Gestores .....	95
Tabela 10: Forma de Comunicação e Frequência de Informações Adicionais.....	95
Tabela 11: Funcionários Efetivos na Controladoria dos Países .....	97
Tabela 12: Gasto Efetivo Mensal da Controladoria por País.....	97
Tabela 13: Relatórios Disponíveis para os <i>Controllers</i> .....	98
Tabela 14: Relatórios <i>Controllers versus</i> Forma de Comunicação e Frequência .....	99
Tabela 15: Satisfação dos Relatórios Recebidos - <i>Controllers</i> .....	100

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AL	-	América Latina
BSC	-	<i>Balance Scorecard</i>
CAPEX	-	<i>Capital Expenditure</i>
CDI	-	<i>Covered Days of Inventories</i>
CO	-	Controladoria
CPR	-	<i>Customer Performance Report</i>
DSO	-	<i>Days of Sales Outstanding</i>
ERP	-	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FI	-	Finanças
GP	-	<i>Gross Profit</i>
IMA	-	<i>Institute Management Accountants</i>
KAU	-	<i>Kaiseraugust</i> – Suíça
LARC	-	Custos Regionais da América Latina
MKT	-	<i>Marketing</i>
MM	-	<i>Material Management</i>
PP	-	Planejamento da Produção
SC	-	Serviços Compartilhados
SD	-	<i>Sales and Distribution</i>
TI	-	Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Justificativa	13
1.2	Problema	14
1.3	Hipótese	15
1.4	Objetivos da pesquisa	15
1.4.1	Objetivo geral	16
1.4.2	Objetivos específicos	16
1.5	Delimitação do escopo	16
1.6	Estruturação do trabalho	18
<b>2</b>	<b>SERVIÇOS COMPARTILHADOS (<i>Shared Services</i>)</b>	<b>19</b>
2.1	O que são serviços compartilhados?	21
2.2	Benefícios de serviços compartilhados	24
2.3	Desvantagens em um ambiente de serviços compartilhados	41
2.4	Transformações em um ambiente de serviços compartilhados	43
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: A EMPRESA MULTINACIONAL DE VITAMINAS E OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE CUSTOS PARA A AMÉRICA LATINA</b>	<b>60</b>
4.1	Estrutura organizacional da Controladoria na América Latina	63
4.2	Estrutura organizacional da área de finanças na América Latina	65
4.3	Atividades realizadas pela área de serviços compartilhados - Custos	68
4.4	Relatórios gerados pela área de Serviços Compartilhados - Custos	70
4.5	A utilização da tecnologia de informação nos Serviços Compartilhados de custos na empresa de vitaminas	72
4.6	Pesquisa com os gestores	76
4.7	Pesquisa com os <i>Controllers</i>	96
4.8	Considerações finais do estudo de caso	108
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A -CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTROLERS</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE B - CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GESTORES DE LAS AFILIADAS</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pressões de um mundo globalizado por inovações tecnológicas, reduções de custos, produtos mais baratos e com muito mais qualidade, entre outras variáveis, exigem que as grandes corporações tomem decisões estratégicas; flexibilizando, muitas vezes, suas ações, para que possam agregar valores aos seus negócios, visando a torná-los competitivos.

A meta das empresas é otimizar seus ganhos, ou seja, os resultados econômicos provenientes de suas operações. Essa otimização pode ocorrer por meio do aumento de suas receitas ou reduções de custos e despesas, bem como de seus investimentos em inventários e outros ativos. Na realidade, o que importa para os acionistas é, efetivamente, gerar retorno para seus investimentos.

Para que valores sejam agregados aos acionistas por meio do retorno de seus investimentos, há alguns anos, grandes corporações, nacionais e multinacionais, vêm passando por processos estratégicos de mercados, tais como: fusões de empresas ou cisões de negócios, que já não lhes parecem rentáveis às atividades da empresa, assim como incorporações de negócios que agreguem mais valores às suas atividades.

As empresas estão sofrendo, também, transformações em suas estruturas organizacionais (*downsizing*, *outsourcing*, reengenharia etc.), e a utilização de Serviços Compartilhados, que será o foco deste trabalho, faz parte dessas transformações.

Mesmo as grandes empresas dos dias de hoje, no passado, já trabalharam com quadro de pessoal extremamente “inchado”, pois era necessário que uma mesma informação inicial fosse “alimentada” várias vezes, em diferentes módulos dos sistemas que, ainda não eram integrados dentro das corporações.

É muito raro encontrar, atualmente, uma empresa que sobreviva, por muito tempo, com um quadro excessivo de pessoal, e sendo de grande porte, que não haja integrado seus sistemas de informação. Os altos custos administrativos e de pessoal, prejudicariam, também os resultados econômicos de qualquer empresa, caso não tivesse sido eliminada a duplicidade de tarefas ou de funções.

Quando os gestores das unidades de negócios dessas grandes empresas focalizam seus esforços em atividades que lhes são bem conhecidas, ou seja, que realmente possuem competência para executá-las, repassando algumas atividades que lhes parecem secundárias para que outros executem-nas, novos ganhos podem surgir. Pode parecer que esteja sendo tratado, apenas de terceirização para entidades externas à empresa (*outsourcing*), mas não é isso.

A terceirização que está sendo abordada refere-se à transferência de tarefas que não sejam a *expertise* da área, para que outras áreas internas, ou mesmo entidades externas à empresa a realizem, ocorrendo padronização de processos e reduções de custos. Uma das maneiras de padronizar processos, reduzir custos, liberar as unidades de negócios de tarefas ditas “burocráticas”, sem que estas deixem de ser executadas, de forma que cada especialista focalize seus esforços em atividades que realmente dominam, pode ser efetivada por meio de Serviços Compartilhados (*Shared Services*).

## 1.1 Justificativa

O tema principal deste trabalho nasceu da observação de grandes empresas - nacionais e multinacionais - que têm criado uma nova área dentro de suas estruturas denominada Serviços Compartilhados (*Shared Services*).

Serviços Compartilhados podem trazer crescimento rentável para os negócios de uma empresa. Segundo Schulman *et al.* (2001, p. 195), a primeira empresa a operar com tal área, foi a General Eletric nos anos 80, e atualmente, há por volta de cem empresas no mundo que operam em um ambiente de Serviços Compartilhados.

No Século XXI, esta realidade estará consolidando-se como um instrumento relevante para a gestão de grandes corporações mundiais que prezam pelas melhores práticas, avançadas e inovadoras, de acordo com a afirmação descrita, a seguir:

Os serviços compartilhados (também bastante conhecido como *shared services*, nas empresas) surgiram repentinamente em razão da necessidade de crescimento da valorização para os acionistas, convertendo-se em crescimento

lucrativo dos negócios e no desenvolvimento dos melhores sistemas operacionais para a empresa, visando um ambiente com alto desempenho operacional. Essa nova realidade de serviços compartilhados consolidou-se no início do século XXI como um poderoso instrumento para a desenvoltura das grandes empresas mundiais, através de técnicas e práticas avançadas e inovadoras (SCHULMAN *apud* JUSTINO *et al.*, 2002, p. 8).

Esta área, normalmente, é enxuta (*lean*), composta por poucos recursos humanos, com baixo custo, e executa atividades padronizadas para várias unidades de negócios, dentro da mesma empresa, seja esta nacional ou multinacional, com filiais nacionais ou em outros países. Essa nova estrutura “libera” as unidades de negócio para que focalizem seus esforços em suas atividades principais (*core business*). Como exemplos, podem ser citadas diversas áreas prestadoras de serviços para as demais áreas da empresa, tais como: Logística, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação etc.

## 1.2 Problema

Formular um problema requer algumas condições que, de acordo com Selltiz *et al.* (1967, p. 38-39), são necessárias que aconteçam, tais como: envolvimento direto no objeto de estudo por meio da observação sistemática, estudo da literatura disponível, e diálogos com pessoas que possuam bastante experiência prática do tema a ser estudado. O problema de uma pesquisa, por sua vez, é uma questão que não foi resolvida, em que será buscada uma resposta para uma situação cotidiana ou demais situações, por meio de uma pesquisa (VERGARA, 2003, p. 21).

A situação-problema da presente pesquisa está relacionada a uma nova estrutura dentro da empresa, denominada de Serviços Compartilhados, que surge como uma unidade independente das demais, e presta serviços para diversas filiais localizadas em treze países da América Latina. O problema que permeia este trabalho é:

*Com a utilização dos Serviços Compartilhados da Área de Controladoria, os gestores estão recebendo informações úteis e oportunas a seu processo de tomada de decisão?*

Para responder a esta questão, necessita-se evidenciar a hipótese, que será vista na seqüência.

### **1.3 Hipótese**

Hipóteses ou suposições são escritas em forma afirmativa na intenção de antecipar a resposta de um determinado problema, entretanto os resultados apurados de determinada pesquisa, podem ser positivos ou não, ou seja, podem confirmar ou refutar a referida hipótese. Na tentativa de buscar uma resposta para o problema da presente pesquisa, foi formulada a seguinte hipótese:

*As informações geradas pela área de Serviços Compartilhados estão atendendo às necessidades dos gestores em seu processo de tomada de decisão.*

No intuito de responder a questão central, e corroborar ou não a hipótese, serão destacados os objetivos desta pesquisa.

### **1.4 Objetivos da pesquisa**

Objetivos são metas a alcançar, pontos de chegada após alguma jornada. Em um trabalho acadêmico, o objetivo a ser alcançado é a busca para a resposta de um determinado problema de pesquisa. Martins (2002, p. 32) afirma que, logo após a caracterização do problema, quando a questão da pesquisa estiver bem definida, o passo seguinte é a enunciação de seus objetivos, sendo eles: um objetivo geral e outros específicos.

O presente estudo apresenta os seguintes objetivos:

### 1.4.1 Objetivo geral

*Avaliar se os gestores estão satisfeitos com as informações recebidas pela Área de Controladoria da América Latina, que presta Serviços Compartilhados, e se a prestação destes serviços auxilia o processo de tomada de decisão dos referidos gestores.*

### 1.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos têm-se:

- *Verificar como está estruturada a Área de Controladoria da América Latina, que presta Serviços Compartilhados para os treze países componentes da América Latina de uma empresa de segmento de vitaminas animais e humanas; e*
- *Constatar se as informações geradas pela área de Serviços Compartilhados de Controladoria atendem às necessidades dos gestores das treze filiais analisadas.*

No próximo tópico será tratado sobre a delimitação do escopo.

## 1.5 Delimitação do escopo

O presente estudo pretende abordar os Serviços Compartilhados de uma empresa multinacional do segmento de vitaminas animais e humanas. Porém, tais serviços englobam diversas áreas, ou seja, é um tema complexo que requer delimitação da área a ser pesquisada.

Como já comentado, o referido Estudo de Caso foi realizado em uma empresa multinacional de vitaminas animais e humanas de origem europeia, com filiais espalhadas pelo mundo, que apresenta vários tipos de Serviços Compartilhados, tais como: serviços de Compras, Logística, Controladoria, Tecnologia de Informação, Recursos Humanos etc. Este trabalho estará focado na área de Controladoria como

uma área prestadora de Serviços Compartilhados para as diversas áreas de uma empresa, localizadas no mesmo país ou em outros.

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 371), a Controladoria como uma unidade administrativa é responsável por direcionar os esforços dos gestores, fornecer para estes informações oportunas, que lhes permitam avaliar seus negócios, na intenção de otimizar o resultado econômico global da empresa.

Na visão de Faria (2003, p. 9), na Controladoria são envolvidos processos de identificação, mensuração, acumulação, análise, interpretação e comunicação das informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, pertinentes à tomada de decisões.

De acordo com Corrêa e Caon (2002, p. 29-30), a área de Controladoria aponta os custos gerados nas múltiplas atividades da empresa, produtivas ou de apoio, e tem o objetivo, ainda de prover relatórios que suportem as decisões dos gestores de cada divisão. Estes autores acreditam na importância e responsabilidade da referida área, no que tange a qualidade dos dados fornecidos, na intervenção de alguns procedimentos operacionais das diversas áreas da empresa, bem como no constante aprimoramento das informações e relatórios que são gerados para os gestores, acarretando em melhores desempenhos dos negócios da empresa.

Para aprofundar o estudo, como metodologia empregada neste trabalho, que será detalhada no Capítulo 3, foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica de conceitos associados ao tema Serviços Compartilhados, bem como foi desenvolvido um Estudo de Caso em empresa multinacional de origem européia, do ramo químico, focalizada no segmento de vitaminas humanas e animais.

A área de Controladoria da referida empresa está localizada no Brasil, e compartilha serviços para treze países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Honduras, México, Peru, Uruguai e Venezuela). Essa área, também, conhecida como Serviços Compartilhados (*Shared Services*), será tratada neste trabalho como Área de Controladoria da América Latina.

No presente estudo, a Controladoria da referida empresa engloba as atividades de Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, no que tange aos aspectos

relacionados à Contabilidade de Custos. Estas atividades serão detalhadas no Capítulo 4 – Estudo de Caso.

Por se tratar da área responsável pelo provimento de informações para os gestores operacionais dos treze países que compõem a região da América Latina, visando a melhorar seu processo de tomada de decisão, no próximo tópico será evidenciada a estruturação da presente pesquisa.

## 1.6 Estruturação do trabalho

Este trabalho estará estruturado da seguinte maneira:

No presente capítulo, é feita a introdução do tema a ser pesquisado, a justificativa da escolha do mesmo, o problema a ser resolvido, a hipótese, que pode ser confirmada ou não por meio da pesquisa que será realizada, os objetivos traçados e a delimitação do escopo.

No Capítulo 2, será desenvolvida a fundamentação teórica sobre Serviços Compartilhados, qual sua utilidade para a gestão nas empresas, benefícios, desvantagens etc.

O Capítulo 3 evidencia a metodologia de pesquisa utilizada, comentando sobre a investigação empírica empregada e os procedimentos adotados na pesquisa.

No Capítulo 4, aprofundar-se-á no estudo de caso da empresa multinacional de vitaminas animais e humanas, focalizando nos Serviços Compartilhados de Controladoria para a América Latina. Serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os gestores e com os *controllers* dos treze países da região da América Latina. O Capítulo 5 apresenta as considerações finais do trabalho, e posteriormente, o Capítulo 6 destaca as referências bibliográficas utilizadas na presente pesquisa.

No próximo capítulo, tratar-se-á sobre os Serviços Compartilhados (*Shared Services*).

## 2 SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*Shared Services*)

Neste capítulo, será evidenciado o que tem sido tratado em termos teóricos sobre o referido tema. Conforme comentado no capítulo anterior, em algumas empresas tem sido instituída uma nova área de responsabilidade, tal como se fosse uma nova corporação, que tem vida própria e deve agregar valor aos seus clientes internos (parceiros).

Esta área não encara suas atividades como “burocráticas”, pois sua atribuição principal é executar aquelas tarefas que algumas unidades de negócios não têm habilidades para executar, pois não identificam agregação de valor a partir de sua realização, tais como, por exemplo: a execução das tarefas de faturamento, pagamento de fornecedores, recebimento dos clientes, registro contábil dos gastos dos funcionários, custeamento dos produtos, apuração de resultados financeiros e econômicos, reporte de dados para a matriz no exterior, além de muitas outras atividades.

Com isso, as unidades de negócios cuidam de suas principais atividades (*core*), e permitem que a área de Serviços Compartilhados forneça o suporte necessário de serviços administrativos, financeiros e outros serviços, evitando, assim, duplicidade de tarefas e esforços. Em consonância com essa afirmação, Silva e Pereira (2004, p. 58) comentam que:

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática, são necessários, e fazê-los funcionar bem, apóia a estratégia da empresa. Entretanto, por si só eles não são estratégicos. Ao juntar esses processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso, por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento.

Seguindo o mesmo ponto de vista dos autores supracitados, Giansi e Corrêa (1994, p. 23-24), também acreditam que os serviços puramente ditos não são

estratégicos, porém os mesmos com atividades de apoio podem ser a garantia de sucesso de uma empresa. Ou seja, estes autores acreditam que, quando as unidades de negócios deixam de preocuparem-se com os serviços que acompanham seus produtos, o foco dos negócios passam a ser direcionados para produzir melhor, e com mais qualidade que a concorrência, com custos mais baratos, com melhor tempo de entrega de tais produtos, e também com maior confiabilidade (entrega no prazo) e flexibilidade (adaptação às mudanças), e que tudo isso que pode conduzir ao alcance dos objetivos estratégicos das empresas.

Por esse motivo, Serviços Compartilhados têm sido implantados por muitas empresas nacionais e multinacionais. Segundo Bain & Company (2004, p. 1), nos Centros de Serviços Compartilhados as empresas buscam centralizar, em um mesmo local, processos administrativos e de suporte das muitas unidades de negócio, filiais e unidades da operação.

Serviços compartilhados tomam para si algumas das atividades operacionais de outras áreas, e as levam para uma nova área central, em que passa a executar as atividades ditas “burocráticas” como atividades principais. Diante disso, as unidades de negócios (*business units*), poderão focalizar seus esforços em seus principais negócios (*core business*).

Bergeron (2002, p. 3), também acredita que Serviços Compartilhados agrupa funções existentes dos negócios de uma determinada empresa, em uma unidade semi-autônoma, que tem uma estrutura de gerenciamento própria, desenhada para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços de suporte para os clientes internos da mesma; funcionando, ainda, como um negócio próprio que compete com o mercado aberto dos serviços.

No que diz respeito ao mercado aberto de serviços, altamente competitivo, Corrêa e Caon (2002, p. 25) citam o exemplo dessa nova estrutura de gerenciamento próprio que, por meio da criação de uma empresa denominada “Agrega” (originada de uma *joint venture* entre a Souza Cruz e a Ambev, e nascida do departamento de suprimentos da Souza Cruz), extrapolou as barreiras internas dessas corporações, e passou a fornecer serviços de suprimentos para outras empresas.

Na seqüência, será visto o conceito de Serviços Compartilhados.

## 2.1 O que são serviços compartilhados?

Serviços Compartilhados são parcerias entre executores de determinadas tarefas/atividades e clientes internos ou externos, de empresas nacionais ou multinacionais. Essa parceria é voltada para a reorganização de atividades administrativas/financeiras, de recursos humanos, logística, tecnologia da informação e outras atividades, em que exista uma divisão das tarefas, ou seja, um compartilhamento em suas execuções.

É importante que haja cooperação entre as partes na realização das tarefas e compartilhamento de responsabilidades. Sabbag (1995, p. 690) acredita que exista uma participação e significativa colaboração no compartilhamento de atribuições e responsabilidades na relação cliente e prestador de serviços. Além dessa parceria e mútua cooperação num ambiente de Serviços Compartilhados, outras características fazem parte de tais serviços.

O *Institute of Management Accountants (IMA)* e a Arthur Andersen (2000, p. 3) definem algumas das características que fazem parte de um ambiente de Serviços Compartilhados:

- opera como uma unidade de negócio e com processos bem definidos, conhecimentos e suporte de serviços para uma ou mais unidades de negócios da mesma empresa;
- possui seus próprios recursos;
- trabalha com acordos contratuais na definição dos níveis de serviços prestados, segundo as necessidades dos clientes que, por sua vez, ajudam a definir o escopo e o preço dos serviços prestados por essa área; e
- tem total responsabilidade pelo gerenciamento dos seus custos, qualidade e cumprimento do prazo na entrega dos serviços aos clientes.

Nessa mesma pesquisa, são sugeridos alguns tópicos a serem definidos, tanto pelo cliente quanto pela área de Serviços Compartilhados. São eles: clara descrição dos serviços a serem fornecidos, tais como: os produtos finais a serem distribuídos a seus clientes; quais as habilidades técnicas e profissionais que a área deve possuir para o devido fornecimento e suporte de serviços, bem como, o nível de serviços a ser executado (*INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS; ARTHUR ANDERSEN, 2000, p. 39*).

Por se tratar de uma área com atividades e tarefas que, em sua maioria são padronizadas para todas as unidades de negócios de uma empresa, esse acordo deve conter termos claros dos prazos e dos tempos de respostas para os clientes, e também, medidas que avaliem o desempenho da referida área.

Outro item que deve constar no acordo é o preço a ser pago pelos serviços prestados e o método de cobrança que será exigido. É importante que haja entendimento e definição clara entre o que o cliente de Serviços Compartilhados almeja da área, para que o provedor de tais atividades possa fornecer os serviços desejados com o custo apropriado ao cliente (podendo o cliente decidir, também em função dos custos, positivamente ou não por tal contratação), e dentro do prazo estabelecido pelas partes.

Para Quinn, Cook e Kris (2000), Serviços Compartilhados permitem que as empresas tenham domínio sobre suas atividades principais, enquanto maximizam a eficiência sobre o controle dos custos. O conceito é simples: juntar as funções e atividades que, freqüentemente, estão duplicadas nas divisões ou negócios, ou subsidiárias e oferecem serviços mais eficientes com menores custos por meio de um centro único.

Serviços Compartilhados podem parecer uma centralização de atividades, mas existem diferenças entre a referida centralização de funções e o compartilhamento das informações pelos Centros de Serviços Compartilhados. O *Institute of Management Accountants* e a Arthur Andersen (2000, p. 5) destacaram algumas diferenças básicas entre a centralização de funções e os Serviços Compartilhados, tal como se pode observar no Quadro 1, a seguir:

<b>Serviços Compartilhados</b>	<b>Centralização de Funções</b>
Foco nas necessidades dos clientes internos, tal como uma unidade de negócio ou divisão.	A Alta Administração direciona as preocupações da corporação.
O tipo e escopo dos serviços são negociados e definidos conforme as necessidades dos clientes.	Serviços tendem a ser padronizados, sem levar em consideração as necessidades das unidades de negócios.
Os locais dos Centros de Serviços Compartilhados são definidos para melhor servir os seus principais clientes.	Serviços centralizados são, usualmente, localizados na Administração Central.
Os Centros de Serviços Compartilhados tem responsabilidade completa pelos custos incorridos e níveis dos serviços prestados.	O suporte aos gestores tem pouco comprometimento com os custos e a qualidade dos serviços.
Desempenho é avaliado com frequência, para verificar se está em consonância com o que foi, previamente, negociado entre as partes.	Desempenho é julgado somente com base no orçamento e de acordo com os objetivos da organização.

**Quadro 1: Diferenças entre Serviços Compartilhados e Centralização de Funções**

**Fonte:** Adaptado de *Institute of Management Accountants* e Arthur Andersen (2000)

Conforme se pode observar no Quadro 1, Serviços Compartilhados estão voltados para atender às necessidades dos clientes internos, preocupando-se e responsabilizando-se pela qualidade dos serviços prestados, bem como por seus custos incorridos; enquanto que, a centralização de funções, está voltada a atender apenas aos objetivos da Administração Central, sem comprometimento com os gastos e a qualidade da informação para com seus clientes internos.

Serviços Compartilhados podem ser desempenhados em diversas áreas da empresa, porém o foco deste trabalho está voltado para as atividades administrativas/financeiras. Segundo Gundavelli e Mohanty (2004, p. 52), Serviços Compartilhados é uma maneira de organizar as referidas atividades, e cuja função da organização desses serviços, ou seja, da equipe centralizada, é de prestar serviços eficientes e eficazes para as múltiplas unidades de negócios de uma empresa.

Para *Institute of Management Accountants* e Arthur Andersen (2000, p. 2), os Serviços Compartilhados são unidades independentes que fornecem serviços específicos para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio, filial etc) ou empresa de um grupo.

Na opinião de Gundavelli e Mohanty (2004, p. 52), o baixo crescimento econômico nos países tem feito as empresas direcionarem seus esforços para a redução de custos e o crescimento de seus resultados econômicos. Serviços Compartilhados podem contribuir com esses objetivos, caso sejam implementados em áreas ou regiões em que os custos/despesas operacionais sejam significativamente baixos, bem como possam difundir as melhores práticas, consolidando os processos para as unidades de negócios.

Serão vistos, a seguir, alguns dos benefícios alcançados por Serviços Compartilhados.

## 2.2 Benefícios de serviços compartilhados

Existem diversos benefícios de trabalhar em um ambiente de Serviços Compartilhados, e diversos estudiosos comentam sobre os referidos benefícios. No presente capítulo serão evidenciados os principais benefícios que podem ser alcançados pelas empresas. Na visão de Schulman *et al.* (2001, p. 3), Serviços Compartilhados podem apresentar os seguintes benefícios:

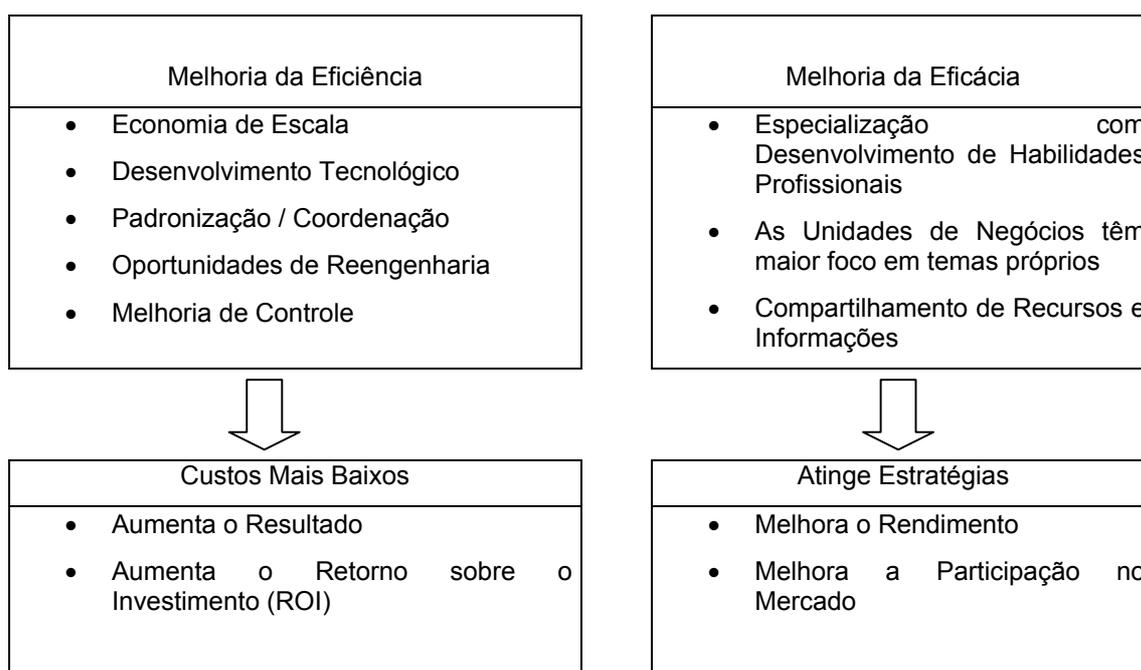
- Acrescentar valor à empresa;
- Buscar crescimento estratégico;
- Criar nova responsabilidade de gerenciamento;
- Focar nos serviços e no suporte;
- Transferir atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais dos serviços compartilhados;
- Fornecer concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte;
- Fornecer atividades de suporte a custos baixos com altos níveis de serviços;
- Alavancar investimentos tecnológicos; e
- Focar na melhoria contínua.

Por sua vez, Silva e Pereira (2004, p. 61) divulgaram alguns resultados alcançados por empresas que implantaram Serviços Compartilhados, destacando os seguintes benefícios:

- economias de escala para minimizar custos operacionais;
- aplicação de melhores práticas nos processos;
- melhoria de eficácia;

- ❑ flexibilidade;
- ❑ aproveitamento da especialização e liberação de tempo da unidade de negócio para concentrar-se no negócio principal (*core-business*);
- ❑ relação cliente-fornecedor; e
- ❑ aumento da competitividade.

Segundo o *Institute of Management Accountants* e a Arthur Andersen (2000, p. 12), os benefícios oriundos da implantação de Serviços Compartilhados iniciam pela redução de custos, em função da eliminação de tarefas redundantes e os sistemas e pessoas relacionados com tais funções, bem como pela eliminação da redundância de ingresso de dados, que minimiza alguns erros do processo, por meio da consolidação de dados em uma única base e das melhores práticas organizacionais, gerando melhoria da eficiência e da eficácia, conforme o Quadro 2, a seguir:



**Quadro 2: Melhoria da Eficiência e da Eficácia**

**Fonte:** Adaptado do *Institute Management Accountants* e Arthur Andersen (2000, p. 12)

Na seqüência, será comentada a visão do autor desta dissertação para cada um dos supracitados benefícios, tomando como base os citados por Schulman *et al.* (2001, p. 3), e fundamentando-se na opinião de vários estudiosos do assunto:

- a) **acrescentar valor à empresa** - Serviços Compartilhados podem acrescentar valor às empresas quando eliminam duplicidades de tarefas e reduzem quadro de pessoal. Obviamente, há necessidade de ter cuidado com a redução de pessoal para não prejudicar os processos da empresa, ou seja, essa redução deve ser satisfatória, no sentido de eliminar duplicidades de funções, enfatizando que não deve ser permitida a diminuição na qualidade dos serviços prestados. Com domínio das atividades e processos, Serviços Compartilhados conseguem alcançar a eficácia na execução de tarefas que, antes de sua implantação, não eram realizadas com a mesma qualidade, pois os antigos executores (unidades de negócios) não tinham pleno domínio das mesmas (*expertise*). Serviços Compartilhados podem acrescentar valor, também quando criam padrões de processamento e execução de atividades para uma ou mais unidades de negócios, no caso da empresa estudada, para um ou mais países, sob uma única coordenação central, e conseguem ainda, diminuir o tempo para disponibilizar as informações para os gestores; tempo esse incorrido entre os lançamentos das informações, seus respectivos processamentos e os relatórios gerenciais finais, que serão enviados para análises dos gestores;
- b) **buscar crescimento estratégico** – Quando as unidades de negócios deixam de executar atividades secundárias aos seus negócios, tais como: contas a receber, contas a pagar, tesouraria, compras, contabilidade, custos e reporte, entre outras, podem direcionar seus esforços em ações que resultem em criação de valor para a empresa. Ou seja, tais unidades ganham maior tempo para trabalhar nos aspectos estratégicos das operações, e passam a utilizar suas especialidades nas atividades inerentes aos negócios. Cada especialista estará

envolvido em atividades e processos inerentes à suas áreas, ou seja, cada área concentrará seus especialistas, melhorando a produtividade da empresa, que poderá tornar-se mais competitiva nos mercados em que atuar. Na opinião de Wolfendale (2003, p. 46), a grande vantagem, no caso das atividades administrativas e financeiras, reflete-se na habilidade de processar todos os dados contábeis e financeiros de um negócio, por meio de uma base de dados centralizada. Isto evita a duplicidade de tarefas, e também, conduz a um plano de contas-padrão e global, que poderá ser utilizado por toda a empresa, auxiliando na implantação de processos padronizados, bem como aumentando a flexibilidade de treinamento e do compartilhamento do conhecimento. Com processos-padrão, por meio de um atendimento qualificado e de uma estrutura de suporte tecnológica, os Centros de Serviços Compartilhados estão preparados para se adaptarem a algumas mudanças internas e externas que ocorrem no ambiente empresarial, tais como: aquisição de empresas, adesão de novas unidades de negócios e para o atendimento das necessidades dos negócios, além das informações-padrão que são previamente acordadas;

- c) **criar nova responsabilidade de gerenciamento** - Pode-se considerar que, após o surgimento dessa nova área dentro das organizações, o gerenciamento das unidades de negócios deixa de ter múltiplas atividades e passa a ser específico. Como exemplo, pode-se citar a responsabilidade do gestor da área de Serviços Compartilhados, que está relacionada ao atendimento de qualidade, e em tempo satisfatório para as unidades de negócios, pois o seu *core business* é, exatamente, fornecer para os seus clientes internos aquilo que estes preferem terceirizar, pois denominam de “burocracia”, algumas tarefas, tais como:

faturar, receber, pagar, contabilizar, custear e reportar, entre outras atividades, mas que são essenciais para que suas áreas, bem como para que a empresa como um todo, não pare suas operações. Por sua vez, as novas responsabilidades de gerenciamento para as unidades de negócios (clientes internos) poderão ser as de aumentar as vendas, desenvolver novos produtos e estratégias de crescimento de seus negócios, entre outras responsabilidades, que não sejam propriamente as que não tenham habilidade de realizar;

- d) **focar nos serviços e no suporte** - Por meio da área de Serviços Compartilhados, o foco passa a estar nos serviços e no suporte. O fluxo das operações de entrada de pedidos de compras, recebimento de mercadorias, pagamento de fornecedores, contabilização de faturas, valorização dos estoques, custeamento da produção ou dos serviços, recebimento e contabilização das vendas, encerramento de períodos contábeis, reporte de dados e geração de informações econômico-financeiras, passam a ser executados como atividades da área de Serviços Compartilhados, e deixam de ser preocupações para as unidades de negócios. Além deste foco nos serviços que são executados por essa nova área, o cliente (unidade de negócio) receberá o suporte necessário para suas operações, que pode ser de atendimento às questões fiscais (licenças de uso e produção junto aos órgãos fiscais), relatórios para atendimento às auditorias, informações de quantidade de produtos vendidos, margem bruta de produtos (receita menos custos), dados de despesas já incorridas no período *versus* orçamento do período, entre muitas outras atividades-suporte que essa nova área pode proporcionar, com baixo custo, e visando a atender, principalmente, a satisfação do cliente;

**e) transferir atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais de Serviços Compartilhados -**

A incorporação de atividades acontece por meio da transferência de responsabilidades da execução de tarefas secundárias da unidade de negócio para a unidade de Serviços Compartilhados. Dentro das empresas, como já comentado anteriormente, esta nova unidade é uma área independente e que tem vida própria, com seus próprios recursos humanos e que compartilha dos recursos tecnológicos da empresa. Considera-se que, após a implantação de Serviços Compartilhados, as unidades de negócios (áreas operacionais) deixam de executar várias atividades de suporte. Dessa maneira, as referidas unidades poderão focalizar seus esforços em planejar vendas, buscar novos mercados, conquistar novos clientes, acompanhar o crescimento de seus produtos e verificar, até mesmo, a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, entre outras atividades que possam agregar valor à empresa. Cabe ressaltar que, as atividades chamadas de “burocráticas”, tal como a emissão de uma nota fiscal, contabilização de despesas, emissão de relatórios, ou qualquer outra atividade de suporte, seja de extremo valor, e têm sua real importância dentro das organizações; entretanto, uma das propostas das novas áreas de Serviços Compartilhados é que cada especialista focalize seus esforços naquilo em que, realmente, tem competência para fazê-lo. Nesse sentido, Schulman *et al.* (2001, p. 25) acreditam que:

Os serviços compartilhados exaltam uma operação corporativa ao permitir que cada unidade de negócio foque as partes estratégicas de suas operações, colocando mais energia em tarefas estratégicas de desempenho, enquanto muda processos necessários, mas não estratégicos ou “core”, para unidades de negócios de serviços compartilhados.

Colocar mais energia em tarefas estratégicas é como o exemplo de uma empresa, que produz e comercializa calçados, que não

tem habilidades em atividades logísticas, e necessita distribuir seus produtos para o país inteiro e, muitas vezes, exportá-los. Nessa situação, a empresa pode optar por contratar um especialista em Logística, para que realize estas atividades em seu nome; este pode pertencer a uma equipe interna (Serviços Compartilhados) ou a um Operador Logístico (terceiro) que esteja externo à empresa (processo de *outsourcing*). Cabe ressaltar que, uma empresa pode optar por contratar serviços de terceiros (agentes externos à empresa) ou manter um quadro de pessoal efetivo, e migrar para um ambiente de Serviços Compartilhados. Uma unidade de negócio, que esteja livre das atividades “secundárias”, poderá dar maior atenção às estratégias do negócio. Schulman *et al.* (2001, p. 9) consideram que Serviços Compartilhados existem para servir a múltiplos parceiros internos, que podem ser as unidades de negócios, divisões etc, com baixo custo e alto nível de serviço junto às unidades de negócios. Esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e agregar valor à empresa.

- f) **fornecer concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte** - Uma vez que a área de Serviços Compartilhados esteja estruturada, e operando com uma ou mais unidades de negócios da mesma empresa, gestores de outras áreas de negócios, se assim desejarem, podem optar pela adesão a estrutura de Serviços Compartilhados, pois, essa nova área, com responsabilidade e gerenciamento próprio é capaz de concentrar recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte para toda a corporação. Dessa forma, cada área estará realizando aquilo que conhece e domina (concentração de *expertise*), ou seja, Serviços Compartilhados nas áreas administrativas e financeiras, logística, recursos humanos, tecnologia de

informação, compras, vendas, produção e outras. Para dar ênfase ao parágrafo supracitado, cabe comentar sobre um exemplo citado por Karsatos (1998, p. 35), de uma vendedora excepcional, de sucesso em Houston, nos Estados Unidos, que vendia *hardware* e *software* de computadores para empresas de médio porte. Essa profissional tinha uma excelente experiência técnica em sua área, entretanto, tinha pouquíssima habilidade e conhecimento em administração. Quando começou seu próprio negócio, demonstrou o mesmo desempenho de quando trabalhava para empresas privadas; mas, rapidamente seu negócio tornou-se muito ruim, e ao invés de ela focar seus esforços naquilo que sabia fazer de melhor, passou a gastar setenta por cento do seu tempo cuidando de detalhes administrativos, tais como: ocupar-se de bancos, preparação de demonstrativos financeiros, entre outras atividades. Logo, a executiva percebeu que podia ocupar este tempo vendendo mais de dois milhões de dólares em equipamentos com um lucro bruto de duzentos mil dólares se, simplesmente, delegasse tais detalhes administrativos, contratando um funcionário efetivo com conhecimento em tais tarefas. O relato supracitado remete a uma análise de que, é muito importante que cada especialista focalize seus esforços naquilo que, realmente, é de seu domínio. Então, cabe a decisão das unidades de negócios de levarem suas atividades secundárias para serem executadas pela área de Serviços Compartilhados ou não;

- g) **fornecer atividades de suporte a custos baixos com altos níveis de serviço** - Os custos operacionais podem ser reduzidos por meio de eliminação de duplicidades de tarefas e de funções, licenças de *softwares*, equipamentos de sistema de informação, redução de aluguéis de escritórios entre outros.

Bergeron (2002, p. 7), por exemplo, acredita que esse ambiente pode concentrar compras e outras atividades que estejam dispersas de uma empresa, resultando em grande poder de compra e concentração de recursos especializados, tal como especialistas de Contabilidade, que poderá gerar economias de escala, quando comparados com as estruturas originais das corporações. A área de Serviços Compartilhados tende a ser uma área enxuta, sem muitos funcionários na operação, mas que demanda funcionários altamente gabaritados, que tenham domínio em sistemas integrados, com conhecimento técnico daquelas atividades que estão executando, que saibam comunicar-se com os seus clientes internos (unidades de negócios) e, caso sejam de uma grande corporação multinacional, deverão dominar outros idiomas, para que possam manter os devidos canais de comunicação com as outras unidades localizadas em outros países. Todas essas qualificações supracitadas podem contribuir para altos níveis de qualidade dos serviços executados por Serviços Compartilhados, uma vez que os sistemas integrados de cada empresa contribuem muito para a geração de banco de dados, seu respectivo processamento e geração de informações em tempos satisfatórios, com poucas pessoas envolvidas que, por consequência, resultarão em baixos custos;

- h) **alavancar investimentos tecnológicos nos serviços** - Para uma empresa que opera com Serviços Compartilhados, o investimento tecnológico será necessário, uma vez que essa nova unidade de prestação de serviços estará centralizada em uma região que será previamente definida. Como exemplo, pode-se imaginar a operação de uma empresa que tenha uma área de Controladoria ou, até mesmo de reporte de informações, denominada de Serviços Compartilhados, que foi

criada para executar como atividade principal, aquelas consideradas não principais para outras unidades de negócios. Com o suporte devido de tecnologia de informação, ou seja, com as ferramentas ideais de tecnologia de informação e de telecomunicações, as pessoas que trabalham nessa área, conseguem otimizar seu tempo de execução das tarefas, e assim, são capazes de reduzir o tempo de processamento das informações que chegam por meio dos sistemas integrados (ERP's). A partir da redução da utilização de *hardwares*, *softwares* e outros recursos de tecnologia de informação, os gestores dos negócios podem ganhar com o acesso às informações em tempo real e analisar com mais detalhes o que lhes for necessário a seu processo de gestão. A comunicação entre as diversas unidades de negócios e a área de Serviços Compartilhados (que poderá estar fisicamente distante das unidades de negócios), só será realizada, de forma satisfatória, se houver tecnologia de suporte adequada aos níveis de serviços acordados entre as partes, e ainda, por conveniência da empresa, tal como, por exemplo, questões de custos ou questões estratégicas (tal como as logísticas). Será possível o controle das atividades, bem como das execuções das atividades e devidos suportes às unidades de negócios, se a empresa possuir os recursos tecnológicos necessários para essas operações. É necessário que os investimentos tecnológicos sejam realizados para que a operação seja feita com qualidade e com os devidos controles dos custos. Segundo Schulman *et. al.* (2001, p. 83), Serviços Compartilhados demandam mudanças na capacitação da área de tecnologia de informação, principalmente para o investimento em sistemas integrados e em "*call centers*" (centros de atendimentos aos clientes de Serviços Compartilhados que conectam voz, vídeos

e que podem compartilhar dados e informações, desde os Centros de Serviços Compartilhados para as unidades de negócios). Segundo Shah (1998, p. 7), Serviços Compartilhados são suportados pelos processos de reengenharia, pelo advento dos *desktops* (computadores individuais) e pela tecnologia de redes. Ajuda a eliminar tarefas redundantes e alavanca investimentos em *softwares* integrados, tais como o SAP, Peoplesoft e o Oracle. Além da alavancagem de tais investimentos, a utilização de Serviços Compartilhados pode trazer melhor aproveitamento dos mesmos, isso ocorre quando a área passa a explorar melhor os recursos tecnológicos disponíveis, em busca de agilizar e qualificar melhor as informações recebidas, e conseguir melhores tempos de processamentos das transações oriundas das unidades de negócios, e também, para a geração de informações e relatórios para os seus clientes;

- i) **focar na melhoria contínua** - Serviços Compartilhados têm o objetivo de melhoria contínua (*kaizen*), dos processos e suas atividades, visto que trabalha em uma área que concentra conhecimentos técnicos das operações ditas “secundárias” da empresa, visando a servir várias unidades de negócios da empresa ao mesmo tempo, com processos padrões e a baixo custo, com altos níveis de qualidade, sem a pretensão de centralização. Por meio de profissionais qualificados, estudos que antecedem a implantação da área e percepção das necessidades das unidades de negócios. Sendo assim, procedimentos são criados e padronizados visando ao melhor atendimento segundo as necessidades dos clientes/parceiros. Os fornecedores de Serviços Compartilhados estão preocupados em atender às necessidades das unidades de negócios, ou seja, aqueles clientes para quem fornecem seus

serviços. Dessa forma, o trabalho é de parceria entre a referida área e os clientes que podem e devem exigir o nível de serviço adequado à sua gestão. Para atingir estes objetivos, a equipe, além de prestar serviços para as múltiplas unidades de negócios de uma empresa pode, também, prestar serviços para suas diversas filiais. Esta empresa pode ser nacional, dividida por outras unidades, em cidades ou estados diferentes, bem como uma companhia multinacional segregada por países diferentes, mas que passe a operar Serviços Compartilhados desde uma unidade para outras unidades em diversos países, tal como será visto no Estudo de Caso desenvolvido no Capítulo 4.

Para ilustrar essa questão, D'Ambrósio (2004, p. 3) citou o caso da Dow Química, em que a referida empresa está ganhando com o compartilhamento dos serviços de Controladoria. O processo de implementação de Serviços Compartilhados da referida empresa foi iniciado em 1996 e finalizado no início de 1998, tendo uma economia superior a dois milhões de reais anuais. Isso foi possível, uma vez que a área de Planejamento Orçamentário e os departamentos de Contas a Pagar e Contas a Receber de toda a América Latina (Argentina, Chile, Paraguai, Peru, Bolívia, Colômbia, Venezuela e Costa Rica) e das cinco unidades da empresa no Brasil foram consolidados em um Centro de Serviços Compartilhados, em São Paulo. A empresa obteve ganhos de escala, de padronização dos sistemas e de melhorias dos serviços internos. Este cenário está muito próximo do que será descrito, posteriormente, no Estudo de Caso.

O bom andamento das atividades é devido, também, à padronização das tarefas, com a coordenação e o cumprimento das melhores práticas buscado pela área de Serviços Compartilhados. O foco da área está no cliente (parceiro); e ambos, área e cliente interno, podem expressar suas *expertises* naquilo que realmente dominam, melhorando assim, a qualidade dos serviços para os clientes externos, uma vez que os serviços que não são especialidades das unidades de negócios foram retirados, e levados para Serviços Compartilhados. Dessa forma as referidas unidades podem

concentrar seus esforços em suas competências centrais; com isso, a empresa poderá obter ganhos de competitividade.

“Dividir para somar”, é o que Womack e Jones (1998, p. 3) dizem que é o foco da mentalidade enxuta, que é um conceito implícito na filosofia dos Serviços Compartilhados. Considera-se que a mentalidade é enxuta, “porque representa uma forma de fazer mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço e, ao mesmo tempo, aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam” (WOMACK; JONES, 1998, p. 3).

Na opinião de Bain & Company (2004, p. 1), em tese, o que está por trás de Centros de Serviços Compartilhados é que estes são especialistas na execução dos serviços para as muitas unidades de negócios, ou filiais de uma determinada empresa, e ainda, podem atingir diminuição dos custos, bem como alcançar padronização de processos e atividades, que se fossem efetuada dentro das unidades de negócios individualmente, muito provavelmente, não seria atingido.

Todos os benefícios supracitados podem variar de empresa para empresa, mas são passíveis de serem conseguidos. Como exemplo, pode ser citada uma pesquisa realizada pelo grupo Bain & Company (2004, p. 2) que evidenciou algumas empresas, no Brasil e no mundo, que estão beneficiando-se dos Centros de Serviços Compartilhados. São elas: ABB, Allied Signal, American Airlines, American Express, Ambev, AT&T, Avon Products, BASF South América, Baxter, Boehringer Ingleheim, Camargo Correa, Dupont, J.D.Edward, Honeywell, General Eletric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Pacific Bell, Lucent, Mcdonalds Europe, Oracle Co., Shell, Texas Instruments, Votorantin, Xerox, entre outras.

Para ilustrar os benefícios dos Serviços Compartilhados, a seguir, no Quadro 3, serão demonstrados os resultados da pesquisa realizada pela consultoria Arthur Andersen citada por Silva e Pereira (2004, p. 60), em que algumas empresas, de diversos segmentos, traçaram alguns escopos para implantação de Serviços Compartilhados, obtendo os seguintes benefícios:

<b>Empresa</b>	<b>Escopo</b>	<b>Benefícios Obtidos</b>
Companhia líder em tecnologia	Faturamento, Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras e Logística.	<i>Payback</i> de três anos; Redução de custos de aproximadamente de 35%; Benefícios acumulados de US\$ 4,2 M.
Líder mundial em Pesquisa, Informações e Análise de Mercado	Tecnologia de Informação.	<i>Payback</i> de um ano; Redução de custos, aproximados de 38%.
Companhia de Produtos Cosméticos	Contabilidade Geral e Tecnologia de Informação.	<i>Payback</i> de três anos; Redução de Custos de aproximadamente de 20%; Benefícios acumulados de US\$ 11M.
Produtos Mundiais de Alimentos e Guloseimas	Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Tesouraria, Tributário, Compras e Logística.	Economias anuais de custos de aproximadamente 20%.
Grupo de Alimentos e Bebidas	Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria, Impostos, Recursos Humanos, Sistemas, Compras, Logística e Serviços Gerais.	Economias anuais de custos de aproximadamente 25%.
Grupo de Mídia Americano	Funções de Administração e Finanças (Contabilidade, Ativo Imobilizado, Orçamento, Compras e Contas a Pagar), Recursos Humanos, Tecnologia de Informação.	Redução de custos de aproximadamente 50%; Taxa interna de retorno superior a 100%; Redução de US\$ 17 – 20 milhões anuais em custos dos processos.

**Quadro 3: Benefícios auferidos com implantação de Serviços Compartilhados**

Fonte: Adaptado de Arthur Andersen *apud* Silva e Pereira (2004, p. 60)

Pode ser observado no Quadro 3 que, empresas de diversos segmentos implantaram Serviços Compartilhados em diferentes departamentos, tais como: Faturamento, Contas a Pagar, Contas a Receber, Logística, Tecnologia de Informação, Contabilidade Geral, Tributário e Recursos Humanos, entre outros. Estas empresas obtiveram benefícios de retorno de seus investimentos em um período de até três anos, com reduções de custos aproximadas entre 20% e 38%. A exceção foi de um grupo de mídia americano cuja redução de custos foi superior a esta escala, e ficou em torno 50%.

Em outra pesquisa citada por Silva e Pereira (2004, p. 60-61), apresentada em um Seminário da Gazeta Mercantil no ano de 2001, foram mostrados alguns resultados comprovados de algumas empresas brasileiras, e os seus respectivos benefícios

alcançados por meio da parceria de Serviços Compartilhados, conforme apresentado no Quadro 4:

<b>Empresa</b>	<b>Resultado</b>
Votorantim Metais	Ganhos anuais de R\$ 24,0 a R\$ 38,0 milhões (7 a 11%)
Usina São Martinho	Redução de Custos de: 46% nas atividades de Controladoria; 47% no Financeiro; 33% em Informática; 55% no Jurídico; 22% em Logística; e 35% em Recursos Humanos, com benefício médio de 40%
Telemar	Ganhos na ordem de US 8 milhões com um retorno de investimento de 2 anos
Petrobrás	Não indicou o volume de benefícios obtidos, entretanto, enfatizou um retorno de investimento de 4 anos

**Quadro 4 – Benefícios auferidos em algumas empresas brasileiras**

Fonte: Adaptado do Seminário Gazeta Mercantil (2001) citado por Silva e Pereira (2004).

As empresas brasileiras da pesquisa supracitada, por meio de Serviços Compartilhados tiveram redução de custos das áreas envolvidas, e obtiveram ainda bons resultados financeiros e retorno de seus investimentos.

Na opinião de Justino (2002, p. 57), Serviços Compartilhados é um modelo de gestão administrativa e financeira que aumenta a competitividade e reduz custos. Entretanto, a redução de custos e o retorno de investimentos não devem ser a única meta de Serviços Compartilhados, o foco no cliente e sua satisfação são aspectos muito importantes. Na visão de Corrêa e Caon (2002, p. 94), necessidades e desejos influenciam a expectativa do cliente, pois quando este busca por serviços específicos espera, primeiramente, que suas necessidades e desejos sejam atendidos de forma satisfatória.

O compartilhamento dos processos contábil-gerenciais, que é o foco deste trabalho, tem sido implementado por empresas, tais como; Alcoa, Monsanto, Cummins, Dow Química, Sadia e Motorola, visando a otimizar os serviços administrativos e financeiros e ganhar escala (D'AMBRÓSIO, 2004, p. 2). Segundo esta autora, nos Estados Unidos, esta nova área está bastante difundida, tendo sido implementada por empresas, tais como; GE, Shell, American Express e Johnson & Johnson, entre outras.

Segundo Hansen (1999), o Fórum de Serviços Compartilhados, um grupo de discussão existente na *Internet*, cujos membros são peritos em Serviços Compartilhados, estimou que, mais de 40% das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos utilizam essa estratégia. Enquanto algumas dessas empresas limitam seus Serviços Compartilhados às áreas de Controladoria, Finanças, Jurídica e de Recursos Humanos, outras estão adicionando, também, as áreas de Marketing, Compras, Comunicações, Relações Públicas, Serviços aos Clientes, Tecnologia de Informação (TI) e Pesquisa e Desenvolvimento.

Hansen (1999) acredita que, embora a posição geográfica dos Centros de Serviços Compartilhados, também tenha importância relativa para que estes sejam bem sucedidos, requerem um *pool* de talentos tecnológicos e de trabalhadores competentes, que falem outros idiomas e que tenham uma sólida infraestrutura de telecomunicações e Tecnologia de Informação. De acordo com este autor, os Países Baixos, Bélgica, o Reino Unido e Irlanda são as localizações principais para as empresas dos Estados Unidos que operaram Centros de Serviços Compartilhados na Europa. No Estudo de Caso que será desenvolvido, a corporação escolheu o Brasil como o Centro de Serviços Compartilhados, para compartilhar informações com outros doze países da América Latina.

Segundo Wolfendale (2003, p. 46), a principal razão da decisão dessas corporações para migrar para um ambiente de Serviços Compartilhados é a possibilidade de ter todos os dados em localização central única. Há a necessidade, por exemplo, de manter as informações contábeis e financeiras prontamente disponíveis para o gerenciamento das áreas operacionais. Elimina-se, portanto, a necessidade de ter múltiplos servidores em diferentes localizações, e permite centralizar o suporte com

uma única equipe; o que, também, pode resultar em significativas reduções de custos. Um resultado a ser alcançado com a implementação da área de Serviços Compartilhados é que os fechamentos mensais e trimestrais podem tornar-se muito mais velozes, diminuindo o tempo de trabalho, por exemplo, de uma semana para um ou dois dias úteis.

Outro exemplo é citado por Forst (2001, p. 13), comentando que a Pacific Bell reorganizou suas sete unidades de negócios, em 1991, para uma área de Serviços Compartilhados. Em cinco anos, os custos para entregar os serviços internos foram reduzidos em 54% e o percentual de satisfação dos clientes aumentou de 70% para 90%. Serviços Compartilhados, nesta empresa, foram capazes de reduzir a força de trabalho (entende-se por mão-de-obra) aproximadamente em 42%. Ainda segundo este autor, a Alcoa, em 1992, conseguiu incríveis resultados substituindo quatrocentos e trinta e sete funcionários que estavam espalhados pelas unidades de negócios, e que davam suporte às atividades financeiras para cento e cinquenta funcionários com salários menores, em uma simples estrutura centralizada de negócios, a área de Serviços Compartilhados.

Em se tratando de redução de custos, a pesquisa *The Shared Services Survey 2000*, realizada por Akris Bulletin em associação com a consultoria Arthur Andersen, em organizações, tais como: AlliedSignal, Monsanto, Amoco, Baxter International, Tenneco, Johnson & Johnson, General Electric, IBM, Hewlett Packard, Lockheed Martin, British Petroleum, Cargil e Rhodia, constatou que as referidas empresas, que adotaram Serviços Compartilhados, apontaram uma diminuição nos seus custos operacionais de 35%. (AKRIS BULLETIN *apud* SILVA; PEREIRA, 2004, p. 59).

Segundo Schulman *et al.* (2001, p. 7), a Teneco levou os departamentos de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação (TI), e outras funções para a Teneco *Business Center*, na América do Norte, abrangendo os Serviços Compartilhados para as seguintes atividades: contas a pagar; contas a receber; contabilidade geral; relatórios de despesas de viagens, ativo fixo, gerenciamento do fluxo de caixa e das contas correntes. Este cenário está próximo ao da empresa estudada, que apresenta atividades e áreas similares à da Teneco.

Para Forst (2001, p. 14), a maioria das organizações chega à conclusão de que a satisfação dos clientes deve ser uma meta a ser buscada, acima da redução de custos. Esta, por sua vez, deve ser a meta para a mudança por um ambiente de Serviços Compartilhados; entretanto, não deve ser o principal direcionador da implementação desse ambiente.

As pesquisas supracitadas demonstraram que, com a implantação de Serviços Compartilhados existem reduções de custos, e isso acontece em função da eliminação de tarefas e funções excedentes, além da estrutura necessária para realização dos trabalhos, já que a tecnologia dá o suporte necessário para o cumprimento dessas tarefas, mantendo a qualidade das informações.

Os fornecedores destes serviços devem estar preocupados em atender às necessidades das unidades de negócios, ou seja, daqueles clientes para os quais provêm seus serviços. Dessa forma, o trabalho é de parceria entre as áreas de Serviços Compartilhados e os clientes internos, que podem e devem, exigir o nível de serviço adequado à sua gestão.

Na seqüência, serão estudadas algumas desvantagens de Serviços Compartilhados.

### **2.3 Desvantagens em um ambiente de serviços compartilhados**

Existem algumas barreiras (resistências) para a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados, pois essa área requer profundas mudanças (como será visto no item 2.5), tais como: no comportamento das pessoas envolvidas, na tecnologia necessária, e, também nos processos.

Para Schulman *et. al.* (2001, p. 226), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas; a alteração das políticas e dos procedimentos; mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente, mexendo, ainda com a cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e métricas da empresa. Os referidos autores acreditam que, para quebrar essas barreiras, seja necessário um bom

líder, capaz de direcionar as profundas mudanças. Tal profissional terá que ter clareza em suas decisões, compromisso com os objetivos e no processo de comunicação com todos os envolvidos.

Outras barreiras encontradas para o processo de Serviços Compartilhados são os temas legais que devem ser considerados na implementação de tais serviços. Por exemplo, se for considerada uma determinada estrutura de Serviços Compartilhados para uma área de Controladoria, Arthur Andersen (2000, p. 24) destaca as seguintes reflexões:

- Os lançamentos contábeis de cada país devem ser mantidos em moeda local, no idioma local ou em outro formato particular?
- O ambiente está preparado (em termos de sistemas de informática) para receber e contabilizar as faturas de fornecedores em moedas estrangeiras?
- O faturamento das vendas e suas respectivas contabilizações devem ser mantidos em moeda local e linguagem local?
- Por quanto tempo deve-se manter os registros dos lançamentos da empresa?
- Quais são as exigências locais referentes aos lançamentos dos impostos, o tempo envolvido e a amplitude desses registros?

Pereira (2004, p. 84), também levanta uma questão para reflexão quanto ao modelo de implantação de Serviços Compartilhados: Qual o impacto provocado pela implementação do Centro de Serviços Compartilhados no sistema de controle interativo das organizações participantes desta parceria?

Os fatores supracitados estão diretamente relacionados com as capacidades de implantação de sistemas que se adequem a tais questões, bem como à mudança de comportamento das pessoas, para que estejam aptas a lidar com tais questões. Arthur Andersen (2000, p. 24) cita, ainda alguns obstáculos que podem surgir na implantação da nova estrutura: limitações dos sistemas existentes para atender às novas demandas das unidades de negócios e os respectivos fluxos de informações; a falta de

compromisso do corpo executivo da empresa e a supracitada resistência à mudança da estrutura descentralizada para a nova estrutura compartilhada.

Justino (2002, p. 6), por sua vez, aponta os seguintes pontos desfavoráveis: desgaste das relações interpessoais, quebra de ritmo na execução dos serviços; insatisfação do cliente interno, e ausência de criatividade nas execuções dos serviços. Na visão de Silva (2005, p. 34), os pontos supracitados por Justino, geralmente são minimizados após algum tempo transcorrido do início das operações de Serviços Compartilhados.

Na seqüência, será comentado sobre as transformações existentes em um ambiente de Serviços Compartilhados.

## 2.4 Transformações em um ambiente de serviços compartilhados

Algumas transformações devem ocorrer em um ambiente de Serviços Compartilhados. Shah (1998, p. 7-8) comentou que, Serviços Compartilhados requerem uma maior transformação nas operações das funções, das pessoas, processos e tecnologias, conforme se pode observar nos Quadros 5, 6 e 7, a seguir:

	<b>De</b>	<b>Para</b>
<b>PESSOAS</b>	Assessoria	Fornecedor/Parceiro
	Centro de Custo	Negócio
	Controle	Valor
	Especialista Funcional	Provedor de Serviços
	Lealdade com departamentos	Lealdade com os clientes

**Quadro 5: Transformações das Pessoas**

Fonte: Adaptado de Shah (1998, p. 7)

As transformações das pessoas comentadas pelo autor sugerem mudanças de comportamentos, para o atendimento às necessidades dos clientes/parceiros de Serviços Compartilhados. Quando pessoas sofrem transformações, por exemplo, deixando de ser tratadas como agentes de suporte ou apenas gastos incorridos em determinado centro de custos, passando a ser vistas como provedoras de serviços ou parceiras de atividades, tal como uma unidade de negócio dentro da empresa, e então estarão dispostas a trabalhar para atender às necessidades de seus clientes, ou seja, passarão a agregar valor aos negócios da empresa.

As pessoas devem relacionar-se com as unidades de negócios, e em um ambiente de Serviços Compartilhados, os empregados devem desenvolver uma parceria de serviços para atendimento às unidades de negócios/filiais. Esses funcionários devem, ainda, receber treinamentos e ser avaliados, ou seja, devem existir indicadores de desempenho e sistemas que possam recompensar e encorajar seus funcionários. Além das pessoas, os processos, também, devem sofrer transformações:

	<b>De</b>	<b>Para</b>
<b>PROCESSOS</b>	Desalinhados das necessidades das unidades de negócios/filiais.	Processos desenhados para agregar valor, segundo as necessidades dos negócios.
	Processos, produtos e custos dos serviços não estão bem definidos.	Orientação dos processos na rentabilidade nos produtos e serviços.
	Redundante, fragmentado e processo único.	Processos comuns e as principais práticas.

**Quadro 6: Transformações dos Processos**

Fonte: Adaptado de Shah (1998, p. 7-8)

Os processos, também passam por transformações, e as principais sugeridas pelo autor são: atender às unidades de negócios, com foco em suas necessidades; processos orientados a partir de indicadores que avaliem suas rentabilidades e processos padrões, realizados por meio das principais práticas; envolve revisão dos processos atuais, bem como o desenho de novos processos baseados nas melhores práticas, internas e externas; seu sucesso depende da boa definição dos processos e

serviços. Além de pessoas e processos, as tecnologias, também, devem sofrer transformações, conforme as sugeridas no Quadro 7, a seguir:

	De	Para
<b>TECNOLOGIA</b>	Aplicações não integradas e desalinhadas dos processos dos negócios.	Sistema Integrado e Alinhado aos processos dos negócios.
	Antigas e amplas modificações.	Menos manutenção dos Bancos de Dados.
	Falta de integridade dos dados.	Validação dos dados por origem.
	Múltiplos planos de contas e ambientes operacionais.	Um plano de contas padrão para as unidades de negócios/filiais.
	Sem relevância e evidência de tecnologia estratégica.	A informação é oportuna, relevante e alinhada à estratégia.

**Quadro 7: Transformações da Tecnologia de Informação**

Fonte: Adaptado de Shah (1998, p. 8)

Serviços Compartilhados demandam transformações tecnológicas. Seria muito difícil a operação desta área sem a existência de um sistema integrado. Entretanto, o sistema por si só, não adianta. É necessário que esteja parametrizado (alinhado) às necessidades das unidades de negócios e da empresa; isso acarretará dados integrados e informações consistentes desde suas origens.

Empresas que trabalham com sistemas não integrados, geralmente, necessitam criar *interfaces* (transporte de dados) de um módulo para outro, o que acarreta maior tempo gasto para gerar informações, necessidades de conciliações entre módulos dos sistemas, e muitas vezes, inconsistências de dados. Por meio de novas tecnologias, a empresa não necessitará de amplas modificações, pois estas estarão quase que limitadas às atualizações (*upgrades*), de acordo com as estratégias da empresa.

Shah (1998, p. 8) comentou que as unidades de negócios dentro de uma mesma corporação, que possuem *softwares* financeiros independentes, múltiplos planos de contas e diferentes infraestruturas tecnológicas, são impossibilitadas de fazer parte de um ambiente de Serviços Compartilhados, e por conseqüência, pode haver

duplicidade de tarefas, bem como pode haver problemas com a integridade desses dados.

A área de Serviços Compartilhados, como visto, traz para si algumas atividades operacionais, “liberando” o pessoal das unidades de negócios, divisões etc., para pensarem e agirem estrategicamente, realizando suas atividades principais. Entretanto, é necessário que as unidades de negócios, as divisões, e até mesmo, filiais em outros países (foco deste estudo) ou empresas de um mesmo grupo, compreendam o sentido dessa parceria, para que possam administrar possíveis conflitos.

Em se tratando de parceria, Silva (2005, p. 171) comenta que um Centro de Serviços Compartilhados de uma empresa denominada TMS passou a perceber a nova área como uma entidade distinta que prestava serviços à empresa, e que todas as outras unidades de negócios utilizavam desses serviços como clientes da mesma, mas que o fator importante neste processo foi a existência da parceria no ambiente administrativo-financeiro, compartilhada com as demais unidades da empresa, em que todos objetivavam juntos, alcançarem os resultados esperados pela empresa.

O compartilhamento dos serviços trará muitas mudanças, dentre as quais algumas culturais, de processos, de pessoas e tecnologia de informação, tal como supracitado, e é necessário preparar-se para tanto.

No próximo capítulo será descrita a Metodologia de Pesquisa empregada neste trabalho.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, será apresentado o método de pesquisa utilizado no presente estudo, que envolve a investigação empírica empregada e os procedimentos adotados na pesquisa realizada. Lakatos e Marconi (1995, p. 40) comentam que:

O Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para dar direcionamento ao estudo, o pesquisador precisa fazer a opção entre os muitos meios de pesquisa existentes. Oliveira (2003, p. 135) diz que o método é o caminho que será realizado na intenção de chegar ao objetivo proposto inicialmente. O caminho a ser traçado na presente pesquisa, será por meio de um estudo exploratório, na busca de conhecimento de uma área de Controladoria, provedora de informações, e suas peculiaridades, em um ambiente de Serviços Compartilhados.

Entende-se que o presente estudo é exploratório, pois segundo Oliveira (2003, p. 65), este tipo de pesquisa tem o objetivo de formulações de questões ou de um problema, em que as finalidades sejam: desenvolver hipóteses; ampliar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente, fato ou fenômeno, para posterior realização de outras pesquisas mais precisas, e ainda tem a finalidade de modificar ou de esclarecer conceitos pré-existentes.

Em complemento, Robles (2001, p. 77) comenta que,

[...] embora existam restrições a esse tipo de estudo, os estudos exploratórios zmostram-se adequados, quando o cabedal de conhecimentos sobre um assunto não é extenso e importante, ao se constituírem etapas iniciais, para a realização de estudos mais estruturados [...]

A presente pesquisa utilizou-se do levantamento bibliográfico de estudos existentes a respeito dos tópicos inerentes ao tema principal. A revisão bibliográfica permeou o levantamento de alguns estudos existentes no Brasil, e também no exterior,

foram consultados diversos materiais, tais como: livros, dissertações, artigos nacionais e internacionais.

Em relação ao Estudo de Caso, este foi desenvolvido em uma empresa multinacional de origem europeia, que importa vitaminas animais e humanas da sua casa-matriz na Europa, e mistura as referidas vitaminas em suas plantas produtivas, espalhadas na América Latina, segundo as necessidades de seus clientes, e possui uma filial localizada na cidade de São Paulo.

Triviños (1990, p. 133) acredita que o Estudo de Caso tem por objetivo a obtenção de conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada. Yin (2001, p. 32), por sua vez, define-o como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo num contexto de situação real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos".

O objetivo do estudo de caso desenvolvido neste trabalho foi o de verificar se os gestores, "clientes" da Área de Controladoria, e mais especificamente da Área de Serviços Compartilhados - Custos da América Latina, que compartilha serviços para os treze países da região da América Latina, estavam satisfeitos com as informações recebidas; bem como se a prestação destes serviços auxilia o processo de tomada de decisão dos referidos gestores.

A presente pesquisa assemelha-se a uma realizada por Justino (2002, p. 32) que, por meio de um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte, investigou os Serviços Compartilhados da área administrativo-financeira, por meio de entrevistas com nove dirigentes da mesma. Este pesquisador enviou setenta questionários aos funcionários operacionais, sendo quarenta para os prestadores e trinta para os receptores dos Serviços Compartilhados, na perspectiva de buscar a visão dos funcionários operacionais sobre o relacionamento entre eles durante e após o processo de implementação de Serviços Compartilhados.

Outra pesquisa sobre o tema de Serviços Compartilhados foi realizada por Silva (2005, p. 137), que efetuou um estudo sobre a implementação de Serviços Compartilhados, também na área administrativo-financeira, envolvendo as seguintes atividades de serviços da organização: Contabilidade, Custos Contábil, Controle

Patrimonial, Fiscal e Relação com Investidores, mensurando por meio da ferramenta do *Balanced Scorecard (BSC)*, o desempenho do referido centro em uma indústria de bens de consumo imediato.

Entretanto, considerando e respeitando a qualidade e os resultados alcançados por ambos pesquisadores, a presente pesquisa difere das pesquisas realizadas por Justino (2002) e por Silva (2005), no sentido de que o presente estudo foi realizado em uma empresa de vitaminas animais e humanas, que surgiu de um processo de cisão de uma grande indústria farmacêutica, a qual já operava com Serviços Compartilhados quando o pesquisador chegou ao ambiente para levantamento dos dados, e não tratando do processo de implementação. Outro diferencial, e como já foi dito, é que o foco desta pesquisa, está voltado para levantamento de dados junto aos *controllers* e gestores das treze filiais componentes da região da América Latina na empresa analisada, para verificar se os gestores estão satisfeitos com as informações geradas pela área de Serviços Compartilhados e se a prestação destes serviços não prejudica o processo de tomada de decisão dos referidos gestores.

Em função da oportunidade de investigar o ambiente de uma empresa multinacional e sua área de Controladoria na América Latina, trabalhando como uma unidade independente da organização, é que foi escolhido o método do estudo de caso como metodologia de pesquisa, para complementar a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

Para Yin (2001, p. 61-63), existem vários fundamentos para justificar a escolha de Estudo de Caso Único, são eles: quando o estudo representa um caso decisivo, ao se testar uma teoria bem formulada – ou seja, um experimento decisivo; ou em um segundo fundamento lógico para um caso único, o qual representa um caso raro ou extremo, algo tão raro que justifica o estudo, bem como a documentação do mesmo; ou um terceiro fundamento, que é o caso revelador, em que o pesquisador tem a chance de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à pesquisa.

Um dos motivos de ter adotado esta metodologia foi que, o caso desenvolvido pode ser considerado como um caso revelador, pois o pesquisador teve a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica:

o levantamento da estrutura da Área de Controladoria, e mais especificamente da Área de Custos de uma empresa de vitaminas, seu ambiente de Serviços Compartilhados em um contexto regional da América Latina. A metodologia utilizada possibilitou ainda, a identificação e o levantamento de quais são as informações e relatórios gerados por Serviços Compartilhados e, posteriormente, disponibilizadas aos gestores e *controllers* dos treze países da América Latina, e também a frequência e o meio de comunicação pelo qual tais clientes recebem essas informações.

Foi possível, ainda, verificar por meio de questionários enviados aos *controllers* e, também aos gestores, se as informações geradas por Serviços Compartilhados atendiam às duas necessidades, e se tais clientes estavam satisfeitos com as informações recebidas. O sucesso da realização da coleta dos dados ocorreu em função do ingresso do pesquisador no ambiente operacional da empresa, ou seja, pela oportunidade da realização do estudo de caso.

Para um Estudo de Caso, é necessário que haja levantamento de dados. Quanto à coleta de dados, Severino (1996, p. 37) comenta que:

A documentação temática visa a coletar elementos relevantes para o estudo em geral ou para a realização de um trabalho em particular, sempre dentro de determinada área. Na documentação temática, esses elementos são determinados em função da própria estrutura do conteúdo da área estudada ou do trabalho em realização.

Para efetivar esta pesquisa, em um segundo momento foram feitas análises dos dados obtidos, para que proporcionassem informações relevantes.

Mattar (1999, p. 222) afirma que, todo o processo de planejamento e execução contidos nas etapas iniciais de uma pesquisa, consolida-se em um instrumento de coleta de dados, que podem ser levantados por meio de questionários estruturados, formulários com anotações e observações, preparação de tópicos em casos de entrevistas etc. Este autor complementa:

[...] O projeto de construção de um instrumento de coleta de dados compreende os seguintes passos (considerando, para a apresentação dos passos, um instrumento não disfarçado, que é o mais completo de todos): (1) determinação dos dados a serem coletados, (2) determinação do instrumento segundo o método de administração; (3) redação do rascunho; (4) revisão e pré-testes; e (5) redação final. (MATTAR, 1999, p. 222)

No que tange à coleta de dados, Yin (2001, p. 89), diz que os procedimentos e as regras gerais para um estudo de caso estão contidos no protocolo. O protocolo é uma das principais formas de incremento de confiabilidade da pesquisa. Por sua vez, Martins (2002, p. 36), acredita que estudos de casos são validados pelo cumprimento do protocolo estabelecido.

Segundo Yin (2001, p. 89-91), o protocolo apresenta as seguintes seções:

- **Uma visão geral do projeto do estudo de caso** (os objetivos do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado);
- **Procedimentos de campo** (acesso ao local de estudo e às diversas fontes de informações);
- **Questões do estudo de caso** (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão); e
- **Guia para um relatório do estudo** (informações bibliográficas sobre o estudo e demais documentações que possam ser obtidas).

Yin (2001, p. 91) diz, ainda, que uma breve análise dos itens supracitados pode evidenciar a importância do protocolo em tais estudos, pois tal ferramenta remete ao pesquisador o tema do estudo de caso e exige que sejam antecipados vários problemas que podem ocorrer (por exemplo, como os relatórios do estudo de caso devem ser preenchidos, bem como a identificação do público-alvo antes do início do estudo). Essa antecipação de fatos poderá contribuir para evitar situações difíceis no decorrer do trabalho.

Na presente pesquisa objetivou-se o cumprimento de tais requisitos, e também se pretendeu realizar entrevistas com os *Controllers* e com os gestores dos treze países

da América Latina, mas isso se tornou inviável em função dos altos custos envolvidos e da dificuldade de agendamento dos encontros com tais profissionais.

Em Outubro de 2004, o pesquisador conversou com o *Controller* da América Latina da empresa de Vitaminas sobre seu projeto de pesquisa, que visava a estudar uma empresa multinacional que compartilhava serviços da Área de Custos para outros países da América Latina, por meio da observação do ambiente da empresa, pela coleta de documentos gerados pela referida área, bem como por meio de possíveis entrevistas e questionários que seriam enviados aos *controllers* de cada país da região e, também, aos gestores locais.

Após a comunicação da permissão do *Controller* da América Latina, iniciou-se, por meio da observação do ambiente da empresa, o levantamento da estrutura organizacional da Controladoria, mais especificamente (objeto deste estudo) da Área de Custos. Verificaram-se as atividades que eram realizadas na referida área, bem como as informações que eram geradas para seus clientes internos (parceiros).

Foi possível, também conversar com o Diretor Financeiro da América Latina que, fisicamente, também estava alocado no Brasil, o qual recebeu ao pesquisador e autorizou o encaminhamento dos questionários para os gestores e *controllers* da região. Esse diretor fez, ainda algumas observações quanto ao seu interesse em receber a análise dos dados obtidos e sugestões quanto ao idioma a ser utilizado nos questionários, bem como o critério de envio dos questionários.

O referido executivo sugeriu que o questionário estivesse traduzido para o espanhol, pois a pesquisa seguiria para os países da América Latina de origem hispânica, tendo como idioma o espanhol, porém mantendo os nomes originais (em inglês) dos relatórios gerados pela área. Foi solicitado, também que os questionários fossem direcionados aos *controllers* de cada país, por *e-mail*, tanto as perguntas para os *controllers*, quanto às perguntas elaboradas para os gestores. Assim, cada *controller* repassaria os questionários a serem respondidos para os gestores de seus respectivos países, e quando esses questionários estivessem respondidos, seriam reenviados, dos *controllers* ao pesquisador por *e-mail*. Demonstra-se nesta atitude, excelente recepção, e interesse em ajudar no sucesso da presente dissertação.

A partir de Novembro de 2004, iniciou-se a pesquisa, investigando a estrutura da área, conhecendo os países participantes, as atividades realizadas, a tecnologia de informação utilizada, e também os relatórios gerados pela mesma. Esse levantamento foi realizado até o mês de Fevereiro de 2005.

Em março de 2005 foi realizado um pré-teste dos questionários, e apuradas as respostas. Segundo Mattar (1999, p. 236), o pré-teste serve para ter o conhecimento de como a pesquisa pode comportar-se em uma situação real de coleta de dados, e tem alguns objetivos, tais como:

- avaliar se os termos empregados são interpretáveis;
- verificar se as perguntas estão escritas de forma clara e que serão bem interpretadas;
- identificar se perguntas fechadas contemplam as possíveis opções de respostas;
- observar se existe seqüência lógica na perguntas, entre outros fatores.

No pré-teste foram enviados questionários para o *Controller* do Brasil, um Gerente de Vendas do Brasil e um Gerente de Vendas responsável pela região da América Latina, para verificar a utilidade das informações geradas no processo de tomada de decisões. Esse pré-teste foi limitado aos gestores e ao *controller* do Brasil para facilitar a coleta das informações e agilizar possíveis modificações nos questionários.

Por meio do referido pré-teste foi possível rever algumas questões, corrigi-las, e ter uma noção quanto ao tempo para a resposta dos questionários. Na elaboração dos questionários, optou-se por desenvolver dois tipos: um para ter como respondentes os *controllers* locais da empresa, e o outro a ser aplicado aos gestores operacionais, fossem estes gerentes ou diretores, locais em cada país ou regionais, que seriam responsáveis por mais de um país na região.

Os questionários da pesquisa levaram em consideração as seguintes perguntas abertas e fechadas, e tendo as seguintes questões como principais:

### **Questionário enviado aos *Controllers***

#### **1º) Em qual país que você trabalha?**

Essa pergunta, visou a validar os países participantes da pesquisa.

#### **2º) Quantos funcionários efetivos existem em sua área?**

Por meio desta pergunta, foi possível identificar a quantidade de pessoas envolvidas na atividade de Controladoria em cada país.

#### **3º) Qual o gasto mensal (US\$) com a área de Controladoria em seu país?**

Nesta pergunta, pretendeu-se buscar os custos envolvidos na Área de Controladoria, visando a compará-los entre os países participantes da pesquisa.

#### **4º) Quais dos seguintes relatórios, emitidos pela área de Custos do Brasil, são disponibilizados para sua análise?**

*Balance* (Balanço), *Gross Profit* (Lucro Bruto), *Mixing Costs* (Custo da Mesclagem), *Profit & Loss* (Lucro & Perda), *CDI* (Giro dos Estoques), *DSO* (Prazo de Recebimento das Contas a Receber), *Working Capital* (CDI e DSO), *Production Capacity* (Capacidade da Produção), *Headcount* (Funcionários) e *Exchange Rate* (Variação de Taxas de Câmbio).

Nesta pergunta fechada, o objetivo foi verificar se os relatórios gerados pela área de Serviços Compartilhados - Custos da América Latina estavam disponíveis para o processo de análise dos *controllers* ou repasse para os gestores.

**5º) Como são disponibilizados esses relatórios?**

Questionou-se com qual frequência esses relatórios eram disponibilizados e qual meio de comunicação, na intenção de verificar como a informação chegava, e em qual prazo para a análise ou repasse de informações.

**6º) Você está satisfeito com as informações / relatórios recebidos pela área de Custos?**

Por meio desta questão, o entrevistado pode dizer se as informações/relatórios supracitadas eram satisfatórias para o atendimento de suas necessidades de tomada de decisão.

**7º) Além dos relatórios recebidos pela Área de Custos, localizada no Brasil, a Área de Controladoria local tem a necessidade de gerar outros relatórios para a tomada de decisão dos gestores locais?**

Nesta pergunta aberta, o *controller* teve a oportunidade de demonstrar se eram suficientes as informações que eram geradas pela área de Serviços Compartilhados - Custos, ou se localmente, necessitavam preparar informações adicionais para a tomada de decisões dos gestores locais.

**8º) Em caso de afirmativo na questão anterior, quais outros relatórios específicos para as diversas áreas são gerados pela Controladoria local para a tomada de decisão dos gestores locais, e com que frequência?**

Pretendeu-se nesta questão, abrir espaço para que cada *controller* pudesse demonstrar quais seriam as informações adicionais geradas em suas áreas, bem como confrontá-las com as informações geradas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos.

**9º) Em relação à pergunta 8 (oito), que tipo de informação é gerada por cada um desses relatórios (sintético)?**

Essa questão visou a verificar, em caso da existência de outras informações geradas pela Controladoria local, se estas deveriam ser providas pela Área de Serviços Compartilhados – Custos ou não.

**10º) Que tipo de relatório/informação você gostaria de receber da área de Custos, localizada no Brasil, para atender às necessidades dos gestores locais?**

Nesta questão pretendeu-se verificar se, na visão do *controller*, a Área de Serviços Compartilhados - Custos da América Latina, deveria fornecer outras informações, segundo as necessidades de cada país, além das disponíveis para todos os países.

**11º) Em sua opinião, você acha que é interessante ter uma Área de Custos que presta serviços compartilhados para as treze filiais da América Latina?**

Por meio, desta questão aberta, o *controller* local pode expressar sua opinião quanto à Área de Serviços Compartilhados - Custos, evidenciando sua satisfação ou não com a respectiva área.

**12º) Você considera que as informações geradas pela área de Custos do Brasil deveriam ser geradas localmente pela área de Controladoria em seu país?**

Buscou-se nessa pergunta verificar se o *controller* local sente a necessidade de desenvolver localmente em sua área, informações que, atualmente são geradas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos.

Devido ao pré-teste mencionado anteriormente, bem como as orientações do Diretor Financeiro quanto à forma de envio dos questionários (por email) e, também quanto à destinação de ambos os questionários para a supervisão e acompanhamento dos *controllers*, houve uma certa agilidade nas respostas dos questionários. Porém, em

um primeiro momento, foram poucos os gestores respondentes. Com isso, optou-se por um novo envio dos questionários, e desta outra vez de forma direta para os próprios gestores que, ainda, estavam dispostos a participar da presente pesquisa.

### **Questionário enviado aos Gestores**

#### **1º) Em qual país que você trabalha?**

Por meio desta pergunta, pretendeu-se verificar quais foram os países que participaram da pesquisa.

#### **2º) Qual sua área?**

Verificar a área do gestor respondente objetivando, posteriormente, fazer uma relação com os relatórios que este recebia.

#### **3º) Qual sua função?**

Esta questão visava a relacionar a posição hierárquica dentro da empresa para identificar o profissional em posição de tomada de decisão.

#### **4º) Assinale quais dos seguintes relatórios, emitidos pela Área de Custos do Brasil, são disponibilizados para a sua análise: Qual a forma de comunicação e qual a frequência?**

Nesta pergunta, pretendeu-se verificar se os gestores tinham conhecimento dos relatórios gerados pela Área de Custos, e se estavam recebendo os mesmos para a sua tomada de decisão; além de verificar como, e com que frequência, recebem as referidas informações.

**5º) Você está satisfeito com as informações/relatórios recebidos da Área de Custos para sua tomada de decisão?**

Esta questão disponibilizou as opções de: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito, na intenção de deixar o gestor expressar sua opinião em relação à Área de Custos da América Latina, além do mesmo poder relatar o porquê.

**6º) Além dos relatórios recebidos da Área de Custos localizada no Brasil, há outros relatórios que são enviados ou disponibilizados por outras áreas para sua tomada de decisão?**

O objetivo desta questão foi obter resposta positiva ou negativa do gestor, e no caso da positiva, foi solicitado que o mesmo escrevesse: quais eram esses relatórios, a fonte emitente, a forma de comunicação e a frequência, pois isso permitiria trazer reflexões para a Área de Serviços Compartilhados - Custos, bem como saber as informações geradas pela referida área e as que os gestores necessitavam e eram supridas por outras áreas. Sendo possível, ainda, analisar se era de competência da área prover tais informações ou não.

**7º) Atualmente, sua área tem necessidade de desenvolver localmente algum tipo de relatório que não receba de outras áreas? Se sim, qual?**

Ao contrário da pergunta anterior, que visava a identificar se outras áreas eram provedoras de informações para o gestor questionado, essa pergunta teve por intenção conhecer quais eram as informações ou relatórios gerados pela própria área do gestor, sendo, assim possível identificar algumas deficiências da Área de Serviços Compartilhados - Custos.

**8º) Quais as decisões estratégicas e operacionais de sua área?**

Por meio do apontamento das decisões estratégicas e operacionais de cada área, verificar se as informações geradas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos, estavam alinhadas às estratégias das áreas em que atuavam os gestores.

**9º) Que tipo de relatório ou informação gostaria de receber para otimizar as decisões da sua área? Qual área seria a fonte desse relatório/informação? Por qual meio de comunicação e com que frequência o (a) mesmo (a) deveria ser disponibilizado (a)?**

A intenção desta última pergunta, foi deixar um espaço para que cada gestor comentasse de suas necessidades de informações, no sentido de otimizar as decisões da área, bem como identificar na opinião de cada gestor, quem seria o responsável por prover tais informações, a forma de comunicação e com qual frequência deveriam ser disponibilizadas tais informações.

Na seqüência, será apresentado o Estudo de Caso da Empresa de Vitaminas, bem como serão demonstrados os resultados desta pesquisa.

#### **4 ESTUDO DE CASO: A EMPRESA MULTINACIONAL DE VITAMINAS E OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE CUSTOS PARA A AMÉRICA LATINA**

Neste capítulo será descrito o estudo de caso desenvolvido em uma empresa multinacional de origem européia, voltada à produção e comercialização mundial de vitaminas animais e humanas, que são utilizadas em outros processos industriais.

A empresa tem seus próprios centros de pesquisas, plantas de produção, equipes de vendas e redes de distribuição localizadas em vários países do mundo, visando a atender às necessidades das indústrias de nutrição animal e humana, a indústria farmacêutica e, também, a indústria de cosméticos, com vitaminas de alta qualidade.

Possui diversas filiais espalhadas globalmente. No Brasil, está situada uma das treze filiais da região da América Latina, localizada em São Paulo, onde está concentrada a área de Custos do Brasil e das outras doze filiais espalhadas pela América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela).

A supervisão da atividade dessa área de Serviços Compartilhados é centralizada no Brasil, e compartilha serviços de atendimento e suporte de custos para os treze países supracitados. Executa atividades de fechamento mensal e reporta relatórios contábil-gerenciais mensais, trimestrais e anuais, tanto para os países da referida região (para avaliação dos *controllers* e gestores de cada país) quanto para a matriz na Suíça.

Com a utilização de recursos adequados e atividades padronizadas, tais como: cálculo de custo-padrão, fechamentos custos mensais, geração de relatórios e outras atividades, feita para o Brasil, pode ser realizada, também, para qualquer outro país da América Latina.

A empresa apresenta bons recursos tecnológicos para comunicação entre os países componentes da região, e também, tem forte poder de negociação de seus produtos e serviços no mercado. Isso se deve, principalmente, à utilização de tecnologias extremamente avançadas, bem como modernos sistemas de

telecomunicações, aparelhos de vídeo-conferência, equipamentos de conferências telefônicas e a própria utilização da *Internet*, que facilita na comunicação entre os diversos países do mundo, o que lhe permite competir em um mundo globalizado. Por meio de sistemas integrados, tal como o SAP R/3, que foi implantado na referida corporação, é possível consultar informações e transmiti-las de um país para os outros da região.

Além dos sistemas integrados, existem, também outras ferramentas de tecnologia de informação que tornam mais eficientes os fluxos físicos (de produtos e mercadorias) e de serviços, no qual materiais, por exemplo, que são fabricados na Europa, podem ser levados à América Latina ou para qualquer outra região do mundo, sendo logo transformados em novos produtos. Graças à tecnologia instalada, é permitido que uma mensagem que é redigida no Brasil, em minutos, possa ser lida na Europa ou vice-versa. Além das tecnologias, esse ambiente envolve, também, profissionais altamente qualificados, que conhecem informática, falam outros idiomas e buscam constante aprimoramento profissional.

Esta empresa possui diversas áreas de Serviços Compartilhados, tais como: Logística, Controladoria, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, entre outras; mas como comentado anteriormente, este trabalho foi delimitado a analisar as atividades de Serviços Compartilhados da Área de Custos, localizada no Brasil. Esta última padronizou algumas tarefas inerentes ao suporte, atendimento e fechamento de custos, bem como de geração dos relatórios e reporte dos mesmos, executando as mesmas tarefas, de forma padronizada, para treze filiais da América Latina.

A Área de Custos da presente pesquisa apresenta características exclusivas, e que são consideradas como pontos-chave. Uma dessas características é que os gestores estão localizados em diferentes países da América Latina. Outra característica é que são profissionais que, freqüentemente, viajam, de um país para outro, e por isso optou-se trabalhar com questionários.

Quanto aos questionários dos gestores, foram enviados para os gerentes de logística, de mercados (responsáveis pelas vendas) e gerentes de produção de todos

os países componentes da região, bem como participaram das respostas, dois diretores de mercado responsáveis pela região da América Latina.

Na referida empresa, existe um *Controller* regional que, para as atividades da Área de Custos, recebe suporte de três supervisores, sendo que todos estão alocados fisicamente no Brasil, e realizam o controle suporte das treze filiais. Este executivo responde diretamente ao Diretor da região que, também está no Brasil, sendo responsável pela área de Finanças da região.

Existem ainda, outros nove *controllers*, responsáveis por países da região, que intermediam o fluxo de informações entre a Área central de Custos, instalada no Brasil e as suas necessidades locais. Nesta área são executadas as atividades de Custos e reporte regional. Os países participantes da região podem ser observados na Figura 1:

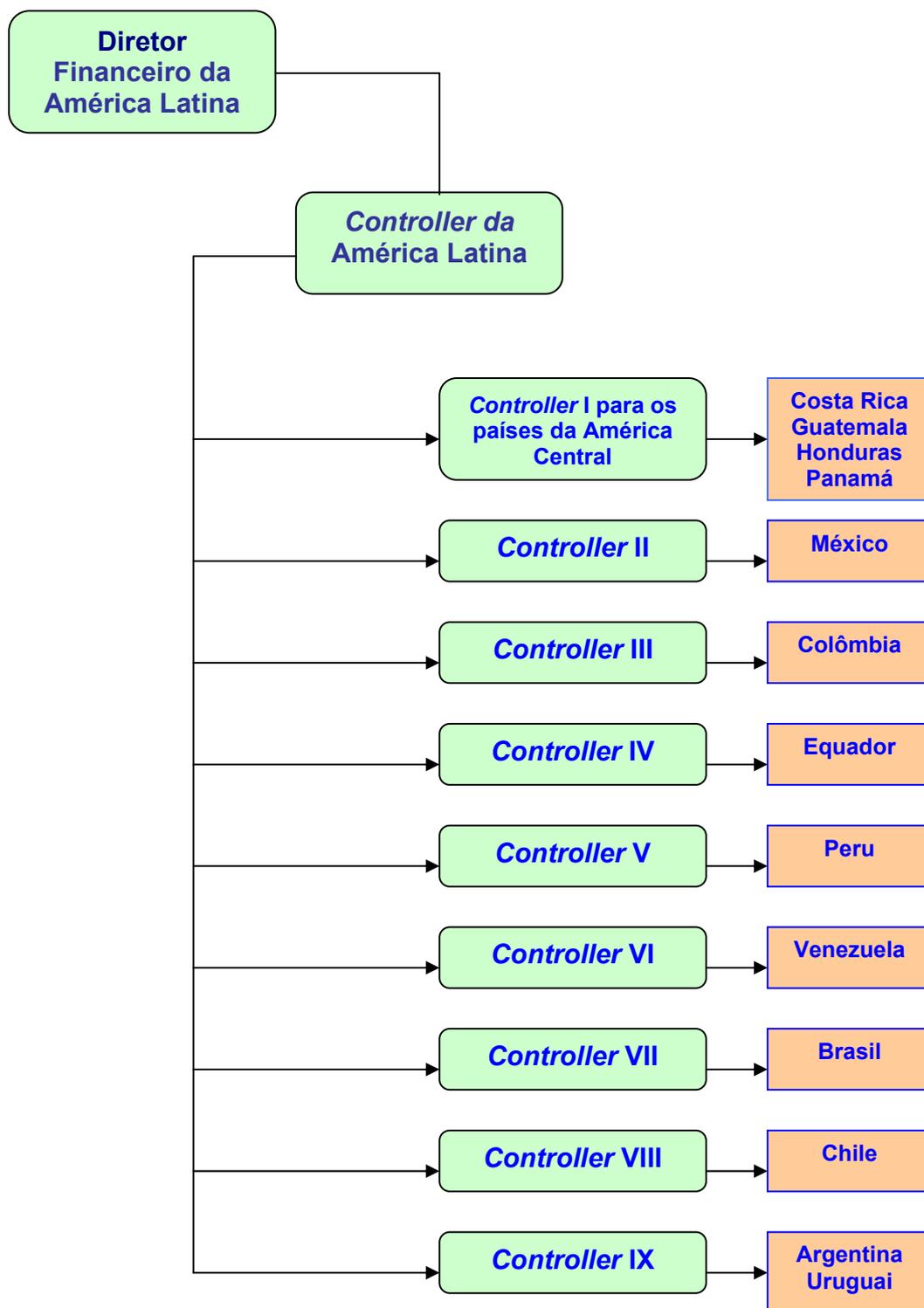


**Figura 1: Serviços Compartilhados e os treze países da América Latina**  
Fonte: Adaptado da empresa

#### **4.1 Estrutura organizacional da Controladoria na América Latina**

Para atender às necessidades gerenciais dos países previamente apresentados, além do *controller* regional, também se encontra nessa estrutura a presença de um responsável direto para cada país, que não está fisicamente no Brasil, ou seja, um *controller* local. Esse profissional realiza a intermediação os trabalhos realizados pela área de Serviços Compartilhados e seu país.

Na Controladoria local, acontecem as atividades fiscais e legais, bem como a atividade de planejamento, a qual é revisada pelo *controller* regional (Brasil) que, somente encerra um planejamento se estiver dentro das solicitações oriundas da casa-matriz na Suíça. Na empresa estudada, existem nove *controllers*, que não respondem, necessariamente, um a cada país da região, conforme se pode observar na Figura 2:



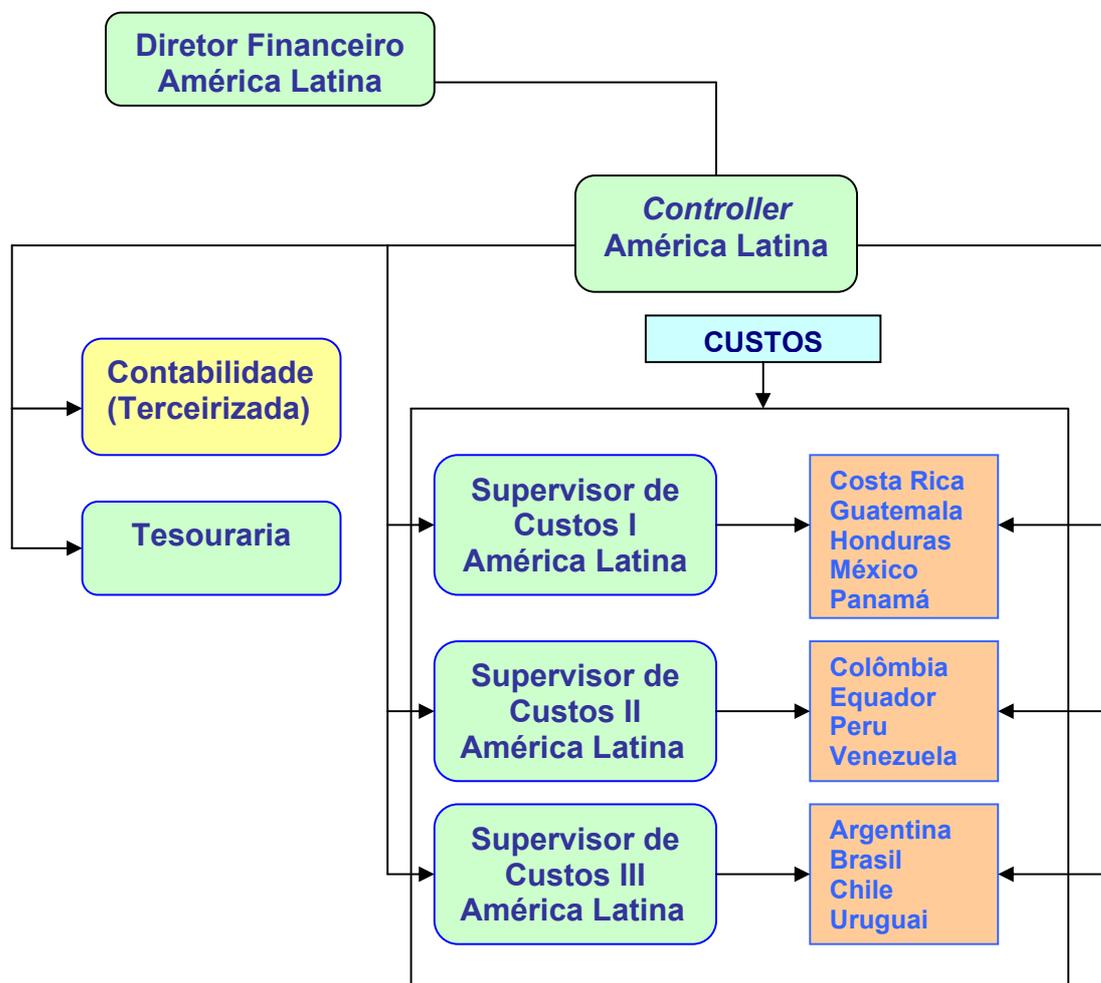
**Figura 2: Estrutura Organizacional da Controladoria na América Latina**  
Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 2 mostra como está organizada a Controladoria na América Latina, em que pela referida estrutura organizacional, os países da região são administrados pelos *Controllers* locais, os quais intermediam algumas das informações entre a Área de Serviços Compartilhados e os gestores da região da América Latina, os *controllers* locais por sua vez, estão subordinados ao *Controller* América Latina, e este por sua vez, responde diretamente ao Diretor Financeiro da América Latina.

O Diretor Financeiro da região é responsável pelas áreas de Contabilidade (terceirizada), Tesouraria e, também pela área de Custos. Entretanto, o contato direto dessas áreas é realizado pelo *Controller* da América Latina. Todas essas áreas são de Serviços Compartilhados, porém como já foi dito, este estudo limitou-se à Área de Custos, que pode ser identificada no próximo tópico, por meio da Figura 3.

#### **4.2 Estrutura organizacional da área de finanças na América Latina**

A estrutura da área de Finanças na América Latina é representada pela Figura 3:



**Figura 3: Estrutura da Área Financeira na América Latina**

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme se pode observar na Figura 3, subordinado ao Diretor Financeiro da América Latina, existe um *controller* regional que, fisicamente, está alocado no Brasil, e coordena a Controladoria das treze filiais, inclusive a filial do Brasil. Este *controller* responde diretamente ao Diretor da região que, também está no Brasil, e é responsável pela área de Finanças da região. Existem ainda, outros nove *controllers*, responsáveis por países da região, conforme demonstrado na Figura 2, que intermediam o fluxo de informações entre a área central de Finanças instalada no Brasil, os gestores de cada país e as suas necessidades locais.

Nesta área de Finanças, a Controladoria da América Latina no Brasil presta Serviços Compartilhados para outras áreas, e é formada pelas seguintes áreas em sua estrutura: Contabilidade, Tesouraria e Custos.

A área de Contabilidade é terceirizada, realiza contabilizações e conciliações das contas contábeis e levanta os demonstrativos financeiros locais. É responsável pelas seguintes atividades de cada país: cálculo das depreciações, análise das contas contábeis, fechamentos mensais, entre outras atividades.

A área de Tesouraria, por sua vez, opera as movimentações financeiras da empresa (pagamento de fornecedores, recebimentos de clientes, fechamento de câmbios e conciliações bancárias, entre outras), por meio de utilização de sistemas de informações diretamente conectados com as instituições financeiras localizadas em cada país. Executa as atividades de contas a pagar, contas a receber, fechamentos de câmbios e controles das contas correntes diretamente com esses bancos locais.

A área de Custos, foco deste trabalho, presta serviços em atendimento e suporte de custos para os treze países da região, a execução das atividades de encerramento mensal dos custos, encerramento dos demonstrativos financeiros e reporte dos mesmos para a casa-matriz na Suíça. A geração e disponibilização de relatórios financeiros gerenciais, mensais, trimestrais e anuais, para os *controllers* e gestores de cada país para o processo de tomada de decisão, também fazem parte de sua responsabilidade.

Com recursos apropriados, humanos e tecnológicos, a empresa tem um Centro de Serviços Compartilhados de Controladoria no Brasil que, por meio de modernos sistemas de telecomunicação e a utilização de um ERP (sistema de módulos integrados) que, na empresa estudada é utilizado o SAP R3, consegue operacionalizar e padronizar as atividades de Contabilidade, Tesouraria e, também da Área de Custos para os treze países da região.

Na estrutura organizacional da área de Finanças - Figura 3, além do *controller* regional e o diretor da região, existem mais três pessoas-chave que ocupam posições de supervisores de Custos da América Latina, calculando os custos, executando os fechamentos mensais e gerando relatórios financeiros e de custos para todos os treze

países participantes da região. Na empresa de vitaminas, esta área é chamada de área de Custos da América Latina (foco do presente estudo). Em adição às atividades de apuração de custos, os três supervisores de custos da América Latina, também, exercem as atividades de reporte de dados para a casa-matriz na Suíça e preparam alguns relatórios gerenciais para os gestores da região.

No próximo tópico serão tratadas com detalhes, as atividades padrões realizadas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos para os treze países da América Latina.

#### **4.3 Atividades realizadas pela área de serviços compartilhados - Custos**

Conforme observação direta, foi constatado que o fechamento contábil-gerencial inicia-se no último dia útil de cada mês. Como exemplo, em 2005, no mês de janeiro de 2005 iniciou no dia 31 (segunda-feira), em fevereiro, no dia 28 (segunda-feira), e em março, também no dia 31 (quinta-feira).

A partir deste critério de datas, em que as atividades iniciam no último dia útil de cada mês com a checagem da produção dos países, e terminam no terceiro dia útil do mês seguinte com o reporte dos demonstrativos financeiros para a casa-matriz na Suíça, serão demonstradas, a seguir, quais são as atividades realizadas pela Área de Serviços Compartilhados – Custos:

##### **a) no último dia útil de cada mês:**

- checagem das quantidades produzidas, por meio das ordens de produções e os respectivos consumos de materiais,
- provisão para destruição de materiais obsoletos, e
- apuração das variações de compras,

##### **b) no primeiro dia útil de cada mês:**

- reporte das vendas totais líquidas, mensais por país localizado na América Latina para a Suíça,

- processamento dos gastos mensais da empresa e as respectivas distribuições para os centros de custos das produções de vitaminas, e também para outros centros de custos não produtivos, e
- atualização das valorizações das movimentações dos estoques,

**c) no segundo dia útil de cada mês:**

- conciliação do módulo gerenciador dos estoques e a Contabilidade,
- reporte da posição do Inventário físico e valorizado em moeda forte (na empresa estudada é utilizado o dólar norte-americano), para a casa-matriz, e
- processamento de CDI (Rotatividade dos Estoques) e DSO (Tempo de Recebimento de Contas a Receber),

**d) no terceiro dia útil de cada mês:**

- encerramento do período contábil,
- carga de dados de balanço e de resultado (por meio de interface de sistemas, levam-se os dados financeiros encerrados mensalmente, e que estão no SAP R3, para o software de transmissão), em sistema de reporte – denominado Hyperion (Sistema de transmissão de dados do Brasil para a casa-matriz), e
- transmissão de dados do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados em moeda dólar para a casa-matriz.

Após a transmissão dos dados financeiros para a casa-matriz na Suíça, a Área de Serviços Compartilhados - Custos, começa a preparar relatórios gerenciais para os gestores da empresa, conforme pode ser visto no próximo tópico.

#### 4.4 Relatórios gerados pela área de Serviços Compartilhados - Custos

Neste tópico, será tratado sobre os relatórios e informações gerados pela Área de Serviços Compartilhados – Custos que, supostamente, servem de apoio ao processo de tomada de decisões dos gestores da empresa de Vitaminas.

Do quarto ao sexto dia útil de cada mês, são processados e preparados relatórios contábil-gerenciais de todos os treze países para os gestores que estão no Brasil:

- *Balance* – Reúne os dados de ativo, passivo, patrimônio líquido e as contas de resultado com o respectivo lucro ou prejuízo de cada país;
- *Gross Profit* – Relatório de vendas a terceiros menos os custos das referidas vendas, e o respectivo percentual de margem líquida sobre as vendas líquidas;
- *Mixing Costs* – Relatório em que se apura a taxa média da produção por quilo de produto produzido em cada filial;
- *Profit & Loss* – Demonstrativo de resultados com o resultado bruto, com os impostos do período e o resultado líquido, por filial;
- *CDI* – Demonstrativo do tempo de giro dos estoques (que permite verificar o prazo médio de rotatividade dos estoques e quanto menor o índice, menor o volume de produtos armazenados);
- *DSO* – Demonstrativo do prazo médio de recebimento das Contas a Receber (demonstra que quanto menor o índice deste relatório, mais rápido a empresa baixa suas Contas a Receber);
- *Working Capital* – Gráfico comparativo com o CDI e o DSO mensais, com o orçamento da empresa. Esse relatório é uma junção dos outros dois relatórios anteriores, a diferença está na forma de apresentação que é feita por meio de gráficos que permitem verificar a variação dos dados reais em relação ao planejamento da empresa;

- *Production Capacity* - Relatório que demonstra a capacidade de produção mensal, comparando-a com a produção efetiva do mês, apura a quantidade de lotes de produção produzidos, e levanta a quantidade de quilos produzidos por funcionário (*headcount*) envolvido diretamente na produção;
- *Permanent Headcount and Temporary Headcount* - Relatório que demonstra a quantidade atual de pessoal fixo e temporário, e que compara o orçamento do ano corrente com as quantidades efetivas dos dois últimos anos; e
- *Exchange Rate* – Gráfico que demonstra a variação da moeda (valorização ou desvalorização) local de cada país, e compara com o dólar norte-americano.

Quando a Área de Serviços Compartilhados - Custos entrega todos esses relatórios para os gestores, passa a atender as solicitações individuais de cada país, ou seja, algumas tarefas que não são padrões para todos os países, e sim, são aquelas atividades de necessidades locais de cada um dos treze países da região da América Latina. É necessário enfatizar que a comunicação para execução dessas atividades locais é feita entre o *controller* local de cada um dos países (visto na Figura 2) com o respectivo supervisor de custos responsável (visto na Figura 3) por determinado país (alocado no Brasil).

No próximo tópico, será demonstrada a utilização da tecnologia de informação na empresa estudada, mais propriamente enfatizada por seu ERP.

#### **4.5 A utilização da tecnologia de informação nos Serviços Compartilhados de custos na empresa de vitaminas**

Para o bom andamento dos fluxos de informações, das diversas movimentações de entradas de mercadorias, processamentos de produtos, vendas e outras atividades operacionais, a referida empresa utiliza os recursos humanos e tecnológicos citados anteriormente. O ERP utilizado na companhia é o SAP R/3, em que são utilizados os seguintes módulos para atender a Área de Custos (SAP, 2001):

- a) **Módulo de Controle de Materiais (MM)** - Por meio do Módulo de Controle de Materiais é realizada toda a movimentação de inventários, tais como: a inserção de um pedido de compras, o recebimento físico de produtos, a recepção de documentos fiscais, movimentações dos produtos entre plantas, armazéns, locais de estoque, transferências de matérias-primas para a produção, recebimento de produtos acabados vindos da produção, entre outras movimentações de estoques realizadas a partir das seguintes tarefas: Administração do cadastro de fornecedores; Administração do cadastro de materiais; Controle de Estoques / Inventário; Movimentação de materiais (entradas, saídas e transferências); Requisição, Cotação, Contrato e Pedido de Compras; Envio de documentos (cotação, pedidos) por e-mail; Configuração de impostos para Importação (exceto o trâmite de documentos de regulamentação de importação exigidos pelo governo brasileiro); Entrada de Mercadorias; Entrada de Nota Fiscal; Controle e Medição de Serviços executados; e Gerar dados para Livros Fiscais;
- b) **Módulo de Vendas e Distribuição (SD)** - O Módulo de Vendas e Distribuição permite que a empresa tenha controle da atividade de vendas, realizadas a partir das seguintes tarefas: Administração de pedidos de vendas; Administração do cadastro de produtos; Controle de condições (preços, impostos etc.); Administração de parceiros de venda (vendedores, clientes, fornecedores etc.); Controle e gerenciamento de crédito; Desenvolver configuração de relatórios para análise gerencial; Executar

expedição, pedido de entrega, embarque / entrega; Realizar faturamento; Fazer devoluções; e Gerar dados para livros fiscais;

- c) **Módulo de Produção (PP)** - É o módulo que faz o gerenciamento da produção, por meio das seguintes atividades: Planejamento de Produção; Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP); Administração de Recursos; Administração de Fórmulas; Planejamento, Programação e Execução de Processos; Reunião de Dados da Planta; Determinação de Custos; Administração de Processos; e Administração de Informação de Produção;
- d) **Módulo de Finanças e Contabilidade Geral (FI)** - O Módulo de Finanças e Contabilidade Geral integra informações de outros módulos do R3, registrando esses dados, e também disponibilizando esses dados em formas de demonstrativos financeiros, com as seguintes tarefas: Criar plano de Contas; Efetuar lançamentos na Contabilidade Geral; Realizar compensação manual de contas da Contabilidade Geral; Efetuar Contas a Pagar (Administra dados com todos fornecedores); Efetuar Contas a Receber (Administra dados com todos clientes); Realizar operações de encerramento de períodos e Operacionalizar Fluxo de Caixa;
- e) **Módulo de Controladoria e Custos (CO)** - O Módulo de Controladoria e Custos permite o processamento e apuração dos custos industriais, valorização dos estoques, controle dos gastos por centro de custos, tendo as seguintes tarefas: Controlar dados-mestre de centros de custos e resultado, bem como classes de custo; Controlar contabilidade por centros de custo e por centros de resultado; e Apurar custeio Local.

Na seqüência, serão demonstradas as operações que são executadas na empresa de vitaminas, segundo constatação por observação direta, bem como de dados obtidos por meio de entrevistas com os profissionais da área de Tecnologia de Informação.

Ao operacionalizar as treze companhias distintas dentro do SAP, também chamadas de *Multiple Company Codes*, são necessários códigos de identificação para

cada uma delas, uma vez que esses códigos irão corresponder ao país (*Company Code*), como demonstrado na Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1: País versus código da Companhia no SAP R/3**

<u>País</u>	<u>Companhia SAP</u>
Argentina	2788
Brasil	2786
Chile	2787
Colômbia	2789
Costa Rica	2793
Equador	2795
México	2785
Peru	2797
Uruguai	2790
Venezuela	2796

Fonte: Elaborada pelo autor

Em um negócio de escala internacional, as operações de uma empresa estão espalhadas em vários países. Visto que a maioria das autoridades locais nos países solicita, que sejam criadas entidades distintas da casa-matriz, geralmente é definido um código de companhia (*company code*) para entidade em cada país (SAP, 2001).

Segundo Rockefeller (1998), o SAP R/3 está apto a trabalhar as contas contábeis de múltiplas companhias ou inventários em múltiplas plantas dentro do mesmo sistema. É possível parametrizá-lo em várias línguas e em múltiplas moedas. E com os devidos códigos de identificação de cada país, é possível:

- Extrair os demonstrativos financeiros, em moeda local de cada país ou em dólares norte-americanos (um balanço ou um demonstrativo de resultado);
- Gerar saldos de inventários por grupo de contas ou por produtos;
- Acompanhar movimentações de estoques;
- Analisar os custos totais por material;

- ❑ Analisar as vendas;
- ❑ Verificar margens de contribuições por produtos; e
- ❑ Analisar as movimentações de materiais valorizadas em moeda local de cada país ou em moeda forte, que na empresa estudada, é utilizado o dólar norte americano.

É possível, também efetuar as atividades dos fechamentos mensais, tais como os processamentos dos custos de produção, apuração de variações de compras e de produção, valorização dos custos das vendas e as valorizações dos estoques. Todo o controle de movimentações e valorizações de estoques é feito no SAP R3, por meio de um código de planta específico para cada país, como segue na Tabela 2:

**Tabela 2: País versus código da Planta de Produção no SAP R/3**

<u>País</u>	<u>Planta SAP</u>
Argentina	2384
Brasil	2380
Chile	2382
Colômbia	2385
Costa Rica	2386
Equador	2393
México	2381
Peru	2392
Uruguai	2391
Venezuela	2390

Fonte: Elaborada pelo autor

Com os devidos códigos de identificação de cada planta, é possível obter relatórios, tais como:

- ❑ Movimentações de materiais;
- ❑ Saldos por produtos (matéria-prima, produtos intermediários e produtos acabados);

- Verificar o cadastro mestre dos materiais;
- Processar custos padrões para os produtos acabados;
- Processar o encerramento de custos de cada um dos países; e
- Atender outras análises que forem necessárias utilizando o critério de planta produtiva.

Por meio do caso apresentado, é possível visualizar que a empresa do presente estudo concentra a sua Área de Serviços Compartilhados - Custos em um país da região da América Latina, em que por meio de recursos apropriados com os canais de comunicação (sistemas de telefonia, modernos sistemas de telecomunicações, aparelhos de vídeos conferências, conferências telefônicas e a própria utilização da *Internet*), mais a utilização de um sistema integrado de informática (na empresa estudada, o SAP R3), é possível controlar estrategicamente os seus custos com agilidade nas informações, qualidade e a um custo de contratação de pessoas benéfico para a empresa.

Na seqüência, serão apresentados os resultados da pesquisa, bem como os comentários pertinentes do presente estudo.

#### **4.6 Pesquisa com os gestores**

A população da empresa é composta de 35 gestores operacionais, localizados nos treze países supracitados. Desta população, foram enviados trinta e um questionários para os gestores (gerentes e diretores) da empresa de vitaminas, na América Latina.

Os outros quatro gestores não receberam questionários pelos seguintes motivos: 01 Gerente de Área (Brasil) que estava de mudança para a Suíça achou conveniente não participar; 01 Gerente de Negócios (Brasil) que não foi localizado em nenhuma das duas tentativas de envio dos questionários; 01 Diretor de Negócios

(Argentina) que por motivos pessoais resolveu não participar da pesquisa; e 01 Gerente Global de Projetos (Suíço) que pela dificuldade de compreensão dos idiomas (português e espanhol) não participou. E assim, dos 31 questionários enviados, foram obtidos vinte e dois respondidos e que continham nove perguntas.

As três primeiras perguntas visavam a identificar os países participantes da pesquisa, as áreas envolvidas e a função dos gestores. Em relação à pergunta 1, foram recebidos questionários dos seguintes gestores:

**Tabela 3: País versus Total de Gestores**

<b>País</b>	<b>Enviados</b>	<b>Recebidos</b>
Argentina	01	00
Brasil	09	08
Centro América	03	03
Chile	05	03
Colômbia	04	02
Equador	02	01
México	04	02
Peru	02	02
Venezuela	01	01
<b>Total de Gestores na América Latina</b>	<b>31</b>	<b>22</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

O Uruguai, país que faz parte deste estudo de caso, não recebeu o questionário em razão de que o gestor responsável pelas atividades no país, corresponder ao mesmo gestor da Argentina, que não respondeu à pesquisa.

Conforme se pode observar na Tabela 3, dos questionários enviados, foram obtidas respostas de vinte e dois gestores, o que representa 71% dos questionários enviados. Os respondentes são dos seguintes países: Brasil (36%), Centro América (14%), Chile (14%), Colômbia (9%), Equador (4,5%), México (9%), Peru (9%), e Venezuela (4,5%)

Em resposta à questão de número 2, as áreas participantes da pesquisa foram: Compras, Vendas, Produção, Logística, Marketing, Produção, Técnica Comercial, Área de Nutrição e Área de Negócios. Respondendo à questão de número 3, os participantes

possuem as seguintes funções: Gerente de Compras, Gerente de Vendas, Gerente de Indústria, Gerente de Produção, Gerente Técnico, Gerente de Logística, Gerente de Mercado, Gerente de Área, Diretor de Vendas, Diretor Geral e Diretor Técnico, conforme se visualiza no Quadro 8:

Quantidade	País	Área	Função
01	Brasil	Vendas	Gerente de Vendas
02		Produção	Gerente de Produção
02		Vendas	Diretor de Vendas
01		Logística	Gerente de Logística
01		Marketing	Gerente Técnico Marketing
01		Compras	Gerente de Compras
01	Centro América	Negócios	Gerente de Mercado
01		Produção	Gerente de Produção
01		Negócios	Gerente de Indústria
01	Chile	Marketing	Diretor Técnico
01		Produção	Gerente de Produção
01		Técnica Comercial	Gerente de Mercado
01	Colômbia	Nutrição	Gerente de Área
01		Produção	Gerente de Produção
01	Equador	Logística	Gerente de Compras
01	México	Produção	Gerente de Produção
01		Negócios	Diretor Geral
01		Produção	Gerente de Produção
01	Peru	Negócios	Diretor Geral
01	Venezuela	Produção	Gerente de Produção

**Quadro 8: País versus Área e Função dos Respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 8, o Brasil aparece com oito gestores respondentes da presente pesquisa, cabe ressaltar que no Brasil encontra-se um maior número de gestores responsáveis pelo próprio país e, também pela região da América Latina. Em seguida, está a região da América Central ou Centro América, como é denominada pela empresa de vitaminas, que se iguala em números de respondentes do Chile.

Cabe ressaltar que, proporcionalmente, a região Centro América teve maior número de respondentes comparada ao Chile, pois dos três gestores levantados todos responderam aos questionários; enquanto do Chile, dos cinco possíveis respondentes, somente foram obtidas três respostas. Outro país importante na economia da América Latina, do qual esperava-se um maior número de respondentes foi o México, que dos quatro gestores existentes, somente dois responderam à pesquisa.

A pergunta 4 pretendeu verificar quais dos relatórios preparados pela Área de Custos do Brasil eram recebidos pelos gestores da região, qual a forma de comunicação, e também, com que frequência recebiam tais informações, sendo obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 4: Relatórios Mais Recebidos Pelos Gestores**

Relatório	Gestores que recebem a informação		Por país							
	Quantidade	%	BR	CA	CH	CO	EQ	MX	PE	VE
<i>Balance</i>	08	36	02	02	00	00	00	02	02	00
<i>Gross Profit</i>	09	41	02	02	01	00	00	02	02	00
<i>Mixing Costs</i>	17	77	05	03	02	02	00	02	02	01
<i>Profit &amp; Loss</i>	08	36	02	02	00	00	00	02	02	00
<i>CDI</i>	17	77	05	03	02	02	01	02	02	00
<i>DSO</i>	15	68	04	02	02	02	01	02	02	00
<i>Working Capital</i>	07	32	02	02	00	00	00	02	01	00
<i>Production Capacity</i>	07	32	02	02	00	01	00	01	01	00
<i>Headcount</i>	08	36	03	02	00	02	00	00	01	00
<i>Exchange Rate</i>	08	36	03	02	03	00	00	00	00	00

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Para melhor elaboração da Tabela 4, os nomes dos países foram apontados em códigos com a seguinte relação: BR (Brasil); CA (Centro América); CH (Chile); CO (Colômbia); EQ (Equador); MX (México); PE (Peru) e VE (Venezuela).

Por meio dos resultados supracitados da pergunta quatro, é possível verificar que todos os relatórios preparados pela Área de Serviços Compartilhados - Custos Brasil são recebidos pelos gestores da América Latina; entretanto os mais recebidos, são os relatórios do CDI e o *Mixing Costs*, seguidos pelo DSO. Esse resultado leva a uma análise que o foco das atenções podem estar em prol do controle dos estoques em termos quantitativos (CDI), também no controle dos custos de produção (*Mixing Costs*), e no prazo de recebimento das contas a receber (DSO), o qual impacta o fluxo de caixa da presente empresa.

Um dos relatórios menos recebido, segundo a pesquisa, é o *balance* (relatório com as contas do Balanço Patrimonial), talvez essa informação pela forma que está sendo apresentada, seja de maior validade para os profissionais diretamente ligados ao Departamento de Finanças, e menos para os gestores dos negócios, que deveriam mudar seus hábitos, pois deveriam querer saber os impactos de suas decisões no patrimônio da empresa.

**Tabela 5: Relatórios versus Forma de Comunicação e Frequência**

Relatório	Forma de Comunicação %			Frequência		
	Intranet	Papel	Email	Mensal	Trimestral	Annual
<i>Balance</i>	50	25	25	74	13	13
<i>Gross Profit</i>	56	00	44	89	11	00
<i>Mixing Costs</i>	35	18	47	94	06	00
<i>Profit &amp; Loss</i>	50	13	37	75	25	00
<i>CDI</i>	24	18	58	100	00	00
<i>DSO</i>	27	20	53	100	00	00
<i>Working Capital</i>	43	14	43	100	00	00
<i>Production Capacity</i>	14	14	72	100	00	00
<i>Headcount</i>	00	25	75	50	25	25
<i>Exchange Rate</i>	00	25	75	87	13	00

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Ainda na quarta pergunta, conforme visualizado na Tabela 5, foi apurado que os gestores recebem tais relatórios em papel, *intranet*, e também e-mail, mas a forma de comunicação mais utilizada de recebimento para os relatórios que apareceram com maior frequência (*CDI*, *Mixing Costs* e *DSO*) é por e-mail. Isso se explica pelo fato de que na maioria dos casos, os *controllers* locais baixam tais informações da *intranet* e as repassam por email para os gestores localizados em seus respectivos países. A questão envolveu, ainda a frequência de recebimento de tais informações, e liderou a mensal. Tais informações recebidas, somente trimestralmente ou anualmente, possivelmente inviabilizariam as ações dos gestores locais.

Na questão 5 foi perguntado aos gestores quanto à satisfação ou insatisfação dos relatórios recebidos para a análise e tomada de decisão, e foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 6: Satisfação dos Relatórios Recebidos - Gestores**

<b>Satisfação</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	05	23%
Satisfeito	15	68%
Pouco Satisfeito	02	09%
Insatisfeito	00	00%
Muito Insatisfeito	00	00%

**Fonte:** Elaborada pelo autor

A maior frequência de respostas foram dos satisfeitos com 68%; em segundo lugar os muitos satisfeitos que correspondem a 23%; e aqueles que estão pouco satisfeitos com as informações ou relatórios recebidos para sua análise ou tomada de decisão correspondem a 9%, e entre os respondentes não houve índices de insatisfação, e nem abaixo. Ainda na questão 5, foi perguntado o porquê da satisfação ou insatisfação, e dentre os que justificaram, foram obtidas as seguintes respostas:

#### **Pouco Satisfeitos:**

- **Gerente de Produção Vitaminas Humanas - Brasil:** “Penso que uma maior integração entre as áreas de Custos e Produção seria de grande valia. Sei da existência de vários relatórios, principalmente, de produtividade e cálculo de custos, produção e estocagem, porém estes não são divulgados para a Produção. Tenho dúvidas sobre a geração dos relatórios, principalmente o de produtividade e percentual de ocupação da fábrica, quanto à base utilizada para cálculos”; e
- **Gerente de Produção - Venezuela:** “Realmente observo vários relatórios disponíveis, mas talvez por falta de comunicação não os estou utilizando. Acredito que seja muito importante informar a forma e a

utilidade destes relatórios. Não concordo como está sendo calculada a capacidade das plantas de produção”.

Por se tratar de uma Área de Custos, os gestores supracitados, apontam como falha a atenção da área em relação ao atendimento das necessidades da produção; inclusive quanto à falta de recebimento de relatórios que são preparados pela Área de Serviços Compartilhados - Custos, mas que não chegam as suas mãos para suas análises e respectivas decisões.

Um meio de intermediação dessas informações é o próprio *controller*. Pode haver uma falha de comunicação entre a Área de Custos e Controladoria local, ou uma renúncia quanto ao recebimento de tais informações por parte do *controller* local, ou ainda, uma omissão de informações da Área de Custos para com o respectivo gestor.

#### **Satisfeitos:**

- **Diretor de Vendas - Brasil:** “Porque a informação gerencial é completa e pertinente”;
- **Gerente de Logística - Brasil:** “Por que além do CDI que recebo, ainda recebo um relatório mensal com as despesas de importação”;
- **Gerente de Produção Vitaminas Animais - Brasil:** “Sempre que necessito dos relatórios gerenciais, solicito, e sou atendido com prontidão”;
- **Gerente de Área Nutrição - Colômbia:** “Nunca recebi nada de capacidade de produção, nem de *headcount* e nem de *working capital*, o que recebo do meu *controller* local referente ao CDI, requer maior detalhe por matéria-prima, ou “baixo” o relatório por mim mesmo ou levo quinze dias após o fechamento mensal para recebê-lo”;

- **Gerente de Produção - Colômbia:** “Os relatórios entregues pelo *controller* permitem revisar e controlar, especialmente, os parâmetros relacionados com o *Mixing Costs*”;
- **Gerente de Compras - Equador:** “Se trata de informação útil para conhecer, de maneira geral, a gestão da logística e manuseio de inventários (CDI), e pode servir como ferramenta inicial para análises mais profundas de casos mais específicos”;
- **Diretor Geral - Peru:** “Fornecer informação que nos leva diretamente a analisar a situação. Entretanto, seria conveniente que esses relatórios fossem acompanhados de comentários que demonstrassem o impacto econômico-financeiro das operações”;
- **Gerente de Mercado - Centro América:** “É disponibilizada a informação relevante, no tempo e qualidade adequados”;
- **Gerente de Produção - Centro América:** “Cumprir com a minha expectativa”;
- **Diretor Geral - México:** Embora o referido gestor receba a maioria dos relatórios apresentados nesta pesquisa, e sendo assim, esteja satisfeito com as informações recebidas, o mesmo fez a seguinte colocação: “A informação do *Gross Profit*, não é atualizada”. Isso pode evidenciar que, talvez o relatório por si só, não afete o seu conceito em relação às informações recebidas para a sua tomada de decisão, ou talvez, se tal necessidade fosse plenamente atendida, seu conceito poderia subir nesta escala; e
- **Gerente de Produção - México:** “Ajudam a conduzir o negócio”;

O índice de satisfação apontado pela maioria dos gestores respondentes da presente pesquisa (68%), demonstra que a Área de Serviços Compartilhados - Custos consegue, com os relatórios supracitados, atender a algumas necessidades dos gestores. As informações são relevantes, em tempo e com qualidade adequada, com

ressalva de que seria apreciado se as mesmas informações fossem acompanhadas de destaque para os pontos principais.

A Área de Serviços Compartilhados - Custos consegue, ainda suprir algumas necessidades extras de relatórios que vão além dos mencionados neste trabalho. Entretanto, de acordo com as respostas abertas sobre o porquê da satisfação ou insatisfação, alguns gestores, nem sempre recebem a informação do jeito que precisariam receber, sendo necessário, algumas vezes, de maior clareza e riqueza de detalhes; e quando necessários maiores detalhes sobre as informações, o tempo de resposta nem sempre é o ideal.

**Muito Satisfeito:**

- **Diretor Técnico - Chile:** “Pela oportunidade, exatidão e compreensibilidade”;
- **Gerente de Produção - Chile:** “A informação é muito oportuna e adequada”;
- **Gerente de Mercado - Chile:** “Trabalha-se com a informação necessária para uma completa análise do negócio e para a tomada de decisões, com decisões a partir destes relatórios”; e
- **Gerente de Indústria - Centro América:** “Os dados são a base necessária para a tomada de decisões gerenciais”.

Os que estão muitos satisfeitos com os relatórios/informações recebidos para a tomada de decisão, acreditam que a informação é oportuna e adequada, e que é possível tomar decisões a partir dos relatórios recebidos.

A pergunta 6 tentou identificar se, além dos relatórios recebidos da Área de Serviços Compartilhados - Custos, haviam outros que eram enviados ou disponibilizados por outras áreas para a tomada de decisão, bem como, era para apontar a área emitente, a forma de comunicação e a frequência. Foram obtidas as seguintes respostas conforme os Quadros 9a e 9b:

<b>País</b>	<b>Função</b>	<b>Outras Áreas</b>
Brasil	Gerente de Vendas	Não
	Diretor de Vendas	Não
	Gerente de Logística	Não
	Gerente de Produção	Não
Centro América	Gerente de Produção	Não
Colômbia	Gerente de Área	Não
	Gerente de Produção	Não
Equador	Gerente de Compras	Não
Peru	Gerente de Produção	Não
	Diretoria Geral	Não

**Quadro 9a: Outros Relatórios Recebidos por Outras Áreas – Gestores**

Fonte: Elaborado pelo autor

- 45% dos entrevistados, que envolvem os seguintes países: Brasil, Centro América, Colômbia, Equador e Peru, não recebem relatórios de outras áreas, além da área de custos, para a tomada de decisão;

<b>Pais</b>	<b>Função</b>	<b>Relatórios</b>	<b>Outras Áreas</b>
Brasil	Gerente de Produção	Status de Importação	Compras
	Diretor de Vendas	CPR e GP1	Casa-Matriz
	Gerente Técnico Mkt	MIS de Vendas	Área do Negócio
	Gerente de Compras	Evolução da Moeda e Estatísticas de Importação	Casa-Matriz
Chile	Diretor Técnico	DSO e Controle do Orçamento	Finanças
	Gerente de Produção	CDI e Controle do Orçamento	Finanças
	Gerente de Mercado	CDI, DSO e Controle do Orçamento	Finanças
Centro América	Gerente de Mercado	<i>Business Review</i>	Controladoria Local
	Gerente de Indústria	Relatórios Econômicos da Região	LARC – Custos da América Latina
México	Diretor Geral	Produção e Vendas por Cliente	Finanças
	Gerente de Produção	Material sem Conformidade, Tempo Extra, Desempenho de Fretes, Capacidade do Processo, e Perdas de Armazém	Finanças
Venezuela	Gerente de Produção	Confiabilidade	Produção

**Quadro 9b: Relatórios Recebidos por Outras Áreas – Sim. Quais?**

Fonte: Elaborado pelo autor

• 55% dos entrevistados, sendo os seguintes países: Brasil, Chile, Centro América, México e Venezuela disseram que sim, e apontaram os relatórios supracitados que, a seguir, serão brevemente explicados aqueles que pela nomenclatura demandam maior detalhamento:

- a) *Status* de importação (Posição do trânsito);
- b) CPR (*Customer Performance Report* – Desempenho das vendas por cliente);
- c) GP1 (*Gross Profit* do produto importado);
- d) DSO (Prazo de Recebimento das Contas a Receber, como dito anteriormente);
- e) CDI (Rotatividade dos estoques, em dias);
- f) Controle do Orçamento (Acompanhamento das variações entre o real e o orçado);

- g) *Business review* (Mapa financeiro-econômico do negócio);
- h) MIS de Vendas (Relatório das Vendas por Clientes); e
- i) Relatórios econômicos da região (Detalhe Econômico e Financeiro do Negócio na Região).

Dos relatórios apontados como recebidos de outras áreas, é possível identificar que o CDI e o DSO são relatórios que, também são preparados pela Área de Custos da América Latina; entretanto, os recebidos pelos gestores são providos com maior riqueza de detalhes (relatórios por produtos e por clientes). Os outros relatórios contêm informações que, realmente não costumam ser geradas pela Área de Custos, sendo necessário que outras áreas as forneçam, conforme demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7: Outras Fontes Emitentes de Relatórios**

<b>Área Emitente %</b>	
Compras	05%
Controladoria Local	05%
Finanças	59%
KAU (Casa-Matriz)	18%
Própria Área do Negócio	05%
Produção	05%
LARC (Custos Am. Latina)	05%

**Fonte:** Elaborada pelo autor

**Tabela 8: Forma de Comunicação e Frequência das Outras Origens**

<b>Forma de Comunicação %</b>			<b>Frequência %</b>		
Intranet	Papel	Email	Semanal	Mensal	Trimestral
05	09	86	05	95	0

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Em complemento à questão 6, verifica-se que a área de Finanças local de cada país é a maior emitente mensal de tais informações (CDI, DSO, Controle do Orçamento, Produção e Vendas por Cliente, Material sem Conformidade, Tempo Extra, Desempenho de Fretes, Capacidade do Processo e Perdas de Armazém), e em seguida, a casa-matriz *Kaiseraugust-Suíça* (CPR, GP1, Evolução da Moeda e

Estatísticas de Importação). A maioria desses relatórios é emitida mensalmente e recebida por *email*.

Na questão 7 foi perguntado se a própria área tinha a necessidade de gerar algum outro tipo de relatório que não recebesse de outras áreas, e foi obtido o resultado de que 64 % dos entrevistados não geravam nenhum outro tipo de relatório adicional em suas áreas para a tomada de decisões dos respectivos gestores, e que chegavam a acreditar que recebiam mais informações do que se era possível analisar. Talvez as informações devessem ter destaques nos pontos mais relevantes para os respectivos gestores.

Esse índice vem acompanhado, ainda, de uma análise pertinente ao trabalho que o suporte de informações e relatórios para as análises e decisões das unidades de negócios, é uma tarefa de Serviços Compartilhados que deve ser bem executada, para que as unidades de negócios possam focar seus esforços e atividades que realmente tem conhecimento. Entretanto, verifica-se que para a área de produção de alguns países da região, a demanda por relatórios adicionais é grande.

Dos que responderam positivamente, apontaram os seguintes relatórios preparados pela própria área em que trabalhavam, que constam no Quadro 10:

<b>País</b>	<b>Gestor</b>	<b>Relatório</b>
Brasil	Gerente de Vendas	Custo das amostras por cliente;
	Gerente Técnico Mkt	Resumo das Vendas por país;
	Gerente de Compras	Orçamento, <i>Forecast</i> e vendas consolidadas;
	Gerente de Produção	Acompanhamento de previsão de vendas <i>versus</i> vendas efetuadas;
	Gerente de Produção	Cálculo de estoques para materiais de terceiros, nacionais e importados, com base nas previsões de vendas;
	Gerente de Produção	Tamanho de lotes produzidos; faixa de lotes para servir de base ao departamento de vendas; otimização dos pedidos e redução de custos de análise;
	Gerente de Produção	Relatórios gerenciais de controle de produção mais efetivos, com informações sobre tempos ociosos, tempo perdido com manutenção corretiva, preventiva, falta de matéria prima ou outros motivos. Produtividade <i>versus</i> fatores que podem estar afetando a mesma, para poder avaliar ações que reduziriam custos;
Equador	Gerente de Compras	Relatórios de inventários e consumos médios, Comparação entre <i>forecast</i> e consumos reais (produção + vendas);
México	Gerente de Produção	Relatório de consumos reais <i>versus</i> consumos padrões. Fretes cobrados <i>versus</i> fretes pagos. E custo de reprocessos das misturas; e
Venezuela	Gerente de Produção	Relatório de Confiabilidade = % Eficiência, % Qualidade e % Produtividade. Eficiência mede a velocidade das linhas de embalagem. Produtividade, que mede o tempo de utilização, e Qualidade que mede os quilos produzidos bons pela primeira vez.

**Quadro 10: Relatórios Oriundos da Própria Área - Gestores**

Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 8, por sua vez, foi feita com o intuito de verificar quais eram as decisões estratégicas e operacionais das áreas dos respondentes, para identificar se os relatórios atendem às necessidades de informações para a tomada das referidas decisões, como segue no Quadro 11:

<b>País</b>	<b>Função</b>	<b>Decisão</b>
Brasil	Diretor de Vendas	Vendas (preços ação); Investimentos em plantas; Estratégias de marketing; Controle de Custos e Gastos; e Projetos, investimentos em recursos, preços produtos e <i>mix</i> de produtos, pessoal etc.
	Gerente de Vendas	Avaliação de Estoques e de Custos de Amostras de Clientes.
	Gerente de Produção	Avaliação de Compras dos Insumos locais, Alocação de Mão de Obra, Avaliação da capacidade produtiva versus a previsão de vendas, Acompanhamento do <i>Mixing Cost</i> e Manutenção das Contas, Avaliação de Estoques: Prazo de Validade, estoques mínimos e entrega programada.
	Gerente de Produção	Definição do orçamento anual, implementação de projetos para melhorar produtividade, adaptação de demandas de mercado, novos produtos, novas exigências legais de segurança e qualidade, definição de estrutura de pessoal cargos e salários.
	Gerente de Compras	Negociação de preços, aproveitando a centralização de quantidades para conseguir mais competitividade na América Latina.
	Gerente Técnico Mkt	Posicionamento, promoções, vendas e suporte pós-venda.
Centro América	Gerente de Indústria	Tudo relacionado com a operação e estratégia para a nutrição e saúde humana em Centro América: Logística, capital de trabalho, estratégia comercial e mercado de produção.
	Gerente de Mercado	Vendas, inventário, crédito e rentabilidade por cliente.
	Gerente de Produção	Custos das misturas, rotatividade de inventário e indicadores de desempenho das plantas de produção.
Chile	Gerente de Mercado	Projeções de mercado, implementação de ações, cotações com manuseio de preços, formulação, preparação e apresentação de relatórios técnicos de produtos ou conceitos na área de nutrição, definição de produtos e mercados a serem desenvolvidos.
	Diretor Técnico	Uso de materiais, ações de cobrança e controle de orçamento.
	Gerente de Produção	Manuseio, controle e eficiência de custos.
Colômbia	Gerente de Área	Clientes aos quais atendê-los ou não, seja por rentabilidade ou carteira de clientes; mercados aos quais suprir ou não; melhor controle de planejamento, com relatórios que indiquem um comparativo real, entre a quantidade enviada pela matriz e a orçada.
	Gerente de Produção	Definir recursos para atender os requerimentos das áreas comerciais, controle e manuseio de inventários, dias de inventário e mercadorias de baixa movimentação, bem como as mercadorias com vencimentos próximos.
Equador	Gerente de Compras	Consolidação de ordens de compra em embarques para otimização de custos.

México	Diretor Geral	Participação no mercado e administração de recursos (capital de investimento, gastos operacionais, custo de mistura e capital de giro).
	Gerente de Produção	Operação da planta
Peru	Gerente de Produção	Novos clientes e novos produtos
	Diretor Geral	As decisões estratégicas são relacionadas com mudanças, em direcionar os gastos em função de um melhor aproveitamento. As decisões das operações estão mais relacionadas com o dia-a-dia, tais como, análise de riscos dos clientes, investimentos em capital de trabalho etc.
Venezuela	Gerente de Produção	Logística de Materiais, produção, pessoal, manutenção preventiva e corretiva, planejamento e capital de investimento.

**Quadro11: Decisões Estratégicas e Operacionais**

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, será comentado sobre as decisões de cada gestor.

**Para a Diretoria de Vendas – Brasil:** Os gestores desta diretoria estão satisfeitos com as informações recebidas pela Área de Serviços Compartilhados – Custos. Suas decisões estratégicas estão pautadas em vendas, investimentos, controle de custos e gastos, preços dos produtos entre outras. A Área de Custos provê para tais gestores os relatórios padrões anteriormente demonstrados nesta pesquisa, sendo que segundo suas decisões, destacam-se os seguintes relatórios: DSO, *Profit & Loss*, *Gross Profit*, e também o CDI. Tais relatórios podem fornecer dados importantes para a sua tomada de decisões, entretanto cabem ressalvas de que os mesmos não possuem riqueza de detalhes que poderiam prover-lhes melhores informações.

**Para a Diretoria Técnica – Chile:** Os únicos relatórios recebidos da Área de Custos pela Diretoria Técnica - Chile são os do DSO e o *Exchange Rate*. Para melhor atender às decisões estratégicas da Diretoria Técnica, seria necessário, ainda que tivessem acesso aos relatórios do *Gross Profit* e do CDI para suas análises quanto aos materiais. No que diz respeito ao orçamento, a área de Finanças fornece informações de controle do mesmo para suporte às decisões, e o respectivo gestor está muito satisfeito com as informações recebidas pela Área de Custos para a sua tomada de decisões.

**Para a Diretoria Geral - Peru:** No que diz respeito às decisões operacionais, mais especificamente a análise de riscos dos clientes, o relatório do DSO pode auxiliar no suporte de tais análises, entretanto da forma fechada como índice é apresentado, provavelmente, haveria mais eficácia nas decisões se o mesmo possuísse maior riqueza de detalhes. A Diretoria Geral está satisfeita com as informações recebidas para a tomada de decisões.

**Para os Gerentes de Área, de Mercados e de Vendas – Colômbia, Chile, Centro América e Brasil:** Para os gerentes de área, de mercados, e de vendas, o foco das decisões está na rentabilidade das vendas por clientes, bem como nos produtos vendidos, ou seja, dos respondentes desta pesquisa, todos recebem os relatórios do CDI, DSO e do *Gross Profit*, os quais permitem verificar a rotatividade dos produtos, o prazo de recebimento das vendas e a rentabilidade das vendas.

Setenta e cinco por cento destes gestores de área e de mercados responderam que estão satisfeitos com as informações recebidas da Área de Custos, e 25% estão muito satisfeitos. Cabe ressaltar que a informação pode ser melhorada se os relatórios do CDI, DSO e do *Gross Profit* forem emitidos com maior riqueza de detalhes.

**Para os Gerentes de Produção:** Para os respectivos gestores da área produtiva, os relatórios do CDI, *Mixing Costs* e *Production Capacity* são relevantes para suas decisões. Dos respondentes desta área produtiva, 50% estão muito satisfeitos com as informações recebidas, 25% estão satisfeitos e 25% pouco satisfeitos. Entre os respondentes, poucos recebem da área de Custos, o *Production Capacity* e o CDI, metade dos gestores da produção recebem o *Mixing Costs* para suas análises.

**Para os Gerentes de Compras – Brasil e Equador:** Tais gestores apontaram que os relatórios do CDI e DSO são recebidos pelos mesmos. Suas decisões estão voltadas para a otimização das compras na tentativa de conseguirem melhores preços para os produtos comprados. Embora esses gestores estejam satisfeitos com as informações recebidas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos, os relatórios supracitados, que são padrões para as outras áreas, não tem a força de alcance para suportar ganhos de escala na otimização de compras.

**Para o Gerente Técnico de Marketing - Brasil:** Suas decisões estão relacionadas às vendas, e sendo assim, os relatórios que podem suportar tais decisões são os do *Gross Profit*, do DSO e, também o CDI, pois são relatórios que estão relacionados diretamente com as margens dos negócios, o comportamento dos recebimentos das vendas, e a movimentação dos estoques. Uma vez mais, cabe ressaltar que, tais relatórios não são detalhados por produtos nem por clientes, e mesmo assim, o referido gestor está satisfeito com as informações recebidas pela área estudada.

**Para o Gerente de Indústria – Centro América:** O referido gestor é responsável pelo mercado da região Centro América que compões os seguintes países: Costa Rica, Guatemala, Honduras e Panamá. Suas decisões estão voltadas para o mercado de nutrição e saúde humana, que segundo o gestor recebe as informações necessárias para a sua tomada de decisão do referido departamento de finanças local (*controller*), informações essas que são disponibilizadas pela área de Custos do Brasil, este gestor está muito satisfeito com tais informações.

Por fim, na questão 9, perguntou-se aos gestores, quais eram os relatórios que gostariam de receber para otimizarem as decisões de suas áreas, qual área deveria gerar essas informações, por qual meio de comunicação e com que frequência, e foram obtidas as seguintes respostas:

<b>País</b>	<b>Função</b>	<b>Relatório</b>
Brasil	Diretor de Vendas	Os mesmos relatórios já recebidos, entretanto com destaques dos pontos mais importantes, focados por indústria e separando os negócios da empresa;
	Gerente de Produção	CDI, <i>Mixing Cost</i> , Consumo mensal de matérias primas pela fábrica com custos
	Gerente de Vendas	Custos de amostra, informação, Material que impacta CDI;
	Gerente Técnico Mkt	Relatório de <i>Profit &amp; Loss versus</i> produto
Centro América	Gerente de Mercado	GP1, por mercado e por cliente
	Gerente de Produção	Comparativo dos indicadores de desempenho das diferentes plantas;
Colômbia	Gerente de Área	Controle de Inventários separados por vendas e local de exportação; abertura dos fretes e outros custos cobrados dos clientes para maior transparência, relatório de rentabilidade por cliente e por produto;
	Gerente de Produção	Relatório de materiais sem movimento, por um determinado período de tempo que contenha o custo do material, relatório de materiais a vencer que incluam o custo;
Equador	Gerente de Compras	Relatório de inventários e dos consumos médios, Relatório de <i>Gross Profit e Forecast</i> por produto;
México	Gerente de Produção	Relatórios de consumos reais <i>versus</i> consumos padrões, Custo de re-processos das misturas e fretes cobrados <i>versus</i> fretes pagos;
Peru	Diretoria Geral	Custo por produto
Venezuela	Gerente de Produção	Ergonomia, tempos e movimentos

**Quadro12: Relatórios para Melhorar as Decisões das Áreas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se nas respostas obtidas que alguns dos relatórios que os gestores necessitam, já são preparados pela área de Custos da América Latina, que são os relatórios do CDI, do *Gross Profit*, e *Mixing Cost*, entretanto será enfatizado, que seria necessário que tais informações contivessem um maior detalhamento por produto. Em outros casos, verificou-se que alguns não são preparados pela respectiva área (Custos por amostras, materiais sem movimento e materiais a vencer que incluam os custos).

A próxima parte de relatórios que os gestores gostariam de receber, não pertencem ao pacote de serviços fornecidos pela Área de Controladoria (Custos), entretanto são informações que segundo observações diretas realizadas no sistema de informática da empresa, algumas estão disponíveis no SAP R/3:

- **Gerente de Área, Colômbia:** *Forecast versus* pedidos (quantidades);
- **Gerente de Produção, Brasil:** Previsão de Vendas;
- **Diretoria Geral, Peru:** Econômico (Relatório preparado pela Controladoria Local, dados coletados a partir das informações oriundas de Custos);
- **Diretoria Geral, Peru:** Gastos por centro de custos (Informação disponível no SAP R/3); e
- **Gerente de Mercado, Centro América:** GP1 (*Gross Profit* do produto comprado), por mercado e por cliente.

Na opinião dos respondentes, as áreas responsáveis pela emissão de tais relatórios, o meio de comunicação e a frequência, são os seguintes:

**Tabela 9: Outras Áreas Provedoras de Informações aos Gestores**

Área Emitente %	
Área de Custos	31%
Casa-Matriz	04%
Financeira (Controladoria Local)	37%
Na própria área	12%
Produção	04%
Vendas	12%

Fonte: Elaborada pelo autor

**Tabela 10: Forma de Comunicação e Frequência de Informações Adicionais**

Forma de Comunicação %			Frequência %		
Intranet	Papel	Email	Mensal	Trimestral	Anual
34	08	58	81	15	4

Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação à Tabela 9, os 31% classificados como sendo de responsabilidade da Área de Custos correspondem aqueles gestores que não estão recebendo os atuais relatórios preparados pela referida área ou que necessitam de maior riqueza de detalhamento. Já os outros 67% (finanças, própria área, vendas, produção e casa-matriz) apontados nas pesquisa, estariam sobre a responsabilidade de outras áreas para proverem tais informações.

Em complemento à questão, a Tabela 10 aponta que, 58% dos pesquisados acreditam que tais informações devam ser fornecidas por e-mail, enquanto 34% prefeririam que fossem disponibilizadas pela Intranet da empresa e somente 8% dos respondentes gostariam de receber tais informações impressas.

É importante verificar que, as áreas de negócios, tais como vendas e produção da empresa não estão dispostas a gerar relatórios ou informações para a tomada de decisão, levando a responsabilidade para as áreas de suportes da Controladoria, tais como: Custos e Finanças que somaram juntas 68% da opinião dos respondentes como as áreas responsáveis por prover tais informações.

Isso leva a uma reflexão do que foi comentado no Capítulo 2, de que as áreas de negócios (*business units*), não querem muito envolvimento em atividades de suporte, embora sejam de extrema importância, mas que não agregam valores aos seus negócios. Quanto à frequência para recebimentos de tais informações, 81% dos entrevistados querem recebê-las mensalmente.

Na seqüência, serão evidenciados os resultados obtidos na pesquisa realizada com os *controllers* dos países da região da América Latina.

#### **4.7 Pesquisa com os *Controllers***

Foram enviados nove questionários para os *controllers*, e todos devolveram os questionários respondidos, correspondendo a 100% dos profissionais da empresa de vitaminas, na América Latina.

As três primeiras perguntas visavam a identificar os países participantes da pesquisa, quantos funcionários eram efetivos da área de Controladoria em cada país, e qual era o gasto mensal da área.

A Argentina e o Uruguai possuem um único *controller* que está localizado na própria Argentina. Os países da América Central, também, possuem um único *controller*, os demais países da região, cada qual possuem *controllers* individuais. Dos questionários enviados, obtivemos respostas de todos os *controllers*, o que representa 100% dos questionários enviados.

A segunda pergunta visou a verificar quantos funcionários efetivos havia em cada país na área de Controladoria, e foram obtidos os seguintes dados:

**Tabela 11: Funcionários Efetivos na Controladoria dos Países**

<b>País</b>	<b>Funcionários Quantidade</b>
Argentina/Uruguai	04
Brasil	04
Centro América	03
Chile	04
Colômbia	05
Equador	03
México	07
Peru	01
Venezuela	04
<b>Total de Funcionários</b>	<b>35</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se por meio da Tabela 11 que, as áreas de Controladoria participantes da presente pesquisa possuem poucos funcionários (35), uma média de 2,70 funcionários por país (considerando os 13 países levantados na presente pesquisa) que, basicamente atendem às tarefas de Contabilidade local, apuração de impostos, compras locais, e dão suporte aos *controllers* locais que, também estão contidos nos números apresentados.

Na pergunta 3 foi levantado o gasto efetivo mensal, da área de Controladoria em cada país, e foram obtidos os seguintes dados, que constam na Tabela 12:

**Tabela 12: Gasto Efetivo Mensal da Controladoria por País**

<b>País</b>	<b>GASTOS US\$</b>	<b>Média País US\$ Por Funcionário</b>
Argentina/Uruguai	19,000	4,750
<b>Brasil</b>	<b>55,000</b>	<b>13,750</b>
Centro América	40,000	13,333
Chile	30,000	7,500
Colômbia	23,000	4,600
Equador	17,000	5,667
México	65,000	9,286
Peru	12,000	12,000
Venezuela	15,800	3,950
<b>Total</b>	<b>276,800</b>	<b>74,836</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se por meio da Tabela 12, os gastos da região com a prestação de serviços de Controladoria. Observa-se que o país que tem o maior gasto na região em relação à quantidade de funcionários é o Brasil (25%), isso pode ser explicado porque o país tem ainda uma área de Serviços Compartilhados de Contabilidade, que é terceirizada para uma empresa externa à companhia, que representa 36% do referido gasto. O país que têm o menor gasto, em relação ao total da região, é a Venezuela (4%).

A pergunta 4 pretendeu verificar quais relatórios, preparados pela área de Custos do Brasil, estavam disponíveis para as análises dos *controllers*, e foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 13: Relatórios Disponíveis para os *Controllers***

Relatórios emitidos por Serviços Compartilhados Custos Brasil	Controllers que recebem a informação	
	Quantidade	%
<i>Balance</i>	07	78
<i>Gross Profit</i>	08	89
<i>Mixing Costs</i>	09	100
<i>Profi t&amp; Loss</i>	07	78
<i>CDI</i>	09	100
<i>DSO</i>	09	100
<i>Working Capital</i>	05	56
<i>Production Capacity</i>	03	33
<i>Headcount</i>	02	22
<i>Exchange Rate</i>	06	67

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Semelhante às respostas dos gestores, é possível verificar que todos os relatórios preparados pela Área de Custos no Brasil são recebidos pelos *controllers* da América Latina. Os mais recebidos são os relatórios do CDI, em seguida vem o DSO e o outro mais recebido é o *Mixing Costs*. Todos os *controllers*, sem exceções, recebem os três relatórios, também mais vistos pelos gestores.

Ao contrário do resultado dos relatórios recebidos pelos gestores, em que o *Balance* foi um dos relatórios de menor índice, este têm boa participação na pesquisa quando questionado quanto ao seu recebimento por parte dos *controllers*, justamente porque essa informação, pela forma que está sendo apresentada, seja de maior validade para aqueles profissionais diretamente ligados ao Departamento de Finanças

do que para os gestores dos negócios, que deveriam alterar essa cultura, pois ainda não perceberam o valor deste relatório. O *Headcount* foi o relatório menos apontado como recebido, quando questionado aos *controllers* (22%), ao contrário da pesquisa dos gestores que teve um índice de 54% apontados como recebidos.

A pergunta 5, por sua vez, pretendeu verificar de que forma e com qual frequência eram disponibilizados esses relatórios, e foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 14: Relatórios *Controllers* versus Forma de Comunicação e Frequência**

Relatórios emitidos por Serviços Compartilhados Custos – Brasil	Forma de Comunicação (%)		
	Intranet	Papel	Email
<i>Balance</i>	100	00	00
<i>Gross Profit</i>	100	00	00
<i>Mixing Costs</i>	100	00	00
<i>Profit &amp; Loss</i>	100	00	00
<i>CDI</i>	100	00	00
<i>DSO</i>	100	00	00
<i>Working Capital</i>	100	00	00
Production Capacity	100	00	00
<i>Headcount</i>	50	00	50
<i>Exchange Rate</i>	83	00	17

Fonte: Elaborada pelo autor

Os *controllers*, quase que unanimemente, recebem os relatórios pela *intranet*, e 100% das informações são recebidas mensalmente. A diferença entre as respostas dos *controllers* para os gestores, quanto à forma de comunicação, é que os profissionais das áreas de negócios ausentam-se com maior frequência de seus locais de trabalho do que os *controllers*, talvez isso viabilize as outras formas de recebimento.

Sabe-se, também que, com exceção do *Headcount* e do *Exchange Rate*, as outras informações estão 100% com os *controllers* locais e com periodicidade mensal. Resta verificar se o gestor não se interessa pela informação, ou se a mesma não chega para sua análise e tomada de decisão. Porém, deve-se considerar que, segundo a pesquisa de satisfação dos gestores quanto às informações recebidas para a sua tomada de decisão é de que 23% estão muito satisfeitos, 68% estão satisfeitos, e somente 9% é que se encontram insatisfeitos.

Na pergunta 6 foi questionado sobre a satisfação ou insatisfação dos relatórios recebidos para a análise e tomada de decisão, e foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 15: Satisfação dos Relatórios Recebidos - *Controllers***

Satisfação	Quantidade	%
Muito Satisfeito	01	11%
Satisfeito	08	89%
Pouco Satisfeito	00	00%
Insatisfeito	00	00%
Muito Insatisfeito	00	00%

**Fonte:** Elaborada pelo autor

A maior frequência de respostas foram dos satisfeitos com 89%; em segundo lugar os muitos satisfeitos que correspondem a 11%, e não houve índices de pouca satisfação, e nem abaixo entre os respondentes. Esses índices podem ser analisados de maneira mais qualitativa, por meio das questões abertas de números 11 e 12 que serão comentadas na seqüência.

A pergunta 7 tentou identificar se, além dos relatórios recebidos da Área de Custos, haviam outros que eram enviados ou disponibilizados por outras áreas para a tomada de decisão dos gestores locais, e foram obtidas as seguintes respostas:

- 11% dos entrevistados não recebem relatórios de outras áreas, além da Área de Serviços Compartilhados - Custos, para a tomada de decisão dos gestores locais; e
- 89% dos entrevistados disseram que “sim”, que a Área de Controladoria local tem a necessidade de gerar outros relatórios para a tomada de decisão dos gestores locais.

Para os respondentes afirmativos da pergunta anterior, a pergunta 8 solicitou dos entrevistados que apontassem quais eram os outros relatórios preparados pela Área de Controladoria local, para a tomada de decisões dos gestores locais, e visou, também, a verificar, com qual frequência eram preparadas essas informações. Foram obtidas as seguintes respostas, que constam no Quadro 13:

<b>País</b>	<b>Relatórios oriundos da Controladoria local</b>	<b>Freqüência</b>
Argentina	<i>Forecast</i> de vendas, gastos e patrimoniais	Mensal
	<i>Gross Profit</i> por produto	Mensal
	Preços de Compras e vendas	Mensal
Brasil	Despesas Operacionais	Mensal
	Ajuste do <i>Mixing Cost</i> ( Real x Reportado)	Mensal
	Controle de Preços	Trimestral
	Controle de <i>CAPEX</i>	Mensal
Centro América	MIS Logística	Mensal
	<i>Aging List</i>	Mensal
	MIS Vendas	Mensal
Chile	Controle de Orçamento	Mensal
	DSO por cliente	Semanal e Mensal
Colômbia	Estrutura de Custos em Moeda Local	Mensal
	Planejamento de Impostos	Mensal
	Relatórios financeiros em moeda local	Mensal
Equador	Relatório de Custo de transporte por Kg.	Mensal
	Rentabilidade por produto	Mensal
	Relatório CDI por produto	Mensal
México	Informes de Notas de Créditos	Mensal
	Análise de Materiais Obsoletos	Mensal
	Relatórios Fiscais	Mensal
Peru	Relatório de Compras	Trimestral
	Relatório de Vendas	Mensal
	Rentabilidade por produto	Mensal

**Quadro 13: Relatórios Preparados pela Controladoria Local dos países**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Após a apresentação do Quadro 14, serão vistos, alguns dos relatórios supracitados que poderiam ser gerados pela atual estrutura de Serviços Compartilhados – Custos, desde que previamente acordados entre as partes, liberando assim, os clientes de Serviços Compartilhados para outras atividades, ou seja, caberia um acordo entre a referida área e seus parceiros internos.

Na pergunta 9 foi aberto um espaço para que os *controllers* informassem que tipo de informação era gerada por cada um dos relatórios supracitados, sendo obtidas as seguintes respostas:

<b>País</b>	<b>Relatórios oriundos da Controladoria Local</b>	<b>Tipo de Informação gerada</b>
<b>Argentina</b>	<i>Forecast</i> de vendas, gastos e patrimoniais	Planejamento anual
	<i>Gross Profit</i> por produto	Resultado das vendas (-) custos por produto
	Preços de Compras e vendas	Preço dos produtos comprados e vendidos
Brasil	Despesas Operacionais	Acompanhamento das despesas por centro de custo, comparando suas variações mês a mês.
	Controle de Preços	Avaliação trimestral dos preços médios praticados
	Controle de CAPEX	Acompanhamento de investimentos por projeto real <i>versus</i> planejado
	Ajuste do <i>Mixing Cost</i> (Real x Planejado)	<b>Ajuste do valor reportado com o valor real</b>
Centro América	MIS Vendas	Vendas por Indústria, por cliente e margem
	MIS Logística	Informações das compras internacionais
	<i>Aging List</i>	Informações de Contas a Receber
Chile	DSO por cliente	Cálculo por cliente com comparação do mês anterior e da dívida vencida.
	Controle de Orçamento	Relatório por centro de custo com o gasto da data atual, do <i>budget</i> disponível, comparado com o mesmo período do ano anterior e o percentual do cumprimento linear.
Colômbia	Planejamento de Impostos	Posição dos impostos locais
	Estrutura de Custos em moeda local	Composição dos Custos em moeda do país
	Relatórios financeiros em moeda local	Relatório para determinar a margem de rentabilidade em moeda local
Equador	Relatório CDI por produto	Os dias de inventário de cada produto
	Relatório de Custo de transporte por Kg.	O custo unitário dos quilos transportados
<b>Equador/Peru</b>	<i>Gross Profit</i> por Produto	Margem de rentabilidade por produto
México	Relatórios Fiscais	Posições Fiscais
	Informes de Notas de Créditos	Relatórios das Notas de Créditos
	Posição Diária de Bancos	Análises por centro de custos
	Análise de Materiais Obsoletos	Análises por produtos obsoletos
Peru	Relatório de Vendas	Valores das vendas por indústria, por cliente e por rentabilidade por produto.
	Relatório de Compras	Valores das compras locais e importadas, por fornecedor e por material

**Quadro 14: Informações Oriundas da Controladoria Local**

Fonte: Elaborado Pelo Autor

A partir dos relatórios dos Quadros 13 e 14, nas questões 8 e 9, pode-se classificar em outro grupo alguns desses relatórios que, embora todos estejam sendo

preparados no próprio país, alguns deles poderiam ser disponibilizados pela Área de Serviços Compartilhados – Custos da América Latina, desde que previamente acordados, tal como segue:

- Ajuste do *Mixing Cost* (Real versus Reportado);
- Análise de Materiais Obsoletos;
- DSO por clientes;
- Estrutura de Custos em Moeda Local;
- *Gross Profit* por Produto;
- Relatório do CDI por Produto; e
- Relatório de Custo de Transporte por Kg.

Isso leva a análise de que são particularidades de alguns países, e que para determinados gestores, são necessárias informações locais e com maior níveis de detalhamento para a análise e tomada de decisão. Dos relatórios supracitados, caberia uma análise para um possível acordo da Área de Serviços Compartilhados – Custos junto aos seus “clientes”, em que tais relatórios poderiam ser gerados pela mesma.

Conforme comentado no Capítulo 2, para uma estrutura de Serviços Compartilhados são necessários acordos iniciais, entre os parceiros (clientes e provedores dos serviços), pois isso deve determinar quais informações devem ser providas por Serviços Compartilhados, e com que nível de detalhe, para que não haja insatisfação por parte dos clientes, quanto à prestação de serviços. Cabe ressalva de que, o acompanhamento do andamento dos serviços prestados é necessário para ajustar novas demandas de trabalhos.

Na empresa estudada, os relatórios do CDI por produto e do DSO por clientes foram desenvolvidos por meio de recursos de informática, e encontram-se disponíveis para acesso dos *controllers*, que podem prover os gestores de seus países com tais informações. Os demais relatórios, ainda não foram desenvolvidos eletronicamente, sendo necessário o preparo por meio de extração de dados do SAP R3 e ajustes manuais.

A pergunta 10 foi elaborada para verificar que tipo de informação o *controller* local gostaria de receber da Área de Serviços Compartilhados – Custos, localizada no Brasil, visando a atender as necessidades dos gestores locais, e foram obtidas as seguintes respostas:

- **Argentina:** Comparativo da evolução dos gastos operacionais;
- **Brasil:** A atual distribuição de relatórios satisfaz a necessidade atual;
- **Chile:** Relatório por centro de custos, com os gastos acumulados e o orçamento disponível, comparado ao mesmo período do ano anterior e o percentual atingido;
- **Colômbia:** Relatório de Custos em moeda local, capacidade da planta utilizada, relatório de inventário ajustado por inflação, *Gross profit* por produto em moeda local e dólar;
- **Equador:** Relatório de Custos de Produção;
- **Peru:** Relatório de Custos por produto; e
- **México:** Custo por produto e *Gross Profit* por produto.

Verifica-se que, apesar do nível de satisfação dos *controllers* ser de 89%, ainda existem algumas necessidades de informações que não são atendidas pela Área de Serviços Compartilhados – Custos da América Latina. Muitas das informações que os *controllers* gostariam de receber para a tomada de decisões dos gestores locais demandam riquezas de detalhamentos por produtos, em relação aos relatórios do *Gross Profit*, CDI e Custos por produto. Outra necessidade comentada é em relação ao relatório da capacidade de planta utilizada, entretanto, a Área de Custos elabora tal informação por meio do *Production Capacity*.

De acordo com a resposta da questão 4 do questionário dos *controllers*, somente 33% dos executivos da região, estão recebendo o relatório do *Production Capacity*. Isso leva a perceber que tal informação deve estar restrita a alguns países, ou que não foi previamente acordada com a área.

A pergunta 11 foi elaborada para verificar se o *controller* local achava interessante ter uma Área de Custos que prestasse Serviços Compartilhados para as filiais da América Latina, e 100 % dos entrevistados disseram que sim, justificando suas respostas, tal como será visto na seqüência:

- **Argentina:** “Porque a informação gerada é similar para todos os países, e encontra-se no sistema integrado SAP. O fato de que seja gerada em um só país, proporciona redução de custos. Adicionalmente, gerar relatórios não agrega valor, e por isso é bom que seja uma função concentrada em um só lugar para toda a América Latina, e que não haja treze países gerando o mesmo relatório”;
- **Brasil:** “É muito interessante, pois uniformiza o tratamento de informações, e tem um ganho de escala considerável, pois permite a união de atividades de vários países numa área centralizada”;
- **Centro América:** “Porque se pode compartilhar experiências, e quando se consegue um procedimento que traz maior eficiência, pode-se aplicá-lo aos demais países”;
- **Chile:** “Existem várias vantagens: Redução de Custos, pois não são necessárias treze licenças para processos equivalentes, redução de mão-de-obra capacitada, uma vez que não são necessários treze especialistas em processos que se pode centralizar, razões das bases de dados (padronização das transações), e razões de análises, pois não se perde tempo em gerar as informações utilizando o mesmo para análises”;
- **Colômbia:** “É importante, pois se pode trocar experiências com as demais filiais da América Latina; entretanto, quando se necessita de um relatório local, há limitações de pessoal e tempo de resposta”;
- **Equador:** “Porque economiza recursos, padronização de relatórios, e com isso permite-se utilizar o tempo para tomar mais decisões, sem que haja muito envolvimento em questões operacionais”;

- **México:** “Pela visão global da área da América Latina e estratégias regionais e pontos homogêneos”.
- **Peru:** “Por que uma centralização bem conduzida pode melhorar e agilizar o processo de comunicação, e atualmente conta-se com informações oportunas”; e
- **Venezuela:** “Porque isso permite que se concentre nas atividades do negócio local, e são unificados os critérios de análises e de relatórios”.

Os respondentes acham interessante ter uma Área de Custos que presta Serviços Compartilhados para os treze países da América Latina, pois há redução de custos. O compartilhamento de experiências gera maior eficiência por meio dos processos padronizados, e ganha-se tempo para a análise e tomada de decisões. Além disso, melhora o processo de comunicação, ganha-se visão global da América Latina, e torna a informação similar de forma integrada por meio do ERP (SAP R3). Porém, uma dificuldade que surge é que, pela informação ser similar a todos, quando se necessita de relatórios específicos (locais), existe limitação de pessoal para prover tais informações, bem como limitação de tempo.

Na pergunta 12 tentou-se verificar se os *controllers* achavam que as informações geradas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos do Brasil deveriam ser geradas pela área de Controladoria local. Foram obtidas as seguintes respostas:

- 67% dos entrevistados responderam que não, que as informações geradas pela Área de Serviços Compartilhados - Custos do Brasil, não deveriam ser geradas localmente pela área de Controladoria, apresentando as seguintes justificativas:

- **Argentina:** “Porque existe redução de custos e a atividade de gerar relatórios não agrega maior valor. Por isso, é bom que seja uma função concentrada em um só lugar para toda a América Latina”;

- **Brasil:** “Acredito que a atual distribuição de relatórios (emitidos por Custos e os emitidos pela Controladoria local) satisfaz a nossa necessidade atual”;
- **Centro América:** “No caso da região do Centro América, não há quantidade de funcionários suficientes para atender todo o volume de trabalhos que isso geraria”;
- **Colômbia:** “Corporativamente, é muito bom que as informações sejam geradas no Brasil; entretanto, nós temos vários relatórios que devemos apresentar ao governo colombiano que não podem ser preparados pela área de Custos no Brasil”;
- **Equador:** “Porque economiza recursos, padroniza relatórios, e com isso permite utilizar-se o tempo para tomar mais decisões, sem estar muito envolvidos em questões operacionais”;
- **Venezuela:** “Porque existiriam duplicidades nas tarefas operacionais”.

Entretanto, 33%, ficaram indecisos, e justificaram com as seguintes respostas:

- **Chile:** “**Sim**, pois existe informação que é necessária que esteja oportunamente no próprio país, e **Não**, porque existe redução de custos, pois não são necessárias treze licenças para processos equivalentes, redução de mão-de-obra capacitada, uma vez que não são necessários treze especialistas em processos que se pode centralizar, razões das bases de dados (padronização das transações), e razões de análises, pois não se perde tempo em gerar as informações utilizando o mesmo tempo para análises”;
- **Peru:** “Acredito que poderiam ser geradas por ambas partes indistintamente. Localmente, geram-se os relatórios que são necessários para as tarefas locais, e também, são utilizados aqueles que são gerados pela região. Por outro lado, considero que uma maior participação da

Controladoria local no processo de custeio dos produtos seria recomendável”; e

- **México:** “**Sim**, por estar perto das áreas produtivas e de serviços, bem como com a sinergia com as constantes mudanças fiscais e legais, que são continuamente geradas pelas autoridades fiscais, e **Não**, por que isso gera uma visão integral da área, bem como aproveitamento dos atuais meios de comunicação”.

A maioria dos respondentes acredita que as informações geradas pela Área de Custos do Brasil não deveriam ser geradas pela área de Controladoria local. Percebe-se que, tanto os gestores quanto os *controllers* acreditam que existe eliminação de duplicidades de tarefas, economia de recursos, padronização de atividades, e que gerar informações e relatórios não agrega valor aos seus negócios. Porém, mais uma vez, deixam claro que muitos relatórios, para atendimentos de questões governamentais, não podem ser providos pela Área de Serviços Compartilhados - Custos Brasil, cabendo uma maior participação da Controladoria local nos processos e atividades de Serviços Compartilhados.

#### **4.8 Considerações finais do estudo de caso**

Como estudado neste capítulo, constatou-se que os respondentes desta pesquisa (clientes-parceiros) acreditam que Serviços Compartilhados geram alguns benefícios, tais como:

- redução de custos, pois no caso da empresa estudada não são necessárias treze licenças para processos equivalentes (economias de escala);
- demandam mão-de-obra capacitada, entretanto em menor número, pois na empresa de Vitaminas, são apenas três supervisores de Custos que atendem a demanda dos serviços dos treze países da América Latina, ou

seja, não são necessários treze especialistas em tais processos e atividades; e

- geram benefícios de base de dados, pois padronizam as transações, por meio do *ERP* integrado SAP R/3, que no caso da empresa estudada, controla-se cada país por um código de companhia (tal como já mencionado), facilitando o processamento da região em um único centro, utilizando o critério de diferenciação deste código.

A seguir, no Quadro 15, serão evidenciadas as questões comuns que foram feitas aos *controllers* e gestores participantes da pesquisa supracitada, para realizar um cruzamento das informações obtidas.

<b>Questão</b>	<b>Resposta dos <i>Controllers</i></b>	<b>Resposta dos Gestores</b>
Relatórios Gerados para as áreas operacionais	<i>Balance, Gross Profit, Mixing Costs, Profit &amp; Loss, CDI, DSO, Working Capital, Production Capacity, Headcount e Exchange Rate.</i>	<i>Balance, Gross Profit, Mixing Costs, Profit &amp; Loss, CDI, DSO, Working Capital, Production Capacity, Headcount e Exchange Rate.</i>
Forma de Comunicação	Intranet, Papel e E-mail, com quase unanimidade para a Intranet.	Intranet, Papel e E-mail, com predominância para a Intranet.
Freqüência	Todos recebem mensalmente.	A maioria recebe mensalmente.
Satisfação dos relatórios recebidos	A maioria está satisfeita, alguns estão muito satisfeitos, e não há insatisfeitos.	A maioria está satisfeita, alguns estão muito satisfeitos, e a minoria está pouco satisfeita.
Necessidade de gerar outros relatórios. Quais?	Sim. Ajuste do <i>Mixing Cost</i> , Análise de Materiais Obsoletos, DSO por Clientes, Estrutura de Custos em Moeda Local, <i>Gross Profit</i> por produto, CDI por produto e Custo de transporte por kg.	Sim. <i>Status</i> de Importação, CPR, GP1, Controle do Orçamento, <i>Business Review</i> , MIS de Vendas e Relatórios econômicos da região.
Quais relatórios e informações gostariam de receber?	Comparativo da evolução dos gastos operacionais, Relatório por centro de custos, Custos em moeda local, <i>Gross Profit</i> por produto em moeda local e dólar e Custos da Produção.	Custo de Amostras, <i>Profit &amp; Loss</i> por produto, GP1 por mercado e por cliente, Comparativo de desempenho das plantas, rentabilidade por cliente e por produto, Custo de reproprocessamento de materiais com problemas técnicos e Custo por produto.

**Quadro 15: Comparativo das respostas dos *Controllers* versus Gestores**

**Fonte:** Elaborado Pelo Autor

Por meio do Quadro 15 é possível identificar que, a área de Serviços Compartilhados provê, para seus clientes (gestores e *controllers*), informações-padrão por meio dos mesmos canais de comunicação, e também que, quase todos estão

satisfeitos com as informações recebidas, porém entre os gestores há uma demonstração de menor satisfação. O que está acontecendo é que alguns gestores, tal como os das áreas de produção do Brasil e da Venezuela não estão recebendo as informações dos custos da produção, de acordo com suas necessidades.

Considerando o levantamento bibliográfico, Serviços Compartilhados têm, ainda o principal objetivo de satisfação dos seus clientes-parceiros, e a presente pesquisa apurou que, embora existam demandas por informações adicionais e/ou mais detalhadas, quase 100% dos seus clientes (os países da região da América Latina) estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as informações e serviços oriundos da área de Serviços Compartilhados - Custos.

Outra análise comparativa do quadro supracitado é que as necessidades de gerar relatórios adicionais são diferentes entre *controllers* e gestores, pois gestores e *controllers* possuem demandas diferentes de seus clientes. Tais relatórios gerados pelos *controllers*, por sua vez, são encaminhados para as análises dos gestores, ou seja, ainda que a área de Serviços Compartilhados – Custos não forneça essas informações para os gestores, estes estão sendo supridos pelos *controllers* locais, o que faz “desaparecer” a demanda das mesmas informações. No entanto, evidenciou-se que gestores e *controllers* gostariam de estar recebendo informações adicionais, e percebe-se que são necessidades por relatórios diferentes para o seu processo de análise e tomada de decisão.

Para os *controllers* são os seguintes relatórios: Comparativo da evolução dos gastos operacionais; Relatório por centro de custos; Custos em moeda local; *Gross Profit* por produto em moeda local e dólar e Custos da Produção. Já para os gestores gostariam de receber os seguintes: Custo de Amostras, *Profit & Loss* por produto, GP1 por mercado e por cliente, Comparativo de desempenho das plantas, rentabilidade por cliente e por produto, Custo de reprocessamento de materiais com problemas técnicos e Custo por produto. A demanda por diferentes relatórios pode ser explicada pelo fato de que os relatórios que os *controllers* gostariam de receber, são justamente aqueles que tais profissionais estão investindo tempo em suas elaborações e que por sua vez são repassados aos gestores, entretanto os que os gestores estão necessitando

adicionalmente são informações que ainda não foram supridas nem pelos *controllers*, e tampouco pela área de Serviços Compartilhados.

Ainda que hajam necessidades adicionais de informações, tais clientes demonstram uma posição favorável em relação à área de Serviços Compartilhados, pois acreditam que existe diminuição dos custos em tais processos, troca de experiências, ganho de eficiência por meio dos processos padronizados o que também acarreta em diminuição de tempo de processamentos, valorização do tempo disponível para análise e tomada de decisões, acarreta ainda informação similar de forma integrada às filiais da empresa, e adquire-se uma visão de negócios global da região da América Latina.

O que pode ser feito e de acordo com o que sugere a bibliografia pesquisada, é uma revisão de acordos entre as partes para que os negócios possam recuperar tempo que, atualmente, é utilizado para desenvolver informações adicionais para o processo de tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas das grandes empresas nacionais e multinacionais operam com Serviços Compartilhados, e na literatura pesquisada foram encontradas corporações tais como: Alcoa, Monsanto, Cummins, Dow química, Sadia, Motorola, G.E., Shell, American Express, Johnson & Johnson, Votorantin, Petrobrás, entre outras.

Nestas empresas, várias áreas podem operar em um ambiente de Serviços Compartilhados. Por meio da pesquisa bibliográfica, foram encontradas áreas como: Planejamento Orçamentário, Contas a Pagar, Contas a Receber, Controladoria, Finanças, Jurídica, Recursos Humanos, Marketing, Compras, Comunicações, Relações Públicas, Serviços aos Clientes, Tecnologia da Informação, Pesquisa e Desenvolvimento, Contabilidade Geral, Ativo Fixo, Gerenciamento de Fluxo de Caixa e das Contas Correntes, Faturamento, Logística, Tesouraria, e Orçamento, entre outras.

Na empresa de Vitaminas estudada no Capítulo 4, foram encontradas as seguintes áreas que trabalham com Serviços Compartilhados: Logística, Recursos Humanos, Tesouraria, Contabilidade, Controladoria e Custos, entretanto o estudo limitou-se a pesquisar a área de Controladoria, e mais especificamente, a área de Custos.

Como visto no Capítulo 2 deste trabalho, Serviços Compartilhados buscam colocar juntos em um mesmo local, processos administrativos de suporte das muitas unidades de negócios ou filiais de uma corporação. Este agrupamento é realizado com o intuito de eliminar funções e atividades que freqüentemente estão duplicadas nas subsidiárias, divisões ou negócios de uma empresa, levando-as para um centro único. De acordo com o estudo de caso realizado neste trabalho, o local escolhido pela empresa multinacional de Vitaminas para colocar esses processos e atividades de Controladoria, e mais especificamente de Custos (foco deste estudo), foi o Brasil.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível verificar que: Serviços Compartilhados eliminam duplicidade de tarefas; reduzem quadro de pessoal; criam processos padrões para uma ou mais unidades de negócio da empresa; apóiam o

crescimento estratégico, criam nova responsabilidade de gerenciamento; focam nos serviços e nos suportes; fornecem concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, com custos baixos e altos níveis de serviços; tendem a ser uma área enxuta, sem muitos funcionários na operação e com ferramentas ideais de tecnologia de informação, pois tais serviços alavancam investimentos tecnológicos principalmente para sistemas integrados, tais como: o SAP, Peoplesoft e Oracle. Esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e, também de agregar valores à empresa; com o benefício ainda de gerar economias de escala que economizam custos operacionais.

A análise da estrutura da Controladoria, mais especificamente da Área de Serviços Compartilhados - Custos de uma empresa multinacional de vitaminas animais e humanas, e suas respectivas unidades de negócios representadas pelos países participantes deste trabalho (Argentina, Brasil, Centro América, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, Venezuela e Uruguai), trouxe o conhecimento de como pode funcionar uma unidade de negócios independente, fora das estruturas dos outros negócios da empresa, considerada como unidade que tem independência, estrutura e recursos próprios, e ainda, domínio nas atividades executadas.

Essa área está preparada para realizar aquelas atividades denominadas de “burocráticas”, pois seu foco está na execução das tarefas de suporte, tais como: cálculo de custo padrão; fechamento de custos mensais; geração de relatórios para a tomada de decisão dos gestores, reporte de dados para a casa-matriz, entre outras atividades. E com isso, as unidades de negócios (países) ficam livres para cuidarem de suas atividades principais (*core*), e também podendo dar maior foco de atenção aos seus clientes. O que se pretende dizer é que cada especialista estará executando aquilo que realmente tenha conhecimento “*expertise*” para realizar, e evitando ainda, a duplicidade de funções e tarefas.

Serviços Compartilhados demandam funcionários altamente capacitados, e na presente pesquisa, os funcionários da área de Custos necessitam além do conhecimento técnico que possuem, necessitam, também dominar outros idiomas, mantendo contato com os países da América Latina, bem como, com a casa-matriz na

Suíça. Além de tais qualificações por parte dos funcionários, a área demanda ainda, tecnologia avançada. Na empresa de Vitaminas, além dos seus modernos sistemas de informações, é utilizado o ERP (sistema com módulos integrados) SAP R/3. Ou seja, a referida empresa de Vitaminas, já sofreu com a implantação de Serviços Compartilhados, mudanças em seus processos, pessoas e tecnologias, tais mudanças que são necessárias para a o convívio em um ambiente de Serviços Compartilhados.

Os resultados do estudo de caso e da respectiva pesquisa corroboram com a proposta de Serviços Compartilhados, que é ter uma única unidade central (que no presente estudo é uma unidade administrativo-financeira, mas que poderia ser qualquer outra), e essa unidade é da área de Serviços Compartilhados - Custos, que somente existe no Brasil, localizada em São Paulo, composta por poucos funcionários, mais precisamente três supervisores de Custos (que calculam os custos, executam os fechamentos mensais, enviam dados dos demonstrativos financeiros para a casa-matriz na Suíça, e geram relatórios econômico-financeiros para todos os treze países participantes da região, que servem a análise e tomada de decisões dos gestores da empresa), ou sejam, executam atividades-padrão para seus clientes.

Os clientes desta área são os *controllers* e os gestores dos países da América Latina. As perguntas deste estudo foram avaliadas a partir de 22 gestores respondentes dos questionários enviados, o que representa 71% da população de gestores (gerentes e diretores) que receberam os questionários (31 gestores no total), e também de 9 *controllers*, correspondendo a 100% dos respectivos profissionais na empresa. Participaram da pesquisa as áreas de Compras, Vendas, Logística, Marketing, Produção, Técnica Comercial, Nutrição, de Negócios e as Controladorias locais.

Parte das decisões estratégicas da empresa estão direcionadas para vendas, investimentos, controle de estoques e seus respectivos custos, controle dos gastos de produção e controle de preços dos produtos. Os controles dos estoques das unidades de negócios podem ser acompanhados pelo relatório do CDI, as análises de vendas e controles de custos podem ser suportadas pelo *Gross Profit*, as estratégias de marketing, no que tange os preços dos produtos, podem ser auxiliadas pelo relatório do

DSO, e também pelo *Gross Profit*, e os custos da produção podem ser analisados por meio do relatório do *Mixing Costs*.

Essas informações, da forma como são recebidas, são relevantes na referida empresa para os gestores em seu processo de tomada de decisões, entretanto, cabe ressaltar que essas informações não são detalhadas por produtos, uma queixa que surgiu durante o processo de apuração da pesquisa. Nenhum dos quatro relatórios mais pontuados na pesquisa (*CDI*, *DSO*, *Gross Profit* e *Mixing Cost*) possuem riqueza de detalhes por produto.

A informação do *Production Capacity* seria de grande importância para os gestores da produção, entretanto, segundo a pesquisa realizada, somente 32% dos gestores e 33% dos *controllers* consultados, estavam recebendo tais informações. Na tentativa de apurar o porquê este relatório teve índice tão abaixo em relação aos outros quatro primeiros colocados, é que foi descoberto que essa informação, por se tratar de um relatório preparado a partir de dados coletados do SAP R/3, e trabalhado em uma planilha em Excel, estava sendo impresso e disponibilizado, somente para alguns gestores do Brasil, e que a maioria dos clientes da área de Produção, não recebia, sequer um e-mail com esse relatório de produção.

Por sua vez, os relatórios do *Profit & Loss* e o *Balance*, apresentaram baixo índice de recebimento, quando questionados aos gestores, ambos com 36% pontos percentuais de recebimento entre os gestores da empresa, já entre os *controllers*, tais informações são recebidas pela maioria dos mesmos, ou seja, 78% desses profissionais recebem esses relatórios.

Em análise, esses relatórios contêm informações estritamente financeiras, e talvez pela forma que são apresentados, seja de maior concordância para aqueles profissionais diretamente ligados ao Departamento de Finanças.

Quando os gestores da região da América Latina foram questionados quanto à satisfação das informações recebidas por Serviços Compartilhados, foram obtidas as seguintes respostas: que 9% estão pouco satisfeitos, 23% estão muito satisfeitos, e 68%, a maioria, estão satisfeitos com tais informações. Já, entre os *controllers*, esses índices estiveram entre os muito satisfeitos, que foram 11%, e a maioria 89% estava

satisfeita com as informações e relatórios recebidos pela área de Serviços Compartilhados.

Tais índices de satisfação supracitados poderiam ser melhorados, uma vez que 89% dos *controllers* locais têm a necessidade de gerar relatórios adicionais e mais detalhados para a tomada de decisão dos gestores locais, índice que acompanha a tendência de necessidade de recebimentos de informações adicionais, e mais detalhadas de outras áreas (55% dos gestores).

Porém, cabe ressaltar que Serviços Compartilhados não podem se responsabilizar por prover todas as informações de análises que demandam os negócios de uma empresa, uma vez que uma das propostas de tal área, é de fornecer informações padrões para os negócios.

A bibliografia pesquisada evidencia que tais serviços possibilitam que os fechamentos mensais e trimestrais tornem-se mais velozes, diminuindo o tempo de trabalho de uma semana para um ou dois dias úteis. E conforme observação direta na empresa de Vitaminas, foi apurado que o fechamento contábil-gerencial da referida área de Custos Compartilhada, começa sempre no último dia útil de cada mês com a checagem da produção dos países e é encerrado no terceiro dia útil do mês seguinte já com o reporte dos demonstrativos financeiros para a casa-matriz na Suíça, ou seja, dentro do prazo citado pela pesquisa bibliográfica.

De acordo com a apuração dos resultados da presente pesquisa, os países participantes (gestores e *controllers*) estão recebendo informações úteis e oportunas, oriundas da Área de Serviços Compartilhados (Custos) ao seu processo de tomada de decisão. Esses clientes acreditam ainda, que há redução de custos em tais processos, compartilhamento de experiências, ganho de eficiência por meio dos processos padronizados, economizam-se recursos e tempo nos processos de análise e tomada de decisões, conquista-se ainda, visão global da América Latina, e propicia a informação similar de forma integrada aos negócios. Entretanto, existe uma dificuldade de diferenciação da informação, uma vez que essa passa a ser similar (padrão) para todos os clientes, e quando se necessita relatórios específicos para o melhoramento da

satisfação dos clientes de Serviços Compartilhados, existe limitação de recursos (pessoal e tempo) para prover tais informações.

O presente estudo, em que se realizou pesquisa com gestores e *controllers* da empresa de Vitaminas, teve atendido seu objetivo geral e respondida a questão central, pois apurou o aspecto da utilidade e oportunidade das informações recebidas, provenientes da área de Serviços Compartilhados - Custos, levantou a estrutura desta área, e também verificou a satisfação das informações oriundas de Custos Compartilhados, no aspecto de atendimento às necessidades dos gestores e *controllers* da empresa de Vitaminas.

Constata-se que, ainda, há muito campo de pesquisa sobre o tema de Serviços Compartilhados. Sem pretensão de ser um guia, este trabalho pode originar novas pesquisas sobre o tema em questão, em outras áreas que operam com Serviços Compartilhados, tais como: Logística, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, entre outras; ou sobre a utilização de métricas de avaliação (tal qual o *Balanced Scorecard* - BSC); minimização de conflitos de pessoal na implantação de Serviços Compartilhados; avaliação do custo-benefício de um ambiente de Serviços Compartilhados etc.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; PARISI C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARTHUR ANDERSEN. **Shared services handbook: a practical guide to implementing shared services in Europe**. São Paulo: Seminário, 2000.

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** 2004. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Marketing/1003\\_centros\\_de\\_servicos\\_compartilhados.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Marketing/1003_centros_de_servicos_compartilhados.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2005.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New York: John Wiley, 2002.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

D'AMBRÓSIO, D. Serviços compartilhados voltam a ser centralizados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-8, 03 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=193>>. Acesso em: 19 jan. 2005.

FARIA, A. C. **Custos logísticos: uma abordagem na adequação das informações da Controladoria à gestão logística empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FORST, L. I. Shared services grows up. **Journal of Business Strategy**, West Yorkshire, v. 22, n. 4, p. 13-15, Jul./Aug. 2001.

GIANESI, I. G .N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUNDAVELLI, V.; MOHANTY, L. A whole new world: shared services for receivables management. **Business Credit**, Columbia, v. 106, n. 8, p. 52-55, Sep. 2004.

HANSEN, F. Shared services. **Business Finance**, p. 15-18, Mar. 1999. Disponível em: <<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=5173&Print=Y>>. Acesso em: 22 mar. 2005.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA; ARTHUR ANDERSEN LLP. **Implementing shared services centers**. Montvale, Feb. 2000. (Statement on Management Accounting; n. 5G)

JUSTINO, S. A. **A prática de serviços compartilhados na área administrativo-financeira empresarial**: uma perspectiva de mudança. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

KARSATOS, J. G. Shared services: a growing trend. **Management Review**, New York, v. 77, n. 11, p. 35-37, Nov. 1998. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&na=6030533>>. Acesso em: 19 Jan. 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

OLIVEIRA, A. B. S. (Coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, N. A. F. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles**: estudo de caso. 2004. (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services**: mining for corporate gold. London: Financial Times, 2000.

ROCKEFELLER, B. W. **Using SAP R/3 FI: beyond business process reengineering.** New York: John Wiley & Sons, 1998.

ROBLES, L. T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças logísticas estratégicas.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SABBAG, P. Y. Os serviços compartilhados e a qualidade. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO - CLADEA, 30., 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1995. p. 689-696.

SAP. **TAFI40 financial accounting: R/3 System Release 46D.** 22 Feb. 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1967.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared services: serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios.** São Paulo: Makron Books, 2001.

SHAH, B. Shared services: is it for you? **Industrial Management.** Norcross, v. 40, n. 5, p. 4-8, Sep/Oct. 1998.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance,** Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2004.

SILVA, J. A. T. **Estudo da estratégia de implementação e mensuração de desempenho de um centro de serviços compartilhados em indústria de bens de consumo imediato com a utilização do Balanced Scorecard.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WOLFENDALE, M. Finance portals: a view to tomorrow's business strategies. **Financial Executive**, Florham Park, v. 19, n. 1, p. 45-47, Jan./Feb. 2003. Disponível em: <<http://accounting.smartpros.com/x36976.xml>>. Acesso em: 19 jan. 2005.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÉNDICE A -CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTROLERS

1º) ¿ En qué país trabaja usted? \_\_\_\_\_

2º) ¿ Cuantos funcionarios efectivos existen en su área?

\_\_\_\_\_

3º) ¿ Cuánto es el gasto mensual (US \$) en el área de contraloría en su país?

\_\_\_\_\_

4º) ¿ Cuales de los siguientes informes, emitidos por el área de costos de Brasil, están disponibles para su análisis?

	Si	No
<i>Balance</i>	( )	( )
<i>Gross Profit</i>	( )	( )
<i>Mixing Costs</i>	( )	( )
<i>Profit &amp; Loss</i>	( )	( )
<i>CDI</i>	( )	( )
<i>DSO</i>	( )	( )
<i>Working Capital</i>	( )	( )
<i>Production Capacity</i>	( )	( )
<i>Permanent and Temporary Headcount</i>	( )	( )
<i>Exchange Rate</i>	( )	( )

5º) ¿Cómo se encuentran disponibles esos informes?

<b>Informes</b>	<b>Forma de Comunicación</b>			<b>Frecuencia</b>		
	intranet	Papel	E-mail	Mensual	Trimestral	Anual
<i>Balance</i>						
<i>Gross Profit</i>						
<i>Mixing Costs</i>						
<i>Profit &amp; Loss</i>						
<i>CDI</i>						
<i>DSO</i>						
<i>Working Capital</i>						
<i>Production Capacity</i>						
<i>Headcount</i>						
<i>Exchange Rate</i>						

6ª) ¿ Usted está satisfecho con los estudios/ informes recibidos del Área de Costos para la toma de decisiones?

Muy Satisfecho	( )
Satisfecho	( )
Poco Satisfecho	( )
Insatisfecho	( )
Muy Insatisfecho	( )

7ª) Además de los informes recibidos del Área de Costos localizada en Brasil, ¿ Existen otros estudios que estén disponibles en otras áreas con los cuales usted pueda tomar su decisión?

( ) si

( ) no

8ª) En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Que otros informes específicos para las diversas áreas son generados por la contraloría local para la decisión de los gestores locales? ¿Y con que frecuencia?

---



---

9ª) Con relación a la pregunta 08(ocho) ¿ Que tipo de información es generada por cada uno de esos informes? (Sintetice).

---



---

10ª) ¿Que tipo de informe / estudio le gustaría recibir del Área de Costo localizado en Brasil para atender la necesidades de los gestores locales?

---



---

11ª) En su opinión ¿Encuentra usted interesante tener un Área de Costos que preste servicios compartidos para las trece afiliadas de América Latina.

( ) si

( ) no

¿Por qué?

---



---

12ª) ¿Considera usted que las informaciones generadas por el área de costos localizada en Brasil deberían ser generadas localmente por el área de contraloría en su país?

( ) si

( ) no

¿Por qué?

---



---

## APÉNDICE B - CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GESTORES DE LAS AFILIADAS

1° ) ¿En cuál país usted trabaja? \_\_\_\_\_

2°) ¿Cuál es su área? \_\_\_\_\_

3 °) ¿Cuál es su función? \_\_\_\_\_

4 °) Señala cuales de los siguientes estudios/ informes, emitidos por el Área de Costos localizada en Brasil, están disponibles para su análisis:

Informe	Forma de Comunicación			Frecuencia		
	intranet	Papel	E-mail	Mensual	Trimestral	Anual
<i>Balance</i>						
<i>Gross Profit</i>						
<i>Mixing Costs</i>						
<i>Profit &amp; Loss</i>						
<i>CDI</i>						
<i>DSO</i>						
<i>Working Capital</i>						
<i>Production Capacity</i>						
<i>Headcount</i>						
<i>Exchange Rate</i>						

5° ) ¿ Usted está satisfecho con los estudios/ informes recibidos del Área de Costos para la toma de decisiones?

Muy Satisfecho ( )  
 Satisfecho ( )  
 Poco Satisfecho ( )  
 Insatisfecho ( )  
 Muy Insatisfecho ( )

¿Porqué?

---



---



---

6 °) Además de los informes recibidos del Área de Costos localizada en Brasil, ¿ Existen otros estudios que estén disponibles en otras áreas con los cuales pueda ayudar su toma de decisiones?

( ) si ( ) no

si la respuesta es afirmativa, ¿ cuáles son?

