

JULIANO GABRIEL DE CARLI

**A MELHORIA DAS RELAÇÕES ENTRE OS CLIENTES INTERNOS E OS
PRESTADORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE UMA GRANDE
MULTINACIONAL**

CURITIBA

2016

JULIANO GABRIEL DE CARLI

**A MELHORIA DAS RELAÇÕES ENTRE OS CLIENTES INTERNOS E OS
PRESTADORES DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE UMA GRANDE
MULTINACIONAL**

Trabalho de conclusão do MBA, do curso de
Gestão Estratégica da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Cleverson Cunha

CURITIBA

ABRIL 2016

RESUMO

A presente pesquisa teórica tem como objetivo contextualizar a importância do relacionamento dos centros de serviços compartilhados e do setor de Compras, no âmbito de empresas globalizadas, para os resultados das mesmas. Neste estudo foi observado que a evolução da globalização dentro do mundo empresarial apresentou uma real necessidade de melhoria das relações pessoais. A criação de bom relacionamento interno e também externo trazem sempre bons resultados e maiores lucros para as organizações. A implantação dos Centros de Serviço compartilhado vieram para melhorar a padronização e a otimização de recursos, automatizando processos, com objetivo de aumento de produtividade e diminuição de custos. A metodologia aplicada teve o aporte nos autores Peter Baily, Philip e Milton Kotler e Vieira e em dados gerais e de pesquisas internas realizadas na Empresa X, em 2015. Foi realizado um estudo de caso para verificar a necessidade de aumento de relação interpessoal dentro das multinacionais.

ABSTRACT

The present theoretical research aims to contextualize the importance of the relationship of the shared service centers and the Purchasing sector within globalized companies to their results. In this study it was observed that the evolution of globalization within the business world presented a real need to improve personal relations. Creating good internal and external relationships always brings good results and greater profits for organizations. The deployment of the Shared Service Centers came to improve the standardization and optimization of resources, automating processes, with the goal of increasing productivity and reducing costs. The methodology applied was based on the authors Peter Baily, Philip and Milton Kotler and Vieira and on general data and internal research carried out at Company X in 2015. A case study was carried out to verify the need to increase the interpersonal relationship within the Multinationals.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

TABELA 1 – Argumentos em custos, argumentos em serviços, argumentos estratégicos.....	14
GRÁFICO 1 - Avaliação dos processos da empresa pelos funcionários.....	21
GRÁFICO 2 –Avaliação do processo de gerenciamento de ordens de compras.....	22
GRÁFICO 3 –Tratativa e pagamento de fatura para o fornecedor.....	23
GRÁFICO 4 - Ferramenta online de viagens.....	25
GRÁFICO 5 – Despesas de viagem.....	26
GRÁFICO 6 –Nível de satisfação dos colaboradores em relação à qualidade dos atributos.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 HIPÓTESES.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO.....	11
2.2 CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO.....	13
2.3 CLIENTE INTERNO: ÁREA DE COMPRAS.....	15
2.3.1 Importância do setor de compras.....	15
2.3.2 Cliente interno.....	17
3 ESTUDO DE CASO.....	18
3.1 PERFIL DA EMPRESA.....	18
3.2 ANÁLISE DA PESQUISA: “ <i>UserSatisfactionSurvey 2015 Report</i> ”.....	20
3.2.1 Características gerais da pesquisa.....	20
3.2.2 Análise dos gráficos.....	21
4. CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

O cenário das grandes multinacionais vem sofrendo alterações na administração corporativa, já que a globalização, a concorrência e os impactos econômicos estão dificultando os negócios. Isto está fazendo com que as grandes empresas mudem seus portfólios de produtos, estratégias de negócios, e apliquem projetos de excelência administrativa, cada vez com maior frequência. Sendo assim, acontece uma centralização das atividades baseada em unidades de negócio, alocadas nos escritórios, chamados de centros de serviços compartilhados, os quais têm a função de absorver as atividades de cada unidade fabril, para alcançar melhorias no processo, maior produtividade, redução de custo e aplicação de novas tecnologias.

Dentro destas alterações de cenário perde-se o contato interpessoal, já que os prestadores de serviços estão localizados muitas vezes em outros países, falam outros idiomas e utilizam tecnologias online para comunicação. Com isto, os clientes internos, encontram dificuldades nas tratativas de situações de urgência, as quais podem impactar nos negócios ou nos produtos finais.

Um centro de serviço pode abranger diversos processos de negócio, ou apenas um. Entre eles, estão: área financeira (dados mestres, contas a pagar, contas a receber, contabilidade, provisionamento), recursos humanos (recrutamento, seleção, carreira e folha de pagamento), tecnologia da informação (correções de sistemas operacionais, desenvolvimento de ERP) e atendimento ao cliente.

Diante dos conceitos apresentados, o tema deste estudo é a melhoria das relações entre os clientes internos e os prestadores de serviços administrativos de uma grande multinacional. A empresa selecionada para este estudo de caso não poderá ter seu nome mencionado devido à confidencialidade dos dados, sendo apresentada como empresa X. A mesma é

belga, do ramo químico e desenvolve matérias primas que são aplicadas em diversos produtos.

Este trabalho apresentará os seguintes conceitos: impacto da globalização no cenário atual, multinacionais químicas, centro de serviços compartilhados, área de compras e clientes internos. Avaliará como se pode melhorar a relação entre os clientes internos e os prestadores de serviços.

1.1 PROBLEMA

O problema deste estudo é: como estreitar as relações entre as áreas de compras e P T P (*procure to pay*), para auxiliar ou melhorar os processos financeiros, diminuindo o tempo de execução e aumentando a qualidade de serviço prestado.

1.2 HIPÓTESES

Este estudo busca comprovar as hipóteses de que os centros de serviço compartilhados podem, com sua otimização de processos, aumentar o lucro e gerar maior produtividade no trabalho das multinacionais. Além disso, como o bom relacionamento entre a área de compras e fornecedores pode ajudar e facilitar o bom desempenho empresarial.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é contextualizar a importância de centros de serviços compartilhados, a relação entre o setor de compras dos mesmos e seus clientes internos, num contexto de globalização. Para isso, avalia uma pesquisa realizada por uma empresa belga do setor químico e sugere soluções

de melhorias para os pontos do Centro de Serviço Compartilhado que deixam a desejar, na opinião de seus clientes internos.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Abordar o impacto da globalização.
- b) Apresentar a empresa X e seu segmento.
- c) Analisar a seguinte pesquisa da empresa X:
Depois de apresentar brevemente os conceitos de compras, clientes internos e centro de serviço compartilhado, analisa os resultados de uma “Pesquisa de satisfação junto aos usuários do centro de serviço compartilhado.”, realizada em 2015, pela Empresa X.
- d) Propor soluções para melhoria da relação entre os clientes internos e os prestadores de serviços.

1.4 JUSTIFICATIVA

O mercado empresarial está cada dia mais competitivo e requer otimização de tempo e trabalho de seus colaboradores. Quanto melhor forem as relações interpessoais, e mais alinhadas estiverem às estratégias internas, melhor será a qualidade dos serviços prestados, menores serão os custos operacionais para a empresa e assim a organização se tornará mais competitiva e com maior potencial para o sucesso.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A revisão de literatura está dividida em três seções: a primeira será a apresentação dos conceitos teóricos, que serão, globalização, centro de serviço compartilhado, compras e clientes internos. Na segunda seção será apresentada a empresa X, do setor químico, a qual tem sua sede principal na Bélgica e possui atualmente um centro de serviço compartilhado no Brasil.

Para completar este estudo, a última seção irá apresentar a “Pesquisa de satisfação junto aos usuários do centro de serviço compartilhado”, e serão avaliados seus dados e sugeridas ações para estreitar o relacionamento entre os clientes internos e o setor de compras da mesma.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização é um fenômeno que de certa forma une as nações do mundo. Dos últimos anos para cá, tornou-se cada vez mais fácil se comunicar, interagir e fiscalizar pessoas de civilizações diferentes. Com os avanços de tecnologia e de sistemas, houve a intensificação das relações sociais. Como afirma Vieira, 2004, a globalização é normalmente associada a processos econômicos, como a circulação de capitais, a ampliação dos mercados ou a integração produtiva em escala mundial.

Entre as diversas mudanças que ocorrem devido à veloz globalização que o mundo vive hoje, podemos encontrar pontos positivos e negativos. Entre os pontos altos podemos listar: a globalização da música, a unificação de um idioma que todos compreendem, as multinacionais, entre outros. Como pontos baixos podemos avaliar a padronização de cultura, sendo levado em conta sempre os países emergentes e de maior influência da população. Para Vieira, 2004, pode-se considerar que as principais transformações acarretadas pela globalização situam-se no âmbito da organização econômica, das relações sociais, dos padrões de vida e cultura, das transformações do Estado e da política.

A influência de um Estado no outro fica evidente atualmente, as uniões entre países e nações para ganharem poder e decisão também. As organizações econômicas migrando de um país para outro em busca de benefícios e para ampliar o leque de clientes e consumidores também são resultado da globalização.

Devido à facilidade de transmissão de informação atual, as empresas estão buscando investir em Estados emergentes, mercado com alto nível de crescimento que ainda não estão tão em alta e que não possuem custos

elevados, ganhando, assim, diferentes tipos de capital intelectual e também espaço em outras localidades geográficas.

Nesse sentido, Kotler (2015), p. 01, define: As empresas multinacionais de médio e grande porte (EM) precisam descobrir onde vender seus bens e serviços. No mercado doméstico, devem decidir geograficamente onde instalar suas sedes, escritórios regionais, produção, distribuição e gerenciamento de vendas. Necessitam escolher as cidades certas porque as vantagens da cidade são mais decisivas para que um negócio seja bem-sucedido do que a vantagem do país.

De acordo com a afirmação de Kotler (2015), podemos verificar uma enorme preocupação das multinacionais com a localização dos espaços em que estão se inserindo. Por maior que seja a globalização, existem países com maiores vantagens econômicas e sociais, além do país a ser avaliado, deve-se analisar a cidade:

Nós afirmamos que o crescimento dos países está intimamente vinculado ao crescimento de suas cidades mais importantes. O produto interno bruto (PIB) das principais cidades cresceu mais rapidamente do que a taxa de crescimento do PIB dos países dos quais fazem parte. São elas a fonte de riqueza de um país, e não o contrário. É lá que estão o investimento, o comércio e o consumo. (KOTLER, ET AL, 2015, p.02)

De acordo com a citação anterior, podemos verificar que não é fácil escolher a cidade ideal para expandir uma empresa, é preciso analisar inúmeros pontos para que haja essa “globalização” organizacional com sucesso.

O próximo tópico deste estudo serão os Centros de Serviço Compartilhados, sendo apresentado como e por que as multinacionais estão ampliando seus centros e distribuindo os processos cada dia mais.

2.2 CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC)

Esta seção aborda a definição e a importância dos centros de serviço compartilhados em grandes organizações, como eles funcionam, como começaram a existir e qual sua função dentro das multinacionais.

Conforme as definições para o tema de estudo,

Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.” (SILVA et al., 2006, p. 22)

A principal função destes centros é a eficiência do trabalho e a facilidade de atender seu público interno e externo, tornando esta prestação de serviço mais eficaz e mais sofisticada.

De acordo com Mechling; Schwarz, 2007, os centros de serviços compartilhados, no modelo até hoje utilizado, surgiram na década de 1980, em empresas como a Hewlett-Packard (HP) e, especialmente, a *General Eletric* (GE). Após perseguir por anos uma estratégia de descentralização, a GE percebeu que possuía em sua estrutura 45 sistemas de contas a pagar, 44 de livros/razões contábeis e 37 de ativos fixos. Com a implementação de um CSC, a empresa reduziu em 80% o número de sistemas financeiros.

Com base nesta experiência de duas grandes empresas que têm âmbito global, outras multinacionais se inspiraram para aplicar as mesmas estratégias administrativas em suas operações. Devido às fusões e aquisições de pequenas empresas, as grandes multinacionais se deparam com o problema de excesso de sistemas, com a chegada dos CSC, projetos de unificação de sistemas operacionais trazem melhorias de processo.

Na sequência, uma tabela que apresenta alguns motivadores e benefícios de se utilizar os centros de serviços compartilhados, com base no Mechling; Schwarz, 2007:

Argumentos em custos	Argumentos em serviços	Argumentos estratégicos
Economias de escala e escopo	Maior expertise por meio da especialização	O conhecimento é retido dentro da organização e pode ser escalonado para outras atividades
Localização em áreas que permitem reduções de custos trabalhistas	Transparência e <i>accountability</i>	Redução da dependência de partes terceiras (problemas de hold up)
Alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores	As expectativas são gerenciadas por meio de acordos de níveis de serviços (ANS)	Facilidade da alta gerência (nível corporativo) para acesso a informações, mais uniformes e acuradas
	Padronização e otimização de processos	Foco no <i>core business</i>

Além de todas as razões apresentadas acima, os CSC também auxiliam na implementação da cultura de melhoria contínua, baseada em processos documentados e padronizados que têm como objetivo o aumento da qualidade e da produtividade das atividades operacionais.

Outro ponto importante das CSC é a escolha do local de sua instalação. Normalmente, as empresas se baseiam em alguns pilares: idioma local, qualidade e valor de mão de obra, fuso horário compatível com o dos clientes, incentivos fiscais, amplo conhecimento na área de tecnologia avançada e custos fixos competitivos. Segundo Da Cunha, 2011, os motivos que levam à escolha da organização em utilizar serviços fora de seus domínios contemplam quatro dimensões:

- a) Estratégia organizacional - onde melhor alocar as atividades de *staff*.
- b) Política - razões intrínsecas que podem fazer com que um CSC se instale em determinada localidade.

- c) Técnica - as possibilidades tecnológicas de uma região podem torná-la mais atrativa a um CSC.
- d) Econômica - busca de economias de escala com um centro de atividades compartilhadas

Para Schulman et al. (2001), as principais razões pelas quais as empresas adotam os CSC são: diferenciar, as competências centrais da organização das atividades de serviço de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança.

De acordo com as afirmações anteriores, pode-se notar que os centros de serviço trazem inúmeros benefícios para a empresa, desde a questão de custos, quanto valores, credibilidade e política interna. É uma evolução que acontece dentro do âmbito organizacional, existindo, assim, otimização de tempo e maior qualidade de serviço.

O próximo tópico abordará a área de compras deste tipo enxuto de organização e também da importância da boa relação com seus clientes internos.

2.3 CLIENTE INTERNO E ÁREA DE COMPRAS

Neste tópico, será apresentada a importância do cliente interno de um dos setores mais importantes de uma empresa, a área de compras. Vale lembrar que há um significado gigante nesta relação cliente interno/área de compras para os centros de serviço compartilhados.

2.3.1 Importância do setor de compras

De acordo com a importância das compras dentro de um CSC, é necessário ressaltar algumas das funções: criar boas estratégias, lidar com o

tempo para efetuar as compras, ter boa tomada de decisão, ser bom negociador, trabalhar os preços e ter ótima relação com seus públicos.

Segundo PETER, et al. 2009, p. 38,

Uma operação de compras estratégica proativa pode dar a organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para ser bem-sucedida.

Diante do exposto, nota-se que as compras deixaram de ser apenas uma ação de redução de custo e se tornaram algo maior que visa trazer resultados não apenas financeiros, mas também de bons relacionamentos e eficiência.

Para alcançar esta eficiência necessária, é interessante criar padrões de qualidade, pesquisas diretas com os clientes internos, padronizar os treinamentos, criar manuais de controle e preparar bem a equipe.

PETER et al. , 2009, p. 86, afirmam que

A função de compras exige executivos dotados de grande potencial na organização. Esse potencial pode ser realizado apenas pela centralização eficaz das responsabilidades e da autoridade de compras na empresa. Isso não ocorre porque os suprimentos são mais importantes do que outras funções; ao contrário, ocorre em razão de a área de suprimentos afetar todas as partes da organização em que o processo de trabalho resulta diretamente em lucros ou prejuízos.

Devido a isto, pode-se notar que a área de compras está a cada dia agregando maior valor a sua função, ganhando importância e necessitando de boas estratégias para seu desenvolvimento.

2.3.2 Cliente interno

Quem é o cliente interno neste caso? Todas as áreas da empresa, que de alguma forma precisam comprar algo, significando, assim, numa gama enorme de pessoas para atender. Por isso é preciso de bom comportamento dos colaboradores, de sistemas eficientes e que atendam as necessidades de cada organização.

Para este estudo, o cliente interno é a organização em geral que vai solicitar ao setor de compras que providencie algo.

Para exemplificar a importância da satisfação do cliente, segue uma afirmação referente ao cliente final, mas que pode ser alusiva à satisfação entre pessoas também:

Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, KEVIN, 2013, p. 134)

Cliente satisfeito gera maior motivação para o trabalho e melhor relação interpessoal. Quando um departamento solicita algo ao setor de compras e esta tarefa é facilmente realizada através de um processo bem executado, encontramos um cliente muito satisfeito ou até encantado. Porém, quando a organização complica e não acontecem as coisas como o cliente interno espera, começa a existir uma desmotivação interna e uma quebra de expectativas.

Por isso, é de suma importância um bom relacionamento entre o departamento de compras e seus públicos internos bem harmonizados e com os objetivos alinhados.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 PERFIL DA EMPRESA

A empresa X está no mercado há mais de 150 anos. Atua no setor de químicos e plásticos. A mesma é líder de mercado em três segmentos de sua área de atuação: químicos, plásticos e energias renováveis. Possui muita influência sobre alguns dos seus fornecedores e também produz matéria-prima, que é usada em outros produtos da própria empresa.

Criada em 1863, é uma empresa global, dirigida por profissionais conceituados e dedicados. Nasceu a partir de uma criação, o processo de amônia-soda implantado por Ernest Senyk e um pequeno círculo de parentes, incluindo seu irmão Alfred.

Com origem histórica na Europa, os produtos atendem a mercados diversificados no mundo todo, de bens de consumo a energia. Seu objetivo principal é melhorar a qualidade de vida das pessoas e o desempenho de seus clientes.

O empenho em atingir o objetivo, resultou em 90% de sua receita, sendo gerada por negócios posicionados entre os três principais líderes globais em seus setores.

Há mais de um século e meio, vem se adaptando a um mundo em constante transformação. Ela teve de se reinventar muitas vezes, sempre alicerçada em sua forte herança de responsabilidade social, excelência técnica e caráter familiar.

Depois de anos difíceis marcados por incertezas técnicas, embarcou em uma rápida expansão internacional, construindo plantas em todo o mundo industrializado. Em 1900, 95% do carbonato de sódio consumido no mundo já eram produzidos e utilizavam o processo da empresa X.

O Grupo sobreviveu a duas guerras mundiais, graças à sua base de acionistas da família e aos segredos de fabricação zelosamente guardados. No início da década de 1950, começaram um processo de diversificação e retomou sua expansão global.

O mercado de atuação da empresa X é 60% na Europa, 20% na América do Norte, 10% na Ásia e 10% na América Latina.

Em relação à saúde financeira da empresa, nesses 150 anos de desempenho, houve somente 3 anos com fechamento no vermelho, os demais todos com resultados positivos.

Possui 110 fábricas e mais de 29 mil funcionários espalhados por 50 países diferentes. Surgiu como um pequeno negócio de família, na união de dois irmãos empreendedores, que possuíam um grande conhecimento técnico e grande motivação para a inovação.

A empresa X posicionou-se na vanguarda da inovação e best-in-class organizações com a escolha de um modelo de gerência operacional como um Centro de Serviço Compartilhado Global para apoiar sua estratégia.

O Centro de Serviço Compartilhado Global possui escritórios em todas as regiões de atuação, Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia. Estes estão divididos em estratégicos e operacionais. Os escritórios estratégicos têm a função de contato com os clientes internos e propostas de melhoria contínua; os operacionais, a função transacional de trabalhar com produtividade e qualidade nos serviços prestados, bem como garantir a continuidade do serviço e satisfação do cliente, em todos os lugares que operam. Apoiar a gestão de carteiras e crescimento externo, garantindo a integração eficiente das aquisições (flexibilidade/ agilidade / custo marginal).

A SBS estimula seus colaboradores para se engajarem nos princípios que defendem:

- a) Coesão do grupo, dinamismo para alcançar melhor desempenho da classe, através de gestão de processos e conhecimentos de alto nível;
- b) Oferecimento de condições às fábricas e demais ramos empresariais de suporte, para que exerçam funções e executem serviços com padrão de qualidade global;

A empresa X trabalha com mais de 10 mil fornecedores, em diversos países do mundo. As negociações com estes fornecedores são feitas pelos compradores que devem seguir uma política de compras definida pela organização de compras global e regional. A organização de compras está dividida pelo segmento de compra que possui um gerente de domínio e compradores. Nas fábricas ou escritórios, onde não há comprador, existe a

figura do representante de compras local, que está diretamente ligado ao comprador.

O processo de compra envolve matéria prima, gerando um montante elevado de clientes que precisam ser pagos pela empresa financeira num curto espaço de tempo, implicando atraso nos pagamentos.

3.2 ANÁLISE DA PESQUISA: “*UserSatisfactionSurvey 2015 Report*”

3.2.1 Características gerais da pesquisa

A pesquisa que será avaliada neste estudo, possui como objetivo principal analisar a satisfação do usuário dos serviços prestados pela Empresa X que possui mais de um Centro de Serviço Compartilhado.

O número de colaboradores da mesma é de 5631, e a amostra analisada é de 1418 integrantes.

Os graus de avaliação para a mensuração de resultados utilizados, foram:

- 0 – Não aplicável
- 1 – Discorda totalmente
- 2 – Discorda
- 3 – Neutro
- 4 – Concorda
- 5 – Concorda totalmente

A pesquisa possui o intuito de avaliar todas as áreas do CSC, porém, neste estudo iremos analisar apenas o *Procure-to-Pay*, devido ao fato de ser a área que tem correlação com Compras. Foi escolhido este tópico para gerar razão de análise de acordo com o objetivo deste trabalho.

Os resultados serão apresentados da seguinte forma:

- Áreas de serviço
- Atributos de qualidade

- Região

Nesta pesquisa foram questionados os colaboradores do CSC e também os demais funcionários da empresa X.

A pesquisa é extensa e avalia todos os setores da empresa. Este estudo irá avaliar uma amostra de 917 pessoas que responderam a parte da pesquisa que abordava a satisfação com os serviços do *PtP*.

3.2.2 Análise dos gráficos

O primeiro gráfico a ser analisado visa apresentar como os funcionários consideram os processos da empresa. Em azul foram mensurados todos os colaboradores da Empresa X, tanto os dos Centros de Serviços Compartilhados com os funcionários globais. Ambos mantiveram uma média de nota 3, considerando assim, este serviço mediano.

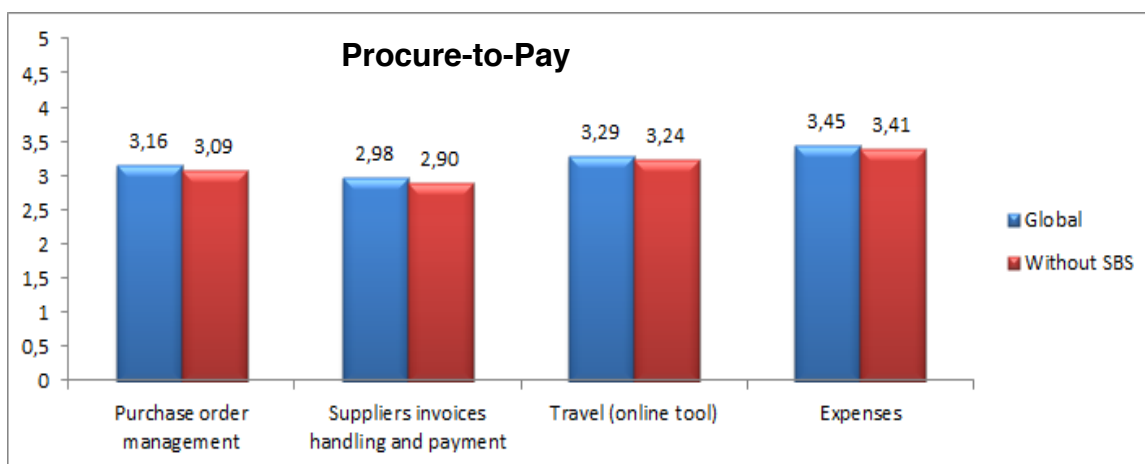


Gráfico 01 - Avaliação dos processos da empresa pelos funcionários (Fonte: Pesquisa *"UserSatisfactionSurvey 2015 Report"* da empresa X)

Purchase order management – Gerenciamento de ordem de compras

Suppliers invoices handling and payment – Tratativa e pagamento de fatura para o fornecedor

Travel (online tool) – Ferramenta online de viagens

Expenses – Despesas de viagem

O gráfico seguinte mostra o resultado da avaliação de duas questões: a primeira se o serviço de gerenciamento das ordens de compras é aplicável na sua função, sendo que 311 pessoas responderam que não, 21 disseram que não era importante para elas, 34 responderam que em algum momento era importante, já para 182 dos questionados é importante, para 129 muito importante, e por fim 125 pessoas acreditam ser essencial o serviço de gerenciamento das ordens de compras.

No mesmo gráfico está analisada a satisfação deste serviço. Para os funcionários que consideram este item aplicável, a maioria acredita que ele é neutro, 205 estão satisfeitos com ele.

Com base nesta análise, podemos perceber que menos de 25% dos colaboradores não estão satisfeitos com o serviço de gerenciamento de ordem de compras.



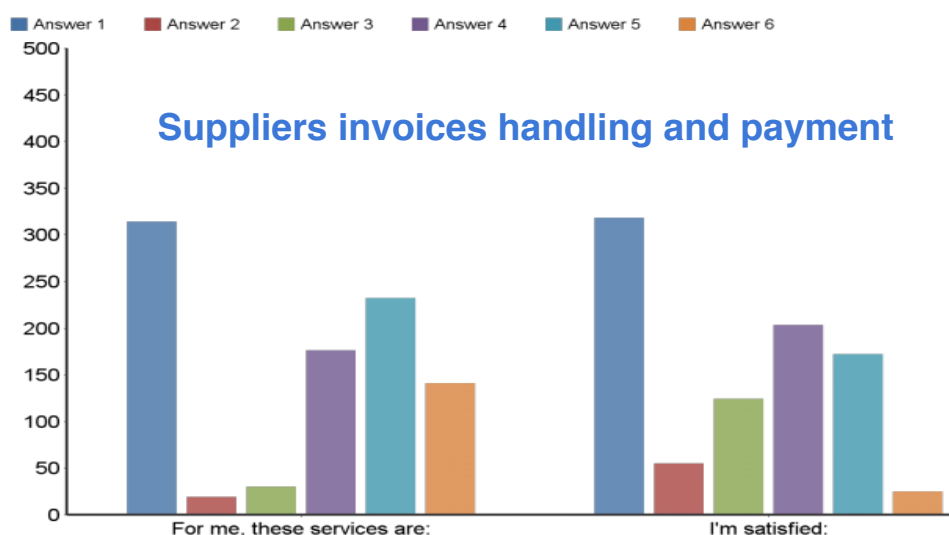
	Answer 1	Answer 2	Answer 3	Answer 4	Answer 5	Answer 6
For me, these services are:	NA 311	Not important 21	Somewhat important 34	Important 182	Very important 239	Essential 125
I'm satisfied:	NA 23	Strongly disagree 45	Disagree 78	Neutral 217	Agree 205	Strongly agree 26

Gráfico 02 –Avaliação do processo de gerenciamento de ordens de compras (Fonte: Pesquisa **“UserSatisfactionSurvey 2015 Report”** da empresa X)

Na sequência será analisado o gráfico de tratativa e pagamento de fatura para o fornecedor. 314 pessoas entrevistadas não se aplicam a este questionamento. 232 consideram muito importante, 176 importante e apenas um montante de 49 acreditam não ser importante ou não muito.

De acordo com os colaboradores que consideram este serviço aplicável verificamos um índice um pouco elevado dos insatisfeitos, que somam 179 pessoas de um total de 579 pessoas, apresentando um percentual de aproximadamente 30%. Neutros, que não consideram ruim e também não acham muito bom, 203 pessoas. Já de satisfeitos, tem-se 172 e muito satisfeitos, 25 funcionários.

De acordo com essas estatísticas é possível notar uma real necessidade de aprimorar esta relação dos colaboradores com este setor e melhorar suas atividades para que sejam mais satisfatórias a todos.



	Answer 1	Answer 2	Answer 3	Answer 4	Answer 5	Answer 6
For me, these services are:	NA 314	Not important 19	Somewhat important 30	Important 176	Very important 232	Essential 141
I'm satisfied:	NA 318	Strongly disagree 55	Disagree 124	Neutral 203	Agree 172	Strongly agree 25

Gráfico 03 - Tratativa e pagamento de fatura para o fornecedor(Fonte: Pesquisa **"UserSatisfactionSurvey 2015 Report"** da empresa X)

Na sequência a ferramenta avaliada pelos colaboradores da Empresa X foi a de despesas Viagens, a mesma é online e serve para descrições relacionadas a transporte, alimentação, hospedagem e gastos gerais.

Dentro da amostra, 217 disseram que para eles o serviço não era aplicável e 700 avaliaram. Dentre essas pessoas, 275 consideram este tópico importante, 240 muito importante e 113 essencial, o que mostra a grande importância da próxima questão que avalia a satisfação, apresentar índices positivos.

Conforme os entrevistados que se inserem no perfil da questão, 248 se consideram neutros em relação à satisfação deste serviço de viagens, 281 estão satisfeitos e 33 muito satisfeitos. Insatisfeitos, apenas 81 colaboradores e muito insatisfeitos 36.

Nesta questão encontramos um percentual elevado de pessoas que não estão insatisfeitas com os serviços. Mais de 600 colaboradores consideram neutro, satisfatória ou muito satisfatória esta ferramenta. De acordo com isso, pode-se avaliar que a mesma deve ser aperfeiçoada, porém não é uma prioridade em relação a outros pontos desta pesquisa que estão com índices piores de satisfação.



	Answer 1	Answer 2	Answer 3	Answer 4	Answer 5	Answer 6
For me, these services are:	NA 217	Not important 15	Somewhat important 57	Important 275	Very important 240	Essential 113
I'm satisfied:	NA 223	Strongly disagree 36	Disagree 81	Neutral 248	Agree 281	Strongly agree 33

Gráfico 04 - Ferramenta online de viagens (Fonte: Pesquisa “**UserSatisfactionSurvey 2015 Report**” da empresa X)

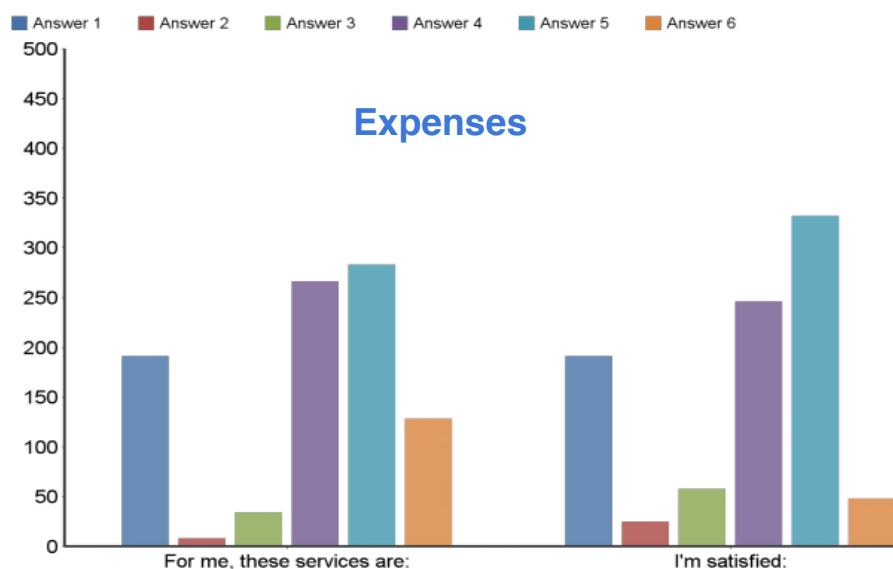
O último gráfico que possui o mesmo formato dos anteriores que iremos avaliar é o de despesas de viagem, o qual é um adicional da ferramenta de viagens online, avaliado acima. Ele é muito importante, pois questiona os colaboradores sobre a satisfação dos mesmos em relação ao que está incluso e permitido dentro destas despesas quando o funcionário está em viagem.

Nesta questão encontramos o menor índice de pessoas que responderam que não se aplicam. Isto torna mais importante ainda avaliar este tópico.

Apenas 8 pessoas não consideram importante, 34 que em algum momento foi importante, 266 acham importante, 283 colaboradores acham muito importante e para 128 essa questão é essencial.

Apenas 25 pessoas estão muito insatisfeitas, 56 insatisfeitas, 246 neutras, 332 satisfeitas e 48 muito satisfeitas.

O serviço de despesas de viagens possui um bom índice também, o que significa que poucos colaboradores não concordam com estas políticas da empresa.



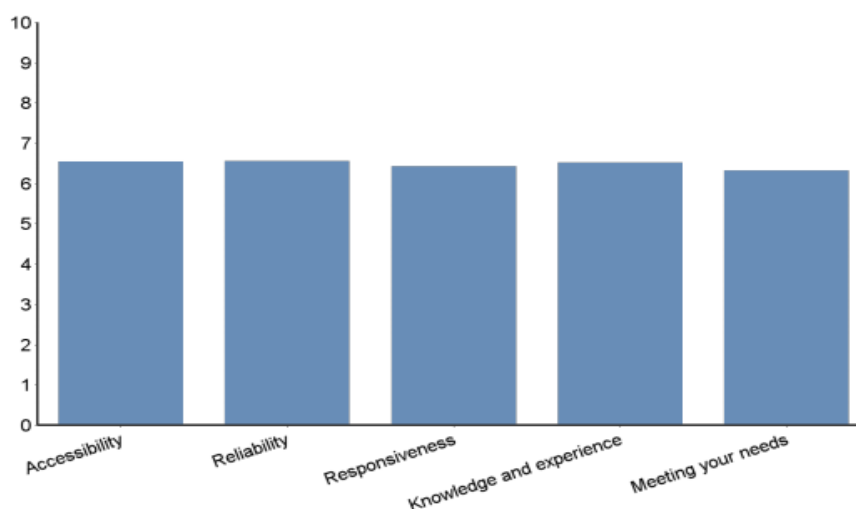
	Answer 1	Answer 2	Answer 3	Answer 4	Answer 5	Answer 6
For me, these services are:	NA 191	Not important 8	Somewhat important 34	Important 266	Very important 283	Essential 128
I'm satisfied:	NA 191	Strongly disagree 25	Disagree 58	Neutral 246	Agree 332	Strongly agree 48

Gráfico 05 - Despesas de viagem(Fonte: Pesquisa “**UserSatisfactionSurvey 2015 Report**” da empresa X)

Para finalizar a análise desta pesquisa, será interpretado um gráfico geral, que avalia o PtoP nas seguintes características: acessibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, conhecimento e experiência e satisfação de necessidades.

A média de pessoas respondendo foi de 673 pessoas e a nota que os colaboradores deram para os itens mencionados no parágrafo anterior variou de 6,3 a 6,5.

Select your level of satisfaction for the following quality attributes



	Mean	Mean	Respondents
Accessibility		6.55	675
Reliability		6.56	673
Responsiveness		6.43	672
Knowledge and experience		6.52	670
Meeting your needs		6.32	674

Gráfico 06 -Nível de satisfação dos colaboradores em relação a qualidade dos atributos
(Fonte: Pesquisa “**UserSatisfactionSurvey 2015 Report**” da empresa X)

O gráfico anterior expressa como está a relação entre os clientes internos da Empresa X com o setor de compras. Média 6 de avaliação não é o mais adequado, o que significa que existem diversos pontos que podem ser aprimorados nesta relação.

Para melhorar esta situação, sugere-se: mapeamento de processos para padronização e automatização de processos com objetivo de reduzir tempo de execução. Para isso acontecer é necessário definição de procedimentos, definição de indicadores de desempenho (prazo médio de compra, prazo médio de pagamento, % de atendimento das demandas, % de atendimento por fornecedor, pedidos com prazo vencidos, custo por área, demandas solicitadas por comprador). Criação de um canal de dicas e sugestões que os clientes internos pudessem “falar” informalmente com os colaboradores do *PtP*.

Implantar um gerenciamento de governança, com cargos bem definidos entre as áreas de *PtP* e Compras. Criar um guia do usuário com todos os canais de comunicação. Por fim, implantar um painel de monitoramento de indicadores de status de solicitação recebidas pelo centro de serviços.

4. CONCLUSÃO

Devido à mudança de cenário existente no mundo empresarial, este estudo teve a função de apresentar e contextualizar conceitos como o de Centro de Serviços Compartilhados, Clientes internos de uma organização atual, Compras e Globalização.

Na sequência foi efetuado um estudo de caso em uma Empresa Belga do setor químico, que possui um Centro de Serviço Compartilhado em Curitiba. Este estudo veio para somar a este trabalho, informações gerais da organização, com a análise de uma pesquisa quantitativa realizada pela Empresa X, internamente.

Após a análise dos dados evidenciados pela pesquisa, as soluções sugeridas são: mapeamento de processos para padronização; automatização de processos para a redução do tempo de execução. Para isso, é necessária a definição de procedimentos, como também de indicadores de desempenho (prazo médio de compra, prazo médio de pagamento, % de atendimento das demandas, % de atendimento por fornecedor, pedidos com prazo vencidos, custo por área, demandas solicitadas por comprador). Ainda, a criação de um canal de dicas e sugestões para a comunicação entre os clientes internos e os colaboradores do *PtP*, como também a implantação de um gerenciamento de governança, com cargos bem definidos entre as áreas de *PtP* e Compras; criação de um guia do usuário com todos os canais de comunicação. Por fim, implantação de um painel de monitoramento de indicadores de status de solicitações recebidas pelo centro de serviços.

Este estudo evidenciou a necessidade de bom relacionamento entre os departamentos de Compras e o Centro de Serviço dentro das organizações, o que pode ser obtido pela aplicação de processos como os citados acima.

Portanto, confirma-se a hipótese deste trabalho, que buscava comprovar que os centros de serviço compartilhados podem, com a otimização de processos, aumentar o lucro e gerar maior produtividade no trabalho das multinacionais. Além disso, fica evidente que o bom relacionamento entre a

área de compras e fornecedores pode ajudar e facilitar o bom desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

- Mechling, P. J., & Schwarz, S. G. (2007). " Shared Service Center ."
- Schulman, Donnielet al. (2001) **Sharedservices: serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo, Makron Books.
- Peter Baily, David Farmer, David Jessop, David Jones (2009). "**COMPRAS princípios e administração**".
- Philip e Milton Kotler (2015). "**CONQUISTANDO MERCADOS MUNDIAIS, como as empresas investem e prosperam nas cidades mais dinâmicas do mundo**".
- Philip Kotler e Kevin L. Keller (2013). "**Administração de Marketing**".
- Samir Lófti (2012). "**Centro de Serviços Compartilhados, Conceitos e principais discussões da literatura**".
- Vieira, Liszt (2004). **Cidadania e Globalização**. 7. Ed. São Paulo: Record.