



**Transferência e otimização de processos administrativos
num Centro de Serviços Partilhados**

por

André Meirinho Vieira

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia
pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Orientada por:

Professor Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

Setembro, 2016

Agradecimentos

Não teria sido possível realizar esta dissertação sem a colaboração do Doutor Jorge Silva, que acompanhou e contribuiu diligentemente para a fase de recolha do suporte empírico ao trabalho, e, principalmente, a orientação ao longo de todo o processo pelo Professor Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira, que foi inexcedível no apoio prestado, exortando um compromisso pleno com o objetivo de que este trabalho fosse tão completo e relevante quanto possível. O meu sincero agradecimento a ambos.

Abstract

Um estudo de caso focado no *Shared Services Centre* da H.B. Fuller em Portugal foi desenvolvido com o intuito de compreender de que forma esta multinacional tem lidado com as questões de melhoria de processos num ambiente de mudança, enquadrando-as no âmbito de sistemas de gestão como o *lean* e o *six sigma*.

Os *Shared Services Centres* são soluções colaborativas mediante as quais uma organização pode agrupar numa unidade única um conjunto de funções tradicionalmente descentralizadas. Os benefícios atribuídos a este modelo vêm contribuindo para a sua disseminação, colocando novos desafios às empresas que pretendem potenciar a eficiência dos seus processos administrativos.

Concluiu-se que uma estrutura de *Shared Services* favorece a génese de melhorias no domínio transacional e que as circunstâncias da sua constituição têm uma importância crítica no seu desempenho. A evolução dos processos é condicionada não só por fatores históricos, mas também pelo nível de controlo a que estão sujeitos e pela tecnologia que lhes está associada. Verificou-se também que uma cultura organizacional alicerçada apenas no *lean* revela limitações, que podem ser mitigadas pela aplicação concertada da metodologia *six sigma*. Constatou-se ainda que a criação dos *site controllers* representa uma mudança significativa na dinâmica da organização, expandindo o seu compromisso com a melhoria de processos.

Códigos JEL: M14, M21, M49

Palavras-chave: Shared Services Centres, Mudança organizacional, Melhoria de processos, Sistemas de gestão, *lean*, *six sigma*.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	4
2.1. <i>Shared Service Centres</i>	4
2.1.1. Definição, estrutura e enquadramento dos SSCs enquanto soluções de sourcing	4
2.1.2. Fatores que determinam a decisão e condicionam a implementação de um SSC	6
2.1.3. Fases de maturidade de um SSC	8
2.2. <i>Otimização de processos</i>	10
2.2.1. Lean e six sigma como veículos de mudança organizacional	10
2.2.2. O lean	11
2.2.3. O six sigma	12
2.2.4. Complementaridade entre o lean e o six sigma	13
2.2.5. Importância dos “management accountants” na melhoria de processos	14
3. Objetivos e metodologia de investigação	16
4. Estudo de Caso	18
4.1. <i>Secção I: Introdução</i>	18
4.2. <i>Secção II: Criação do SSC</i>	19
4.2.1. As decisões estratégicas de criação do SSC na Alemanha e em Portugal	19
4.2.2. Implementação do SSC em Portugal	20
4.2.2.1. O plano de transferência de atividades	20
4.2.2.2. Uma avaliação do plano de transferência de atividades	21
4.2.3. A aquisição da Forbo e sua influência no processo de transferência de atividades	22
4.3. <i>Secção III: Consolidação do SSC</i>	23
4.3.1. Harmonização dos sistemas de gestão	23
4.3.2. Adoção do SAP como sistema único - Project ONE	24
4.4. <i>Secção IV: Otimização de processos no SSC</i>	26
4.4.1. Melhorias de processos nos diversos departamentos	26
4.4.1.1. Accounts Payable	27
4.4.1.2. Fixed Assets	29
4.4.1.3. Consolidation & Reporting	30
4.4.1.4. Tax	31
4.4.1.5. Treasury	32
4.4.2. Fases e abordagens para promoção da melhoria de processos	34
4.4.2.1. Fase 1: Programa “lean - six sigma”	34
4.4.2.2. Fase 2: Outsourcing	35
4.4.2.3. Fase 3: Coexistência de ações planeadas e iniciativas individuais	36
4.4.3. Variáveis endógenas com influência na melhoria de processos	38
4.5. <i>Secção V: Novo paradigma de otimização</i>	39
4.5.1. A criação da função dos Site Controllers	39
4.5.2. Avaliação preliminar sobre a eficácia dos Site Controllers	40
5. Discussão Crítica	42
5.1. <i>Transferência de processos</i>	42
5.2. <i>Otimização de processos</i>	43
5.3. <i>O Centro de Serviços Partilhados</i>	46
6. Conclusões, limitações e sugestões para trabalho futuro	48

6.1. <i>Conclusões</i>	48
6.2. <i>Limitações e sugestões para trabalho futuro</i>	50
7. Referências bibliográficas	51
8. Anexos	54
8.1. <i>Anexo 1</i>	54
8.2. <i>Anexo 2</i>	55
8.3. <i>Anexo 3</i>	56
8.4. <i>Anexo 4</i>	57

1. Introdução

Esta investigação pretende analisar a evolução dos processos administrativos de uma organização particular, no contexto de uma estrutura de Serviços Partilhados. Procura-se compreender de que forma as circunstâncias das fases de constituição, consolidação e otimização da estrutura influenciaram o desempenho presente, bem como situar os eventos de melhoria registados na organização no âmbito de sistemas de gestão que representam o estado da arte.

Esta dissertação foi motivada por um estágio que decorreu no departamento de *Accounting to Report* (ATR) da empresa H.B. Fuller – Isar-Rakoll, S.A. Trata-se de uma das entidades desta multinacional norte-americana da indústria química, a segunda maior produtora mundial de adesivos industriais. Em 2000, foi determinada a evolução para um modelo de *Shared Services*, concentrando na Alemanha a maioria das atividades de cariz financeiro e contabilístico referentes às entidades europeias e asiáticas. Em 2009, teve início um processo de transição, pelo qual essas competências foram gradualmente transferidas para Portugal.

A estrutura organizacional dos *Shared Services Centres* (SSC) granjeia um interesse crescente. Nas empresas, o seu apelo prende-se com a redução de custos e melhoria dos níveis de serviço que a estandardização de processos idealmente produz (PricewaterhouseCoopers, 2008). Já os académicos observam o SSC como uma estratégia de negócio relativamente recente, mediante a qual uma organização consolida parte das suas atividades previamente distribuídas numa unidade comum, concedendo-lhes um grau de autonomia de que não usufruíam num modelo tradicional (Knol *et al.*, 2014). Esta inovação altera igualmente de forma fundamental a estrutura das organizações, implicando inúmeras potenciais repercussões, e por isso tem merecido a atenção de investigadores das mais variadas áreas.

Por outro lado, as questões de melhoria processual vêm ganhando importância desde que a sua aplicabilidade se foi estendendo da área produtiva à esfera da gestão, abrindo caminho a mudanças institucionais pela via da eficiência, flexibilidade e tempo de resposta (Bozdogan, 2010). O *lean* e o *six sigma* são atualmente duas das metodologias mais proeminentes para a melhoria de processos, quer ao nível da atenção da literatura, quer da popularidade junto dos gestores, tendo sido mencionadas por

quadros superiores da empresa estudada como modelos recentemente utilizados. Além disso, objetivos como o da instauração a médio prazo de indexantes relativos a indicadores de performance nos salários reforçam o foco na eficiência que cada vez mais será transversal a todos os trabalhadores, colocando novos desafios a vários níveis da organização.

A conjugação das temáticas de otimização de processos e Centros de Serviços Partilhados constitui um ponto de charneira, incidindo sobre um campo de investigação pouco explorado; pode, portanto, proporcionar um contributo pertinente para a literatura, em especial à luz de uma entidade de sucesso como a H.B. Fuller. Um estudo que explore a dinâmica de *process improvements* registada num SSC, desde a implementação até a uma fase de estabilização, ajudará à perceção dos desafios específicos que esta estrutura organizacional acarreta e até que ponto as opções tomadas se repercutem posteriormente no decurso dos processos. Salienta-se ainda a oportunidade de aferir do impacto de metodologias como o *lean* e o *six sigma* numa organização em mudança, e também de refletir sobre as circunstâncias que influenciam a sua eficácia.

Como contributo prático, beneficiando do distanciamento inerente ao ponto de vista de um elemento externo, ambicionar-se-á não só uma reflexão acerca do trabalho já feito, como a identificação e avaliação de alternativas que se afigurem benéficas para o futuro da empresa.

Após a presente exposição introdutória será, no capítulo 2, efetuada uma revisão de literatura relacionada com estruturas de *Shared Services* e otimização de processos. Serão depois, no capítulo 3, explicitados os objetivos e a metodologia adotada no decurso do trabalho prático encetado, do qual decorreu a informação que sustenta o *Case Study* subsequente. Este será apresentado no capítulo 4, abordando os períodos de criação e consolidação do SSC da H.B. Fuller, bem como o panorama de melhoria de processos observado na empresa, quer ao nível departamental, quer em termos dos fatores históricos e endógenos relevantes. O novo papel dos *site controllers* será também explorado. Seguir-se-á, no capítulo 5, uma discussão crítica sobre os resultados, na qual se procurará organizar o conhecimento adquirido em função dos tópicos fundamentais em análise, nomeadamente a transferência de processos, a sua otimização e a estrutura de *Shared Services*. Será então possível inferir as conclusões

constantes do capítulo 6. A bibliografia consultada encontra-se referenciada no capítulo 7.

2. Revisão de literatura

2.1. Shared Service Centres

Importa em primeira instância efetuar a caracterização de uma estrutura organizacional de *Shared Services*, concebendo-o como uma forma de *sourcing*. Apresentam-se ainda as suas vantagens e desvantagens, que influenciam a decisão de criar um SSC, bem como os desafios que a sua implementação suscita. Descrever-se-ão, por fim, as fases de maturidade que um SSC tipicamente atravessa.

2.1.1. Definição, estrutura e enquadramento dos SSCs enquanto soluções de sourcing

Os *Shared Services* são soluções colaborativas através das quais são consolidadas e estandardizadas tarefas comuns a diferentes partes de uma organização, sendo esse subconjunto de funções concentrado numa unidade negocial semi-autónoma (Bergeron, 2003 *cf*r McIvor *et al.*, 2011; Janssen e Joha, 2006). Configuram um modelo estratégico alternativo de crescente popularidade, através do qual a hierarquia de uma empresa se torna mais difusa, tendendo a compor-se de uma série de sistemas conexos e complementares. A este respeito sobressai o conceito de modulação, que constitui um precursor essencial ao estabelecimento de um SSC por via da flexibilidade gerada pela desintegração de funções em componentes que operam com alguma independência (Janssen e Joha, 2008).

Se aceitarmos a metáfora utilizada por autores como Garvin (1998), que representa o funcionamento interno de uma organização através de uma “caixa negra” difícil de compreender como um todo pelo exterior, torna-se evidente a necessidade de recorrer a um nível intermédio de análise, o qual será proporcionado pelos processos desenvolvidos. Ao estabelecerem o encadeamento de tarefas que conduzem à transformação de *inputs* em *outputs*, os processos representam um fator comum e, logo, unificador de todas as atividades. Estas poderão eventualmente ser esquematizadas numa sequência única através dos diferentes departamentos, que permita conhecer tanto o detalhe dos contributos individuais quanto definir a própria empresa em geral.

A forma como uma empresa gere a sua estrutura depende de diversos fatores. Face às circunstâncias com que se depara, é possível optar pela combinação de diferentes módulos, promovendo a génese de sinergias, ou pela sua desintegração, se se verificar que os processos em causa podem ser desempenhados com mais eficiência por um fornecedor externo (Janssen e Joha, 2008).

Segundo estes autores, subjacentes a tais decisões estão ainda os custos de transação, despoletados pela fricção. Tradicionalmente, as organizações promoviam a coordenação eficiente de um conjunto de áreas de negócio diversificadas através da adoção de uma estrutura em M, exemplificada no Anexo 1. Esta permitia separar as áreas de decisão estratégica e operacional (Seal e Herbert, 2013). Razões ao nível da inovação tecnológica e da pressão concorrencial foram, contudo, tornando a estrutura em M obsoleta, impelindo a sua evolução.

Uma empresa tenderá a expandir-se apenas até ao ponto em que o custo de uma operação adicional dentro do seu raio de ação equivalha ao de efetuá-la em qualquer outro espaço do mercado. Para além desse limiar, não haverá incentivo a reter tais funções, pelo que a empresa procurará soluções de *sourcing*, que serão frequentemente aplicadas a áreas vocacionadas para transmissão e processamento rápido de informação, como a contabilidade e a tesouraria (Cecil, 2000 *cf*r McIvor *et al.*, 2011).

No limite, será indiferente quem opera determinado serviço, desde que os clientes internos não sejam afetados. A decisão de recurso ao *outsourcing* passará pela ponderação entre benefícios ao nível de produtividade e flexibilidade e acréscimos de custos de gestão (Janssen e Joha, 2006). Estes resultam dos riscos a que a relação entre o principal e um agente está sujeita, como a excessiva dependência de um fornecedor, a perda de conhecimentos e o oportunismo, os quais devem ser mitigados através da celebração de contratos referentes ao desempenho do serviço (McIvor *et al.*, 2011).

Nesse sentido, conforme ilustra o Anexo 1, os *Shared Services* podem ser interpretados como um tipo particular de *sourcing* que advém da reformulação da estrutura em M. Funcionam como *vendor* para diversos clientes da própria organização, adotando uma postura de mercado com vista a prestar um serviço de qualidade que satisfaça os seus requisitos (Herbert e Seal, 2012). Procura-se portanto conciliar as vantagens associadas aos modelos de centralização com as dos modelos de

descentralização, sem que para isso seja necessário abdicar do controle de qualquer componente da estrutura interna e respectivas valências (Janssen e Joha, 2006).

2.1.2. Fatores que determinam a decisão e condicionam a implementação de um SSC

Fatores como a redução de custos – via aumento de eficiência, economias de escala e limitação de pessoal –, e a possibilidade de dissociar atividades consideradas periféricas das que se entendem como nucleares numa organização são regularmente apontados como motivações essenciais à decisão de se evoluir para um modelo de SSC (Herbert e Seal, 2012). Contudo, recentemente assiste-se a uma mudança de paradigma que leva as empresas a privilegiar uma vertente mais estratégica, procurando incentivar a génese de competências de excelência. Isso processa-se por intermédio da implementação de tecnologias de centralização de informação, disseminação de boas práticas, standardização de processos e melhores níveis de controlo e comunicação (Owens, 2013).

Tal tendência vai ao encontro dos receios relativos a uma área particularmente sensível, os níveis de serviço. De acordo com Owens (2013), não raras vezes as organizações deparam-se com um dilema, na medida em que os objetivos de cortes nos custos são alcançados à custa da deterioração dos padrões de qualidade, o que acaba por indiretamente cancelar os benefícios esperados em primeira instância.

Assim, o foco vai-se cada vez mais centrando na produção de mais-valias nas funções desempenhadas, o que exige a definição de uma metodologia clara para a implementação do SSC. Idealmente, este poderá absorver as tarefas de âmbito transacional, nas quais, fruto da importância acrescida que adquirem ao constituírem uma área independente, tendem a gerar-se melhorias associadas ao incentivo à criação de novas rotinas (Herbert e Seal, 2012). Libertam-se dessa forma recursos para funções analíticas ou conceptuais, que requerem atributos cognitivos mais sofisticados e são, portanto, mais valorizadas pela organização sob um ponto de vista estratégico (McIvor *et al.*, 2011).

Diversos autores notam alguma discrepância entre os resultados esperados *a priori* e os efetivamente obtidos em implementações reais do modelo de *Shared*

Services. O propósito da redução de custos não parece ter sido atingido nos casos práticos apresentados por Janssen e Joha (2006) ou Herbert e Seal (2012). Os primeiros especulam que tais insucessos podem resultar da falta de familiaridade com os conceitos e o potencial dos SSC, mas ainda assim ressaltam alguns benefícios inesperados como melhor dimensionamento, melhores práticas de segurança e maior previsibilidade de custos. Já os segundos enfatizam melhorias ao nível dos procedimentos em resultado da introdução de novas tecnologias, que facilitavam o acesso e a troca de informação.

Por outro lado, a análise de Owens (2013) a um inquérito direcionado a organizações que adotaram Centros de Serviços Partilhados demonstra que aquelas cujas operações já se encontravam em estado de maturidade revelavam satisfação pela sua opção, registando não só menores custos como vantagens em termos de controlo dos *cash flows*, transparência e perceção do risco de crédito.

Com efeito, Seal e Herbert (2013) argumentam que a estandardização de funções num SSC originará uma perceção mais rigorosa por parte da gestão das receitas e despesas ocorridas nas unidades descentralizadas. Ao serem introduzidos critérios contabilísticos uniformes não só se eliminam incoerências como se reduz a probabilidade de ocorrência de situações ilícitas. Em contraste, aqueles autores assinalam como consequência negativa a perda de flexibilidade que resulta da excessiva especialização dos trabalhadores do SSC, a qual pode prejudicar a qualidade do serviço prestado.

Uma preocupação incontornável inerente à criação de um SSC passa por garantir a transferência de informação descentralizada para uma nova localização comum, de modo a assegurar que a execução dos processos em curso não seja afetada. Tal é dificultado pela necessidade de reconfigurar e uniformizar procedimentos potencialmente heterogéneos que se encontram fragmentados pelas diversas unidades descentralizadas (McIvor *et al.*, 2011).

Goh (2002) considera que existe uma vertente cultural associada ao comportamento dos indivíduos numa empresa que condiciona os processos de transferência de informação e conhecimentos. Estes não serão particularmente bem-sucedidos na ausência de uma real disponibilidade dos intervenientes para colaborar. Um cenário em que a maximização do bem-estar de um agente não se coadune com os objetivos da empresa, dando azo a uma ponderação de cariz ético entre interesses

pessoais e da entidade empregadora, potencialmente em prejuízo desta, denuncia a presença de risco moral (DeFusco *et al.*, 2011). As próprias unidades descentralizadas em geral tenderão a resistir à criação de um SSC, visto que com a reorganização de processos perderão recursos e, conseqüentemente, tal poderá ser percebido como perda de poder dentro da organização (Knol *et al.*, 2014).

A natureza da transferência de informação está ainda dependente do tipo de conhecimento em causa. O conhecimento tácito, acumulado por experiência ao longo do tempo, precisará menos de uma estrutura formal e mais da interação pessoal entre as partes para que a transmissão seja eficaz, ao passo que o conhecimento explícito será mais apto a ser formalizado e transferido de modo estruturado. As duas abordagens devem ser conjugadas tanto quanto necessário (Goh, 2002).

Globalmente, a implementação de SSC traduz-se num aumento das expectativas, tanto na gestão da entidade nuclear como na das unidades descentralizadas. Ambas as partes sofrem um incremento na pressão a que estão sujeitas, sentindo-se na necessidade de justificar a sua existência, quer como novas prestadoras de serviços a clientes de alto grau de exigência, quer como *business partners*, assumindo um papel de gestão mais ligado às áreas de negócio da organização (Herbert e Seal, 2012).

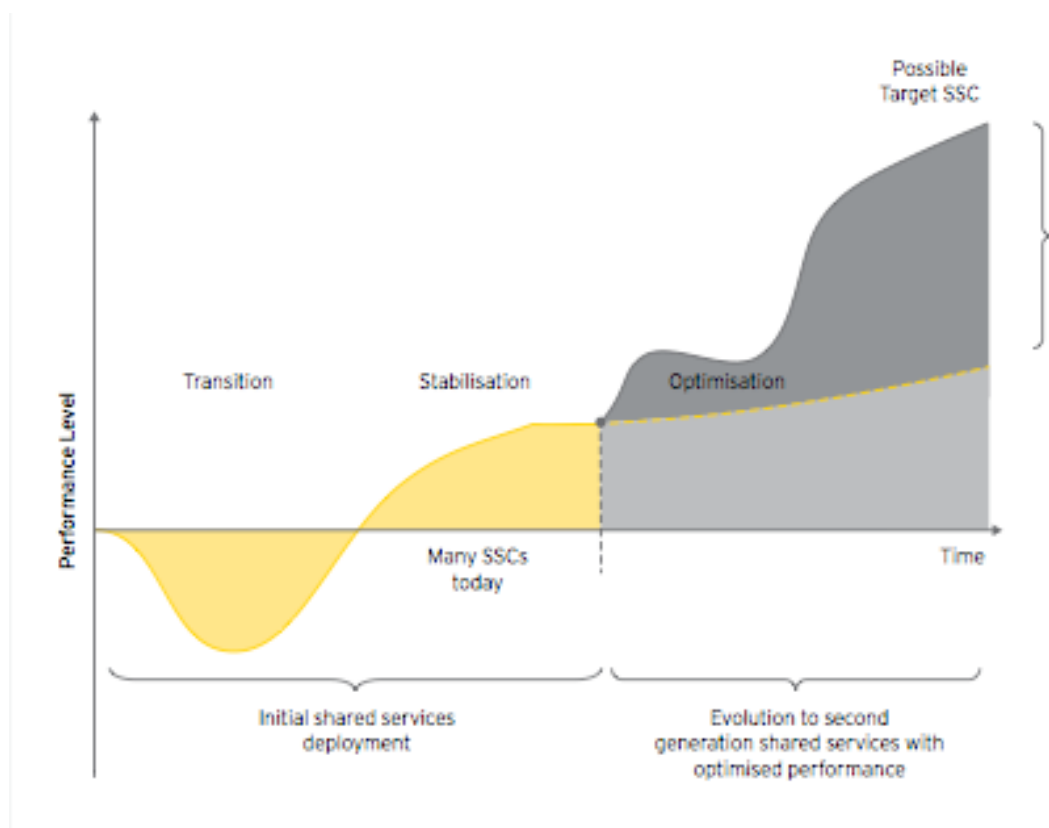
2.1.3. Fases de maturidade de um SSC

De acordo com um inquérito conduzido pela ACCA (2012) junto de uma amostra diversificada de quadros superiores, a novidade que uma solução de *Shared Services* ainda representa é atestada pelo facto de mais de metade das organizações que optaram pela sua introdução ainda evidenciarem esse modelo estrutural num ponto de imaturidade.

Se implementado há menos de dois anos, um SSC poderá estar ainda sob os efeitos de desordem associados à transferência de atividades. A assimilação e homogeneização de processos típicas desta fase redundam num decréscimo temporário do desempenho (Ernst & Young, 2013). Segue-se um período de estabilização à medida que a nova estrutura é compreendida e explorada. Este período caracteriza-se por uma dinâmica de mudança mais gradual, no qual é possível às empresas obter finalmente um retorno positivo face ao investimento feito. Verifica-se, contudo, que esta fase pode

prolongar-se sem que se criem economias de escala que fomentem significativamente os níveis de desempenho.

O relatório da Ernst & Young (2013) especifica algumas circunstâncias que podem constituir sintomas de estagnação de um SSC maduro. A ocorrência de duplicação de atividades, a insuficiente automatização de processos, a coexistência de modelos operativos ou sistemas informáticos incompatíveis ou a inexistência de métodos quantitativos de controlo de processos e medição de desempenho evidenciam-se a esse respeito.



Fonte: Ernst & Young (2013)

De modo a atingir em pleno o seu potencial, a expansão de um SCC deve enfatizar a standardização de processos, o que o torna mais apto a integrar novas operações, salvaguardar a possibilidade de alterar a sua escala face a mudanças de conjuntura e promover um maior alcance dentro da organização através do alargamento das suas áreas de influência. À otimização da performance deve estar subjacente a institucionalização de pressupostos de melhoria contínua por parte das organizações

(Seal e Herbert, 2013), o que nos leva à análise, na secção seguinte, da temática de otimização de processos.

2.2. Otimização de processos

Avançar-se-á agora para a exposição de algumas teorias, com destaque para o *lean* e o *six sigma*, que propiciam iniciativas de mudança organizacional. Explicando o seu âmbito, evidenciam-se os diferentes modos como os processos administrativos podem ser refinados. O papel dos *management accountants* numa organização é, a esse respeito, destacado.

2.2.1. Lean e six sigma como veículos de mudança organizacional

É possível aferir da efetivação de um processo de mudança organizacional através da identificação de alterações em rotinas e da reprodução de novos padrões de comportamento no seio de uma empresa (Herbert e Seal, 2012).

Bozdogan (2010) verifica que raramente foram documentados casos em que iniciativas de mudança se revelaram inequivocamente bem-sucedidas, o que sugere a necessidade de dotar os gestores de instrumentos mais eficazes. Em especial, é requerida uma abordagem sistemática para que seja possível inovar no que toca ao modo como as pessoas são geridas e o trabalho é estruturado num contexto de ambiente em mudança (Azis e Osada, 2010).

Todavia, uma preocupação preliminar a qualquer dinâmica de melhoria de processos deve ser a de garantir que aquela não se cinge a uma aplicação mecanizada de determinada metodologia. Torna-se essencial contextualizá-la no quadro institucional em que será implementada, tomando em atenção as características e necessidades da empresa (Pojasek, 2003; Bozdogan, 2010).

Na vanguarda do panorama atual dos sistemas de gestão, o *lean* e o *six sigma* recolhem grande interesse da literatura e a preferência de muitas organizações e até sociedades que procuram reforçar a sua competitividade. Com raízes comuns na esfera da produção, perfilam-se como estratégias *top-down*, que entendem as mudanças organizacionais como devendo ser operadas de um modo incremental (Bozdogan,

2010). Apesar de se distinguirem em aspetos como a mentalidade implícita da análise, a transversalidade que pretendem atingir ou o foco em termos processuais, Arnheiter e Maleyeff (2005) consideram que ambos os sistemas enfatizam a qualidade e acarretam mudanças culturais, que operam por via do reforço dos conhecimentos e competências dos trabalhadores.

2.2.2. O lean

O *lean* representa a extensão a uma escala organizacional da filosofia que a Toyota implementou após a 2ª Guerra Mundial, sustentada numa lógica de eliminação de todo o desperdício. Este era definido como “tudo o que não seja a quantidade mínima de equipamentos, materiais, componentes, espaço e tempo absolutamente essenciais à adição de valor ao produto” (Russell e Taylor, 2000 *cf.* Pepper e Spedding, 2010).

O *lean* acompanha uma mudança de paradigma, respondendo à transição de uma lógica de produção em massa, baseada no aproveitamento de economias de escala, para uma outra de *make-to-order*, em que se pretende produzir apenas aquilo que se ajuste precisamente às necessidades do cliente (Arnheiter e Maleyeff, 2005). Prescindindo-se de tudo o que seja excedentário no decurso das atividades, enfatiza-se o valor dos componentes do fluxo produtivo, reduzindo-se custos e tempos de ciclo, o que constitui o alicerce da metodologia *just-in-time*. Esta preconiza a manutenção de inventários tão escassos quanto possível, pelo que restará pouca margem de manobra para a ocorrência de erros, os quais podem comprometer o decurso dos processos (Burns *et al.*, 2013).

Segundo Pojasek (2003), o mapeamento de processos de modo a ilustrar restrições que impeçam a sua execução num tempo ideal é a ferramenta básica da implementação do *lean*. A sua essência está na simplicidade da análise quantitativa que proporciona, a qual evidencia a dimensão do projeto a encetar e as estratégias para alcançar melhorias (Pepper e Spedding, 2010). O instrumento fundamental apresentado pelo *lean* é o 5S, que diz respeito à disciplina necessária para atingir a uniformização de processos, implicando arrumação, ordenação, limpeza, standardização e disciplina no decurso de todas as operações (Pojasek, 2003).

Evidencia-se assim a importância da sensibilização a todos os níveis da organização para os fundamentos desta filosofia, na medida em que o seu sucesso

dependerá da capacidade que os intervenientes tenham para contribuir com melhorias contínuas e adaptativas face às circunstâncias. De facto, para Pojasek (2003), o recurso a técnicas como controlos visuais, o *mistake proofing* e a adoção de disposições de trabalho conducentes ao desempenho eficiente das tarefas ajudam a criar um ambiente em que a informação se torna mais acessível e intuitiva. Conjugando tais métodos com a realização de eventos deliberados visando a implementação de pequenos ajustamentos num determinado processo – *kaizen* –, propiciam-se mais oportunidades para melhorias da responsabilidade dos trabalhadores.

2.2.3. O six sigma

O *six sigma* oferece uma abordagem mais estruturada e sistemática à melhoria de processos, recorrendo primordialmente a métricas para atacar a variabilidade (Pepper e Spedding, 2010). Aquando da sua génese, tal problema decorria da crescente complexidade dos produtos, a qual dava azo a mais defeitos. Nesse sentido, a Motorola desenvolveu em 1987 uma medida que estabelecia a tolerância máxima para a variabilidade de processos em 6 desvios-padrão, o que salvaguardava a qualidade dos produtos a um nível sem precedentes, próximo da perfeição.

Quando aplicado ao âmbito da gestão, o *six sigma* constitui uma versão mais sofisticada da abordagem *Total Quality Management* (TQM). Segundo Arnheiter e Maleyeff (2005), desta herdou uma noção de responsabilidade coletiva pela promoção da qualidade e o investimento na introdução de métodos estatísticos, salientando-se ferramentas como gráficos de controlo e de fluxo, diagramas de causa-efeito, matrizes de priorização e diagramas de conexão de atividades (Pojasek, 2003). Sustentado nas abordagens probabilística e de TQM, o *six sigma* expandiu a sua abrangência da qualidade para todas as áreas relacionadas com a satisfação de clientes, como a disponibilidade, fiabilidade e performance de entrega (Arnheiter e Maleyeff, 2005).

A implementação do *six sigma* pressupõe uma estrutura formalizada de treino. O sistema de *belts* permite o investimento em indivíduos que, pelas suas características e percursos, se revelem capazes de desenvolver competências diferenciadoras. A estes caberá liderar equipas no decurso de projetos concretos de melhoria de processos (Bozdogan, 2010). O mesmo autor sugere que a ênfase de tais projetos na deteção e

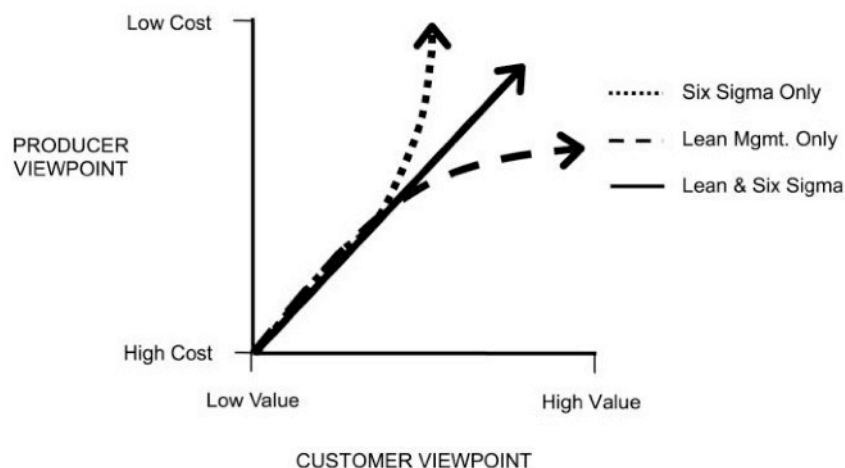
retificação de problemas localizados poderá impedir que o impacto do progresso obtido abranja toda a organização.

Os cerca de 140 instrumentos estatísticos pelos quais o *six sigma* se operacionaliza dispõem-se segundo um ciclo designado por “DMAIC”. Este consiste na definição do problema no contexto dos processos em curso de acordo com os requisitos dos clientes, medição dos defeitos, análise de informação que explicita as suas causas, aplicação de correções e controlo que salvguarde a reincidência de erros (Pojasek, 2003; Bozdogan, 2010). Esta metodologia terá melhores resultados quando aplicada a processos transacionais simples, cujo carácter repetitivo propicia economias de escala, em particular se for possível disseminar a aprendizagem a outras áreas (Bendell, 2006).

2.2.4. Complementaridade entre o lean e o six sigma

São pródigas as tentativas de unificar os dois sistemas apresentados, destacando-se o vasto potencial de complementaridade entre eles a nível operacional, onde a ampla gama de ferramentas práticas pode ser combinada. O *six sigma* almeja a produtos e processos isentos de defeitos, o que só beneficiará a fluidez das operações advogada pelo *lean* (Bozdogan, 2010).

Quando instituídos isoladamente, o *lean* e o *six sigma* resvalarão inevitavelmente para uma situação de rendimentos marginais decrescentes, atingindo ao final de algum tempo uma estagnação no que respeita ao valor proporcionado à empresa (Arnheiter e Maleyeff, 2005). A solução passará pelo balanço entre filosofias, de modo a criar vantagens comparativas. Tal como o gráfico seguinte ilustra, pretender-se-á uma empresa *lean* até ao ponto em que a resposta às necessidades do mercado seja ideal, e *six sigma* até que os consumidores se encontrem satisfeitos com a qualidade, evitando-se o incurso em custos supérfluos (Pepper e Spedding, 2010).



Fonte: Arnheiter e Maleyeff (2005)

Na opinião de Bozdogan (2010), o *lean* deve funcionar como núcleo na estruturação de um plano de gestão integrada, sendo o *six sigma* introduzido seletivamente; neste papel cirúrgico, o *six sigma* atuaria sobre problemas específicos que o *lean* não pôde solucionar. Já este proporcionaria uma estrutura e uma estratégia a ser complementada pela intervenção especializada do *six sigma* (Pepper e Spedding, 2010). Desta forma, segundo os mesmos autores, evitar-se-ia a situação extrema em que o *six sigma* se torna num exercício de uniformização com um fim em si mesmo, desfasando-se da realidade determinada pelos requisitos dos clientes. Bem assim, o *lean* ganharia um veículo que, pela sua natureza formal, fosse além de intervenções de cariz meramente intuitivo. Como consequência, Pepper e Spedding (2010) consideram que a integração permitirá valorizar as competências e importância dos trabalhadores, que ganharão um conhecimento profundo da dinâmica dos processos da empresa.

2.2.5. Importância dos “management accountants” na melhoria de processos

É cada vez mais prevalente o conceito de que a otimização de processos deve depender das conceções subjetivas dos clientes quanto à qualidade, sendo estes o principal pólo de estímulo para as melhorias aplicadas (Burns *et al.*, 2013). Torna-se portanto necessária a aferição dos efeitos de cada decisão que possa influir na qualidade, o que impulsiona o papel dos *management accountants* (MA) numa organização.

Dados os avanços ao nível de tecnologias de informação, que permitem que sejam alocados menos recursos à execução das tarefas de natureza contabilística mais rotineiras, vão progressivamente surgindo oportunidades de promover abordagens mais analíticas (Burns *et al.*, 2014). Incumbidos de produzir informação conducente à tomada de decisões racionais, os MAs encontram-se em posição vantajosa para garantir um controlo mais efetivo dos processos através da sua descrição, monitorização e medição de desempenho. A definição de eventuais ações corretivas que estimulem melhorias motivará resultados que se vão aproximando dos requisitos dos clientes (Oakland, 2008).

Os MAs são cada vez mais valiosos em ambientes de mudança organizacional pela compreensão que desenvolvem das atividades da empresa e do impacto que cada ação, própria ou de outros, pode implicar (Burns e Scapens, 2000).

O objetivo de satisfazer os clientes deve envolver uma ponderação entre custos e benefícios assente em fundamentos financeiros, os quais permitirão estimar em que medida as decisões tomadas se repercutem em preços praticados e volume de vendas, o que pressupõe os contributos cruciais das áreas de *marketing* e comercial. (Burns *et al.*, 2013). Este tipo de sensibilidade, conhecimento técnico e capacidade integradora é muitas vezes deficitário nas áreas operacionais das empresas, o que, na opinião daqueles autores, justifica a tendência recente de inclusão dos MAs como membros das equipas operacionais. A potenciação do valor de um processo implica então a conjugação de perspetivas operacional e financeira.

O papel dos MAs pode ser especialmente oportuno quando desempenhado em complementaridade com uma abordagem *six sigma*, visto que se tratam de elementos capacitados para efetuar diagnósticos preliminares. Tal ação, refletem Burns *et al.* (2013), é pertinente no sentido de identificar oportunidades de melhoria menos evidentes num dado processo, antes de este ser submetido à sequência operacional DMAIC. Para o efeito, para além de técnicas como o *benchmarking* e a priorização de alternativas, pode ser apropriado o mapeamento da corrente de valor, numa lógica teoricamente mais enraizada no *lean*, que reflete novamente o potencial de complementaridade entre as duas principais metodologias de melhoria de processos.

3. Objetivos e metodologia de investigação

Este trabalho visa examinar o decurso dos processos administrativos realizados num *Shared Service Centre* concreto, analisando os esforços que se vêm encetando no sentido de implementar melhorias. Pretende-se não só enquadrar as dinâmicas observadas no domínio de populares sistemas de gestão como o *lean* e o *six sigma*, mas também avaliar a influência que uma estrutura de *Shared Services*, desde a sua criação à estabilização de atividades, pode implicar na otimização de processos. O contributo teórico desta dissertação resulta da combinação de temáticas cuja documentação na literatura é ainda escassa, permitindo compreender em maior detalhe uma estrutura inovadora como o SSC, ao estudá-lo no contexto de uma fase de mudança organizacional. Na prática, espera-se que seja possível contribuir com algumas sugestões de ajustamentos, ficando ao critério da empresa a sua adoção.

A informação obtida foi substanciada pelo conhecimento aprofundado que se adquiriu da H.B. Fuller em virtude do estágio realizado na área chave de *Accounting To Report* do seu SSC. Foi possível efetuar uma observação direta dos processos em curso, bem como participar da interação entre os diversos departamentos. Detalhes sobre a natureza das funções desempenhadas e o modo como estas sugeriram o tema da dissertação encontram-se no Anexo 2.

A pesquisa desenvolvida obedeceu a uma abordagem de estudo de caso, processando-se essencialmente através da condução de onze entrevistas a elementos-chave da organização, que perfizeram um total de nove horas e foram registadas em formato escrito. Recolheram-se as opiniões de diferentes chefes de departamentos do SSC, em particular aqueles que apresentam uma índole mais transacional, sobre o modo como os processos sob a sua supervisão têm decorrido, bem como de que forma se vêm desenvolvendo os esforços de melhoria. Outros colaboradores foram também ouvidos em virtude do papel que desempenham na execução de projetos considerados prioritários à evolução dos processos na empresa. Informações adicionais sobre as entrevistas podem ser consultadas no Anexo 3. Ao longo do estudo de caso, a origem do suporte empírico é referenciada através do código indexado a cada entrevista.

Acresce ainda a seleção de documentação, quer mais genérica sobre a organização, incluindo relatórios internos abrangendo a decisão de criação do SSC, quer

exposições mais especificamente relacionadas com a melhoria de alguns processos de dois departamentos.

Dado que em causa estão fenómenos contemporâneos de índole social, os quais foram verificados no contexto em que ocorreram, a abordagem de Estudo de Caso permitirá uma análise que seria impossível segundo métodos quantitativos, aumentando a quantidade e qualidade da informação recolhida (Gummesson, 1991 *cf* McIvor *et al.*, 2011; Yin, 1994).

De modo a assegurar a validade de uma pesquisa interpretativa, pretender-se-á convencer os leitores de que, através de um trabalho presencial, foi possível adquirir uma compreensão profunda sobre o funcionamento da organização. Assegurar-se-á assim o cumprimento dos critérios de autenticidade e plausibilidade que propiciarão, em conjunto com uma base teórica adequada, a extrapolação de informações obtidas para conclusões, num processo de generalização teórica (Lukka e Modell, 2010).

4. Estudo de Caso

Contextualizar-se-á aqui, em primeira instância, o objeto de estudo através da descrição da organização e sua estrutura. Avançar-se-á então para a explicação do processo de criação do SSC, especificando o que o motivou, como decorreu e como foi afetado por fatores inesperados.

Acompanhando a evolução das atividades, descrever-se-á a sua consolidação no âmbito do SSC, fase que estabeleceu as fundações para a disseminação das iniciativas de melhoria de processos. Estas serão observadas sob três pontos de vista – uma panorâmica da situação em cada departamento, um retrato cronológico das abordagens genéricas tomadas pela empresa e um detalhe da influência particular de características organizacionais.

Será por fim abordado o potencial da nova função dos *site controllers* para estimular a dinâmica de melhoria de processos.

4.1. Secção I: Introdução

A H.B. Fuller é uma empresa norte-americana fundada em 1887 e dedicada à indústria química, com particular ênfase na produção de adesivos industriais. Detentora da segunda maior quota de mercado a nível mundial, a H.B Fuller é especialmente prevalente nos sectores da construção e da montagem industrial. Contudo, novos segmentos como o de embalagens ou de higiene pessoal representam focos estratégicos da empresa pelo seu potencial de crescimento.

A sede corporativa da H.B. Fuller em Saint Paul, Minnesota, EUA, encontra-se na região *North America*, a maior em termos de volume de negócios de entre as quatro em que as operações desta multinacional se dividem. Seguem-se EIMEA (*Europe, India, Middle East & Africa*), *Asia Pacific* e *Latin America*.

Pela sua complexidade, ao abranger dezenas de fábricas em vinte países, a região EIMEA exigiu a implementação de um modelo de negócios particular de formulação tripartida (*Three-Party*). Uma casa-mãe, entidade *Principal*, estabelecida na Suíça mas com identificação fiscal em cada país, encarrega-se da compra de matérias-primas de forma agregada aos fornecedores. Já às entidades fabris, *Tollers*, cabe apenas

transformar tais matérias-primas em produtos acabados, cumprindo as orientações do *Principal*. Este é o seu único cliente, que cobre os custos incorridos e acrescenta ainda um *markup* de 5%, o que assegura que os *Tollers* são entidades sem risco. Por fim, as entidades comerciais, *Commissionaires*, assumem toda a relação com os clientes num dado território, incluindo faturação e assistência, recebendo uma comissão de 10% sobre o valor das vendas.

Dois fatores marcam a estratégia recente da H.B. Fuller na região EIMEA. Tanto a criação de um SSC vocacionado para a área financeira como a absorção de outro *player* significativo no mercado dos adesivos industriais, a Forbo, motivaram mudanças na estrutura organizacional da empresa e implicaram desafios aos trabalhadores no sentido de garantirem a continuidade e promoverem a melhoria dos processos.

Localizado atualmente em Mindelo, Vila do Conde, o SSC contém os departamentos de *Customer Service*, *Credit & Collection*, *Accounts Payable*, *Treasury*, *Fixed Assets*, *Tax*, *Costing*, *Business Intelligence*, *Business Analysis*, *Financial Planning & Analysis*, *Consolidation & Reporting* e *Accounting to Report*. Este último, onde se realizou o estágio, assume particular interesse para análise em virtude de estar relacionado com os todos os outros, seja como fonte ou como destino de informação. Os *Chief Accountants* (CA), que constituem o departamento de *Accounting to Report*, são responsáveis pela preparação das demonstrações financeiras das entidades a seu cargo, bem como das declarações de imposto, além de manterem as contas atualizadas numa base mensal.

4.2. Secção II: Criação do SSC

4.2.1. As decisões estratégicas de criação do SSC na Alemanha e em Portugal

Tomada a decisão de implementar um SSC, a H.B. Fuller optou no ano 2000 por estabelecer na Alemanha o centro físico dos processos financeiros e contabilísticos decorrentes das empresas compreendidas na sua região EIMEA.

Naquele país situavam-se duas das maiores fábricas da companhia, responsáveis pela maior parte da produção europeia e ponto de origem de uma percentagem assinalável das exportações para outros mercados. Além disso, as centralidades

geográfica e económica da Alemanha na Europa representavam fatores adicionais que propiciavam a que ali fossem reunidas as atividades da maioria das entidades do continente. Itália surgia como a exceção mais significativa, por via das especificidades que o seu regime fiscal e contabilístico implicava.

Com o passar dos anos, contudo, outros fatores foram ganhando preponderância, a ponto de induzirem a consideração de uma localização alternativa. Para além de uma maior ênfase na atratividade financeira, ancorada no tradicional objetivo de redução de custos, visava-se a captação e desenvolvimento de melhores recursos humanos, sem que se descurasse o ambiente económico inerente, em termos de infraestruturas e suporte governamental.

A conjugação destes vetores revelou Portugal como um candidato preferencial. Em primeiro lugar, ressaltam os baixos níveis salariais praticados no país e o seu código laboral flexível. As elevadas taxas de desemprego são um fator relevante, ao provocarem uma abundância de recursos humanos qualificados disponíveis, em especial no sector dos serviços. É possível salientar não só a proximidade cultural entre Portugal e vários mercados emergentes, facto que cada vez mais favorece o país como destino para SSCs, mas também a sua mão-de-obra com conhecimentos linguísticos diversos, ideal face ao contacto diário com múltiplos idiomas. A título meramente ilustrativo, vários *Contact Centers* e *Customer Services* em Portugal foram distinguidos como exemplo das melhores práticas nos *Contact Center Awards* de 2014. Por fim, o potencial de Portugal para a captação de investimento estrangeiro é sublinhado pelo facto de apresentar a maior taxa de crescimento da UE ao nível da Inovação, com particular enfoque nas áreas de publicações científicas e inovação de produtos e processos (European Commission, 2014).

4.2.2. Implementação do SSC em Portugal

4.2.2.1. O plano de transferência de atividades

A transferência de valências desencadeou-se em 2005, com a passagem do *Customer Service* da H.B. Fuller EIMEA para as instalações de Mindelo, onde se situava a única fábrica em Portugal. Quanto à área financeira, esta entrou num

"processo de reestruturação e consolidação" (E10) das suas atividades em Portugal a partir de Outubro de 2011.

Da fase de *handover*, transmissão efetiva das atividades, resultou um balanço positivo. Aquela implicou a elaboração de um plano de trabalhos, que compreendia várias etapas e uma lógica sequencial de transição, arrancando pelo departamento de *Accounts Payable* (AP) e passando depois para o de *Accounting to Report*. Pretendia-se que cada sector da empresa assegurasse a mudança dos processos para a esfera do SSC “de acordo com as suas competências”, concentrando-se apenas na informação que lhe dizia respeito (E5).

Uma componente chave deste sistema passava pela interação presencial com os responsáveis por cada atividade nas diversas fábricas. Uma relação de cooperação entre as contrapartes era encarada como essencial para salvaguardar a qualidade da transferência. O momento de todas as deslocações era fixado em função dos fechos contabilísticos dos *sites*, no sentido de que fossem testemunhados sob a supervisão e orientação da equipa local. Em meses subsequentes, os fechos seriam executados em parceria, “havendo a possibilidade de ainda interagir com a outra parte” até que se desse o *handover* e a propriedade dos processos fosse definitivamente tomada pelo SSC (E11).

4.2.2.2. Uma avaliação do plano de transferência de atividades

Tanto para a inventariação detalhada de todas as tarefas a executar, como para um propósito de controlo e *feedback*, os canais de comunicação entre as partes envolvidas no *handover* deveriam ter sido preservados. Contudo, em muitos casos tal não se verificou. Duas causas foram encontradas para este facto.

Em primeiro lugar, salienta-se a forte carga emocional associada a uma alteração da estrutura organizacional. Ao passo que a criação do novo SSC constituiu uma grande alegria para os trabalhadores portugueses por via da oportunidade proporcionada, representou também a perspetiva de despedimento iminente para vários colaboradores por toda a região, o que deu azo a um clima de incerteza e suscitou receios. De facto, a base de confiança idealizada como alicerce da transferência de atividades sofreu alguns abalos, erodindo o pressuposto de que “os colegas nos iam dando a informação mais

fiável” (E10).

Por outro lado, realça-se a possível subestimação dos níveis de entropia e desgaste associados ao processo. Os *timings* definidos pela organização terão sido, em alguns casos, demasiado ambiciosos, exigindo o encadeamento de todas as tarefas num prazo de dois ou três meses quando se estima retrospectivamente que o cenário ideal deveria ter previsto até seis. Acresce ainda o congelamento de recrutamentos durante parte deste período crítico, implicando um significativo avolumar da carga de trabalho. Tal poderá ter contribuído para casos pontuais de frustração e saída de colaboradores cujas competências não puderam ser colmatadas com recurso ao mercado de trabalho.

Estas circunstâncias refletiram-se na qualidade do *handover*. Registam-se relatos de procedimentos parcialmente perdidos, quer por não possuírem um suporte físico ou cariz automático, resultando de uma base de conhecimento não formalizado e exclusivamente possuído por colaboradores que deixaram a organização e que não foi transmitido, quer por envolverem aspetos mais complexos como de ordem fiscal e legal, que escapavam ao domínio “muito orientado para o processo e para a contabilidade” que se verifica no SSC (E10).

Em retrospectiva, reconhecem-se as debilidades do processo de entrevistas pelo qual se obteve a informação necessária para a execução do *handover*. Os seus resultados estão dependentes tanto da qualidade do entrevistador como do entrevistado, o qual, por omissão, pode “colocar o primeiro em posição de falhar” (E11). Sobressai daí a intenção de dotar de maior acutilância eventuais ações futuras desta natureza, evitando que o entrevistador se satisfaça com respostas genéricas ou evasivas e propiciando uma transmissão mais rigorosa de todo o conhecimento.

Globalmente, e a despeito da sensação de que teria sido benéfica a oportunidade de acrescentar ao processo uma fase final de revisão crítica de toda a informação transferida, é consensual o sentimento de que o *handover* foi bastante bem-sucedido, considerando a magnitude da tarefa e os limitados recursos disponíveis.

4.2.3. A aquisição da Forbo e sua influência no processo de transferência de atividades

Não obstante as referidas dificuldades associadas à implementação de um SSC,

outro evento contribuiu para a fase atribulada vivida pela empresa nos últimos anos.

Em Março de 2012, a H.B. Fuller deu por concluída a aquisição de uma concorrente directa, a Forbo, bem como algumas companhias que lhe estavam associadas em diversos países europeus. De modo a eliminar redundâncias e com vista também à opção estratégica por outros mercados, várias fábricas foram encerradas.

Para além da transferência de processos para o SSC e centralização da vertente *Legacy*, composta pelas empresas originais da H.B. Fuller, haveria que lidar com inúmeras questões burocráticas, fiscais e contabilísticas a respeito da descontinuação de operações. Principalmente, ter-se-ia também que assimilar as atividades de um grupo empresarial que “não tinha o mesmo sistema” de *Enterprise Resource Planning* (ERP), o que levantava sérias questões de compatibilidade (E9).

Todo o esforço de reestruturação organizacional e redistribuição de recursos no sentido de acomodar a nova realidade foi designado por "*Transformation*" e foi dado por concluído apenas no final de 2014. Em causa estavam ainda desafios como o de instituir nas entidades adquiridas “um normativo de controlo interno a nível SOX, que garantisse que as mesmas pessoas não assumissem funções em diferentes áreas”, ou o de contrariar a tradição de que cada uma daquelas empresas operasse de modo independente e com pouca identificação com o grupo (E11). Torna-se evidente que o processo de assimilação da Forbo foi extremamente árduo para o SSC.

4.3. Secção III: Consolidação do SSC

Finda a etapa de transição das áreas contabilística e financeira do grupo para uma unidade centralizada, surgia finalmente a oportunidade de direccionar esforços para questões de melhoria de processos. Numa fase tão precoce da nova estrutura organizacional, procurava-se obter melhorias a uma escala muito genérica e abrangente, de modo a que pudessem contribuir para a consolidação das atividades e assim gerar efeitos positivos sobre diversas áreas.

4.3.1. Harmonização dos sistemas de gestão

Em nenhum outro departamento essa necessidade era tão premente quanto no de

Consolidation & Reporting (C&R). A este cabe a responsabilidade de transmitir a informação respeitante aos resultados contabilísticos periódicos para a sede corporativa, mediante a exportação dos balanços para uma plataforma HFM comum na qual se encontram embuídas as regras de consolidação da H.B. Fuller. Subitamente confrontado com um universo heterogéneo de 50 empresas, no qual se distinguiam três formas diferentes de carregamento de dados, C&R contou com a ajuda de ATR para que fosse possível “harmonizar o formato de submissão dos balancetes” (E8).

Esta colaboração foi também crucial face à dissonância de sistemas de gestão vigentes: enquanto a base original da companhia operava em JDE Prism, a recém-adquirida Forbo operava com base em SAP. Seria portanto necessário retirar informação produzida neste software à imagem da que já se vinha obtendo através do JDE. Para isso, o input dos *Chief Accountants* permitiu compreender especificidades sobre o modo como as contas estavam a ser utilizadas nas diferentes entidades, propiciando uma melhor perceção sobre como é que cada uma “desaguava” no HFM e corrigindo eventuais incongruências. Tratou-se portanto de um trabalho de mapeamento que resultou na criação de um plano de contas unificado – “*chart of accounts*” –, que permitiu a harmonização de todas as contas, “primeiro na Demonstração de Resultados e depois no Balanço” (E8).

A conciliação de formatos permitiu por fim solucionar também incongruências que se vinham gerando ao nível dos saldos entre empresas H.B. Fuller, para os quais não existia satisfatória visibilidade até meados de 2013. Resolvia-se assim, neste aspeto, o distanciamento a que as entidades cuja contabilidade era feita em SAP estavam vetadas.

4.3.2. Adoção do SAP como sistema único - Project ONE

Do cenário acima exposto germinou a convicção de que um passo lógico no sentido de promover a eficiência tanto da área operacional como do SSC deveria ser a adoção de um sistema ERP comum a todas as entidades abrangidas. O primeiro impulso para o efeito terá partido do departamento de AP, o qual era fortemente afetado pela coexistência de diferentes sistemas.

Incumbidos do processamento de faturas e de outras despesas várias, os

membros de AP verificaram que era possível aprimorar significativamente os mecanismos de pagamento nas entidades servidas pelo *software* SAP, o qual revelava uma maior simplicidade de criação de ordens de compra. Era assim exequível “criar um *workflow*” mais estável e replicável, por oposição ao que se registava nas entidades geridas por JDE, sistema que apresentava nesta organização “uma limitação fundamental” no que respeita a todos os produtos que não matérias-primas (E2).

A vantagem estendia-se ainda ao âmbito do controlo. Atendendo a que o SAP possibilitava a introdução de combinações que vinculavam contas a determinados centros de custos, garantia-se que todos os custos eram corretamente contabilizados e que eventuais alterações só pudessem ocorrer mediante *input* do CA.

Apesar de tais antecipações, concluiu-se, num primeiro momento, que o esforço para implementar um só ERP “não cobriria o benefício” em termos de controlo de custos e visibilidade das transações (E2). No entanto, rapidamente a própria sede corporativa (EUA) se sensibilizou para esta questão, tendo anunciado em 2013 a intenção de concretizar a harmonização dos sistemas à escala mundial através de uma migração generalizada para SAP.

Essa iniciativa foi denominada "*Project ONE*" e teria a sua génese na região de *North America*, onde não só a casa-mãe está domiciliada como existem menos entidades e regista-se “um só normativo contabilístico e fiscal”, “uma só moeda” e uma “estrutura legal simplificada”. A tarefa revestiu-se, porém, de uma complexidade inesperada, tendo levantado inúmeros problemas em virtude de “erros e falta de planeamento” (E11).

De facto, ao avançar para *Latin America*, o projeto acabou mesmo por ser interrompido, após uma etapa de testes com vista a determinar se todos os processos pré-definidos no SAP seriam capazes de satisfazer os procedimentos vigentes na H.B. Fuller. À data, pretendia-se estudar as semelhanças entre sistemas ao nível da transmissão de dados, recorrendo-se a um programa externo que servia de ponte, pormenorizando os processos através de todas as questões de dependências inter-departamentais envolvendo áreas como produção, custeio, contabilização, compras e vendas. No final, deveria ter sido possível alcançar uma planificação dos ERPs que evidenciasse uma correspondência entre SAP e JDE.

Todavia, o *timing* fixado revelou-se “demasiado curto para o volume de

informação” a transitar, tendo-se optado por estabilizar as operações antes de retomar os trabalhos em 2016 (E7). Este cenário terá permitido à empresa tirar ilações sobre a não exequibilidade da aplicação imediata do projecto à Europa, onde o *Project ONE* está paralizado. Tendo em conta as dificuldades sentidas em *Latin America*, onde não existiam ainda fábricas e se procurava adotar um sistema novo de raiz, é razoável questionar-se profundamente um plano que exigiria alterações substanciais de processos em curso.

Para alguns, a opção de avançar para um sistema único é mesmo vista como um "tiro nos pés". Ainda que com o apoio de consultores SAP, concluiu-se que não existe suficiente preparação para que seja possível apresentar uma descrição precisa das “transacções existentes, que tratamento é preciso dar-lhes e qual a relevância de cada parâmetro”. Ou seja, para que se possa avançar para a fase de mapeamento e parametrização, é necessário encetar previamente um “trabalho de definição de processos e validação”, que não se encontra em marcha (E4).

Verifica-se, portanto, que a H.B. Fuller está agora “a ser mais conservadora” no que toca ao *Project ONE* face ao que foi em *North America*, ciente de que é crucial acautelar devidamente os riscos antes de fazer uma transição de ERP (E11). Caso surgissem falhas, estas poder-se-iam repercutir de forma lesiva nas fábricas, que, ao não conseguirem faturar ou emitir ordens de compra corretamente, não poderiam servir os clientes. Contudo, a adoção do SAP como sistema único é percecionada como uma inevitabilidade a médio prazo, como consequência da expectável sinergia gerada pela utilização de uma linguagem comum a todos os processos, departamentos, fábricas e regiões da empresa. Entretanto, procura-se “conjugar os dois sistemas tanto quanto possível”, de forma a assegurar o normal decurso das operações enquanto se avaliam as perspectivas de implementação de um ERP comum (E9).

4.4. Secção IV: Otimização de processos no SSC

4.4.1. Melhorias de processos nos diversos departamentos

O termo das etapas de transferência das atividades para o SSC e da consolidação de rotinas abriu finalmente a possibilidade de que o foco organizacional do SSC se

concentrasse no aprimorar da execução dos processos a um nível mais detalhado. Trata-se atualmente de uma dinâmica mais próxima do *fine-tuning*, através da qual se obtêm melhorias que tendem a resultar da acumulação gradual de pequenos ajustamentos. Na maior parte dos casos, o principal desafio é a harmonização dos procedimentos, no intuito de torná-los tão idênticos quanto possível entre os diferentes países.

Pela sua centralidade, fruto do papel de coletor de informação que desempenha, o departamento de ATR constitui o referencial ideal para testemunhar os esforços de melhoria de processos desenvolvidos nos diversos departamentos do SSC com que se relaciona. Em seguida, apresenta-se para cada departamento a evidência sobre os seus principais processos em curso, em especial o modo como têm evoluído, os seus impactos em outras áreas, os problemas que acarretam e as soluções que se sugerem.

4.4.1.1. Accounts Payable

Este é um dos departamentos mais intimamente ligados ao ATR. De entre as suas atividades rotineiras, salientam-se três.

Em primeiro lugar, cabe a esta secção calcular numa base mensal os *accruals* (diferimentos). São efetuados seja com base em faturas provindas dos *sites* que ainda não tenham sido contabilizadas, seja por análise da conta corrente de fornecedores recorrentes de modo a obter uma média que sirva de base a uma estimativa, sempre em concordância com os CAs. Em segundo lugar, sempre que surjam faturas associadas a serviços que os CAs acompanhem com maior proximidade, como é o caso de auditorias, caberá a estes verificá-las e instruir os AP quanto às contas a utilizar e eventuais correções a registar. Finalmente, destaca-se ainda a necessidade de examinar as faturas relativas a compras, à luz da possibilidade de que estas não coincidam com as ordens de compra emitidas ou de que não se dê a entrada da mercadoria. Nestes casos, os problemas burocráticos emanados exigem um seguimento conduzido pelos CAs.

De facto, constata-se que os obstáculos tendem a ser muito mais facilmente ultrapassados quanto tal intervenção é feita diretamente nos *sites*. Por regra, os CAs encontram-se no SSC, gerindo a contabilidade à distância e contactando as unidades descentralizadas apenas em caso de necessidade. Excepcionalmente, em França, a organização optou no entanto por manter os CAs nos *sites*, onde, na perspetiva dos AP,

oferecem resposta mais rápida e esclarecida às solitações, graças a um conhecimento mais próximo dos processos. Realça-se pois a situação paradoxal de que, entre CAs e AP, “as relações tornam-se mais estreitas” quando os primeiros “não trabalham presencialmente no SSC” (E2).

Para a promoção de uma maior eficiência nos processos tratados, foram identificadas três sugestões relacionadas com: uma nova ferramenta de ordens de compra; a codificação com base em indicações aos fornecedores; e a alteração da estrutura do departamento, como em seguida se analisa.

Em primeiro lugar, por forma a uniformizar o processo de emissão de ordens de compra, os AP procuraram em 2013 instituir uma ferramenta que permitisse criá-las sem o suporte do sistema ERP. No entanto, a “grande resistência por parte dos utilizadores” nos *sites*, justificada em parte por não a considerarem intuitiva, levou esta tentativa ao fracasso (E2).

Em segundo lugar, no que concerne à contabilização de custos ou *accruals*, os AP vêem-se frequentemente na necessidade de se basearem numa mera consulta do histórico ou de questionarem repetidamente várias fontes de informação, “o que torna o processo algo falível” (E2). Regista-se a convicção de que tal poderia ser facilmente ultrapassado. Mediante exigência por parte da H.B. Fuller junto dos seus fornecedores, em todas as faturas poderia constar uma codificação referente aos centros de custos e contas de custos a utilizar. Isso verifica-se atualmente “apenas no caso dos fornecedores críticos de matérias-primas”, não havendo de momento vontade de avançar para uma solução que, apesar de implicar negociações com os fornecedores e melhor comunicação entre os responsáveis das compras e os AP, constituiria “a única forma de eliminar os problemas de contabilização” (E2).

Finalmente, em terceiro lugar, ao nível da estrutura do departamento, observam-se discrepâncias associadas aos diferentes sistemas utilizados, as quais se procuram minorar. As entidades com sistema JDE encontram-se “algo segregadas” face às entidades com sistema SAP, já que nas primeiras cada pessoa está responsável apenas por certas categorias de custos, enquanto nas segundas há uma alocação por país. Apesar de se reconhecer que a alocação por país propicia uma perceção mais abrangente sobre a entidade em causa e um maior sentido de envolvimento, o plano de ação para melhorar a estrutura do departamento passaria por “formar equipas por tipo de faturas”.

Fomentar-se-ia assim a especialização por áreas de atividade e não por áreas geográficas, propiciando-se a harmonização de processos, propósito que se evidencia como fundamental para o funcionamento do departamento. O facto de serem as mesmas pessoas a lançarem o mesmo tipo de custos em todas as entidades traria maior consistência, impedindo erros associados à esporadicidade e garantindo que mesmo que algo fosse mal lançado, sê-lo-ia "coerentemente mal", o que facilitaria posteriores análises críticas e correções (E2).

4.4.1.2. Fixed Assets

Inicialmente, os *Fixed Assets* (FA) estavam adstritos a ATR, reportando-lhe diretamente a respeito do tratamento contabilístico do imobilizado. Os CAs intervinham em todas as fases do processo, assegurando-se do cumprimento das regras aplicáveis às suas entidades atendendo às especificidades das normas contabilísticas locais, que só eles dominavam integralmente.

Apesar de uma progressiva autonomização dos FA, a ligação entre os departamentos é “muito estreita”, em virtude da interação diária necessária para que se contabilize corretamente determinados procedimentos, como *leasing*, ou se ofereça apoio com a documentação em operações como desmantelamentos. Situações desta índole constituem meras validações e decorrem sem problemas (E6).

Já no que concerne às capitalizações de ativos, não é incomum que, após o acompanhamento feito a meio do mês, os processos possam arrastar-se devido a uma certa protelação dos dois lados em função das prioridades de cada um. Assim, os fluxos de informação tendem a “concentrar-se muito mais no final do mês”, implicando algum atrito na conjugação de *timings*. Recentemente, tem sido até “impossível cumprir” alguns dos prazos mais apertados, protelando-se dentro do possível a conclusão das restantes tarefas (E6).

Em última instância, para impedir que determinada contabilização fique pendente, procura-se “avaliar qual será o seu impacto” para que se possa prevenir os departamentos afetados (E6). Não obstante, considera-se que esta questão não é suficientemente grave para que se coloque em causa a qualidade dos processos tratados.

O conhecimento progressivamente adquirido pelos FA foi fundamental para que

se deixassem de justificar formalidades como a obrigatoriedade de aprovação por parte do CA de todas as faturas de imobilizado. Só então era possível iniciar uma capitalização, o que gerava um volume insustentável de trabalho. Após a autonomização dos FA, o CA passou a ser envolvido apenas “em regime de exceção” (E6). Também no caso do imobilizado em curso recai nos FAs a responsabilidade de saber em concreto qual o estado dos ativos, transmitindo-se ao CA apenas a informação referente aos gastos para que estes sejam refletidos nas contas.

O departamento de FA foi aquele em que o estado dos processos observados ofereceu menos oportunidades evidentes de estudo, ainda que seja interessante observar as vantagens práticas que resultam da autonomia que vem ganhando face ao ATR.

4.4.1.3. Consolidation & Reporting

A grande inovação impulsionada pelo departamento de reporte financeiro (*Consolidation & Reporting*) prende-se com a introdução de uma *checklist* direcionada para o ATR. Este instrumento dinâmico de controlo, atualmente em formato Excel, permite acompanhar cronologicamente o cumprimento de todas as tarefas a desempenhar pelos CAs, o que implicou a sua extensiva documentação. Propicia ainda uma vertente mais analítica: ao “identificarem-se situações de estrangulamento no fecho”, é possível ajustar prazos ou reordenar tarefas de modo a encontrar uma distribuição mais coerente e harmoniosa do trabalho (E8). Em caso de eventuais atrasos, a sua responsabilidade poderá ser facilmente determinada. Esta é, portanto, uma ferramenta em constante afinação e que procura apresentar uma estrutura tão semelhante quanto possível entre os diferentes países.

É intenção da H.B. Fuller potenciar o desempenho dos trabalhadores, futuramente, através da introdução de KPIs, indicadores compósitos de desempenho que guiarão uma “avaliação indexada de cada pessoa” com repercussões na sua remuneração. Possibilitarão também a construção de painéis que ilustrem com mais detalhe as situações problemáticas. Contudo, é impraticável dar esse passo atualmente por não ser possível aceder rapidamente a informação relacionada com diversos parâmetros sem necessidade de se somarem diversos ficheiros e filtros. Procura-se então “uma plataforma mais *user friendly*” para o efeito (E8).

Numa escala mais pormenorizada, sublinham-se os problemas levantados pela complexidade do normativo fiscal italiano. Nessas entidades, o sistema de contabilização em dois registos distintos, usado para distinguir aquilo que dizia respeito às normas contabilísticas locais italianas ou às norte-americanas, revelou-se insuficiente, em virtude do aparecimento de situações dúbias que se agudizavam em períodos de maior volume transaccional. O C&R associou-se aos CAs, trabalhando os departamentos em conjunto para chegarem a uma solução que clarificasse o âmbito da análise. Desta forma, foi criado um novo registo dedicado em exclusivo aos *accruals*, e pretende-se implementar no futuro uma outra onde caberá “tudo o que seja de natureza extra-contabilística” (E5).

4.4.1.4. Tax

O departamento de Tax encontra-se “numa fase embrionária” face ao restante SSC por força da política da empresa, que, de acordo com o Tax Manager, ainda minoriza a importância da área fiscal e dos seus impactos a nível organizacional (E4). Isso reflete-se no facto de apenas duas pessoas se responsabilizarem por 16 países e mais de 50 entidades na Europa.

Tal subdimensionamento não permite atender devidamente às especificidades locais de cada uma, tornando também impossível prestar um nível adequado de suporte, bem como acompanhar auditorias e obedecer aos critérios de *compliance*. “Não sendo visto como uma prioridade” da H.B. Fuller, o departamento “não tem capacidade para formular um plano concreto de atividades”, operando sempre “numa base reativa” em função das solicitações constantes das diferentes secções, inculcando a sensação de estar “sempre a apagar fogos” (E4).

Predomina a falta de confiança nos valores apurados, em resultado de não ser exequível efetuar uma análise profunda aos processos. Em alguns casos, como com descontos a clientes e notas de crédito, “nem sequer existe a perceção de como é que as regularizações são feitas” (E4).

A relação com ATR é crucial face a esta conjuntura, visto que é graças ao trabalho de validação por amostragem (*spot-check*) das declarações fiscais dos CAs que o departamento de Tax consegue obter alguma visibilidade sobre entidades importantes,

como UK e França. Será a partir das declarações fiscais que se preencherão as declarações de IVA. Mesmo esta situação está longe de ser ideal, já que, na ausência de um controlo exaustivo, “o nível de segurança da informação será questionável”. Idealmente, estabelecer-se-ia um acompanhamento mensal da preparação de declarações fiscais em diferentes entidades, desencadeando controlos por análise de variações e tendência e *spot-check* de documentos físicos. Além disso, “as declarações fiscais deveriam ser validadas anualmente por consultores externos locais às entidades” (E4).

A questão da falta de acompanhamento dos processos é de facto fulcral, sendo possível atribuir-lhe uma série de episódios passados que provocaram prejuízos avultados à empresa, na sequência de omissões de declaração de IVA liquidado, deduções desperdiçadas ou faturas mal emitidas. Na ausência de um nível adequado de controlo dos processos, prevalece uma lógica acrítica do tipo "como estava a ser feito desde sempre assim, não se fez nada". Mais grave ainda é o facto de algumas destas situações serem já recorrentes, o que demonstra "incapacidade para aprender com os erros" pois ninguém assumiu a responsabilidade (E4).

Apesar dos problemas identificados, verificam-se alguns sinais positivos, como o recente processo de catalogação das diferentes transações entre entidades da empresa, que adveio da validação feita aos valores em *Accounts Payable* e *Accounts Receivable*. No entanto, o exemplo mais flagrante de uma oportunidade de melhoria é o tratamento do IVA, que, enquanto imposto comunitário, implica procedimentos similares para todas as empresas. Ainda que seja necessário “acomodar algumas exceções legais”, existe, na opinião do Tax Manager, uma vasta “componente totalmente harmonizável por explorar” (E4).

4.4.1.5. Treasury

Incumbida da gestão de cerca de uma centena de contas bancárias, efetuando recebimentos e pagamentos, a relação da Tesouraria com ATR é vital em particular em termos de impostos e salários. Apesar de se tratarem de departamentos “quase completamente autónomos”, é patente o desejo por parte de Treasury de que se crie um clima de maior intercâmbio, de modo a agilizar os processos comuns (E3).

De facto, o principal foco de desgaste entre Tesouraria e ATR reside na necessidade de consulta aos CAs para obtenção de pareceres sobre a correcta contabilização de determinado pagamento. Encontram-se diversas situações recorrentes, envolvendo sempre as mesmas contas, que originam momentos de desconforto visto que, como refere a chefe de departamento, “nem um lado quer estar sempre a fazer perguntas, nem o outro quer encontrar sempre os mesmos erros” (E3). Bem assim, dado que todos os dias as contas devem ficar certas, seria de encorajar uma dinâmica mais lesta na troca de informações, que mitigasse tempos de espera.

Levanta-se também a questão da visibilidade das atividades cuja responsabilidade recai no CA, mas que impactam a Tesouraria. Apesar de o CA carregar diretamente informação relativa aos salários no *site* do banco, o envolvimento de *Treasury* no processo permitiria um controlo mais eficaz da informação, assinalando-se de pronto eventuais erros. Já no que toca a impostos, o facto de a Tesouraria ter feito um trabalho de levantamento exaustivo das obrigações fiscais de todas as entidades deveria habilitar este departamento a contribuir para o cumprimento, havendo pelo menos o conhecimento decorrente deste levantamento para garantir que não ocorram novos casos de expiração de prazos legais de pagamentos.

Pelo facto de só muito recentemente o departamento ter sido transferido para Portugal, não existe uma perceção clara sobre se se registam melhorias em relação ao seu funcionamento anterior, na Alemanha. No entanto, daí “foi herdado apenas um ficheiro antigo”, que foi necessário substituir integralmente por um novo ficheiro Excel baseado na recolha, através de reuniões com outros departamentos, de todos os movimentos de tesouraria. Contudo, essa ferramenta foi gradualmente ficando obsoleta, o que obriga a que problemas sejam resolvidos “por consulta de informação prévia”. Isto sugere a necessidade de se encetar uma nova otimização, cuja liderança é reclamada por *Treasury*, que contaria com a colaboração das demais secções (E3).

Como consequência da estabilização da equipa, que contou com o crescimento em termos de pessoal, prevalece no departamento uma revigorada sensação de controlo sobre os processos, o que permite “maior margem para fazer correções” quando necessário e atender a outras solicitações (E3). Estima-se internamente que, devido à sua mecânica muito rotineira, a Tesouraria se aproxima de um patamar em que os processos estarão suficientemente consolidados para que deixem de surgir

oportunidades de melhoria significativas.

4.4.2. Fases e abordagens para promoção da melhoria de processos

Explicitado em traços gerais o panorama processual do SSC através da análise dos departamentos que o compõem, tendo por foco o de ATR, importará compreender as diversas fases em que a H.B. Fuller tem utilizado diferentes abordagens para promover as melhorias de processos. Desponta a evidência de que três *drivers* essenciais terão tido impacto na dinâmica presente.

4.4.2.1. Fase 1: Programa “lean - six sigma”

A preocupação com o tema da melhoria de processos surgiu há cerca de uma década na empresa em Portugal, ainda antes do acréscimo da sua relevância provocado pela criação do SSC. Na verdade, entre 2006 e 2008 instituiu-se mesmo uma área dedicada a *process improvements*, concretizando-se a adesão a um programa *lean six sigma* que visava a implementação de uma cultura de “melhoria contínua de processos na organização” (E1). Em cada região, as pessoas seleccionadas viam uma percentagem, em geral 25%, da sua atividade laboral alocada à execução de projetos, que as tornariam mais habilitadas para um tipo de gestão que se coadunava com o paradigma proposto.

Os participantes, escolhidos de entre as diversas secções, como a financeira, comercial e laboratorial, reportavam à sede corporativa nos EUA, onde os “responsáveis pelo projeto se dedicavam exclusivamente a estas questões” (E1). Não obstante, em linha com a metodologia *six sigma*, a formação propunha uma sequência de níveis, relacionados com o número de horas investidas e representados por *belts*, sendo que o último - *master* - habilitava quem o obtinha a assumir igualmente o papel de formador.

Em concreto, definiam-se objetivos tendo em vista a “deteção de problemas e ineficiências” e logo a procura de formas de resolvê-los mediante “aplicação de diversas metodologias” (E1). A mais comum era os momentos *kaizen*, que consistiam em “fechar os participantes numa sala durante dois dias” e fomentar o *brainstorming* para que se chegasse em conjunto à melhor solução.

O programa *lean six sigma* foi interrompido em 2012, no decurso da decisão da

empresa em avançar para um novo SSC e encetar o *Transformation*. Esta fase de turbulência interna acabou por ditar um realinhamento temporário de prioridades, decidindo-se que as questões de melhoria de processos não poderiam então absorver recursos internos, os quais deveriam estar “totalmente concentrados nas suas funções” nucleares de modo a assegurarem a transição das atividades para o SSC (E1).

Tratou-se, ainda assim, “mais de um adiamento do que de uma suspensão”, porque reconhece-se atualmente que “faz sentido retomar” uma iniciativa semelhante, tendo em conta que se acredita que as competências e o *know-how* foram efetivamente absorvidos pelos colaboradores. Todavia, o *lean - six sigma* poderá não ser a metodologia selecionada, já que a sua popularidade é posta em causa por alguns atores da empresa, sugerindo-se que o estado de arte no campo de *process improvements* é “um bocado de modas” (E10).

4.4.2.2. Fase 2: Outsourcing

As circunstâncias que despoletaram o abandono provisório do programa lean six sigma não extinguiram, contudo, a temática da melhoria de processos na H.B. Fuller. Assistiu-se, sim, a uma reformulação do modo como esta era conduzida, passando essa área a estar delegada em regime de *outsourcing* por mais de um ano a diversas consultoras, com destaque para a PwC.

A conclusão de que seria necessária ajuda externa adveio do impacto inusitado da reestruturação e transferência de processos em curso, com as quais a empresa não se sentiu habilitada a lidar isoladamente. Toda a fase de integração das diversas entidades no SSC teve o acompanhamento de uma equipa de consultores que atuou de forma “transversal a vários departamentos” (E10), contribuindo para a definição do método apropriado para o “levantamento e documentação de processos a serem transferidos” (E1). Acrescia ainda a sua priorização, de modo a evitar congestionamentos transacionais. Uma dificuldade adicional prendeu-se com a evidência de que, nos seus pontos de origem, os processos “nem sempre se encontravam organizadas do modo” como se idealizara que deveriam decorrer no SSC, o que acarretou portanto uma harmonização de metodologias (E11).

Paralelamente, a PwC assumiu a operacionalização da *checklist* referente ao

departamento de ATR. Tal decorreu mediante a associação de esforços entre CAs e consultores, com os primeiros a transmitirem as informações necessárias sobre as “tarefas desempenhadas e respetivos *timings*” (E8). Findo este detalhamento, foi encontrado um formato o mais uniforme possível entre as entidades através da identificação dos processos similares entre elas. Surgiu então o desafio para que a empresa considerasse a implementação de KPIs, tendo os consultores desenvolvido as métricas que lhes estarão subjacentes, que passam, entre outros, por fecho dos custos operacionais a dia 4, entrega das demonstrações financeiras de acordo com as regras estatutárias e prazos internos, SOX *compliances* e reconciliações de controlo.

A parceria com a consultora terminou quando a transferência de atividades ficou concluída, na medida em que “havia um orçamento definido para este processo” que não foi alargado. Contudo, tal é encarado como uma oportunidade pela empresa, justificada pela confiança na existência de "capacidade interna para nos podermos desenvolver" (E10).

4.4.2.3. Fase 3: Coexistência de ações planeadas e iniciativas individuais

Na ausência de uma plataforma formal dedicada à melhoria de processos, assiste-se, desde o fim do *outsourcing*, na H.B. Fuller a alguma inconsistência no modo com se vem lidando com esta vertente. Sobressai, aliás, uma certa dicotomia entre departamentos que usufruem de uma dinâmica mais organizada e aqueles em que se observa uma maior discricionariedade dos envolvidos na procura de oportunidades de otimização.

Destaca-se para o primeiro grupo o caso do eixo formado por ATR e C&R, cujos líderes efetuam de uma reunião semanal com a respetiva *Manager* com vista à sensibilização para questões problemáticas. Nesta reunião preconiza-se a partilha de experiências e incentiva-se o *feedback* através de ideias e sugestões, sedimentando-se os resultados através de um relatório trimestral onde constam as melhorias conseguidas a nível dos processos.

Em contraste, salienta-se a relação eminentemente informal entre ATR e AP, cujo registo fluido permite a agilização dos assuntos mais rotineiros, mas não favorece a estruturação de procedimentos. Uma abordagem mais formal por meio de duas reuniões

mensais, uma para preparar a semana do fecho e outra para o avaliar, “foi já discutida, mas ainda não implementada” (E2).

Nestas circunstâncias, recai na chefia o ónus de "dar o exemplo", de modo a incutir nos restantes trabalhadores a noção de que a iniciativa espontânea é desejável. À falta de definição clara a um nível superior, uma chefe de departamento defende que a iniciativa será "de todos" mas poderá vir "de onde menos se espera" (E3).

Este tipo de atitude proativa é ilustrada pela Tesouraria, que deu o mote para que se efetuasse uma primeira reunião com todo o departamento de AP relativamente a problemas transacionais relacionados com pagamentos, nomeadamente os de índole manual de cariz extraordinário. Pela avultada quantidade mensal registada e por envolverem montantes significativos, aqueles representam “trabalho acrescido, bem como um risco elevado” (E3), em virtude da exposição ao exterior de informação referente a números de contas que comprometia o sigilo destas. Com todos os presentes devidamente sensibilizados para este tópico e elucidados quanto ao modo como os processos eram geridos na Tesouraria, foi possível "definir regras de limites temporais" do lado dos AP que contribuíram, com efeito, para a otimização do número de pagamentos manuais. Registou-se que esta iniciativa, pelo seu âmbito alargado, acabou por permitir que "a própria chefia se envolvesse" (E3).

Existem departamentos que não sentem à partida falta de uma instância mais formal de interação, como é o caso dos FA, o que se explica por a comunicação com ATR ser muito frequente. Aqui, como em toda a empresa, o *e-mail* é o mecanismo convencional de contacto e registo, mas dado que a generalidade das “situações se resolvem em poucos minutos”, resvala-se rapidamente para uma via presencial que é considerada suficiente (E6). No entanto, por perceberem que, com a separação dos departamentos, os CAs vão-se tornando menos familiares com os conceitos relacionados com regulamentação, os FA sugerem e predispõem-se a oferecer sessões de formação.

A uma escala mais ampla, a H.B. Fuller dispõe de uma reunião mensal entre todos os chefes de departamento com o objetivo de avaliar a evolução dos processos e apurar situações a melhorar, sendo que dela já “surgiram pequenos ajustamentos” (E11). A preocupação institucional com *process improvements* existe, expressando-se com maior ênfase no final de cada trimestre.

4.4.3. Variáveis endógenas com influência na melhoria de processos

Verifica-se um vasto espectro de opiniões sobre o modo como a estrutura organizativa e a cultura organizacional influem na dinâmica de otimização de processos da H.B. Fuller.

No seio do departamento de ATR, perscruta-se a opinião de que a faceta da cultura norte-americana de "*time is money*" influi negativamente na qualidade dos processos, tornando-os mais tendentes a falhas. A pressão exercida sobre o cumprimento dos prazos pressupõe a adoção de uma mentalidade pela qual se torna "preferível [executar] 80% [dos processos] muito rápido do que 100% muito bem [mas mais lentamente]" (E1). A situação é por vezes encarada com resignação, uma vez que uma mudança de abordagens exigiria que se divergisse do objetivo vigente ligado à redução de custos. Contudo, pelas suas características, ATR parece particularmente propenso à exposição a volumes de transações tais que possam fazer do seu caso um exemplo extremo.

No departamento de FA, a componente cultural é mais associada à excessiva liberdade concedida pela empresa à tomada de decisão ao nível da interpretação das regras contabilísticas. Tal pode até refletir-se nos trabalhadores em "alguma dificuldade em perceber" exatamente as tarefas, fruto da insuficiente formalização (E6). A questão da exigência na observância de prazos é mesmo desvalorizada por C&R, que a considera normal e cada vez mais disseminada pelas empresas portuguesas. Trata-se acima de tudo de uma "cultura de rigor" que se pretende transversal a todo o sector financeiro (E8).

Por sua vez, no departamento de AP sente-se que a imposição institucional face ao cumprimento de prazos já foi mais prevalente, emergindo agora a qualidade dos processos como foco primordial. Em especial no que diz respeito ao apuramento dos custos, esta mudança de mentalidade significa mesmo que "importa [mais] ter os custos todos bem colocados e menos que esteja tudo contabilizado" (E2).

Na esfera da gestão do Departamento Financeiro como um todo, a nova meta é associada ao advento de uma fase de maturidade do SSC. Após o ímpeto inicial, pelo qual "consolidámos, mas não melhorámos, simplesmente transferimos" processos, é agora exaltado o papel individual de cada trabalhador na criação de um clima de

entrajuda que propicie a melhoria de processos. De modo a superar a postura demasiado reativa enraizada, fruto das exigências do período anterior de transferência e consolidação de atividades, é necessário que se torne prática comum "educar e treinar os colegas" (E10).

No entanto, na opinião de vários departamentos, não existe oportunidade para que se gere uma compreensão profunda sobre o âmbito global dos processos. A lógica de centralização de serviços que preside ao SSC pressupõe a especialização dos recursos humanos, que se encontram dedicados a tarefas estritamente relacionadas com a sua área de atuação. Quanto mais transaccional for a sua natureza, maior será a preocupação imediata em completar as questões pendentes, o que provoca a sensação de que "as pessoas acabam por saber muito do seu trabalho, mas ignoram as implicações no dos outros". Daí resulta a perpetuação de erros e até algum desfasamento entre objetivos pessoais e interesse colectivo, o que é ilustrado pelos casos em que se prefere "perder 5 minutos todos os dias do que duas horas de uma vez" (E3).

A solução primordial sugerida por um chefe de departamento para estas circunstâncias seria o *shadowing*. Através de um plano de cooperação que promovesse trocas pontuais de pessoas entre departamentos, cada uma ficaria mais sensibilizada para as consequências das suas decisões e para as necessidades das contra-partes. Promover-se-ia assim um ambiente de valorização das competências individuais que em termos agregados "faria crescer a própria empresa", já que uma maior uniformização da linguagem interdepartamental potenciaria um maior alinhamento (E3).

4.5. Secção V: Novo paradigma de otimização

4.5.1. A criação da função dos Site Controllers

Recentemente, em finais de 2014, e por iniciativa da gestão do SSC, um novo capítulo ao nível da otimização de processos terá sido aberto, em virtude de uma revisão do modo como a própria organização se encontra estruturada.

No início da criação do SSC, visava-se uma migração tão abrangente quanto possível das operações de cariz financeiro de cada *site*, a fim se atingir um volume de transações que potenciasse sinergias, salvaguardando-se exceções relacionadas com

países cujo conhecimento seria difícil de assegurar por recrutamento em Portugal. Comprovou-se, no entanto, que para questões que excedessem um alcance mais trivial, ao não serem passíveis de tratamento semelhante nas diferentes entidades, teria sido apropriada a manutenção em cada país de alguém com funções de controlo, cuja experiência e conhecimento das fábricas permitisse prestar apoio e mitigar assimetrias de informação.

Tal vazio foi agora ocupado mediante a criação da figura dos *site controllers* (SC). Estes, apesar de serem trabalhadores do SSC, representam um plano intermédio entre o SSC e os diferentes *sites*, onde se encontram regularmente, bem como a conexão entre as áreas financeira e operacional.

4.5.2. Avaliação preliminar sobre a eficácia dos Site Controllers

A sua atividade teve um impacto imediato ao nível da eficiência dos processos. Foi possível definir regras uniformes para a concessão de descontos a clientes, assegurando-se a otimização dos mesmos através da eliminação das discrepâncias subjacentes ao seu cálculo. Semelhante trabalho foi desenvolvido a respeito dos critérios de aprovação e controlo de custos derivados dos serviços de trabalho temporário, bem como da padronização dos *payroll providers* em toda a região. Após aprovação, cada novo procedimento é implementado de forma preliminar, "utilizando-se um determinado *site* como controlo" antes de se efetuar a sua transposição para as demais entidades (E9).

Paralelamente, as credenciais dos SCs como elementos de *background* financeiro em interação com as operações materializam-se no orçamento. Este será a ferramenta crucial que permite transpor o conhecimento obtido dos processos para uma estimativa detalhada do seu impacto em termos de custos. No domínio administrativo do SSC, o orçamento propicia que "os dados financeiros estejam mais precisos" (E9). Visto que a informação da contabilidade é fornecida aos *site managers* (SM), a sua qualidade é verificada por estes e alertas são lançados caso se detetem erros no registo de custos. Trata-se de um tipo de controlo preventivo, preferível na medida em que "todas as semanas produz resultados e reduz a necessidade de ações corretivas" (E9). A título de exemplo, salienta-se o progresso alcançado no processo de *accruals* de AP.

Graças ao grau acrescido de controlo exercido, passou a ser possível aos SCs efetuar a revisão dos números antes do seu lançamento, gerando-se ainda uma parceria com os SMs que se repercute num fluxo mais consistente da informação.

A principal ilação retirada pelos SCs é de que, face a uma "empresa deslocalizada" como a H.B. Fuller, só é possível adquirir plena sensibilidade para os problemas através do contacto presencial, "ouvindo as pessoas" nos diferentes *sites*: "os procedimentos não são melhorados na secretaria" (E9).

Concretamente, o primeiro passo para melhorar um processo consiste em "ver como estamos a fazer", para que se possa decidir o que é necessário reformar. Haverá então que calcular "como é que estas melhorias se traduzem em números", para que se possa depois "fazer uma previsão da evolução da situação". Por fim, importa "assegurarmo-nos de que essas melhorias estão mesmo a acontecer". É então possível enquadrar esta metodologia na ferramenta DMAIC do *six sigma* (E9).

A opção por proximidade com os *sites* acarreta benefícios adicionais. Ao testemunharem a presença dos SCs enquanto representantes do SSC, é despoletado junto das pessoas nesses *sites* um maior sentido de compromisso, que as relembra que "fazem parte do grupo e que têm apoio". Nutrindo confiança, colhe-se receptividade para a implementação de processos de melhoria (E9).

5. Discussão Crítica

Optou-se por decompor o âmbito de análise das evidências recolhidas no decurso do Estudo de Caso em função de três diretrizes fundamentais que o caracterizam. Sobressai desta forma a sua pertinência com vista a um contributo multidisciplinar e abrangente.

5.1. Transferência de processos

Previsivelmente, o processo de transferência de atividades para o novo SSC em Portugal revestiu-se de dificuldades, refletindo as opiniões evidenciadas por autores como McIvor *et al.* (2011), segundo as quais a assimilação e uniformização de processos em curso constituem um desafio assinalável. Com efeito, e apesar de ser unânime entre os entrevistados uma apreciação positiva dos resultados, foram frequentes os reparos. Estes prenderam-se essencialmente com a insuficiente coordenação entre as partes, que levou à incorporação de processos sem uma revisão crítica adequada, mas também com a fixação de prazos demasiado otimistas, exacerbando preocupações com *timings* em detrimento de um rigor imediato.

Questiona-se então, atendendo aos efeitos que ainda hoje se manifestam ao nível da falta de definição precisa de alguns processos, até que ponto a admissão de um intervalo temporal mais alargado para a sua transferência para o SSC não teria sido preferível no longo prazo. Sendo certo que foi possível aos departamentos ir desenvolvendo esse conhecimento de forma endógena enquanto já se encontravam em funcionamento, verificou-se contudo que, frequentemente, a perceção das lacunas só surgiu após a emergência de problemas efetivos que causaram danos. Tal facto induz na organização uma postura reativa, que dificulta a estruturação congruente das atividades, na medida em que exige a adaptação a circunstâncias inesperadas. Atendendo às premissas que fundamentam o modelo de SSC, nomeadamente no que toca aos efeitos benéficos associados à criação de novas rotinas preconizados por Herbert e Seal (2012), este afastamento de um domínio puramente transacional parece paradoxal, ao reduzir a eficiência de processos que se desejam rotineiros, refletindo-se também nos níveis de serviço prestado.

Conforme enunciado por Goh (2002), constatou-se que o elemento humano é preponderante, quer para a transferência de processos para um SSC, quer para a sua posterior melhoria. A motivação dos trabalhadores e a sua predisposição para colaborarem com vista a objetivos comuns são essenciais para a obtenção de resultados. Parece particularmente difícil conjugar interesses em circunstâncias de mudança organizacional, em virtude do potencial para a manifestação de risco moral. Confrontados com indefinição face ao seu futuro, não é razoável presumir que todos os trabalhadores se inclinam a oferecer os seus melhores esforços no sentido de promover uma conjuntura que não os irá necessariamente beneficiar, antes pelo contrário. Será, portanto, adequado um planeamento minucioso e uma atuação assertiva na vertente interpessoal de uma transferência que contribua para que toda a informação relevante seja assimilada. Mitiga-se assim, na medida do possível, este problema.

O penalizante período de transição estendeu-se por três anos, em razão do ónus acrescido que um processo de aquisição de uma empresa competidora representou para a transferência e consolidação de atividades. A transição tornou aparentemente inevitável a assunção de um sistema de ERP comum que diluísse as assimetrias entre entidades, uma opção prevista por Owens (2013) como meio de valorizar as competências do SSC. O trabalho encetado ao nível do mapeamento e harmonização contabilística para efeitos de reporte financeiro lançou as bases para tal desenvolvimento, mas torna-se evidente que uma migração de tamanha magnitude acarretava riscos substanciais. Um planeamento imperfeito, que não detalhasse todas as transações e parametrizasse a sua inserção no *software*, ameaçaria o decurso de processos vitais ao funcionamento da organização. Assim se justifica que se tenha optado por suspender a implementação de um ERP único até que todos os cenários potencialmente lesivos se encontrem acautelados.

5.2. Otimização de processos

Visto que se torna prioritário assegurar que toda a informação seja transmitida e operacionalizada, só após as fases de transferência e consolidação de atividades no SSC começaram a observar-se com maior consistência eventos de otimização de processos. Regista-se que o atual período de progresso decorre dos anteriores, realçando um fator

de *path dependency* na evolução de uma nova estrutura organizacional. Em concreto, uma transferência imperfeita repercutir-se-á posteriormente num controlo insatisfatório dos processos, condicionando a sua execução.

A análise das práticas nos diversos departamentos revela que é não é exequível efetuar melhorias em processos que não estejam adequadamente detalhados e supervisionados. O controlo dos processos pode, portanto, ser visto como uma condição necessária, sem a qual é impossível obter progresso significativo. Realça-se o acréscimo de produtividade que o domínio de todos os procedimentos promove. Verifica-se a coexistência de departamentos que declaram ter um bom nível de controlo, e que por isso se manifestam interessados em assumir mais responsabilidades, com outros que, por apresentarem um nível de controlo insuficiente sobre os processos a seu cargo, não têm capacidade para se dispersarem para além das suas competências fundamentais, revelando impotência para corrigir situações problemáticas.

Comprovou-se que também a tecnologia constitui um fator determinante na evolução dos processos, limitando ou exponenciando o seu progresso e influenciando diretamente na lógica de coordenação de departamentos. Estes podem ser forçados a trabalhar a um nível de eficiência inferior por estarem vinculados a um *software* que não sirva os seus interesses, privilegiando uma configuração que permita aos trabalhadores ajustar-se às restrições que lhes são impostas ao invés da que seria idealmente adotada.

Foi possível observar episódios de otimização de processos que se enquadram nas metodologias previamente instruídas na empresa. A predominância de um tipo de comunicação rápida e informal entre os trabalhadores com vista à introdução de melhorias representa um sintoma de que a cultura organizacional estará mais alicerçada na diligência adaptativa que autores como Pojasek (2003) salientam no *lean*. No entanto, ao contrário do que este sistema de gestão pressupõe, não se proporciona necessariamente um conhecimento mais abrangente, antes uma certa conformação dos trabalhadores à sua esfera de atividade. Tal advém da conveniência que representa resolver problemas rapidamente, ainda que não se compreenda a fundo as suas causas, mas é também um potencial sintoma da excessiva especialização dos trabalhadores para que Seal e Herbert (2013) alertam. Constatam-se também manifestações mais conotadas com o domínio do *six sigma*. Ressalta-se não só a componente analítica introduzida em

regime de *outsourcing*, dirigida à monitorização, avaliação e responsabilização através da medição de indicadores de performance, em linha com o descrito por Arnheiter e Maleyeff (2005), mas também a ocorrência de reuniões e pequenos projetos dedicados à resolução de situações específicas, em conformidade com o exposto por Bozdogan (2010). O facto de ser por vezes encontrada alguma relutância por esta opção revela, contudo, que existe ainda margem de evolução no que respeita ao reconhecimento da importância que um cenário mais formal de planeamento encerra, bem como o seu potencial disseminador por toda a empresa como complemento da cultura *lean*. Este tipo de intervenção especializada evitaria que se efetuassem correções numa base meramente intuitiva, como mencionam Pepper e Spedding (2010).

Saliente-se que é no *six sigma* que se apoia a filosofia de atuação dos recém-criados *site controllers*, o que demonstra a identificação que os elementos da organização especificamente vocacionados para as iniciativas de melhoria de processos mantêm com esta metodologia. Os benefícios duradouros que o *lean six sigma* apresenta são ainda tangíveis na pessoa dos trabalhadores que participaram no programa outrora empregue pela empresa naquele âmbito, os quais revelam grande sensibilidade para aquelas questões.

A inconsistência de opiniões recolhidas a respeito da abordagem ideal à otimização de processos sugere que não haverá uma panaceia que se adegue às necessidades específicas de todos os departamentos. Parece, porém, correta a ênfase colocada pela gestão na expansão das competências dos trabalhadores, potenciando a sua identificação com as diferentes áreas que compõem a organização e encorajando o seu espírito de iniciativa quando confrontados com adversidades, o que é indicado por Arnheiter e Maleyeff (2005) como um importante veículo de mudança cultural. Não fica, todavia, totalmente claro o modo como esse objetivo poderá ser alcançado. Sendo certo que o *shadowing* representaria uma ação pertinente, seria recomendável integrá-lo numa estrutura formal que propiciasse uma tradução consistente do conhecimento obtido em progresso efetivo. A intenção da chefia em retomar um programa de formação centrado nos sistemas de gestão dirigidos à melhoria de processos constituiria, pois, um bom augúrio, apesar de a metodologia *lean - six sigma* não ser percecionada como inerentemente superior a outras nesse campo.

5.3. O Centro de Serviços Partilhados

Conforme ditam os desígnios de eficiência associados por Herbert e Seal (2012) a este modelo organizacional, foi de facto observada a opção de privilegiar áreas de cariz mais transaccional enquanto componentes fundamentais do SSC. Aquelas compreendem a maior parte dos departamentos e a esmagadora maioria dos trabalhadores, os quais tendem a especializar-se nos seus domínios de atuação. A convergência de toda a vertente financeira da H.B. Fuller para uma unidade de suporte autónoma possibilita a alocação quase exclusiva dos recursos das unidades descentralizadas ao domínio produtivo, *core business* da organização.

O SSC entra agora numa fase de algum equilíbrio, na qual se avalia o decurso das atividades como estando em “velocidade cruzeiro”. Não é simples situar com precisão os níveis de performance atuais na curva de maturidade estilizada pela Ernst & Young (2013) para a evolução modelar de um SSC, mas julga-se que este se encontrará na fase de estabilização, uma vez que se assiste atualmente a um progresso moderado mas contínuo na execução das tarefas. A organização não pode, contudo, permitir-se cair num cenário em que fica vinculada (*locked-in*) a procedimentos anacrónicos ou tecnologias insatisfatórias. Estes acarretam resignação dos trabalhadores e incongruências entre entidades do grupo, o que propicia a estagnação dos índices de performance. Ficam, portanto, patentes os benefícios de um compromisso com o investimento na renovação e melhoria das práticas, que estimule a otimização do desempenho do SSC.

A conjuntura de um departamento como o de Tax, assoberbado por volumes de trabalho incompatíveis com um desempenho satisfatório das suas funções, ilustra os efeitos nefastos de uma modulação inadequada. Ao não dotar uma área centralizada de recursos suficientes, no caso em termos do número de trabalhadores, a sede corporativa não permite que aquela goze da autonomia a que Janssen e Joha (2008) aludem, desenvolvendo competências e rotinas que lhe possibilitem gerar ganhos de produtividade associados à uniformização de processos. Não se cumpre, nesse caso, o propósito de melhoria dos níveis de serviço enfatizado pelo modelo de Serviços Partilhados.

O *trade-off* entre tempo e qualidade mencionado por alguns departamentos reflete o confronto entre a conceção tradicional de SSC como um meio de potenciar a eficiência transaccional e o novo paradigma descrito por Owens (2013), pelo qual a grande mais-valia desta estrutura organizacional reside na possibilidade de oferecer melhores níveis de serviço. É perceptível que o primeiro aspeto se manifesta essencialmente em departamentos vocacionados para a transmissão de informação, suavizando-se naqueles que atraem maior visibilidade ou interagem com maior frequência com o exterior. Ainda que esta dicotomia se justifique até certo ponto, evidenciam-se sinais que atestam do renovado intuito da empresa em reforçar a qualidade mesmo em contextos mais propensos à expedição dos processos, o que sugere uma gradual aceitação do novo paradigma.

A introdução dos *site controllers* representa uma certa inflexão na tendência de centralização que tradicionalmente caracteriza o modelo de SSC. As necessidades específicas que aqueles pretendem suprir ao nível de *business support*, ressaltadas por Burns *et al.* (2014), implicam que o SSC vá além da mera assimilação de transações e desenvolva um elemento diferente de centralização, combinando os interesses genéricos da organização com um foco específico nas unidades locais. O SSC distancia-se, assim, da conceção descrita por Janssen e Joha (2006), segundo a qual se tratava estritamente de um *vendor* para clientes internos. Cabe, portanto, aos *site controllers* funcionar como um nível intermédio entre as partes, reforçando a cooperação entre elas e mitigando desfasamentos entre as áreas financeira e operacional, conforme exposto por Burns *et al.* (2013). Previnem-se desta forma casos paradoxais em que a dificuldade de acesso a informação nos *sites* retire ao SSC efetividade no controlo dos processos, ou em que a área operacional tome decisões na ausência de uma base analítica e quantitativa. A importância da génese desta preocupação com o *controlling* prende-se com a expansão de um foco demasiado estreito na execução correta e eficiente da contabilidade, alargando os horizontes da organização para dinâmicas de melhoria de processos transversais a diferentes áreas e que se consubstanciem numa maior satisfação dos clientes.

6. Conclusões, limitações e sugestões para trabalho futuro

6.1. Conclusões

O vínculo que se estabelece entre as fases de transferência e de otimização de processos, bem como a influência específica que uma estrutura de *Shared Services* exerce no decurso daquelas, indicam que a evolução das atividades de cariz administrativo num SSC só pode ser compreendida mediante uma análise multifacetada. Expõem-se de seguida, numa primeira fase, as conclusões retiradas sobre diversos aspetos relacionados com os *Shared Services*; numa segunda fase, as conclusões sobre sistemas de gestão; e numa terceira fase, algumas notas sobre tendências recentes e futuras dos SSCs.

Foi possível obter três conclusões genericamente associadas à temática dos *Shared Services*, mas que incidem também na conciliação deste modelo com dinâmicas de otimização de processos.

Em primeiro lugar, o quadro observado confirma o pressuposto de um SSC enquanto estrutura organizacional tendente ao despontar de melhorias no domínio transacional. Estas são obtidas quer por via das economias de escala, resultantes da centralização de processos dispersos num espaço comum, quer pela especialização dos trabalhadores, mais habilitados a encontrar oportunidades de desenvolvimento. Verifica-se, além disso, que o nível de desempenho atual é, em larga medida, função de decisões passadas. Trata-se de uma situação evidente de *path dependency*, que deve instigar uma ênfase acrescida nos efeitos a longo prazo que cada ação estratégica acarreta.

Em segundo lugar, antes de estabelecer um SSC, uma empresa deverá planear exaustivamente o âmbito e os *timings* para a transferência de atividades, mitigando incongruências ou assimetrias de informação entre o novo centro e as unidades descentralizadas. Deverá também, por outro lado, definir prazos exequíveis que permitam a assimilação plena dos processos, e usar de um misto de cortesia e assertividade ao lidar com trabalhadores fragilizados pelas circunstâncias. Pela conjugação destes vetores potencia-se a salvaguarda da qualidade dos processos

transferidos, permitindo que o foco esteja doravante na sua otimização e não na sua reconstituição.

Em terceiro lugar, após superar a fase de transferência, um SSC depara-se com os desafios inerentes à sua estabilização. Evidenciam-se dois fatores cuja ação pode condicionar o ritmo de progresso esperado, inibindo a amplificação de benefícios.

Por um lado, visando a implementação de melhorias, um nível adequado de controlo dos processos é uma premissa fundamental. Aqui, o ónus está não apenas nos departamentos, que devem revelar uma compreensão profunda e um acompanhamento rigoroso das suas atividades, mas também na sede da organização, que deve dotá-los de recursos adequados para que exerçam as suas funções com autonomia.

Por outro lado, a tecnologia com que uma empresa opera restringe a sua atuação, vinculando-a a determinadas práticas e conservando metodologias a despeito da sua conveniência. Um ímpeto consistente de reforma é, portanto, pertinente no sentido de promover a eficiência e estimular o dinamismo dos trabalhadores. Porém, as consequências de uma renovação tecnológica devem ser bem avaliadas, em particular no que toca a eventuais impactos sobre outras áreas de atividade que possam condicionar o funcionamento da organização a uma escala superior.

No que diz respeito à temática dos sistemas de gestão e à sua influência na realidade observada, destacam-se duas conclusões que permitem formular um corolário.

Nitidamente, o contexto particular deste caso de estudo denuncia uma cultura organizacional ancorada numa dinâmica típica do *lean*. Esta revela-se útil para a expedição das tarefas, propiciando um fluxo mais constante de informação que agiliza a resolução de problemas pontuais. Contudo, tal postura diligente dos trabalhadores tende a cingir-se ao seu campo imediato de ação, o que levanta dúvidas sobre a abrangência que o *lean* possa oferecer individualmente enquanto veículo de aprendizagem.

Nesse sentido, as práticas associadas ao *six sigma* observadas, ainda que esporádicas, constituem um complemento importante à cultura da organização, em virtude do incentivo formal e de cariz analítico à resolução de problemas que colocam e dos efeitos duradouros que incutem.

Conclui-se, assim, que na ausência de uma solução única que, no domínio destas metodologias, supra plenamente as necessidades de cada departamento, uma aposta reforçada e um balanço mais harmonioso entre os dois sistemas de gestão propicie a

expansão das competências dos trabalhadores, objetivo que se torna cada vez mais preponderante tendo em vista a otimização de processos.

Ressaltam-se, por fim, duas notas relacionadas com perspectivas que refletem tendências recentes e futuras do SSC.

Sendo certo que a execução rápida e eficiente dos processos continua a ser uma proposição expressiva no seio do SSC, assiste-se todavia a uma gradual transição que reflete um novo paradigma. A preocupação crescente com a qualidade do trabalho executado vai ao encontro da melhoria dos níveis de serviço, preconizada como benefício predominante na conceção mais sofisticada deste modelo organizacional.

A noção tradicional de SSC é igualmente desafiada pela criação dos *site controllers*, que coexistem e se relacionam com o SSC. Ao criar um foco de inversão do papel centralizador daquele, a gestão concebe uma organização mais harmoniosa, colmatando o isolamento das unidades descentralizadas e alinhando-as com os interesses superiores. Gera-se assim um sistema mais holístico de otimização de processos, os quais os *site controllers*, no nível intermédio que ocupam, estarão em condições de supervisionar.

6.2. Limitações e sugestões para trabalho futuro

Sublinhe-se o alcance limitado do trabalho desenvolvido. Em primeiro lugar, a sua amplitude temporal foi conferida pela narrativa de alguns intervenientes e não pela verificação presencial e exaustiva de todos os eventos descritos. Em segundo lugar, tratando-se de um *Case Study* focado em uma só organização, é recomendável cautela na generalização das conclusões a outros casos. Os próximos passos no sentido de amplificar as conclusões poderão passar pelo estudo dos impactos estruturais da introdução dos *site controllers* na organização, o que entronca na literatura em expansão relacionada com os papéis destes agentes em mudanças organizacionais.

7. Referências bibliográficas

ACAA (2012), “Finance leaders on sourcing success”, <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/pol-afb-floss.pdf> [acedido em 29.09.16].

Arnheiter, E. e J. Maleyeff (2005), “The integration of lean management and Six Sigma”, *The TQM Magazine*, Vol. 17, Nº. 1, pp. 5-18.

Azis, Y. e H. Osada (2010), “Innovation in management system by Six Sigma: an empirical study of world-class companies”, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 1, Nº. 3, pp. 172-190.

Bendell, T. (2006), “A review and comparison of six sigma and the lean organisations”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, Nº. 3, pp. 255-262.

Bozdogan, K. (2010), “Towards an integration of the lean enterprise system, total quality management, sig sigma and related enterprise process improvement methods”, in *Encyclopedia of Aerospace Engineering*, R. Blockley e Wei Shyy (editores), Manufacturing and Lean Technologies, Vol. 6.

Burns, J., M. Quinn, L. Warren, J. Oliveira (2013), *Management Accounting*, Berkshire: McGraw Hill.

Burns, J. e R. W. Scapens (2000), “Conceptualizing management accounting change: an institutional framework”, *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 3-25.

Burns, J., L. Warren e J. Oliveira (2014), “Business Partnering: Is It All That Good?”, *Controlling & Management Review*, Vol. 58, pp. 36-41.

DeFusco, R., P. Shoemaker e N. Stara (2011), “Controlling the Moral Hazard Created by Limiting Liability”, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12, Nº. 3, pp. 9-19.

Ernst & Young (2013), “Shared services optimisation – Elevation to the next generation of shared services”, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Elevation_to_the_next_generation_of_shared_services/\\$FILE/Shared-services-optimisation.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Elevation_to_the_next_generation_of_shared_services/$FILE/Shared-services-optimisation.pdf) [acedido em 29.09.16].

European Commission (2014), “Innovation Union Scoreboard”. http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2014/09/ius-2014_en.pdf [acedido em 29.09.16].

Garvin, D. (1998), “The Processes of Organization and Management”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, N° 4, pp. 33-50.

Goh, S. C. (2002), “Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, N° 1, pp. 23-30.

Herbert, I. P. e W. B. Seal (2012), “Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting”, *The British Accounting Review*, Vol. 44, pp. 83-97.

Janssen, M. e A. Joha (2006), “Motives for establishing shared service centers in public administrations”, *International Journal of Information Management*, Vol. 26, pp. 102-115.

Janssen, M. e A. Joha (2008), “Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise”, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1, N° 1, pp. 35-49.

Knol, A., M. Janssen e H. Sol (2014), “A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements”, *European Management Journal*, Vol. 32, pp. 91-103.

Lukka, K. e S. Modell (2010), “Validation in interpretive management accounting research”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, pp. 462-477.

McIvor, R., M. McCracken e M. McHugh (2011), “Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector”, *European Management Journal*, Vol. 29, pp. 448-461.

Oakland, J. (2008), *Statistical Process Control*, 6ª Edição, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Owens, A. (2013), “Improving the performance of finance and accounting shared service centres”, *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 7, N° 3, pp. 250-261.

Pepper, M. e T. Spedding (2010), “The evolution of lean Six Sigma”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, Nº. 2, pp. 138-155.

Pojasek, R. (2003), “Lean, Six Sigma, and the Systems Approach: Management Initiatives for Process Improvement”, *Environmental Quality Management*, Vol. 13, Nº. 2, pp. 85-92.

PricewaterhouseCoopers (2008), “Shared Service Center – the 2nd Generation: Taking the next step to reach a more efficient level of evolution”, https://www.pwc.com/us/en/issues/efficient-shared-services-centers/assets/shared_services_pointofview.pdf [acedido em 29.09.16].

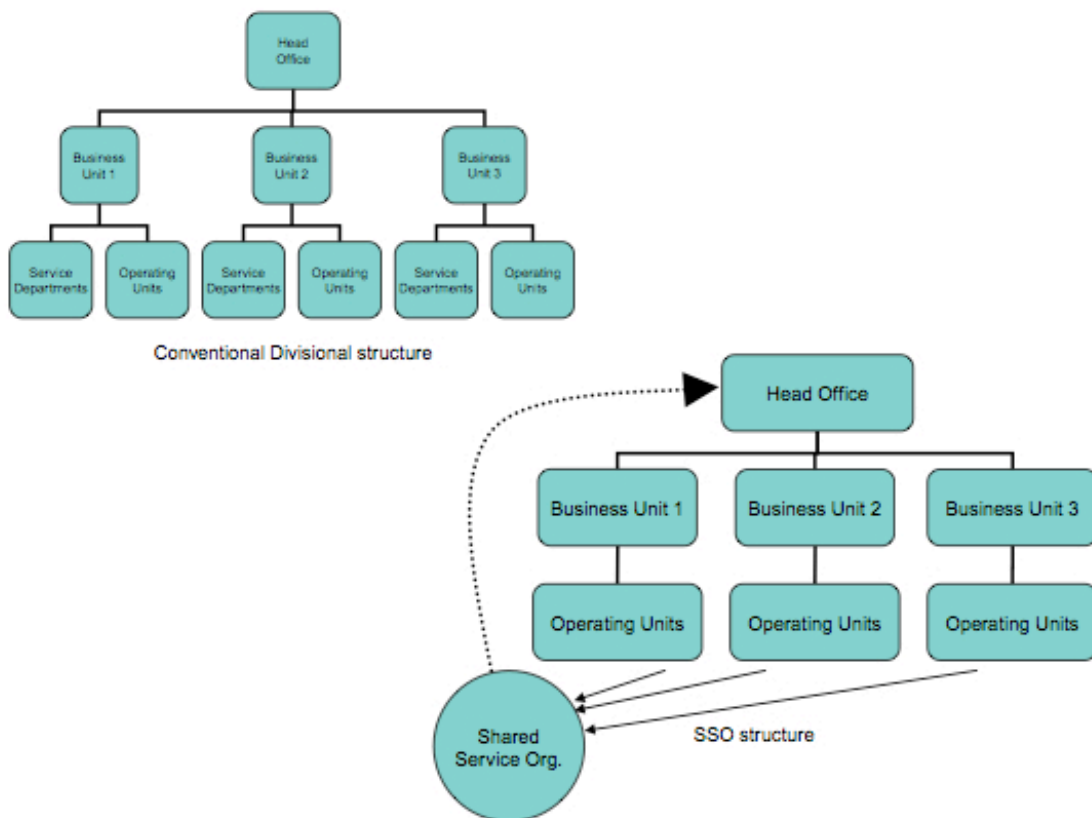
Seal, W. e I. Herbert (2013), “Shared service centres and the role of the finance function”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 9, Nº. 2, pp. 188-205.

Yin, R. K. (1994), “Discovering the future of the case study method in evaluation research”, *Evaluation Practice*, Vol. 15, Nº3, pp. 283-290.

8. Anexos

8.1. Anexo 1

Comparação entre a estrutura organizacional em M com aquela que resulta da implementação de um SSC.



Fonte: Herbert e Seal (2012)

8.2. Anexo 2

É possível agrupar as funções desempenhadas no estágio em duas categorias. Uma primeira, mais genérica, compreende as atividades de índole contabilística executadas por todos os elementos do departamento, envolvendo reconciliação de contas, lançamentos de encerramento dos períodos e submissão de estatísticas legalmente exigidas. Já a segunda visa a otimização de processos administrativos no SSC, através de ações tão diversas quanto a atualização e agilização de informação em formato Excel, a definição de guias de procedimentos para tarefas rotineiras ou a uniformização de lançamentos contabilísticos, consubstanciando-se num desafio constante de harmonização e progresso. Esta segunda categoria representa a maior valência do estágio, sublinhada pelo próprio título que lhe está subjacente – *Month End Closure Process Improvements* –, o qual vinca a preocupação a nível institucional em promover a adoção de medidas que potenciem a melhoria dos processos.

8.3. Anexo 3

A tabela seguinte sumariza as entrevistas efetuadas a elementos da organização com vista à construção do Estudo de Caso. Aquelas são apresentadas por ordem cronológica.

Entrevista	Função	Duração
E1	<i>Financial Analyst, ATR</i>	0h25min
E2	<i>Team Lead Accounts Payable</i>	0h45min
E3	<i>Treasury Supervisor</i>	0h50min
E4	<i>Tax Manager</i>	0h55min
E5	<i>Chief Accountant Italy</i>	0h25min
E6	<i>Fixed Assets Analyst</i>	0h35min
E7	<i>Project ONE Supervisor</i>	0h40min
E8	<i>Consolidation & Reporting Manager</i>	0h50min
E9	<i>Site Controller</i>	1h20min
E10	<i>Financial Controller Manager</i>	0h25min
E11	<i>Financial Analyst, ATR</i>	1h15min

8.4. Anexo 4

Sumarizam-se em seguida, por ordem alfabética, os acrónimos usados ao longo do trabalho para aludir a expressões recorrentemente utilizadas.

Acrónimo	Expressão
AP	<i>Accounts Payable</i>
ATR	<i>Accounting to Report</i>
C&R	<i>Consolidation & Reporting</i>
CA	<i>Chief Accountant</i>
EIMEA	<i>Europe, India, Middle East & Africa</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FA	<i>Fixed Assets</i>
MA	<i>Management Accountant</i>
SC	<i>Site Controller</i>
SM	<i>Site Manager</i>
SSC	<i>Shared Service Centre</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>