



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

em Centros de Serviços
Compartilhados

2021



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

em Centros de Serviços
Compartilhados

2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
DADOS DO CSC	11
IMPLEMENTAÇÃO DOS CSCs	16
PRÁTICAS DE GESTÃO DOS CSCs	21
PERFIL DE PROFISSIONAIS DE CSC	38
PROCESSOS DOS CSCs	47
CONCLUSÃO	77

INTRODUÇÃO



1. INTRODUÇÃO

Como os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) são uma forte tendência de mercado nos últimos anos, é importante que as empresas e seus executivos entendam de fato o que é um CSC e quais são as melhores práticas utilizadas. Este relatório visa o entendimento do modelo de Serviços Compartilhados como um todo, sobretudo em relação às práticas de gestão e operação.

1.1. O Relatório

O presente relatório contém análises de mercado e tem como proposta oferecer aos executivos um direcionamento para a tomada de decisões no que tange à gestão dos CSCs. As informações contidas neste manual são provenientes de estudos realizados nos anos de 2020 e 2021 pelo Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) com diversas empresas que atuam no modelo de Serviços Compartilhados.



Figura 01 - Empresas Participantes dos Estudos do IEG (2020 e 2021)

Este relatório é composto de 7 capítulos que estão divididos de forma que seja possível mostrar o conceito e evolução do modelo de Serviços Compartilhados, passando pelas características gerais dos CSCs no Brasil, além de suas práticas de gestão. Além disso, também é apresentado o desempenho das empresas em termos de custo e nível de serviço em cada um dos macroprocessos considerados mais comuns em Centros de Serviços Compartilhados: Requisition to Pay, Order to Cash, Fiscal, Contabilidade, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Facilities e Jurídico, assim como o perfil dos profissionais de CSC no que tange à formação acadêmica, competências e remuneração. Por fim, são apresentadas as conclusões gerais dos estudos.

1.2. Conceito de Serviços Compartilhados

A definição de Centro de Serviços Compartilhados se baseia em uma estrutura de centralização processual aplicada principalmente às atividades de suporte de uma empresa. Em teoria, processos que apresentam grande volume transacional são identificados e transferidos do Corporativo e das Unidades de Negócio para o CSC.

Entretanto, o CSC vai além de uma simples centralização, objetivando também a otimização e padronização dos processos. Além disso, para a consolidação de um CSC, é de extrema importância que o mesmo esteja estruturado sobre três pilares: Apuração e Repasse de Custos, SLAs (Acordos de Nível de Serviço) e SLAs Reversos, e Relacionamento com Clientes Internos.



Figura 02 - Pilares Tradicionais do CSC (Fonte: Livro Centro de Serviços Compartilhados Melhores Práticas)

Para atingir seus objetivos, o modelo de Serviços Compartilhados Estratégico expandiu a estrutura tradicional, complementando com os novos pilares estratégicos: Processos, Gente e Cliente. Suportando esses pilares, ainda se mantém um Modelo de Gestão por processos bem definido e, no topo dessa estruturação, é necessário que esteja a Governança Corporativa.

Alguns fatores se mostram essenciais para que os CSCs acompanhem o dinamismo exigido pelo mercado atual, numa visão estratégica:

- Flexibilização das entregas
- Adaptação de processos
- Foco na experiência do cliente
- Cultura de agregação de valor
- Inovação contínua
- Gestão focada em Gente
- Inteligência de dados

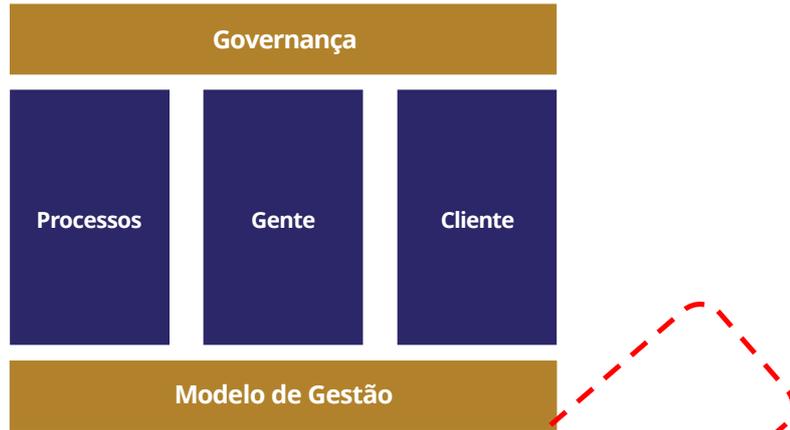


Figura 03 - Pilares Estratégicos do CSC (Fonte: IEG)

O futuro chegou e os Centros de Serviços Compartilhados já não são mais os mesmos. Os processos estão cada vez mais adaptáveis e inteligentes, as pessoas estão sendo mais valorizadas e aumentou a preocupação com a saúde física e mental, além disso, o foco no cliente continua, mas passou a considerar não só a entrega final do serviço, mas também toda a jornada de atendimento, para garantir uma experiência positiva.

1.3. Evolução do Modelo de Serviços Compartilhados

No Brasil, a adoção do modelo de Serviços Compartilhados iniciou-se na década de 1990 e se intensificou após a crise pela qual o Brasil passou em 2008, quando muitas empresas implementaram CSCs visando, principalmente, a redução de custos. Hoje, com a comprovação da eficácia do modelo, existem mais de 200 CSCs instalados no país.

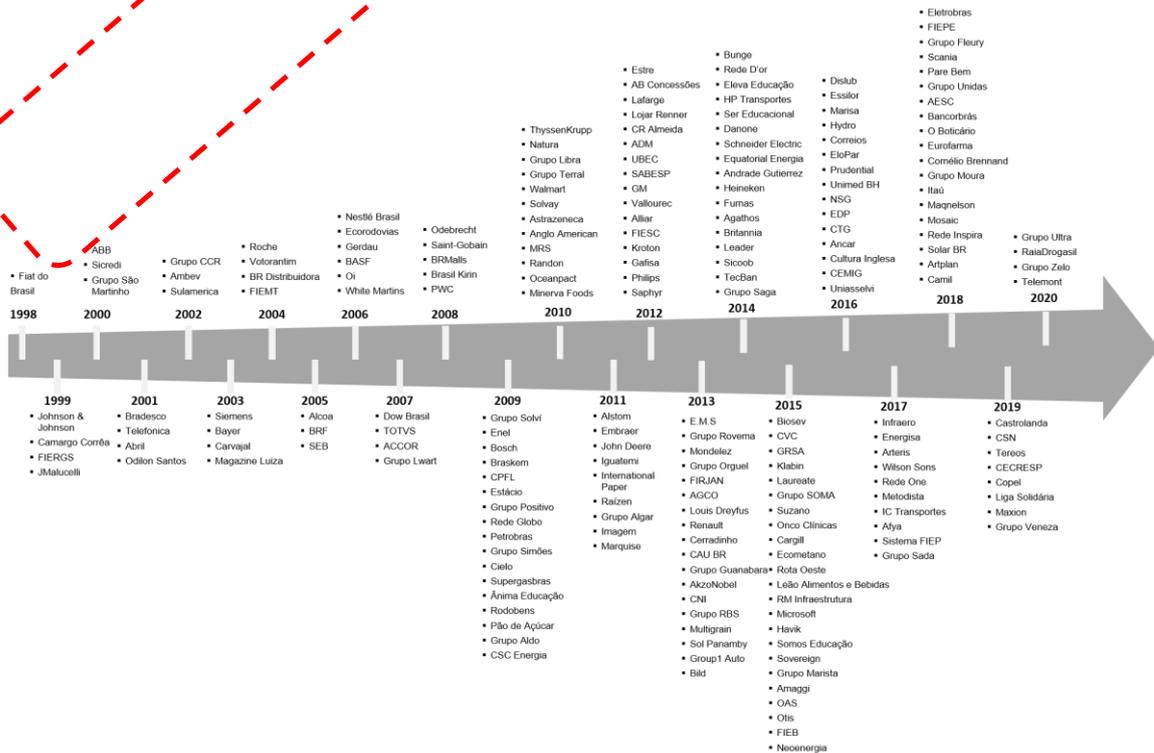


Figura 04 - Criação dos CSCs no Brasil ao longo dos anos (Fonte: IEG)



Nos últimos anos, os Centros de Serviços Compartilhados se consolidaram como uma tendência no mercado mundial devido aos diversos benefícios que a implantação proporciona para as empresas junto aos baixos custos de manutenção destas estruturas, quando comparado ao faturamento líquido das organizações.

Dentre os benefícios mais comuns oriundos da implantação de um Centro de Serviços, destacam-se a padronização e o controle dos processos centralizados na estrutura, além da redução de custos. Entretanto, com a evolução do mercado, os CSCs se tornaram mais participativos e relevantes na estratégia das organizações, passando a ser considerados também fontes geradoras de valor para os stakeholders. A economia cada vez mais globalizada traz novos desafios na prestação de serviços, com clientes dispersos e demandas variadas.

1.4. Tendências do Modelo de Serviços Compartilhados

Para os próximos anos, muitas empresas estão planejando a evolução dos seus CSCs baseadas em critérios derivados dos principais pilares estratégicos do modelo: Inovação Contínua, Gestão de Gente, Experiência do Cliente, Excelência em Processos, Inteligência em Dados e Cultura.

Já não é mais novidade que as organizações e os profissionais precisam inovar para se manterem e crescerem em suas carreiras e no segmento em que atuam. Nos CSCs não é diferente, os Centros têm sido cada vez mais percebidos como alavanca de inovação nas empresas e também têm sido cobrados por ideias e proposições para melhorarem a atuação. Nessa linha, tem-se percebido algumas iniciativas como a criação de uma área de inovação, implementação de novas tecnologias, estruturação de programas para capturar ideias, aproximação com startups, dentre outras.

No que tange a pessoas, observa-se que os CSCs estão cada vez mais preocupados com a saúde mental de seus funcionários, principalmente após o início da pandemia da COVID-19 que trouxe diversas mudanças, entre elas a intensificação do trabalho remoto. Além disso, a demanda por uma liderança preparada para os desafios futuros tem levado diversos CSCs a estruturarem seus programas de sucessão.

Também pode-se perceber que nos últimos anos houve um aumento na preocupação dos líderes de Serviços Compartilhados em relação, não só às necessidades dos clientes, mas também à sua experiência. Por isso, estão sendo criados programas para que os funcionários do CSC vivenciem o dia a dia do cliente, além de metas compartilhadas e criação de comitês de clientes para entender suas dores e necessidades.

Os processos são a base da operação de um CSC e por isso precisam estar em constante revisão para garantir a evolução de todo o modelo de Serviços Compartilhados. Para os próximos anos, os Centros tendem a ter uma postura menos de executor e mais de monitoramento dos processos, incluindo a incorporação de serviços mais estratégicos e analíticos no escopo e flexibilizando os processos para melhor atender os clientes.

A Inteligência de Dados é um tema que vem ocupando a pauta de muitas empresas, pois as que não estão conseguindo tratar e analisar seus dados, estão perdendo espaço no mercado. Esse cenário também se aplica aos CSCs, que geram uma grande quantidade de informações diariamente. Por isso, os Centros estão se estruturando por meio de treinamentos para criar equipes focadas em análise de dados.

E, com a evolução do modelo de Serviços Compartilhados, é importante que o novo papel que os CSCs estão absorvendo esteja claro para toda a equipe, para que possam trabalhar de forma unificada e direcionada para cumprir com suas expectativas. A nova cultura do CSC prega um papel de parceiro, sendo demandado por opção e não por obrigação e tendo uma liderança alinhada com a estratégia da empresa.

DADOS GERAIS DOS CSC S



2. DADOS GERAIS DOS CSCs

Por meio dos estudos realizados pelo IEG, é possível caracterizar o mercado nacional de Serviços Compartilhados em relação a características básicas dos CSCs, como abrangência da prestação de serviços e localização dos Centros.

2.1. Abrangência de Atendimento

Atualmente, além de atender as unidades de negócio localizadas no Brasil, alguns CSCs também atendem países da América do Sul (37%) e América do Norte (27%), por exemplo. Para os próximos anos, é estimada uma previsão de expansão da abrangência de atuação dos Centros de Serviços Compartilhados brasileiros para outras regiões



Gráfico 01 - Abrangência dos CSCs (Fonte: IEG 2021)

2.2. Distribuição dos CSCs no Brasil

Ainda analisando a localização dos CSCs, nota-se que a região Sudeste concentra a maioria dos CSCs brasileiros (80%). A região Sul, por sua vez, aparece em seguida, com 17% dos Centros em seu território. O estado de São Paulo é o grande destaque, concentrando 57% dos CSCs analisados.



Gráfico 02 - Localização dos CSCs no Brasil (Fonte: IEG 2021)

IMPLEMENTAÇÃO DOS CSCs



3. IMPLEMENTAÇÃO DOS CSCs

A implementação de um CSC não é uma mudança simples, pois requer uma infraestrutura adequada, profissionais qualificados e investimentos financeiros para que seja efetiva. Portanto, é importante entender os principais fatores considerados nesse momento pelas Organizações.

3.1. Ano de Criação dos CSCs

Uma vez que o modelo de Serviços Compartilhados foi implementado recentemente em grande parte das empresas, pode-se considerar que a maioria dos CSCs brasileiros ainda são "jovens". Dentre os participantes, nota-se que 70% existe há 10 anos ou menos. Entretanto, não há uma relação direta entre o tempo de criação e a maturidade do CSC, já que os mais jovens, assim como os mais antigos, também possuem boas práticas dentro de sua operação.



Gráfico 06 - Ano de Criação dos CSCs (Fonte: IEG 2021)

3.2. Principais Critérios de Decisão de Implimentação dos CSCs

Padronização, Controle e Crescimento são considerados os fatores mais importantes para a implementação do CSC. Contudo, os graus de importância da maior parte dos critérios apresentam grande semelhança entre si, evidenciando uma alta expectativa quanto aos retornos esperados com a implementação do Centro.

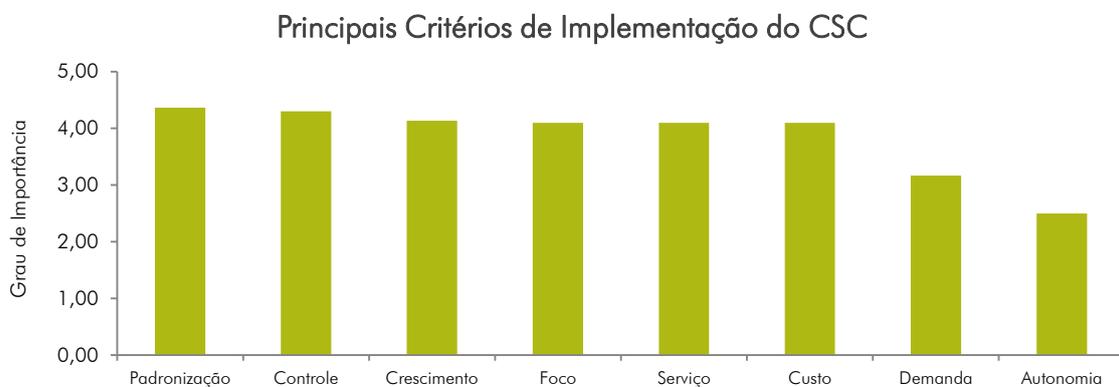


Gráfico 07 - Critérios para Implementação do CSC (Fonte: IEG 2021)

PRÁTICAS DE GESTÃO DOS CSCs



4. PRÁTICAS DE GESTÃO DOS CSCs

A partir de informações obtidas em pesquisas de benchmarking foi possível realizar análises que refletem o contexto atual dos Centros de Serviços Compartilhados nacionais. Neste capítulo, serão expostas as principais práticas de gestão observadas nos CSCs com objetivo de direcionar as empresas em relação ao que é padrão de mercado.

4.1. Estrutura dos CSCs

A maior parte dos CSCs (63%) estão estruturados dentro de um departamento da empresa. Além disso, 53% dos Centros se reportam à Diretoria corporativa, enquanto 30% estão sob responsabilidade da Vice-Presidência. Percebe-se, ainda, que o uso dos serviços prestados pelo CSC é mandatório em 80% das empresas, ao passo que apenas 13% objetiva a geração de lucro.



Gráfico 12 - Estrutura do CSC (Fonte: IEG 2021)



Gráfico 13 - Estrutura de reporte do CSC (Fonte: IEG 2021)

4.2. Atendimento a Empresas de Fora do Grupo

Apenas 13% dos CSCs participantes prestam serviços para empresas de fora do grupo, o que indica que esta não é uma prática muito comum nesse segmento.

Atendimento de Empresas de Fora do Grupo

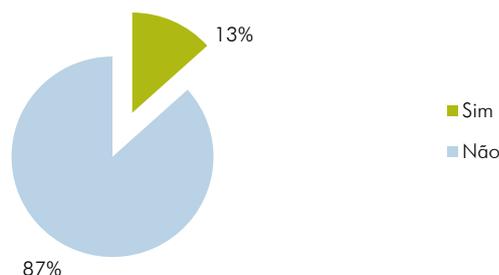


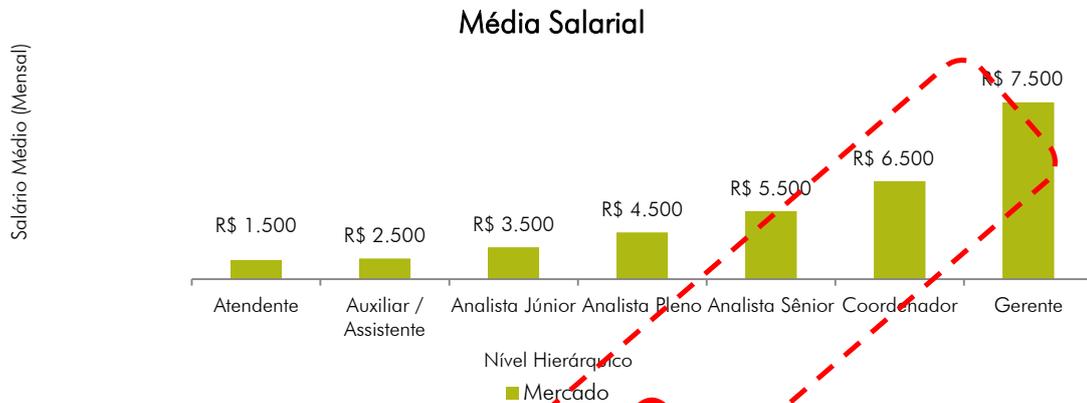
Gráfico 14 - Atendimento de Empresas de Fora do Grupo (Fonte: IEG 2021)

**PERFIL DE
PROFISSIONAIS
DE CSC**



5.12. Remuneração Total (Salário + Benefícios)

A média da remuneração total no mercado varia de acordo com os níveis hierárquicos do CSC. Como é esperado, quanto mais alto o nível hierárquico, maior a remuneração, uma vez que o nível de responsabilidades também aumenta.



Como metodologia para o cálculo da remuneração, considerou-se como salário a média do valor bruto mensal recebido pelos funcionários, incluindo 30% adicionais de férias (diluídos entre os 12 meses) e como benefícios a média do valor dos benefícios que os funcionários recebem/ podem receber, desconsiderando o valor que é desonrado do funcionário.

Percebe-se que Remuneração Variável (Participação nos Lucros e Bônus) apresenta um grande destaque na remuneração de Gerentes e Coordenadores de CSCs brasileiros, quando comparado a outros benefícios comuns.

Benefícios	Mercado	
	Gerente	Coordenador
Auxílio Transporte	R\$ 200	R\$ 100
Auxílio Alimentação + Refeição	R\$1.000	R\$900
Auxílio Plano de Saúde	R\$700	R\$400
Auxílio Plano Odontológico	R\$50	R\$50
Seguro de Vida	R\$70	R\$60
Plano de Previdência Privada	R\$1.000	R\$800
Auxílio Moradia	R\$1.000	R\$1.000
Auxílio Creche/Escola	R\$300	R\$200
Auxílio Educação	R\$600	R\$400
Auxílio Home Office	R\$200	R\$200
Remuneração Variável (Bônus)	R\$2.000	R\$800
Remuneração Variável (Participação Lucros)	R\$4.000	R\$2.000
Remuneração Variável (Outros Tipos)	-	-
Outros Benefícios	-	-

Tabela 10 - Média Mensal dos Benefícios de Gerentes e Coordenadores de CSC (Fonte: IEG 2020)

PROCESSOS DOS CSCs





Figura 05 - Subprocessos do Requisition to Pay (Fonte: IEG)

Suprimentos	
1.1	Cadastro de Materiais
1.2	Cadastro de Fornecedores
1.3.1	Seleção, Desenvolvimento e Manutenção de Fornecedores
1.3.2	Emissão Manual de Pedidos
1.3.3	Cotações de Preços e Solicitações de Propostas
1.4.1	Compra de Materiais
1.4.2	Gestão de Contratos e Follow-up
Recebimento Fiscal	
2.1	Recepção do Documento Fiscal
2.2	Digitalização
2.3	Digitação de Fatura
2.4	Armazenamento de Documento Fiscal Físico
Contas a Pagar	
3.1	Digitação de Solicitações de Pagamento (exceção)
3.2.1	Pagamentos Eletrônicos
3.2.2	Pagamentos Manuais
3.2.3	Pagamentos de Importação e em Moeda Estrangeira
3.2.4	Tratamento de Rejeições
3.3	Realização da Conciliação Bancária
Tesouraria	
4.1	Fechamento do Caixa Diário
4.2	Fechamento de Projeções de Caixa de Curto Prazo
4.3	Contabilização das Operações de Tesouraria
4.4	Atividades Diversas de Tesouraria
Serviços Financeiros Diversos	
5.1	Tratamento de Títulos Protestados
5.2	Tratamento de Aviso de Cartório

Serviços de Apoio

6.1 Administração de Caixa Pequeno e Fundo Rotativo

6.2 Gestão de Cartões Corporativos

6.3 Gestão de Viagens

Atendimento Requisition to Pay

7.1 Atendimento Nível 1

7.2 Atendimento Nível 2

* Para mais informações sobre os subprocessos, consultar anexo.

A tabela a seguir mostra os indicadores relativos de Custo por Transação, Transação por FTE e Custo por FTE com uma abertura que permite a análise da média, além do primeiro e terceiro quartil de cada um dos subprocessos no escopo de Requisition to Pay.

Subprocessos	Custo / Transação			Transação / FTE			Custo / FTE		
	Primeiro Quartil	Média	Terceiro Quartil	Primeiro Quartil	Média	Terceiro Quartil	Primeiro Quartil	Média	Terceiro Quartil
1.1	R\$ 1,00	R\$ 2,50	R\$ 4,00	1.000	2.500	3.000	R\$ 50.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 70.000,00
1.2	R\$ 2,00	R\$ 3,50	R\$ 5,00	2.000	3.500	4.000	R\$ 55.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 75.000,00
1.3.1	R\$ 3,00	R\$ 4,50	R\$ 6,00	3.000	4.500	5.000	R\$ 60.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 80.000,00
1.3.2	R\$ 4,00	R\$ 5,50	R\$ 7,00	4.000	5.500	6.000	R\$ 65.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 85.000,00
1.3.3	R\$ 5,00	R\$ 6,50	R\$ 8,00	5.000	6.500	7.000	R\$ 70.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 90.000,00
1.4.1	R\$ 6,00	R\$ 7,50	R\$ 9,00	6.000	7.500	8.000	R\$ 75.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 95.000,00
1.4.2	R\$ 7,00	R\$ 8,50	R\$ 10,00	7.000	8.500	9.000	R\$ 80.000,00	R\$ 90.000,00	R\$ 100.000,00
2.1	R\$ 8,00	R\$ 9,50	R\$ 11,00	8.000	9.500	10.000	R\$ 85.000,00	R\$ 95.000,00	R\$ 105.000,00
2.2	R\$ 9,00	R\$ 10,50	R\$ 12,00	9.000	10.500	11.000	R\$ 90.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 110.000,00
2.3	R\$ 10,00	R\$ 11,50	R\$ 13,00	10.000	11.500	12.000	R\$ 95.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 115.000,00
2.4	R\$ 11,00	R\$ 12,50	R\$ 14,00	11.000	12.500	13.000	R\$ 100.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 120.000,00
3.1	R\$ 12,00	R\$ 13,50	R\$ 15,00	12.000	13.500	14.000	R\$ 105.000,00	R\$ 115.000,00	R\$ 125.000,00
3.2.1	R\$ 13,00	R\$ 14,50	R\$ 16,00	13.000	14.500	15.000	R\$ 110.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 130.000,00
3.2.2	R\$ 14,00	R\$ 15,50	R\$ 17,00	14.000	15.500	16.000	R\$ 115.000,00	R\$ 125.000,00	R\$ 135.000,00
3.2.3	R\$ 15,00	R\$ 16,50	R\$ 18,00	15.000	16.500	17.000	R\$ 120.000,00	R\$ 130.000,00	R\$ 140.000,00
3.2.4	R\$ 16,00	R\$ 17,50	R\$ 19,00	16.000	17.500	18.000	R\$ 125.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 145.000,00
3.3	R\$ 17,00	R\$ 18,50	R\$ 20,00	17.000	18.500	19.000	R\$ 130.000,00	R\$ 140.000,00	R\$ 150.000,00
4.1	R\$ 18,00	R\$ 19,50	R\$ 21,00	18.000	19.500	20.000	R\$ 135.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 155.000,00
4.2	R\$ 19,00	R\$ 20,50	R\$ 22,00	19.000	20.500	21.000	R\$ 140.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 160.000,00
4.3	R\$ 20,00	R\$ 21,50	R\$ 23,00	20.000	21.500	22.000	R\$ 145.000,00	R\$ 155.000,00	R\$ 165.000,00
4.4	R\$ 21,00	R\$ 22,50	R\$ 24,00	21.000	22.500	23.000	R\$ 150.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 170.000,00
5.1	R\$ 22,00	R\$ 23,50	R\$ 25,00	22.000	23.500	24.000	R\$ 155.000,00	R\$ 165.000,00	R\$ 175.000,00
5.2	R\$ 23,00	R\$ 24,50	R\$ 26,00	23.000	24.500	25.000	R\$ 160.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 180.000,00
6.1	R\$ 24,00	R\$ 25,50	R\$ 27,00	24.000	25.500	26.000	R\$ 165.000,00	R\$ 175.000,00	R\$ 185.000,00
6.2	R\$ 25,00	R\$ 26,50	R\$ 28,00	25.000	26.500	27.000	R\$ 170.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 190.000,00
6.3	R\$ 26,00	R\$ 27,50	R\$ 29,00	26.000	27.500	28.000	R\$ 175.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 195.000,00
7.1	R\$ 27,00	R\$ 28,50	R\$ 30,00	27.000	28.500	29.000	R\$ 180.000,00	R\$ 190.000,00	R\$ 200.000,00
7.2	R\$ 28,00	R\$ 29,50	R\$ 31,00	28.000	29.500	30.000	R\$ 185.000,00	R\$ 195.000,00	R\$ 205.000,00

Tabela 15 - Custo/Transação, Transação/FTE e Custo/FTE de Requisition to Pay (Fonte: IEG 2021)

CONCLUSÃO



7. Conclusão

7.1. Principais Análises

Após analisar as informações presentes neste relatório, é possível perceber como os resultados reforçam a evolução do modelo de operação dos Centros de Serviços Compartilhados. Além disso, ao entender as semelhanças estruturais presentes nos CSCs de diferentes organizações, a importância da realização de benchmarking é reafirmada na busca pelas melhores práticas de mercado.

Neste capítulo, destacam-se as principais análises referentes a cada um dos critérios associados aos novos pilares estratégicos do modelo de CSC: Cultura, Gestão de Gente, Inovação Contínua, Inteligência de Dados, Excelência em Processos e Experiência do Cliente.

Atualmente, observa-se um movimento de evolução dos Centros, que buscam ser percebidos não apenas como prestadores de serviços, mas como parceiros de negócios de seus clientes. Assim, a existência de uma equipe engajada e alinhada à Cultura do CSC se faz essencial.

De acordo com a amostra de empresas pesquisadas, 80% dos CSCs mais maduros já possuem profissionais capacitados nos conceitos do modelo de Serviços Compartilhados e que se identificam com sua missão, visão e valores. Este fator reforça que a estratégia dos Centros precisa estar clara para todo o time, de forma que possam estar alinhados com os objetivos traçados e tenham uma postura que engaje os clientes.

Profissionais capacitados e alinhados aos conceitos e cultura do CSC

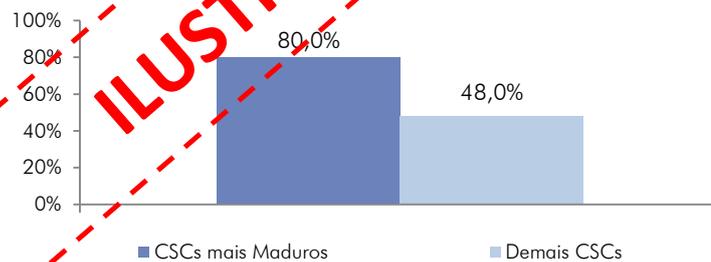


Gráfico 49 - Profissionais capacitados e alinhados aos conceitos e cultura do CSC (Fonte: IEG 2021)

Além da capacitação em relação ao modelo de CSC, é necessário que as empresas estimulem o desenvolvimento de seus colaboradores em novas habilidades, pois com a evolução do mercado, os profissionais precisam estar em constante aprendizado para que possam impulsionar o protagonismo de seus CSCs. Nesse sentido, observa-se que a grande maioria das empresas mais produtivas em custos já possuem um plano de treinamento interno e estruturado em seus Centros, o que permite que seus colaboradores sejam eficientes em suas entregas e otimizem as atividades.

Plano de Treinamento estruturado para profissionais do CSC

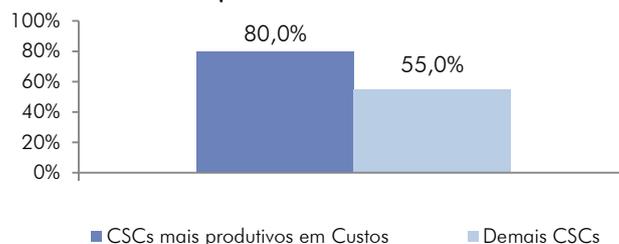


Gráfico 50 - Plano de Treinamento estruturado para profissionais do CSC (Fonte: IEG 2021)

ANEXO



1.3 Requisição de Compras

1.3.1 Seleção, Desenvolvimento e Manutenção de Fornecedores

Descrição do subprocesso: Todas as atividades relacionadas ao processo de seleção de fornecedores de produtos/serviços não críticos, apoio às unidades operacionalmente no desenvolvimento de novos fornecedores e na manutenção da base de fornecedores homologados.

Unidade de transação: número de fornecedores de produtos/serviços não críticos homologados na base no ano (considerar uma média do ano, sem multiplicar por 12 meses).

1.3.2 Emissão Manual de Pedidos

Descrição do subprocesso: Todas as atividades relacionadas ao processo de emissão manual de pedidos de compra de produtos/serviços não críticos (pedidos solicitados fora do sistema, via e-mail e/ou telefone).

Unidade de transação: número de pedidos de compra manuais de produtos/serviços não críticos inseridos no sistema no ano.

1.3.3 Cotações de Preços e Solicitações de Propostas

Descrição do subprocesso: Todas as atividades relacionadas ao número mínimo de cotações de preço de produtos/serviços não críticos em fornecedores já homologados, solicitação de proposta formal e análise. Nesse processo deve ser considerado o uso de portal de compras e leilão eletrônico. Inclui controle de divergências para o caso de alteração no valor final e necessidade de renegociação junto aos fornecedores.

Unidade de transação: número de propostas recebidas para análise no ano.

1.4 Realização de Compras

1.4.1 Compra de Materiais

Descrição do subprocesso: Todas as atividades relacionadas ao processo de aprovação inicial das unidades solicitantes e final de Suprimentos na compra de produtos/serviços não críticos. Esse processo envolve a comunicação com as unidades e acompanhamento para aprovação.

Unidade de transação: número de pedidos de compra de produtos/serviços não críticos realizados no ano. (Considere a compra de produtos/serviços não críticos e não considere a compra/contratação de transporte e treinamento, por exemplo).

1.4.2 Gestão de Contratos e Follow-Up

Descrição do subprocesso: Todas as atividades relacionadas ao processo de acompanhamento e gestão dos contratos firmados e dos controles associados, até a entrega do pedido ao fornecedor (forma eletrônica ou via fax).

Unidade de transação: número de contratos geridos no ano (considerar uma média do ano, sem multiplicar por 12 meses).

2 RECEBIMENTO FISCAL

2.1 Recepção do Documento Fiscal

Descrição do subprocesso: Todas as atividades referentes ao recebimento dos documentos fiscais de entrada de produtos e serviços para uma validação inicial (conferência do pedido e informações da nota) e posterior encaminhamento para cadastramento.

Unidade de transação 1: número de documentos fiscais físicos recebidos para validação no ano.

Unidade de transação 2: número de documentos fiscais eletrônicos recebidos para validação no ano.

2.2 Digitalização

Descrição do subprocesso: Todas as atividades referentes à entrada dos dados das notas fiscais (materiais e serviços) no sistema através de digitalização, por exemplo, através da utilização de OCR – Reconhecimento Óptico de Caracteres e análise fiscal.

Unidade de transação: número de documentos digitalizados (notas) no ano.



www.ieg.com.br