

**USO DA COMUNICAÇÃO REMOTA COMO FERRAMENTA
PARA A MELHORIA DO ÍNDICE DE EFETIVIDADE DE
CONTROLES INTERNOS EM UM CENTRO DE SERVIÇOS
FINANCEIROS COMPARTILHADOS TERCEIRIZADO
ATUANTE NA AMÉRICA LATINA**

ARNALDO DI PETTA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

adi.petta@hotmail.com

RENATO RIBEIRO NOGUEIRA FERRAZ

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

renatobio@hotmail.com

Introdução

O presente Relato Técnico trata do uso de meios de comunicação remota para melhorar o índice de efetividade de controles internos de uma empresa multinacional que se utiliza de um centro de serviços financeiros compartilhados terceirizado, para atender quatorze unidades de negócio localizadas na América Latina. Uma Pesquisa-Ação apresenta como foram diagnosticados os problemas referentes ao processo de certificação trimestral SOX e como foram solucionados pela implementação de um plano de ação.

Contexto Investigado

A organização relatada é uma multinacional privada com quase 10.000 funcionários na América Latina, fabricando e comercializando produtos de beleza. Tem suas atividades transacionais de finanças processadas em um CSC terceirizado com 300 funcionários, localizado na Guatemala. A restrição de despesas de viagem levou o pesquisador a utilizar meios de comunicação remota para diagnosticar e resolver o problema de atrasos, de qualidade e quantidade de amostras usadas no processo de certificação.

Diagnóstico da Situação-Problema

Era necessário identificar por que estavam ocorrendo atrasos na entrega das amostras, verificar se o processo estava sendo seguido, constatar se as responsabilidades estavam claras aos envolvidos, levantar e monitorar os índices de efetividade dos controles sob responsabilidade do centro, identificar os problemas que geravam conflitos, e também trabalhar em conjunto com as unidades de negócio e com os responsáveis do CSC para definir e implantar um plano de ação que resolvesse os problemas.

Intervenção Proposta

Após o diagnóstico, entrevistas remotas com líderes de finanças para capturar suas percepções e sessões de trabalho, também remotas, com suas equipes para discutir detalhes do processo de certificação. Realizada também, reunião remota com a liderança do centro para checar os mesmos pontos, sob outra visão. Em seguida, as informações foram cruzadas e os problemas identificados. As soluções propostas, geraram um plano conjunto de ação, aprovado, implantado e monitorado de maneira remota.

Resultados Obtidos

O relato mostrou que através dos meios de comunicação remota, foi possível identificar ações necessárias, aprovar, implantar e monitorar um plano de ação que adequou os processos de certificação trimestral SOX, definiu claramente as responsabilidades, permitiu a implantação de um sharepoint, reduziu os dias de atraso para entrega de amostras, melhorou o índice de efetividade dos controles internos da empresa multinacional e ainda evitou despesas de viagem na casa de US\$ 15.000,00.

Contribuição Tecnológica-Social

Foi possível verificar a efetividade dos meios tecnológicos de comunicação remota pois através de sua utilização, os resultados propostos foram alcançados. Apesar de ter relatado somente esta empresa e não ter sido possível verificar por mais do que três trimestres a manutenção das melhorias alcançadas, este relato é relevante pois pode ser utilizado em outras organizações que se enquadrem neste modelo. Nesse sentido, abre-se a oportunidade para pesquisas futuras nesta ou em outras empresas.

USO DA COMUNICAÇÃO REMOTA COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DO ÍNDICE DE EFETIVIDADE DE CONTROLES INTERNOS EM UM CENTRO DE SERVIÇOS FINANCEIROS COMPARTILHADOS TERCEIRIZADO ATUANTE NA AMÉRICA LATINA

Resumo

O objetivo deste relato técnico foi demonstrar o uso da comunicação escrita e falada de maneira remota a partir da sede de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) localizado no Brasil, como uma ferramenta para resolver o problema de atrasos no processo de submissão trimestral de amostras, tal como exigido pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX). Para melhorar o índice de efetividade de controles internos, trabalhou-se de maneira conjunta com os líderes das áreas financeiras das quatro principais unidades de negócio de língua hispânica de uma empresa multinacional atuando na Região. Após análise do processo em vigor, foram coletadas contribuições destes líderes, identificando as oportunidades de melhoria, que foram agrupadas e refletidas em um plano de ação para resolver este problema. As fases de coleta de dados, preparação e implantação do plano, todas gerenciadas de maneira remota a partir da sede do CSC, permitiram adequar o processo junto as quatorze unidades de língua hispânica, esclarecer os papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos e, como consequência, melhorar o índice de efetividade dos controles internos.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; CSC; Controles Internos; SOX; Comunicação Corporativa; Estratégia.

Abstract

The purpose of this technical report was to demonstrate the use of written and spoken communication, remotely from the headquarters of a Shared Services Center (SSC) based in Brazil, as a tool to solve the issue of delays verified in the quarterly submission process, as required by the Sarbanes-Oxley Act (SOX). To improve internal controls effectiveness rate, we jointly worked with finance leaders of the four major Spanish-speaking business units of a multinational company operating in the Region. After analysing the current submission process, we gathered contributions from these four finance leaders, identifying opportunities for improvement, grouped and reflected in an action plan to solve this problem. The phases of data gathering, plan preparation and implementation, all remotely managed from the SSC headquarters, allowed to standardize the process throughout all Spanish-speaking countries, clarified roles and responsibilities of all players working in the process, and as a result, improved the internal controls effectiveness rate.

Keywords: Shared Services Center; SSC; Internal Controls; SOX; Corporate Communication; Strategy.

1 Introdução

O centro de serviços financeiros compartilhados (CSC) estudado neste relato é terceirizado, instalado desde 2012 na Cidade da Guatemala, capital do país de mesmo nome, com cerca de 300 profissionais para atender diariamente as unidades de negócios localizadas em quatorze países de língua hispânica da América Latina, incluindo Argentina, Colômbia, México e Venezuela, na execução diária de milhares de transações financeiras das áreas de contas a pagar, contas a receber e contabilidade. A diversidade e complexidade dos processos executados, a grande quantidade de pessoas envolvidas, bem como a necessidade de interações frequentes com as áreas financeiras de cada uma das unidades de negócio, demandam atenção, coordenação e exatidão para que os erros no processamento das transações financeiras sejam minimizados e, desta forma, não impactem nem os resultados da operação e nem a credibilidade da empresa multinacional, principalmente porque a mesma negocia ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque – EUA.

Exatamente por esta razão, a empresa multinacional deve estar absolutamente em conformidade com os procedimentos e exigências determinados pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX), assinada em Julho de 2002 nos Estados Unidos, e que visa certificar e assegurar a existência de mecanismos de auditoria e de rastreabilidade, chamados de Controles Internos, dentro das empresas. Desta forma, preserva os direitos dos investidores, pois chega até a responsabilizar criminalmente os dirigentes pela divulgação fraudulenta de informações financeiras. Ante tamanha responsabilidade, o processamento de transações financeiras, bem como a emissão de relatórios contábeis confiáveis, reveste-se de crucial importância no CSC, sobretudo considerando a sua distância geográfica em relação aos quatorze países por ele atendidos. Por outro lado, constantes mudanças organizacionais tanto na empresa multinacional como na empresa terceirizada que opera o CSC, trouxeram o problema de indefinições quanto ao processo de submissão de amostras para suportar o processo trimestral de certificação de controles internos e a responsabilidade pelas atividades pertinentes, gerando também conflitos entre os funcionários do CSC e das unidades de negócio, além de atrasos no processo, trazendo riscos quanto ao cumprimento das exigências determinadas pela SOX.

Com base no exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: por que estavam ocorrendo atrasos na entrega das amostras? Como agilizar o processo e, conseqüentemente, melhorar os índices de efetividade dos Controles Internos? Para responder às referidas questões e buscar uma solução factível para o problema, minimizando os conflitos, disciplinando o processo e mitigando os riscos de erros que pudessem impactar a credibilidade da empresa multinacional, foi realizado um levantamento do processo junto às quatro maiores unidades de negócios, coletando também as sugestões dos respectivos líderes das áreas de finanças. As oportunidades identificadas foram consolidadas em um plano de ação que, uma vez implantado, trouxe uniformidade ao processo de certificação, clareza de responsabilidades e ferramentas de comunicação eficazes, resultando na melhoria dos índices de efetividade dos controles internos, ou seja, diminuindo o risco de informações equivocadas, aumentando, portanto, a credibilidade da empresa multinacional junto aos seus investidores em Nova Iorque.

Finalmente, o objetivo deste relato técnico é apresentar as ferramentas usadas para solucionar os problemas de indefinições de responsabilidade no processo de certificação, dos conflitos entre funcionários e dos riscos quanto à inexatidão de informações financeiras que existiam nas áreas financeiras das unidades de negócios de quatorze países na América Latina, bem como na empresa terceirizada que executava as atividades transacionais de caráter financeiro.

Para isso, este estudo possui, além desta Introdução, uma seção que apresenta o Contexto Investigado, discorrendo a respeito do modelo de CSC, de particularidades da Lei SOX e da importância da comunicação corporativa. Na seção Diagnóstico da Situação Problema, será apresentado o método empírico utilizado no levantamento das informações. Já

na seção Intervenção Proposta, serão expostos os mecanismos adotados para resolver a situação. Em seguida, na seção de Resultados Obtidos e Análise, serão apresentados e comentados os indicadores pré e pós implantação da solução proposta com vistas a resolver a situação-problema estudada. Por fim, serão compartilhadas as Contribuições Finais dos autores, assumindo as limitações do trabalho, fornecendo sugestões práticas que possam vir a contribuir com organizações que atravessem situações semelhantes à descrita, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 Contexto Investigado

A seguir são apresentados com maior profundidade, apoiando-se em referenciais teóricos, os conceitos dos principais componentes do contexto onde transcorreu a pesquisa que deu origem ao presente relato técnico.

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Como resposta às necessidades de redução de custos e melhoria de serviço, a partir da década de 1980 muitas empresas adotaram o modelo de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) (Bergeron, 2003). Quanto aos seus objetivos e características, CSC é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações, decidem compartilhar um conjunto de serviços, em vez de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Em poucas palavras, ao centralizar principalmente as atividades de Recursos Humanos (RH), Tecnologia da Informação (TI) e Finanças, este modelo permite maximizar os recursos da empresa ao executar tarefas de caráter transacional em uma unidade semiautônoma, com estrutura gerencial estabelecida para promover eficiência, gerar valor e melhorar os serviços para os vários clientes internos da empresa, alcançando assim baixo custo com bom nível de serviços (Schulman, Harmer, & Lusk, 2001). As empresas com atuação globalizada, para potencializar a redução de custo de mão-de-obra e os ganhos de escala, podem ainda tomar a decisão de instalar seus CSCs fora de suas unidades de negócio (*outsourcing*) e/ou até mesmo em outros países (*offshoring*) (Bryson, 2007). Em termos de redução de custo, a terceirização de atividades executadas a partir de países com baixo valor de mão-de-obra ganhou especial relevância (Farrell, 2004), sendo que a América Latina apresenta-se como uma alternativa interessante aos países do Leste Europeu e da Ásia (Gereffi, Castillo, & Fernández-Stark, 2009). E esta é exatamente a situação da empresa multinacional objeto do presente relato, a qual optou pela terceirização das atividades transacionais de Finanças nas áreas de Contas a Receber, Contas a Pagar e Contabilidade, executadas a partir de um CSC localizado na Cidade da Guatemala, capital do país homônimo, sendo que, anteriormente, estas atividades eram executadas em suas quatorze unidades de negócio de língua hispânica, distribuídas pela América Latina.

2.2 Lei Sarbanes Oxley (SOX)

A um cenário tão complexo, composto por um CSC terceirizado distante geograficamente das diferentes unidades de negócio da multinacional, executando diariamente milhares de tarefas transacionais em finanças e envolvendo centenas de profissionais das duas organizações, soma-se ainda o desafio de cumprir, e ao mesmo tempo beneficiar-se, dos requisitos exigidos pela Lei Sarbanes Oxley (SOX) (Wagner & Dittmar, 2006). Por negociar suas ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a multinacional pesquisada tem o dever de cumprir com as exigências desta lei de 2002, considerada a mais importante promulgada nos Estados Unidos desde 1930 (Li, Pincus, & Rego, 2008), pois afeta os relatórios financeiros das corporações exigindo a melhora da acurácia e da confiabilidade das informações contábeis que são reportadas aos investidores. A SOX, como é mais conhecida, surgiu em resposta aos escândalos financeiros que ocorreram no início dos anos 2000 abalando a confiança dos

investidores no mercado financeiro norte-americano e apesar de certa resistência à sua adoção (Langevoort, 2005), dá especial importância ao ambiente de Controles Internos e à rastreabilidade de operações, que devem ser verificadas e certificadas trimestralmente ou anualmente, dependendo do tipo da informação solicitada (Langevoort, 2005). Vale destacar que em relação às empresas multinacionais, tal como a estudada neste relato técnico, a existência de processos e controles internos o mais padronizados possível entre suas unidades, reduz de maneira expressiva a quantidade de problemas que elas têm de resolver (Brune, 2004). Porém diante da dificuldade de se adotar controles internos uniformes em países com legislações, culturas, costumes e demandas diferentes, é minimamente desejável que pelo menos os processos e a documentação para submissão de amostras que suportam a verificação e a certificação trimestral sejam padronizados e adequadamente comunicados, fazendo parte de um programa corporativo de políticas e procedimentos (Hightower, 2008).

2.3 Comunicação Corporativa

Neste contexto, onde a comunicação reveste-se de especial importância, observamos que a comunicação corporativa tem evoluído ao longo das últimas décadas, passando do simples papel de relações públicas, conduzindo a comunicação com os principais *stakeholders* especialmente por meio da imprensa, a uma função estratégica que incorpora diferentes habilidades para cobrir toda a organização, atendendo tanto o público externo como também o público interno (Cornelissen, 2014). No desempenho de sua nova função estratégica, a comunicação corporativa identificou que o diálogo com empregados e clientes é mais importante do que o papel desempenhado anteriormente, principalmente por utilizar diferentes meios, sendo que a comunicação virtual gera um impacto maior (Sinha & Bhatia, 2016). Ainda segundo estes autores, a relação entre mensagens, meios e audiência, permite desenvolver e implementar estratégias efetivas de comunicação corporativa. No caso da multinacional estudada neste relato, a dispersão geográfica dos envolvidos bem como a pressão pela redução de custos de viagem, fez com que fossem utilizados os meios tecnológicos da Presença Remota Móvel (*Mobile Remote Presence – MRP*), ou seja, tecnologias e práticas que permitem a colaboração à distância. A utilização de videoconferência e meios de apresentação remota, por exemplo, permitem alcançar resultados expressivos tal como se os envolvidos estivessem trabalhando no mesmo ambiente físico (Lee & Takayama, 2011).

3 Diagnóstico da Situação Problema

Este relato técnico se configura como uma pesquisa ação (*Action Research*) participatória, pois a pesquisa empírica foi desenvolvida com o objetivo de solucionar um problema coletivo, contando com a participação direta do pesquisador, com o apoio de outros profissionais da empresa multinacional e também dos líderes do CSC terceirizado (Thiollent, 2011). As informações e os dados utilizados no levantamento, no diagnóstico e na análise da situação anterior, bem como para o desenvolvimento e implantação da solução, são consideradas primárias, pois estavam ao alcance do pesquisador.

A pesquisa realizou-se em um centro de serviços financeiros compartilhados terceirizado, localizado na Cidade da Guatemala, em funcionamento desde 2012. Com cerca de 300 funcionários, atende somente a multinacional estudada neste relato técnico, executando transações de contas a receber, contas a pagar e suas respectivas contabilizações para quatorze países de língua hispânica. Por negociar ações na Bolsa de Nova Iorque – EUA, a multinacional de origem americana deve cumprir as exigências da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), sendo uma delas, que cada líder das quatro maiores unidades de negócio na América Latina e de outras quatro, consideradas de tamanho médio, trimestralmente apresentem por escrito à matriz americana, evidências de que os processos financeiros estão sendo corretamente executados e também que todos os processos financeiros estejam de acordo com os controles internos. Os

líderes das demais seis unidades, consideradas de tamanho pequeno, devem cumprir a mesma exigência, porém com frequência anual. Mantendo esta prática, a ocorrência de uma falha ou de um erro que aconteça nos processos executados pode ser rastreada e, desta maneira, será possível tomar medidas corretivas ou preventivas de forma rápida para evitar que ocorra novamente.

Apesar dos índices de efetividade dos controles internos executados pelos países no ano anterior estarem dentro de um valor aceitável, na casa de 98,1%, ou seja, um risco de menos de duas tarefas em cada cem, serem executadas equivocadamente e não serem rastreadas, o índice das atividades executadas pelo CSC não foi controlado em sua totalidade uma vez que ele foi estabelecido naquele ano. O que chegou até a direção do CSC ao longo daquele período foram reclamações das unidades de negócio de que o terceiro prestador de serviços muitas vezes atrasava a entrega das amostras necessárias para comprovar que os controles internos estavam sendo seguidos corretamente, ou ainda, as fornecia, mas não nas quantidades e qualidade necessárias. Outra queixa dos países referia-se a dúvida quanto à responsabilidade pela verificação dos controles em determinadas tarefas: às vezes o controle era efetuado em duplicidade tanto pelo país como também pelo CSC. Em um processo de tanta responsabilidade, este tipo de reclamação era preocupante e gerou conflitos entre operadores do centro e pessoas de finanças das unidades de negócio, chegando a gerar mal-estar na direção tanto da empresa como também do terceiro que operava o CSC.

Era necessário tomar alguma ação para resolver esta situação para o ano seguinte. O processo trimestral de submissão e certificação parecia claro para a direção do CSC e havia sido comunicado antes do início das operações tanto para as unidades de negócio como para o centro, mas aparentemente, não estava funcionando adequadamente. Da mesma forma, uma tabela com a indicação de responsabilidade para cada controle interno também havia sido discutida e circulada entre os líderes do CSC e das unidades de negócio. Aparentemente existia algum *gap* no processo ou na comunicação que precisava ser resolvido, porém existia uma limitação: por redução de despesas, as verbas para viagens internacionais haviam sido reduzidas ao mínimo necessário, não sendo possível visitar as unidades de negócio, nem mesmo as quatro maiores, nem o centro localizado na Guatemala para contactar os envolvidos, levantar possíveis problemas e discutir potenciais soluções.

Nesse sentido, mostrou-se necessário identificar por que estavam ocorrendo atrasos na entrega das amostras, verificar se o processo estava sendo corretamente seguido, constatar se as responsabilidades estavam claras aos envolvidos, levantar e monitorar os índices de efetividade dos controles sob responsabilidade do centro, identificar os problemas que estavam gerando conflitos, e também trabalhar em conjunto com as unidades de negócio e com os responsáveis do CSC para definir um plano que resolvesse os problemas.

4 Intervenção Proposta

Diante deste panorama, o pesquisador, representando a liderança do CSC, preparou um plano de trabalho que consistia de algumas etapas. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico interno do processo de submissão em vigor e das responsabilidades pelos controles internos. Em seguida, foram conduzidas entrevistas remotas com os líderes de finanças das quatro maiores unidades de negócio de língua hispânica para capturar suas percepções. Sessões de trabalho conjuntas e remotas foram realizadas com as equipes de finanças das quatro maiores unidades de negócio de língua hispânica para discutir detalhes do processo de certificação e verificação de responsabilidades. Foi realizada uma reunião remota com a liderança de operações do centro para checar os mesmos pontos, sob outra visão (*double check*). Em seguida, as informações foram cruzadas e os problemas foram identificados, para que pudesse ser apresentado, discutido e aprovado um plano conjunto de ação. Por fim, ocorreu o monitoramento dos resultados com base nas ações tomadas, além da consideração de uma série

de ações para verificação periódica e possível reforço, se necessário. Este plano de trabalho foi apresentado com antecedência a todas as lideranças envolvidas tendo sido aceito, sem restrições.

O diagnóstico interno foi realizado na sede do CSC no Brasil, através da análise dos fluxos de processos, bem como das tabelas de atribuição de responsabilidades, todos construídos, definidos e circulados aos envolvidos à época do estabelecimento do Centro. Ao final deste diagnóstico, foi constatado que os fluxos estavam compatíveis com a última edição utilizada pela área global de controles internos. Já as tabelas continham controles não mais aplicáveis a determinados países, da mesma forma como novos controles seriam necessários pelo fato da ampliação posterior do escopo dos serviços.

Para capturar as percepções dos líderes de finanças das quatro maiores unidades de negócio de língua hispânica da região, foram marcadas chamadas telefônicas (*conference calls*) de 30 minutos com cada um deles, separadamente. A pauta enviada com antecedência, além de expor as razões da chamada, trazia duas questões de maneira objetiva: a) quais são as queixas de seu país em relação ao CSC, quanto ao processo trimestral de submissão de amostras? b) quais são as oportunidades de melhoria? Além disso, era aberta a oportunidade para que os líderes manifestassem qualquer outra percepção que julgassem pertinente. Ao final desta rodada, os quatro países relataram queixas quanto a atrasos na entrega, e também em relação à quantidade e à qualidade das amostras enviadas pelo Centro; três deles manifestaram a insatisfação de que o Centro nem sempre atendia as ligações de suas equipes; finalmente, dois líderes indicaram conflitos entre sua equipe e os operadores do CSC. As sugestões unânimes foram melhorar o processo de comunicação e adotar penalidades financeiras por atraso de entrega; outras sugestões foram revisar as tabelas de responsabilidades, colocar prazos mais rígidos para a entrega das amostras e estabelecer um processo de escalamento, específico para a entrega de amostras. Todos os líderes estiveram de acordo em que o pesquisador contactasse suas respectivas equipes para dar continuidade às discussões e obtivesse mais dados para permitir uma análise mais profunda.

As sessões de trabalho conjuntas com as equipes de finanças também foram marcadas de forma separada e realizadas através da ferramenta *Net Meeting*, que além do som, permitia também o compartilhamento de telas de computador. A pauta, da mesma forma enviada com antecedência, expunha as razões da chamada e pedia ocorrências concretas das queixas apresentadas anteriormente pelos respectivos líderes. Com duração média de três horas, as sessões transcorreram sem maiores dificuldades, tendo sido possível detalhar e registrar casos concretos de atraso, qualidade e quantidade das amostras que justificassem as queixas apresentadas pelos líderes. Foram ouvidas as versões dos dois países que haviam relatado conflitos com o centro para posterior *double check* com as lideranças do centro.

Para checar se as informações recolhidas no diagnóstico interno, nas chamadas telefônicas com os líderes, e principalmente nas sessões de trabalho com as quatro equipes de finanças, foi marcada uma videoconferência de três horas com os líderes operativos do CSC, sendo uma hora para cada grande processo, ou seja, uma hora para contas a receber, uma hora para contas a pagar e uma hora para contabilidade. Antes de serem apresentadas as situações que geraram as queixas dos países, foi dada a oportunidade de que os líderes operativos do CSC expusessem sua perspectiva com respeito ao processo trimestral de certificação. A falta de clareza na descrição dos procedimentos de alguns controles internos, a incerteza em relação à responsabilidade pela verificação de outros controles, e as solicitações dos países por atividades de última hora, foram algumas das contribuições trazidas pelos líderes do Centro. Após expostas as queixas, reconheceram a maior parte dos atrasos, porém justificaram alguns como fruto das indefinições do processo e das responsabilidades, e também das solicitações de última hora. Em relação aos conflitos indicados, estes foram atribuídos às dificuldades de comunicação e também à pressão em cumprir com os objetivos de prazo e qualidade. Em relação ao não

atendimento de chamadas telefônicas vindas dos países, argumentaram que eram demasiadas e muitas vezes sem fundamento, atrapalhando o andamento dos trabalhos e por isso, não eram atendidas.

Esta etapa de levantamento durou três semanas, e o pesquisador, sem sair da sede do CSC, utilizou três ferramentas de comunicação remota. Neste período, trabalhou com cerca de vinte pessoas fora do Brasil, gerando um quadro com os problemas relatados, a causa atribuída, e as principais oportunidades para melhorar todo o processo, que podem ser verificadas na Figura 1:

PROBLEMA RELATADO	CAUSA ATRIBUÍDA	OPORTUNIDADE DE MELHORIA	PLANO DE AÇÃO
1. Atrasos na entrega das amostras requeridas	Sobrecarga na solicitação	Revisar prazos do processo	Plano #1
2. Indefinição na aplicabilidade de alguns controles internos	Tabela de controles desatualizada	Revisar e atualizar tabela de controles	Plano #2
3. Falta de clareza em relação às responsabilidades pelo controle	Alterações de escopo de serviços não refletidas no processo	Revisar e atualizar tabelas de responsabilidades	
4. Falta de qualidade nas amostras entregues (algumas vezes, ilegível)	Dificuldades para transmissão das imagens das amostras	Adotar <i>sharepoint</i> para depósito de documentos digitalizados	Plano #3
5. Falta de clareza na descrição dos procedimentos	Procedimentos mal escritos ou mal interpretados	Revisão conjunta para entendimento comum	Plano #4
6. Quantidade insuficiente de amostras	Procedimentos não claros	Revisão conjunta dos pontos duvidosos para entendimento comum	
7. Conflitos entre equipe de finanças dos países e profissionais do CSC	Pressão pela entrega de amostras e não cumprimento dos prazos	Reuniões periódicas dos envolvidos, antes e depois do período de submissão	
8. Solicitação ao CSC de atividades de última hora	Atividades extraordinárias, fora do escopo de serviços	Revisão e atualização periódica do escopo de serviços	
9. Dúvidas em relação a aplicação de controles e responsabilidades	Constantes revisões de processos e responsabilidades	Revisão periódica de controles e responsabilidades	
10. Falta de atendimento a chamadas telefônicas no período de certificação	Desviavam a atenção dos operadores do CSC	Resgate e aplicação do processo de escalamento	Plano #5

Figura 1:

Problemas relatados pelos envolvidos no processo trimestral de submissão de amostras SOX

Uma vez identificados dez tipos de problemas, foram consideradas cinco oportunidades de melhoria. O pesquisador preparou um plano de trabalho que foi apresentado a todas as lideranças que haviam participado da etapa de diagnóstico, sendo que esta apresentação também foi feita de maneira remota, através de uma videoconferência de duas horas de duração. O conteúdo, enviado para a audiência com antecedência, propunha cinco planos de ação:

1. Revisão e adequação dos prazos de submissão, eliminando os ‘colchões’ existentes e concordando com datas precisas para a entrega de amostras por parte das equipes do CSC às equipes de finanças;

2. Revisão imediata e detalhada das tabelas de controles para cada unidade de negócios, e também das responsabilidades para cada macroprocesso (contas a pagar, contas a receber e contabilidade);
3. Em conjunto com a equipe de Tecnologia da Informação, disponibilizar um *sharepoint* para que as equipes do CSC guardassem as imagens digitalizadas dos documentos que serviam de amostra, de tal forma que os países pudessem acessá-los diretamente;
4. Reuniões trimestrais, duas semanas antes e uma semana depois do processo de certificação, de tal forma a esclarecer dúvidas e alinhar esforços com antecedência, além de revisar posteriormente as lições aprendidas naquele período;
5. Restabelecer e divulgar novamente o processo de escalamento existente, tanto para sua utilização regular como para o processo de certificação trimestral.

Os planos em suas linhas gerais foram aprovados, sendo que os líderes de finanças das unidades de negócio assumiram o compromisso de apoiá-los e fazer com que suas equipes também assim o fizessem. Da mesma forma, a liderança do terceiro também externou os mesmos compromissos. Em relação às demais dez unidades de negócio, as quatro, chamadas de médias, e as seis, chamadas de pequenas, foram comunicadas e também apoiaram o novo processo, beneficiando-se do mesmo, adequando-o às suas particularidades. Diante destes compromissos e pela urgência da situação, o pesquisador transformou os planos de ação em projetos que, implantados no período de seis semanas, trouxeram os resultados que serão expostos e discutidos na seção seguinte.

5 Resultados Obtidos e Análise

Os problemas de atraso e da falta de qualidade na entrega de amostras por parte do CSC, bem como de uma série de indefinições em relação a aplicabilidade de controles e respectivas responsabilidades que impactavam os índices de efetividade dos controles internos, foco do presente relato, foram resolvidos por meio da utilização de meios tecnológicos da Presença Remota Móvel (*Mobile Remote Presence – MRP*). O diagnóstico realizado de maneira remota, a divulgação e aprovação dos planos de ação, também se utilizando de recursos tecnológicos, mostrou-se eficiente, pois permitiu a interação entre os participantes tal como se estivessem em contato pessoal. Além disso, ainda que não fosse o objetivo inicial, esta ação remota evitou despesas de viagens estimadas em aproximadamente US\$ 15.000,00 (quinze mil dólares), bastante relevantes considerando o cenário de redução de despesas adotado pela empresa.

O processo de levantamento de informações, a análise e solução de problemas, bem como a parceria entre todos os líderes envolvidos para dar *inputs* que serviram de base para a preparação dos planos de ação, foram os principais mecanismos adotados nesta ação. A solução dos problemas que geravam atrasos no processo de certificação trimestral, trouxe os resultados qualitativos visualizados na Tabela 1:

Tabela 1:
Resultados qualitativos alcançados após as ações tomadas

Indicadores	Antes da ação	Depois da ação
Prazos do processo de certificação trimestral	Imprecisos	Adequados
Tabelas de controles e responsabilidades	Desatualizadas	Atualizadas
Revisão <i>post mortem</i> do processo de certificação	Inexistente	Trimestral
<i>Sharepoint</i> para depósito de documentos eletrônicos	Inexistente	Disponível
Processo de escalamento	Não utilizado	Restaurado

Fonte: Elaborada pelos Autores

Em termos de resultados quantitativos, a solução dos problemas que geravam atrasos no processo de entrega das amostras necessárias à certificação trimestral de controles internos, trouxe forte redução na quantidade de dias de atraso (Tabela 2), lembrando que a ação estudada neste relato foi tomada no início do Ano 3, após os resultados verificados no ano anterior:

Tabela 2:

Dias de atraso na entrega de amostras pelo CSC (média ao longo dos anos)

Atraso na entrega de amostras	Ano 1	Ano2	Ano 3
Média em dias úteis	3,6	4,5	0,9

Fonte: Elaborada pelos Autores

Finalmente, a melhoria do índice de efetividade dos controles internos sob responsabilidade do CSC, que não foi controlado nos anos anteriores, mostrou evolução positiva a partir do primeiro trimestre do ano em que a ação foi tomada (Tabela 3). A implantação das ações e o monitoramento de resultados fez com que, no terceiro trimestre daquele ano, existisse um risco de menos de uma tarefa em cada cem ser executada equivocadamente e não ser rastreada:

Tabela 3:

Evolução da efetividade dos controles internos sob responsabilidade do CSC (em %)

Índice de efetividade	Ano anterior	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
% de controles corretos e rastreáveis	Não controlado	97,4	98,2	99,1

Fonte: Elaborada pelos Autores

É certo que as ações tomadas refinaram os prazos de um processo já conhecido e estabelecido, abrindo oportunidade para a revisão de tabelas de controles e responsabilidades, algo que não havia sido feito anteriormente. O apoio das lideranças para a preparação e implantação do plano de ação foi um fator relevante no alcance dos objetivos propostos, sendo que também o firme compromisso de manter o monitoramento das ações implantadas foi outro fator decisivo para alcançar e manter a disciplina proposta pelo plano de ação.

6 Contribuição Tecnológica-Social

Foi possível verificar a efetividade dos meios tecnológicos da Presença Remota Móvel, pois através de sua utilização, diminuiu-se substancialmente os atrasos anteriormente existentes no processo de submissão de amostras para suportar a certificação trimestral SOX nas unidades de negócios de língua hispânica atendidas por um centro de serviços financeiros compartilhados, localizado na Cidade da Guatemala. Esta redução trouxe também uma melhoria no índice de efetividade dos controles internos processados pelo CSC, praticamente eliminando conflitos e também evitando gastos de viagem na casa de US\$ 15.000,00.

Uma das limitações deste relato se refere ao fato do mesmo ter sido realizado somente em uma única Organização. Outra limitação se refere ao aspecto temporal, ou seja, não foi possível verificar por mais do que três trimestres, a manutenção das melhorias alcançadas pela adoção do plano de trabalho implantado. Nesse sentido, abre-se a oportunidade para pesquisas futuras não só na própria Organização estudada para verificar a sustentação dos resultados ao longo do tempo, mas também em outras Instituições que se enquadrem no modelo relatado.

7 Referências

- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Service Centers*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Brune, C. (2004). Embracing internal controls: organizations around the world are finding new ways to introduce controls enterprisewide. *Internal Auditor*, *61*(3), 75–81.
- Bryson, J. R. (2007). The “second” Global Shift: The Offshoring or Global Sourcing of Corporate Services and the Rise of Distanced Emotional Labour. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, *89*, 31–43.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE.
- Farrell, D. (2004, dezembro 1). Beyond Offshoring: Assess Your Company’s Global Potential. Recuperado 28 de junho de 2016, de <https://hbr.org/2004/12/beyond-offshoring-assess-your-companys-global-potential>
- Gereffi, G., Castillo, M., & Fernández-Stark, K. (2009). The offshore services industry: A new opportunity for Latin America. Recuperado 29 de junho de 2016, de http://www.ales-lac.org/uploads/left_column/The%20offshore%20service%20industry_LAC.%202009.pdf
- Hightower, R. (2008). *Internal Controls Policies and Procedures*. John Wiley & Sons.
- Langevoort, D. C. (2005). *Internal Controls After Sarbanes-Oxley: Revisiting Corporate Law’s Duty of Care as Responsibility for Systems* (SSRN Scholarly Paper No. ID 808084). Rochester, NY: Social Science Research Network. Recuperado de <http://papers.ssrn.com/abstract=808084>
- Lee, M. K., & Takayama, L. (2011). “Now, I Have a Body”: Uses and Social Norms for Mobile Remote Presence in the Workplace. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (p. 33–42). New York, NY, USA: ACM. <http://doi.org/10.1145/1978942.1978950>
- Li, H., Pincus, M., & Rego, S. O. (2008). Market Reaction to Events Surrounding the Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Earnings Management. *The Journal of Law & Economics*, *51*(1), 111–134.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times: Prentice Hall.
- Schulman, D., Harmer, M., & Lusk, J. (2001). *Shared Services: agregando valor às unidades de negócios*. São Paulo: Makron Books.
- Sinha, M., & Bhatia, P. (2016). Strategic corporate communication and impact in Indian service sector. *Corporate Communications: An International Journal*, *21*(1), 120–140.
- Wagner, S., & Dittmar, L. (2006). The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard Business Review*, *84*(4), 133.