



EXCÉLENCIA OPERACIONAL. INOVAÇÃO. NETWORKING.

MAGAZINE

EDIÇÃO 03 - ANO 01 - AGO/2012

*Case de Centro de Serviços
Compartilhados ABB*

*Case de Centro de Serviços
Compartilhados BRF*

Entrevista Especial com João Tadeu Pintoni

Qual é o futuro de sua empresa?

QUANDO VOCÊ PENSA EM CONTRATAR UMA CONSULTORIA EM QUEM VOCÊ PENSA?

- BIG4?** Nossos advisors são ex-gestores destas empresas, de consultorias internacionais e de grandes empresas do mercado.
- Consultoria de Boutique?** Todos os nossos advisors são especialistas em suas áreas de atuação.
- Consultor Autônomo?** Nossa proposta de trabalho é dimensionada de acordo com as necessidades de sua empresa.

Então você
precisa conhecer a

Xcellence & CO.

Nos últimos 18 anos, a Xcellence & CO., empresa formada por profissionais seniores vindos das 4 maiores empresas de consultoria e gestores de empresas, têm atuado diretamente nos projetos com nossos clientes para transformar suas ideias em valor percebido em um espaço de tempo mais curto e, consequentemente, com uma visibilidade mais rápida dos resultados e benefícios.

Possuímos ações desenhadas à sua necessidade:

- Gestão de Projetos Corporativos;
- Treinamentos internos, workshops e Grupos de Estudo interno;
- Advisory / Coaching para gestores / Gestão Interina;
- Diagnóstico de Maturidade / Evolução de Serviços Compartilhados;
- Simplificação de processos – Redução de Complexidade Organizacional;
- Projetos para Implantação / otimização do seu CSC ou Estruturação Organizacional;
- Compartilhamento de experiência com Centros de Serviços Compartilhados - XMagazine;
- Benchmarkings - Estudo e Tendências;

Conheça nossas publicações, produtos, serviços e faça parte de nosso networking.



Xcellence & CO.
ASSESSORIA
EMPRESARIAL

Xcellence & CO.
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

X MAGAZINE

contato@xcellence.com.br
www.xcellence.com.br / www.xcellencemagazine.com.br

Mais casos de sucesso

A terceira edição da XMagazine chega consolidando sua missão de levar conhecimento e compartilhamento de informação para gestores em busca de eficiência operacional e melhores práticas na utilização do conceito do modelo de gestão conhecido como Centro de Serviços Compartilhados.

Alcançamos a marca de 800 acessos e já estamos sendo vistos em vários países da América Latina, França, Rússia e Inglaterra.

Nesta terceira edição, brindamos os leitores com 2 casos de sucesso: O Centro de Serviços Compartilhados da Brasil Foods (BRF) e da Asea Brown Boveri (ABB) e prestamos uma homenagem um dos primeiros gestores que se “arriscaram” a construir um Centro de Serviços Compartilhados no Brasil, trata-se do João Tadeu Pintoni que dedicou mais de 25 anos de sua carreira em desenvolver o conceito e compartilhar seus aprendizados com outros gestores.

No ensaio desta edição nos convida a refletir sobre o desafio:
Sua empresa está preparada para o futuro?
Seja bem vindo à XMagazine, compartilhe, aprenda, divirta-se

Carlos Magalhães
Editor responsável

LOOK RIGHT

Revista XMagazine

Direção Editorial: Carlos Magalhães
Concepção, edição, redação, fotografia e produção:
AO3 Ideas. - adrielloliveira@ao3ideas.com

XMagazine é uma publicação trimestral
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

Para mais informações:
marketing@xcellence.co

Para acesso digital:
www.xmagazine.co
www.xcellencemagazine.com
www.xcellencemagazine.com.br

6
Case



12
Excelência
Operacional

Qual o Futuro de
sua empresa?

16
Case



20
Entrevista

João
Tadeu
Pintoni



O NOVO SITE DA XMAGAZINE JÁ ESTÁ NO AR!

A **REVISTA** QUE VOCÊ CONHECE
MUITO MAIS FÁCIL DE LER.
ENSAIOS, PESQUISAS, ARTIGOS
E CREDIBILIDADE!

ENTRA LÁ!
WWW.XMAGAZINE.CO



Case

CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO



BRF

BRASIL FOODS



PERDIGÃO

Sadia

BRASIL FOODS



JAIR BONDICZ

Diretor do Centro de Serviços Compartilhados da BRF, Formado em Ciências Contábeis, com Especialização em Controladoria e Gestão Administrativa e MBA em Gestão Empresarial pela FGV. Trabalha há 18 anos na BRF Brasil Foods, tendo atuado nas áreas de Controladoria, Tecnologia da Informação, Gestão de Projetos, M&A e Serviços Compartilhados. Atuou na área de Investimentos e Aquisições da BRF, participou dos principais projetos de aquisições como: Batavo, Eleva (Avipal/Elegê), Plusfood e Sadia.

BRF – O mundo com mais sabor

Duas das maiores marcas de alimentos do Brasil – Perdigão e Sadia – pertencem hoje à BRF, que atua nos segmentos de carnes de aves, bovinos e suínos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, e que também é uma das principais captadoras e processadoras de leite do país. Presente em 98% do território brasileiro e em mais de 140 países, a empresa é líder na produção de alimentos resfriados e congelados e conta com mais de três mil itens em seu portfólio.

Com faturamento líquido de R\$ 25,7 bilhões, registrado em 2011, a BRF está entre as maiores empresas globais de alimentos em valor de mercado. Responde por mais de 9% das exportações mundiais de proteína animal e é a única companhia brasileira com rede de distribuição de produtos em todo o território nacional. Seu Centro de Serviços Compartilhados, que atende os processos transacionais e rotineiros de todas as empresas do grupo, está localizado na cidade de Itajaí (SC) e emprega mais de 1600 funcionários, que são responsáveis pelo atendimento local e personalizado aos clientes das unidades produtivas supply e comerciais. No comando deste estratégico CSC está Jair Bondicz, que conversou com XMagazine sobre o processo de implantação do Centro, seus principais objetivos e os próximos passos da organização nos mercados interno e externo.

Padronização e otimização de processos

A criação do CSC da BRF é resultado da fusão do CSP



Prédio do CSC BRF – Itajaí - SC

(Centro de Serviços Perdigão) e SSP (Sadia Serviços Compartilhados), que ocorreu em 2011. Coincidentemente, ambos foram criados em 2005, com objetivos muito parecidos: estavam focados principalmente na redução de custos operacionais, padronização e otimização de processos e suporte ao crescimento das empresas (nessa época Perdigão e Sadia).

Ampliação de serviços e crescimento planejado

O CSC BRF tem um dos mais completos escopos de CSC's brasileiros, envolvendo atividades das áreas de Finanças, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Suprimentos, Suporte Comercial, Utilidades Administrativas, Documentação de Exportação, Jurídico, Importação, entre outros. Ao todo, são 64 processos e 235 serviços catalogados. Neste ano, nosso foco está na melhoria de processos, visto que passamos pela consolidação de escopos recentemente. Também estamos trabalhando na ampliação do escopo no mercado externo, que busca ampliar o atendimento às unidades localizadas na América do Sul e Europa. Outro ponto muito importante para nós é suportarmos o forte crescimento projetado para empresa nos próximos anos.

Recorde na implantação e estabilização

Tomando como base o CSC implementado na Perdigão, o Business Case foi elaborado em três meses e implementado em mais seis. A implantação foi feita em duas fases, sendo a primeira em junho de 2005, que

gia da informação, e a segunda no mês seguinte, que envolveu as demais áreas. Na implantação desses processos, todas as unidades da empresa passaram a ser atendidas ao mesmo tempo. A estabilização aconteceu em três meses, mas já em agosto do mesmo ano, no segundo mês de operação, passamos a suportar uma nova empresa do grupo, que acabara de ser adquirida.

Nos objetivos alcançados, um case de sucesso

Se considerados os três objetivos básicos do CSC, creio que criamos um case de sucesso:

Redução de custos operacionais – Dado o grande crescimento da empresa, nosso principal parâmetro sempre foi a relação com gastos do Centro com a ROL (Receita Líquida) da empresa. E a redução foi muito expressiva! Saímos de um patamar de 1%, no estudo do business case, para um índice próximo a 0,30% (mesmo com ampliação do escopo de atividades).

Padronização de processos – Tomamos como referência neste tópico fatores como a certificação SOX (Sarbanes Oxley), que estamos atendendo desde sua implantação, em 2007, e a padronização de todos os serviços prestados pelo CSC, que estão devidamente catalogados e registrados em nossa intranet.

Suporte ao crescimento – Em 2004 (quando elaboramos o Business Case do CSC), o faturamento da empresa girava na casa dos cinco bilhões de reais e se projetava dobrar até 2009. A empresa superou essa meta já em 2007, com a aquisição da Eleva e, em 2011, após fusão com a Sadia, faturou mais de 25 bilhões. E o nosso CSC vem desempenhando importante papel na absorção dos processos dessas empresas adquiridas e de novas unidades, além de participar diretamente na implementação do sistema SAP.

Parcerias e investimento em tecnologia

O start do Business Case do projeto foi feito no final de 2004 e a implantação aconteceu durante o primeiro semestre de 2005. Ao todo, foram envolvidos 30 consultores e uma equipe de 50 funcionários da então Perdigão. Hoje a operação consolidada do CSC da BRF tem cerca de 1600 profissionais alocados na sua sede (Itajaí/SC) e nas regionais comerciais, de logística e produção. Outro ponto importante a se destacar foi a aplicação da tecnologia, que nos possibilitou a redução de custos operacionais e padronização de processos e que absorveu a maior fatia de investimentos quando criamos nossos CSC.

Para dimensionar esse investimento, é bom salientar

que todas nossas unidades no Brasil utilizam os sistemas SAP e estamos em projeto para implantação também no mercado externo. No CSC, utilizamos o SAP, além de um grande volume de soluções implementadas em nossa intranet. Outro fator importante que consideramos é a utilização de metodologia específica, desde o mapeamento de processos bem como nas ações de melhorias e racionalização de atividades. Conceitos do Lean Six Sigma, PDCA e BSC, por exemplo, são muito utilizados.

No início, “desconfianças”. No fim, grandes recompensas!

Inicialmente, a utilização do conceito de serviços compartilhados cria certo desconforto nas empresas, com uma sensação de “perda de poder”. Centralizar processos, delegar atribuições a terceiros (mesmo que colegas da empresa) gera uma ansiedade em parte dos gestores quanto à agilidade e efetividade do serviço que será prestado. (Abro um parêntese aqui para registrar que essa experiência se repetiu nas duas empresas, assim como já aconteceu ou acontece em muitas outras que conheço). Passada essa fase de “desconfiança” – e, principalmente, com a entrega dos Acordos de Níveis de Serviços (ANS) propostos e a evidente redução de custos –, a empresa reconhece o CSC como grande diferencial competitivo e uma forma de desafogar as operações, o que é muito gratificante!



Foto Interna do CSC

Indicadores e relacionamento com os clientes

Ao todo temos hoje 278 ANS, que são homologados e revisados anualmente por um comitê que representa todas as áreas usuárias na empresa. Em 2011, fe-

Case

chamos com 94% de atendimento dos ANS – acima dos 90% que nossa meta mínima a ser superada. Nos indicadores de custeio, vale ressaltar que a alocação de gastos é feita via rateio, que são direcionados às unidades de negócio, proporcionalmente ao esforço do CSC em atender suas demandas. Contudo, estamos implementando um novo sistema de custeio de serviços que nos permitirá a cobrança real, de acordo com a utilização destes serviços por nossos clientes.

Outro fator muito importante a se registrar está no relacionamento com os clientes, que é feito primeiramente via C.A.U. (Comitê de Áreas Usuárias), diretamente entre as gerências executivas do CSC e as áreas de negócios, e também por intermédio da área de atendimento do CSC, que concentra as atividades de Melhoria Contínua do CSC e relacionamento com os clientes.

Até aqui, sensação de dever cumprido...

Como comentei anteriormente, um dos objetivos da criação do CSC (quicá o principal) foi justamente o suporte para o crescimento da empresa. Neste sentido, entendo que estamos cumprindo bem nosso papel. Ao todo, nestes últimos sete anos, absorvemos mais de 15 empresas via incorporações e a BRF saltou de um faturamento de cinco para mais de 25 bilhões de reais. Outro ponto que destaco é a revisão constante de nosso escopo, sempre preocupados com a racionalização de custos e adequação de processos. Nesse período, trouxemos diversos processos para o CSC e, na maioria destes, tivemos expressivas melhorias em custos e níveis de serviços. Para o futuro da empresa, vejo que estamos diante de um novo desafio: a absorção dos processos internacionais e, em breve, a instalação das bases na Argentina e Europa.

*Gerentes Executivos do CSC:
Francisco Spinello, Jair Bondicz,
Dalro Oberger, Ronaldo Ferrari e
Renato Madalozzo.*



... Para amanhã, novos desafios e um futuro promissor!

Vejo hoje que os três objetivos e desafios básicos foram atingidos plenamente: redução de custos, padronização de processos e suporte ao crescimento. Mas não podemos nos acomodar, sequer relaxar ou “baixar a guarda”, pois temos ainda grandes oportunidades de redução de custos e melhoria em níveis de serviços, racionalizando processos, automatizando operações e eliminando atividades que não agregam valor à organização.

Também tivemos grandes conquistas nos últimos anos: o melhor desempenho em duas das três pesquisas de Benchmarking do mercado em Serviços Compartilhados e eleitos o Melhor CSC brasileiro na categoria “Best Mature”, na edição do IQPC deste ano. Mas o fator que mais nos alegra é o reconhecimento da importância e do papel do CSC pelos colegas da BRF.

Agora, o que buscamos é absorvermos as unidades do Exterior e entregar serviços cada vez mais adequados às necessidades da empresa, com o menor custo do mercado e dentro do prazo necessário para que a empresa atinja seus objetivos de crescimento e rentabilidade.

Outro ponto fundamental, e que temos como metas para este e os próximos anos, é nossa responsabilidade social nas comunidades que atuamos, especialmente em Itajaí, onde temos nossa maior operação: atrair, recrutar e capacitar profissionais, estar fortemente envolvido com as causas sociais, preservar o meio ambiente e tornar nossa “casa” um local agradável para trabalharmos.

Por fim, em conjunto com o GESOC (Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados), buscamos fortalecer o conceito de Serviços Compartilhados no Brasil, criar benefícios fiscais e trabalhistas que possam colocar definitivamente o Brasil na rota mundial de Serviços.

- O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da BRF consolidou-se como um dos maiores e mais importantes Centro de Serviços do Brasil ao ganhar o prêmio do Excelência em Centro de Serviços Compartilhados, durante o Shared Serviços Brasil 2012, promovido pelo Internacional Quality & Productivity Center (IQPC).
- Localizado em Itajaí/SC o CSC BRF possui cerca de 1000 funcionários. É uma organização de atuação local com foco global. Trabalha processos padronizados e com aprimoramentos constantes para atender a diferentes públicos, focado em redução de custos, aumento da qualidade e geração de valor para a organização. Seu desempenho é avaliado por metas internas e melhores práticas de mercado.
- O CSC BRF atende as demandas transacionais das áreas de Finanças, Controladoria, Recursos Humanos, Utilidades, Atendimentos Administrativos, Suprimentos e Suporte Comercial. Otimiza recursos, integra tecnologias, processos e pessoas, sendo a peça fundamental para suportar o crescimento da BRF, que vem se consolidando como uma das maiores empresas de alimentos do mundo.



O mundo com mais sabor

Excelência Operacional

Qual o futuro de sua empresa?



Carlos Magalhães
(carlos.magalhaes@xcellence.co)

Sócio-diretor da assessoria empresarial Xcellence & CO., Advisor e especialista no modelo de eficiência operacional baseado no conceito de Organização de Serviços Compartilhados e Centros de Excelência.

Volatilidade econômica global é a nova realidade dos gestores corporativos e públicos. Custos crescentes, novos concorrentes, tecnologias em mudança, regulamentos complexos, mercados imprevisíveis e déficits crescentes estão impactando as instituições em todo o mundo e criaram novos desafios para atender as expectativas dos acionistas. Empresas que utilizam ferramentas analíticas e de tecnologia para enfrentar estes desafios têm uma enorme vantagem competitiva. No entanto, para enfrentar e eliminar os desafios, não basta automatizar: terão de implantar processos mais inteligentes. Este artigo discute a necessidade, o roteiro, e os fatores críticos de sucesso para que as empresas se tornem Empresas Prontas para o Futuro.

O caminho para estar pronto para o futuro

Nenhum de nós é dono de uma bola de cristal. Mas com o acesso à informação certa, colocado nas mãos de profissionais que sabem como interpretar corretamente e agir sobre ela, você pode obter um forte senso de como a paisagem operacional para o seu negócio pode ser flexível, e como inteligente você pode avançar interagir com os desafios do mercado. É importante ressaltar que a clarividência não seja alcançada por meios sobrenaturais e “achômetros”. Ele são obtidos apenas na fase final de uma evolução da capacidade de uma empresa em gestão de processos de negócios. Cada estágio ou fase o retorno é atingido por ações concretas e integradas.

O Roadmap abaixo apresenta 5 fases desta evolução:



Como uma empresa evolui através de cada estágio acima e o contexto temporal em que ela se insere, impactam no seu desempenho e permite formular o seu grau de expectativa para o sucesso de sua jornada. O maior ou menor grau de preparo em cada fase pode mudar sensivelmente o resultado e o tempo para se atingir seus objetivos futuros.

Estar pronto para o futuro é desenvolver a capacidade de antecipar e resolver problemas emergentes de fornecedor e cliente de forma precisa e proativa, e preferencialmente, eliminar os problemas preventivamente sempre que possível. Deve-se portanto ter uma cultura com foco em cliente nas Unidades de Negócio e deixar para os Centros de Serviços Compartilhados a função de administrar as atividades de apoio para que em conjunto definam a melhor estratégia de acordo com a capacidade de atendimento ao cliente e enfrentar a concorrência.

Quanto á coleta de informação para a tomada de decisão, deve-se tratar este aspecto de forma inteligente alavancando tecnologias inteligentes de análise, processos mais inteligentes e mais inteligentes formas integradas de operações que permitam identificar e eliminar fluxos de trabalho desatualizados e substituí-los por novos mais precisos e eficientes.

Passado Ultrapassado
Medidas de desempenho após a realização da mesma

Passado Proficiente
Medidas de desempenho demonstrando a evolução da mesma

Futuro Inteligente
Medidas de desempenho através de tendências para antecipar ação

O primeiro dever, no sentido de criar uma organização pronta para o futuro é ir além da simples pergunta: “Como posso melhor enfrentar esse desafio?” e, em vez desta, perguntar: “Existe uma maneira de reestru-

turar um processo para que este desafio atual já não represente um desafio para o nosso negócio no próximo futuro? “

Não há dúvidas que todas as empresas possuam algum tipo de ERP ou sistema Integrado de Gestão, a dúvida é se estão sendo utilizadas de forma correta e integrada para a gestão ou como simples repositório de informação. Como alavancar o uso destas ferramentas para que as partes interessadas possam cada vez mais utilizar um “self-service (auto-serviço), anytime (a qualquer tempo), anywhere (em qualquer lugar)”.

Os fluxos de trabalho devem ser concebidos além do que é mais cômodo para os seus funcionários ou parceiros de negócios de gestão gerenciar, mas sim melhor para atender os clientes e o tempo para fazê-lo. Hoje um fluxo de trabalho pode ser acionado remotamente em poucos toques de dedos em um touchpad, smart phone ou tablet PC.

Você deve ter em mente que a melhor tecnologia é apenas um meio para o fim de um melhor desempenho do processo, não um substituto para ele. Além disso, lembre-se que ao adaptar seus fluxos de trabalho você deve garantir que as políticas e seguranças também deverão ser redesenhadas para mitigar os riscos associados à migração para uma plataforma mais aberta.

“Como nossa empresa deve-se parecer em três anos, e como é que vamos redesenhar processo em torno dessa visão?” Olhar para o futuro permite que você projete o processo desimpedido por consideração ou vícios de pessoas ou limitado às atuais tecnologias e processos. Permite criar inteiramente novos fluxos de trabalho para atender às suas extremidades futuras. A quebra de paradigma esta na utilização de processos e capital humano que possibilite integrar e alavancar tecnologia para responder às mudanças com agilidade. Quando aplicada de maneira inteligente, usando insights de operações existentes (benchmarks) e as oportunidades emergentes, a tecnologia pode ter um impacto exponencial nos resultados.

O que realmente muda?

O que realmente muda é a nossa capacidade de identificar com precisão e rapidez e disseminar as informações corretas através dos canais de comunicação corretos com pessoas focadas em suas atividades seja ela de apoio ou na linha de frente da operação, suportada por uma tecnologia que esta alinhada e integrada aos processos do negócio de forma simples e flexível, permitindo antecipar com precisão o que o cliente ou o

mercado querem, ou precisam, antes mesmo de eles perceberem que querem ou precisam.

Muito frequentemente, porém, as empresas gastam toda a sua energia e recursos na gestão de um processo exclusivamente a partir de uma perspectiva operacional de seu dono. Apreender os aspectos de um processo que está nas mãos de um cliente ou fornecedor é tido como “fora do nosso controle” ou “não é nosso trabalho”. Este é um erro grave, pois o cliente não compra o que você quer vender, mas o que ele precisa comprar.

Fatores de Sucesso para estar pronto para o futuro

Ter uma visão clara da gestão que você pode controlar é a essência da disponibilidade futura. Uma empresa pronta para o futuro precisa ser:

- **Globalmente eficaz**, tanto em termos de sua capacidade de lidar com diferentes mercados e executar operações de forma otimizada.
- **Conectada** para que ela possa entregar a visibilidade necessária para antecipar e satisfazer as necessidades das partes interessadas em constante evolução.
- **Inovadora** na abordagem tanto para a oportunidade quanto para a incerteza.
- **Adaptável** para responder e mudar com agilidade.



CSC

ABB



Francisco Malnarcic
Gerente Geral de CSC - ABB

A Empresa

A Asea Brown Boveri - ABB (www.abb.com.br) é líder em tecnologias de energia e automação, proporcionando aos clientes industriais e de concessionárias a melhoria da sua performance energética, além da redução dos impactos ambientais. O grupo ABB opera em cerca de 100 países e emprega em torno de 145.000 funcionários.

Presente no Brasil há 100 anos, a ABB tem perspectivas de forte crescimento em função dos investimentos governamentais em infra-estruturas, o que a tem feito investir fortemente no Brasil.

O CSC da ABB responde localmente a diretoria financeira (CFO) e de maneira matricial a um centro de excelência localizado em Zurique (Suíça). Francisco Malnarcic, a 15 anos na empresa, é o Gerente Geral de CSC a três anos, anteriormente desempenhou a função de Tesoureiro e Controller. A organização conta com 65 colaboradores e o escopo é concentrado nos serviços administrativos de contabilidade, fiscal, contas a pagar, contas a receber e crédito a clientes. O CSC da ABB

tem uma história de sucesso e está estabelecido a mais de 10 anos, sendo um centro maduro com soluções e processos bem definidos e em pleno funcionamento.

Porque vocês resolveram criar o CSC na empresa?

Os principais objetivos no momento da criação eram melhorias de qualidade e produtividade, aliadas a redução de custos. Hoje o CSC é visto como estratégico para a meta de forte crescimento da unidade local, seja via aumento vegetativo das atividades ou aquisições de empresas, ter um CSC bem estruturado nesse ambiente permite a ABB ter segurança que seus processos administrativos financeiros não serão afetados e suas fortes políticas seguirão sendo respeitadas.



Quais os processos implantados hoje e quais as perspectivas de novos processos?

O escopo atual do CSC da ABB é focado na área financeira: Contabilidade, Fiscal, Contas a Pagar, Contas a Receber e Crédito a Clientes, para o futuro alguns estudos apontam para a possibilidade de que atividades rotineiras ligadas a Recursos Humanos, Informática e Compras passem a operar dentro da mesma filosofia, em uma estratégia conhecida como “Multi Tower”.

O CSC foi implantado em quanto tempo? Após a implantação qual ao tempo previsto de estabilização?

Entre planejamento, adequação das ferramentas e início das atividades foram necessários em torno de 9 meses, e graças a qualidade dos líderes do projeto e da existência prévia de uma forte controladoria corporativa a estabilização veio em pouco mais de 2 anos.

Plano de Implementação	Data Final
Nomeação do Gerente do Projeto	30/10/99
Entrevistas e Mapeamento dos processos	20/12/99
Análise e Otimização dos processos	07/01/00
Definição da organização do CSC gerentes / coord	14/01/00
Envolvimento e suporte de IT	14/02/00
Reunião com gerente mundial de CSC	23/02/00
Definição novos processos e rotinas	29/02/00
Definição dos funcionários transferidos para CSC	30/03/00
Localização CSC e plano de investimento aprovado	15/04/00
Instruções e procedimentos aprovados e emitidos	30/04/00
Workshop com pessoa operacional das BAUs	20/05/00
Treinamento do pessoal do CSC	31/05/00
Início das operações do CSC	01/07/00

Case

Quais os benefícios da Implantação do CSC para a empresa?

Os benefícios indiretos foram em relação a qualidade dos processos e redução nos riscos em função da forte disciplina e concentração na execução das tarefas de maneira estruturada e especializada.

O quadro abaixo mostra os ganhos quantitativos:

	Início 07/00	Real 12/00	Real 12/01	Real 12/02	Real 12/03	Real 12/04	Forecast 12/05	Target Grupo
Grau de Implementação	-	39%	97%	97%	100%	100%	100%	100%
Evolução de Pessoal	145	116	90	63	51	46	44	94
Redução de Pessoal %	-	20%	38%	57%	65%	68%	70%	35%
Redução de Custo %	-	10%	23%	43%	58%	59	60%	35%

Como foi o processo de implantação, qual a duração do projeto, quantos profissionais possuem?

O processo de implantação foi precedido de estudos de volumetria, ABC, desenho de processos e gerenciamento de mudança de cultura, e teve duração de aproximadamente um ano desde a concepção até o primeiro dia de funcionamento.

O CSC iniciou com 145 profissionais a 12 anos atrás e conta hoje com 39 nas funções assumidas no início das atividades. Ao longo do tempo outras tarefas foram assumidas e o centro conta com 65 profissionais atualmente.

Como a tecnologia ajuda no dia - a - dia da operação. Quais ferramentas utiliza?

A proximidade com a área de tecnologia de informação (TI) é essencial, todos os processos do CSC são fortemente impactados por essa tecnologia, avanços como o OCR (Optical Character Recognition) podem ser traduzidos em ganho de produtividade muito rapidamente. Hoje o CSC da ABB conta com ferramentas de OCR, como já mencionado, além de uso intensivo de digita-



lização de documentos, Workflows em Lotus Notes e Web, Aplicativos Web para disponibilização de consulta de informações a fornecedores (Vendor Self Services), Aplicativos integrados ao ERP para controle de Crédito e Cobrança e Comércio Exterior.

Qual a mudança cultural observada com a criação do CSC no ambiente da empresa?

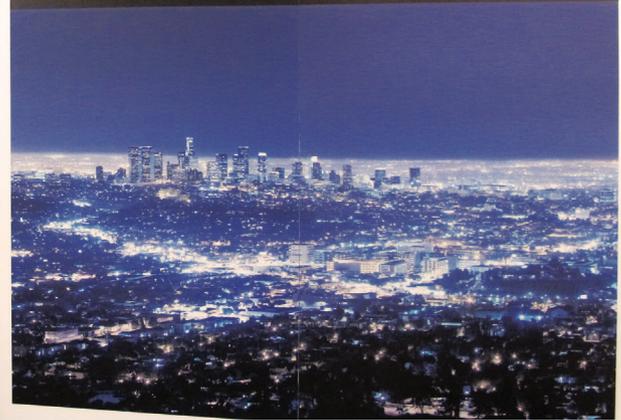
Criou-se um centro de Excelência em conhecimento financeiro reconhecido por todos e fortemente utilizados pela organização. O CSC possui forte foco no treinamento dos seus colaboradores e dos demais envolvidos nos processos financeiros da empresa através da oferta de uma série de treinamentos financeiros e fiscais.

Outro ponto extremamente relevante refere-se ao fato de ser visto como um celeiro de talentos da organização, talentos desenvolvidos no CSC encontram-se em diversas partes da empresa: compras, controladoria, auditoria, administração de contratos, e até em outro país dentro da própria ABB.

Finalmente, observa-se uma cultura de prestação de



Líder mundial em tecnologias de energia e automação. É a ABB integrando processos e gerando resultados.



serviços com qualidade, suportada por ferramentas especialmente aplicadas para cada tarefa, atividades detalhadamente descritas em um contrato de serviços (ANS ou SLA) suportados e medidos por KPI's (índices que aferem qualidade, custo e efetividade das atividades).

Qual a efetividade do SLA, indicadores de desempenho e custeio / precificação no processo de governança e relacionamento com o cliente e o CSC?

O SLA tem sido base importante para balizar o relacionamento com os clientes internos, esse contrato é atualizado anualmente para refletir os ganhos de produtividade e respectiva redução dos preços, assim como para dirimir eventuais dúvidas quanto a escopo de cada serviço prestado pelo CSC.

Em adição ao SLA e Indicadores de Desempenho (KPI) existe a Pesquisa de Satisfação de Clientes que é aplicada anualmente e tem orientado o CSC a focar nas áreas em que nossos clientes mais necessitam. Essa pesquisa é fundamental, pois a aplicação isolada dos KPI's pode trazer a falsa impressão de evolução dos processos e conseqüente satisfação dos clientes, o que nem sempre é verdade.

Qual a sua visão sobre o papel do CSC no processo de crescimento e futuro da empresa?

Em função da estratégia mundial e local da ABB que busca forte crescimento, o CSC tem sido colocado

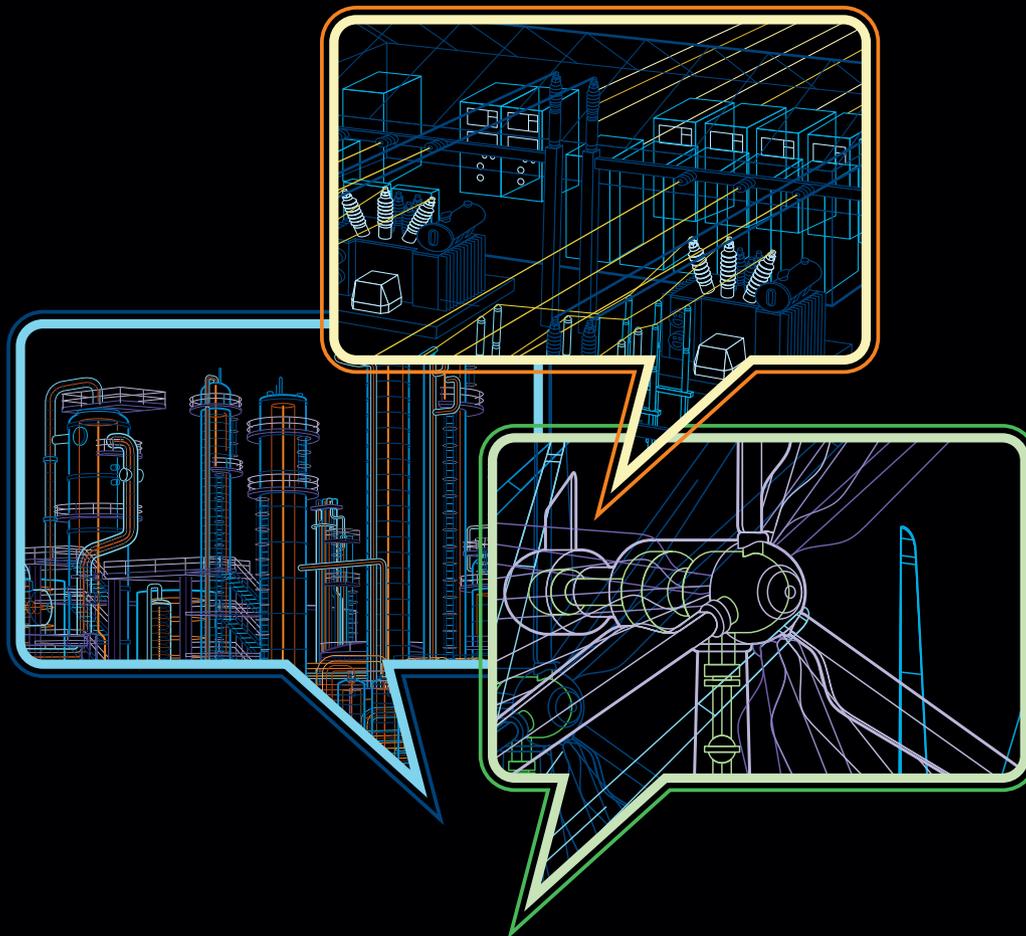
como peça fundamental por dar estabilidade aos processos e garantir um alto grau de padronização nos processos de empresas eventualmente adquiridas ou mesmo demandas oriundas de um forte crescimento vegetativo, garantindo ainda ganhos de escala importante em qualquer estratégia de crescimento.

Os objetivos foram atingidos? O que busca o CSC para a organização agora?

Os objetivos iniciais relativos à qualidade e custo foram plenamente atingidos e é constantemente utilizado como exemplo para as demais áreas da empresa, notadamente Compras e Recursos Humanos.

Para o futuro o CSC da ABB deve buscar avanços através da maior aplicação de novas tecnologias, do treinamento e seleção de pessoal, manutenção de talentos e expansão das atividades para a América do Sul (South America Cluster), além de manter o alto grau de padronização existente e abrir espaço para outras atividades em colaboração com outras áreas corporativas da ABB.

A expansão dos serviços para a América Latina foi precedida em 2010 de um trabalho de padronização dos processos, chamado internamente de CSC Light, que consistiu em uma harmonização das atividades objetivando o futuro atendimento desses países desde o Brasil. Em 2012 iniciou-se a migração de parte dessas atividades para o Brasil.



O Brasil no centro dos debates sobre as novas tecnologias em automação e energia

ABB Automation & Power World Brasil 2012 Connect. Learn. Succeed.

De 11 a 13 de setembro, o Brasil será a sede do ABB Automation & Power World 2012 – um evento que irá apresentar inovações tecnológicas que aliam o aumento da produtividade à eficiência energética.

Em um espaço com mais de 700 m², usuários dos mais variados segmentos e especialistas da ABB vão apresentar workshops, exposições e estudos de casos para demonstrar as mais recentes tecnologias desenvolvidas pela ABB.

Participe deste grande evento e conheça os produtos e sistemas da ABB desenvolvidos para aumentar a sua competitividade no mercado. Para mais informações, acesse o site www.abb.com.br/a&pworld.

ABB Automation & Power World Brasil 2012.



Quer saber mais sobre o
ABB Automation & Power World Brasil 2012?
Fotografe o código ao lado com o seu celular
e tenha mais informações sobre o evento.
Lembre-se, para decifrar o código você precisa
de um aplicativo instalado em seu celular.

Power and productivity
for a better world™





João Tadeu Pintoni
(joao.tadeu@xcellence.co)

*Advisor em Shared Services Center
Xcellence & CO.*

João Tadeu Pintoni

Fale um pouco sobre sua carreira profissional?

“Eu fui fabricado em uma linda noite de outono no bairro do Itaim Bibi quando meu pai, depois de ter 03 filhas, decidiu: “desta vez vem um macho”, e numa bela madrugada de terça feira de cinzas em fevereiro de 1949 nasce esse maravilhoso cavalheiro!!”

Nos tempos antigos, a vida profissional iniciava-se muito cedo, e todas crianças e adolescentes começavam sua carreira profissional ainda muito jovens para não dizer crianças.

Comigo não foi diferente. Logo aos 11 anos minha querida mãe foi a Rua Joaquim Floriano no Itaim Bibi e conseguiu-me um emprego numa loja de fotografia, óbvio de um japonês, e iniciei minha vida profissional como balconista e cortador de rebarbas de fotografias. Logo em seguida pedi demissão e fui trabalhar numa loja ao lado de venda de equipamentos elétricos, lustres etc., e também consertavam ferros de passar, liquidificadores, etc., e isso que me chamou atenção. Chama-se Casa Armando (nome do dono) cara muito gente fina.

Minha mãe trabalhava como costureira para completar a renda da casa, para poder tirá-la da hipoteca, e numa

dessas casas tinha um senhor que trabalhava no Grupo Votorantim.

Daí para trabalhar na Votorantim fui um “tirinho”. Iniciei em 23/04/1964 no setor de compras com auxiliar de escritório. Logo fui promovido para datilografo na emissão de pedidos de compras de todo o grupo. Já naquela época, a Votorantim naquele prédio atrás do Teatro Municipal, tinha um “Centro de Serviços Compartilhado de Compras” nos mesmos moldes de hoje, mas eles nem sabiam disso. Lá se comprava para todas as empresas do grupo da época.

Daí para frente me virei sozinho. Pedi demissão da Votorantim e fui trabalhar perto de casa no Itaim Bibi numa concessionária VW chamada Cibramar que existe até hoje. Depois disso fui para uma empresa chamada Plásticos Machado como Chefe Geral de Escritório em 1969, Avon a partir de 1970 em Recursos Humanos, Eletric em 1972, e o grande desafio ,02 meses após me casar, pedi demissão da Eletric e ingressei na Asea Industrial, hoje ABB Ltda onde foi maior parte de minha carreira sempre na área de finanças e controladoria.

Em 1999 iniciei o projeto de Centro de Serviços Compartilhados que entrou em operação em Julho 2000, e o gerenciei até dezembro de 2008 quando “pendurei a chuteira” por única e exclusiva decisão minha.

Particpei de vários seminários com o tema de Centro de Serviços Compartilhados como palestrante.

Atualmente faço trabalhos como “Avisor”, sempre que requisitado pelas empresas, e óbvio curtir a vida com minha família e minha moto de Suzuki de 800 c.c.



Como foi a criação do CSC na ABB?

As funções administrativas na ABB, quando olhadas como um todo, não estavam totalmente otimizadas para gerar vantagem competitiva.

A rapidez das mudanças é fantástica, e por vezes pergunta-se se é possível acompanhá-las.

O tempo de comparação diminuiu. Antes as comparações tecnológicas entre produtos eram feitas em períodos de tempos mais longos, de anos, atualmente fala-se em meses!!

A mudança da economia “setorial” para economia “global” indica que as concorrências locais ou regionais, são feitas agora com empresas do mundo todo. Essa mudança impôs às empresas uma necessidade constante de produzir melhor e com mais eficiência. O ditado usual “FAZER MAIS COM MENOS CUSTOS” nunca foi tão verdadeiro como nos dias de hoje.

CSC é um projeto mundial do Grupo ABB, iniciado em 1999 com objetivo de prestar serviços administrativos, financeiros e contábeis, corporativamente, para conseguir padronização e implementação de processos comuns, racionalização e conseqüentemente a redução de despesas e desta forma obter economia de escala.

Com essas ações, permitir que as Áreas de Negócios, pudessem focar e direcionar todos os esforços, única e exclusivamente nos negócios (core business), junto aos clientes, fornecedores, processos produtivos, qualidade, e meio ambiente.

O cronograma de implantação foi cumprido a risca e o CSC na ABB Brasil iniciou rigorosamente em 01/07/2000 com sucesso graças a dedicação de todo o grupo de projeto, e principalmente o comprometimento da alta gerência da empresa, um líder de projeto hábil e com liderança reconhecida pela organização, além de comunicação rápida, objetiva e transparente de qual a finalidade do projeto e seus conseqüentes benefícios.

Como surgiu a ideia de criar o GESC?

GESC: Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados
2009

O objetivo do grupo foi disseminar melhores práticas entre as empresas, realizar benchmarkings, entender tendências, organizar eventos, cooperar para a melhoria da legislação associada e gerar conteúdo relacionado ao tema.

O Grupo congrega empresas nacionais e estrangeiras que operam Centros de Serviços Compartilhados no Brasil.

O grupo possui um regulamento próprio e uma dinâmica de reuniões mensais. Cada mês uma das empresas hospeda o encontro.

Alem das reuniões mensais do grupo, pode ser constituídos subgrupos para discutirem temas de interesse comum e pré-aprovados. Tais subgrupos devem ser liderados por um representante formal do GESC, e dependendo da complexidade do tema, representantes de cada empresa, especialistas no Processo ou no Assunto, poderão ser nomeados.



O que é o GAN-GRUPO e qual a função dele?

O Grupo de Estudos “ATALIBA NOGUEIRA-GAN” tem pôr objetivo discutir assuntos de natureza contábil, econômica, administrativa, fiscal e legislação empresarial.

As discussões do tema desse artigo são feitas em reuniões mensais de frequência obrigatória por parte dos membros do Grupo.

Por uma decisão unânime de seus representantes, o Grupo tem como patrono o DR. ATALIBA NOGUEIRA e foi depois denominado “Grupo de Estudos ATALIBA NOGUEIRA-GAN em sua homenagem.

O Grupo de Estudos é constituído de no máximo 12 (doze) empresas, com até 3 (três) representantes.

As reuniões ou eventos do Grupo serão realizados em processo rotativo em locais, datas e horários previamente divulgados pela Coordenação do Grupo e que ofereçam condições e ambiente propícios para o desenvolvimento dos trabalhos.

As discussões e conclusões são caráter meramente orientativo e de colaboração, não vinculando nenhuma empresa a segui-las, assim como não implicando para o Grupo nenhuma responsabilidade pelas eventuais conseqüências de ordem legal ou financeira.

Por decisão unânime dos representantes na reunião realizada em 20/10/2004 nas dependências da Alstom Power, fui nomeado Presidente e mesmo após minha saída da ABB em dezembro de 2008, o Grupo confirmou por unanimidade na reunião que continuaria com Presidente “vitalício”.

Quais foram seus últimos projetos?

Antes de minha aposentadoria na ABB, fui “intimado” pelo meu chefe na época José Caetano CFO da região América do Sul da ABB, para harmonizar os processos dos países onde tinham ABB, com objetivo de fazer um único CSC para região. Isso foi feito em 2008 com sucesso, para Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela, e hoje o CSC do Brasil já faz trabalhos para esses países.

Esse projeto foi continuado pelo meu sucessor no CSC da ABB Brasil Francisco Malnarcic , motivo de matéria desta edição.

Logo após minha aposentadoria, em fevereiro de 2009,palestrei no seminário de CSC anual da IQPC, e em seguida fui procurado pelo Lucas do Grupo Positivo de Curitiba, que estavam no seminário por estarem em fase inicial de implementação de um CSC no grupo, para fazer um diagnóstico no intuito de orientá-los a melhor maneira de implementar um CSC. Esse foi o meu primeiro projeto depois de aposentar pela ABB.

Após isso, a própria ABB, convidou-me em 2010 para um projeto especial comandado pela matriz, mas não em CSC, mas no setor jurídico.

Hoje, sou associado da empresa Xcellence & CO onde continuo aportando meus conhecimentos e experiências adquiridos ao longo desta boa jornada colaborando para o desenvolvimento do conceito de serviços compartilhados em projetos como o do CSC do Hospital São Camilo, e no diagnóstico para o processo de reestruturação organizacional do Centro Universitário São Camilo, e a vida continua....



ESTUDO SOBRE TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

BRASIL E AMÉRICA LATINA

A **Xcellence & CO.** na sua vocação em levar informações e conhecimento aos gestores corporativos, está disponibilizando o seu novo **Estudo sobre Tendências de Evolução dos Centros de Serviços Compartilhados – Brasil e América Latina, incluindo a Pesquisa** realizada durante os anos de 2011 e 2012 no Brasil e na América Latina com empresas de diversos portes, ramos de atividades e grau de maturação diferentes. O objetivo: identificar as melhores práticas, tendências e maturidade dos Centros de Serviços no Brasil e na América Latina.

Abrangência da Pesquisa

- Evolução do Modelo
- Organização e Governança
- Processos
- Pessoas
- Tecnologia
- Localização
- Precificação
- SLA – Acordo de Serviços
- Cultura e Gestão da Mudança
- Indicadores
- Benefícios e Dificuldades
- Novos Desafios
- Nível de Maturidade
- Tendências na América Latina
- Ponto de Vista sobre o Futuro do CSC



Conjuntamente com este Estudo de Tendências, estamos disponibilizando 2 versões de Diagnósticos com foco de alavancar o desempenho operacional de seu Centro de Serviços ou de sua organização de modo geral e a personalização de um relatório de Tendências para sua empresa. Solicite o material pelo email: estudotendencias@xcellence.com.br

Xcellence & CO.

Transformando suas ideias em valor.

www.xcellence.co

www.xmagazine.co

www.sharedservicesportal.com