



OPERATIONAL EXCELLENCE. INNOVATION. NETWORKING.  
EXCELÊNCIA OPERACIONAL. INOVAÇÃO. NETWORKING.

# MAGAZINE

ISSUE 04 - YEAR 01 - NOV/2012  
EDIÇÃO 04 - ANO 01 - NOV/2012



*Rhodia's Shared Services Case  
// Case de Centro de Serviços  
Compartilhados da Rhodia*

*Who is the process owner  
in your company?  
// Quem é o dono do  
processo na sua empresa?*

*Carlos Magalhães*

## ***Towards Globalization Rumo à Globalização***

The fourth issue of XMagazine strengthens our mission to bring knowledge and sharing of information to managers in search of operational efficiency and best practices in the use of the concept of management model known as Shared Services Center, besides Brazilian cases.

In this fourth issue, we are providing our readers with one case of success: The Center of Excellence of RBS-Rhodia Business Services in France.

In the opening of this issue we are invited to ponder on the twofold challenge: the definition of roles and responsibilities of processes (process-owner) in a corporation with a Shared Services Organization and how to develop the SSC's specialization with the implementation of end-to-end process.

Welcome to XMagazine, share it, learn with it and have fun.

**Carlos Magalhães**  
Editor-in-chief

A quarta edição da XMagazine fortalece nossa 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 além dos cases Brasil.

Nesta quarta edição, brindamos os leitores com um case de Sucesso : O Centro de Excelência da RBS-Rhodia Business Services na França.

No ensaio desta edição nos convida a refletir sobre o desafio duplo: da definição de papéis e responsabilidades dos processos ( process-owner) numa corporação com uma Organização de Serviços Compartilhados e como evoluir a especificação dos CSC com a implantação de processos ponto-a ponto (end-to-end)

Seja bem vindo à XMagazine, compartilhe, aprenda, divirta-se

**Carlos Magalhães**  
Editor responsável



Revista XMagazine  
Direção Editorial: Carlos Magalhães  
Concepção, edição, redação, fotografia e produção:  
Adriel Oliveira.  
Edição e Comunicação, Lda. Impressão e acabamento:  
Adriel Gráfica, Lda.

XMagazine é uma publicação trimestral  
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

Para mais informações:  
[marketing@excellence.co](mailto:marketing@excellence.co)  
Para acesso digital:  
[www.xmagazine.co](http://www.xmagazine.co)



4  
*Rhodia's Shared  
Services Case  
// Case de Centro de  
Serviços Compartilhados  
da Rhodia*



12  
*Who is the  
process owner  
in your company?  
// Quem é o dono  
do processo na  
sua empresa?*

**Shared  
Services  
Center**  
/  
**Centro  
de Serviços  
Compartilhados**





**Member of the Solvay group**





*Xavier LANCKSWEIRT*

*President of Rhodia's Business Services*

*/  
Presidente do Centro de Serviços Compartilhados da Rhodia*

## **Company Profile - a brief history of the company and directors.**

Rhodia has a long story as a chemical company. Initially as part of the French group Rhône-Poulenc, then as a stand-alone company and since 2011 as a sector of the Belgian group Solvay, Rhodia has been always recognized by the quality of its products and services, by the sustainability of its processes and by the skills and commitment of its people.

With 65 production sites in 25 countries, and employing around 14,000 employees, Rhodia produces a wide range of products consumed in many areas of the industry such as automotive, electronics, fragrances, health, personal care, detergent, and consumer goods markets.

## **Why did you decide to create the Shared Services Center (SSC) in the company?**

In July 1st 2010 Rhodia launched the «Move for Growth» project to create the conditions for a profitable and responsible growth of the company, based on a more decentralized organization, with eleven Global Business Units and eleven Functional Divisions. To support this structure, the company created Rhodia Business Services (RBS), a unit entrusted with conducting activities to ensure competitive standing and operational excellence concerning all major administrative processes.

The operational structure led by Xavier Lanckswiert, former Rhodia Polyamide Finance Director was organized around 7 activities: Accounting, Costing, Credit Management, Customer Services, HR Administration & Payroll, Piloting & Tools and Procurement, supported by an Operational Excellence team as well as functional teams (controlling, legal, HR,...). The RBS Steering

## **Perfil da empresa - breve história da empresa e seus diretores**

Rhodia tem uma longa história como uma empresa química. Inicialmente, como parte do grupo francês Rhône-Poulenc, depois como empresa independente e desde 2011 como um setor do grupo belga Solvay, a Rhodia sempre foi reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços, pela sustentabilidade de seus processos e capacidades e compromisso de seu pessoal.

Com 65 unidades de produção em 25 países, e empregando em torno de 14.000 funcionários, a Rhodia produz uma grande variedade de produtos consumidos em muitas áreas da indústria como automotiva, eletrônica, de fragrâncias, saúde, cuidado pessoal, detergentes e nos mercados de bens de consumo.

## **Por que vocês decidiram criar o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na companhia?**

Em 1o de julho de 2010, a Rhodia lançou o projeto «Move for Growth» «Avançando em direção ao crescimento» para criar as condições para um crescimento rentável e responsável da companhia, com base em uma organização mais descentralizada, com onze Unidades Globais de Negócios e onze Divisões Funcionais. Para sustentar essa estrutura, a companhia criou a Rhodia Business Services (RBS), unidade responsável por executar atividades para assegurar a posição competitiva e excelência operacional concernente a todos os maiores processos administrativos.

A estrutura operacional, liderada por Xavier Lanckswiert, antes diretor da Rhodia Polyamide Finance, foi organizada em torno de sete atividades: Contabilidade, Custos, Gerenciamento de Crédito, Atendimento ao Consumidor, Gestão de RH & Folha de Pagamento,

Committee is composed by the leaders of all these areas and also includes directors of some Functional Divisions.

This organization was deployed on a worldwide basis, in Asia, Latin America, North America and Europe, with each activity represented in each region and aligned with the direction of the worldwide activity leaders.

Pilotagem & Ferramentas e *Procurement*, com o apoio de uma equipe Operacional Excellence, como também de equipes funcionais (controladoria, jurídico, RH,...). A Comissão de Direção da RBS é composta por líderes de todas essas áreas e compreende também diretores de algumas Divisões Funcionais.

Essa organização foi empregada mundialmente, na Ásia, América Latina, América do Norte e Europa, com cada atividade representada em cada região e alinhada à direção dos líderes de atividades mundiais.

## RBS Operational scope: 7 major activities and 4 key processes to start with, within a scope evolving over time:

### Customer Service

- Manage process orders and invoicing for products sold by Rhodia
- Manage customer contacts and claims
- Manage relations with external services suppliers

### Credit Management

- Manage customer risk and cash collection
- Manage relations with external credit and cash collection suppliers

### Procurement

- Purchase orders processing
- Secure and manage on time in full deliveries of incoming goods and services
- Procurement subcontractors management

### Accounting

- Establish general, auxiliary, analytical and tax accounting for Rhodia
- Manage fixed assets
- Manage relations with outsourced service providers

### Costing

- Establish valuation standards for costs and inventory
- Superise physical inventory processes
- Simplify, standardize & automate processes and data related to costs and cost centers

### HR Admin & Payroll

- Manage & jointly operate WW payroll process with outsourced service provider
- Ensure the administration of HR data
- Manage HR reporting

### Piloting & Tools

- Provide reporting / piloting tools for GBUs, Corporate functions & RBS performance follow-up.
- Ensure standard processes for data administration

### 4 Key processes:

- ▶ Hire To Retire (HtR)
- ▶ Purchasing to Pay (PtP)
- ▶ Order To Cash (OtC)
- ▶ Record To report (RiR)

## Escopo Operacional da RBS: Sete maiores atividades e quatro processos chave para começar, dentro de um escopo que se desenvolve com o passar do tempo:

### Atendimento ao consumidor

- Administra pedidos de processo e faturamento de produtos vendidos pela Rhodia
- Administra os contatos com consumidores e reclamações
- Administra relacionamentos com fornecedores de serviços externos

### Gerenciamento de crédito

- Administra o risco do cliente e cobrança de faturas
- Administra relacionamentos com crédito externo e fornecedores de cobrança de fatura

### Procurement

- Processamento de ordens de compra
- Assegura e administra as entregas no prazo de bens e serviços
- Gerenciamento de terceirizados de compras

### Contabilidade

- Estabelece contabilidade geral, auxiliar, analítica e tributária para a Rhodia
- Administra os ativos fixos
- Administra relacionamentos com fornecedores terceirizados de serviços

### Custos

- Estabelece padrões de avaliação para custos e estoque
- Supervisiona processos de inventário físico
- Simplifica, padroniza & automatiza processos e dados relacionados a custos e centros de custo

### Administração de RH & Folha de Pagamento

- Administra & opera em conjunto processo de folha de pagamento de WW com fornecedor terceirizado de serviços
- Assegura a administração de dados de RH
- Administra o reporte de RH

### Pilotagem & Ferramentas

- Oferece acompanhamento de relatórios/ ferramentas de pilotagem para Unidades Globais de Serviços, funções corporativas & desempenho da RBS
- Assegura processos padrão para gerenciamento de dados

### 4 processos chave

- ▶ Contratação até a Aposentadoria
- ▶ Compra ao Pagamento
- ▶ Pedido ao Pagamento
- ▶ Registro ao Relatório

## Case

In establishing RBS, Rhodia was once again able to maintain its pioneering reputation with this innovative concept for a Group of its size. The ambition was to improve the efficiency and the effectiveness of our administrative activities that had up until then been handled separately, servicing the businesses, our customers and the functions of the Group. The common objective for the RBS teams is then to support the growth and performances of the GBUs around the world by providing them with consistent and professional cross-functional services to ensure the best level of service and efficiency, regardless of their location.

### What processes are in place today and what are the prospects for new processes?

The initial project consisted in moving progressively from 7 activities to 4 main end-to-end processes and this has been accelerated in the course of the Solvay combination; so far there are 4 main processes managed by RBS:

**Hire to Retire (HtR):** Payroll and HR Administration

**Procurement to Pay (PtP):** Provisioning, Accounts Payable, Travel & Expenses

**Order to Cash (OtC):** Order to Invoice, Credit Risk management, Credit collections, Accounts Receivables

**Record to report (RtR):** Data to Analytics, General & Cost Accounting, Cash management & Treasury, Fixed assets, Reporting & Piloting tools

This scope will continue to be adapted and to evolve in the future, especially in the framework of the integration.

Ao criar a RBS a Rhodia mais uma vez foi capaz de manter sua reputação de pioneirismo com esse conceito inovador para um grupo de seu porte. O alvo era melhorar a eficiência e eficácia das atividades administrativas que até então eram tratadas separadamente, servindo aos negócios, clientes e às funções do Grupo. O objetivo comum das equipes da RBS é sustentar o crescimento e o desempenho das Unidades Globais de Serviços no mundo inteiro, oferecendo-lhes serviços multidisciplinares consistentes e profissionais para assegurar o melhor nível de serviço e eficiência, independente da localização.

### Quais os processos existentes hoje e quais as perspectivas para novos processos?

O projeto inicial consistia em avançar progressivamente de sete atividades para quatro processos principais de ponta a ponta e isso foi acelerado no curso da fusão da Solvay; até o momento existem quatro processos principais administrados pela RBS:

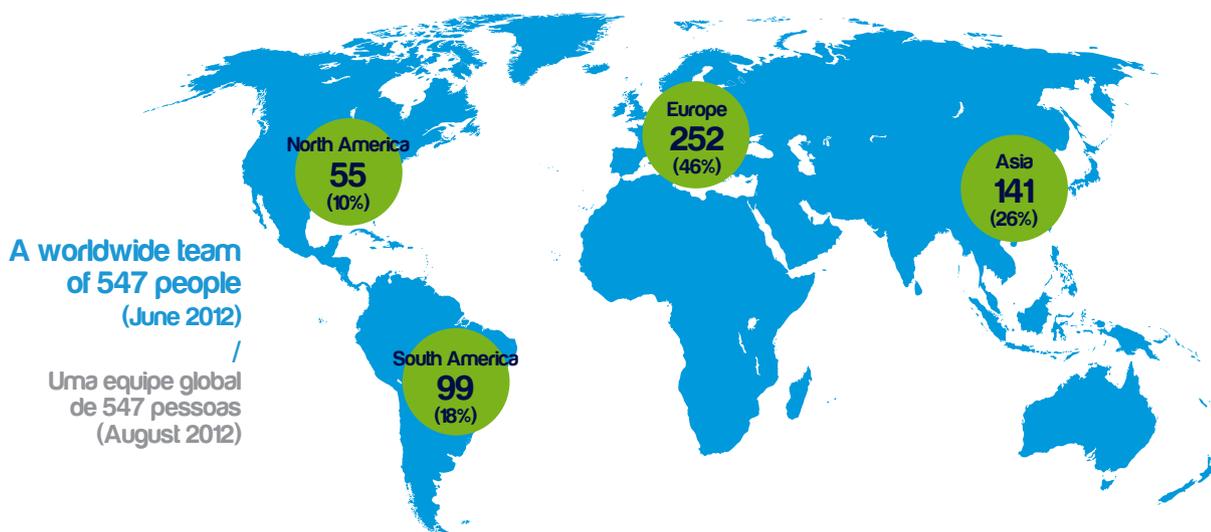
**Contratação até a Aposentadoria:** Administração da folha de pagamento e RH

**Compra ao Pagamento:** Provisionamento, Contas a Pagar, Viagens & Despesas

**Pedido ao pagamento:** Pedido à Fatura, Gestão de Risco de Crédito, Cobranças de Crédito, Valores a Receber

**Registro ao Relatório:** Dados para ferramentas analíticas, gerais & contábeis, de custos, gerenciamento de caixa & tesouraria, ativo fixo, reporte & pilotagem

Este âmbito continuará a ser adaptado e ser desenvolvido no futuro, especialmente na estrutura da integração.



## **How is it that technology supports the daily operations of the transaction? What tools do you use?**

The main IT tool supporting the RBS operations is SAP but we also have BW / GTS / BO / BIP-SRM / APO / SMART / QlikView, and ADP GlobalView for Payroll.

## **How long the SSC was it established? After the introduction, what is the expected time of stabilization?**

## **How was the deployment process, what was the duration of the project, how many employees do you have?**

This innovative organization was created July 1st 2010 and has gradually take shape within the Group and embedding itself within the company's framework until now. This is a long-term transformation initiative but we succeeded in a complete deployment within 2 years. "Bringing our 550 employees worldwide together from very different backgrounds and complex environments within the same structure has been a huge challenge. We needed to set up guidelines and roll them out on a global scale," says Xavier Lancksweirt, RBS President. "We have determined 4 main priorities with the objective to serve the GBUs and the functions: first of all, to ensure service continuity, to structure and deploy our organization, to integrate the Group's latest acquisitions quickly and efficiently, to define the mid-term roadmap and to put indicators and tools in place to optimize performance management."

## **What is the cultural change observed with the creation of the SSC in the corporate environment?**

Alongside the creation of RBS and also in the context of the Rhodia group project "Move for Growth", the GBUs have gained autonomy and so we had to continuously adapt to better meet the needs expressed by each GBUs, according to its specificities (market, product, customer segmentation ...), while at the same time

## **De que maneira a tecnologia ampara as operações diárias da transação? Quais ferramentas vocês usam?**

A principal ferramenta de TI que dá suporte às operações da RBS é a SAP, mas nós também temos a BW / GTS / BO / BIP-SRM / APO / SMART / QlikView e ADP GlobalView para folha de pagamento.

## **Há quanto tempo o CSC foi estabelecido? Após a introdução, quanto tempo demora para a estabilização?**

## **Como foi o processo de desenvolvimento, qual foi a duração do projeto, quantos funcionários-vocês tem?**

Esta organização inovadora foi criada em 1o de julho de 2010 e foi gradualmente tomando forma dentro do Grupo, sendo inserida dentro da estrutura da companhia até agora. É uma iniciativa de transformação a longo prazo, mas obtivemos êxito em sua adoção dentro de dois anos. "Reunir 550 funcionários vindos de ambientes complexos e formações bastante diversificadas dentro da mesma estrutura tem sido um desafio enorme. Precisamos estabelecer diretrizes e estendê-las a uma escala global", diz Xavier Lancksweirt, Presidente da RBS. "Definimos as quatro prioridades principais com o objetivo de servir as Unidades Globais de Serviços e as funções: primeiramente, para assegurar continuidade de serviço, estruturar e desenvolver a organização, integrar de uma maneira rápida e eficiente as aquisições mais recentes do Grupo, definir o roteiro de médio prazo e criar indicadores e ferramentas para otimizar a gestão do desempenho".

## **Qual a mudança cultural observada com a criação do CSC no meio corporativo?**

Ao lado da criação da RBS e também no contexto do projeto do grupo da Rhodia "Move for Growth", as Unidades Globais de Serviços ganharam autonomia e tivemos então que nos adaptar continuamente para atender melhor as necessidades expressas por cada Unidade Global de Serviços, de acordo com suas especificidades (mercado, produto, segmentação de

standardizing the processes.

After a year, the first concrete results became visible, and our internal clients understood all the interest that represented for them the services provided by RBS. Today, RBS is fully integrated into the organization and daily operations Rhodia's and now fulfills its mission as it was defined two years ago, when it was created.

### How effective are SLAs, performance indicators and cost/price definition in the governance process and the relationship between the customer and the SSC?

Customer centricity is one of RBS priorities. For each one of the main processes (OtC, RtR, PtP and HitR), it was decided to create «Process Councils» to supervise the processes performance, where the internal customers participate. In these Councils, the main performance indicators are presented, as well as the situation of the main on-going projects related to the projects. These forums ensure that the Voice of Customer is considered in all important aspects concerning the processes and their performance.

One of the key success factors of such an organization is also the mix of operational transactional activities with very strong expertise to support and direct them within the same organization.

### What are the benefits of the implementation of the SSC for the company? (Can you clarify?)

#### Enhanced process and cost optimization :

- Inefficiencies residing in interfaces between functions can only be tackled through end-to-end process management
- Decision-making speed is improved as well as coordination within activities (vs a traditional silo-type organization)

#### Customer centricity:

- Single point of contact for internal clients

#### Innovation engine:

- Best practice sharing across functional domains
- Culture of emulation on end-to-end process improvement

cliente...), ao mesmo tempo em que padronizando os processos.

Após um ano, os primeiros resultados concretos tornaram-se visíveis, e os clientes internos entenderam todo o interesse que os serviços prestados pela RBS representavam para eles. Hoje, a RBS está inteiramente integrada na organização e nas operações diárias da Rhodia e cumpre sua missão, definida há dois anos, quando foi criada.

### Qual a eficácia dos Contratos de Nível de Serviço, dos indicadores de desempenho e da definição do custo/preço no processo de governança e no relacionamento entre o cliente e o CSC?

O cliente no centro de tudo é uma das prioridades da RBS. Para cada um dos processos principais (OtC, RtR, PtP e HitR), decidiu-se criar «Conselhos de Processo» para supervisionar o desempenho dos processos, onde os clientes internos participam. Nesses Conselhos são apresentados os principais indicadores de desempenho, como também a situação dos principais projetos em curso relacionados aos projetos. Esses foros asseguram que a Voz do Cliente será considerada em todos os aspectos importantes relativos aos processos e seu desempenho.

Um dos fatores-chave de sucesso de tal organização é também o mix de atividades transacionais operacionais com forte capacidade de apoiar e dirigir dentro da mesma organização.

### Quais os benefícios da implantação do CSC para a companhia? (Você pode nos esclarecer?)

#### Processo avançado e otimização de custo:

- As ineficiências encontradas em interfaces entre funções só podem ser enfrentadas por meio da gestão de processo de ponta a ponta
- Melhora-se a velocidade da tomada de decisão, como também a coordenação dentro de atividades (versus uma organização tradicional tipo silo)

#### O cliente no centro de tudo:

- Único ponto de contato para clientes internos

**Contribution to Operational Excellence:**

- End-to-end process team sharing same KPI objectives
- Talent management aligned on end-to-end management

**Scalability:**

- Ability to support growth (emerging countries, M&A)
- Infrastructure-sharing will benefit to small businesses

A typical example of such benefits has been demonstrated when working on Rhodia's recent acquisitions where the RBS teams managed to work very quickly and efficiently thanks to such an organization.

## Have the objectives been achieved? What are the SSC plans for the organization today? What is your opinion on the role of SSC in the process of growth and future of the company?

Progresses have definitely been made and the Group has already begun to reap the rewards. To name but a few among the many achievements so far we could quote: several thousand members of staff were re-assigned to their new organizations within HR Administration and Payroll systems without disruption toward the end of 2010, and a new IT tool was implemented to enable staff to be monitored on a global scale; the Group's accounting closing period was reduced by half from eight to four days, which ranks Rhodia among the best-in-class and, above all, means that there is more time available for analysis; a large-scale improvement program has been launched to ensure supplier satisfaction in alignment with our contractual obligations. We could of course also quote the set-up of a decision matrix for credit management, both standard and customized for the various GBUs; the set-up of working groups to improve customer service; the successful incorporation of the new Indian Engineering Plastics business activity into our operations etc....

Now, after several months of joint discovery in extensive working groups, the time has come now for a full integration within the Solvay group by capitalizing on what has been done so far in both Rhodia and Solvay. This integration will be made in the framework of an enlargement that will include Solvay Shared Services and IT in particular, in an organization that will be fully designed around end-to-end processes. The timing of the RBS set-up has been perfect to move towards the greater project that is now going to be built.

**Máquina de inovação:**

- Melhor prática compartilhando domínios funcionais
- Cultura de emulação na melhoria do processo de ponta a ponta

**Contribuição para a Excelência Operacional:**

- Equipe do processo de ponta a ponta compartilhando os mesmos objetivos dos Indicadores-Chave de Desempenho
- Gestão de talentos alinhada à gestão de ponta a ponta

**Escalabilidade:**

- Capacidade de sustentar o crescimento (países emergentes, Fusões & Aquisições)
- O compartilhamento de infraestrutura beneficiará pequenas empresas

Um exemplo típico de tais benefícios foi demonstrado nas aquisições recentes da Rhodia, em que as equipes da RBS conseguiram trabalhar de maneira rápida e eficiente graças a tal organização.

## Os objetivos foram alcançados? Quais são os planos do CSC para a organização hoje? Qual a sua opinião sobre o papel do CSC no processo de crescimento e futuro da companhia?

Sem sombra de dúvidas, houve progressos e o Grupo já começou a colher os resultados. Entre as muitas realizações alcançadas até agora poderíamos citar: vários milhares de funcionários remanejados para suas novas organizações dentro da Administração dos sistemas de RH e de folha de pagamento sem transtornos até o final de 2010, e uma nova ferramenta de TI implantada para possibilitar o monitoramento do quadro de pessoal em uma escala global; o período de fechamento contábil do Grupo foi reduzido pela metade, de oito para quatro dias, o que coloca a Rhodia entre as melhores do mercado e, acima de tudo, significa mais tempo disponível para análise; um programa de melhoria de larga escala foi lançado para assegurar a satisfação do fornecedor em alinhamento com as obrigações contratuais da empresa. É claro que poderíamos citar também a criação de uma matriz de decisão para o gerenciamento de crédito, padrão e personalizada para as várias Unidades Globais de Serviços; o estabelecimento de grupos de trabalho para melhorar o atendimento ao consumidor; a incorporação bem sucedida da nova atividade comercial - Indian Engineering Plastics - em nossas operações etc...

There is a shared conviction up the top management that such a global organization, structured around processes will be key for the success of the Solvay group and will position its SSC activities at benchmark levels, delivering excellent services to all the customers, businesses and functions.

Agora, após vários meses de descobertas em conjunto em grupos de trabalho extensivo, chegou o momento para a integração completa dentro do grupo Solvay beneficiando-se do que foi feito até agora na Rhodia e na Solvay. Esta integração será feita na estrutura de uma expansão que incluirá os Serviços Compartilhados da Solvay e TI em particular, em uma organização que será inteiramente projetada em torno de processos de ponta a ponta. O momento escolhido para a RBS ser estabelecida foi perfeito para avançar para o projeto maior que agora será desenvolvido.

Existe uma convicção compartilhada na direção executiva de que tal organização global, estruturada ao redor de processos, será a chave para o sucesso do grupo Solvay e posicionará suas atividades de CSC em níveis de benchmark, entregando serviços de excelência para os todos os clientes, negócios e funções.

## 3S Solvay Shared Services

3S Solvay Shared Services is the Solvay group's global Back-Office, delivering added-value e-Services in Finance and Human Resources through a fully integrated SAP-based system. Founded in September 2005 in Lisbon (Portugal), Solvay 3S was later on extended to Curitiba (Brazil), in March 2010, and most recently to Bangkok (Thailand). Today we develop and offer Financial and Human Resource Management Services to about 120 Companies within the Solvay Group located worldwide in more than 40 countries (in Europe, Mercosur, Asia, Canada and the USA). Globally, Solvay 3S presently employs about 350 young professionals and offers services in 7 languages, including: English, French, German, Dutch, Spanish, Italian and Portuguese.

## 3S Curitiba

After 2 years of very quick and successful implementation in Curitiba, Solvay 3S now provides high quality financial services to all Americas. Those results were largely recognized with the ISO 9001:2008 quality certification delivered by INMETRO just 1 year after starting the operations and recently renewed in a multicenter mode together with Lisbon. Additionally the won in 2012 the 3<sup>rd</sup> prize as Best New SSC in Mercosur.

## 3S Asia - Bangkok Hub

In 2012, Solvay 3S has also setup a new hub with a team of 22 professionals in Bangkok, where the first migrations have successfully taken place.

## Serviços Compartilhados da 3S Solvay

Os Serviços Compartilhados da Solvay 3S é o Back-Office (funções de apoio) global do grupo Solvay, provendo serviços eletrônicos de valor agregado para os Departamentos Financeiro e de Recursos Humanos por meio de um sistema inteiramente integrado de SAP. Fundada em setembro de 2005 em Lisboa (Portugal), a Solvay 3S foi mais tarde ampliada para Curitiba (Brasil), em março de 2010, e recentemente para Bangkok (Tailândia). Hoje desenvolvemos e oferecemos Serviços de Gestão Financeira e de Recursos Humanos para aproximadamente 120 empresas dentro do Grupo Solvay, situadas no mundo inteiro em mais de 40 países (Europa, MERCOSUL, Ásia, Canadá e EUA). Ao nível global, a Solvay 3S emprega atualmente em torno de 350 jovens profissionais e oferece serviços em sete idiomas, dentre esses, inglês, francês, alemão, holandês, espanhol, italiano e português.

## 3S Curitiba

Após dois anos de uma rápida implantação bem sucedida em Curitiba, a Solvay 3S oferece serviços financeiros de alta qualidade para todas as Américas. Esses resultados foram amplamente reconhecidos com a ISO 9001:2008 certificação de qualidade emitida pela INMETRO em apenas um ano após o início das operações e recentemente renovada em um modo multicêntrico junto com Lisboa. Adicionalmente o centro ganhou em 2012 o 3º prêmio de Melhor Novo Centro de Serviços Compartilhados no MERCOSUL.

## 3S Asia - Bangkok Hub

Em 2012, a Solvay 3S abriu também um novo centro operacional com uma equipe de 22 profissionais em Bangkok, onde as primeiras migrações ocorreram com sucesso.

Curso de formação de líderes Internews

# Centro de Serviços Compartilhados

## Modelo de Gestão em Eficiência Operacional Implantação, gestão, maturação e tendências.

Os chamados Shared Services Centers (Centros de Serviços Compartilhados – CSC's) acabaram por estabelecer-se como uma solução comprovada de aumento da eficiência operacional com redução dos custos. A idéia é descobrir as atividades que se repetem em várias partes da organização (em geral de maneira não uniforme ou padronizada) e reuni-las em um único local (o “centro”) onde passarão a utilizar processos e tecnologias mais sofisticadas ou eficazes, e ganharão economias de escala. O objetivo é estimular o participante a refletir sobre o que vem transformando a gestão e operação de um Centro de Serviços Compartilhados em uma função estratégica.

O curso foi desenvolvido para balancear conceitos, modelos e instrumentos modernos da gestão estratégica de um Centro de Serviços Compartilhados como:

- Núcleo de competências de gestão como diferencial competitivo para as operações de uma empresa;
- Conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar os líderes a transformar as suas atividades, produtos e serviços disponibilizados para a corporação;
- Estimular os profissionais a alinharem suas atividades às ações estratégicas das organizações, frente aos atuais desafios da gestão operacional;
- Dar subsídios aos participantes no desenvolvimento de habilidades de relacionamento, liderança e comunicação, gerando valor sustentável para funcionários, clientes, influenciadores e sociedade.

Instrutor: Sr. Carlos Magalhães, especialista no modelo de gestão de Centro de Serviços Compartilhados.

Data : 13 e 14 de Dezembro/2012

Carga Horária: 16 horas

Informações e Inscrições: Sabrina Murino

Internews Comunicação Empresarial e Editora Ltda

Key Account Manager

Tel: (11) 3751-3430 - Ramal: 208

Cel Vivo: (11) 9936-4732

Cel Tim: (11) 8385-2867

E-Mail: [sabrina.murino@internews.jor.br](mailto:sabrina.murino@internews.jor.br)

Site: [www.internews.jor.br](http://www.internews.jor.br)

## INTERNEWS

# Who is the process owner in your business?

## Quem é o dono do processo (process owner) em sua empresa?

**L**et's suppose that you determined the setting up of a Shared Services Center in your business and after a successful implementation you realized that your global processes were fragmented among the boards.

Finding a political and cultural environment appropriate to optimize end-to-end processes in a shared services organization is a very difficult task. Depending on the head office of the organization, most processes are split into groups or functional silos to justify the function of executives in several regions. Historically, most "silos" have already defined and matured metrics within their operational model in order to justify their value proposition, most of the time without taking into account the integration with other groups. Any attempt to default and optimize processes (what natively the concept of Shared Services invites to do) will demand a reasonable effort to adaptation and detachment of one's comfort and influential area, that the sponsor of the project is either not always willing to do or can't do. And, the loser in this situation is the organization as a whole.

**S**upomos que você definiu a criação de um Centro de Serviços Compartilhados em sua empresa e após uma bem sucedida implantação você percebeu que os seus processos globais foram fragmentados entre as diretorias.

Encontrar um ambiente político e cultural adequado para otimizar processos fim-a-fim em uma organização de serviços compartilhados é uma tarefa bastante difícil. Dependendo da matriz organizacional, a maioria dos processos são repartidos em grupos ou silos funcionais para justificar a função de executivos em várias regiões. Historicamente, a maioria dos "silos" já tem definido e maturado dentro de seu modelo operacional as métricas para justificar a sua proposta de valor, quase sempre sem levar em conta a integração com os outros grupos. Qualquer tentativa de padronizar e otimizar os processos (o que nativamente o conceito de Serviços Compartilhados convida a fazer) vai exigir um razoável esforço de adaptação e desprendimento de seu conforto e área de influência, o que nem sempre o sponsor do



*Carlos Magalhães*  
([carlos.magalhaes@xcellence.com.br](mailto:carlos.magalhaes@xcellence.com.br))

*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.*

However it is true that the setting up of Shared Services Centers with end-to-end processes is an evolution and a best practice to companies that seek higher results in their journey in search of efficiency and competitiveness.

The scope may include processes such as Finance & Accounting; Order-to-Cash, Procure-to-Pay, Hire-to-Retire, Record-to-Report, as well as Data Management and Controls and Compliance. Such process optimization is not only to leverage the potential of normalization or costs reduction, but to have stated goals to define role liabilities, since many of the current processes in the organizations were so much fragmented that the clear ownership of activities and results are difficult to define.

Many organizations believe that an ERP's implementation will result in default and integrated processes and more defined controls, and there is no doubt that a good and unique Integrated System of Management makes the control implementation a lot more efficient; however, without a business process framework that includes definitions of governance, the "tyranny of the process owner", takes

projeto está disposto ou tem poder para fazer. E, quem perde com isto é a organização como um todo.

Contudo é certo que a criação de Centros de Serviços Compartilhados com processos fim-a-fim é uma evolução e uma melhor prática para as empresas que buscam resultados superiores em sua jornada em busca da eficiência e competitividade.

O escopo pode incluir processos do tipo *Finance & Accounting; Order-to-Cash, Procure-to-Pay, Hire-to-Retire, Record-to-Report*, bem como *Data Management* e *Controles e Compliance*. Esta otimização de processos não serve apenas para alavancar o potencial de normalização ou redução de custos, mas sim, objetivos declarados de definição de responsabilidades de papéis, já que muitos dos processos atuais nas organizações foram tão fragmentado que a propriedade clara das atividades e resultados são difíceis de serem definidos.

Muitas organizações acreditam que uma implantação de ERP resultará em processos padronizados e integra-

over, fragments the process, and generates a greater need of customization and “adaptations” of the system, consequently, a higher complexity or bureaucratization of the process. Then we can endeavor here to break away from a paradigm: it is not the ERP that stifles the organization, but our managerial vices.

**Some of the best practices for the development of a SSC culture with global teams is the definition of managers in charge of process ownership (process-owner). A combination of recommendations are important to achieve the success of this model:**

- Definition of a Global strategy for process optimization;
- Definition of a process governance model;
- Definition of the Process Owners) end-to-end
- Identification and design of organizations and frameworks appropriate to perform activities (SSC x BU's)
- Identification and exclusion of redundant tasks (part in the SSC, part in the BU);
- Creation and follow-up of KPI of process;
- Sharing of incentives and rewards;
- Prioritizing of projects involving processes development;
- Definition of a Master Data Management
- Definitions of global functions inside a process;
- Creation of process alignment committees (SSC and BU relationship)
- Development of skills of users and managers;
- Development of communications and operation model by process.

**Assumptions to a successful change:**

- Executive sponsorship and commitment of leaders beyond the regional and functional borders are essential;
- Define roles and responsibilities to process owners to stir commitment of the parties;
- As usual, do not underestimate the implications of the cultural change and of the need to communicate;
- Address on a rational manner the issues that influence people, as the sense of power, or its loss, shall be greater than the technical issues;
- Seek quality principles in processes (for instance, Six Sigma);
- Define and use process metrics to monitor and affect behavior changes.

**So, how does your business manage global processes?**

dos e controles mais definidos e não há dúvida de que um bom e único Sistema Integrado de Gestão torna muito mais eficiente a implantação de controles, mas, sem uma estrutura de processo de negócios que inclui definições de governança, a “tirania do dono do processo”, assume, fragmenta o processo, e gera uma maior necessidade de customização e “adequações” do sistema, conseqüentemente uma maior complexidade ou burocratização do processo. Então podemos aqui tentar quebrar um paradigma: não é o ERP que engessa a organização, mas sim nossos vícios gerenciais.

**Algumas das melhores práticas para o desenvolvimento da cultura de CSCs com equipes globais é a definição de gestores responsáveis pela propriedade do processo (process-owner). Uma combinação de recomendações são importantes para alcançar o sucesso deste modelo:**

- Definição de uma estratégia Global para a otimização de processos;
- Definição do modelo de Governança de processos;
- Definição dos Donos de Processo (Process Owners) ponto-a-ponto (End-to-End)
- Identificação e desenho de organizações e estruturas adequadas para realizar atividades (CSC x BU's)
- Identificação e eliminação de tarefas redundantes (parte no CSC, parte na BU);
- Criação e acompanhamento de KPI de processos;
- Compartilhamento de incentivos e recompensas;
- Priorização de projetos que envolvam evolução dos processos;
- Definição de um *Master Data Management*
- Definições de funções globais dentro de um processo;
- Criação de comitês de alinhamento de processos (relacionamento CSC e BU's)
- Desenvolvimento de habilidades dos usuários e gestores;
- Desenvolvimento do modelo de comunicação e operação por processo.

**Premissas para o sucesso desta mudança:**

- Patrocínio executivo e engajamento dos líderes além das fronteiras regionais e funcionais são fundamentais;
- Definir papéis e responsabilidades aos donos dos processos para gerar comprometimento das partes envolvidas;
- Como sempre, não subestimar as implicações da

## Design of processes, using the end-to-end model in an Shared Services environment

The implementation of a project of end-to-end process can be a powerful way to make the operation of Shared Services evolves to a next level of generation of value in an organization. A great amount of value can be captured when working with a complete flow of processes, such as procure-to-pay or order-to-cash; it is possible to define a coordinated, automated and controlled effort under the supervision or direct influence of one organization, as Shared Services.

The reason to accept the end-to-end process model as a good practice depends on how the impacts and acceptance to the transition of functional model to end-to-end model is seen. It should be noted that, regardless of the process, whether Procure-to-Pay, Order-to-Cash, Hire-to-Retire and so on, the critical components for success are the classical:

- Need of executive support - as in any enterprise crossing functional and regional borders, there should be shared responsibilities, a management body and methodology for operation;
- Organization and Planning of Project – definition of the process owners, and in the case of a Shared Services Organization, it should have its representation and with a defined formal framework;
- Definitions of process, sub process, activities and functions, check points and indicators;
- Alignment of the process vision – Services agreement and expected results;
- Methodology with a focus on quality (TQM) - principles to be followed to meet the vision and to ensure the maturation and continuous improvement of the processes;
- Alignment with stakeholders and influencers and effective and right communications.

The discussion on break of paradigms in order to achieve the benefits of an entirely optimized end-to-end process includes:

- The definition of Process Owners – experts and people responsible for the process allocated inside of the SSC and without co-responsible persons

mudança cultural e da necessidade de se comunicar;

- Tratar de forma racional as questões que influenciam as pessoas, pois o senso de poder, ou perda dele, será maior do que as questões técnicas;
- Buscar princípios de qualidade em processos (por exemplo, Six Sigma);
- Definir e utilizar métricas de processo para monitorar e influenciar mudanças de comportamento.

**Então, como a sua empresa gerencia processos globais?**

## Desenho de processos utilizando o modelo *End-to-End* em um ambiente de Serviços Compartilhados

A implantação de um projeto de processos ponto-a-ponto pode ser uma maneira poderosa para a sua operação de Serviços Compartilhados evoluir para o próximo nível de geração de valor em sua organização. Uma grande quantidade de valor pode ser capturada quando se trabalha com um fluxo de processos completo, a exemplo de compras ao pagamento ou pedido ao pagamento, é possível definir um esforço coordenado, automatizado e controlado sob a supervisão ou influência direta de uma única organização, como Serviços Compartilhados.

A razão para a aceitação do modelo de processo ponto-a-ponto como uma boa prática depende do pensamento sobre os impactos e aceite para a transição do modelo funcional para o fim-a-fim ou ponto-a-ponto. Deve-se observar que, independentemente do processo, seja ele *Procure-to-Pay*, *Order-to-Cash*, *Hire-to-Retire* e assim por diante, os componentes críticos para o sucesso são os clássicos:

- Necessidade do suporte executivo - como qualquer iniciativa que cruza fronteiras funcionais e regionais, deve haver responsabilidades compartilhadas, um órgão de gestão e metodologia para operação;
- Organização e Planejamento do projeto – definição dos donos do processo, e se for a Organização de Serviços Compartilhados deverá ser lá sua repre-

located in any functional area in the Business Units.

- The acceptance of the functional department, in the business unit, no longer as co-owner of the process (for instance, agreements and purchases are responsibilities of the Procure-to-Pay, the specification and approval of the acquisition by the Business Unit).
- Definition of operation teams of the local or regional process subject to SSC management guidelines, but corporately aligned.

Some researchers on Shared Services embrace the approach that each interference in the flow of a transaction is a defect. In most cases, defects of process are perceived in the transactional activities in the Shared Services Center. An analysis of cause-effect can identify where a problem, inside of a complete flow of process, occurs. Besides, what cannot be so easily detected as a defect is the non-value of the activity, that is, repetitive or redundant activities, that increase the cycle time and cost of process being distributed through the functions. Only an orderly and coordinated effort can identify those opportunities. As process operators the Shared Services Organizations should have access and visibility to identify such inefficiencies inside a flow, but they do not always have authority to do. Hence the need of a strong organizational commitment and sponsorship of the top management.

With the technology, organization and processes aligned, the work should flow perfectly through the company's ecosystem. The purpose should be to optimize the whole process and to eliminate the reworking, bottleneck or restrictions by managerial vices, becoming increasingly efficient, controlled and adequate to safety patterns of information and compliance.

Leaders of Shared Service Organizations need to be aggressive proponents in the effort and to implement, migrate or optimize processes in the end-to-end model, as the mere support to the needs or demands of core areas restricts their competences and operational functions within the physical limits of the Shared Services environment, but the ability to make the change is within the head office of the organization that is wider and surpass the limits of the support function. This change of attitude represents a great opportunity for Shared Services to lead or to influence significantly the realization of value inside the organization.

Regardless of the method that is chosen or assigned to responsibility, organizations that seek to achieve higher success in their operation should define a concentrated

sentação e com estrutura formal definida;

- Definições dos processos, sub-processos, atividades e funções, pontos de controle e indicadores;
- Alinhamento da visão de processos – Acordo de serviços e os resultados esperados;
- Metodologia com foco em qualidade (TQM) - princípios a serem seguidos para atingir a visão e garantir a maturação e melhoria contínua dos processos;
- Alinhamento com as partes interessadas e influenciadores e comunicação efetiva e correta.

### ***A discussão sobre quebra de paradigmas para obter os benefícios de um processo totalmente otimizado end-to-end englobam:***

- A definição dos Process Owners – especialistas e responsáveis pelo processo alocados dentro do CSC e sem co-responsáveis alocados em qualquer área funcional nas Unidades de Negócio (Business Units).
- O aceite do departamento funcional, na unidade de negócio, não mais como co-proprietária do processo (por exemplo, os contratos e compras são responsabilidades de Procure-to-Pay, a especificação e aprovação da aquisição pela Unidade de Negócio).
- Definição de equipes de operação do processo local ou regional subordinados às diretrizes de gestão do CSC, mas alinhadas corporativamente.

Alguns estudiosos sobre Serviços Compartilhados adotam a abordagem que cada interferência no fluxo de uma transação é um defeito. Na maioria dos casos, os defeitos de processo são percebidos nas atividades transacionais nos Centro de Serviços Compartilhados. Uma análise da causa-efeito desses defeitos pode identificar onde um problema, dentro do fluxo completo do processo, ocorre. Além disso, o que não pode ser tão facilmente detectado como um defeito é o não-valor da atividade, ou seja, atividades repetitivas ou redundantes, que aumentam o tempo de ciclo e custo do processo sendo distribuídos através das funções. Só um esforço disciplinado e coordenado pode identificar essas oportunidades. Como operadores de processos as Organizações Serviços Compartilhados devem ter acesso e visibilidade para identificar estas ineficiências dentro de um fluxo, mas nem sempre possuem autoridade para fazê-los. Daí a necessidade de um forte comprometimento organizacional e patrocínio da alta direção.

effort and follow a formalized plan on the maturation of their processes.

## How does your shared services organization lead and co-operate in the transformation and perpetuation of your business?

Estando a tecnologia, a organização e os processos alinhados, o trabalho deve fluir perfeitamente através do ecossistema da empresa. O objetivo deve ser o de otimizar todo o processo e eliminar o retrabalho, o gargalo ou restrições por vícios gerenciais, se tornando cada vez mais eficiente e controlados e adequados a padrões de segurança de informação e compliance.

Os líderes de Organizações de Serviços Compartilhados precisam ser defensores agressivos no esforço e implantar, migrar ou otimizar os processos no modelo fim-a-fim, pois o simples apoio às necessidades ou demandas das áreas fim (*core*) limitam suas competências e funções operacionais dentro dos limites físicos do ambiente de Serviços Compartilhados, mas a capacidade de efetuar a mudança está dentro da matriz da organização que é mais ampla e ultrapassa estes limites da função de apoio. Esta mudança atitude representa uma grande oportunidade para Serviços Compartilhados para liderar ou influenciar significativamente a realização do valor dentro da organização.

Independentemente do método escolhido ou atribuído à responsabilidade, as organizações que buscam alcançar sucesso superior em sua operação deve definir esforço concentrado e seguir um plano formalizado sobre a maturação dos seus processos.

## Como é que sua organização de serviços compartilhados lidera e colabora na transformação e perenização de sua organização?

## MBA

### em Gestão e Operação de Centro de Serviços Compartilhados.

A Trevisan Escola de Negócios em parceria com o gestor, consultor de negócios e especialista em Centro de Serviços Compartilhados Sr. Carlos Magalhães inicia a oferta do MBA em Gestão e Operação de Centro de Serviços Compartilhados. A metodologia Trevisan alia difusão do conhecimento através de aulas-conferência, intercâmbio de ideias através do fomento do debate em sala e aplicação de exercícios e atividades vivenciais focados na prática corporativa somada à experiência e vivência de mais de 18 anos em implantação e gestão de organizações de serviços compartilhados de Carlos Magalhaes, coordenador do curso.

O curso é direcionado para profissionais de áreas de gestão e negócios. Com o foco em desenvolver as áreas de conhecimento necessárias à operação de uma organização de serviços compartilhados.

O curso está disponível na modalidade MBA in Company ou em uma das Instalações da Trevisan Escola de Negócios.

- Carga horária de 480 horas, divididas em encontros de 4 horas cada (noturna ou diurna)
- Duração: 18 meses

### *Estrutura Curricular - Módulos*

- Módulo 1 - Visão Estratégica do CSC - Conceitos e Benchmarking
- Módulo 2 - Gestão da Mudança e a Transformação Organizacional
- Módulo 3 - Gestão de Pessoas – Gestão da Liderança e Equipes
- Módulo 4 - Gestão de Relacionamento com Cliente - SLA
- Módulo 5 – Gestão Financeira de um CSC – Gestão de Custos e Indicadores
- Módulo 6 - Tecnologia da Informação – Integração e Automação e Ferramentas
- Módulo 7 - Gestão por Processos e Maturidade
- Módulo 8 - Gestão por Projetos e Centros de Excelência
- Módulo 9 - Governança: Papeis e Responsabilidades

*Contato:*

*Galo Lopez Noriega*

*Gerência In Company*

*11 3138-5277 / Fax: 11 3138 5231*

*Trevisan Escola de Negócios*

*www.trevisan.edu.br*

*Educação Corporativa com treinamentos e cursos exclusivos*