



Case - CSC Wilson, Sons

Criando vantagem competitiva através da redução de custos

2014 – É o ano da eficiência.

Para muitas organizações, a redução de custos não é somente uma opção, mas uma prioridade de gestão quando condições desfavoráveis de negócios e de mercado enfraquecem nossas estratégias. Por outro lado, aumentar continuamente a eficiência operacional é fundamental para o sucesso em bons e maus momentos. No ensaio desta edição vamos discutir algumas abordagens para construção de vantagem competitiva através da redução de custos.

O case desta edição apresenta uma empresa pioneira seja em sua operação no Brasil como na implantação e maturação de seu Centro de Serviços, a Wilson Sons, um dos maiores operadores de serviços portuários, marítimos e logísticos terrestres do Brasil, a Wilson Sons iniciou suas atividades no Brasil em 1837, em Salvador, Bahia, e nestes 175 anos, a Companhia se estabeleceu como renomada prestadora de serviços pela competente gestão de seus negócios.

XMagazine

Direção Editorial: Carlos Magalhães Concepção, edição, redação, fotografia e produção: Adriel Oliveira. Edição e Comunicação: Adriel Oliveira.

XMagazine é uma publicação trimestral Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

Para mais informações: marketing@xcellence.co Para acesso digital: www.xmagazine.co





CRIANDO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DA REDUÇÃO DE CUSTOS

31142.45

30589.66



Carlos Magalhães (carlos.magalhaes@xcellence.com.br)

3542.55

Carlos Magalhães é sócio-diretor da Assessoria Empresarial Xcellence & CO. e CAP Magalhães Serviços Empresariais.

Carlos Magalhães is managing partner of Assessoria Empresarial Xcellence & CO. and CAP Magalhães Serviços Empresariais. ara muitas organizações, a redução de custos não é somente uma opção, mas uma prioridade de gestão quando condições desfavoráveis de negócios e de mercado enfraquecem nossas estratégias. Por outro lado, aumentar continuamente a eficiência operacional é fundamental para o sucesso em bons e maus momentos. Neste ensaio vamos discutir algumas abordagens para construção de vantagem competitiva através da redução de custos.

Introdução

Aumentar a eficiência deveria ser um dos pilares da estratégia corporativa, esteja a economia se expandindo ou contraindo, mas a maioria das organizações centram-se na redução de custos somente em resposta à desaceleração econômica. Geralmente anunciam, como primeira medida, cortes profundos em pessoal e outros itens de despesas para balancear o negócio devido à redução de seus volumes de vendas ou serviços. Embora aceitável, estas reduções emergencialistas não preservam ou constróem vantagem competitiva sustentável e aumento de produtividade na organização. Quando reestabalecida a situação novos gastos e custos serão repostos com a recontratação e reciclagem do pessoal.

Este fenômeno é mais pronunciado em indústria, programas de redução de custos de longo prazo são mais comuns em organizações de serviços para compensar suas sazonalidades.

Hoje, todas as organizações estão descobrindo que com a acirrada competição do mercado e clientes mais exigentes e menos fiéis, a tendência é manter-se em alerta mesmo quando a economia está crescendo bem.

Cito algumas tendências que encontramos hoje no mercado:

Comoditização de produtos

Para muitos produtos, há pouca diferença de ofertas entre os diferentes prestadores de serviços. Como os produtos tornam-se "comuns" assim como os serviços, as organizações são forçadas a competir mais no preço;

Comércio eletrônico

A Internet dá aos consumidores a capacidade de comparar facilmente ofertas a partir de vários provedores;

Aumento da concorrência

Hoje o mercado é global e linhas tradicionais antes perenes tem observado seu ciclo de vida reduzido.

Estas tendências em longo prazo reduzir as margens de lucro das organizações, fazendo da eficiência operacional ingrediente essencial para a geração de retornos superiores aos acionistas e perenização no mercado competitivo do século XXI.

Excelência Operacional

Uma Abordagem Estratégica é necessária

Um programa estratégico integrado de redução de custos proporciona vantagens sobre abordagens fragmentadas. São cinco as caracteristicas de um programa bem estruturado:

- Ligada a objetivos estratégicos: Um programa estratégico de redução de custos não depende de funcionários chave ou reduções orçamentárias. Em vez disso, ele é planejado e desenhado cuidadosamente para garantir que ele complemente, em vez de minar involuntariamente, o negócio de uma organização.
- 2. Abrangente: Ao invés de concentrar-se estritamente na "redução", este programa deve identificar não só oportunidades de redução de custos, mas principalemnte de desenvolvimento organizacional, através da melhoria de seu desempenho
- Foco em Redução de Custos Sustentáveis:
 Uma abordagem estratégica para redução de custos vai além da redução, mas trabalha para criar um modelo de operação mais eficiente, repensando tanto o que a organização faz e como ela faz.



- 4. Implementação faseada: Um portfólio bem planejada de iniciativas de redução de custo inclui tanto os ganhos rápidos que fornecem poupança de curto prazo e medidas mais radicais que requerem mais tempo para implementar e mais investimento, mas entregar maiores benefícios.
- Compromisso da Alta Administração: Um programa bem-sucedido tem o comprometimento ativo da alta gestão. Uma equipe formada e reconhecida por sua competencia e sucesso em projetos anteriores reforça a certeza da seriedade do programa para todos os colaboradores da organização.

Priorize suas iniciativas

Você deve priorizar a lista de iniciativas potenciais, não adianta sair fazendo todas de uma única vez. Desenvolva critérios de avaliação adequados à sua situação, recomendo observar as seguintes considerações para formatar sua metodologia de avaliação:

• Investimento necessário.

Qual é o investimento necessário, tanto financeiramente como em tempo de pessoal ?

Tamanho do benefício.

Qual é o benefício potencial se implementado?

Velocidade.

Quanto tempo demorará para os benefícios esperados serem realizados ?

• Facilidade de implementação.

Como facilmente pode ser a iniciativa implementada? Existem obstáculos técnicos ou culturais?

• Risco.

Quais são e quais os impactos na implementação?

Contribuição para Estratégia.

Como é que a iniciativa afetará os objetivos estratégicos da organização?

Impacto na Continuidade de Negócios.

Como é que a iniciativa afeta a capacidade da empresa para resistir às mudanças e manter as operações contínuas ?

Utilizando critérios de forma apropriada, a empresa pode desevolver um programa com um mix de iniciativas de curto e de longo prazo, em que cada fase gera um retorno positivo sobre o investimento e está alinhado aos objetivos gerais de negócios. Um estudo de viabilidade técnico e financeiro deve ser desenvolvido para cada iniciativa de alta prioridade, detalhando o necessário investimento, o calendário para implementar e as economias e benefícios a cada um deles atrelados. Na figura abaixo um exemplo de metódo de avaliação:

Critérios	Centro de Serviços Compartilhados	Revisão e Automação de Processos	Racionalização do ambiente de TI	Consolidação de áreas	Gestão de riscos
Contribuição Estratégica		(0		(
Beneficios	•			0	
Facilidade de Implantação	0	•	0		
Gerador de não eficiencia		0		0	(
Velocidade de realização		0			
Impacto na organização			0		0
Prioridade	1	2	1	2	2

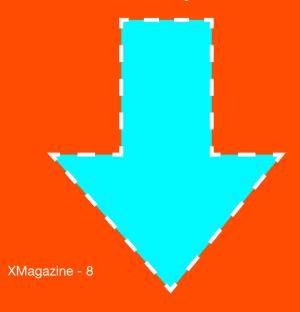


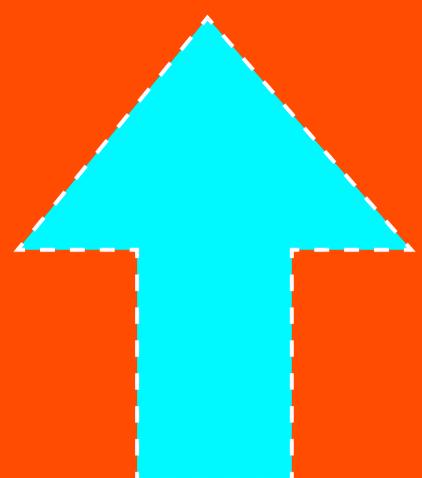
Excelência Operacional

Para obter vantagem competitiva a longo prazo e aumentar valor para os acionistas, clientes e sociedade, as organizações precisam fazer melhorias contínuas, eficientes de forma permanente. Uma abordagem estratégica integrada garante que um programa de redução de custos gera melhorias permanentes da eficiência operacional, desde que alinhado com os os objetivos estratégicos da organização.

Bom, mas ações de redução de custos estratégico não é para os fracos de coração, há pouco ganho sem dor. Antes de embarcar em um programa redução de custos as organizações devem se perguntar:

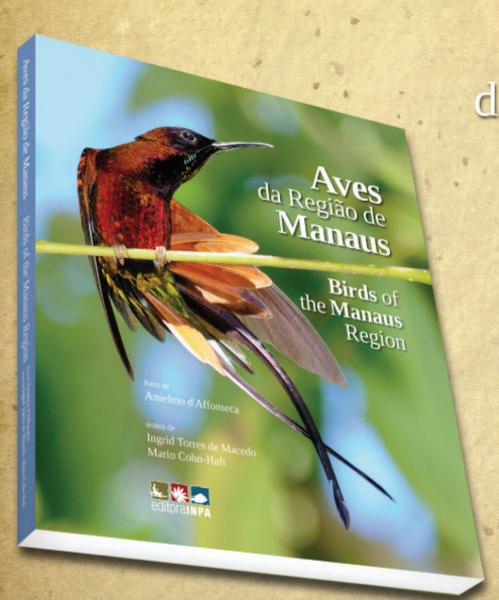
- 1. A organização está preparada para desenvolver de forma precisa um estudo com dados e custos detalhados para projetar e defender um programa estratégico de redução de custos?
- 2. Quanto eficientes são as unidades de negócio individualmente quando comparadas tanto interna quanto com os principais concorrentes?
- **3.** Quais são as expectativas dos investidores em relação ao tamanho e velocidade de redução de custos?





- **4.** Quão urgente é a necessidade de reduzir os custos ? A organização tem apetite para realizar as mudanças necessárias?
- **5.** Compromisso Total: a alta administração está totalmente comprometida com o esforço e pronto para atuar ativamente no programa?
- **6.** Quais são os métodos e as medidas para monitorar o progresso? Estes critérios estão incorporados na organização e ligados ao sistemas de avaliação e remuneração?

Estas questões não são muito fáceis de responder. Mas uma abordagem estratégica para a redução de custos vai muito além de demissões em épocas de desaceleração econômica, mas criam organizações preparadas para o mercado em constante mutação e emergir como líderes nos próximos anos.



Ayes da Região de Manaus

Birds of the Manaus Region

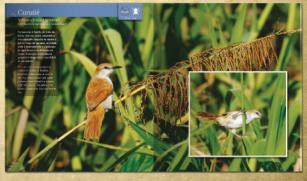
Anselmo d'Affonseca textos de Ingrid Torres de Macedo



Mario Cohn-Haft













Neste case apresentaremos o CSC de um dos maiores operadores de serviços portuários, marítimos e logísticos terrestres do Brasil, a Wilson Sons.



Flávia Carvalho

Flavia é gerente da Central de Serviços Compartilhados e de projetos na Wilson Sons Agência Maritima. Na Wilson Sons desde 2003, Flavia passou pelas áreas de Tecnologia da Informação e Coordenação de projetos de agenciamento.

Flavia Carvalho é graduada em ciência da computação pela Universidade Federal Fluminense e em processos gerenciais pela Faculdade Castelo Branco.

A Empresa

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1837, em Salvador, Bahia. Nestes 175 anos, a Companhia se estabeleceu como renomada prestadora de serviços pela competente gestão de seus negócios. Com seus diferentes sistemas de atuação, a Wilson Sons foca em três drivers de crescimento: o fluxo de comércio internacional, o setor de óleo e gás e a economia doméstica. Suas diferentes áreas de negócios, que atuam de forma sinérgica, abrangem 16 filiais, dezenas de operações de logística, dois terminais de contêineres, estaleiros e instalações físicas distribuídas por diversas capitais brasileiras.

CSC - Como tudo começou?

Em 2004 foi criado o **Projeto PRP** – Projeto Revisão de Processos, no Negócio Wilson Sons Agencia Marítima, com o objetivo de:

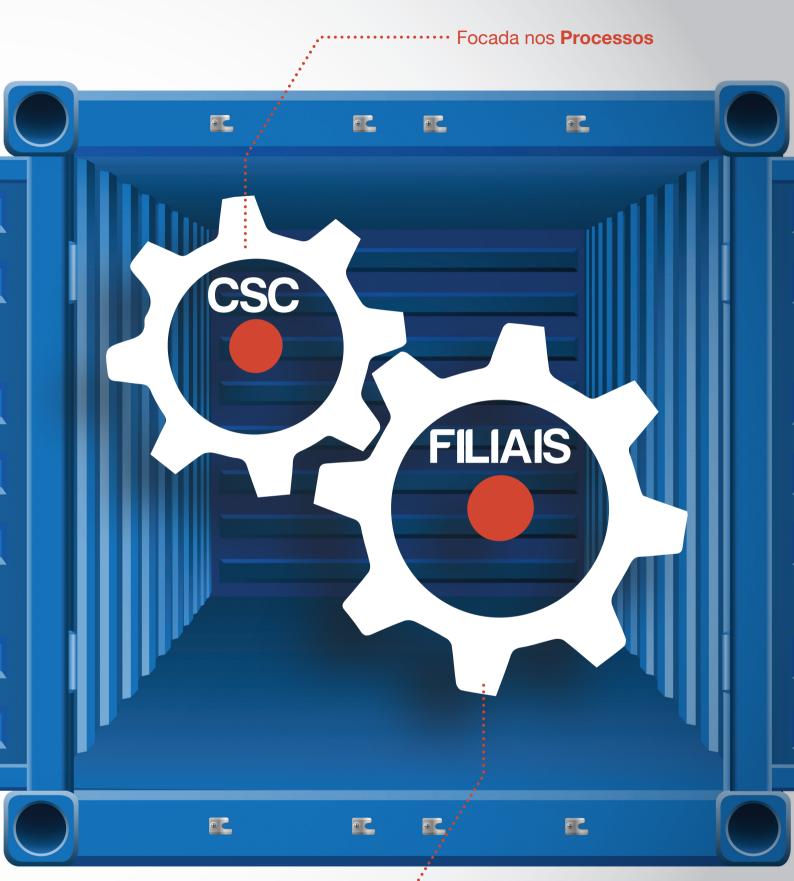
- Revisar e padronizar os processos do Negócio Agenciamento Marítimo;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- Aprimorar controles internos e reduzir riscos;
- Alavancar ganhos de escala e de produtividade.

Resultado do Projeto PRP: Criação de uma Central de Serviços Compartilhados (CSC).

Quais são os objetivos da CSC?

- Processar as rotinas operacionais e permitir que as Filiais tenham um maior foco na área Comercial e Operacional, reduzindo o tempo de resposta no atendimento ao cliente.
- Gerar vantagem competitiva obtendo maior eficiência nos seus processos internos e maior foco nas atividades core do negócio.



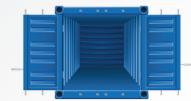


Focada no **Negócio** ·······

A Central de Serviços Compartilhada

CSC Wilson, Sons





Vantagens do Serviço

- Maior orientação para o cliente
- Mais expertise através de especialização
- Operações de Back-Office consolidadas
- Eliminação de retrabalhos
- Melhor qualidade
- Melhoria contínua no nível do serviço



Vantagens Estratégicas

- Negócio focado em suas competências
- Fácil acesso à informação
- Melhor flexibilidade organizacional
- Melhor disseminação do know-how
- Melhoria no controle do processo
- Reduzida rotatividade de pessoal



Vantagens nos Custos

- Economia de escala
- Redução de custos
- Padronização e otimização do processo
- Aumento de produtividade e eficiência

ESCOPO DOS SERVIÇOS - CSC

Financeiro

Controlar saldos e efeutar cobranças.

Rel. Autoridades

Transmissão de dados de cargas para os órgãos governamentais.

Documentação

Confecção de documentação para empharque e descarga.

Container

Controle de movimentação de containers junto aos terminais.

Demurrage

Controle e cobrança de demurrage.

CaP;CaR; Tesouraria
Controle de recebimento de taxas, contas a pagar e receber.

Faturamento

Emissão de Notas Fiscais e invoice.

Custeio

Confeccionar e enviar custos aos armadores.

VOLUMETRIA

Produtividade média mensal

+ de 7.000

Custeios finalizados e enviados

+ de 90.000

Documentos confeccionados

+ de 39.000

NF's emitidas para faturamento

+ de 34.000

Pagamentos processados (recobráveis)

+ de 19.000

Classificações de remessas recebidas

+ de 25.000

Recibos emitidos

Colaboradores

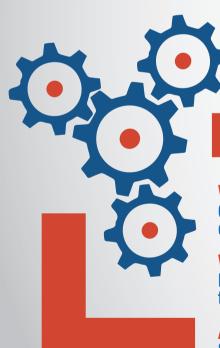
Estagiários



Tecnologia da Informação

FATORES DE SUCESSO

- Analistas de TI com alto conhecimento do negócio
- Rastreabilidade e confiabilidade de informação
- TI como fundamental para o aumento de produtividade
- Relatórios gerados e formatados pelos próprios usuários
- Integração com fornecedores, clientes e orgãos governamentais
- Utilização de tecnologia que aumentam a produtividade: EDI, KFEEDER, encapsulamento, interfaces entre sistemas e SAP



Ws Shipping

Gerenciamento de proforma e operações

Wilson Online

Line-up, BL Eletrônico, pagamento de taxas, booking, etc.

Agensys

Sistema utilizado para: preparação de toda a documentação, incluindo o controle de bookings e containers.

DA Agensys

Controle Financeiro.

WSIAM

Contas a receber, cadastros, cobrança e análise.

Processos & Qualidade



A Central de Serviços Compartilhados da Wilson Sons possui o certificado ISO 9001:2008 Lloyd's Register Quality Assurance.



As Filiais WS possuem um Programa interno de Excelência baseado na ISO 9001:2008

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

- Consulta de satisfação de clientes internos e externos
- Controle de registros
- Controle de não conformidades, reclamações de clientes e ações preventivas
- Medição e monitoramento dos processos (indicadores de desempenho)
- Controle de procedimentos e instruções de trabalho

GESTÃO POR PROCESSOS

A formação da metodologia utilizada na CSC está baseada na metodologia BPM (Business Process Management) e PDCA (melhoria contínua). Duas metodologias muito difundidas sobre gestão e revisão de processos.

Como ferramenta de mapeamento de processo é utilizado o software, Bizagi (Licença gratuita, inclusive para empresas / Facilitade de manuseio / Versão em português).

MELHORIA CONTÍNUA

- Sustentar a performance dos processos baseada no monitoramento dos resultados, riscos e conformidades;
- Erros e desvios de rotina são discutidos como oportunidade de melhoria e tratados com planos de ações simples e efetivos;
- Manter a cultura da inovação mesmo após o fim do projeto de processos (refletir continuamente);
- Uma combinação inteligente de indicadores precisos e eficientes, com reuniões curtas e controles dos planos de ação simples;
- Atualização de manuais e fluxos de trabalhos (just in time x just in case);
- Definição, priorização e controle das melhorias em sistemas desenvolvidos pela TI (CASIS's) da CSC e Filiais.



DESAFIOS AÇÕES

- Desenvolver a cultura do trabalho em equipe e colaboração;
- Sustentar, acompanhar e apoiar todas as movimentações de caráter estrutural;
- Orientar o desenvolvimento de programas de capacitação;
- Manter o clima organizacional (engajamento);
- Valorização do trabalho;
- Retenção de talentos.

- Ciclo de Palestras e e-learning do Agenciamento e Qualidade;
- Treinamento de supervisores;
- Parceria com DHO nas movimentações;
- Desenvolvimento de estagiários ;
- Job rotation entre os setores, filiais e incetivos ao recrutamento interno;
- Ouvidoria interna DHO;
- Almoço mensal dos aniversariantes;
- Reuniões mensais com a equipe para apresentação dos resultados e indicadores;
- Participação da equipe nas mudanças de processo.



Equipe CSC Wilson, Sons

WWW.XMAGAZINE.CO



CSC EM COOPERATIVAS, FEDERAÇÕES OU CONFEDERAÇÕES



CASE WALMART

CUMPRINDO PROMESSAS: LANÇAMENTO LIVRO CSC



CASE HOSPITAL SÃO CAMILO

COMO ANDA A EXECUÇÃO DE SUA ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE MUDANÇA?



CASE ALCOA

QUEM É O DONO DO PROCESSO NA SUA EMPRESA?



CASE RHODIA

QUAL O FUTURO DA SUA EMPRESA?



CASE ABB / CASE BRF

PERSPECTIVAS PARA CSC NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA



CASE GRUPO BOSCH

GESTÃO VOLTADA PARA SIMPLICIDADE



CASE CLARIANT





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

