

Centros de serviços compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?

Stefano Bridelli
Vice-Presidente

Sergio Werneck
Gerente

Fernando Martins
Consultor

Você já teve a impressão de que seus processos administrativos estão fora de controle? Sua empresa investiu milhões em tecnologia de informação, automação e sistemas de gestão. Mesmo assim, as informações parecem não “fluir” na velocidade em que você gostaria, os custos administrativos lhe parecem altos demais e os diversos departamentos somente se coordenam a um custo de desgaste elevado das pessoas. O pior de tudo: nem você nem as demais pessoas da organização sabem exatamente onde está o problema.

Usualmente, uma resposta bastante comum a este problema é: “vamos revisar os processos administrativos, atravessando as barreiras dentro da organização”. No entanto, todo executivo que já tentou rever processos através das fronteiras funcionais da organização sabe das dificuldades inerentes. Redesenhar (e implementar) processos administrativos requer alinhamento de interesses e mobilização de recursos muitas vezes difícil de se obter. Se as operações da empresa ou grupo são dispersas em muitas unidades de negócio, subsidiárias ou geografias, a tarefa torna-se um desafio ainda maior.

“Redesenhar processos requer alinhamento de interesse por vezes difícil de se obter.”

Os Centros de Serviços Compartilhados

Talvez por isso, uma alternativa adotada por um número cada vez maior de empresas, no Brasil e no mundo, são os Centros de Serviços Compartilhados. Nestes CSCs, os grupos empresariais procuram aglutinar, sob um mesmo teto, os processos administrativos e de suporte das diversas unidades de negócio, filiais e unidades de operação. A figura 1 traz uma lista não exaustiva de empresas que adotaram ou estudam a adoção de CSCs no Brasil e no mundo.

A tese por trás da criação dos CSCs é que, especializados na prestação de serviços processuais para as diversas unidades das empresas ou unidades participantes, estes centros podem alcançar uma escala de operação, experiência em processos, padronização e redução de custos inatingíveis se cada unidade individualmente tentasse automatizar, redesenhar e otimizar estes processos por si só.

Na criação do CSC, cada área funcional, subsidiária, filial, unidade de negócio ou

Figura 1: Empresas no mundo e no Brasil com CSCs

Empresas no mundo e no Brasil (em destaque) com CSCs

- ABB
- Allied Signal
- American Airlines
- American Express
- **Ambev**
- Ashland Company
- AT&T
- Avon Products
- Bank of Canada
- **BASF South America**
- Baxter
- BBC
- BC Hydro
- BP Amoco
- Boehringer Ingleheim
- **Camargo Correa**
- Citicorp
- Dell
- Dun & Bradstreet
- Dupont
- J.D. Edwards
- Honeywell
- Eastman Kodak
- Fidelity Investment
- Gateway
- General Electric
- Hewlett - Packard
- IBM
- ITT industries
- Johnson & Johnson
- Kaiser Permanent
- Lockheed Martin
- Pacific Bell
- Lucent
- McDonald's – Europe
- NCR
- Nortel
- Oracle Co.
- **P&G**
- Rhone - Poulenc
- Royal Bank Financial Group
- Ryder
- Thompson International
- Tenneco
- Shell
- SmithKline Beecham
- Sun Microsystems
- Texas Instruments
- Tribune
- UK Post Office
- Unisys
- **Votorantim**
- Whirlpool
- Xerox

planta fabril é “fatiada” entre atividades “foco” e atividades de suporte, transacionais ou administrativas. Estas últimas são centralizadas sob teto único e estrutura administrativa própria, tipicamente chamada de Diretoria de Serviços Compartilhados, Centro de Serviços Compartilhados, Plataforma de Serviços, ou ainda Centro de Suporte Administrativo. No núcleo permanece a condução estratégica da empresa e as atividades decisórias de cada área funcional. O CSC executa as rotinas administrativas, e as unidades, filiais, plantas e subsidiárias por sua vez focam-se em vendas, produção e distribuição.

As motivações e os ganhos dos CSCs

Pesquisas da Bain & Company junto a empresas que adotaram CSCs apontam para ganhos de custos de 15% a 25%, como por exemplo em uma grande multinacional de bens de consumo, ou de até 30%, como no caso de uma empresa brasileira do mesmo

setor. A figura 2 apresenta os ganhos esperados e atingidos por uma amostra internacional de 120 empresas que implementaram CSCs nos últimos 5 anos.

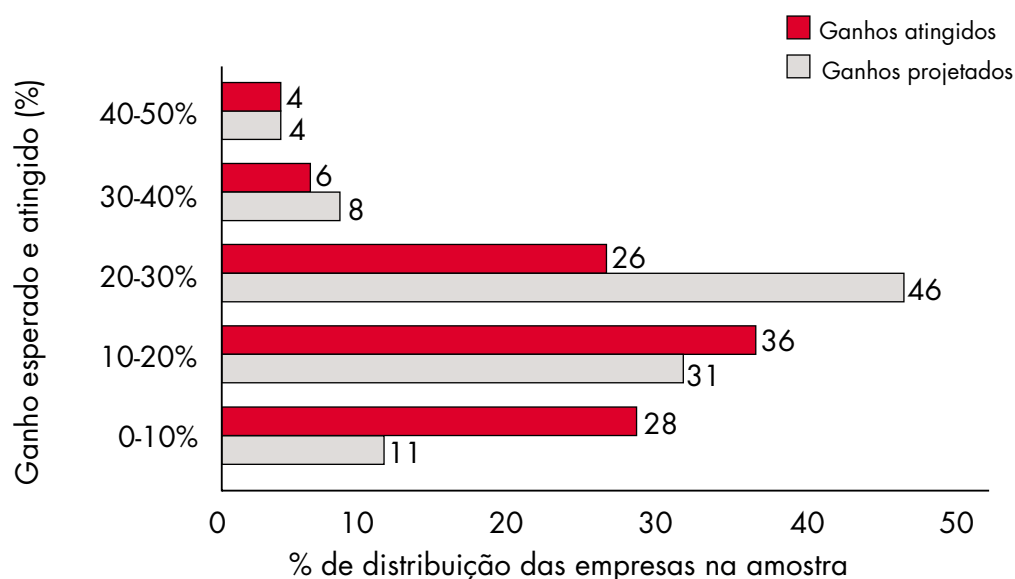
Esta grande variação deve-se a alguns fatores, como o grau de integração das operações antes do CSC, a localização, e, principalmente, o esforço de redesenho dos processos e da organização.

Grau de integração prévia. Empresas cujas operações já são fortemente concentradas em um local (como, por exemplo, um grupo siderúrgico brasileiro com uma grande unidade fabril e alguns negócios correlatos menores), terão ganhos provavelmente menores do que empresas tipicamente dispersas em várias geografias (como, por exemplo, uma seguradora com uma rede espalhada de sucursais). CSCs com escopo multinacional podem ter ganhos maiores do que CSCs domésticos.

Localização do CSC. Grandes multinacionais optam por localizar seus centros em países de custo de mão-de-obra

“O CSC executa as rotinas administrativas, e as subsidiárias focam-se na operação.”

Figura 2: Redução de custos (%) obtidos



baixo, como Leste Europeu ou Índia. Estas empresas têm ganhos maiores do que colegas que instalam os CSCs próximos às matrizes. No Brasil, as empresas que criaram CSCs tendem a optar por cidades médias, fora dos tradicionais centros urbanos do Rio de Janeiro e São Paulo.

Esforço de redesenho dos processos e da organização. Talvez um dos maiores benefícios de um CSC é a oportunidade de “remontar” a organização em torno dos processos, e não das funções. Em muitas empresas tradicionais as atividades são agrupadas debaixo dos departamentos ou áreas funcionais. Assim, os processos acabam fragmentados, com partes deles sendo executadas em departamentos diferentes.

O processo de tratamento das reclamações de clientes de uma empresa industrial estudada por uma equipe da Bain & Company é um bom exemplo de fragmentação. A abertura do processo é feita em uma central de atendimento, na diretoria comercial. A investigação é responsabilidade de uma equipe de assistência técnica, a decisão é tomada por um laboratório de qualidade, que pertence a

uma diretoria técnica, e comunicada pela central de atendimento. A devolução do dinheiro é processada dentro da diretoria financeira. A reversão do faturamento é realizada pela equipe de emissão de notas fiscais, na área de logística, e o fechamento do processo pela controladoria.

Idealmente, dentro de um CSC, estas atividades poderiam ser realizadas pela mesma equipe. Os casos mais simples poderiam ser resolvidos por um único analista, e, os mais complexos, por um back-office treinado em todas as funções. Os potenciais ganhos de produtividade e velocidade de resposta são enormes.

Mas produtividade não é a única motivação dos CSCs. Outro objetivo importante é o ganho em qualidade e controle. Alguns CSCs são criados como “centros de excelência” capazes de atrair os melhores profissionais, e, até mesmo, de vender seus serviços para outras empresas.

Finalmente, CSCs são também usados como plataformas de crescimento, que permitem a rápida criação de novas unidades de negócio e integração de aquisições. Uma empresa ou conglomerado com um CSC eficiente pode adquirir novas

“CSCs servem como plataformas de crescimento, permitindo rápida integração de aquisições.”

empresas e, rapidamente, realizar ganhos de sinergia, identificando e transferindo os processos de suporte para o centro.

A figura 3 lista as principais motivações citadas por executivos para a criação de Centros de Serviços Compartilhados.

O que centralizar?

Tipicamente, nos casos estudados em todo o mundo, as funções de finanças, contabilidade, e recursos humanos apresentam os maiores ganhos potenciais de centralização. Estas funções incluem contas a pagar, contas a receber, contabilidade legal e gerencial, apuração fiscal, recebimento fiscal, folha de pagamentos, controle de despesas de viagens, entre outros.

Outros processos tipicamente centralizáveis incluem colocação de pedidos (de compra e de venda), faturamento de clientes, atendimento telefônico pós-venda, desenvolvimento e manutenção de sistemas. A figura 4 procura separar as atividades de CSC e aquelas das unidades e do núcleo corporativo, para algumas das áreas

funcionais típicas.

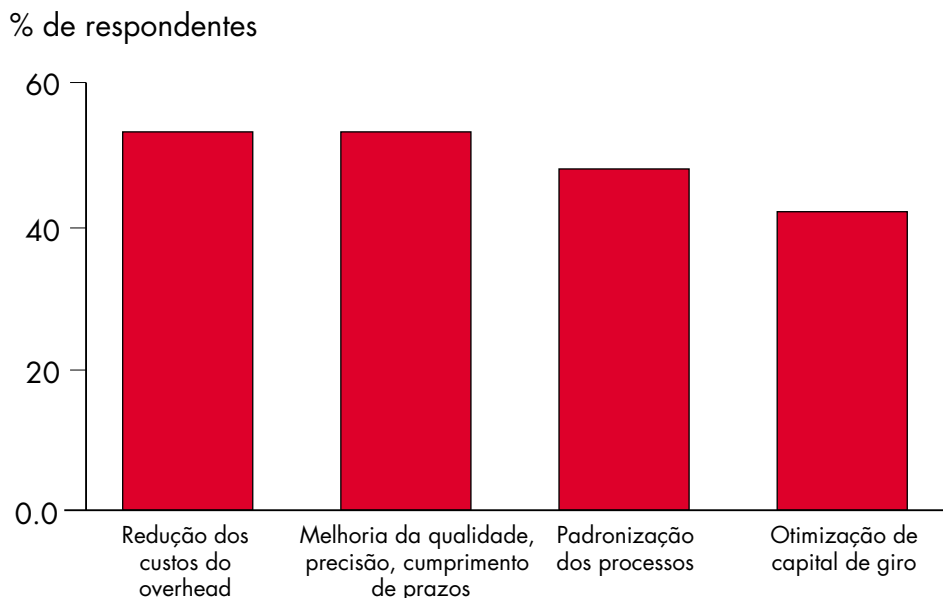
Concebendo o Centro de Serviços Compartilhados

A primeira etapa para a criação de um CSC é a concepção do modelo. Como o CSC representa um investimento, a avaliação do CSC deve ser similar à dos demais investimentos da empresa: qual é o ganho potencial? Quais são os investimentos necessários, os custos de manutenção, e o valor presente líquido da iniciativa?

No entanto, pelo menos 2 outras questões devem ser respondidas antes do início da implementação: qual é a proposta de valor do CSC, e quais processos centralizar?

A proposta de valor. Qual será o objetivo primordial do CSC? Minimizar custos, ser um centro de excelência e qualidade, ou ainda tornar-se um provedor de serviços para terceiros? A resposta a esta pergunta trará implicações de perfil de equipe de implementação, de mão-de-obra empregada, de sistema de incentivos e até da localização escolhida. Um CSC com foco em custos deve localizar-se em regiões com mão-de-obra mais barata.

Figura 3: Principais objetivos dos CSCs, segundo executivos



Estudo de Caso: A Diretoria de Serviços Compartilhados da AmBev

A AmBev, empresa reconhecidamente arrojada na busca da eficiência e pioneira em muitas práticas de gestão, decidiu, em 2001, inovar mais uma vez, criando a sua Diretoria de Serviços Compartilhados.

A AmBev já contava com mais de 18 mil funcionários em cerca de 60 plantas e Centros de Distribuição oriundos da Brahma e da Antarctica, e a complexidade da operação começava a trazer alguns problemas de morosidade e de custos, tanto na sede quanto nas operações. A criação da DSC objetivava manter uma sede dedicada às decisões estratégicas, que coubesse em “apenas um andar”, e focar as unidades operacionais na produção e distribuição.

A DSC foi instalada no município de Jaguariúna, no interior do estado de São Paulo, ao lado de uma das plantas da empresa, e hoje abriga muitos dos processos administrativos de todo o grupo. Da concepção à entrada em funcionamento dos primeiros processos centralizados transcorreram cerca de nove meses.

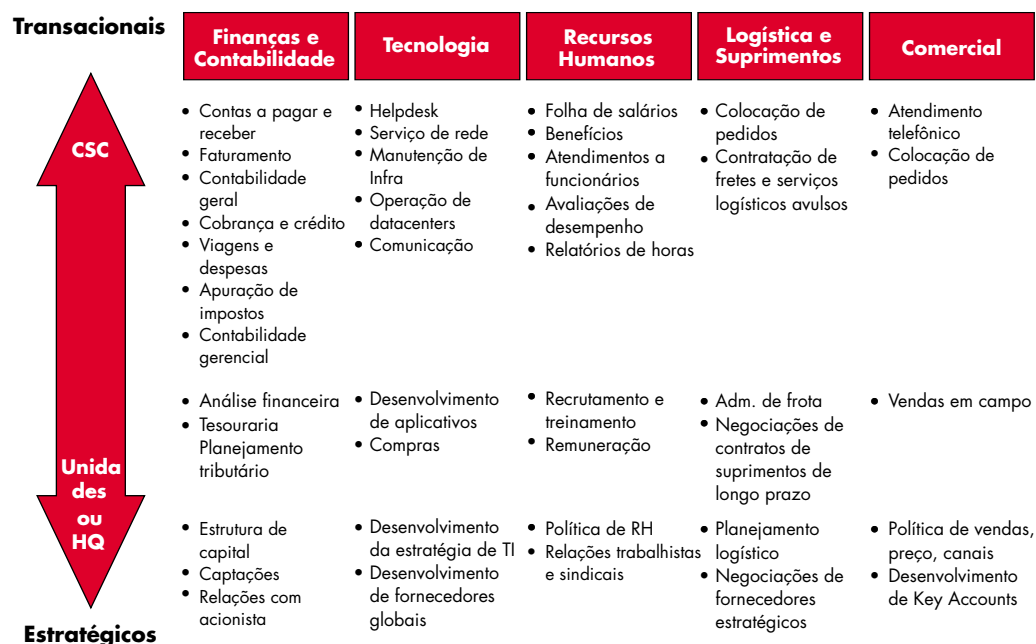
A DSC da AmBev foi construída sobre quatro pilares. A organização por processos agrupa atividades afins e conseqüentemente ganha em integração e *accountability*. A cultura de prestação de serviços procura aumentar qualidade e garantir uniformidade no atendimento. O uso intenso de tecnologia visa automatizar e uniformizar processos e minimizar custos, e um acordo de nível de serviço detalhado preserva os interesses das unidades e subsidiárias. A DSC conta com um diretor próprio, responsável pela gestão eficiente e eficaz de todos os processos.

A AmBev adotou uma estratégia de migração em fases. Na primeira onda foram para a DSC os processos que já se encontravam centralizados na administração central, como contas a pagar, conciliação bancária, e contabilidade societária. A seguir, foi transferida a administração financeira das fábricas (atividades como contabilidade local, controle de orçamento e contas a receber), e os processos de vendas (recebimento de pedidos de distribuidores, preparação de listas de preço).

Os ganhos de custo do DSC situaram-se por volta dos 30%, e foram fruto do ganho de escala de centralização, automação, redução de custos de TI, aluguel e mão-de-obra. O investimento necessário para o início das operações não foi significativo. Além dos ganhos de custo, a DSC viabilizou ganhos de qualidade na execução dos processos. Nas palavras dos gerentes do DSC, a meta é “atingir uma velocidade turbo, não apenas de cruzeiro, e ter processos nada menos do que excelentes”.

Em 2004, a DSC da AmBev terá novos desafios: incorporar o *back-office* de logística das plantas, e assumir as atividades de suporte às coligadas internacionais.

Figura 4: Processos do CSC, das unidades e do núcleo



Um centro de excelência deve ficar próximo a mercados de trabalho mais qualificados, não necessariamente baratos. O perfil do CSC também influenciará a necessidade de investimentos, os *economics* e o valor presente líquido da iniciativa.

Quais processos centralizar. A escolha de quais processos migrar para o CSC e em qual seqüência é importante para o sucesso. Para cada processo mapeado, faz-se necessário identificar a eficiência e eficácia da forma como ele é executado atualmente, o custo, a complexidade e facilidade de centralização.

A priorização deve ser uma função do ganho potencial e da complexidade esperada na migração de cada processo.

Uma abordagem bastante utilizada é focar-se inicialmente nos alvos mais fáceis: atividades reconhecidamente sub-otimizadas, e que possam ser rapidamente atacadas. Estas atividades, uma vez otimizadas dentro do CSC, permitem que o CSC comece a gerar ganhos visíveis e palpáveis para a organização, compram a

confiança e engajamento das unidades e do núcleo da empresa e trazem à equipe do CSC a experiência e a credibilidade necessárias para abordar os desafios posteriores. A matriz de priorização de processos (figura 5) sintetiza a abordagem.

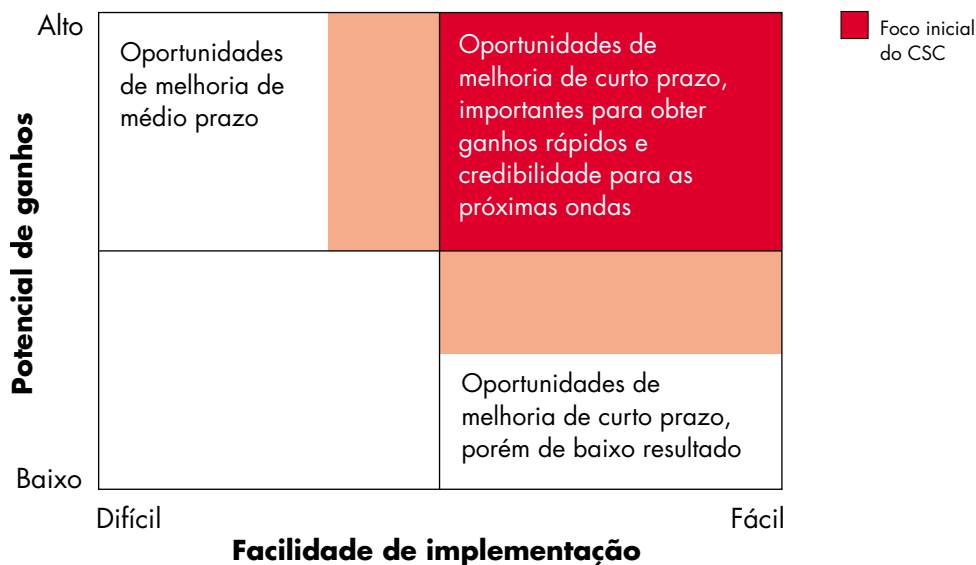
Sucesso na implementação

Empresas costumam adotar uma de duas abordagens na implementação de um CSC. A abordagem “big-bang” prevê que os processos sejam assumidos, redesenhados, e centralizados ao mesmo tempo. Já uma abordagem de melhoria gradual prevê várias etapas: centralização dos processos das unidades em um único local, sem que estes necessariamente sejam redesenhados imediatamente. Uma vez que a centralização seja bem sucedida, parte-se então para uma harmonização dos procedimentos centralizados e adoção de programas de melhoria contínua.

Usualmente, a abordagem big-bang traz ganhos maiores. No entanto, ela também implica riscos de ruptura na

“Ganhos visíveis e rápidos garantem o engajamento das unidades e do núcleo da empresa.”

Figura 5: A escolha dos processos a centralizar



implementação (como, por exemplo, de descontinuidade de atendimento) e é mais difícil de ser implementada em grande escala (vários processos e atividades de uma só vez). A abordagem de melhoria gradual garante mais tempo para criação de consenso, garante uma transição mais calma, e pode ser aplicada em larga escala. Porém traz o risco de paralisia do processo e perda de credibilidade, caso os resultados demorem a aparecer.

Uma implementação bem sucedida é o resultado de um conjunto de ações de minimização de risco bem calculadas. A figura 6 aponta os principais fatores de sucesso para a implementação segundo pesquisa realizada pela Bain & Company junto a 120 executivos que se envolveram na execução de CSCs. Interessantemente, nenhum deles está relacionado diretamente a restrições legais, escolhas de tecnologia, ou disponibilidade de recursos financeiros para o projeto, mas sim a aspectos intangíveis, porém muito importantes, como o envolvimento da alta administração da empresa, ou a escolha dos profissionais corretos para a operação.

Riscos. A implementação de um CSC não acontece sem riscos. Um deles é a perda de controle dos custos de implementação. Despesas tais como infra-estrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens, despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Orçamentos desafiadores, porém factíveis, indicadores de processo bem definidos e uma mentalidade de controle detalhado de custos são fundamentais para minimizar-se este problema.

Outro risco bastante mencionado pelos executivos é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição. Este risco pode ser contornado com a escolha de um líder de projeto forte e capacitado, e com o envolvimento da alta gerência na concepção e na comunicação da iniciativa para a organização.

Finalmente, há o risco de perda de credibilidade, que pode decorrer de várias pequenas falhas, como, por exemplo, atrasos

“Orçamentos desafiadores, porém factíveis, indicadores de processo bem definidos e uma mentalidade de controle de custos são fundamentais para uma implementação bem sucedida”



Bain & Company
R Iguatemi, 192 - 21º andar
01451-010 - São Paulo - SP
Brasil

Para maiores informações
Tel. 55 11 3707 1200
bainbrasil@bain.com
www.bain.com

Figura 6: Fatores chave de sucesso, segundo os executivos

	% de respostas na amostra analisada
▶ Comprometimento da alta direção	85%
▶ Identificação das pessoas certas para a condução do projeto	44%
▶ “Quick wins” para criar motivação	32%
▶ Comunicação clara e abrangente dos objetivos	28%
▶ Ênfase na eficácia das ações de mudança	25%

no cronograma de implementação, não cumprimento do orçamento, baixo nível de atendimento inicial. Mais sérias são as potenciais rupturas de atendimento, como, por exemplo, uma parada de produção em uma planta remota devido à falha de abastecimento da gestão centralizada de estoques. Incidentes como estes podem causar não apenas a descrença e a descontinuidade do CSC, como também sérios prejuízos para as operações. Tais riscos são controlados planejando-se uma redundância temporária, com execução centralizada e local durante a transição. As pessoas-chave, aquelas que detém o conhecimento de cada atividade, devem ser identificadas previamente, e a sua retenção e engajamento na transição devem ser garantidos.

Concluindo...

Os CSCs parecem representar para muitas empresas uma oportunidade única de obter grandes reduções de custos e, ao mesmo tempo, ganhos em qualidade, e velocidade na execução dos processos administrativos. Esta aparente contradição (ganhar **simultaneamente** em custos e em nível de serviços) é inerente à proposta de valor dos Centros de Serviços Compartilhados, e pressupõe a quebra dos silos funcionais e o redesenho dos processos administrativos. Isso permite maior padronização dos processos, ganhos de escala e, principalmente, a redução de conflitos entre unidades operacionais e áreas funcionais.