

CSC no varejo

Chegou a hora do varejo demonstrar os ganhos na utilização do modelo Serviços Compartilhados e a Walmart Brasil nos mostrará como podem estar empresas a buscar melhorias de seus processos, redução de custos e melhorar o foco na qualidade de atendimento a seus clientes.

Diferentemente do que muitos gestores pensam, o modelo Serviços Compartilhados podem ser utilizados e são aderentes para empresas estatais, paraestatais e cooperativas. No ensaio desta edição vamos discutir como o CSC se adéqua a estas organizações.

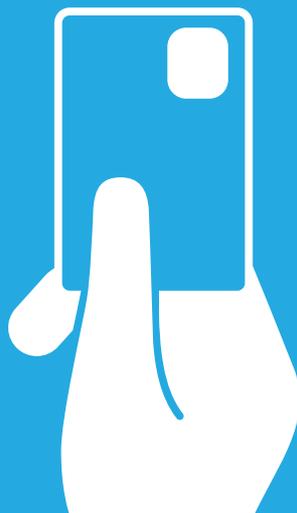
Carlos Magalhães
Editor responsável

XMagazine

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

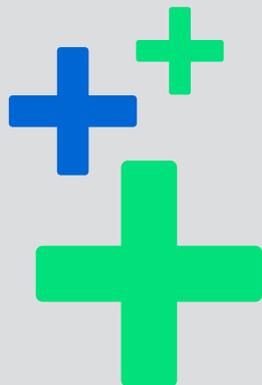
XMagazine é uma publicação trimestral
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

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



4
CSC em
Cooperativas,
Federações ou
Confederações.

Por Carlos Magalhães



12
Case
Walmart



Excelência Operacional

CSC

EM COOPERATIVAS, FEDERAÇÕES OU CONFEDERAÇÕES.



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

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.

Diferentemente do que muitos gestores pensam, o modelo Serviços Compartilhados podem ser utilizados e são aderentes para empresas estatais, paraestatais e cooperadas. Neste ensaio vamos discutir como o CSC se adequa a estas organizações.

O Sistema S

O sistema S é formado por organizações e instituições todas referentes ao setor produtivo, tais como indústrias, comércio, agricultura, transporte e cooperativas que tem como objetivo, melhorar e promover o bem estar de seus funcionários, na saúde e no lazer, por exemplo, como também a disponibilizar uma boa educação profissional. As instituições do Sistema S não são públicas, mas recebem subsídios do governo, recebem esta denominação por terem seu nome iniciado com a letra S na maioria de suas instituições componentes.

Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest). Existem ainda a APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil) e a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial)

Na definição do jurista em direito administrativo Hely Lopes Meirelles, o “Sistema S” é composto de “Serviços Sociais autônomos, instituídos por lei, com personalidade jurídica de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por

dotação orçamentária ou contribuições parafiscais. São entes paraestatais de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônio próprios, revestindo-se na forma de instituições convencionais particulares (fundações, sociedades civis ou associações) ou peculiares ao desempenho de suas incumbências estatutárias.”

A criação desses órgãos e suas fontes de receita remontam a meados da década de 1940, tendo sido convalidados pelo artigo 149 da Constituição de 1988. Em geral, as contribuições incidem sobre a folha de pagamento das empresas e são repassadas às entidades privadas correspondentes.

A missão do Sistema S é preparar as pessoas para o mercado de trabalho, cuidar da saúde e da qualidade de vida do trabalhador, apoiar as empresas com soluções tecnológicas inovadoras e estimular o empreendedorismo. Por isso, tem que investir continuamente em infraestrutura e na melhoria de suas equipes e processos para atender com qualidade as empresas e os trabalhadores. Além disso, as instituições devem desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental que provocam impacto positivo em toda a comunidade.

Cooperativas

Já a Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva.

Dessa forma, a cooperativa pode ser entendida como uma “empresa” que trabalha para seus cooperados. Dependendo de seu tamanho, estratégia ou formação, ela poderá ser integrada e interligada em grupos regionais, estaduais ou nacionais.

Em 1971, foi instituída a lei 5.5764 para disciplinar a criação de cooperativas. Porém, a Lei interferia no funcionamento delas e restringia a autonomia dos associados. Mas isso foi solucionado na Constituição de 1988, que proibiu a intervenção do Estado.

Os diferentes tipos de cooperativas

Existem diversos ramos de cooperativas, dependendo de serviço ou produto que ofereçam para o mercado visando trazer mais benefícios para seus associados. Estão agrupadas em: cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de mineração, de saúde e de produção (de bens ou serviços), cooperativas de crédito, educacionais e de habitação. Além dessas, as cooperativas de trabalho é uma modalidade que vem despontando como opção para gerar, manter ou recuperar postos de trabalho. Exemplos desse tipo são as que reúnem pessoas nas atividades de artesanato, consultoria, auditoria, costura, informática e segurança.



Federação e Confederação

Federação é uma “aliança”, “pacto”, “contrato” composto por diversas entidades territoriais autônomas dotadas de governança própria. Como regra geral, estas “entidades federados” que se unem para constituir a federação são autônomas, isto é, possuem um conjunto de competências ou prerrogativas garantidas por uma constituição que não podem ser abolidas ou alteradas de modo unilateral.

A diferença entre federação e confederação se deve à natureza das ligações estabelecidas para sua formação. As confederações são estabelecidas por alianças e as federações por constituições. Como consequência, o laço estabelecido em uma federação é significativamente mais rígido que os estabelecidos em uma confederação. São exemplos de Federação a FENCOM (Federação Nacional das Cooperativas Médicas) e de Confederação a CNI (Confederação Nacional das Indústrias).



Quais são os benefícios e como os Centros de Serviços Compartilhados podem alavancar os resultados em organizações como o Sistema S, Federações ou Cooperativas?

A Organização ou Centro de Serviços Compartilhados é um modelo de gestão que tem sido utilizado mundialmente por diversos ramos de atividades, tanto no setor privado como no público e aqui no Brasil, pelo sua abrangência geográfica e de mercado tornou-se quase uma estrutura obrigatória em empresas de diversos portes. O modelo é aderente ao modelo de governança corporativo do Sistema S, de Federações ou Cooperativas, seja pela sua capilaridade e distribuição geográfica dentro da região em que atua, seja pelo seu modelo operacional e modelo de governança descentralizado e independente característico entre as suas instituições componentes.

Os Serviços Compartilhados visam proporcionar a obtenção de resultados positivos que culminem com a criação de valor para a organização e seus acionistas, governo, sociedade e entidades interessadas, sendo esse resultado obtido por três principais pontos:

- **Crescimento sustentável de suas instituições;**
- **Otimização dos recursos empregados na estrutura de apoio e suporte com a consequente redução de custos operacionais e melhoria na qualidade dos serviços através da padronização e simplificação dos processos disponibilizados às entidades componentes, e;**
- **A liberação de tempo às unidades de negócio, entidades, cooperativas para dedicarem-se à prestação de seus serviços, enfocando em ações e estratégias**

que culminem num maior valor aos seus associados, à sociedade e, quando o caso, o governo e seus órgãos reguladores, através de maior transparência de resultados e de imagem além de fortalecimento de seu posicionamento geográfico e da marca como instituição ao seu público.

A implementação bem-sucedida e a boa administração das atividades e operações em Serviços Compartilhados podem produzir benefícios tangíveis e intangíveis a estes tipos de organizações, por exemplo:

Tangíveis

- **redução de despesas, com a padronização e simplificação dos processos;**
- **aumento de produtividade, pois todos conhecem as atividades, sem exceções ou retrabalhos;**
- **economias de escala, gerado pelo volume a ser negociado com fornecedores e parceiros;**
- **alavancagem da tecnologia, para automatizar fluxos de informação e eliminar tarefas manuais;**
- **maior controle e transparência, e aqui não estou falando de auditoria, estou falando de gestão, só podemos melhorar o que podemos ver, além disso teremos maior controle sobre o relacionamento com nossos órgãos reguladores;**
- **alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores, padronização do catálogo de materiais e maior controle e otimização de estoque;**
- **melhorar visibilidade da utilização dos recursos públicos ou das entidades participantes, ou seja, tenho redução de custos, negocio melhor e controle melhor minha gestão e meus ativos, sendo assim sou mais eficiente e gasto menos. A decisão é realizar a remuneração e/ou reinvestir no desenvolvimento de novas soluções para aperfeiçoar nossos serviços ao público consumidor.**

Há também os intangíveis:

- **melhoria dos serviços de atendimento da linha de frente, fortalecendo a marca da instituição na região e na oferta de produtos e serviços na atividade fim em que atua;**
- **processos mais padronizados, possibilitando uma melhor medição e comparabilidade, seja interna ou sob o ponto de vista do cliente, da qualidade de atendimento;**
- **melhoria da padronização, acuracidade e da uniformidade das informações, conseguimos assim obter informações em menor tempo para agir de forma mais pontual e efetiva às nossas falhas ou deficiências;**
- **melhorar a curva de aprendizado com a simplificação dos processos.**

Pode até soar paradoxal, mas é preciso muito esforço para tornar uma organização simples — e deixá-la assim. É preciso uma estratégia explícita e uma constante vigilância.

Estas instituições devem estar cientes que o mercado está em constante mudança e os clientes direcionam esta tendência sendo menos fiéis e mais exigentes. O cliente até quer desenvolver confiança na marca e seus produtos, mas fica em dúvida quando se depara com diferenças de atendimento seja regional ou local.

Internamente na organização as disputas entre divisões, comunicações distintas, a vasta quantidade de informações contraditórias oriundas das diversas divisões, pois os sistemas (des) integrados não apresentam dados e processos uniformes aderentes ao dia-a-dia da organização tornam as equipes improdutivas e os processos burocráticos. Eis uma oportunidade para fazer da simplicidade uma das prioridades e meta empresarial concreta.

O passo inicial é investir numa série de iniciativas de combate à complexidade, com o objetivo de tornar mais fácil a vida de clientes e funcionários — e, é claro, gerar economia financeira e de escala dentro de sua organização. É neste ambiente que o modelo de gestão baseado no conceito de Serviços Compartilhados consegue demonstrar seu real valor ao modelo operacional das organizações no Sistema S, cooperativas ou federações.

Principais desafios para a implantação de CSCs

As Organizações ou Centro de Serviços Compartilhados não é um modelo fácil de implantar. O maior desafio é que o modelo é visto por alguns gestores e gerentes de modo estreito demais, como mudança tática isolada na estrutura de sua operação — e não como um sistema integrado, estratégico e cultural para a organização. E atingir seus benefícios não é fácil. Significativos desafios existem:

- **Adequar os papéis, responsabilidades e postura das pessoas; instituindo uma cultura orientada a parceria e colaboração ainda porque Centros de Serviços e instituições de negócios de atendimento fazem parte da mesma organização;**
- **Simplificação e padronização dos processos de negócio (não somente nos Centros de Serviços);**
- **Automatizar práticas manuais;**
- **Medição como melhoria e não como punição;**
- **Benefícios, recompensas e reconhecimento pelo sucesso e crescimento da organização como participação de todos (Centro de Serviços e unidades como associados e prestadores de serviços).**



CSCs são uma tendência? Como esse modelo se adere ao modelo operacional do Sistema S, Federações ou Cooperativas?

Realmente os CSC são uma grande e duradoura tendência, é um modelo de gestão que tem sido utilizado mundialmente por diversos ramos de atividades, tanto no setor privado como em público. Muitas federações em alguns estados já estão trabalhando o conceito de Serviços Compartilhados e alguns já se consideram num nível de maturidade bastante estável.

O motivo que estimula empresas a buscarem serviços compartilhados é simples: a exigência dos clientes e do ambiente de negócios, pois concorrências e disputas internas fazem com que a organização não preste atenção no seu principal foco de atuação: suas metas de ação, seus compromissos com o governo e entidades associadas, com a transparência e prestação de contas e o processo de competição.

Assim como empresas privadas precisam evoluir os seus Centros de Serviços, as organizações estatais, paraestatais e cooperativistas também têm em seu DNA a missão de melhorar continuamente, de simplificar seus processos, de aperfeiçoar sua cultura de atendimento à rede, de automatizar e integrar processos operacionais, de prestar contas e demonstrar transparência de suas operações aos seus associados, sociedade e governo. A medição desta maturação é feita através de indicadores de desempenho compostos que possibilitarão ser utilizados para classificação quanto ao seu estágio de desenvolvimento, mas também para definir bonificações e premiações aos seus associados na trajetória de sua busca de excelência.

As cooperativas possuem um modelo de governança muito peculiar. Como o CSCs pode ser aplicado?

Há cooperativas que formam uma grande rede de empresas do Brasil e tem sido exemplo de inovação de seus serviços e gestão, e este status traz responsabilidades e riscos. Embora as instituições que as compõem sejam independentes elas são interdependentes, pois sua grandeza, força e sucesso advêm de sua marca – portanto, não se deve esquecer a visão empresarial. O modelo de cooperativa pode ser entendido como um conglomerado de empresas.

Tal sucesso, atrelado ao seu crescimento também traz uma complexidade operacional e uma multipluralidade de ações internas e estilos de operação, mas o mercado a vê como uma única organização. E como a cooperativa pode focar seus esforços em manter esta identidade com seu tamanho e capilaridade? Certamente uma das respostas é focar nos negócios, ou seja, o atendimento e fidelização de seus clientes e associados e aí entra o CSC, que direcionará a uma estratégia de modelo de governança para padronizar e suportar as atividades fim do negócio para que o mesmo desenvolva e entregue o real valor de sua constituição.

CSCs são um caminho obrigatório para grandes grupos sobreviverem em cenários futuros

Neste mundo novo, a análise dos acionistas e governo sobre lucratividade e transparência deverá ter um foco mais abrangente. A eficiência das transações e a eficácia dos processos de suporte são cada vez mais importantes nesse novo ambiente global. Resumindo, o ambiente exige por consolidação dos processos e atividades de apoio dentro dos chamados Centros de Serviços Compartilhados. As organizações devem criar processos e sistemas unificados para ganhar uma visão de cliente de abrangência continental, ou melhor, global e este modelo adequa-se perfeitamente às organizações Sistema S, Federações e Cooperativas.

Serviços compartilhados é o instrumento moderno e atual que permitem a concentração de foco necessário, a redução de custos, e facilitam o apoio aos clientes da empresa em parceria com as unidades de negócio, e, não apenas produzem eficiência na redução de custos como alguns gestores pensam, mas também fornecem a flexibilidade e o foco que são precisos para servir bem os seus clientes e manter a perenização neste novo mercado competitivo.

Certamente, o grande benefício do modelo CSC é permitir as boas práticas obtidas com a padronização, simplificação e automação de processos antes manuais e o uso das competências operacionais da organização para a expansão em novas áreas — mas sem perder a excelência operacional resultante de atividades já eficientes. Atingir esse potencial não é fácil. É preciso um programa de gestão focada e disciplinada e uma nova cultura com foco em eficiência, resultados e transparência.





Entidades componentes do Sistema S

SENAI (<http://www.senai.br>) - Serviço Nacional de Aprendizagem na Indústria: Cuida da educação profissional e a prestação de serviços de assistência técnica e tecnológica à indústria.

SESI (<http://www.sesi.org.br>) - que promove a melhoria da qualidade de vida do trabalhador na indústria e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer.

IEL (<http://www.iel.org.br>) - que promove o desenvolvimento da indústria através da capacitação empresarial e do apoio à pesquisa e à inovação tecnológica.

SENAC (<http://www.senac.br>) - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial: Educação profissional para trabalhadores do setor de comércio e serviços

SESC (<http://www.sesc.com.br>) - Serviço Social do Comércio: Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio e serviços

SENAR (<http://www.senar.org.br>) - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural: Educação profissional para trabalhadores rurais

SENAT (<http://www.sestsenat.org.br>) - Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes: Educação profissional para trabalhadores do setor de transportes

SEST (<http://www.sestsenat.org.br>) - Serviço Social de Transportes: Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor dos transportes

SEBRAE (<http://www.sebrae.com.br/>) - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas: Programas de apoio ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas

SESCOOP (<http://www.ocb.org.br>) - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo: Aprimoramento e desenvolvimento das cooperativas e capacitação profissional dos cooperados para exercerem funções técnicas e administrativas.

Também são entidades integrantes do Sistema S:

APEX – (www.apexbrasil.com.br) Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Promoção comercial de exportações, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica.

ABDI – (www.abdi.com.br) Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - Promover políticas de desenvolvimento industrial, especialmente as que contribuam para a geração de empregos, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia.

Centro de Serviços Compartilhados







Daniel Gross

*Diretor do Centro de Serviços
Compartilhados do WalMart Brasil.*



A Empresa

O Walmart chegou ao Brasil em 1995 e vem crescendo desde então oferecendo preços baixos de forma sustentável e socialmente responsável. Hoje cobrimos o território nacional através do comércio eletrônico (www.walmart.com.br) e estamos presentes nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste, Sul e também no Distrito Federal. São quase 81,5 mil funcionários que, para satisfazer nossos consumidores, trabalham nos mais variados formatos: hipermercados, supermercados, clubes de compra, lojas de atacado e de vizinhança.

O Walmart Brasil lançou em janeiro de 2011 um novo modelo comercial: o Preço Baixo Todo Dia (PBTB). A política reduz os preços das mercadorias por períodos mais longos e acaba com promoções pontuais, tornando a cesta de compras do consumidor mais variada em todos os dias da semana.





Porque vocês resolveram criar o CSC na empresa?

A criação do CSC visou a tratativa padronizada dos processos buscando sinergia, gerando reduções de custos e melhorando a qualidade dos serviços prestados para os funcionários e fornecedores do CSC Walmart Brasil. Começamos a operar em 31 de maio de 2010.

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

Processos já implantados: Recursos Humanos, Tesouraria, Fiscal e Contabilidade. Neste momento não há a perspectiva de implantação de novos processos.

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

No segundo semestre de 2009 houve a criação de um

projeto e sua aprovação. Entre Setembro de 2009 e Abril de 2010 a idéia de integração dos processos e áreas da companhia com foco em melhoria e sinergia saiu do papel e contamos com o apoio de uma experiente consultoria para direcionar as atividades necessárias para o acontecimento desta transformação. A implantação dos processos já nos moldes do CSC durou quatro meses, de Maio a Setembro de 2010. Ela foi realizada por ondas, cerca de uma por mês para que o impacto da onda anterior fosse assimilado e as lições aprendidas colocadas em ação. O tempo previsto de estabilização foi de aproximadamente 1 ano.

Quais os benefícios da Implantação do CSC para a empresa?

Os benefícios que já enxergamos com a implantação do CSC são: foco em processos, aumento de produtividade, redução de custos operacionais, ganho de excelência em serviços, área corporativa da empresa voltada para o foco estratégico, gerenciamento do CSC através de métricas e indicadores.



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

O processo de implantação foi liderado por uma consultoria. Em cerca de 7 meses foram definidos e mapeados todos os processos Walmart que seriam tratados no CSC, recrutados e contratados cerca de 500 novos funcionários e houve a reforma de uma grande espaço físico do nosso escritório em Porto Alegre para alocar esta nova área da empresa. Neste período também houve a comunicação da criação do Centro de Serviços Compartilhados Walmart Brasil para nossos funcionários e fornecedores, o que em uma empresa do nosso porte nunca é algo uniforme e fácil. Atualmente o CSC Walmart Brasil opera com 484 funcionários.

Como a tecnologia ajuda no dia - a - dia da operação? Quais ferramentas são utilizadas?

No CSC Walmart Brasil realizamos atividades de todas as regiões do Brasil onde atuamos, as quais são classificadas como entidades legais. E para atender a particularidade destas entidades legais, contamos com o apoio de diversas plataformas e sistemas desenvolvidos internamente, utilizados mundialmente pelo Walmart, e também com parceiros como Peoplesoft e SAP. Também utilizamos o CRM Voiza para abertura, tratativa, acompanhamento e encerramento dos chamados. A abertura de chamados, seja através deste sistema ou via central de atendimento, é uma das premissas do CSC Walmart Brasil.



2008
Análise
de Viabilidade



2009
Mapeamento
dos Processos



2010
GO-LIVE



2011
Estabilização



2012
Novas Demandas;
Melhoria contínua;
Governança Externa

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

As demandas que são realizadas pelo CSC passaram a ser solicitadas de maneira padrão, para que o solicitante tenha visibilidade do serviço que está sendo prestado através de um sistema, o qual oferece histórico de performances através de indicadores. Anteriormente pedia-se para aquele que você sabia que “quebraria” o seu galho, o que te dava a errônea sensação de menos tempo da realização da solicitação. Hoje focamos nos processos e não em pessoas.

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

É através do controle do cumprimento dos níveis de serviços acordados que os processos dos CSC Walmart Brasil são avaliados interna e externamente. Diariamente ocorre uma reunião interna no CSC para acompanhamentos destes indicadores, do desempenho dos processos e dos planos de ação criados para resolução de problemas. Semanalmente enviamos aos nossos principais clientes um relatório executivo sobre o desempenho dos processos, ressaltando os principais indicadores e dando visibilidade dos problemas enfrentados. Para os processos atuais atendidos pelo CSC não efetuamos precificação, somos um centro de custos da empresa.

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

O papel do CSC é de extrema importância no processo de crescimento e futuro do Walmart Brasil. Em um ambiente dinâmico como o varejo, ter uma área focada para o atendimento das demandas operacionais de maneira integrada, padronização, ágil e transparente possibilita que a área corporativa possa focar exclusivamente nas questões estratégicas da empresa. Outro ponto de destaque é o apoio operacional a ser fornecido pelo CSC na incorporação ordenada e otimizada de novos processos.

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

Nestes dois primeiros anos batalhamos pela disseminação da cultura CSC em nossa empresa, através da solicitação de demandas feita através da abertura e do acompanhamento de chamados. Batalhamos também pela obtenção e manutenção de indicadores de tempo de atendimento acima de 90%. Estas duas batalhas, apesar de constantes, foram bem sucedidas. Agora o CSC busca a excelência nas respostas dos chamados recebidos, para melhor atender e superar as expectativas de nossos clientes internos e externos. Outro objetivo que está sempre presente é a redução dos custos de BackOffice.

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

XMAGAZINE

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

ACESSE

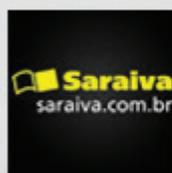
WWW.XMAGAZINE.CO



Já está disponível nas principais livrarias
o novo livro de **Carlos Magalhães**
sobre Centro de Serviços Compartilhados.
APROVEITE!



Faça seu pedido através do site das livrarias:



Mais informações em: www.xmagazine.co