CASE CEOFI-BH
Empresa de Correios e Telégrafos

PENSANDO SERVIÇOS
por Carlos Magalhães

SAIBA MAIS
Conheça outros cases e ensaios em **www.xmagazine.co**

XMAGAZINE

Conheça o case da CEOFI-BH da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

TREINAMENTOS - CSC

CSC – Centro de Serviços Compartilhados: Implementação e Casos Práticos

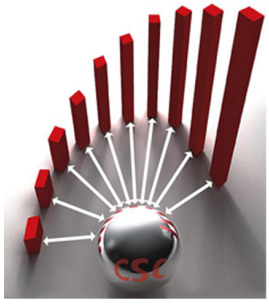
22 e 23 de setembro de 2014

Evento de Capacitação InterNews que apresentará o passo a passo para o planejamento, a implementação e o aprimoramento do CSC. Saiba como identificar oportunidades de ganhos, mitigar riscos, reduzir a possibilidade de imprevistos, identificar o melhor modelo para a sua empresa e evitar perda de controle e insucessos no processo de implementação.

Redução de Custo Operacional e Melhoria de Eficiência

29 e 30 de outubro de 2014

Prepare a empresa para enfrentar os desafios do ambiente competitivo, evitar o acúmulo de ineficiência e melhorar a produtividade. Veja como quantificar e compreender os custos envolvidos em todo processo, garantindo o alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos da organização, a fim de reduzir os custos e reforçar as bases do crescimento lucrativo do negócio.



Indicadores de Desempenho em CSC

25 e 26 de novembro de 2014

Participe deste Evento de Capacitação InterNews e saiba como aumentar o desempenho do CSC da sua empresa. Veja como elaborar, implementar e monitorar os indicadores com base na sua aplicação em macroprocessos e processos da área-fim e de suporte. Veja qual é o nível atual do CSC da sua empresa e como melhorar o seu desempenho. Para novos CSCs, saiba como melhor implementar e gerir as operações de serviços compartilhados.

CSC – Centro de Serviços Compartilhados: Implementação e Casos Práticos

11 e 12 de dezembro de 2014

Evento de Capacitação InterNews que apresentará o passo a passo para o planejamento, a implementação e o aprimoramento do CSC. Saiba como identificar oportunidades de ganhos, mitigar riscos, reduzir a possibilidade de imprevistos, identificar o melhor modelo para a sua empresa e evitar perda de controle e insucessos no processo de implementação.

Maiores informações e inscrições:
(11) 3751-3430 - São Paulo
0800-177707 - Demais localidades

email: soraia.santos@internews.jor.br
site: www.internews.jor.br

EDITORIAL

Bem vindos.

Nesta Edição da XMagazine vamos conhecer um CASE no qual tive a oportunidade, desde 2009, de participar das discussões de seu planejamento, treinar profissionais, assessorar alguns gestores e acompanhar sua evolução: as Centrais de Operações Financeiras dos Correios.

As CEOFI, como são internamente chamadas, são fruto da visão e competência de gestores no setor público Brasileiro que conseguem realizar trabalhos de pura eficiência em ambientes extremamente políticos e com processos de tomada de decisão burocratizados e complexos.

A CEOFI-BH, de Minas Gerais, vai nos apresentar seu CASE registrando seus esforços e conquistas e deixando um grande exemplo para CSCs do setor público.

O Ensaio desta edição nos desafia a EVOLUIR e PENSAR SERVIÇOS .

Obrigado pela atenção e sucesso.

Carlos Magalhães

XMagazine

Direção Editorial: Carlos Magalhães
Concepção, edição, fotografia
e produção: www.ao3ideas.com
Edição e Comunicação: AO3 Ideas

XMagazine é uma publicação trimestral
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

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

ÍNDICE

CASE

CEOFI - BH - Pág. 5

Empresa de Correiros e Telégrafos

ENSAIO

PENSANDO SERVIÇOS - Pág. 16

por Carlos Magalhães

CEOFI-BH

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)

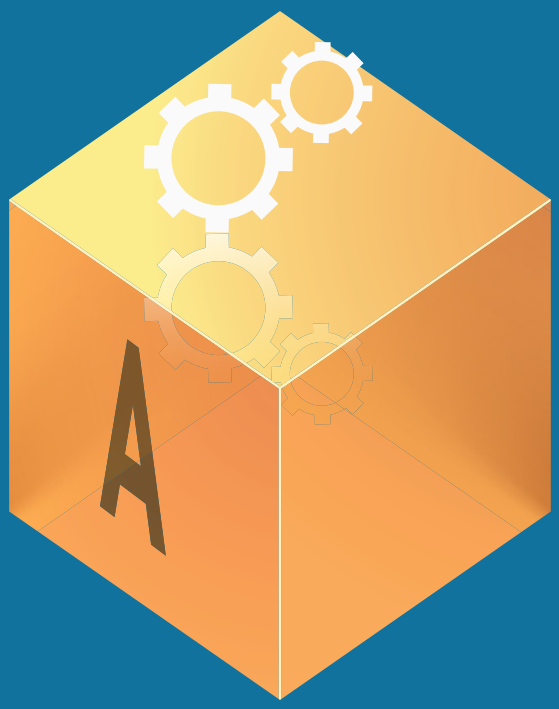
Porque CSC?

"CSC = GERAÇÃO DE VALOR NA ÁREA FINANCEIRA"

Objetivo final?

"SATISFAÇÃO DO CLIENTE = CRITÉRIO QUE PERMEIA E NORTEIA TODAS AS AÇÕES DA CEOFI-BH"

CASE Correios



ENTENDA O CSC
E OS PROCESSOS

A empresa

A CEOFI-BH foi criada em 05/11/2009, instituído pelo Relatório CA-055/2009, produto do projeto de reestruturação da área financeira da ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos), onde se definiu que seriam seguidos os pressupostos organizacionais de processos padronizados e de melhoria contínua desses processos. A CEOFI-BH integra a estratégia da ECT em contar com 3 (três) CSCs – denominados como CENTRAIS DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS (CEOFIs) - atuando em todas as atividades transacionais simples e especializadas das atuais áreas financeiras da Empresa.

A Centralização dos processos transacionais teve início com a criação de 3 Centrais de Operações Financeiras, responsáveis pelas seguintes macro-atividades:

1 CEOFI Belo horizonte:

Controle das transações financeiras que ocorrem em agências próprias e terceirizadas (Pagamentos de Terceiros, Recebimentos de Terceiros, Controle Financeiro e Controle de Receitas);

2 CEOFI Brasília:

Contabilidade Societária, Tributos e Contas a Pagar;

3 CEOFI São Paulo:

Cadastro, Faturamento e Cobrança.

Porque vocês resolveram criar o CSC na empresa?

Por ser a Central (CEOFI) um modelo de organização de processos transacionais que visa otimizar recursos, integrar tecnologias e pessoas, constituindo um mecanismo essencial na geração de valor e na execução das atividades da área financeira.

CEOFI - BH
Visão Externa

CEOFI - BH
Visão Interna

A CEOFI-BH está localizada em um prédio histórico no estado de Minas gerais e tombado pelo Patrimônio Nacional.

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

CEOFI/BH

- *Controle Financeiro*
- *Controle de Receitas*
- *Pagamento de Terceiros*
- *Recebimento de Terceiros*

DEMAIS CEOFIs

- *Contabilidade Societária*
- *Contas a Pagar e Retenção de Tributos*
- *Tributos*
- *Faturamento e Cobrança*
- *Cadastro*

CASE Correios

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

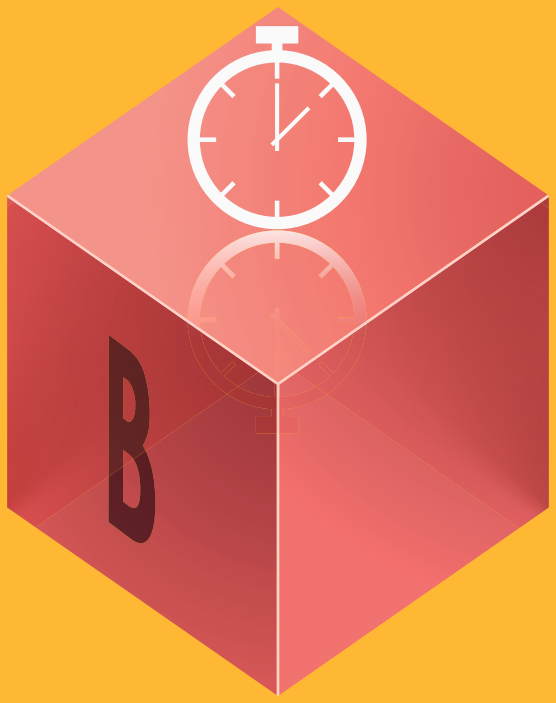
No que tange às atividades de competência da CEOFI/BH, o cronograma de implantação foi o seguinte:

Pagamento de Terceiros
05/11/2009 à 15/12/2010

Recebimento de Terceiros
05/11/2009 à 15/12/2010

Controle Financeiro
05/11/2009 à 01/11/2011

Controle de Receitas
05/11/2009 à 31/12/2013



TEMPO DE IMPLANTAÇÃO
E OS BENEFÍCIOS

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

A CEOFI-BH conta atualmente com **165 profissionais**, entre gestores e empregados, estando subordinada diretamente à Vice-Presidência Econômico-Financeira da ECT, apresentando o organograma em anexo, cujos órgãos possuem as seguintes denominações:

VIEFI - Vice-Presidência Econômico-Financeira.
SUPEX - Superintendência Executiva da VIEFI.
CEOFI-BH - Central de Operações Financeiras – Belo Horizonte.
CAD - Coordenação Administrativa.
GCCF - Gerência Corporativa de Controle Financeiro.
GCCR - Gerência Corporativa de Controle de Receitas.
GCPT - Gerência Corporativa de Pagamentos de Terceiros.
GCRT - Gerência Corporativa de Recebimentos de Terceiros.

Quais os benefícios da implantação do CSC para a empresa?

A centralização dos processos transacionais em Centrais de Operações Financeiras e a redução da carga de trabalho na Administração Central e nas Diretorias Regionais **geraram uma economia de efetivo de cerca de 50%**, além dos seguintes benefícios:

- *Padronização de processos;*
- *Melhoria dos processos padronizados;*
- *Redução de custos operacionais;*
- *Suporte ao crescimento e Especialização de equipes;*
- *Percebido estrategicamente como suporte crítico na transformação e no crescimento da ECT;*
- *Cultura de prestador de serviço;*
- *Suportado por pesquisas de satisfação e busca por Contrato de Nível de Serviço;*
- *Processos padronizados e baseados em TI;*
- *Políticas específicas para formação de equipe;*
- *Gestão de pessoas norteada pelo desempenho.*

O processo de implantação seguiu o amadurecimento das medidas de restruturação da da área financeira da ECT, de acordo com as seguintes datas dos eventos:

AS FERRAMENTAS
E AS MUDANÇAS

Como a tecnologia ajuda no dia – a – dia da operação. Quais ferramentas utilizam?

Na CEOFI-BH, a tecnologia é imprescindível para o efetivo controle, produtividade, racionalização e eficiência das atividades executadas pela Central. Todas as operações são respaldadas por algum tipo de sistema informatizado.

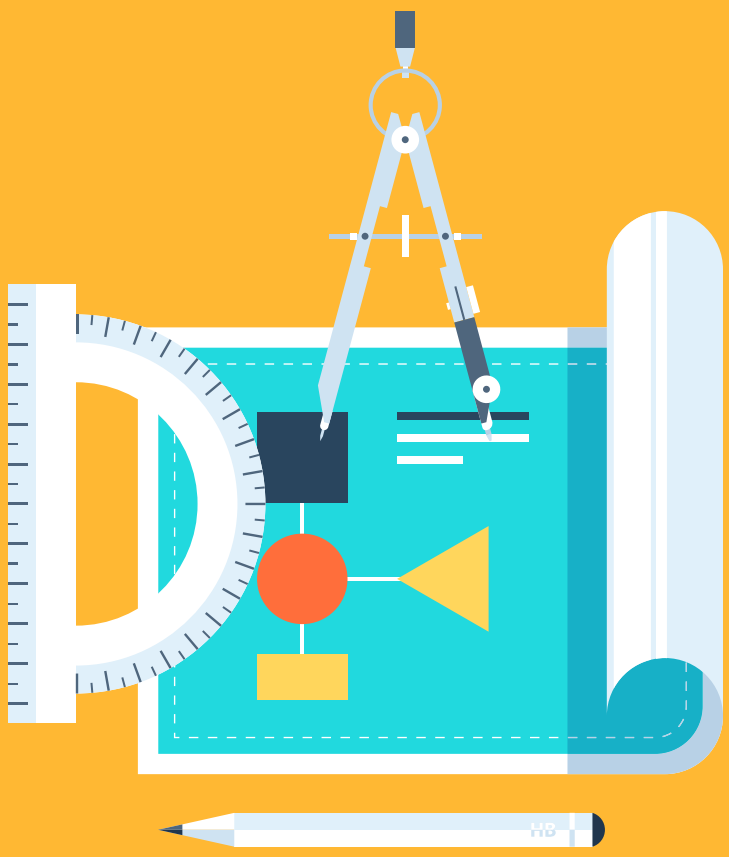
Dentre o conjunto de sistemas existentes, pode-se destacar como principais:

1) **ERP – Entreprise Resource Planning;**
2) **Sistemas de Controle de Vales Postais (CVPWEB, VPNE, VIE);**
3) **Sistema de Controle de Reembolso Postal (REP);**
4) **Sistema de Proteção de Receitas;**
5) **Sistema para Análise e Acompanhamento Financeiro;**
6) **Sistema de Controle de Operações Financeiras;**
7) **Sistema Módulo Remuneração de AGF (rede franqueada);**
8) **Sistema de Banco de Dados Financeiros;**
9) **Sistema de Controle de Documentos;**
10) **Sistema de Controle Financeiro do Banco Postal;**
11) **Sistema de controle de pendências de encomendas internacionais tributadas;**
12) **Service manager control (help-desk) e fale conosco;**
13) **Sistema de apoio à gestão e armazenamento de arquivos;**

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

Com a centralização, a estrutura organizacional passou por um processo muito importante que impôs às equipes e respectivos gerentes o envolvimento ainda maior na condução dos processos e em sua melhoria, visando atender com qualidade aos requisitos dos processos executados e os respectivos produtos, estes de acordo com os requisitos dos clientes.

Os impactos na cultura organizacional constitui-se um dos principais requisitos, bem como consequência de todo o projeto, o qual exige o desenvolvimento da percepção dos gerentes e respectivas equipes da importância de se prestar um serviço de qualidade aos clientes.



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

Nesse particular, tem-se que as CEOFIs serão:

- **Avaliadas mediante indicadores estabelecidos em Acordo de Nível de Serviço (em processo de definição);**

- **Remuneradas pelos serviços prestados, utilizando-se a metodologia do Preço de Transferência (em construção), com o parâmetro de que a remuneração deverá ser no mínimo, 40% inferior ao custo da estrutura que foi centralizada.**

Enquanto o SLA está sendo definido, a CEOFI-BH estabeleceu alguns indicadores para avaliação de seu desempenho em relação aos requisitos acordados com os clientes internos. Os principais são:

- % de composição de contas contábeis até o 2º dia útil do segundo mês subsequente - meta: 99%.

- % índice de satisfação do cliente interno – meta: 85% (resultado 2013: 93%)

Para atingimento da meta desses principais indicadores, foram estabelecidos 32 indicadores setoriais envolvendo atividades específicas de competência da CEOFI-BH, os quais permitem o devido acompanhamento e ações de adequação por cada uma dessas atividades.

OBJETIVOS PASSADOS
E FUTUROS

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

Como o modelo de gestão adotado pela CEOFI-BH preconiza a melhoria contínua dos processos, as equipes foram preparadas ao longo do tempo para desenvolverem o espírito de equipe, interagir com as gerências e participarem do processo de decisão através de sugestões e propostas de melhoria, as quais são avaliadas e colocadas em prática quando viável.

Atualmente os processos da CEOFI-BH encontram-se certificados pela norma ISO 9001:2008, oferecendo um padrão internacionalmente reconhecido de qualidade, além de implicar em que cada empregado das Gerências esteja sendo continuamente preparado para participar ativamente do Sistema de Gestão da Qualidade.

Assim, a gestão hoje aplicada está fundamentada nos princípios da padronização dos processos, melhoria de processos padronizados, e na especialização das equipes, que representam as boas práticas do serviço compartilhado e consolida a atuação da CEOFI no atingimento do objetivo da ECT em ser uma Empresa de Classe Mundial.

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

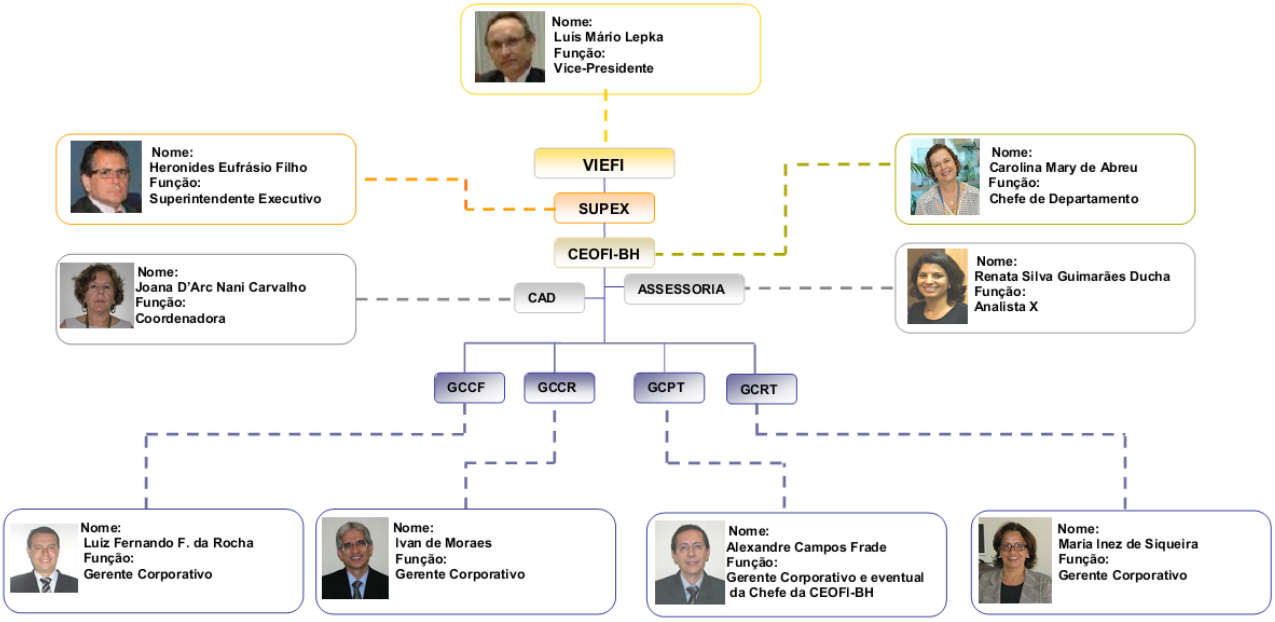
Desde sua implantação, a CEOFI-BH procurou operar estrategicamente de forma a atingir os propósitos da reorganização da área financeira, contribuindo com a redução das despesas e com a otimização dos recursos de toda a organização, fundamentado pela preocupação com o atingimento das metas de centralização dos processos, com a execução desses processos de forma otimizada e padronizada, com a prática de melhorias contínuas e com a participação e desenvolvimento dos empregados para atuarem comprometidos na entrega de resultados com qualidade.

Os objetivos iniciais foram atingidos, acarretando os benefícios anteriormente citados, e, no processo de amadurecimento da Central, os processos foram certificados pela ISO 9001:2008, propiciando uma metodologia de melhoria contínua que está sendo empregada no aprimoramento das atividades executadas.

Nesse sentido, a CEOFI-BH busca ofertar para a ECT e clientes a manutenção e evolução dos serviços prestados com padrão de qualidade reconhecido no mercado, bem como oferecer à organização, no âmbito de sua competência/atuação, oportunidades de elevação da qualidade de prestação de seus serviços, racionalização de despesas, e, a depender da evolução da Central, até mesmo oferta de serviços financeiros a serem prestados para outras empresas.

Ilustrações

Organograma da CEOFI-BH



QUER ANUNCIAR NA XMAGAZINE?

É MUITO **FÁCIL** E VOCÊ **FALA DIRETAMENTE** COM OS **MAIORES GESTORES** DE **CSC** DO PAÍS.

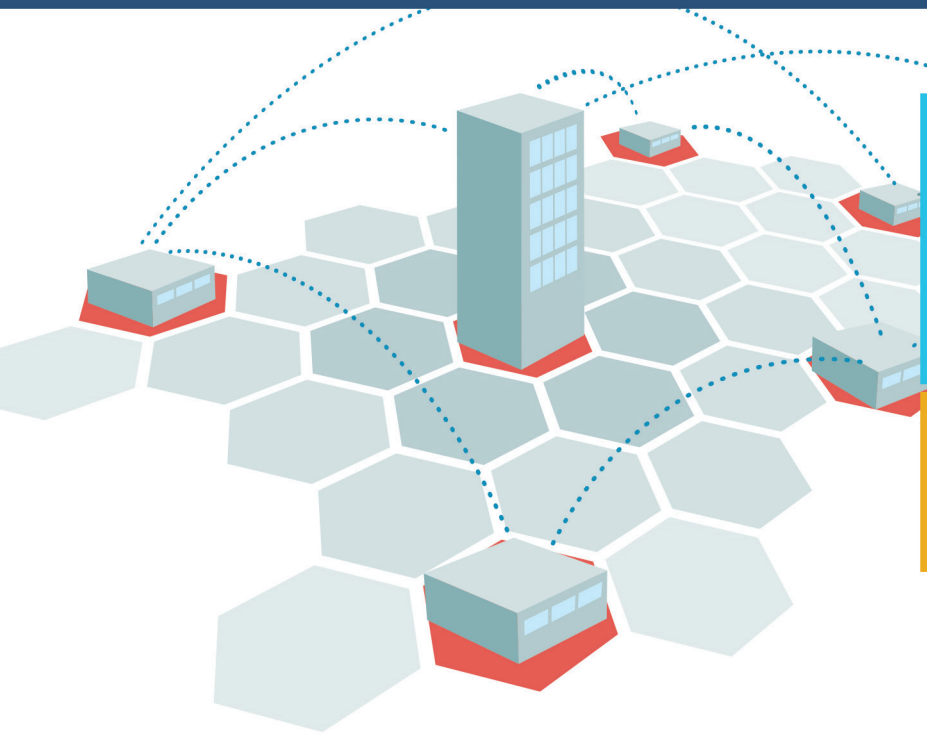
Solicite nosso **Media Kit** pelo email:
marketing@xmagazine.co

XMAGAZINE
www.xmagazine.co

O MELHOR CURSO EM **CSC**

MBA em Gestão de Centro de Serviços Compartilhados

Curso oferecido pela Trevisan - Escola de Negócios em parceria com o consultor, especialista em Centro de Serviços Compartilhados, Sr. Carlos Magalhães.



MBA in Company ou em alguma instalação Trevisan

18 meses
Duração do curso

480 horas
Carga horária

Configurado para você

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

Especializado em Mercado

Experiência e vivência de mais de 18 anos em implantação e gestão de Organizações de Centros de Serviços Compartilhados de Carlos Magalhaes, coordenador do curso.

Pensado nos detalhes

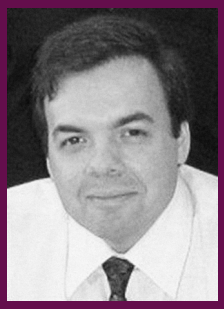
O curso é direcionado para profissionais de áreas de gestão e negócios. Com o foco em desenvolver as áreas de conhecimento necessárias à operação de uma Organização de Serviços Compartilhados.

Contato
Trevisan Escola de Negócios
www.trevisan.com.br

Trevisan
ESCOLA DE NEGÓCIOS

ENSAIO

PENSANDO SERVIÇOS



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

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

Carlos Magalhães is managing partner of Xcellence & CO. - Assessoria Empresarial and CAP Magalhães - Serviços Empresariais.

Lendo alguns ensaios inspirados pelas ideias de Werner Erhard em A Transformação do Homem me deparei com uma história muito interessante sobre pulgas...

As pulgas podem saltar extremamente alto - Dado espaço de manobra, uma pulga comum pode saltar mais de 80 vezes a sua altura. Se você colocar pulgas em um frasco aberto, eles são totalmente capazes de saltar diretamente para fora do frasco. Mas, se você colocar uma tampa sobre o frasco ou seja, se você fechar o frasco, as pulgas irão pular e bater a cabeça na tampa. Em pouco tempo as pulgas percebem que elas não são apenas incapazes de escapar do confinamento do frasco, mas também percebem que vão bater a cabeça na tampa se saltar tão alto como são habilmente capazes de saltar.

Assim, elas se adaptam ao limite exposto e passam a saltar quase tão alto quanto ao limite imposto pela tampa do frasco - afinal não querem bater a cabeça e tão pouco se arriscar além do necessário. Elas jogam pelo seguro. As pulgas aprenderam a estabelecer limites

Elas aprendem a não saltar tão alto. Elas aprendem que saltar mais alto do que a tampa fechada é inutil. Elas aprendem a não saltar tão alto como elas são capazes de saltar. Elas aprendem a saltar apenas alto o suficiente para não bater a cabeça na tampa.

Mas, então, se você remover a tampa do frasco de novo, as pulgas ainda não irão saltar mais alto do que o limite anteriormente imposta pela tampa fechada - mesmo que aberto, mesmo que elas sejam totalmente capazes de saltar alto o suficiente para escapar das limitações do frasco , as pulgas não saltam - elas aprenderam a se acomodar com os limites.

Muitas abordagens para alavancar ações têm sido como tampas de frascos de inovação nos últimos 20 anos. Claro, que estas abordagens entregam melhorias incrementais , mas mesmo as soluções mais elegantes têm limitado a capacidade das empresas de se adaptar às novas imposições do mercado. Entendo porque, muitas vezes, foram construídas a partir de modelos estáticos com ferramentas táticas para alcançar soluções baseadas nas necessidades dos negócios naquele momento.

As empresas hoje são confrontadas com dois grandes desafios:

Alinhar e organizar seus ativos para executar ações de forma eficiente e de longo prazo, e;

Superar sua incapacidade de implementar mudanças rápidas o suficiente para atender às condições dinâmicas do mercado.

ENSAIO

No passado, e em alguns casos atualmente, nos vemos batendo contra a “tampa”. A tentativa de superar essas limitações com iniciativas táticas e isoladas simplesmente não funcionam. ***Moral da história: os seres humanos têm muito em comum com as pulgas !?!....humm... precisamos EVOLUIR...***

Muitas ferramentas desenvolvidas e implantadas sem um planejamento e alinhamento dos componentes organizacionais (processos – pessoas – tecnologia) como resposta aos problemas têm sido insuficientes para dar agilidade aos nossos processos e operações.

É necessário uma nova maneira de puxar os ativos da organização de uma forma alinhada, dinâmica e fluida.

É aí que Serviços Compartilhados pode ajudar.

Pensar Serviços permite uma nova abordagem unificada e integrada - com a capacidade de adaptar e se aperfeiçoar com as exigências do mercado ou com mudanças de estratégia de negócios de forma dinâmica, utilizando-se de práticas de Excelência Operacional.

Um Centro de Serviços Compartilhados deve ser **PENSADO** como um negócio, cujo objetivo principal é fornecer **SERVIÇOS**.

Seu produto e principal métrica de desempenho é **MELHORIA NA QUALIDADE** em busca contínua de **EXCELÊNCIA**.

Para atingir o estágio desejado de uma Organização de Serviços Compartilhados há a necessidade de uma abordagem integrada e de um conjunto de práticas de gestão (ou processos gerenciais) padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de criar o Modelo de Excelência da Gestão adequado á sua necessidade e maturidade de sua organização.

Mas não podemos fingir que tudo é simples e que simplesmente pode ser simplificado. Temos que quebrar paradigmas, pré-conceitos e sair do conforto para podermos identificar e isolar a complexidade e tornar atividades realmente essenciais, integradas e com valor percebido pela nossa organização.

Pensar Serviços é levantar as tampas dos frascos - ajudando-o a criar os recursos necessários - em qualquer nível operacional que você esteja.

Pensar Serviços é efetivamente você criar soluções de negócios para verdadeiramente nos diferenciar naquilo que fazemos.

Pensar Serviços é permitir que sua empresa supere as barreiras da complexidade entre as abrangências geográficas, as ilhas departamentais e integre os seus processos. Isto é EVOLUÇÃO.

Pensar Serviços é o poder de transformar a complexidade em vantagem.
Pense nisso.

Só para concluir: Algumas pulgas evoluem seus pensamentos e voltam a pular além dos limites dos frascos.

KERNEL

GESTÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

PROCESSOS AUTOMATIZADOS PONTA A PONTA

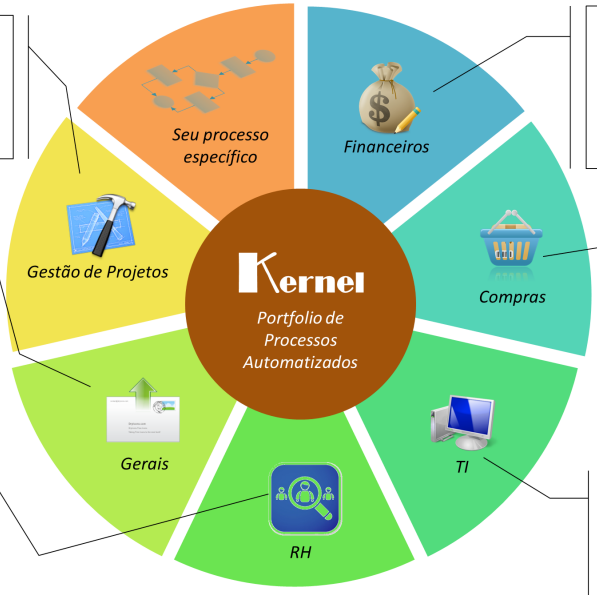
O QUE É A SOLUÇÃO

Processos de suporte e gestão automatizados com ferramentas BPSM que permitem a coordenação e a automatização de todas as etapas, além de proporcionar monitoramento e controle em tempo real.

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e controle
- Encerramento
- Gestão do portfolio de projeto(PMO)

- Service Desk
- Manutenção predial
- Cadastro e controle de obrigações*(CNDs, licenciamentos, seguros, etc)*
- Aprovação de informes
- Alteração de cadastros
- Tratamento de dúvidas, elogios e reclamações
- Envio de documentos
- E mais...

- Seleção de funcionários
- Admissão de funcionários
- Afastamentos
- Movimentação de pessoal
- Rescisão de funcionários
- Exames
- E mais...



- Previsão de receitas e de gastos
- Faturamentos
- Pagamentos
- Reembolso
- Reposição de Caixinha
- Adiantamentos
- E mais...

- Compras de produtos/serviços
- Elaboração de contratos com fornecedores
- Compras padronizadas
- Cadastros de fornecedores e itens
- E mais...

- Gestão de incidentes
- Gestão de problemas
- Gestão de mudanças
- Gestão de configuração
- Gestão de requisitos
- E mais...

Modelagem de processos em BPMN | **Processos ponta a ponta** | **Gestão documental integrada** | **Integração com outros sistemas** | **Alta flexibilidade** | **Painéis e relatórios de gestão** | **100% WEB based Tablet e Smartphone**

Benefícios

- Processos bem definidos e com execução centralizada
- Aprimoramento da comunicação ao longo dos processos
- Redução de emails e impressões
- Integração com softwares já existentes
- Atendimento aos mecanismos regulatórios de Compliance e Governança de Processos
- Redução significativa das situações de não conformidade na execução dos processos
- Aumento da produtividade e redução de atrasos
- Redução dos custos de (a) execução dos processos existentes; (b) desenvolvimento de novos processos; (c) manutenção dos existentes e (d) treinamentos
- Possibilidade de uso do BPMS da solução para outros processos

Gestão Inovadora

www.gestaoinovadora.com.br
contato@gestaoinovadora.com.br
(31) 4141-1052