



www.pwc.com.br

Serviços compartilhados foco na digitização



Serviços compartilhados - foco na digitização

Uma publicação de PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Por Michael Suska e Arne Weuster

Com contribuições de Florian Müller, Serhan Duman e Nadine Schad

Todos os direitos reservados. Este material não pode ser reproduzido em nenhum formato, copiado em microfilme ou salvo e editado em qualquer meio digital sem a permissão explícita do editor.

Esta publicação pretende ser um recurso para os nossos clientes, e as informações nela contidas estão corretas, de acordo com o melhor conhecimento dos autores no momento da publicação. Antes de tomar qualquer decisão ou ação, você deve consultar as fontes ou contatos aqui listados. As opiniões refletidas são as dos autores. Os gráficos podem conter diferenças de arredondamento.

Apresentação

Os centros de serviços compartilhados (CSCs) são vitais para a estratégia de negócios de grandes organizações. A questão não é mais saber se um CSC é necessário, mas sim como implementá-lo da melhor forma possível.

Esses centros evoluíram de provedores de atividades contábeis transacionais e altamente repetitivas para organizações multifuncionais com alcance global. Agora, estão se transformando em serviços globais de negócios (GBS, na sigla em inglês), que envolvem a integração completa de atividades não essenciais em uma organização de serviços independente, com foco específico em processos de ponta a ponta. Há expectativa ainda de que realizem atividades não apenas transacionais, mas também intensivas em conhecimento e altamente sofisticadas, a fim de criar mais valor para o negócio.

Tudo isso requer, no entanto, o uso abrangente dos recursos disponíveis na organização. Por isso, os CSCs se concentram cada vez mais em digitizar processos e liberar os recursos a eles vinculados. Essa digitização, apoiada pelos avanços contínuos nas tecnologias de automação e inteligência artificial (IA), permite ganhos de eficiência, qualidade e controle dos processos dos CSCs, mas traz novos desafios

relacionados a modelos de governança e recursos humanos, em termos de habilidades exigidas dos empregados.

O foco deste estudo, portanto, não é apenas o modo como os CSCs operam, mas também como lidar com os desafios atuais e futuros enfrentados pelos centros de serviços compartilhados, para que eles possam se tornar organizações altamente eficientes e digitizadas.

Apresentamos os impactos dessa transformação para as equipes e quais são as competências necessárias para fornecer serviços complexos apoiados por soluções digitais. Apresentamos também benchmarks confiáveis baseados no grande número de respostas à nossa pesquisa sobre CSCs, complementados por análises elaboradas por nossos especialistas.

Quinta edição de uma série de publicações bienais da rede global de firmas da PwC, esta pesquisa foi realizada de abril a agosto de 2018 com representantes de mais de 160 CSCs em todo o mundo. A abrangência do estudo nos permite fornecer informações detalhadas sobre a situação atual dos CSCs, seu desempenho e as perspectivas de futuro. Esperamos que a leitura deste relatório forneça insights úteis para o desenvolvimento da sua organização.



Fernando Alves Sócio-presidente PwC Brasil



Luciana Medeiros Sócia de Advisory – Consultoria em Gestão PwC Brasil

Sumário

Lis	ta de figuras	. 3
Lis	ta de abreviações	5
Α	Principais conclusões	. 6
В	Situação atual e evolução recente em serviços compartilhados	7
1	Estratégia	7
2	Transição para GBS	9
	Insight da PwC: a evolução dos serviços de negócios globais (GBS)	10
3	Processos/Serviços	12
	Insight da PwC: por que a área de <i>procurement</i> ainda reluta em relação aos CSCs?	14
	Insight da PwC: compras via serviços compartilhados – chave para a eficiência operacional e a excelência em <i>procurement</i>	18
	Insight da PwC: por que não transferir algumas funções comerciais e de front office para um centro de serviços compartilhados?	. 20
4	Padronização de processos	. 24
5	Tempo de transição	25
6	Eficiência	. 26
	Insight da PwC: benchmarking de serviços compartilhados	. 27
С	Digitização	
	Insight da PwC: lições de automação da jornada	
	Insight da PwC: PwC Accounts Payable 4.0 da PwC	. 33
D	Pessoas	. 36
	Insight da PwC: ascensão dos serviços compartilhados de RH	
	totalmente digitais	38
	Insight da PwC: serviços compartilhados digitais – competências e capacidades futuras	41
E	Melhoria contínua	44
F	Escopo da pesquisa	46
Co	ntatos	. 48

Lista de figuras

Fig.1	Estratégia de implementação	7
Fig.2	Estratégia de implementação por função de negócios	7
Fig.3	Iniciativas mais importantes para o CSC nos próximos dois anos	8
Fig.4	Estratégia de CSC para os próximos cinco anos	9
Fig.5	Modelo operacional de GBS do futuro	11
Fig.6	Visão geral das funções oferecidas pelo CSC	12
Fig.7	Divisão de atividades de processos cobertos pelo CSC	12
Fig.8	Número de funções fornecidas pelo CSC	13
Fig.9	Divisão de atividades - Contabilidade	15
Fig.10	Divisão de atividades - Tesouraria e gestão de caixa	15
Fig.11	Divisão de atividades – TI	15
Fig.12	Divisão de atividades – Tributos	16
Fig.13	Divisão de atividades – Recursos humanos	16
Fig.14	Divisão de atividades – Procurement	16
Fig.15	Divisão de atividades – Controladoria/FP&A	17
Fig.16	Divisão de atividades - Vendas	17
Fig.17	Distribuição de tarefas de procurement entre funções locais e CSC	19
Fig.18	Funções comerciais totalmente centradas em uma experiência única para o cliente	.20
Fig.19	Benefícios da gestão centralizada de marketing, atendimento e vendas	21
Fig.20	Desenvolvimento planejado das unidades de venda	22
Fig.21	Organização de atendimento ao cliente/vendas internas	23
Fig.22	Nível de padronização e automação	.25
Fig.23	Duração média da transição para o CSC medida em meses	.25
Fig.24	Comparação da redução planejada de FTEs no business case inicial com a real	.26
Fig.25	Porcentagem de empresas por nível de realização da meta individual de redução de FTEs	26
Fig.26	O que as organizações esperam de benchmarks personalizados	27
Fig.27	Triângulo de avaliação financeira da PwC	28
Fig.28	Volumes, custos e fatores de custo como ponto de partida para a otimização	29

Fig.29	Ferramentas em uso para automação de processos no CSC	31
Fig.30	Iniciativas de digitização implementadas na organização de CSC	31
Fig.31	Inteligência artificial	32
Fig.32	Robotic Process Automation (RPA)	32
Fig.33	Processo em cinco etapas para automação contábil com soluções de IA	33
Fig.34	Exemplo de recomendação de conta por item de linha da fatura com nível de confiança	34
Fig.35	Chatbots	35
Fig.36	Iniciativas de digitização com maior impacto no futuro	35
Fig.37	Média anual de rotatividade de pessoal nos últimos três anos	36
Fig.38	Incentivos para reduzir a rotatividade de pessoal	37
Fig.39	Visão dos serviços compartilhados de RH (exemplo de cliente)	38
Fig.40	Tempo médio necessário em meses para recrutar empregados qualificados	40
Fig.41	Critérios na seleção de novos empregados	40
Fig.42	Tecnologias emergentes criam perfis de trabalho inovadores com foco em recursos digitais	41
Fig.43	As formas digitais de trabalho substituirão as estruturas hierárquicas tradicionais de CSC	42
Fig.44	Economia média nos últimos 3 anos financeiros	44
Fig.45	Status do CIP no CSC	44
Fig.46	Método CIP usado no CSC	44
Fig.47	KPIs mais comuns adotados	45
Fig.48	Locais de CSC por região	46
Fig.49	Locais de CSC na Europa	46
Fig.50	Participação por indústria	46
Fig.51	Ano de criação do primeiro CSC	47
Fig.52	Número de FTEs em CSCs	47

Lista de abreviações

APAC Ásia Pacífico **BPMS** Business process management system (sistema de gestão de processos de negócios) CC Centro de competências CSC Centro de serviços compartilhados **ERP** Enterprise resource planning (sistema de gestão empresarial) F&A Finance and accounting (finanças e contabilidade) FTE Full-time equivalent (equivalência de tempo integral) **GBS** Global business services (serviços de negócios globais) **GPO** Global process owner (responsável pelo processo de negócio) IΑ Inteligência artificial KPI Key performance indicator (indicador-chave de desempenho) OCR Optical character recognition (reconhecimento óptico de caracteres) PaaS Platform as a service (plataforma como serviço) P&D Pesquisa e desenvolvimento **PMC** Processo de melhoria contínua RH Recursos humanos **RPA** Robotic process automation (automação de processos robóticos) SaaS Software as a service (software como serviço) SG&A Selling, general and administrative expense (encargos administrativos, gerais e de vendas) SLA Service level agreement (acordo de nível de serviço) Social, móvel, analytics e cloud SMAC TQM Total quality management (gestão total da qualidade)

A Principais conclusões

10 principais conclusões da Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2019 da PwC – Foco na digitização

Processos baseados em conhecimento estão em ascensão.

Embora os processos transacionais ainda prevaleçam em centros de serviços compartilhados (CSCs), a adoção de processos mais complexos e baseados em conhecimento vem aumentando com o passar dos anos.

O escopo funcional continua a se expandir. Além da padronização e da automação, as atividades realizadas pelos CSCs continuarão crescendo em número e complexidade. O escopo dos CSCs está mudando gradualmente de centros tradicionais de função única para o modelo de GBS. O GBS é mais do que apenas um centro de serviços compartilhados multifuncional – ele envolve a integração total de atividades de negócios de apoio em uma organização de serviços coerente e independente, com foco específico em processos de ponta a ponta.

Lift-drop-change é a abordagem de migração preferida. Estatisticamente, a maioria das organizações opta por maior velocidade e menor risco, ao migrar as atividades como estão para um CSC, em vez de tentar padronizar processos e implementar novos sistemas ao mesmo tempo. No entanto, no cotidiano de negócios, observamos uma tendência à implementação simultânea de sistemas, processos e CSCs.

A implementação de serviços globais de negócios (GBS) continua sendo uma meta fortemente perseguida.

Embora cada vez mais organizações estejam criando centros globais de serviços compartilhados, a digitização é um obstáculo importante. Lidar com duas iniciativas ao mesmo tempo pode demandar muito esforço. Portanto, não surpreende que explorar todo o potencial delas represente um desafio para essas organizações.

Processos automatizados. Ciclos mais curtos, qualidade maior e custos de mão de obra reduzidos permitem que os empregados se concentrem em tarefas mais complexas que agregam valor. A automação resulta em aumento de produtividade, qualidade de serviço e satisfação do cliente.

A automação de processos robóticos (RPA, na sigla em inglês) é uma tecnologia em rápido desenvolvimento que permitirá automatizar totalmente as tarefas altamente transacionais, reduzindo a interferência humana e, portanto, o número de empregados e o custo associado. A RPA provocará uma mudança fundamental nos modelos operacionais dos CSCs, elevando ainda mais o potencial de redução de custos e eficiência, gerando maior retorno sobre o investimento, redefinindo o papel do "ser humano" no processamento de transações de rotina, com uma transição para áreas mais estratégicas do negócio.

A inteligência artificial (IA) está assumindo um papel mais importante. Um espectro de automação mais amplo permitirá automatizar atividades mais complexas por meio de algoritmos de aprendizado de máquina.

Há uma tendência crescente de localidades com alto custo de mão de obra capazes de fornecer pessoal qualificado para tarefas complexas baseadas em conhecimento.

A padronização de processos, TI e estruturas organizacionais é essencial para o sucesso de uma organização de serviços compartilhados. A harmonização de processos e do ambiente de TI é considerada um dos maiores desafios na criação de um CSC. Durante o processo de padronização, os CSCs embrionários concentram-se em tarefas altamente transacionais e repetitivas, enquanto os CSCs maduros buscam desenvolver serviços mais avançados que gerem mais valor.

Os serviços compartilhados vão além da redução de custos – eles estão assumindo, cada vez mais, funções de gerenciamento de processos enquanto avançam rumo ao GBS. Ao se sofisticarem, eles abandonam as tarefas transacionais tradicionais para se tornarem centros de competências e gestão da inovação, fornecendo serviços mais complexos para todas as funções da matriz, enquanto esta diminui de tamanho e reduz seu foco nas operações diárias.

B Situação atual e evolução recente em serviços compartilhados

1 Estratégia

Para que a criação de uma organização de serviços compartilhados seja bem-sucedida, é preciso adotar uma estratégia sólida para a transferência de processos e serviços. A maneira de abordar essa transferência é uma questão importante e merece a devida atenção, pois ela tem uma influência significativa no desenvolvimento da futura organização de serviços compartilhados e em seu modelo de prestação de serviços. Na prática, distinguimos as três estratégias de implementação mais conhecidas. As organizações precisam avaliar as vantagens e desvantagens de cada uma delas de acordo com seus respectivos objetivos.

Rota1 (*lift-change-drop*) – Processos são padronizados de uma só vez e ao mesmo tempo transferidos para o CSC.

Rota 2 (*lift-drop-change*) – Processos não padronizados são primeiramente transferidos para o CSC antes de serem padronizados.

Rota 3 (*change-lift-drop*) – Processos não padronizados são primeiramente padronizados nos locais "antigos" antes de serem transferidos para o CSC.

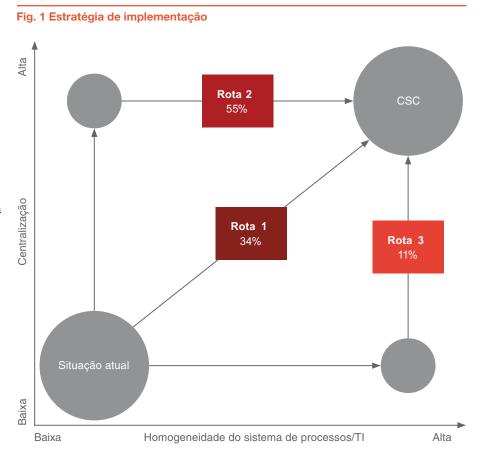


Fig. 2 Estratégia de implementação por função de negócios

	Contabilidade	Controladoria	RH	Procurement	Vendas	TI
Rota 1	45%	18%	33%	31%	25%	33%
Rota 2	45%	76%	50%	56%	58%	54%
Rota 3	10%	6%	17%	13%	17%	13%

Não existe uma estratégia "certa" ou "errada", mas as respostas deste ano indicaram uma forte preferência pela rota 2 (lift-drop-change) em todas as funções (figuras 1 e 2), refletindo as conclusões da nossa pesquisa anterior.

Poucas organizações adotaram uma abordagem radical, que envolve a implementação de novas tecnologias e a padronização de processos simultaneamente durante a transferência para os CSCs.

Embora os processos padronizados reduzam o tempo de transição geral, os esforços iniciais para realizar essas tarefas com antecedência demandam uma grande quantidade de recursos, em especial quando se trata de serviços de digitização. No entanto, a rota 2 permite que as organizações transfiram as atividades para os CSCs no estado em que estão, enquanto as melhorias de processo e tecnologia são abordadas posteriormente segundo uma visão central, o que economiza tempo e recursos. Consequentemente, uma equipe dedicada é capaz de aumentar a automação e a digitização em ritmo mais rápido.

A pesquisa revela que as organizações estão expandindo seus CSCs em extensão e complexidade. Isso significa que elas estão oferecendo um escopo mais amplo de serviços e não apenas se concentrando em atividades transacionais, mas também em tarefas mais especializadas. Para isso, é preciso encontrar e treinar funcionários qualificados. A fim de atrair candidatos adequados e ajudar a equipe a cumprir os requisitos mais difíceis, as organizações estão começando a construir fortes marcas como empregadoras e a identificar as qualificações necessárias para fornecer o treinamento apropriado. No entanto, reter pessoas pode ser muito mais desafiador. Portanto, os CSCs estão oferecendo planos de carreira claros e arranjos de trabalho flexíveis.

Outro desafio importante é concretizar um potencial de eficiência maior. Para conseguir isso, os CSCs estão implementando ferramentas de TI novas e mais eficientes. Além disso, ao estabelecer e padronizar processos de ponta a ponta, eles estão preparando o caminho para uma das iniciativas mais mencionadas nos próximos anos - a digitização. Tanto a padronização quanto a digitização desempenham um papel importante na criação de serviços de negócios globais e no combate à crescente pressão por custo e eficiência. Processos simplificados e automatizados exigem menos intervenção manual. Isso libera recursos para que os empregados possam se concentrar em processos mais especializados, a fim de agregar mais valor ao negócio.

Fig. 3 Iniciativas mais importantes para o CSC nos próximos dois anos

Desenvolvimento da organização

Criação de centros de expertise Implementação de serviços de negócios globais

Desenvolvimento de uma força de trabalho poderosa

- Identificação das competências necessárias e realização do treinamento adequado Oferta de planos de carreira claros Arranjos de trabalho flexíveis

Realização dos potenciais de eficiência

- de digitização e automação
- Padronização e harmonização Digitização/automação de processos e criação de uma cultura digital



2 Transição para GBS

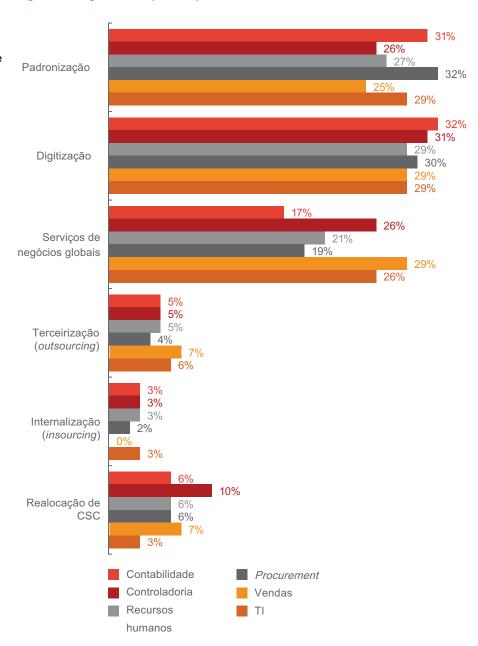
Os serviços globais de negócios ou GBS – o agrupamento integrado de ofertas de serviços para várias funções de back-office em escala global dentro de uma organização – é o modelo de prestação de serviços mais amplamente adotado entre todos. No entanto, esse modelo é viável apenas ao longo de um determinado período.

A Figura 4 mostra a estratégia das organizações para os próximos cinco anos. Os resultados também refletem nossas conclusões e hipóteses anteriores. A terceirização (outsourcing), a internalização (insourcing) e a realocação do CSC têm menos importância, enquanto a padronização, a digitização e os serviços globais de negócios estão no topo das prioridades dos CSCs hoje e no futuro próximo. De acordo com nossa pesquisa, com uma média de 2%, a internalização tem menos importância nos próximos anos. As empresas são mais favoráveis a terceirizar os serviços (5%) do que a executá-los internamente. As organizações percebem que a prestação de um serviço em um determinado local leva a um melhor desempenho e ao aumento de qualidade, devido à especialização e às economias de escala alcançadas.

No entanto, parece que a decisão sobre a localização de um CSC, uma vez que ele esteja estabelecido, não dura para sempre. Em média, 6% dos participantes avaliam realocar o CSC.

A figura também mostra que as organizações estão muito mais interessadas nos enormes benefícios que podem ser obtidos concentrandose em padronização, automação e GBS. A padronização é especialmente importante em tarefas altamente transacionais, como contabilidade. procurement e suporte de TI. A fim de aumentar ainda mais a eficiência, as organizações pretendem se concentrar em iniciativas de digitização nos próximos cinco anos. As empresas também reconhecem que o conceito tradicional de torre única está se tornando obsoleto e que a abordagem multitorre acabará por atingir seus limites, levando a um foco maior em GBS.

Fig. 4 Estratégia de CSC para os próximos cinco anos



À medida que os CSCs passam a gerenciar serviços cada vez mais sofisticados, as empresas precisam repensar sua estrutura organizacional, buscar a criação de valor para além da arbitragem salarial e fornecer serviços baseados em conhecimento, por meio da transição para serviços de negócios globais totalmente integrados.

Com modelos de governança e processos de ponta a ponta globalmente padronizados, além de uma infraestrutura de TI comum, o GBS é capaz de fornecer serviços de alta qualidade com eficiência incomparável. Além disso, os responsáveis por processos globais podem impulsionar ainda mais a padronização, a digitização e programas de melhoria contínua.

A evolução dos serviços de negócios globais (GBS)

Visão geral

Com a expectativa de redução da atividade econômica global, as organizações continuam buscando formas de diminuir as despesas operacionais. Muitas optam por serviços compartilhados e terceirização como soluções para essa questão. Organizações ainda mais conservadoras passaram a confiar no offshoring de atividades transacionais e na terceirização, para se tornarem mais eficientes. Também observamos um aumento dos centros de excelência nearshore para áreas mais complexas de analytics. Os serviços de negócios globais (GBS) tradicionais usaram uma abordagem lift-and-shift para fazer a arbitragem salarial em locais de custo mais baixo (GBS 1.0). Conforme as organizações amadureceram, vimos uma mudança de atividades multifuncionais para o atual ciclo de vida mais integrado de processos ponta a ponta (GBS 2.0). À medida que a tecnologia avança, o ambiente muda rapidamente para GBS, que se tornará um verdadeiro parceiro de negócios capaz de agregar valor, exigindo mais competências analíticas do que transacionais (GBS 3.0).

Responsabilidade de ponta a ponta

O estudo destaca que a maioria das grandes organizações tem algum tipo de terceirização ou serviços compartilhados funcionais, mas muitas ainda precisam atingir o ciclo de vida completo do processo ponta a ponta, como em uma organização de GBS. Embora as organizações tenham atividades centralizadas, elas não padronizaram nem otimizaram totalmente seus respectivos processos ou sistemas de suporte, resultando em desempenho abaixo do ideal nos centros. O estudo também destaca que a maioria das organizações atingiu sua meta inicial de economia de custos por meio da arbitragem salarial, mas muitas não atingem níveis ótimos de desempenho devido a processos, sistemas e dados discrepantes.

Uma estrutura GBS pode ajudar a coordenar melhor os diferentes esforços em uma organização em relação ao tradicional lift-and-shift de subfunções variadas (ou seja, apoiando o ciclo procure-to-pay de ponta a ponta vs. meros pagamentos de fornecedores). O uso de novas tecnologias, como o Blockchain, pode facilitar a adoção de uma estrutura GBS centralizada em áreas como Relacionamento entre empresas e maximizar os benefícios que isso traz. Além disso, uma estrutura GBS mais ampla ajuda a produzir benefícios maiores para toda a organização do que funções isoladas usando relatórios e análises. Isso começa com o aproveitamento de insights de dados de diferentes funções para incorporar inteligência artificial à organização.

Pool de talentos digitais

As tendências mostram esforços tangíveis para fazer a transição de processos operacionais para áreas analíticas de maior valor agregado, nas quais a requalificação digital se difunde por toda a organização, inclusive em centros de GBS. Estudos mostram que uma parcela de aproximadamente 45% da força de trabalho atual é formada por millennials, que incorporam a automação em todos os aspectos de suas vidas. No entanto, estudos também mostram que aproximadamente outros 20% são babyboomers, próximos da aposentadoria. Esse dado, combinado com a maior taxa de rotatividade entre os millennials, pode significar que aproximadamente dois terços dos recursos de uma organização talvez não sejam os mesmos em dois ou três anos. Uma maneira de mitigar o risco que isso representa para a continuidade dos negócios é usar a automação. As organizações de GBS em muitas regiões aproveitaram essas competências digitais para sobreviver, tornando-se um pool de talentos que apoia a empresa como um todo. As grandes empresas estão reconhecendo cada vez mais o GBS como um parceiro de negócios integrado e observam os resultados no aumento da produtividade desses centros.

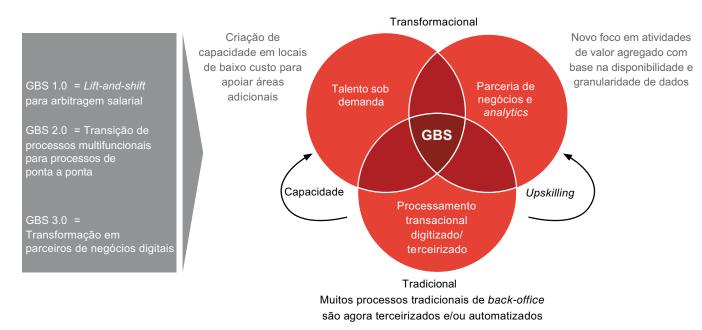
Governança

Quase todas as organizações embarcaram em algum tipo de jornada de automação. No entanto, ficou claro que a maioria escolheu a velocidade em detrimento da qualidade. A automação está ocorrendo em várias funções, geralmente sem um esforço coordenado. Além disso, muitas organizações entraram de cabeça no processo sem realizar testes suficientes, automatizando muitas atividades que não estão produzindo os resultados previstos. Por seu próprio DNA, o GBS pode ajudar a estabelecer uma estrutura de governança essencial para orientar a organização nessa jornada - apoiada por talentos qualificados sob demanda.

Métricas de desempenho

Ainda faltam métricas de desempenho vinculadas aos incentivos corretos para dar aos indivíduos autonomia dentro do GBS. Buscando ir além dos processos padrão e plataformas comuns para alcançar maior automação, é preciso mais do que apenas competências digitais e recursos adicionais. A força de trabalho do futuro deve ter talento para levar uma organização ao próximo nível de GBS, mas também é preciso um forte modelo operacional entre o GBS e o negócio para atingir o desempenho ideal. O GBS deve ser visto como um provedor interno terceirizado, com métricas de desempenho semelhantes às esperadas de qualquer fornecedor contratado pela organização. Assim como você precisa de habilidades e confiança para dirigir um carro de corrida, os empregados precisam ser engajados e recompensados por melhorar os níveis de serviço. Caso contrário, a organização do GBS em que você investiu significativamente nunca sairá da primeira marcha.

Fig. 5 Modelo operacional de GBS do futuro



Por que a PwC

A PwC fornece suporte abrangente ao longo de todo o ciclo de vida de execução do GBS. Nossa expectativa é que, ao ajudar a criar novas competências digitais e a liberar recursos, possamos melhorar não apenas os resultados financeiros de uma organização, mas também o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, para que a sociedade como um todo se beneficie.

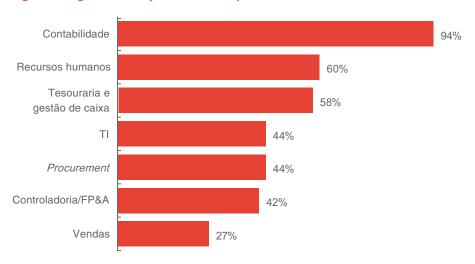
3 Processos/serviços

A pesquisa investigou a proporção de processos cobertos pelo CSC e pela organização preservada para departamentos específicos (Figura 7). Os resultados mostram que a contabilidade e a TI têm, em geral, o maior envolvimento dos CSCs, com valores de 71% e 55%, respectivamente. Um percentual igualmente alto de 55% para tesouraria indica que algumas organizações mudaram seu foco para serviços mais especializados.

Embora a contabilidade tenha sido sempre a função mais importante dos CSCs, o interesse em outras funções vem crescendo: recursos humanos (60%) e tesouraria/gestão de caixa (58%) entraram no foco das atenções, juntamente com TI, *procurement* e controladoria, em comparação com estudos anteriores (Figura 6). Isso indica que os processos transacionais continuam sendo o tipo predominante de trabalho realizado pelos CSCs.

Além disso, surgiram mais duas tendências de CSC: os serviços estão se tornando mais sofisticados e o escopo está se expandindo. À medida que os CSCs se desenvolvem rumo ao GBS, e ao mesmo tempo digitizam seus serviços, o número de processos complexos baseados em conhecimento aumenta rapidamente. Isso reflete os recursos cada vez mais sofisticados das organizações de serviços compartilhados de hoje em dia.

Fig. 6 Visão geral das funções oferecidas pelo CSC



Os CSCs precisam explorar novas opções além dos serviços transacionais, ampliando seu escopo para gerar mais valor. Ao mesmo tempo, eles se tornarão um parceiro valioso para os tomadores de decisão que incorporarem cada vez mais funções de apoio a decisões, como

controladoria e tesouraria, conforme mostra a Figura 6. Não surpreende que as organizações que estão procurando estabelecer novos CSCs planejem dar a eles um escopo mais amplo de funções, com o objetivo de transferir tarefas mais rapidamente e fornecendo os serviços mais sofisticados.

Fig. 7 Divisão de atividades de processos cobertos pelo CSC



As organizações estão adotando cada vez mais centros multifuncionais: 75% dos participantes relatam ter um CSC que fornece mais de duas funções (Figura 8). A maioria das organizações tende a adotar um escopo mais amplo e um maior número de funções no seu CSC, em comparação com uma parcela relativamente pequena de 25% com funções únicas.

25%



Por que a área de *procurement* ainda reluta em relação aos CSCs?

Medo de perder contato com o negócio

O comprador operacional padrão encontra sua satisfação no dia a dia em combater incêndios para "salvar a empresa". Essa atitude decorre em grande parte da falta de comunicação desde o requisitante até o fornecedor. Em geral, a área de *procurement* é requisitada a intervir quando as coisas dão errado e, especialmente, quando os bens e serviços necessários não são entregues no prazo e na íntegra.

Embora claramente essa não seja a atitude correta, a área operacional de procurement muitas vezes admite usá-la como desculpa para não se enquadrar nos conceitos de CSC e exigir conexões muito próximas com o requisitante. De fato, os CSCs offshore e nearshore muitas vezes perdem a proximidade com o cliente porque são inflexíveis e insensíveis. A inovação real é muito difícil de alcançar devido à dependência dos departamentos internos. Embora a área de compras - com seus processos repetitivos, padronizados e baseados em regras seja uma candidata perfeita para os CSCs, a escalabilidade costuma ser limitada.

Um CSC padronizado requer uma abordagem muito estruturada para definir cada etapa do processo e os SLAs (Service Level Agreements) necessários para aprimorar a qualidade. O elemento estrutural principal para a área de *procurement* é a categoria de produto e serviço. Para cada elemento, é preciso descrever em detalhes um "plano para cada peça" muito específico. Só então o CSC será capaz de ir além do modo de combate a incêndios e conquistar o direito de ser *offshore* ou *nearshore*. Com isso resolvido, a probabilidade de perder contato com a empresa é muito pequena, e o CSC pode se tornar um verdadeiro sucesso.

Apenas esperando a tecnologia assumir o controle?

Os termos "repetitivo", "padronizado" e "baseado em regras" não apenas descrevem perfeitamente os processos que são ideais para os CSCs, mas também aparecem na descrição do trabalho ideal para a RPA. A abordagem correta é, portanto, explorar a possibilidade de percorrer o caminho da automação.

Embora as soluções de RPA ainda estejam longe do ponto ideal, elas são claramente uma tecnologia intermediária bastante econômica que pode ser usada até a implementação de soluções completas e automatizadas de ponta a ponta. Muitas vezes, a RPA pode até mesmo substituir implementações caras de soluções

de software em larga escala. Ela já é capaz de fornecer ajuda efetiva no gerenciamento de um grande número de interfaces que exigem trabalho manual. No entanto, na maioria dos casos, isso só faz sentido se a maior parte desse trabalho manual for padronizada e descrita em detalhes. A etapa intermediária do CSC é uma base sólida para desenvolvimento.

Portanto, não faz sentido apenas esperar que as novas ferramentas digitais assumam o controle. Fica claro que a melhor e única opção é integrar a área de *procurement* ao CSC e iniciar a implementação da RPA e de outras soluções digitais – por exemplo, IA e *big data* – em paralelo.

A área de *procurement* passará por grandes mudanças quando algumas funções forem transferidas para um CSC, mas ela não desaparecerá. Ainda é preciso fazer uma revisão interna para que ela esteja pronta para a transformação digital. Se a relação robô-humanos puder ser realizada da melhor maneira possível, o CSC criará novas oportunidades fantásticas e permitirá que a área de *procurement* se concentre na criação de valor.

As figuras a seguir fornecem uma visão geral da porcentagem de compartilhamento de atividades de cada função.

Fig. 9 Divisão de atividades - Contabilidade

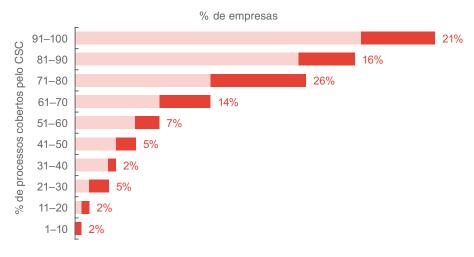


Fig. 10 Divisão de atividades - Tesouraria e gestão de caixa

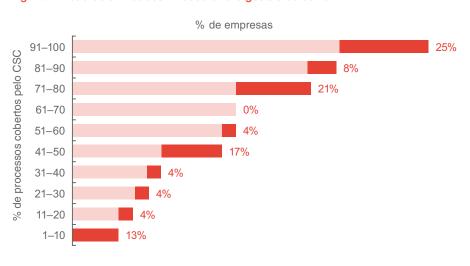
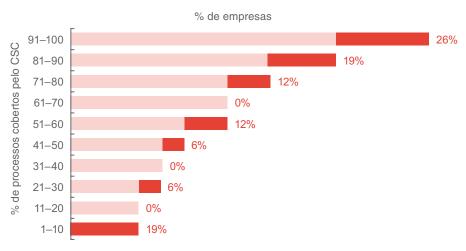


Fig. 11 Divisão de atividades - TI



Como mostra a Figura 9, a contabilidade está em um estágio avançado em termos de agrupamento, uma vez que a maioria dos serviços já foi transferida para os CSCs. Aproximadamente 80% dos participantes indicam uma participação superior a 60%. A Figura 10 mostra que metade do total transferiu mais de 50% das atividades de tesouraria e gestão de caixa para um CSC em níveis variados. Em vez de se concentrar em tarefas puramente transacionais, as organizações de serviços compartilhados estão fornecendo cada vez mais serviços especializados e explorando novas maneiras de gerar mais valor para os clientes. Como a contabilidade, os serviços de TI estavam entre os primeiros a serem adotados pelas organizações de serviços compartilhados. A Figura 11 indica que cerca de 70% dos participantes transferiram mais de 50% de seus serviços de TI para os CSCs. Esperamos que esse número aumente no futuro, à medida que mais e mais organizações adotem o modelo de GBS. Isso resultará em ambientes de TI homogêneos que facilitarão a prestação desses serviços por CSCs. A Figura 12 mostra a divisão de atividades para as áreas tributárias, com uma transferência cada vez maior de tarefas transacionais para um CSC.

Fig. 12 Divisão de atividades - Tributos

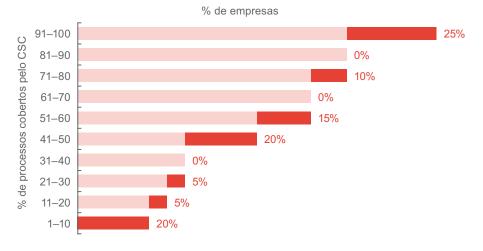


Fig. 13 Divisão de atividades - Recursos humanos

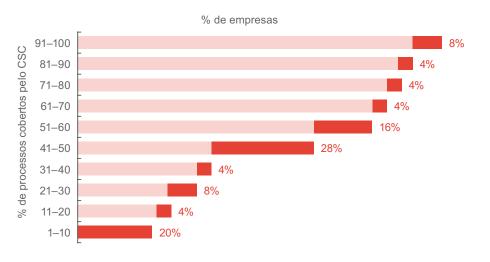
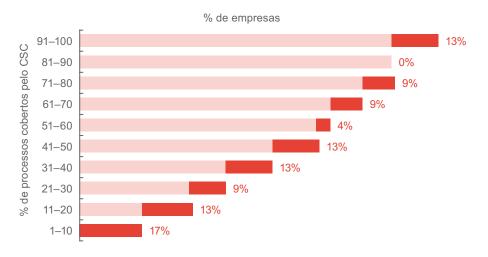


Fig. 14 Divisão de atividades - Procurement



Como mostra a Figura 13, a maioria dos participantes transferiu mais de 40% das tarefas de RH para os CSCs. Espera-se que essa fatia aumente no futuro com a crescente digitização de serviços que não exigem proximidade dos clientes. Em especial, os serviços compartilhados estão assumindo cada vez mais tarefas que geram valor maior, como recrutamento ou gerenciamento de talentos. A Figura 14 mostra uma distribuição bastante uniforme das empresas quanto ao nível de envolvimento do CSC nas atividades de procurement. A maioria das atividades estratégicas permanece dentro das entidades locais em vários níveis, pois as principais tarefas de negócios exigem proximidade imediata.

No entanto, a área de procurement apresenta alto potencial para os CSCs, pois envolve muitas tarefas repetitivas que podem ser padronizadas. A Figura 15 mostra a divisão de atividades do CSC para controladoria. Os resultados indicam que cerca de um terço dos participantes transferiu pelo menos 50% de suas atividades para suas organizações de serviços compartilhados. A Figura 16 apresenta a atual divisão de atividades em vendas. No geral, os percentuais de processos cobertos são muito baixos, com mais de 59% das organizações indicando que apenas 0 a 10% das tarefas são realizadas atualmente por um CSC.

Fig. 15 Divisão de atividades - Controladoria/FP&A

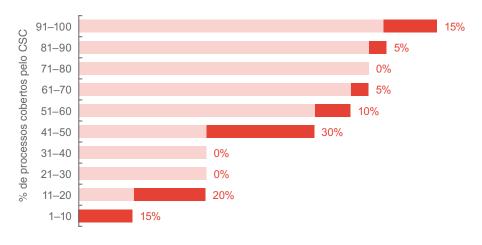
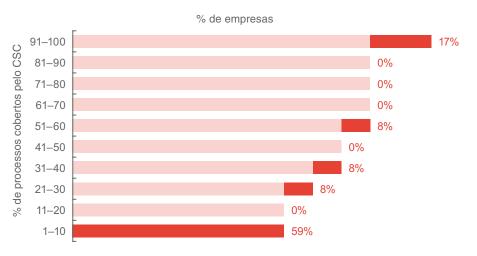


Fig. 16 Divisão de atividades - Vendas



Compras via serviços compartilhados – chave para a eficiência operacional e a excelência em *procurement*

As funções de compras passam por uma fase de grande transformação. Embora a digitização e as operações lean busquem maior eficiência, as condições atuais do mercado e o ritmo da inovação exigem novas estratégias de procurement com redes de fornecedores integradas. Para atender a esses requisitos e acelerar o processo de transformação, podem ser implementados CSCs de procurement, pois eles são uma ferramenta poderosa para impulsionar a mudança em ambas as dimensões – eficiência operacional e excelência em procurement.

Eficiência operacional

Tendências atuais impulsionadas pela tecnologia, como RPA e IA, já estão transformando as operações atuais e facilitam a automatização de processos padronizados e repetitivos. Embora o potencial dessas soluções seja enorme, as funções de compras têm dificuldades para identificar os processos corretos de automação, já que as especificidades das mercadorias parecem comprometer a padronização e, com ela, as opções de automação. Por meio do agrupamento de tarefas administrativas em um CSC, as especificidades das mercadorias ficam em segundo plano, pois o foco muda para equipes especializadas e orientadas por tarefas. Além disso, o nível de documentação necessário para uma transição de sucesso requer a divisão das etapas do processo e a descrição de regras de decisão nos processos de compra. Com a abordagem "lift-drop-change", os processos são transferidos para o CSC como estão, incluindo todas as especificidades das mercadorias, e podem ser analisados de uma perspectiva geral dentro das equipes especializadas. Eles podem então decidir se uma tarefa realmente precisa seguir uma abordagem específica para uma mercadoria ou se é passível de padronização. A transparência obtida é fundamental para impulsionar a digitização e a eficiência operacional nos processos de compra.

Excelência em procurement

Além da carga administrativa, os agentes de compras enfrentam atualmente condições de mercado voláteis e incertas e precisam acompanhar os rápidos ciclos de inovação. Para operar no complexo ambiente de procurement, eles precisam se concentrar em uma forte rede de fornecedores e mudar o relacionamento centrado no comprador para outro com caráter colaborativo, não apenas focando no preço, mas também nas capacidades gerais e nas oportunidades de criação conjunta. Com os rápidos ciclos de inovação, o acesso a inovações pode se tornar um fator crítico de sucesso para toda a empresa. As relações com fornecedores da primeira camada, baseados em preços, não serão suficientes para assegurar a prosperidade futura.

Os agentes de compras devem identificar as principais mercadorias e parceiros e tornarem-se gestores de relacionamentos capazes de estabelecer um equilíbrio entre as necessidades internas e externas, ao mesmo tempo que impulsionam a colaboração nessas áreas. Redes internas com parceiros de negócios ajudam a focar na cadeia de valor holística e definem uma estratégia comum para demandas com potencial para diferenciação ou peças simplesmente baseadas em custos. Além da colaboração interna, os agentes de compras só podem ter certeza de que estão trabalhando com os principais fornecedores e se beneficiando de suas capacidades. inovações e redes além da primeira camada, caso tenham estabelecido uma forte relação com os fornecedores. Com essa transformação, o gerenciamento de procurement se torna muito mais do que "apenas" um meio para garantir o fornecimento de bens e serviços. No entanto, a maioria das organizações de compras não está pronta para essa transformação - ainda. Os agentes de compras estão presos em tarefas operacionais e emergências para responder às evoluções do mercado. Além de reduzir o número de tarefas operacionais agrupando-as em um CSC com vistas à automação, estabelecer um centro de excelência (CE) pode ajudar a transformar toda a função de compras.

Em um CE, agentes de compras altamente qualificados e experientes podem lidar com processos completos de mercadorias ou de ponta a ponta. Todas as mercadorias e processos que não exigem colaboração próxima com outros parceiros de negócios - como engenharia – são candidatos adequados a um CE. Por exemplo, o procurement indireto - incluindo o aspecto de responsabilidade funcional associado pode ser tratado inteiramente por um CE centralizado. Os CEs são capazes de assumir toda a função, não apenas o suporte administrativo e os processos automatizados. Além disso, as tarefas de análise de dados que usam análise preditiva e avaliação de mercado em busca de novos fornecedores, inovações e tecnologias são outros excelentes exemplos de atividades que podem ser realizadas por um CE.

Os CEs ajudam a liberar recursos para que os agentes de compras locais possam se concentrar em novos projetos, nas relações com fornecedores e em fornecer informações valiosas para avanços futuros de compras.

Modelo operacional com foco em procurement

Reunindo as duas dimensões, o modelo operacional com foco em procurement incluirá serviços essenciais dentro das entidades locais responsáveis por compras estratégicas e centros regionais, além de serviços compartilhados para suporte administrativo, monitoramento de processos automatizados e centros de excelência. Dependendo da estrutura corporativa, os serviços essenciais são classificados em compras estratégicas ou centros regionais. As compras estratégicas são uma função central que define o fornecedor de longo prazo e a estratégia de mercadorias. Os centros regionais são direcionados de forma centralizada, com base em um conceito de compra de leads, e focam principalmente em garantir a produção por meio do gerenciamento de custos e capacidades e em desenvolver futuros negócios a partir do envolvimento em novos projetos e do gerenciamento de relações com fornecedores.

Os serviços compartilhados podem ser subdivididos em três áreas de foco:

1.Suporte administrativo

Abrange todas as tarefas transacionais e baseadas em regras e deve incluir especialistas em automação, como um arquiteto de RPA, pois a área apresenta o maior potencial para automação. O gerenciamento de dados mestres é um exemplo típico.

2. Monitoramento de processos automatizados

As soluções de ERP existentes ou os complementos individuais oferecem uma ampla gama de processos automatizados, como cancelamento de contratos e catálogos ou pedidos automatizados de *C-parts*. No entanto, esses processos ainda precisam ser monitorados para cobrir transações não automatizáveis (exceções) e evitar o uso indevido.

3. Centros de excelência

No CE, equipes especializadas assumem funções inteiras, como compras indiretas ou processos completos, por exemplo, gerenciamento de ferramentas. Elas não estão envolvidas em uma mera seleção de subtarefas, mas são autônomas e responsáveis por toda a função ou processo.

Os líderes dos serviços essenciais e dos serviços compartilhados estão no mesmo nível e reportam-se ao diretor de procurement, o que reflete o forte enfoque e a maior responsabilidade funcional dos serviços compartilhados futuros como uma combinação de suporte administrativo, monitoramento de processos automatizados e centros de excelência.

Fig. 17 Distribuição de tarefas de procurement entre funções locais e CSC

Diretor de procurement Serviços essenciais Serviços compartilhados Suporte administrativo Compras estratégicas Gerenciamento Onboarding Estratégia de Relatórios Suporte de **Parcerias** Gestão de de dados fornecedores negociação padrão estratégicas commodities fornecedores mestres de longo prazo Monitoramento de processos automatizados Distribuição e Centros regionais Cancelamento Cancelamento Gestão de arquivamento de contratos de catálogo C-parts Gerenciamento de pedidos Suprimento Novos de relações com estratégico projetos fornecedores Análise e Gestão da Gestão de Gestão de Gerenciamento Gerenciamento Aquisição triagem de de capacidades mudanca custos B-parts indireta de ferramentas mercado

Os CSCs de *procurement* bem-sucedidos são uma prova da evolução das operações transacionais para outras baseadas em regras e, depois, para as orientadas por conhecimento. No entanto, a combinação dos CSCs existentes com centros de excelência e o início do processo geral de mudança para o modelo operacional com foco em *procurement* ainda oferecem um enorme potencial.

Por que não transferir algumas funções comerciais e de front office para um centro de serviços compartilhados?

Em algumas empresas, há uma distinção um tanto inútil entre os cargos de vendedores, gerentes de serviços e consultores de marketing. Essas funções hoje são tão semelhantes que o momento pede uma solução radical: as funções comerciais e de front office devem ser reunidas sob a responsabilidade de um "diretor comercial". Além disso, a digitização contínua cria oportunidades de fazer o "shift and lift" de processos de vendas, serviços e marketing em centros de serviços compartilhados, ou até mesmo terceirizá-los.

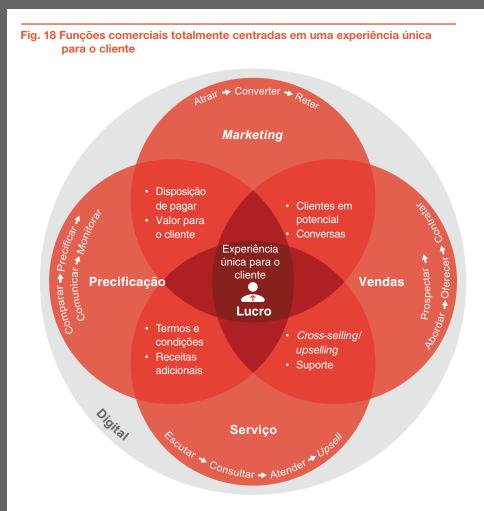
Chame um diretor comercial

O Triângulo das Bermudas é o lendário trecho de mar entre as Bermudas, Porto Rico e a Flórida. Muitos vendedores da indústria da construção, no entanto, também conhecem o termo em um contexto diferente, como aquele formado entre arquiteto, instalador e distribuidor. Nesse Triângulo das Bermudas, como no outro, você pode facilmente se perder.

Para os fabricantes de telhas, porcelanatos, portas, janelas, placas de gesso, aquecedores, banheiras ou similares, não basta convencer apenas o arquiteto ou só o instalador ou somente o distribuidor. Para ter sucesso, eles precisam convencer os três: o arquiteto, que considera os produtos em suas propostas; o instalador, que terá que colocá-los; e o distribuidor, que os estoca e fornece no momento certo. Os vendedores podem ficar desesperados porque, mesmo que o novo folheto em alto brilho do departamento de marketing apele ao gosto do arquiteto, os requisitos do instalador são muito diferentes. E a equipe de atendimento ao cliente fica exausta para responder a todos os tipos de pedidos de serviço.

Um famoso fabricante alemão de instalações eletrônicas respondeu recentemente a esse problema com uma determinação notável e pôs fim à visão de curto prazo sobre vendas, solicitações de serviços e ferramentas de marketing. A empresa - agora maior, mas ainda de porte médio - consolidou as unidades funcionais e criou quatro equipes rigorosamente voltadas para as necessidades de grupos de clientes individuais: clientes finais particulares, construção residencial, edifícios comerciais e industriais, e edifícios públicos e infraestrutura. Até agora, a administração não se arrependeu da decisão, muito pelo contrário.

Na verdade, esse exemplo pode se tornar uma prática recomendada para muito além da indústria da construção. Afinal, as funções comerciais de vendas, servicos e marketing evoluíram nos últimos anos, e ficou cada vez mais difícil justificar que elas continuem como unidades independentes (Figura 18). Isso é verdade sobretudo no setor B2C – e no comércio eletrônico em especial. Porque, se um provedor on-line usa seu grande volume de informações de mercado para conseguir o melhor posicionamento possível no Google, de modo que os clientes em potencial acessem o site e comprem, isso ainda é marketing? Ou vendas? Ou atendimento? Em última análise, todos os três.



A lógica da internet também se aplica às clássicas empresas off-line. Mesmo se você vender seus produtos por meio de uma rede global de vendas, os canais digitais atuais são pontos importantes de contato com o cliente. A era do envio de correspondência em massa e panfletos eletrônicos de produtos está terminando. Os algoritmos permitem uma abordagem completamente personalizada para cada cliente – e isso, também, é eficiente e automatizado. O marketing agora ocorre no mesmo nível das vendas. Como consequência, o limite estrutural mais importante entre vendas, serviços e marketing começa a se confundir em todos os setores, inclusive o B2B. Minha recomendação é, portanto: em vez de manter artificialmente a separação, as empresas devem acabar com ela.

Digitização e padronização – fatores de consolidação comercial

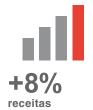
Para muitas empresas, a cooperação descoordenada entre marketing, atendimento e vendas é um problema especialmente porque as forças externas estão agindo sobre elas mais do que nunca. Por um lado, há a revolução digital, que não só leva a um deslocamento do comportamento de compras para os canais digitais, mas também aumenta a automação da rede de vendas. Some-se a isso a crescente lacuna entre os requisitos de uma moderna equipe de vendas e marketing e as qualificações e demandas de muitos aspirantes (gerações Y e Z), que ampliam ainda mais o fosso existente. Ao mesmo tempo, os modelos B2B e B2C, tradicionalmente distintos, estão se fundindo à medida que os clientes se tornam mais semelhantes e digitais.

Também vale lembrar que a necessidade de interação digital é bem diferente do que era há dez anos. De acordo com uma pesquisa da PwC, já em 2015, 73% dos clientes queriam uma combinação de canais de comunicação tradicionais e digitais para entrar em contato com uma empresa. Portanto, não basta mais ter telefone, e-mail ou chat ao vivo - o cliente espera poder optar livremente por qualquer canal, a qualquer momento, e alternar entre eles sem problemas. É cada vez mais importante para as empresas aproveitar ao máximo o contato com o cliente. Por exemplo, os mecanismos de pesquisa, como o Google, são agora a primeira fonte de informações para quase todos os usuários finais e compradores profissionais. E cerca de nove entre dez compradores B2B afirmam que as mídias sociais influenciam seu comportamento de compra e que consultam um fórum na internet antes de tomar uma decisão de compra, compartilhando cada vez mais as experiências que tiveram como clientes ou compradores de uma determinada empresa. E para deixar absolutamente claro: esses números se aplicam tanto a compradores privados quanto aos profissionais.

Para atender às expectativas do cliente moderno, os profissionais de marketing, atendimento e vendas devem se reorganizar em torno de personas, jornadas do cliente e pontos de contato operados por meio de um centro de atendimento e geridos de forma centralizada por um único diretor de vendas, diretor comercial ou diretor de vendas e marketing (CSO, CCO, CSMO, nas siglas em inglês). Isso exige padronização, centralização e harmonização – tendências que temos visto nos últimos três anos em quase todas as empresas. E vale a pena: em nossa última pesquisa PwC Sales Radar, realizada em meados de 2018, analisamos mais de 1.500 empresas alemãs, e os resultados foram muito claros: as que reúnem suas operações comerciais sob a responsabilidade de um CSO, CCO ou CSMO têm receitas 8% maiores e uma participação de mercado três pontos percentuais acima de seus pares da mesma indústria e do mesmo porte (Figura 19).

Fig. 19 Benefícios da gestão centralizada de marketing, atendimento e vendas







Por que não usar um centro de serviços compartilhados?

Os novos empregados da área comercial precisam de novas competências para o futuro. Ou seja, as empresas devem monitorar constantemente suas comunidades nas mídias sociais para poder responder às preocupações dos clientes ainda em estágio inicial (conhecimento social) e disseminar conteúdo relevante regularmente para influenciar proativamente os clientes potenciais em suas decisões de compra (troca de conhecimento). Outros temas centrais importantes são a flexibilidade e a experiência do cliente. Portanto, é importante ajudar diretamente um cliente que manifesta uma preocupação para a empresa, ou pelo menos transmitir essa preocupação ao departamento adequado sem demora. No entanto, isso exige sistemas de TI internos sofisticados e excelentes data lakes sobre clientes, aos quais os empregados precisam ter acesso direto. Como consequência, o diálogo - e também a venda – é parte integrante do produto (comunicação in-product). Só assim as empresas podem fazer a transformação necessária, abandonando o aconselhamento geral sobre um produto em um determinado momento para adotar uma comunicação constante e personalizada.

De fato, a abordagem *cross-channel* individual do cliente é o benchmark em relação ao qual vendas e marketing devem ser medidos. Muitas empresas ainda precisam avançar nesse aspecto, porque os sistemas de CRM e ERP são compatíveis com omnichannel apenas em algumas delas. A maioria ainda se esforça para movimentar os dados dos clientes através de canais de vendas, especialmente on-line e offline. Além disso, os canais costumam ser gerenciados separadamente e buscam objetivos diferentes. Há falta de tecnologia e de conhecimentos dos empregados para uma consulta abrangente sobre os clientes e uma conclusão direcionada da venda.

Não acreditamos que esse problema seja solucionado por meio da diferenciação e da redefinição das funções dos profissionais de marketing e de vendas. Precisamos, na verdade, de novos métodos que possam ser usados como facilitadores de soluções inovadoras e eficientes. Entre eles, ferramentas e algoritmos inovadores para prever o comportamento do cliente. Outro exemplo são as ferramentas de diagnóstico remoto, que indicam a um fabricante problemas com um produto antes que o cliente o perceba.

Também precisamos de um novo tipo de empregado, que chamamos de "empregado comercial". No médio prazo, ele substituirá os clássicos especialistas em marketing e os vendedores tradicionais. O empregado comercial combina conhecimentos de big data com conhecimentos de negócios e habilidades de venda baseada em relacionamento social com habilidades de venda baseada em valor. Ele tem conhecimentos técnicos e digitais, é bom como multitarefa, aprende rápido e sabe atuar em equipe.

Como a maioria das empresas tem problemas para integrar essas pessoas na organização de vendas tradicional, elas estão transferindo esses empregados para unidades de e-business ou novas unidades digitais. Essas unidades devem crescer nos próximos três anos. Enquanto as mais de 1.500 empresas pesquisadas esperam crescer mais de 3% ao ano, todas preveem que sua força de representação de vendas, a equipe de vendas e o atendimento ao cliente diminuam 1%. Achamos que esse número ainda é conservador demais esperamos uma queda muito mais forte, apesar das receitas crescentes.

Fig. 20 Desenvolvimento planejado das unidades de venda

Porcentagem da equipe de vendas em torno de 12% em média – aumento de empregados apenas no comércio eletrônico, com diminuição de representantes de vendas e vendas internas (*inside sales*)

Distribuição da equipe de vendas



Função	Mudança esperada em 3 anos
Atendimento ao cliente / venda	s internas –1%
Rep. de vendas	-1%
E-commerce	+8%
Especialistas técnicos e em pro	odutos +1%
Outros	0%

Os empregados comerciais são cada vez mais difíceis de encontrar, especialmente nos países ocidentais. As soluções são:

- Harmonização
- Centralização
- Automação
- Centros de excelência
- Centros de serviços compartilhados
- Terceirização

Infelizmente, nenhuma dessas soluções hoje é realmente bem-vinda em vendas, atendimento e marketing. Embora as funções de atendimento ao cliente em mais áreas B2C, como companhias aéreas, bancos, seguros, entre outras, há muito tempo se concentrem em centrais de atendimento e centros de serviços compartilhados, empresas tradicionais e industriais ainda têm grandes problemas com isso. Como mostra nosso estudo sobre centros de serviços compartilhados, pelo menos 20% de todas as atividades de vendas, atendimento e marketing podem ser executadas por meio de um centro de serviços compartilhados. A situação na Alemanha permanece estável, com apenas 10% das mais de 1.500 empresas pesquisadas concentrando atividades de vendas internas e atendimento ao cliente em um centro de serviços compartilhados e apenas 1% terceirizando algumas das atividades (Figura 21).

Conclusão

As empresas cujo sucesso depende de vendas, atendimento e marketing não devem demorar para implementar a transformação descrita acima – caso contrário, serão ultrapassadas por concorrentes mais baratos, rápidos e digitizados. Portanto, em vez de fornecer um roteiro pronto para uso, vamos apresentar o que consideramos os conselhos mais importantes:

Fig. 21 Organização de atendimento ao cliente/vendas internas

O atendimento ao cliente e as vendas internas hoje ainda são principalmente organizadas por produto – e quase nunca terceirizadas



- 1. Concentre-se mais em segmentos de clientes e aplicativos, em vez de produtos ou regiões.
- 2. Analise sua base de clientes usando "personas", "touchpoints" e "jornadas de clientes".
- 3. Defina atividades para vendas, serviços e marketing.
- 4. Atraia os empregados comerciais necessários com base nas atividades e na frequência delas.
- 5. Analise cada atividade em termos de sua adequação para harmonização, centralização, automação, centros de excelência, centros de serviços compartilhados e terceirização
- 6. Calcule o business case.



4 Padronização de processos

Nas últimas duas décadas, as organizações implementaram serviços compartilhados e adotaram a terceirização como modelo operacional para reduzir custos e melhorar a experiência do cliente. Como dissemos antes, a padronização de processos é um elemento principal da estratégia de criação de um CSC. Desde o início, as organizações de serviços compartilhados têm se concentrado em processos transacionais com alto potencial de padronização, como os de contabilidade. Eles prometem altos ganhos de eficiência e ajudam a explorar todo o potencial dos CSCs tradicionais de torre única. No entanto, com um nível médio de padronização de 61%, os CSCs ainda não atingiram o potencial limite de otimização. Isso significa que as organizações hoje ainda têm algum caminho a percorrer em termos de otimização de processos de negócios.

Devido à pressão permanente para aumentar a eficiência e reduzir custos, os CSCs estão tomando medidas para avançar rumo à digitização e à inteligência artificial. Os empregados convencionais de *front-office* e *back-office* ainda precisam realizar muitas tarefas rotineiras e repetitivas em

seu trabalho diário. Soluções de RPA envolvem a implantação de uma força de trabalho virtual que execute essas tarefas definidas 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem a necessidade de alterar os sistemas existentes. Implementada em um ou dois meses. a RPA oferece uma economia de até 75% devido ao aumento da eficiência, da qualidade e do controle dos processos. O período de recuperação do investimento é de seis a nove meses e permite que os CSCs atinjam níveis melhores em relação às metas de custo e economia de FTE (sigla em inglês para equivalente a tempo integral), como mostram as Figuras 24 e 25.

É importante ter em mente, porém, que economizar reduzindo o número de FTEs não é o único propósito da automação. Os robôs não são apenas programados para operar de forma independente e executar transações de ponta a ponta, mas também para trabalhar ao lado dos empregados, a fim de agilizar processos e garantir a conformidade. E à medida que os centros de serviços compartilhados avançam rumo ao GBS totalmente integrado, a automação ganha muita tração. Os serviços compartilhados globais precisam fornecer uma gama

maior de funções do que os centros de serviços compartilhados tradicionais e, assim, gerar mais valor para o core business. Portanto, automatizar processos significa deslocar recursos humanos de atividades transacionais para atividades que agregam valor. No entanto, apesar da necessidade e dos benefícios comumente conhecidos da RPA, o processo de implementação parece ser demorado. Os participantes da pesquisa deste ano pretendem implementar processos automatizados até um nível médio de 64%, mas atingem apenas um nível médio real de 35%. Isso significa que ainda há muito espaço para melhorias adicionais de eficiência.

No entanto, a importância da padronização não pode ser subestimada. Além da inteligência artificial, a RPA é mais eficiente no desempenho de tarefas definíveis, baseadas em regras e altamente repetitivas que são intensivas em trabalho. Portanto, um alto nível de padronização de processos com pouca variabilidade, bem como regras e estratégias claramente definidas, é essencial para explorar todo o potencial da RPA.

Um pré-requisito importante para as iniciativas de padronização é a documentação dos processos. Além de permitir que eles sejam analisados em detalhes e simplificados, a documentação pode servir como diretriz para evitar erros humanos durante a execução do trabalho. Nossa pesquisa mostra que são necessários pequenos investimentos em ferramentas específicas apenas para documentar processos com eficácia.

Fig. 22 Nível de padronização e automação



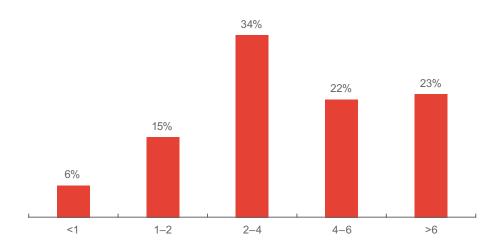
Ao todo, 75% dos participantes usam o Microsoft Word, o que o torna a principal ferramenta de documentação de processos. O Microsoft Visio é outra ferramenta comum. Em geral, a pesquisa mostra que as empresas geralmente escolhem uma combinação de programas da Microsoft para documentar seus processos – ou seja, uma ferramenta é usada para a documentação em si e outra serve para descrever os processos.

5 Tempo de transição

A estratégia escolhida para transferir processos e serviços para o CSC tem um grande impacto no tempo de transição geral. A Figura 23 mostra o tempo de transição em meses, segundo a pesquisa deste ano.

Os resultados apontam que, para 56% dos participantes, a transição leva entre dois e seis meses, enquanto 23% afirmaram que pode levar mais de seis meses e outros 21% indicaram que precisavam de menos tempo para a transferência. Investigações adicionais revelam que as organizações que utilizam a abordagem "lift-drop-change", em especial, alcançam períodos de transição mais curtos. As organizações que usam uma das outras duas estratégias estão distribuídas por todos os intervalos de tempo. É importante observar que os resultados não fornecem nenhuma indicação de uma meta desejada de tempo de transição. A duração da transferência de serviços e processos para um CSC depende muito de vários fatores, como tamanho da entidade, complexidade dos serviços e insumos/ recursos necessários.

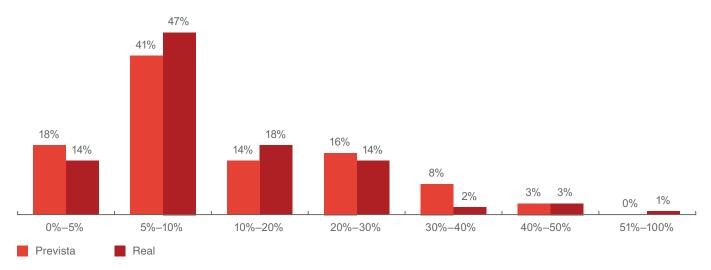
Fig. 23 Duração média da transição para o CSC medida em meses



6 Eficiência

A principal motivação das organizações para a implementação de centros de serviços compartilhados é a redução de FTEs e a correspondente redução de custos. Pedimos aos participantes do estudo deste ano que fornecessem detalhes sobre as economias previstas em seus *business cases* iniciais (Figura 24).

Fig. 24 Comparação da redução planejada de FTEs no business case inicial com a real



O agrupamento de serviços em um CSC produz efeitos sinérgicos, incluindo reduções de equipes e mais vantagens de custo. A Figura 24 revela três fatos interessantes. Em primeiro lugar, mostra que os participantes têm expectativas realistas em relação à economia em termos de FTEs. Em segundo lugar, os resultados são alcançáveis, com alguns participantes conseguindo economias ainda maiores. Em terceiro lugar, com a crescente digitização dos serviços, era de se esperar que a comparação deste ano fosse com o nosso estudo anterior. No entanto, os resultados deste ano mostram apenas pequenas melhorias, indicando que os efeitos positivos da digitização se tornarão mais visíveis devido à padronização dos serviços. Como a digitização está ganhando força, os CSCs podem fornecer serviços mais complexos e sofisticados. Como tal, os altos níveis de investimento necessários para adquirir tecnologia e contratar profissionais qualificados explicam por que uma parte pequena dos participantes não conseguiu atingir as metas previstas (Figura 24).

Fig. 25 Porcentagem de empresas por nível de realização da meta individual de redução de FTEs



A Figura 25 mostra que 93% das organizações conseguiram atingir suas metas individuais de FTE, enquanto 3% conseguiram até superá-las, o que comprova que as organizações definem metas de FTE viáveis.

Benchmarking de serviços compartilhados

Da mesma forma que atletas competindo por ouro comparam seu histórico, as empresas também se veem em uma posição de rivalidade e querem saber como se comparam às outras e qual delas é a campeã. Como tal, o benchmarking não é novo. A novidade está na importância atribuída a ele e na sofisticação de métodos e ferramentas com que é conduzido. Muitas organizações buscam informações disponíveis publicamente para se comparar com outras, mas a importância de entender onde estão em relação a seus pares leva a uma demanda crescente por informações personalizadas e serviços de benchmarking profissionais. O ritmo cada vez mais veloz de mudanças nos negócios - como a transformação digital, atualizações regulatórias e novos padrões setoriais - reforça esse fato.

Para que realmente serve o benchmarking?

O benchmarking cria uma compreensão mais profunda do ambiente de mercado e ajuda a obter insights importantes com métricas de desempenho baseadas em dados. Essas informações fornecem às organizações dados sobre como elas se comparam a seus pares em relação às principais métricas de desempenho em áreas como excelência operacional e de processos, inovação de produtos e planejamento da força de trabalho. Com o avanço da era digital, a aplicação de tecnologias, ferramentas, técnicas e talentos de analytics para avaliar dados, fatos e números de benchmark pode ser usada para obter insights estratégicos que solucionam problemas complexos de negócios.

O que é importante para as organizações?

Embora cada organização seja única, quando as analisamos em um nível agregado, todas compartilham certas características (por exemplo, estrutura organizacional, processos, custos etc.) que as tornam comparáveis. E a comparação gera uma riqueza maior de insights quanto mais os aspectos de comparação se assemelham. Dessa forma, as organizações requerem o benchmarking com um grupo de pares do mesmo setor e do mesmo porte, além de dados atualizados.

Ao fazer isso, as empresas não estão apenas reconhecendo que seu círculo de pares imediatos tem grande importância, mas também que existem *clusters* em torno desses pares imediatos, com empresas que compartilham estratégias semelhantes ou segmentos de produtos com as quais elas podem aprender.

Qual é o ponto de vista da PwC? O benchmarking é uma avaliação estratégica que utiliza dados e evidências qualitativas (por exemplo, entrevistas selecionadas) para identificar o desempenho atual e as oportunidades, ao mesmo tempo que fornece uma resposta preliminar para

 Como fazer o alinhamento com o negócio para estabelecer um mecanismo eficaz que gerencie e desafie o desempenho?

questões como:

- Que iniciativas devem ser tomadas para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos funcionais?
- Como podemos assegurar um equilíbrio adequado de controles robustos sem restringir o negócio?

Fig. 26 O que as organizações esperam de benchmarks personalizados

...analisar a competitividade para avaliar suas ofertas de serviços com foco na comparação de custos ...permitir a identificação baseada em dados de processos e áreas com potencial de otimização ...formular medidas adequadas em resposta a esses potenciais de otimização

A avaliação visa comparar o desempenho atual de uma organização com a de seus pares e destacar oportunidades de melhoria. Ela pode ser conduzida com uma visão mais geral para todas as funções e/ou dentro de um escopo mais detalhado para uma função específica. Ao fazê-lo, é aconselhável considerar todos os componentes relevantes de

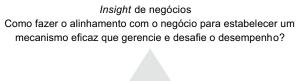
um processo, ou seja, organização, pessoas e tecnologia (Figura 27). Dessa forma, o benchmarking permite concluir com base em fatos, de forma relativamente rápida, se uma organização é ou não eficiente em certas áreas ou procedimentos. Em seguida, são feitas recomendações com base nas práticas observadas nas entidades de melhor desempenho.

No contexto de um foco crescente em benchmarking, as organizações têm cada vez mais interesse em obter apoio nacional e internacional para projetos específicos de benchmarking, entre outros objetivos, para ter uma visão geral inicial e bastante ampla de seu desempenho em comparação com outros players.

O que a PwC recomenda?

É importante reconhecer que não existe uma solução única para todos. As métricas usadas para o benchmark, como volumes, custos e fatores de custo, são apenas pontos de partida para determinar o potencial de otimização. Os resultados quantitativos de benchmarking devem sempre ser validados e investigados com base em entrevistas qualitativas estruturadas, selecionadas de acordo com diretrizes padronizadas. Com essa abordagem, é possível evitar uma comparação injusta de "maçãs com laranjas" e identificar as razões para desvios no desempenho em relação aos pares geralmente atribuída à ausência de práticas recomendadas já estabelecidas pelos concorrentes. Os resultados da avaliação podem então ser usados para ajudar a definir o modelo operacional futuro e o roteiro adequado.

Fig. 27 Triângulo de avaliação financeira da PwC





Como aproveitar a tecnologia?

Compliance e controle Como podemos assegurar um equilíbrio adequado de controles robustos sem restringir o negócio?

Eficiência Que iniciativas devem ser tomadas para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos funcionais?

Fig. 28 Volumes, custos e fatores de custo são pontos de partida para a otimização

Benchmarking quantitativo

Benchmarking claramente definido e estruturado – mantendo o esforço de coleta de dados no mínimo

Quanto - Comparação de custos e volumes - Onde estou em perspectiva?

O que - KPIs que oferecem informações valiosas de negócios

Onde – Dicas concretas sobre fatores de custo, automação não utilizada etc.



Benchmarking qualitativo

Abordagem estruturada para entender a configuração organizacional e o design de procedimentos com base em entrevistas selecionadas

Quem é responsável por quê (integração organizacional)?

Como os processos estão configurados?

Quais iniciativas terão impacto na função de contabilidade atual?



A vantagem do benchmarking – aprender com as melhores práticas – é a possibilidade de apoiar o negócio, ajudando a investigar e descrever o desempenho organizacional. Além de informações puramente financeiras, o benchmarking também pode dar destaque a processos de negócios, como fluxos de trabalho de produção, técnicas de gerenciamento e produtos.

Ao fazer isso, ele ajuda as organizações não apenas a identificar seus pontos fracos, mas também a revelar pontos cegos. No entanto, o benchmarking não é um evento único. Assim como os atletas que precisam se manter aptos e fortes para competir com sucesso, as organizações devem melhorar continuamente seus processos com base em uma abordagem de benchmark holística para transformar um negócio de forma sustentável – porque somente quando você sabe onde está em relação aos seus pares, pode saber o que fazer para chegar lá!

Digitização

Lições de automação da jornada

A automação em serviços compartilhados se tornou um tema muito popular. A maioria dos serviços compartilhados na região da Austrália/ Nova Zelândia passou por alguma forma de automação, principalmente a partir da RPA. A lista a seguir apresenta as cinco principais lições aprendidas em nossa jornada de automação com clientes nos últimos anos:

1. RPA é o ponto de partida, não a meta

As muitas organizações que implementaram a RPA perceberam que o poder da automação está na capacidade de combinar tecnologias de automação. A RPA as ajuda a realizar a automação de processos repetitivos com base em tarefas, mas conseguir combiná-la com processamento de linguagem natural, reconhecimento de caligrafia ou chatbots torna o valor da automação exponencial.

2. A necessidade de uma prova de conceito não existe mais - o conceito está provado

Poucas organizações que hoje usam a RPA estão explorando provas de conceito. O conceito de RPA está provado, a tecnologia funciona e é capaz de automatizar processos. O ponto principal a ser comprovado é o valor. Como usar a automação para gerar valor para a organização? Valor em termos financeiros, para o cliente, na forma de segurança ou de qualquer outro tipo?

3. Escalar ainda é um desafio para muitos

Ir além de um piloto ou da automação em uma determinada área ainda é um desafio para muitas organizações. Como você muda da automação de alguns processos para a automação em escala corporativa ou de serviços compartilhados? É preciso fazer um investimento maior e desenvolver capacidades. Há apetite para investir em infraestrutura e treinamento e torná-la uma capacidade central e uma forma de trabalho? Para muitos, tratase de um processo mais gradual de automatizar partes menores e estimar o valor de trabalho, da capacidade e do aprendizado.

4. Desenvolver boas disciplinas operacionais ainda é um dos maiores desafios para automação

A automação funciona bem em processos padronizados e bem documentados. No entanto, muitos serviços compartilhados ou organizações não adotam essas disciplinas operacionais no nível em que a automação prospera. Isso significa que muitos programas de RPA podem se transformar rapidamente em exercícios de excelência lean ou operacional. Isso pode aumentar o tempo estimado e os custos, pois o foco é desviado para a criação de um ambiente pronto para automação, e não para a automação em si.

5. A necessidade de metodologia e recursos é importante

Nos primórdios da RPA, quando as provas de conceito estavam sendo desenvolvidas, comprovar que a tecnologia funcionava e que um processo podia ser automatizado muitas vezes envolvia pouca metodologia ou estrutura. Competências de desenvolvimento bastavam. Agora, no entanto, para que a organização possa acompanhar a mudança, é preciso colocar em prática as disciplinas de automação usando metodologias e frameworks. Estes geralmente são desenvolvidos ou implementados com contribuições de TI, riscos, gestão da mudança e RH. Uma vez adotados, eles garantem que o processo de automação funcione para a organização e não contra ela. Como mostramos ao longo deste estudo, muitas organizações estabeleceram vários formatos de serviços compartilhados, de CSCs de torre única aos de torres múltiplas, e um número crescente deles busca o modelo de GBS. Isso permite que elas atinjam suas metas de economia de custos e impulsionem qualquer iniciativa correspondente de padronização e digitização, melhorando a qualidade geral dos serviços.

Portanto, pedimos aos participantes do estudo deste ano que identificassem as ferramentas que preferem usar para digitizar seus serviços. De modo geral, os resultados indicam o uso de uma ampla gama de ferramentas, em extensões variáveis, na automatização de serviços por participantes de CSCs.

A solução de banco eletrônico foi considerada muito importante por 82% dos participantes de CSCs, enquanto mais de 76% indicaram o fluxo de trabalho de verificação de faturas e o intercâmbio eletrônico de dados como ferramentas valiosas. Além disso, 68% dos participantes de CSCs também consideram a gestão de chamados (ticketing), seguida do gerenciamento de dados mestres e do fechamento financeiro, como iniciativas importantes. No geral, os resultados indicam que todos os participantes estão no processo de digitizar seus serviços.

A Figura 30 mostra quais iniciativas de digitização emergentes são usadas atualmente de forma mais ampla no setor de serviços compartilhados para alavancar o potencial da automação. Ao todo, 65% dos participantes indicaram usar a RPA, enquanto 26% mencionaram *chatbots* e 9% disseram usar IA para automatizar seus serviços.

A digitização de serviços e tecnologias permite que as organizações acelerem rumo a seu objetivo final. A exploração de tecnologias digitais emergentes permite que os CSCs ofereçam atividades de valor agregado mais complexas e, ao mesmo tempo, melhorem seus relacionamentos com fornecedores e clientes, o que também foi identificado como um dos principais desafios nos próximos dois anos para "conquistar a confiança e a aceitação de toda a organização", aumentando ao mesmo tempo a "transparência entre o negócio e o CSC", a colaboração e a comunicação.

Fig. 29 Ferramentas em uso para automação de processos no CSC

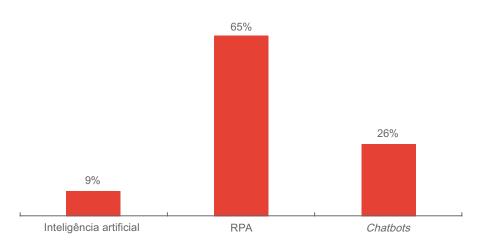
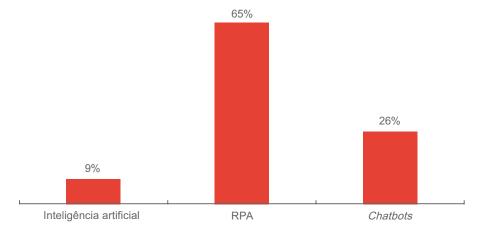
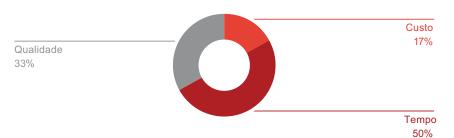


Fig. 30 Iniciativas de digitização implementadas na organização de CSC







Como um framework cognitivo usado para desenvolver insights, aplicar o aprendizado obtido com a experiência a partir de algoritmos digitais para executar processos e fornecer orientação para a interação humana, a IA é vista como um recurso no nível mais alto do espectro da automação. Ela assume certas tarefas desempenhadas tradicionalmente por humanos ou os apoia em suas tarefas atuais, melhorando a eficiência geral dos processos e ajudando a realizálos de maneira melhor, mais rápida e

mais barata com base em algoritmos de aprendizado de máquina. Esses algoritmos são capazes de transformar preditivos que fornecem novos insights, participantes foram perguntados sobre

dados detalhados em modelos ao mesmo tempo que aceleram o processo de tomada de decisão. Os quais benefícios obtiveram com a IA: 50% notaram uma redução de tempo significativa, 33% identificaram um aumento na qualidade dos serviços e 17% relataram reduções de custos (Figura 31).

A RPA é um tipo de software que funciona no nível da interface do usuário, replicando as ações que um humano executaria, sem alterar os sistemas ou tecnologias subjacentes. Ela está programada para executar tarefas manuais repetitivas, demoradas e baseadas em regras a um custo menor do que qualquer outra solução de automação. O principal benefício da RPA é o aumento da qualidade e da conformidade, pois os resultados melhoram sem qualquer necessidade de retrabalho, devido à ausência de erro humano. Ao todo, 27% das organizações que implantaram a RPA para automatizar seus serviços tiveram benefícios similares (Figura 32).

Além disso, a satisfação dos funcionários tende a aumentar, pois eles podem se concentrar em tarefas como revisões, gerenciamento de exceções e análises. Como benefício, a RPA enfatiza tarefas que geram mais valor, pois o alto volume de atividades manuais e repetitivas é substituído por análises. Em geral, a redução de tempo e, portanto, custos é o principal benefício, já que os custos operacionais totais são uma fração dos custos de um FTE offshore (Figura 32).

É difícil aplicar a RPA em um cenário de processos não padronizados, pois estabelecer e manter regras complexas e heterogêneas de processamento não é fácil. Implementar e executar esses robôs exigiria inicialmente muito tempo e esforço. No entanto, os CSCs estão se tornando mais maduros e, portanto, cada vez mais padronizados. Com a RPA, esperamos que o próximo grande passo para os serviços compartilhados seja o surgimento de bots.

Fig. 32 Robotic Process Automation (RPA)



PwC Accounts Payable 4.0

As empresas continuam a enfrentar dificuldades com as altas cargas de trabalho e a automação limitada em processos transacionais, como purchase-to-pay. Embora o faturamento eletrônico, o reconhecimento óptico de caracteres (OCR, na sigla em inglês), as ferramentas de fluxo de trabalho e o uso de three-way matching para faturas de pedidos de compra tenham ajudado a melhorar o processamento de faturas no passado, ainda há muito espaço para melhorias, especialmente para faturas sem pedidos de compra (non-PO).

Os benchmarks mostram que 40-60% de todas as faturas recebidas são non-PO, e os custos de processamento por fatura podem chegar a 70 euros. Isso geralmente resulta em custos de manuseio que excedem o valor da fatura.

O PwC Accounts Payable 4.0 (AP 4.0) utiliza redes neurais artificiais (IA) para automatizar ainda mais o manuseio de faturas non-PO, reduzindo os custos em até 90% e melhorando significativamente a qualidade dos dados e a velocidade de execução. O AP 4.0 da PwC usa dados históricos de ERP para treinar uma rede neural artificial, que por sua vez é capaz de gerar automaticamente informações de lançamento para novas faturas recebidas (non-PO). Os dados históricos necessários para treinamento incluem imagens da fatura original convertidas em um formato legível pela máquina, como XML via OCR, informações de postagem de ERP (FI e CO) correspondentes e dados das ferramentas de fluxo de trabalho, como o aprovador de fatura.

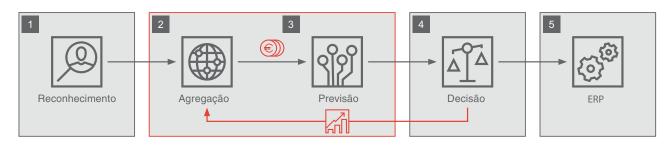
Para cada nova fatura non-PO, o sistema baseado em IA fornece uma recomendação de conta (FI e CO), juntamente com um nível de confiança em relação à exatidão de sua previsão. O sistema pode ser configurado para lançar automaticamente faturas acima de um certo limite de confiança - por exemplo, 98% - ou enviá-las para verificação de qualidade se o nível de confiança não for atingido. O AP 4.0 se aprimora continuamente aprendendo com a interação humana. A Figura 33 mostra o processo em cinco etapas de reconhecimento de faturas (baseado em soluções OCR existentes) (1), agregação de dados (2) e previsão automatizada (3), seguido pela decisão do contador (consulte a Figura 34 como exemplo) e pelo loop de feedback para o algoritmo em caso de correção ou de níveis de confiança muito baixos (4). Nos casos em que os níveis de confiança predefinidos foram atingidos e após treinamento suficiente, é possível fazer os lançamentos automáticos de faturas no sistema ERP (5).

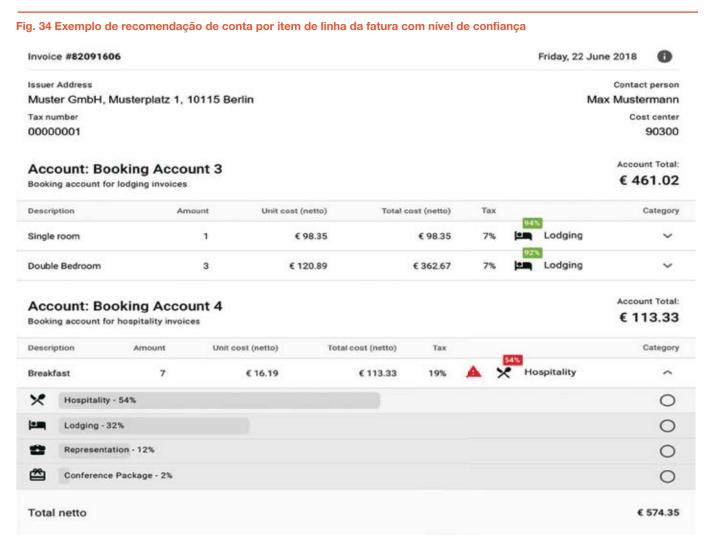
A solução pode ser perfeitamente integrada aos sistemas ERP e pode melhorar as ferramentas de fluxo de trabalho existentes, por exemplo, identificando automaticamente o aprovador na organização com base em dados históricos. Isso reduz o tempo de implementação, reduz o impacto da mudança organizacional e, ao mesmo tempo, melhora a experiência do usuário final. Verificações automatizadas de qualidade e conformidade - como verificações de contas bancárias ou verificações de IVA – são possíveis com a aplicação de algoritmos de detecção de anomalias, o que melhora ainda mais a qualidade do lançamento.

Ao usar a IA para automatizar tarefas transacionais, os contadores podem se concentrar em atividades de supervisão de alta qualidade capazes de gerar valor, como, por exemplo, gestão da qualidade dos lançamentos e dos dados mestres, desconto de credores, prevenção de fraudes e garantia de conformidade com impostos, leis e controles internos.

As mudanças nos cargos, qualificações e organizações contábeis atuais precisam ser cuidadosamente gerenciadas, bem planejadas e comunicadas à equipe existente, para que seja possível colher as recompensas tecnológicas. É essencial envolver a equipe desde o início do projeto, começando com provas de conceito e pilotos, e certificando-se de que os algoritmos de IA tenham sido completamente ensinados para evitar erros. Durante esse processo, a equipe existente se familiariza com a nova tecnologia e vence as barreiras.

Fig. 33 Processo em cinco etapas para automação contábil com soluções de IA

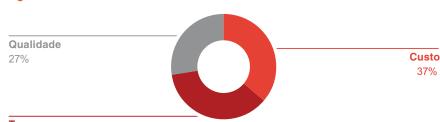




Fonte: XAIN/Intac.



Fig. 35 Chatbots



Tempo 36%

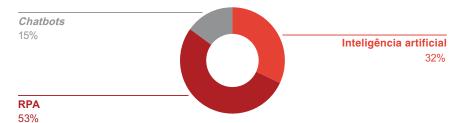
Um chatbot é um assistente virtual gerado por computador que simula conversas e replica a interação automatizada de autoatendimento do cliente com base em IA. No setor de serviços compartilhados, os chatbots estão sendo implantados cada vez mais para eliminar barreiras de idioma entre os funcionários, aumentando assim a qualidade geral da comunicação e reduzindo o tempo de tradução (Figura 35). Além disso, em mercados maduros de CSC, encontrar e atrair

funcionários com conhecimentos específicos de idiomas pode ser difícil. À medida que os *chatbots* se tornam mais sofisticados, as habilidades de linguagem não são mais o fator decisivo para contratar pessoas, reduzindo assim o custo geral. Portanto, não surpreende que 36% dos participantes da pesquisa que implementaram *chatbots* em seus CSCs vejam as eficiências de custo como um dos principais benefícios.

Os resultados da pesquisa deste ano confirmam hipóteses mencionadas anteriormente. Tecnologias disruptivas, como RPA e IA, são vistas como as iniciativas de digitização que mais crescem no futuro, devido aos benefícios que trazem em termos de redução do esforço necessário para tarefas rotineiras e intensivas em trabalho (Figura 36). De acordo com a pesquisa, 53% dos participantes veem a RPA como a principal iniciativa digital em um futuro próximo para melhorar os padrões e a qualidade de dados e estabelecer as bases para tecnologias cognitivas mais avançadas, como a IA.

Quase um terço das organizações pesquisadas acredita que a IA terá o maior impacto no futuro, proporcionando economias e ganhos de eficiência que complementam ou substituem o envolvimento humano em processos complexos baseados no conhecimento. Isso permitirá que os CSCs realizem tarefas e análises de maior valor (Figura 36), o que inclui chatbots mais sofisticados, que no futuro próximo serão capazes de se comunicar perfeitamente com os clientes, no mesmo padrão de um ser humano. Portanto, não surpreende que 15% dos participantes tenham indicado que os chatbots terão maior impacto no setor de serviços compartilhados.

Fig. 36 Iniciativas de digitização com maior impacto no futuro



D Pessoas

Empregados motivados são a chave para uma organização atingir seus objetivos estratégicos. Aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos são elementos vitais para a transformação de organizações de serviços compartilhados. Com a mistura certa de talentos, os CSCs se tornam parceiros essenciais do negócio e um elemento que agrega valor à prestação de serviços.

Como mostramos ao longo deste estudo, os CSCs estão evoluindo de provedores de serviços transacionais para provedores de serviços mais especializados. No entanto, esses tipos de serviços dependem em grande parte da experiência operacional da equipe, e não apenas da familiaridade com a função e o processo. Além disso, as relações comerciais existentes representam um fator de impulso importante para que os CSCs melhorem sua compreensão sobre o cliente e o atendimento prestado.

A consequência mais comum da rotatividade de pessoal é a perda dessas relações. Para as tarefas transacionais predominantes, isso é menos relevante, pois elas podem ser facilmente realizadas por substitutos. Por outro lado, com iniciativas de automação como IA ou RPA assumindo uma proporção significativa do trabalho transacional, os serviços inevitavelmente passam a se concentrar em conhecimentos e insights de negócios que dependem, em grande parte, da compreensão e da exposição às operações e à organização como um todo.

Fig. 37 Média anual de rotatividade de pessoal nos últimos três anos



A Figura 37 mostra as taxas anuais de rotatividade de pessoal nos últimos três anos em percentuais. A maioria das empresas informou que suas taxas anuais de rotatividade de pessoal variam entre 11% e 20%. Valores abaixo de 5% ou acima de 20% são menos comuns, mas significativos considerando o contexto geral.

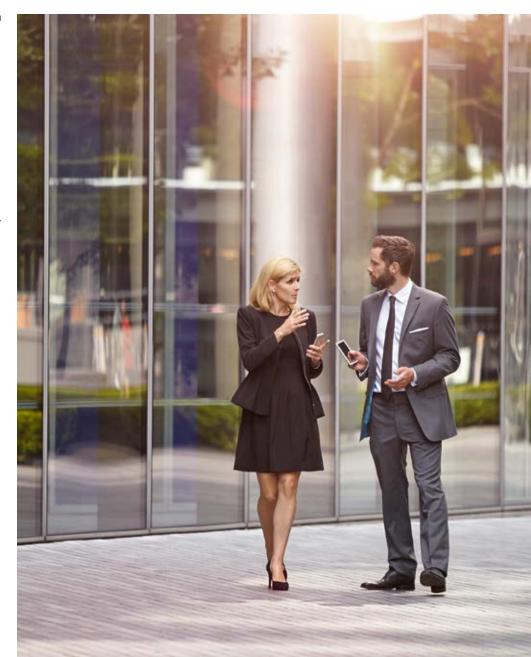
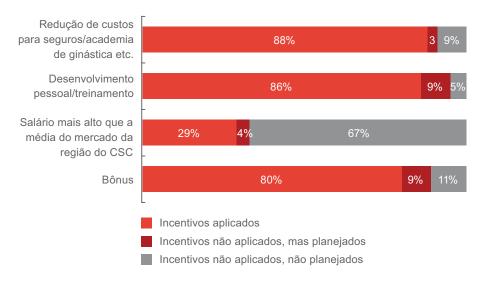


Fig. 38 Incentivos para reduzir a rotatividade de pessoal



O equilíbrio correto de métodos financeiros e não financeiros deve ser aplicado para recompensar adequadamente o desempenho individual e da equipe. As recompensas financeiras incluem salário e bônus, planos de incentivo ou recompensas específicas da empresa. Entre as recompensas não financeiras estão oportunidades de treinamento ou benefícios corporativos, como taxas reduzidas para seguros ou subsídios para associação a academias.

Quanto à questão sobre incentivos para reduzir a rotatividade de pessoal, a pesquisa levou a algumas conclusões, apresentadas a seguir. A maioria das empresas participantes oferece incentivos para manter seus empregados. Uma análise detalhada mostra que 92% das organizações que responderam a essa pergunta têm incentivos de algum tipo. Algumas

empresas ainda não têm incentivos, mas estão planejando fazê-lo. A pesquisa revelou um percentual de 20% para "incentivos não aplicados, mas planejados". Um olhar mais profundo sobre as empresas com incentivos em vigor mostra que bônus e desenvolvimento pessoal são as principais estratégias empregadas. Analisando esse resultado, a pergunta que se pode fazer é se os empregados preferem incentivos monetários ou relacionados ao desenvolvimento pessoal, o que seria mais benéfico no longo prazo. Tanto o grupo que indicou já ter incentivos quanto o que está planejando implementá-los concordam que o desenvolvimento pessoal é o fator principal. Uma pequena proporção de empresas em ambos os grupos optou por um salário mais alto do que a média do mercado.

Recompensar e reconhecer o desempenho traz benefícios claros não apenas para o indivíduo, mas também para toda a organização, e isso deve ser feito com flexibilidade, conforme necessário. Individualmente. os empregados querem saber que seu trabalho é apreciado e, portanto, precisam de ajuda para entender quando estão no caminho certo, o que, em troca, aumentará sua motivação e seu comprometimento no trabalho. Uma equipe precisa entender o desempenho e o comportamento desejados e esperados dela. O gerente da equipe deve fazer com que todos percebam que suas próprias ações são reconhecidas de forma justa, como forma de elevar o desempenho geral da equipe. Se esses princípios básicos forem seguidos, o desempenho geral do CSC aumentará e isso fortalecerá o comprometimento, com um efeito positivo na retenção dos empregados.

Ascensão dos serviços compartilhados de RH totalmente digitais

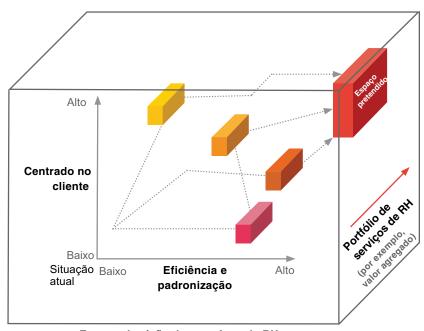
Com o tema da eficiência no centro das preocupações dos diretores de RH – embora com grande relutância em alguns casos – a automação de CSCs de RH tem sido a força motriz das estratégias de RH. Não surpreende que a pesquisa sobre CSCs da PwC de 2019 identifique a digitização como prioridade estratégica mais importante para os CSCs de RH.

No entanto, a digitização dos CSCs de RH deixará de servir ao único propósito de aumentar a eficiência. Agora, há uma necessidade maior do que nunca de atender os clientes de RH de maneira intuitiva e simples. Equilibrar a amplitude de um portfólio de serviços de valor agregado com entrega centrada no cliente e padronização de processos é o obstáculo que os CSCs

precisam superar ao criar uma visão convincente (Figura 39). Tecnologias (emergentes) estão se tornando o principal facilitador da evolução dos CSCs e de jornadas digitais de usuários projetadas tendo em mente um cliente exigente.

Fig. 39 Visão dos serviços compartilhados de RH (exemplo de cliente)

Uma visão coerente e inspiradora definirá o espaço futuro pretendido para os serviços de RH e alinhará os stakeholders com um direcionamento abrangente e a realização de metas



Relevância para o direcionamento global

- Critérios de design para a organização de direcionamento global (tarefas funcionais, estrutura de governança, dimensionamento)
- Alinhamento dos stakeholders para seguir direcionamento global
- Transparência sobre evolução e desenvolvimento ágil

Relevância para "caminho a seguir"

- Critérios de design para atividades de otimização
- Transparência sobre jornada, marcos relacionados e efeitos no *business case*
- Indicações para potenciais de melhoria no business case
- Alinhamento dos stakeholders para embarcar na história de otimização

Espaço da visão dos serviços de RH

Com o aumento das expectativas dos clientes, os CSCs estão atentos Uma visão coerente e inspiradora definirá o espaço futuro pretendido para os serviços de RH e alinhará os stakeholders com um direcionamento abrangente e a realização de metas a soluções como realidade virtual ou inteligência artificial para aprimorar a experiência do cliente. Ao mesmo tempo, continuam pressionando por ganhos adicionais de eficiência, para os quais as soluções de RPA desempenham um papel importante. Isso rompe com uma tendência de nearshoring e offshoring – assim como as tecnologias de plataforma como serviço (PaaS) vão contra o paradigma estabelecido de estruturas de CSC espacialmente consolidadas.

Da padronização através da nuvem à RPA – a revolução está chegando Analisando a última década, a transição da TI de RH local para o software como serviço (SaaS) marcou um grande avanço para os CSCs de RH. As soluções em nuvem baseadas em módulos, como SAP SuccessFactors e Workday, revolucionaram os serviços de autoatendimento, integraram soluções de TI dispersas e atualizaram a qualidade dos dados para análises de RH. As soluções em nuvem são o principal fator para o estabelecimento de modelos de processos altamente padronizados e a obtenção de um alto nível de eficiência.

Padronizar os processos de RH com o uso da nuvem abre caminho para a RPA. Como é o caso em muitos segmentos do mercado de trabalho atual, as máquinas logo substituirão muitas funções de RH e administração. Consideramos que os processos essenciais repetitivos e de alto volume e o gerenciamento de consultas oferecem o mais alto potencial de implantação de RPA. Os robôs de software podem assumir tarefas de gerenciamento de frequência e tempo, viagens e despesas e administração de dados de empregados. Dentro dos CSCs de RH, os principais candidatos para a robotização são o processo de reembolso de despesas de viagem e o processo de planilhas de horas, para citar apenas alguns.

Assim como os campos de aplicação, os benefícios da RPA são variados. Além da redução de custos e da disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana, o desenvolvimento rápido de pilotos e a escalabilidade são os argumentos mais convincentes a seu favor. Com a ascensão dos robôs, a terceirização de RH e as iniciativas complexas de offshoring estão se tornando medidas de redução de custos menos atraentes.

Planejamento para jornadas de cliente totalmente digitizadas e integradas

Os CSCs maduros, que alcançaram um alto nível de padronização e automação, vivem um momento de virada em sua orientação estratégica e estão levando em conta, cada vez mais, a importância de oferecer excelente valor ao cliente. Planejar jornadas integradas de usuários, projetadas para que os clientes acessem e recuperem facilmente os serviços de CSC de RH, tornou-se uma grande prioridade.

Essas jornadas aproveitam as oportunidades oferecidas pelo autoatendimento inteligente e pela IA. Uma maneira popular de melhorar a experiência do cliente digital é usar chatbots com tecnologia de IA. Os CSCs de RH recebem grandes volumes de perguntas e consultas. Para enfrentar esse desafio, assistentes virtuais de clientes estão sendo implantados para ajudar a aumentar a velocidade e a disponibilidade dos CSCs de RH. Os chatbots personalizados recebem candidatos na página da carreira e respondem a perguntas simples, por exemplo, sobre o processo de recrutamento. Novos empregados são auxiliados por um mentor virtual, que responde a perguntas sobre políticas ou os encaminha para as pessoas certas dentro da empresa.

As jornadas do cliente também são usadas para orientar o cliente de RH por meio de várias soluções de software. O surgimento de funcionalidades de plataforma fornecidas pelas soluções SaaS permite que startups de aplicativos de nuvem de RH ofereçam aplicativos de RH altamente individualizados e, portanto, reflete a mudança nas preferências dos clientes de RH. Existe um aplicativo praticamente para cada atividade de RH e cada necessidade específica do cliente na esfera do CSC - seia ela avaliação, análise, recrutamento, aprendizado ou gerenciamento do engajamento do empregado.

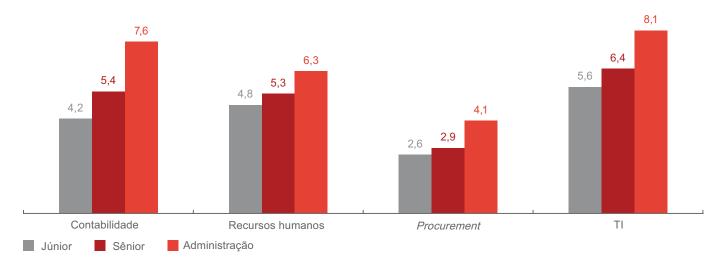
A execução desses aplicativos em ambientes de nuvem permite o uso de um amplo conjunto de tecnologias emergentes, como realidade aumentada, para aprimorar as configurações de sala de aula virtual e inteligência artificial, a fim de identificar previamente as reclamações dos clientes do CSC por meio de análises de mídia social, ou de melhorar a análise de dados de RH e criar insights para decisões prudentes de gestão, por exemplo, na gestão estratégica da força de trabalho.

De centros a plataformas – ecossistemas de CSC de RH abertos e versáteis

Considerando a nova diversificação do modelo de TI do CSC, é possível reintegrar várias soluções tecnológicas. Esperamos que ambientes de nuvem aberta, como o Microsoft Azure, realizem essa tare<u>fa. Esse</u> ambiente de PaaS estará no centro do ecossistema de CSC, marcando a mudança de paradigma de pacotes de nuvem monolíticos para plataformas de software abertas e diversificadas. Complementada por soluções de gerenciamento de casos que preenchem as lacunas entre os diferentes aplicativos, a PaaS é o recurso a ser usado para equilibrar a diversidade de TI com a integração de soluções.

A PaaS precisa fornecer flexibilidade para expandir ou reduzir facilmente os serviços e incorporar novas entidades de clientes na rede do CSC em uma base plug-and-play, principalmente devido à ascensão da "economia de plataforma", a um forte aumento nas transações rápidas, ao surgimento de estruturas empresariais fluidas e ágeis e ao crescimento inorgânico. Como consequência, as soluções em nuvem continuarão sendo uma tecnologia fundamental para estabelecer as bases de uma ampla gama de tecnologias e promover a transformação de estruturas de CSC monocêntricas em ecossistemas abertos e flexíveis.

Fig. 40 Tempo médio necessário em meses para recrutar empregados qualificados



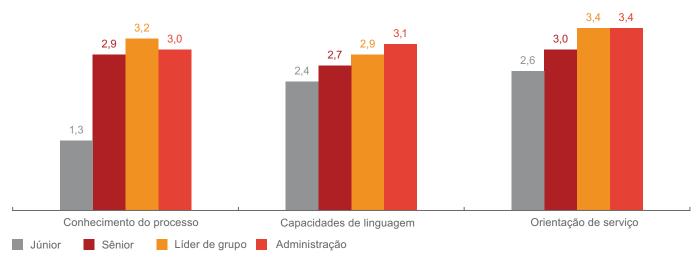
A Figura 40 mostra o tempo médio necessário em meses para recrutar empregados qualificados, variando de nível júnior a cargos de gerência. Embora todas as funções mostrem um padrão semelhante - ou seja, que as funções juniores são preenchidas mais rapidamente do que as seniores – a TI e a contabilidade geralmente levam mais tempo para preencher postos abertos em comparação com as áreas de procurement e RH (Figura 40). Como as áreas de contabilidade e a TI adotaram os serviços compartilhados logo no início, elas têm nível de maturidade mais alto (Figura 7). Consequentemente, esses serviços também são os mais procurados e sofisticados e, assim, precisam de mais tempo para preencher cargos devido à escassez de talentos qualificados.

Os resultados da pesquisa deste ano geram ponderações semelhantes para critérios no processo de seleção de líderes de grupos e gerentes. Na Figura 41, a escala constitui uma classificação de importância dos respectivos critérios, em que 0 significa "não importante" e 4 representa "muito importante". "Orientação de serviço" é, em geral, o fator mais relevante. Dentro de uma única categoria/classe de pessoal, os ratings não mostram diferenças significativas. Do nível sênior em diante, o domínio abrangente de todas as competências se torna muito importante. Somente no nível júnior o conhecimento do processo é claramente menos importante, pois o conhecimento dos processos transacionais, que ainda são o foco principal dos CSCs atuais, pode

ser rapidamente adquirido com o treinamento apropriado de recém-contratados.

Além desses três critérios, as empresas forneceram informações adicionais sobre os fatores que influenciam a seleção de novos empregados. A atitude correta e a motivação no local de trabalho parecem ser igualmente importantes, independentemente da categoria/classe. Além disso, todos os empregados devem guerer aprender constantemente coisas novas e ter uma experiência diferenciada em CSC. Quanto maior o grade, mais importante é ter capacidade de liderar. Como a maioria das empresas opera em todo o mundo, o importante papel de uma boa adequação cultural também não deve ser negligenciado.

Fig. 41 Critérios na seleção de novos empregados



Serviços compartilhados digitais – competências e capacidades futuras

Nas últimas décadas, os serviços compartilhados se concentraram na execução de tarefas transacionais, em ganhos de eficiência e na geração de economias de escala. O que acontecerá com a força de trabalho do CSC se todos esses processos transacionais forem integralmente automatizados? Tecnologias avançadas como RPA e IA são grandes fatores de impulso de eficiência: elas executam tarefas repetitivas e baseadas em regras com maior precisão, conformidade e eficiência, a um custo significativamente menor e sem o risco de perder conhecimento em caso de mudanças de pessoal.

Devido à contínua substituição da força de trabalho humana por tendências como RPA e IA, algumas pessoas podem questionar se o conceito de serviços compartilhados ainda é adequado a nossa era digital. Nossa resposta é claramente afirmativa, mas as organizações tradicionais de CSC precisam se reinventar para resistir à tempestade. Essa transformação exige uma força de trabalho aprimorada com as competências e as capacidades digitais exigidas pela era digital.

Futura força de trabalho de serviços compartilhados

As competências essenciais em organizações de serviços compartilhados devem ser redefinidas. Elas devem passar a enfatizar capacidades digitais no lugar da expertise em processos transacionais. Muitas funções se tornarão obsoletas devido à automação total de processos administrativos e baseados em regras. Por exemplo, os assistentes de contas a pagar darão lugar aos desenvolvedores de RPA que configuram robôs para substituí-los.

No geral, os CSCs futuros exigirão especialização em dois campos principais:

- Habilidades técnicas avançadas em tecnologias que permitem processos totalmente automatizados e altamente eficientes, como RPA, IA e soluções baseadas em nuvem. Essas tecnologias estabelecem as bases para a excelência operacional e a eficiência.
- 2. Fortes habilidades analíticas para melhorar a experiência do cliente e os processos de tomada de decisão. O valor adicional é criado por meio da avaliação de grandes quantidades de dados gerados por tecnologias avançadas, com foco em serviços centrados no cliente e insights de negócios reais.

A figura a seguir fornece exemplos de novos perfis de trabalho possibilitados por tecnologias avançadas que surgem em uma organização digital de serviços compartilhados.

Fig. 42 Tecnologias emergentes criam perfis de trabalho inovadores com foco em recursos digitais

Tecnologias Exemplo de perfil funcional Valor para o core business Infraestrutura baseada Integração de processos de ponta Gerente de processos digitais na nuvem a ponta Automação de processos Eficiência do processo Arquiteto de soluções RPA robóticos Especialista em mineração Mineração de processos Processos enxutos e simplificados de processos Análise de dados avançada Melhor tomada de decisão Cientista/analista de dados Inteligência artificial Melhor experiência do cliente Engenheiro/desenvolvedor de IA

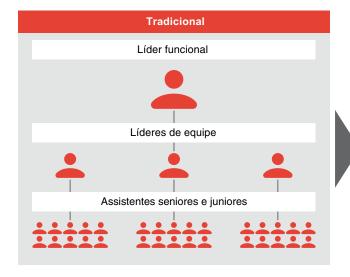
Isso não significa necessariamente que todas as funções de serviços compartilhados tradicionais serão substituídas no futuro próximo, mas a transformação já começou.

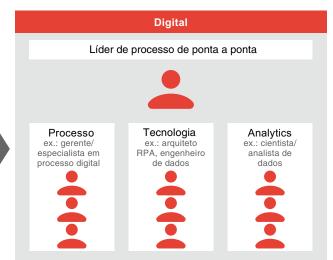
O maior desafio que as organizações de serviços compartilhados enfrentarão nesse processo de transformação será atrair e reter empregados com as capacidades digitais necessárias dentro de um mercado de trabalho superaquecido para especialistas em tecnologia. Isso também requer a adaptação da gestão de RH e talentos. Novas formas de atrair, contratar e recrutar pessoal precisam ser definidas. Os CSCs devem dar mais ênfase a planos de carreira atraentes e novas oportunidades de treinamento para atrair pessoal com habilidades digitais avançadas, mas também devem buscar oportunidades de contratação fora dos grupos de recrutamento tradicionais.

Adaptação necessária da estrutura organizacional

A estrutura organizacional tradicional de serviços compartilhados é simples: uma pessoa dirigindo um pequeno número de líderes de equipe, cada um dos quais gerencia um grupo de empregados seniores e juniores. O modelo futuro requer uma nova configuração. As formas digitais de trabalho substituirão essa estrutura hierárquica de serviços compartilhados. As equipes se tornarão mais ágeis, com rotação de profissionais baseada nos recursos atualmente necessários. Uma configuração possível é formar equipes em torno de processos de ponta a ponta, combinando as forças dos especialistas em processos, tecnologia e análises. Por exemplo, gerentes de processos, arquitetos de RPA e especialistas em experiência do cliente trabalhando juntos para otimizar o processo de purchase-to-pay.

Fig. 43 As formas digitais de trabalho substituirão as estruturas hierárquicas tradicionais de CSC





A digitização está aumentando a importância dos serviços compartilhados

As organizações de serviços compartilhados globais e multifuncionais agora têm uma oportunidade única de se tornarem hubs de excelência para dados e análises. Diversos data *lakes* de várias funções são agrupados em organizações CSC. No entanto, nas condições atuais, apenas algumas dessas organizações começaram a aproveitar essa situação. Análises interfuncionais de dados disponíveis em locais de CSC podem fornecer insights estratégicos e em tempo real para os negócios de diferentes entidades, divisões, funções e regiões. Essa posição única pode transformar as organizações de serviços compartilhados e seus responsáveis em verdadeiros parceiros estratégicos do negócio.

Serviços compartilhados do futuro

O CSC que será referência em melhores práticas no futuro é uma organização com foco em especialização e tecnologia que contribui ativamente para a estratégia de digitização de uma empresa. Ele não apenas agrupa processos transacionais, mas também impulsiona tecnologias avançadas como RPA, análise de dados e inteligência artificial. A chave para o sucesso são as pessoas: uma força de trabalho digital com habilidades tecnológicas avançadas e uma mentalidade orientada para o cliente.

E Melhoria contínua

Um processo de melhoria contínua digitizado permite identificar e eliminar as ineficiências de processos e responder às mudanças nos negócios em tempo real. Portanto, adotar uma estratégia completa de um processo de melhoria contínua (CIP, na sigla em inglês) é vital para qualquer negócio de serviços compartilhados.

As conclusões relativas à economia média nos últimos três exercícios financeiros mostram resultados muito satisfatórios da aplicação do CIP. O método CIP compensa ao reduzir os custos na maioria dos casos em até 4%. Uma grande parcela de 45% teve uma economia média de 2% a 4% nos últimos três exercícios. Um grupo do mesmo tamanho relatou ter uma economia média de até 2%. Esses resultados podem ser vistos como significativos. Apenas uma pequena proporção de 2% não alcançou qualquer melhoria. Enquanto isso, uma parcela de 10% relatou resultados excepcionais. Essas empresas conseguiram reduzir os custos em mais de 4%. Isso confirma nossa hipótese em relação à implementação da automação de processos. Empresas que conseguiram fazê-lo têm um potencial maior para grandes melhorias no que diz respeito à redução de custos.

A Figura 45 indica que as empresas adotam uma abordagem de CIP equipada com metas e uma função de gerenciamento completa ou implementam um CIP sem nenhum tipo de função ou modelo padrão por trás. Cerca de um quarto de todas as organizações usam a abordagem CIP, mas não têm uma função de gerenciamento CIP dedicada. O grupo restante, representando 6% do total, não tem CIP. Uma comparação dessas conclusões com a economia média nos últimos três exercícios financeiros mostrou que as organizações que adotaram uma abordagem CIP completa obtiveram economias maiores do que as que não adotaram.

Fig. 44 Economia média nos últimos 3 anos financeiros

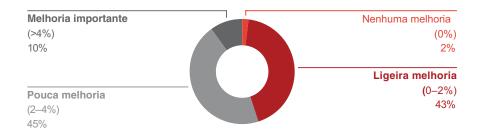


Fig. 45 Status do CIP no CSC

Como você descreveria a abordagem CIP do CSC?

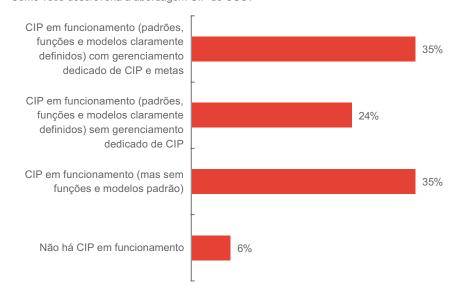
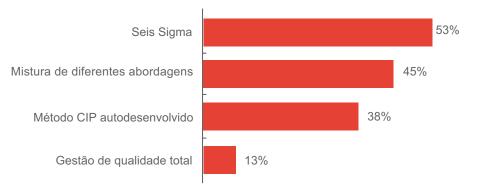


Fig. 46 Método CIP usado no CSC





No passado, a gestão da qualidade total (TQM, na sigla em inglês) era a principal abordagem de CIP adotada pelos CSCs, pois ela oferecia um método abrangente para melhorar os processos individuais. A pesquisa deste ano mostra uma mudança: apenas 13% das organizações afirmaram usar a TQM e, em comparação com o ano passado, a adoção da abordagem Six Sigma aumentou significativamente. Além disso, como mostram análises anteriores, as empresas tendem a combinar diferentes abordagens.

Nesse caso, 45% de todas as empresas participantes relataram fazer isso, enquanto 38% afirmaram usar sua própria abordagem de CIP. É interessante ver que o grupo que alegou usar uma mistura de diferentes abordagens de CIP aplica tanto o Six Sigma quanto o TQM.

Para medir a melhoria contínua e o desempenho geral, indicadoreschave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) são usados para avaliar as operações do centro de serviços compartilhados. Geralmente, os KPIs ajudam a administração a avaliar a eficácia/qualidade geral dos serviços, bem como o tempo e o custo necessários para fornecer um serviço e a eficiência com a qual ele é usado.

A Figura 47 mostra alguns exemplos de KPIs fornecidos pelos participantes da pesquisa para todas as funções adotadas para medir o desempenho geral dos centros de serviços compartilhados.

Os KPIs devem ser relevantes e relatados com frequência suficiente para serem esclarecedores e confiáveis, de modo que a administração do CSC possa tomar decisões eficazes. Bons KPIs são:

- detalhados
- · apropriados à finalidade
- padronizados
- orientados a metas
- mensuráveis

Fig. 47 KPIs mais comuns adotados

Qualidade	Tempo	Custo
Precisão (%)	Tempo de ciclo por fatura	Custo por fatura
Índice de erros (%)	Tempo de resposta	Custo por FTE
Satisfação do cliente (%)	Fluxo de trabalho pendente	Taxa de FTE por CSC
Satisfação do funcionário(%)	Tempo médio por <i>ticket</i> em processamento	Redução de custos

F Escopo da pesquisa

Em todo o mundo, as organizações criam novos centros de serviços compartilhados todos os anos. Para se manterem competitivas no mercado global, elas buscam se beneficiar de maiores economias de escala, ao mesmo tempo que melhoram a qualidade de seus serviços, adaptando e ampliando constantemente o escopo de seus modelos de fornecimento de CSC.

A pesquisa deste ano inclui mais de 160 CSCs de organizações que operam em todo o mundo. A Figura 48 mostra que a maioria dos CSCs participantes está localizada na Europa, enquanto a outra metade está espalhada pelas regiões da Ásia-Pacífico, América do Sul e América do Norte, com uma pequena fração na África.

Como um antigo paradigma, as organizações criam serviços compartilhados por dois motivos: redução de custos e melhorias de qualidade. Esta pesquisa revela um notável desenvolvimento do mercado, principalmente o aumento acentuado do número de CSCs em países com elevados custos de mão de obra. No total, 44% de todos os participantes europeus deste estudo estabeleceram ou transferiram seus serviços compartilhados para países com altos custos trabalhistas como resultado de mercados de trabalho superaquecidos ou de novos coniuntos de habilidades (Figura 49).

A transição dos CSCs para serviços globais de negócios explica esse movimento. Embora os processos transacionais continuem sendo o tipo predominante de trabalho no setor de serviços compartilhados, o escopo funcional vem se expandindo ao longo dos anos e agora inclui processos multifacetados e baseados em conhecimentos. Portanto, as organizações que tentam encontrar e atrair empregados com as habilidades certas, capazes de digitizar serviços e gerar mais valor, tornaram-se um desafio em locais típicos de CSC de baixo custo.

Fig. 48 Locais de CSC por região

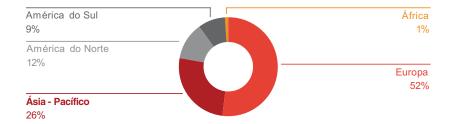


Fig. 49 Locais de CSC na Europa

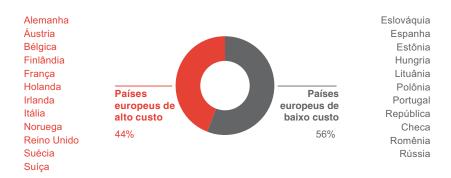
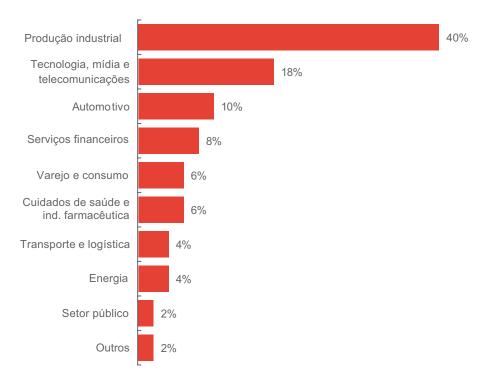


Fig. 50 Participação por indústria



Os participantes da pesquisa deste ano provêm de uma ampla gama de indústrias. O setor de produção industrial tem, de longe, a maior representação, respondendo por mais de 40%, seguido pelos setores de tecnologia, mídia e telecomunicações e automotivo. Essas três indústrias representam mais de dois terços do total (Figura 50).

Como mostra a Figura 51, a maioria das organizações participantes estabeleceu seu primeiro CSC entre os anos de 2006 e 2018. Poucas fizeram isso antes. Ao mesmo tempo, o estudo deste ano e as edições anteriores revelam que está em curso um "boom do CSC", impulsionado pelo objetivo permanente de ganhar eficiência e eficácia. Economias em rápido crescimento, aceleradas pela globalização e por tendências como a digitização, pressionam as organizações atuais. Embora o aumento das vendas tenha se mostrado insuficiente para vencer os concorrentes, a criação de novos CSCs para reduzir custos assumiu um papel central na tentativa de manter a dianteira em relação à concorrência sem sacrificar a qualidade.

Organizações com CSCs de todos os tamanhos participaram desta pesquisa (Figura 52). Aproximadamente metade dos participantes tem organizações de serviços compartilhados bem estabelecidas, variando de 1 a 500 FTEs, enquanto a outra metade varia de 500 a mais de 15.000 FTEs. Isso demonstra que o conceito de serviços compartilhados pode ser aplicado com sucesso a organizações de todos os portes.

Fig. 51 Ano de criação do primeiro CSC

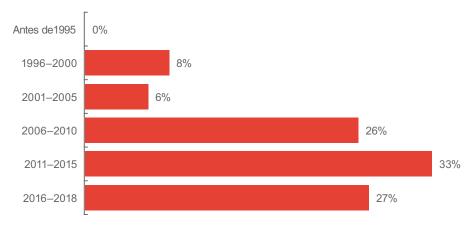
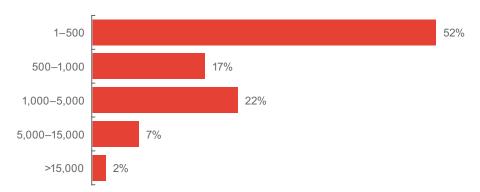


Fig. 52 Número de FTEs em CSCs



A expansão dos CSCs é um fato relevante em comparação com nossos estudos anteriores de serviços compartilhados. Como dissemos antes, o escopo dos CSCs está mudando gradualmente dos centros tradicionais de função única ou multifuncionais para os GBSs. Além da padronização e da automação, o escopo das funções fornecidas pelos CSCs continuará a aumentar quantitativamente e em termos de complexidade devido à crescente adoção de tarefas complexas baseadas em conhecimento.

Contatos

Federico Servideo

Tel: +55 11 3674 3577 federico.servideo@pwc.com

Hercules Maimone

Tel: +55 11 3674 8631 hercules.maimone@pwc.com

Luciana Medeiros

Tel: +55 11 3674 3577 luciana.medeiros@pwc.com

Cláudio Machado

Tel: +55 11 3674 2537 claudio.machado@pwc.com

www.pwc.com.br

Sobre a PwC

Nossos clientes enfrentam diversos desafios, se esforçam para colocar novas ideias em prática e buscam consultoria especializada. Eles nos procuram em busca de suporte abrangente e soluções práticas que gerem o máximo valor. Seja para um *player* global, uma empresa familiar ou uma instituição pública, empregamos todos os nossos ativos: experiência, conhecimento setorial, altos padrões de qualidade, compromisso com a inovação e os recursos de nossa rede de especialistas em 158 países. Construir um relacionamento de confiança e cooperação com nossos clientes é especialmente importante para nós – quanto mais conhecermos e entendermos as necessidades de nossos clientes, mais efetivamente podemos apoiá-los.