



## *Serviços compartilhados: sucesso multiplicado*



*Serviços compartilhados  
globais e multifuncionais*



## ***Apresentação***

Os modelos de negócios de Serviços Compartilhados vêm amadurecendo em resposta às mudanças sociais e às tendências econômicas globais. Para assegurar bons resultados, será preciso integrar serviços multifuncionais com foco global e segregar mais as atividades entre os Serviços Compartilhados e a organização principal, além de alcançar níveis ainda mais elevados de padronização e automação.

Nesta pesquisa, realizada com 75 empresas de 20 países e liderada pelo Sócio da PwC Alemanha, Michael Suska, analisamos os Centros de Serviços Compartilhados em relação às atividades de Contabilidade, Compras, Recursos Humanos, TI, entre outras. Fornecemos também uma visão detalhada sobre os desafios futuros nessa área e como lidar com eles, com base em informações de benchmarking e no ponto de vista de vários especialistas da PwC.

Esperamos que os conhecimentos aqui reunidos sobre o desempenho atual e as tendências futuras dos Centros de Serviços Compartilhados sejam úteis para o desenvolvimento futuro da sua organização.



***Fernando Alves***  
Sócio-líder  
PwC Brasil



***Ricardo Neves***  
Sócio e líder de Varejo e Consumo  
PwC Brasil



## Sumário

A.	Principais conclusões .....	4
B.	Situação atual e mudanças no negócio de Serviços Compartilhados.....	6
1.	Situação atual .....	6
2.	Avanços recentes em Serviços Compartilhados .....	10
C.	Avaliação do cenário de Serviços Compartilhados .....	11
1.	Estratégia .....	11
2.	Governança e organização.....	16
3.	Processos e serviços .....	17
3.1.	Segregação de atividades .....	18
3.2.	Gestão de processos .....	25
4.	Tecnologia.....	26
5.	Pessoal.....	28
6.	Gestão de serviços.....	31
D.	Perfil da pesquisa .....	34
	Contatos .....	54
	Tabela de figuras .....	55
	Abreviações .....	56

## Anexos: Visão dos especialistas da PwC

Automação de Processos por Robótica .....	36
A evolução para os Serviços de Negócios Globais .....	38
Os Serviços Compartilhados de Compras estão com os dias contados? .....	40
Serviços Compartilhados de RH na era digital.....	42
Serviços Compartilhados– tendências e oportunidades em Controladoria.....	47
Serviços Compartilhados na era da digitização global .....	52



## ***A. Principais conclusões***

### ***Os Serviços Compartilhados ainda são um fator-chave para aumentar a eficiência e reduzir custos***

A implementação de um Centro de Serviços Compartilhados pode ajudar as empresas a alcançar economias de custos acima de 30%. Ao mesmo tempo, eles melhoram significativamente a qualidade dos serviços. Com base nas edições anteriores da nossa pesquisa, sabemos que os Serviços Compartilhados atingiram um alto grau de maturidade na área de Contabilidade. No entanto, a eficiência total ainda não foi alcançada e há espaço para otimização, pois os níveis de padronização e automação continuam a crescer.

### ***A digitização e os novos modelos de negócios têm uma influência significativa na organização de serviços***

Os avanços tecnológicos e o desenvolvimento de novos modelos de negócios têm um impacto crescente sobre os Serviços Compartilhados. Serviços especializados desenvolvidos recentemente, como análise preditiva, e as soluções de TI que os apoiam são uma consequência da configuração mais dinâmica e flexível das empresas modernas. Além disso, esses modelos de negócios requerem uma visão sobre os negócios mais holística e orientada ao cliente e maior flexibilidade nos serviços prestados.

### ***As empresas estão buscando uma estratégia de serviços multifuncional, em vez de operar várias Torres Únicas***

O conceito tradicional de Torre Única está se tornando obsoleto com a rápida expansão dos Serviços de Negócios Globais ou multifuncionais. As organizações estão ampliando o escopo dos seus processos, consolidando suas funções geograficamente e reunindo-as em um modelo conceitual consistente. Isso permite atingir eficiência avançada e melhorar a eficácia dos serviços.

### ***A melhoria contínua foi amplamente adotada, mas a maioria das empresas ainda não percebeu o seu potencial***

Para atender às necessidades dos clientes em relação a qualidade e custos, a maioria das empresas adotou um processo de melhoria contínua (CIP, na sigla em inglês), que tem como objetivo monitorar, avaliar e melhorar a prestação de serviços de forma regular. Na maioria dos casos, a adoção deste processo leva a melhorias significativas de processos. No entanto, em termos de eficiência, muitas organizações ainda veem espaço para otimização.

### ***A automação de processos é o próximo passo para otimizar ainda mais as operações de Serviços Compartilhados***

Tecnologias avançadas têm enorme impacto no ambiente de negócios atual e mudaram significativamente o negócio de Serviços Compartilhados. A digitização é um fator de impulso importante para melhorar a qualidade dos serviços. Um tema em voga atualmente é a Automação de Processos por Robótica (RPA, na sigla em inglês), que alcança alto nível de adoção na área de processos transacionais.

## B. Situação atual e mudanças no negócio de Serviços Compartilhados



Redução de custos e melhoria de qualidade são os objetivos mais importantes na implantação de um CSC

### 1. Situação atual

Os Serviços Compartilhados têm seu valor reconhecido há muito tempo e alcançaram grande penetração de mercado. As empresas obtêm reduções significativas de despesas devido a arbitragens de custo de mão de obra e economias de escala.

Fig. 1 Funções de negócios no Mercado de Serviços Compartilhados agregadas por benefícios<sup>1</sup> e nível de maturidade<sup>2</sup>



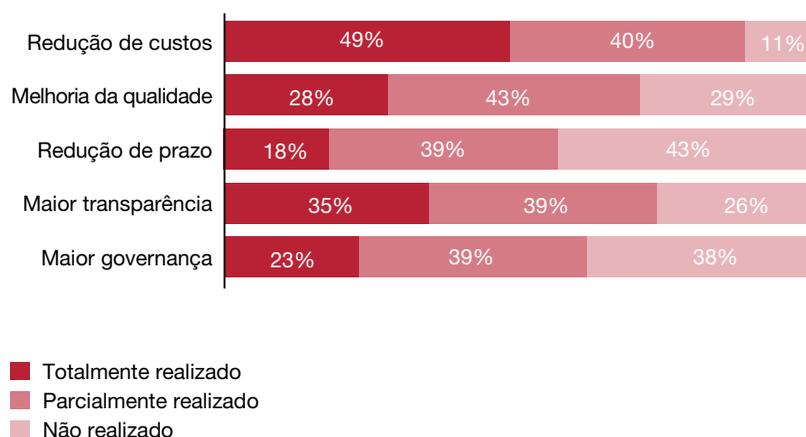
A maior parte dos Centros de Serviços Compartilhados participantes foram criados entre 2010 e 2012.<sup>2</sup> Um fato muito impressionante é a diminuição acentuada do número de novos projetos de implementação de Serviços Compartilhados de Contabilidade nos últimos anos. Isso indica que esses centros já estão amplamente disseminados. Como a segregação de atividades, a padronização e a automação estão em um nível baixo, a Contabilidade muitas vezes se concentra em iniciativas de otimização.

Ao implantar seus Serviços Compartilhados, a maioria das organizações considera como objetivo mais importante a economia de custos, seguida da melhoria da qualidade e do aumento da transparência. Fatores menos importantes são a redução de prazos ou a criação de uma estrutura de governança forte.

<sup>1</sup> Conforme avaliação dos especialistas da PwC em suas áreas.

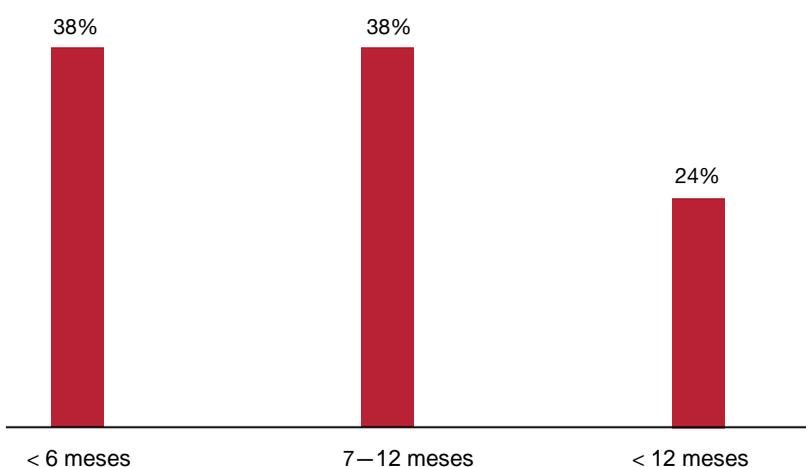
<sup>2</sup> Esta pergunta da pesquisa se concentrou no período de 2000 até hoje. Portanto, não existe uma avaliação sobre a criação de Centros de Serviços Compartilhados antes de 2000.

**Fig. 2 Grau de realização dos objetivos**



A Figura 2 mostra o grau de realização dos objetivos iniciais desde a implementação dos Serviços Compartilhados. Em média, metade dos participantes relatou ter realizado plenamente seus objetivos de redução de custos. A maioria dos outros participantes afirmou ter atingido pelo menos parcialmente os seus objetivos.

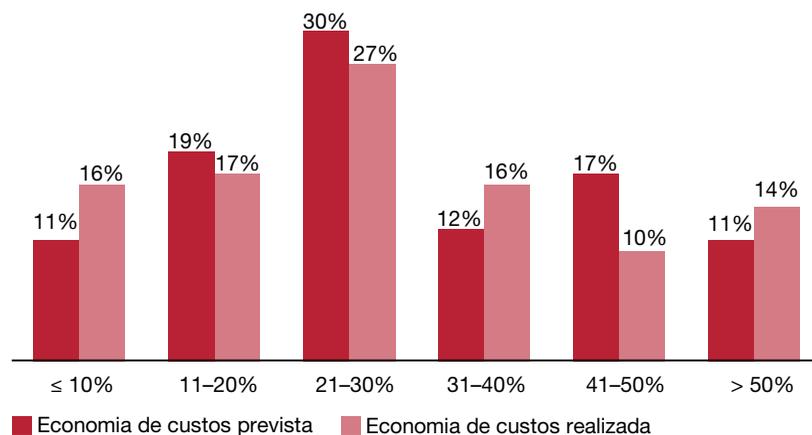
**Fig. 3 Tempo necessário para estabilizar as operações de Serviços Compartilhados após a implementação**



De acordo com a Figura 3, cerca de 76% das empresas pesquisadas estabilizaram seu Centro de Serviços Compartilhados um ano após a implementação. Menos de um terço das empresas relatou uma fase de estabilização de mais de um ano.

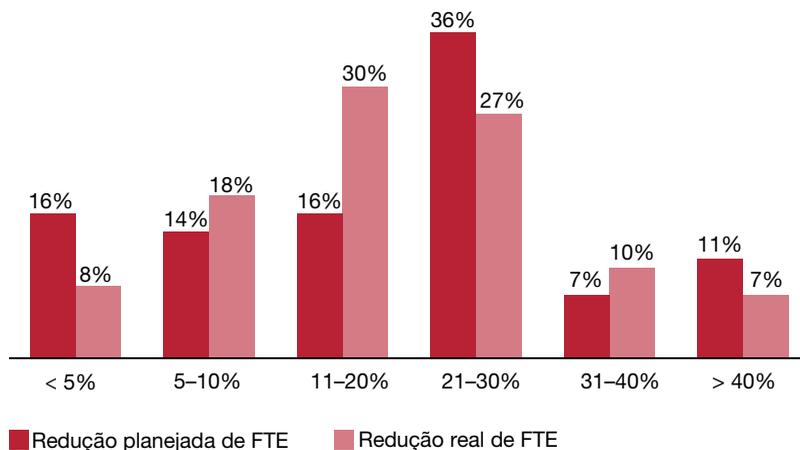
Além disso, a pesquisa apresenta resultados semelhantes no que diz respeito ao prazo necessário para iniciar a transição para o Centro de Serviços Compartilhados. O tempo médio foi de menos de um ano; apenas algumas empresas informaram um período maior do que 1,5 ano.

**Fig. 4 Economia de custos operacionais prevista x realizada**



Conforme mostrado em pesquisas anteriores, a economia de custos desempenha um papel importante na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados. A agregação e a transferência de processos para uma organização de Serviços Compartilhados têm por objetivo reduzir custos de forma significativa. Como mostra a Figura 4, a maioria das empresas participantes espera inicialmente uma economia de mais de 20%. Considerando os dados informados, esse objetivo parece ser realista.

**Fig. 5 Comparação da redução planejada e real de FTE no plano de negócios inicial**



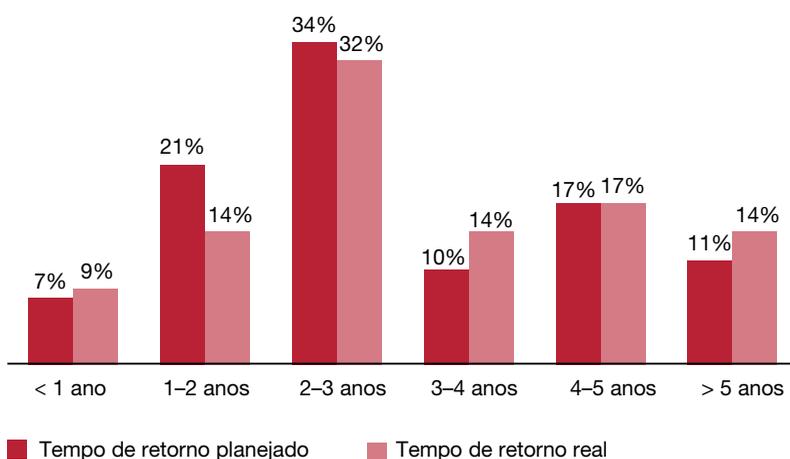
FTE (sigla em inglês para Equivalente a Tempo Integral)

Uma grande parte dessas economias geralmente provém da transferência de processos para localidades de baixo custo. Além disso, a agregação de serviços leva a efeitos de sinergia que muitas vezes resultam em uma redução maior de capacidades e em vantagens de custos associadas. A Figura 5 mostra que as organizações geralmente têm grandes expectativas em relação a reduções de capacidade. Uma boa estimativa situa-se entre 10% e 30%. Algumas empresas conseguem uma redução de FTE acima de 30%.



A Figura 6 mostra o tempo de retorno de uma organização de Serviços Compartilhados. Em geral, as organizações tendem a subestimar o período de retorno. Por exemplo, menos de um quarto dos participantes do estudo conseguiu atingir a retorno em menos de dois anos. Parece mais prudente, portanto, planejar um prazo de retorno de dois a quatro anos. Para reduzir o período de retorno, uma transferência rápida para localidades de baixo custo parece ser uma abordagem adequada e preferida.

**Fig. 6 Tempo de retorno planejado x real para implementar Centros de Serviços Compartilhados**



Em síntese, os resultados confirmam que os Serviços Compartilhados são uma medida adequada para realizar o potencial de otimização. As organizações aproveitam especialmente a arbitragem salarial em localidades de baixo custo. A maioria dos participantes diz ter alcançado economias, principalmente com a redução das despesas com pessoal como efeito da diminuição das capacidades e da arbitragem salarial. As empresas obtêm menos benefícios com o uso eficaz de soluções de TI ou de uma infraestrutura consistente. No entanto, como a diferença salarial entre os localidades diminuirá com o tempo, é importante avaliar como gerar benefícios em outras áreas.

## 2. Avanços recentes em Serviços Compartilhados

Organizações de Serviços Compartilhados são amplamente reconhecidas como uma forma promissora de reduzir custos e melhorar a eficiência e a eficácia. Por mais de duas décadas, contou-se com centros autônomos e com uma única função para atingir essas metas. Essa abordagem de função única é promissora, pois pode significar uma redução de até 40% dos custos. Ela é impulsionada, por exemplo, pelos seguintes fatores:

- aplicação global de padrões;
- economias de escala;
- arbitragem salarial;
- custos reduzidos de qualidade; e
- maior flexibilidade.

A maioria das organizações alcança economias importantes de custos na implementação de Serviços Compartilhados. No entanto, muitas ainda não perceberam o seu potencial. Impulsionados pela crescente pressão competitiva, os líderes empresariais precisam repensar sua estrutura organizacional com o objetivo global de gerar valor que vá além da arbitragem salarial.

Como mostra o gráfico abaixo, os Serviços Compartilhados estão em contínua evolução.

**93%** economizam  
reduzindo custos  
com pessoal

**33%** economizam  
usando infraestrutura  
e TI

Fig. 7 Progressão/evolução de Serviços Compartilhados



**Estrutura organizacional:** Como mostra a Figura 7, a abordagem tradicional do Centro de Serviços Compartilhados torna-se obsoleta à medida que os Serviços Compartilhados evoluem para um modelo de Serviço de Negócios Globais (GBS, na sigla em inglês). Um estágio transitório na evolução para o GBS é uma abordagem multifuncional, que difere do modelo tradicional de Centro de Serviços Compartilhados em relação às funções adicionais no seu escopo de serviços. O GBS, no entanto, é mais do que apenas um Centro de Serviços Compartilhados multifuncional. Ele implica a plena integração das atividades não essenciais ao negócio em uma organização de serviços consistente e independente, com um foco especial em processos do início ao fim. Esse avanço, novamente, gera vantagens de custo por fatores como:

- gestão integrada de serviços e demanda;
- governança global;
- infraestrutura comum;
- sinergias interfuncionais; e
- eliminação e consolidação de aplicativos/sistemas de TI redundantes.

Além disso, o GBS cria valor em relação a aspectos mais intangíveis. Fatores tradicionais como eficiência de custos continuam sendo importantes, mas a relevância do serviço ao cliente, da racionalidade e da escalabilidade aumenta. O GBS leva a processos, políticas e procedimentos altamente padronizados e mantém um foco constante na melhoria contínua. O conceito requer que a organização desenvolva uma inteligência de processos e adote uma visão centrada no cliente.

Em vez de agirem sozinhas, as funções corporativas precisam colaborar de forma holística.

**Digitização:** A fim de cumprir os requisitos do GBS, é essencial fazer uso eficaz de plataformas tecnológicas. A integração de ferramentas e sistemas especializados acelera os fluxos dos processos e reduz significativamente os índices de erro. Além disso, é possível monitorar e controlar constantemente os fluxos de trabalho, o que garante não só o aumento da qualidade, mas também a alta transparência. Esse ambiente padronizado e tecnológico pode gerar mais economias; por exemplo, por meio da Automação de Processos por Robótica.

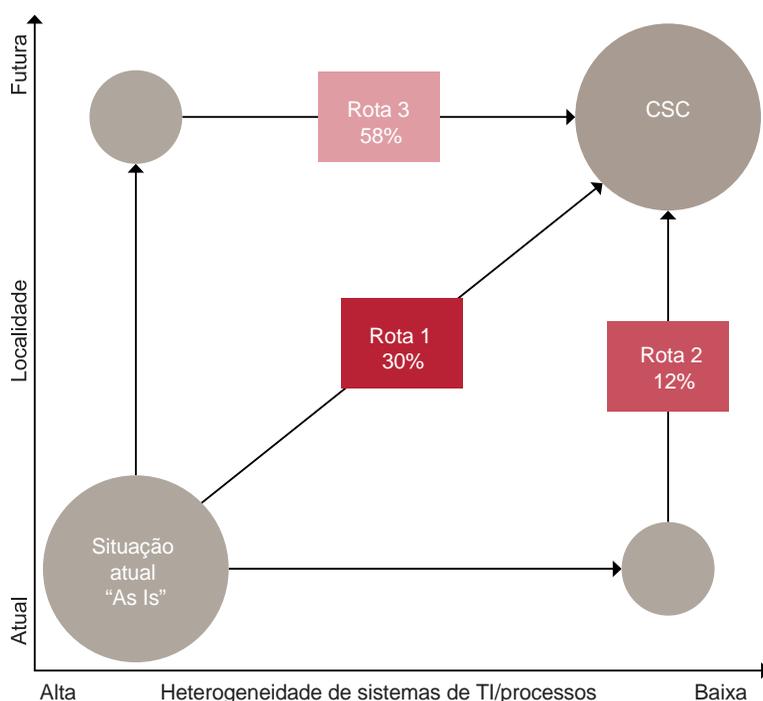
## C. Avaliação do cenário de Serviços Compartilhados

### 1. Estratégia

**Abordagem da migração:** Ter uma estratégia claramente definida é essencial para alcançar o sucesso na criação de uma organização de Serviços Compartilhados. Uma questão importante na definição da estratégia é saber como realizar a implementação. Uma estratégia de implementação adequada pode ser um fator decisivo para o sucesso e o desenvolvimento de um projeto de Serviços Compartilhados. Existem três estratégias principais, que podem ser usadas de forma isolada ou combinada. Cada estratégia tem vantagens e desvantagens que devem ser ponderadas.

- Rota 1 (lift – fix – drop): Processos não padronizados são padronizados de uma só vez e simultaneamente transferidos para o Centro de Serviços Compartilhados.
- Rota 2 (fix – lift – drop): Processos não padronizados são primeiro padronizados nos locais “antigos” antes de serem transferidos para o Centro de Serviços Compartilhados.
- Rota 3 (lift – drop – fix): Processos não padronizados são primeiro transferidos para o Centro de Serviços Compartilhados e depois padronizados.

Fig. 8 Estratégia de implementação





*Disponibilidade de mão de obra e custos trabalhistas são os aspectos mais importantes na escolha do local*

*Muitos valorizam a proximidade com o core business e a infraestrutura existente*

Embora não exista uma única estratégia, a pesquisa deste ano revela uma forte preferência pela Rota 3 (lift – drop – fix). Esse resultado reflete conclusões da nossa pesquisa de 2014, quando metade dos entrevistados relatou seguir uma abordagem “erguer – ajustar – soltar”. A maior vantagem dessa estratégia é a velocidade da transição, que leva à rápida obtenção de economias de custo. Outras estratégias de implementação podem ser longas. A Rota 3 é a forma preferida para obter ganhos rápidos (por exemplo, a arbitragem salarial).

**Implementação em sequência.** Outro aspecto importante da estratégia é a seleção de uma abordagem adequada para a migração de processos. Resta saber qual a melhor forma de transferir processos e conhecimentos para a organização de serviços. Uma análise dos resultados mostra que a maioria das organizações prefere migrações por processos, depois por local, entidade e país. Em contrapartida, as migrações por unidade de negócios, departamento, área de negócios e código de empresa são feitas apenas raramente pelos participantes.

### **Escolha do local.**

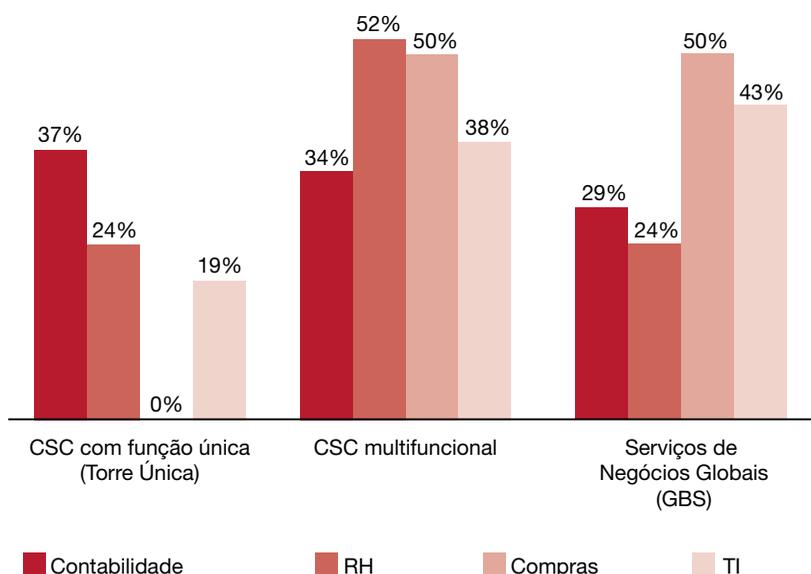
Acompanhando as edições anteriores, a pesquisa deste ano apresenta resultados semelhantes em relação aos critérios usados para selecionar os locais dos Centros de Serviços Compartilhados. O critério mais importante ainda é a disponibilidade de pessoal qualificado. Mais de 80% das empresas escolheram sua localização com base em fatores como conjuntos de habilidades e competências linguísticas da equipe. Além de citar a disponibilidade da força de trabalho, mais de dois terços dos entrevistados atribuíram grande importância aos custos de pessoal, o que talvez não seja surpreendente, pois alcançar economias com base na arbitragem salarial é, evidentemente, um importante benefício dos Serviços Compartilhados. Embora a pesquisa anterior tenha sugerido que a proximidade do *core business* se tornará menos importante, os resultados deste ano mostram que esse critério ainda é um fator-chave para os tomadores de decisão. Quase metade das empresas considera a proximidade um dos três principais fatores que influenciam a escolha do local. Aproximadamente o mesmo número de participantes também menciona que sua decisão se baseou na forma como o local apoiaria a infraestrutura de toda a empresa.

**Recrutamento de funcionários.** São necessários até quatro meses para encontrar pessoal qualificado, dependendo do cargo a ser preenchido. O recrutamento de funcionários menos experientes que tenham habilidades em processos normalmente leva menos de dois meses, enquanto a seleção de um gestor qualificado muitas vezes leva o dobro desse tempo.

*O tempo de recrutamento de pessoal aumenta com a complexidade do cargo a ser preenchido*

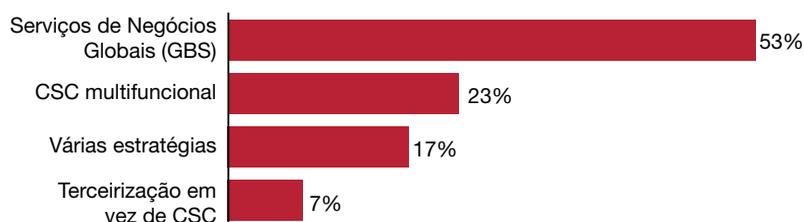
**Nível de integração.** A maioria das empresas vem usando há muito tempo Centros de Serviços Compartilhados com apenas uma função (Torre Única), a fim de reduzir custos e melhorar os processos de negócios para essa função. No entanto, a pesquisa deste ano confirma uma forte tendência de Serviços de Negócios Globais, uma abordagem totalmente integrada e multifuncional. A Figura 9 mostra que a grande maioria dos participantes segue a tendência de um modelo de Serviços de Negócios Globais ou pelo menos uma Estrutura de Serviços Compartilhados multifuncional.

**Fig. 9 Configuração organizacional por função**



A pesquisa também mostra que o Centro de Serviços Compartilhados em Torre Única não é tão prevalente como há vários anos. Vale a pena destacar que nenhuma organização estava perseguindo uma abordagem de Torre Única para Compras. Em contraste, quase 40% dos participantes na área de Contabilidade ainda não incluíram funções adicionais.

**Fig. 10 Estratégia organizacional para os próximos dois anos**

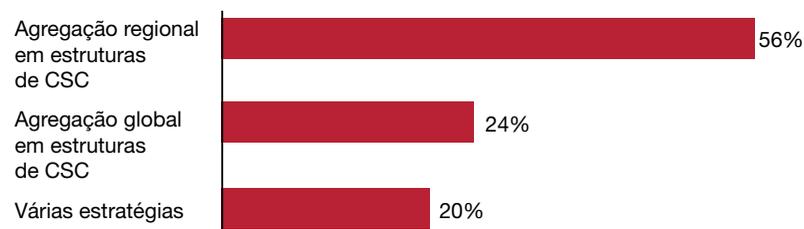


É provável que a prevalência de centros multifuncionais aumente nos próximos anos. A Figura 10 mostra claramente que as organizações estão evoluindo no sentido de Serviços Compartilhados multifuncionais e Serviços de Negócios Globais. Mais de metade dos participantes almeja um modelo de Serviços de Negócios Globais, enquanto outros 23% planejam estabelecer a plataforma multifuncional de um Centro de Serviços Compartilhados. Algumas organizações também estão buscando uma mistura de estratégias de acordo com funções de negócios. Apenas alguns participantes consideram uma estratégia de terceirização em vez de uma abordagem de Serviços Compartilhados.

Os Serviços Compartilhados continuarão a evoluir, abrangendo um amplo conjunto de processos. Em vez de fornecer apenas processos transacionais, as empresas incluirão outros mais complexos. Quase 75% dos participantes afirmam que os processos transacionais continuam sendo uma parte substancial do seu escopo de serviços. No entanto, em termos de estratégia para os próximos dois anos, mais de dois terços dos entrevistados indicam que se concentrarão na integração de processos com maior nível de especialização.

**69% planejam incluir processos intensivos em conhecimento nos próximos dois anos**

**Fig. 11 Estratégia de seleção de recursos**

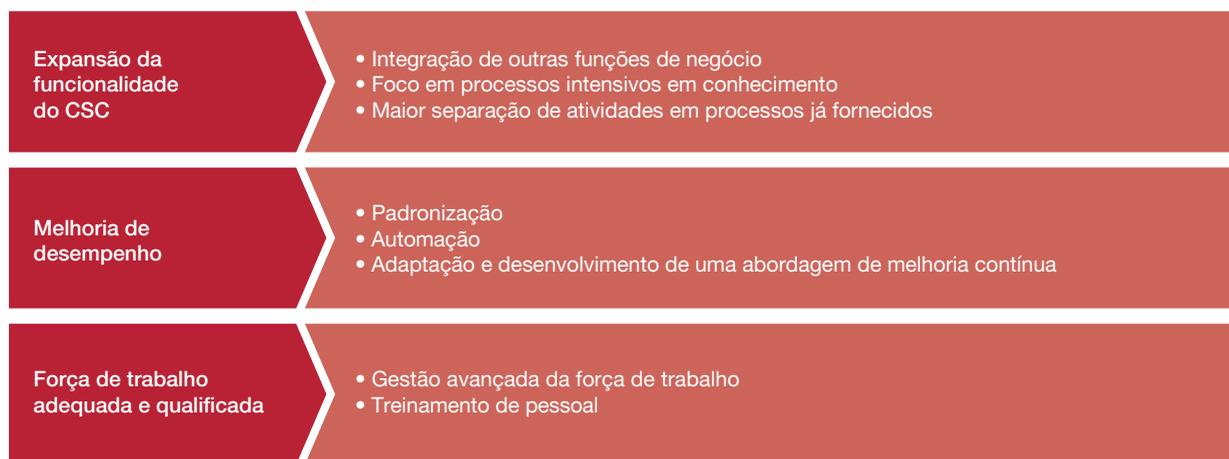


Um olhar mais atento às estratégias de agregação para os próximos anos na Figura 11 revela que muitas organizações buscam uma consolidação regional dos serviços. Quase um quarto dos entrevistados planeja até mesmo agregar serviços em escala mundial. Além disso, alguns participantes disseram estar desenvolvendo várias estratégias para diferentes funções. Essas conclusões seguem a tendência geral de Centros de Serviços Compartilhados multifuncionais e Serviços de Negócios Globais. Em vez de operar vários Centros de Serviços Compartilhados por unidade de negócio para cada região, as empresas estão agora perseguindo a consolidação geográfica dos serviços.

Centros de Serviços Compartilhados estão sujeitos a uma evolução e uma reorganização contínuas. A Figura 12 mostra três principais desafios que foram identificados pelos participantes este ano. Além disso, incluímos iniciativas comuns lançadas para enfrentar esses desafios.



Fig. 12 Visão geral dos desafios futuros e iniciativas comuns



A pesquisa revela que a ampliação do escopo funcional das organizações de Serviços Compartilhados será um dos maiores desafios nos próximos anos. Isso requer que as empresas não só decidam qual serviço deve ser integrado no Centro de Serviços Compartilhados, mas também definam como agilizar melhor os processos e como estruturá-los sob uma governança consistente. A melhoria do escopo funcional implica também a integração de novas funções que ainda não estavam no escopo, bem como a ampliação das funções existentes, com o objetivo de incorporar todo o processo ponta a ponta.

A fim de preparar o caminho para os Serviços de Negócios Globais e para fornecer processos do início ao fim, os entrevistados geralmente mencionam a necessidade de promover a padronização e a automação. Muitas empresas estão, portanto, seguindo uma abordagem de melhoria contínua (CIP, na sigla em inglês), que busca simplificar as operações de negócios. Nos próximos anos, a digitização se tornará ainda mais importante, à medida que as organizações investirem em soluções de TI avançadas para reduzir a quantidade de processos manuais. Os custos continuarão sendo foco de

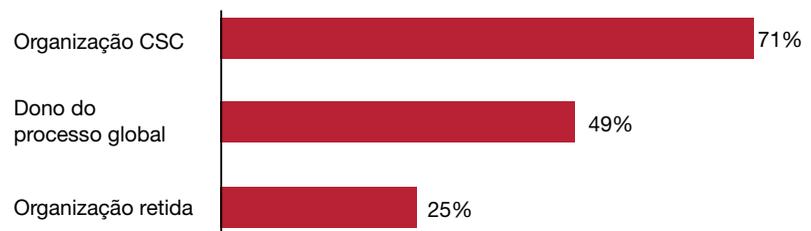
atenção dos executivos, mas outros fatores, como a qualificação do pessoal, se tornarão mais importantes. A disponibilidade de pessoal qualificado foi citada frequentemente como um fator crucial para os próximos anos. Os funcionários precisam atender a exigências maiores, especialmente em relação a idiomas e conhecimento de processos. Altas taxas de rotatividade e falta de trabalhadores qualificados foram indicadas como questões importantes que precisam ser abordadas nos próximos anos.



## 2. Governança e organização

Uma organização de Serviços Compartilhados depende fortemente de um sistema de governança que funcione bem, e para tanto é necessário desenvolver uma estrutura de governança que forneça instruções detalhadas, alinhadas às necessidades do cliente.

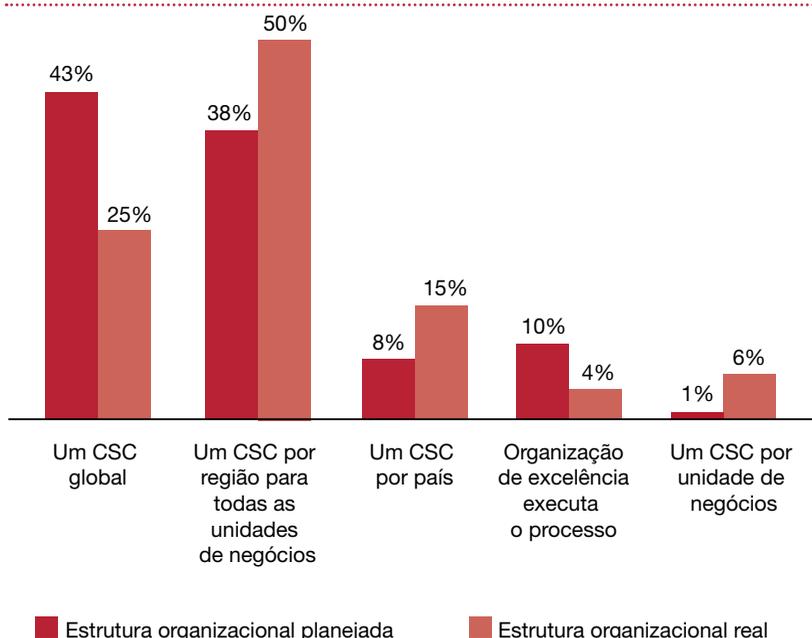
**Fig. 13 Atribuição de responsabilidades por desenvolver e gerir processos**



Para a pergunta sobre a responsabilidade pelo desenvolvimento de negócios e pela melhoria de processos, várias respostas e combinações eram possíveis. Como mostra a Figura 13, na maioria dos casos, a própria organização de Serviços Compartilhados é responsável por gerenciar e desenvolver processos. Cerca de 37% dos entrevistados afirmaram que o Centro de Serviços Compartilhados sozinho é responsável pela gestão de processos. No entanto, para outros 33%, a evolução dos negócios e as otimizações de processos são planejadas e realizadas, pelo menos em parte, pela organização de Serviços Compartilhados, isto é, na sua maioria, em cooperação com o dono do processo global (GPO, na sigla em inglês).

Padronizar o desenvolvimento de negócios e a melhoria de processos cria sinergias no Centro de Serviços Compartilhados e pode ser realizado, por exemplo, através da definição de um GPO. Como mostra a Figura 13, em quase metade dos casos, existe um GPO que apoia o Centro de Serviços Compartilhados ou a organização retida ou que é o único responsável pelo desenvolvimento do processo. Apenas uma minoria dos entrevistados controla e delega seus processos na organização retida.

**Fig. 14 Comparação entre as estruturas organizacionais reais e planejada**



A Figura 14 mostra uma comparação entre as estruturas organizacionais reais e planejadas. Muitas organizações já perceberam o potencial de um modelo de serviços integrados. Cerca de 80% indicaram ter buscado apenas um Centro de Serviços Compartilhados, que combina todas as unidades de negócio no mundo ou, pelo menos, regionalmente. Metade dos entrevistados já está operando um Centro de Serviços Compartilhados por região. Outros 25% deram um passo adiante, com a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados global. Os resultados destacam a importância crescente das organizações de serviços globais, multifuncionais e altamente integradas. Como essa tendência deve crescer nos próximos anos, recomenda-se fortemente que as empresas se adaptem à situação e desenvolvam planos e ações individuais para implementar essas organizações de serviços.

### 3. Processos e serviços

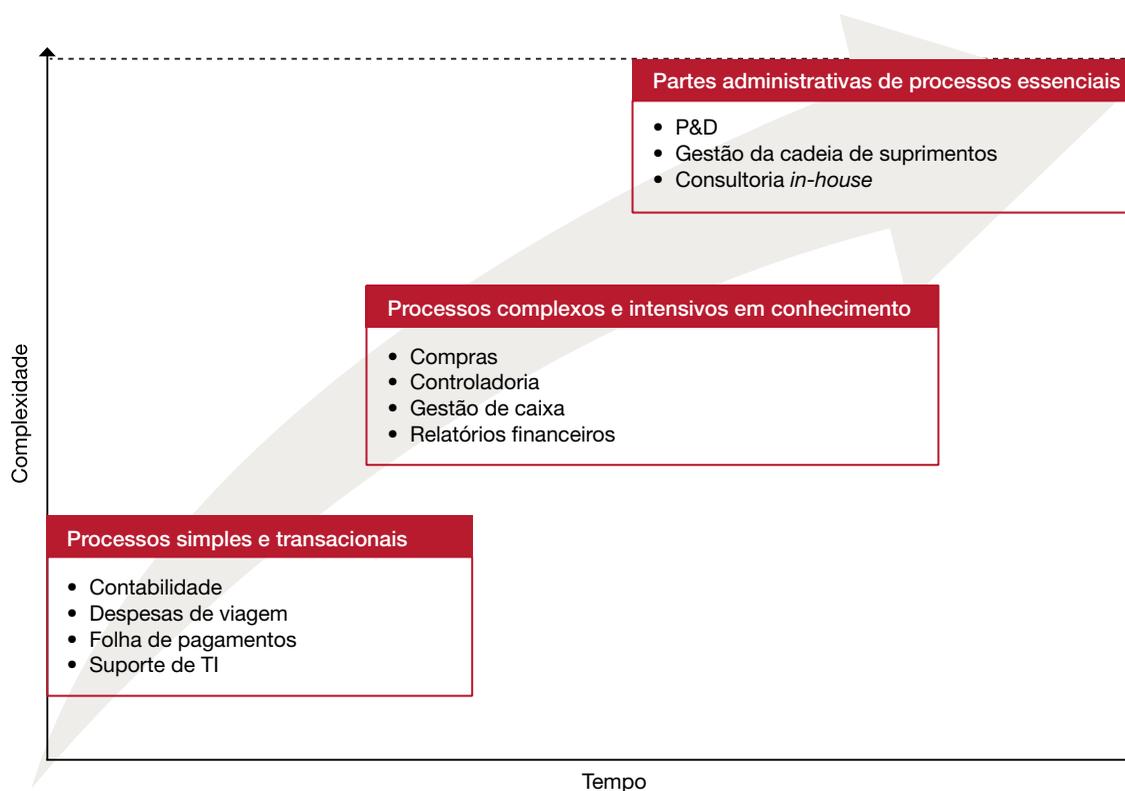
Um escopo de serviços bem concebido é essencial para qualquer organização de Serviços Compartilhados, especialmente durante a sua criação, mas também ao longo do tempo. Como definição dos serviços e atividades fornecidos pelo Centro de Serviços Compartilhados, o escopo é determinado pela variedade das funções (unifuncional/multifuncional) e pelo número de processos assumidos pelo Centro de Serviços Compartilhados. Além disso, a segregação de atividades define até que nível um processo é fornecido pelo Centro de Serviços Compartilhados.



### 3.1. Segregação de atividades

Existem alguns princípios gerais para decidir que tipos de atividades são realizadas idealmente por quem e onde. A abordagem tradicional de Serviços Compartilhados se concentra principalmente em processos transacionais, como Contabilidade ou suporte de TI, que têm potencial elevado de padronização e automação. No entanto, as empresas estão evoluindo para uma abordagem mais integrada, que inclui atividades mais complexas, baseadas no conhecimento. Com o passar do tempo, isso resultará em aumento das taxas de transferência de aspectos administrativos de funções essenciais para Centros de Serviços Compartilhados, como mostra a Figura 15.

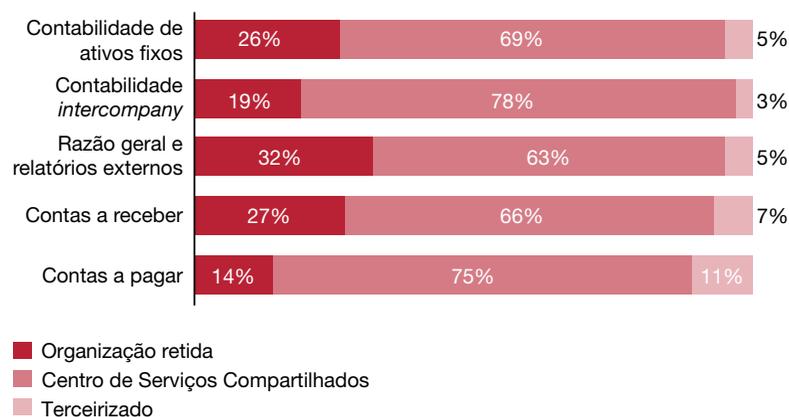
Fig. 15 Mudança de processos transacionais para intensivos em conhecimento





Perguntamos aos participantes sobre a segregação de atividades de vários processos. A pesquisa fez uma distinção entre processos nas áreas funcionais de Contabilidade, Controladoria, Impostos, Tesouraria e Gestão de Caixa, Compras, Vendas, Recursos Humanos e TI. Em geral, os resultados mostram índices mais elevados de segregação para funções de Contabilidade e TI do que para as outras. Os Serviços Compartilhados para Compras, Controladoria e Vendas são usados principalmente para tarefas transacionais e, portanto, apresentam índices de segregação menores.

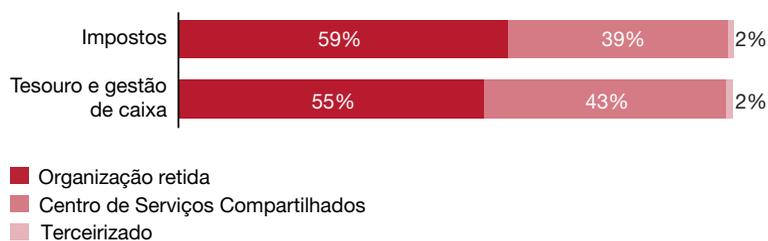
**Fig. 16 Segregação de atividades - Contabilidade**



Como mostra a Figura 16, a Contabilidade apresenta uma maturidade elevada em termos de agregação, pois a maioria das tarefas de contabilidade já foi transferida para Centros de Serviços Compartilhados ou até terceirizada. Em especial, as tarefas altamente transacionais, como contabilidade de ativos fixos, contabilidade *intercompany* e contas a pagar apresentam uma segregação de atividades muito alta. Em contas a pagar e contabilidade *intercompany* menos de 20% das atividades são realizadas na organização retida. Os resultados demonstram o alto potencial de agregação dos serviços de contabilidade. Razão geral e contas a receber se mantêm na organização retida em maior medida.



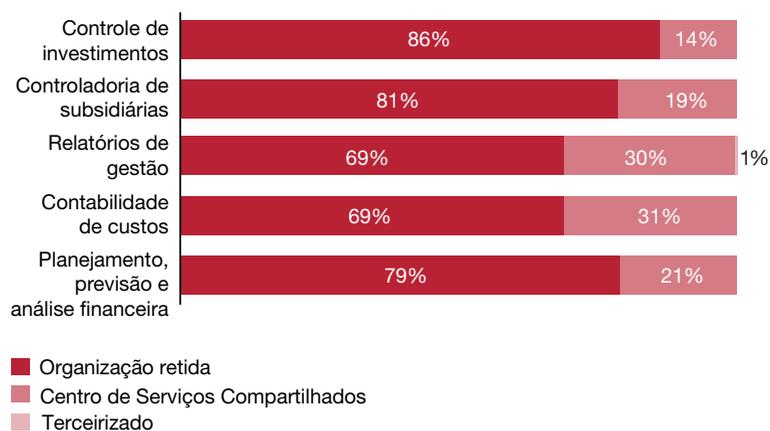
**Fig. 17 Segregação de atividades – Impostos, Tesouro e Gestão de Caixa**



Além das atividades de Contabilidade comuns, algumas organizações já estão mudando seu foco para serviços mais especializados, como Impostos, Tesouraria e Gestão de Caixa. A Figura 17 mostra a atual segregação de atividades nesses processos. Embora segregações de atividade acima de 50% já sejam informadas no estudo, esperamos que esse índice aumente nos próximos anos. Especialmente em processos fiscais, os especialistas da PwC observam uma tendência de agregar mais e mais funções fiscais em âmbito nacional ou mesmo regional. Serviços fiscais transacionais são normalmente transferidos para os Centros de Serviços Compartilhados existentes, enquanto serviços especializados são criados em Centros de Competência separados. Além de agregar serviços fiscais nesses centros, também observamos um fato muito específico sobre as organizações retidas: as atividades remanescentes nos locais não são mais realizadas pela própria organização. Vemos uma forte tendência de terceirizar essas atividades para consultores fiscais locais ou internacionais.



**Fig. 18 Segregação de atividades – Controladoria**

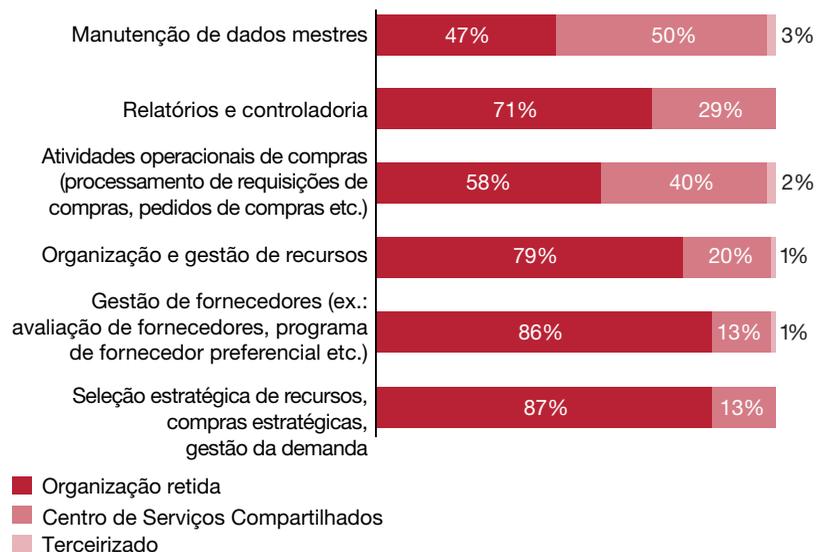


A Controladoria é uma das mais recentes funções consideradas adequadas para Serviços Compartilhados. A Figura 18 mostra que a segregação total de atividades é bastante baixa. Por um lado, isso está relacionado à tendência mais ou menos nova de agrupar atividades de Controladoria em Serviços Compartilhados. Por outro lado, a baixa segregação de atividades é causada pela alocação de tarefas historicamente mais orientada a objetos na maioria dos departamentos de Controladoria. Para aumentar a quantidade de tarefas de

Controladoria compartilháveis, as organizações precisam reorganizar o seu modelo de operação de Controladoria. Cargos podem ser realocados para Parceria de Negócios ou tarefas operacionais. Em uma segunda etapa, as organizações passam a conseguir agrupar, padronizar e transferir suas tarefas operacionais de Controladoria para um Centro de Serviços Compartilhados. Com base nesse novo modelo operacional, esperamos aumentar significativamente as separações de atividade em Controladoria.



**Fig. 19 Segregação de atividades – Compras**

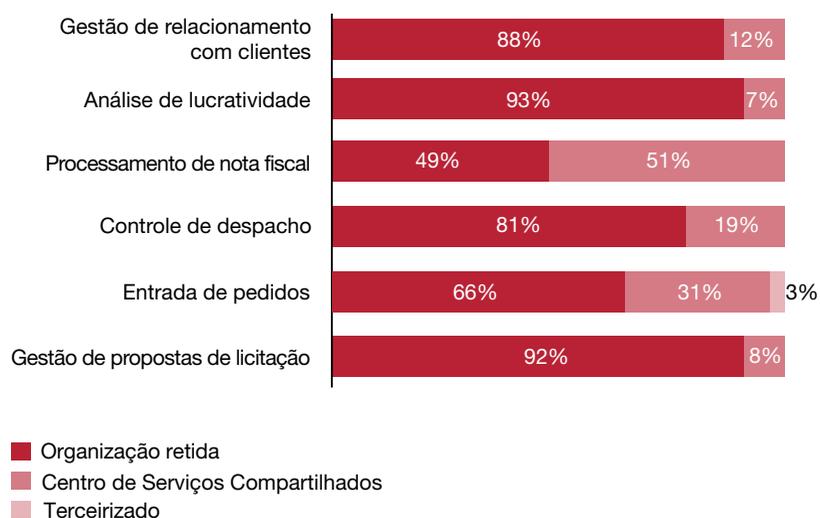


Como mostra a Figura 19, a proporção de Serviços Compartilhados para atividades de Compras é muito baixa, exceto para a manutenção de dados mestres e tarefas operacionais de Compras. A maioria das tarefas estratégicas e que envolvem poder permanece na organização retida. Isso talvez se deva a uma necessidade de estar perto do *core business* e dos tomadores de decisão. A gestão de fornecedores, por exemplo, pede habilidades interpessoais avançadas que não podem ser facilmente fornecidas por um Centro de Serviços Compartilhados. Outras funções parecem ter importância demais para serem afastadas do alcance imediato da gestão.

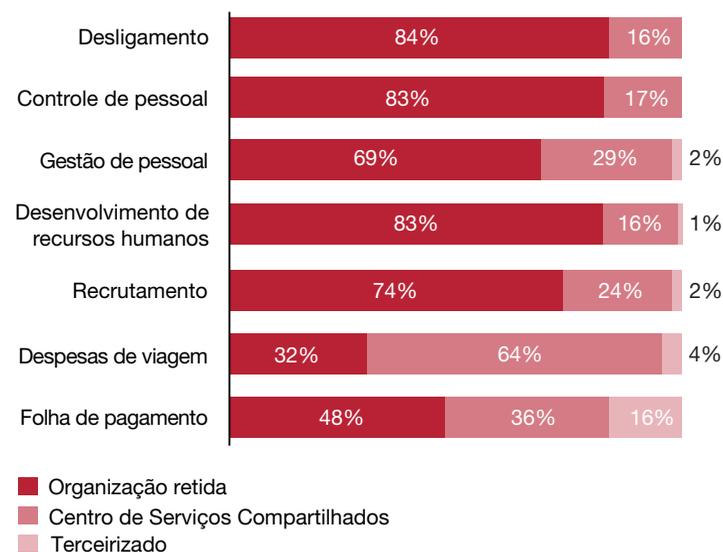
A Figura 20 fornece uma visão sobre as separações de atividades atuais em Vendas. No geral, essas separações têm um nível relativamente baixo, já que a área de Vendas costuma ser vista como uma das principais competências de cada empresa. Mas também em Vendas, vários processos são adequados para Serviços Compartilhados. O estudo mostra que processos baseados em regras, como processamento de faturas, entrada de pedidos e controle de expedição, são agregados em Serviços Compartilhados em grau maior. No futuro, acreditamos também que serviços especializados, especialmente para análise e previsão de marketing e vendas, e a gestão dos dados correspondentes se tornarão cada vez mais adequados para os Serviços Compartilhados.

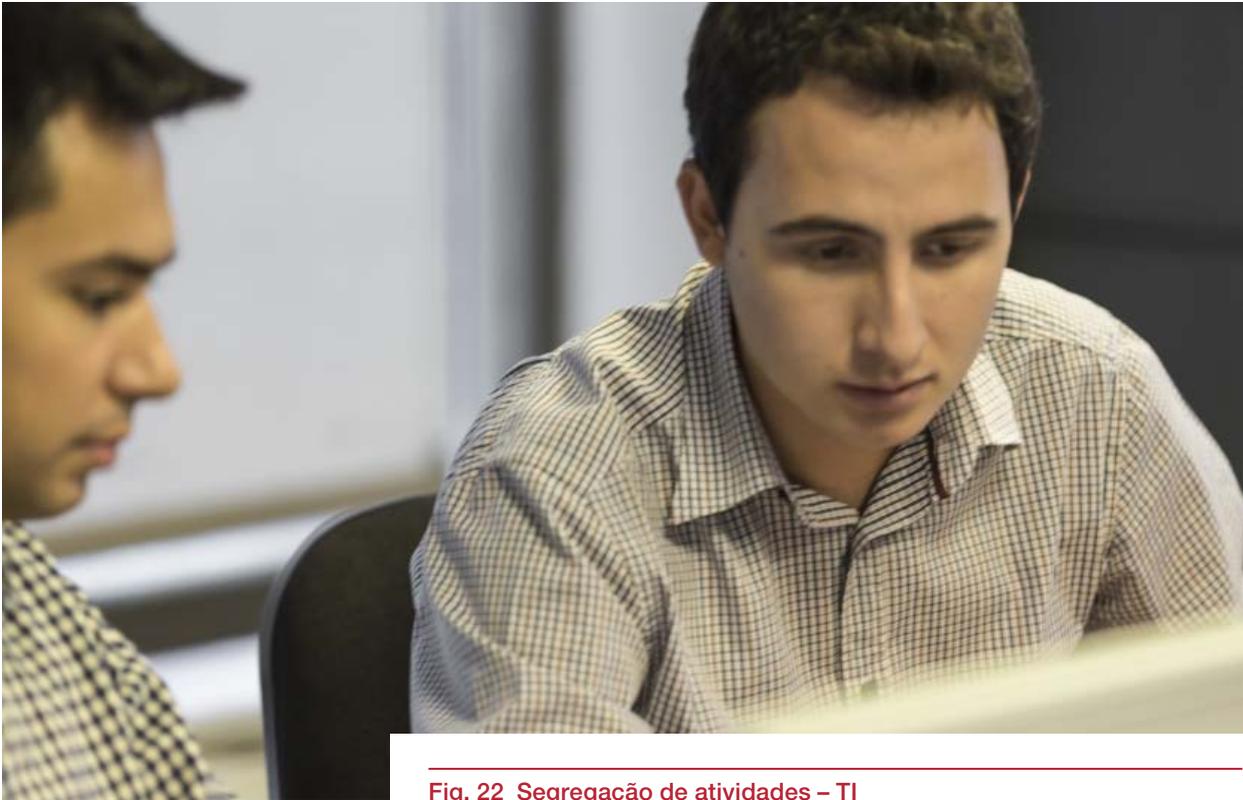
Como mostra a Figura 21, os Serviços Compartilhados para Recursos Humanos (RH) aplicam-se principalmente a tarefas transacionais, como despesas de viagem ou folha de pagamento. Outras atividades menos transacionais apresentam índices de segregação muito baixos. A justificativa para esse grau baixo de utilização de Serviços Compartilhados ou soluções de terceirização é a ideia de que é preciso trabalhar perto dos executivos da empresa ou ter conversas presenciais, por exemplo, para entrevistas de contratação ou desligamento da empresa. No entanto, uma análise mais detalhada revela que grandes empresas multinacionais já estão trabalhando com segregações de atividades mais agressivas, e as tendências do mercado indicam que as empresas de porte médio estão se aproximando delas rapidamente.

**Fig. 20 Segregação de atividades – Vendas**

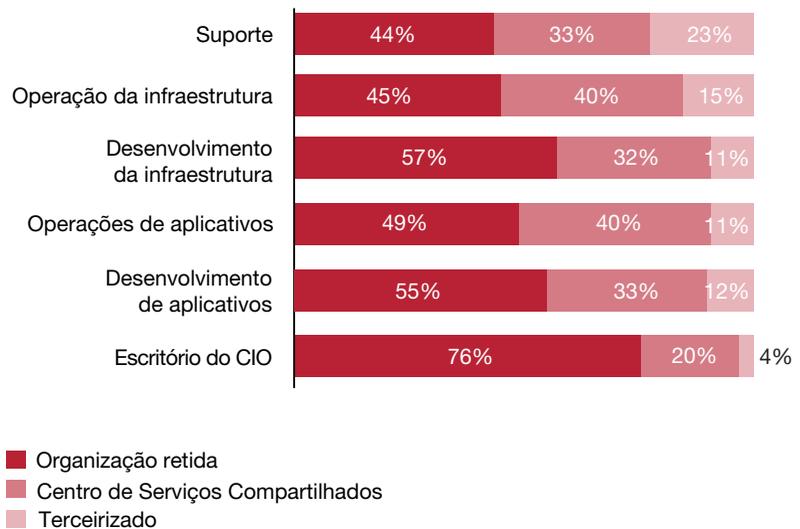


**Fig. 21 Segregação de atividades – Recursos Humanos**





**Fig. 22 Segregação de atividades – TI**



Os conceitos de Centro de Serviços Compartilhados e terceirização foram aplicados inicialmente às atividades das funções de TI. Com o tempo, os Serviços Compartilhados atingiram níveis elevados de maturidade nas funções de TI, e a terceirização tornou-se uma estratégia comum para compensar picos de carga, especialmente no apoio ao atendimento. Como mostra a Figura 22, cerca de metade das atividades de TI é realizada como Serviços Compartilhados ou por um fornecedor externo, e os serviços restantes permanecem na organização retida provavelmente em virtude da necessidade de interfaces com outras funções ou departamentos.

### 3.2. Gestão de processos

O principal objetivo da gestão de processos é assegurar que eles operem de forma eficiente. Para isso é necessário desenhar fluxos de processos, dispor de uma tecnologia de suporte e revisar permanente a conformidade com as definições estabelecidas dos desenhos.

Um elemento central da gestão de processos é a documentação. Antes de iniciar as operações de Serviços Compartilhados, os processos precisam ser claramente definidos e descritos, de modo que todos entendam os fluxos de trabalho. O ideal é que exista uma documentação detalhada no nível das atividades que inclua uma clara atribuição de responsabilidades. A documentação serve como base para a transferência de conhecimentos, a padronização e a otimização.

De acordo com a Figura 23, os resultados da pesquisa mostram que o processo de documentação desempenha papel relevante e é abordado com cuidado na maioria dos casos. Apenas 3% não dispõem de documentação de processos.

Para explorar todo o potencial dos Serviços Compartilhados, é essencial aproveitar a oportunidade e configurar os processos seguindo um padrão comum. A implementação de processos padrão deve, portanto, ser um elemento-chave da criação de uma organização de Serviços Compartilhados.

Fig. 23 Nível de documentação de processos

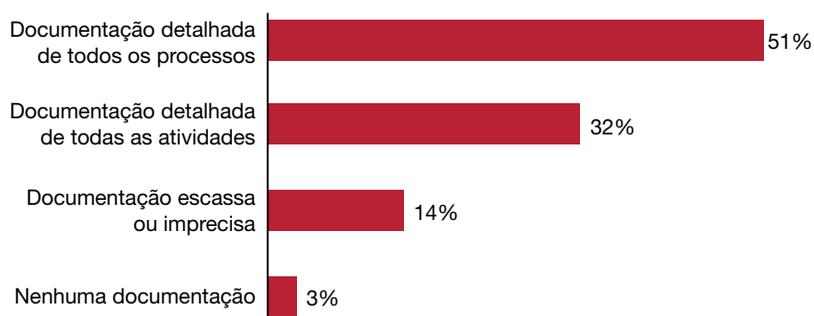
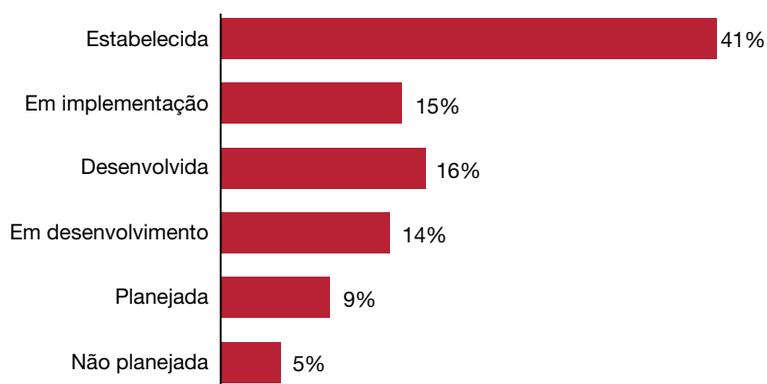
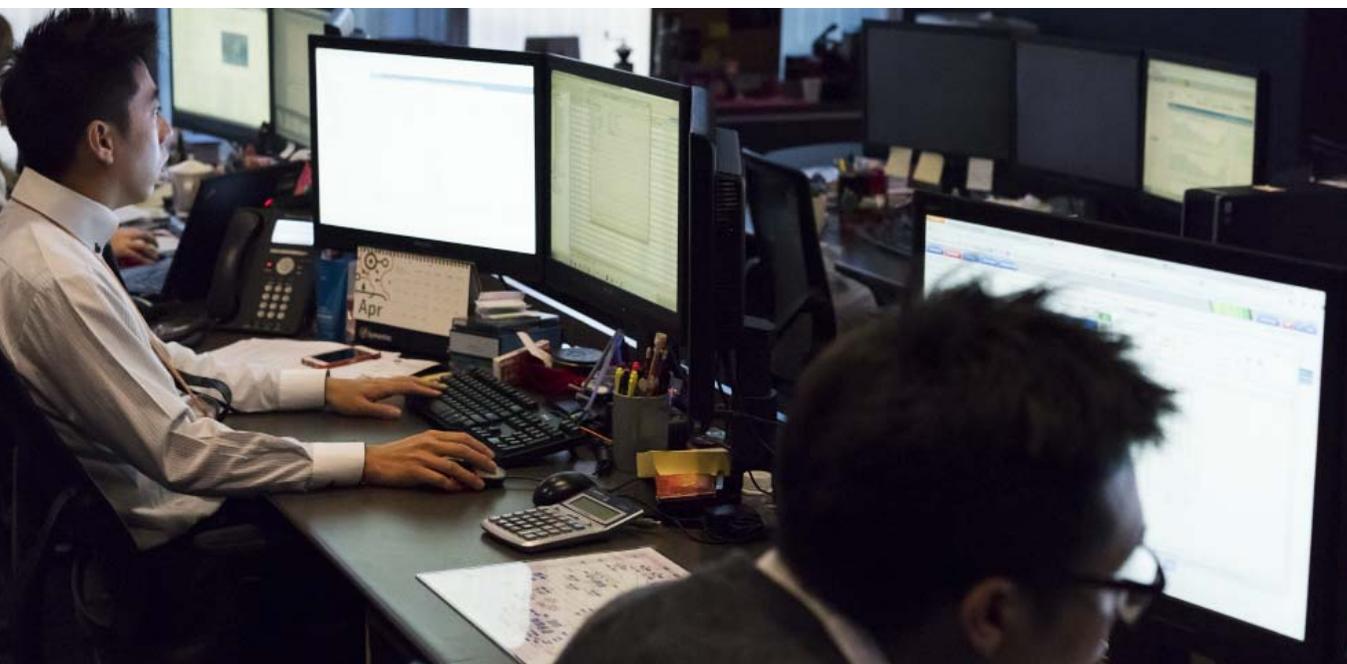


Fig. 24 Nível de padronização em relação à existência de um modelo de processo padrão



A Figura 24 mostra uma tendência no sentido de padronizar processos, mas que ainda não é comum na maioria das organizações de serviço. Os participantes da pesquisa atualmente estão definindo e desenvolvendo (30%) ou executando (15%) uma biblioteca de processos padrão (30%) ou já estabeleceram um modelo de processo padrão (41%). Cerca de 9% dos participantes relataram ter pelo menos planejado um modelo de processo padrão. Nesse caso, a realização dos conceitos seria um grande desafio nos próximos anos.

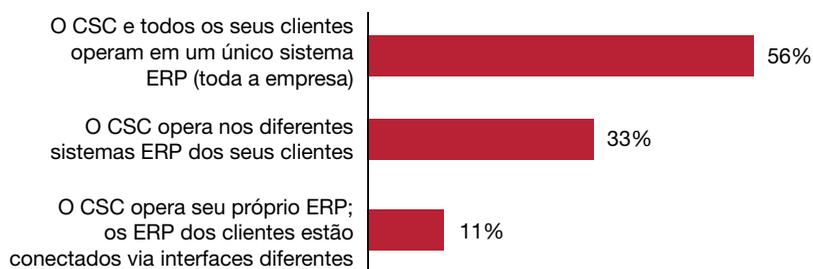


## 4. Tecnologia

Os avanços tecnológicos estão mudando radicalmente o ambiente de negócios atual. A relevância crescente do Big Data, da nuvem e da robótica marca uma nova onda de transformação digital. A tendência de digitização representa um enorme desafio, mas, ao mesmo tempo, oferece grandes oportunidades para qualquer organização em operação. A fim de manter sua competitividade, a organização de Serviços Compartilhados deverá adotar novas tecnologias e precisará fazer uso de soluções avançadas de TI.

Um fator-chave de sucesso é o uso de um sistema coerente de Enterprise Resource Planning (ERP) para toda a empresa, pois é essencial alcançar alto nível de padronização e fluxos de trabalho consistentes.

**Fig. 25** Nível de padronização de processos com relação ao uso de sistemas ERP



A Figura 25 mostra que a maioria dos participantes já atinge um elevado nível de padronização: mais de metade dos participantes afirma que opera um sistema ERP único para toda a empresa. Os outros operam em diferentes sistemas de clientes ou estão trabalhando em um sistema separado que é conectado ao sistema do cliente.

A integração de uma plataforma de TI consistente é essencial para um modelo de serviços bem-sucedido. O mercado oferece várias soluções que não só ajudam a otimizar o planejamento de recursos, mas também levam a uma melhoria global da capacidade e dos níveis de serviço.

Para obter uma visão geral das tendências atuais nos Serviços Compartilhados, pedimos aos participantes que informassem quais ferramentas de TI eles usam atualmente.

**Sistema ERP.** Um olhar mais atento aos sistemas específicos em uso atualmente revela o papel dominante da solução de SAP. A maioria dos entrevistados relata usar diversos aplicativos SAP, mesmo fora da Europa. Vale ressaltar que muitas dessas empresas também usam outros sistemas para apoiar o processo do ERP. Entre os programas comumente usados estão Oracle, Navision e PeopleSoft. Na verdade, há muitas outras ferramentas em uso, mas nenhuma é amplamente aceita.

O desenvolvimento de um panorama otimizado de sistemas continua sendo um tema crucial. Para Finanças e Controladoria, a SAP desenvolveu uma aplicação que permite consolidar e harmonizar dados dos diferentes sistemas ERP usados por uma empresa. O Central Finance, opção de implantação do SAP S/4 HANA, agiliza processos replicando os dados dos diferentes sistemas ERP em tempo real para uma instância do Central Finance. Ele cria um ambiente de sistema único que pode idealmente ser usado em Centros de Serviços Compartilhados de Contabilidade e Controladoria.

**Ferramentas de gerenciamento.** Analisando as ferramentas de gestão, a tendência é a computação em nuvem. Nos últimos anos, ela tornou-se uma prática comum, e o mercado oferece diferentes opções que simplificam muito o processo de troca de documentos. No entanto, muitos entrevistados afirmaram usar o Microsoft SharePoint. Em comparação com os sistemas de compartilhamento, as ferramentas para gestão de conhecimentos e gestão de processos são usadas apenas raramente. A fim de projetar e desenvolver seus processos, um pequeno número de participantes faz uso efetivo de soluções baseadas em TI recorrendo a ferramentas como ARIS, Visio ou Stages. Para a gestão do conhecimento, um número ainda menor de participantes afirmou que usa atualmente uma plataforma de TI.

**Ferramentas de comunicação.** Uma comunicação eficaz é um elemento-chave de uma organização bem-sucedida. Como fonte de informação, a comunicação é essencial no processo de tomada de decisão, além de melhorar os fluxos de trabalho e produtividade. Construir relacionamentos entre os membros da equipe, tanto no nível profissional quanto interpessoal, requer necessariamente um sistema de comunicação bem concebido. No entanto, desenvolver um conceito de comunicação eficaz é uma tarefa onerosa, especialmente em organizações com uma estrutura organizacional complexa. As ferramentas de comunicação permitem que as empresas enfrentem esse desafio de forma adequada e otimizem seu desempenho. Indiscutivelmente, o e-mail é a ferramenta de comunicação mais comum atualmente. Usar o e-mail ajuda a transmitir informações valiosas interna e externamente e é, portanto, essencial para todas as organizações. Além disso, a pesquisa mostra uma tendência para o envio de mensagens privadas ou em grupo. Ferramentas de bate-papo, como Skype for Business e Lync, melhoram a eficácia de equipes e grupos no ambiente de trabalho. Isso é especialmente importante quando os funcionários estão espalhados por locais diferentes, em fusos horários diferentes. Além disso, há muitas outras ferramentas de comunicação atualmente em uso. Alguns participantes relatam usar ferramentas de *ticketing*, como SAP Shared Services Framework (SSF), Remedy e HP Service Manager. Como os Serviços Compartilhados geralmente lidam com altos volumes de transações, usar uma ferramenta de *ticketing* é uma excelente maneira de agilizar a comunicação e os processos. No entanto, nenhuma das ferramentas mencionadas antes parece ter aceitação generalizada até o momento.

*A computação em nuvem é amplamente estabelecida no mercado de Serviços Compartilhados*

*As ferramentas de chat são usadas para comunicação interna e externa*

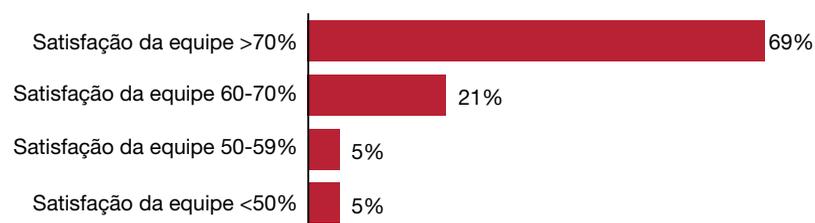
*Há ferramentas de ticketing em uso, mas nenhuma tem ampla aceitação ainda*

## 5. Pessoal

Para organizações de Serviços Compartilhados, um dos recursos mais valiosos e importantes é o capital humano. O sucesso de um Centro de Serviços Compartilhados depende, em grande medida, do desempenho de sua equipe. Por realizarem os serviços que o cliente demanda, os funcionários são essenciais para atingir níveis elevados de foco em serviços e satisfação do cliente.

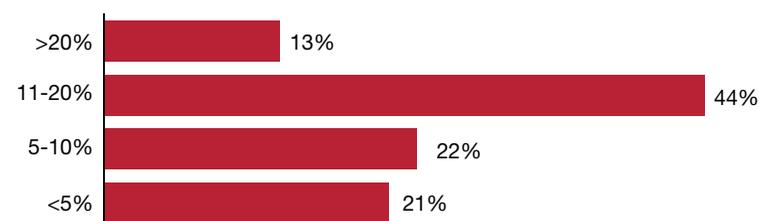
Para alcançar a excelência operacional, é importante criar um ambiente de negócios agradável. Como mostra a Figura 26, a maioria dos participantes indica altos níveis de satisfação pessoal: segundo 69% dos respondentes, os funcionários descrevem suas condições de trabalho como “boas” ou “muito boas”. Apenas 5% indicam um índice de satisfação abaixo de 50%.

**Fig. 26** Porcentagem da equipe que classificou as condições de trabalho como “boas” ou “muito boas”



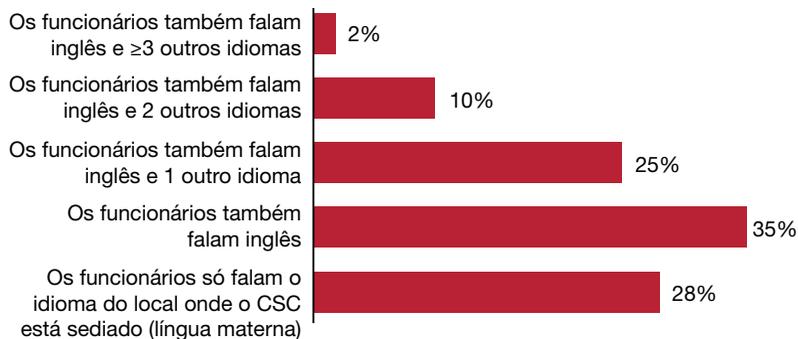
No entanto, a pesquisa deste ano mostra que a satisfação pessoal elevada não necessariamente implica índices baixos de rotatividade. Embora a maioria dos funcionários pareça estar satisfeita com suas condições de trabalho, a Figura 27 mostra que a maior parte dos Centros de Serviços Compartilhados apresenta taxas de rotatividade anuais acima de 10%. Evidentemente, um ambiente de trabalho confortável não basta para reter funcionários; incentivos extrínsecos, como salário, localização e oportunidades de carreira, podem desempenhar um papel importante na escolha do local de trabalho, além de ser relativamente fácil mudar de emprego na maior parte dos lugares que sediam Serviços Compartilhados (não existem restrições legais e há muitas oportunidades em locais de grande atividade).

**Fig. 27** Taxa de rotatividade anual nos últimos três anos





**Fig. 28 Perfil de idioma dos funcionários**



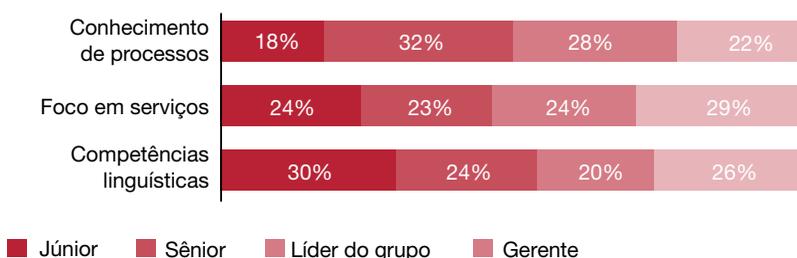
Como mencionado antes, a disponibilidade de pessoal qualificado é uma questão importante na escolha da localização. As qualificações de um funcionário dependem de diferentes fatores, como seu nível de conhecimento e sua experiência prática. Além disso, as habilidades de comunicação são um fator importante do foco em serviços e da satisfação do cliente. Sua relevância aumenta à medida que os negócios se tornam mais globais e multifuncionais.

Na nossa pesquisa, coletamos informações sobre as competências linguísticas dos funcionários. A Figura 28 mostra que a maioria dos funcionários fala mais de um idioma – aquele do local onde a organização de serviços está sediada. Além da sua língua materna, mais de 70% também falam inglês. Destes, 25% são capazes de falar um idioma adicional, e 12% falam pelo menos dois outros idiomas.

Do total, 28% falam apenas a sua língua nativa. Isso é suficiente para realizar atividades altamente transacionais, como digitalizar faturas, que não exige conhecimento de idiomas adicionais. No entanto, as habilidades de língua estrangeira são preferíveis para atividades que requerem contato com o cliente. Nesses casos, a disponibilidade de pessoal que fala inglês é indispensável, ao passo que idiomas adicionais podem ser vistos como uma melhoria da qualidade do serviço.



**Fig. 29 Relevância de critérios de serviço selecionados para vários níveis de hierarquia**



A Figura 29 mostra como os participantes avaliam a importância do conhecimento de processos, do foco em serviço e das competências linguísticas em diferentes níveis. O conhecimento de processos se mostra relevante especialmente para os seniores e líderes de grupos (em conjunto, 60%), que são responsáveis pelo correto desempenho das atividades a ele relacionadas. O foco em serviço é normalmente muito importante para todos os níveis, especialmente para os gestores (29%), já que o negócio de Serviços Compartilhados – como o nome diz – é prestar serviços para os clientes e, portanto, focar o bom atendimento e a elevada satisfação do cliente. As competências linguísticas são consideradas um pouco mais importantes para os juniores (30%) do que para os níveis mais elevados, já que as atividades operacionais muitas vezes exigem o contato direto com os clientes e, portanto, a capacidade de falar e entender o idioma deles. De modo geral, a pesquisa mostra apenas pequenas diferenças na importância dos critérios mencionados em diferentes níveis hierárquicos.

## 6. Gestão de serviços

A gestão de serviços diz respeito ao desempenho econômico dos Centros de Serviços Compartilhados e à prestação de serviços eficiente e eficaz aos clientes. A principal tarefa da gestão de serviços é configurar, manter e controlar o relacionamento entre o prestador de serviços, ou seja, o Centro de Serviços Compartilhados, e o cliente, definindo e acordando direitos e deveres de cada parte. A fim de manter um bom relacionamento de serviços, são definidos indicadores de desempenho para o fornecedor e o receptor do serviço. Também são usados indicadores para medir o desempenho do prestador de serviços e, portanto, para gerenciar o próprio Centro de Serviços Compartilhados.

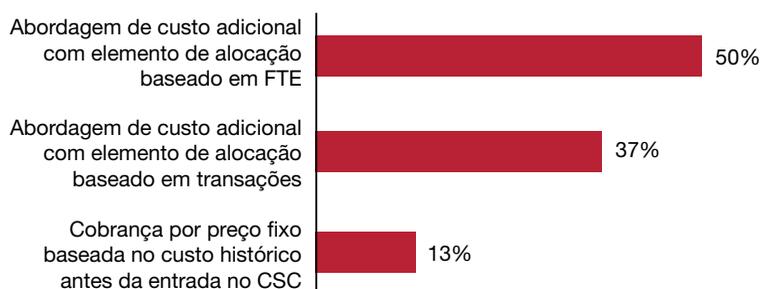
Além de definir o relacionamento, o que inclui escopo de serviços ou prazos, a gestão de serviços também prevê o desenvolvimento de um modelo de cobrança. Esse modelo aborda como o Centro de Serviços é financiado levando em conta todos os requisitos legais e fiscais. Isso leva à necessidade urgente de um bom modelo de colaboração de trabalho. Em suma, uma gestão de serviços de bom desempenho resulta em um relacionamento forte de serviços, com qualidade e satisfação elevada dos clientes. Ela ajuda a realizar os objetivos corporativos em relação a questões como sustentabilidade, eficiência operacional, redução de custos e produtividade.

Os Acordos de Nível de Serviço (SLAs) são uma ferramenta importante na gestão eficaz do Centro de Serviços Compartilhados. Um Acordo de Nível de Serviço define a relação entre o Centro de Serviços Compartilhados, como prestador de serviços, e o cliente, como destinatário dos serviços, e é usado principalmente como contrato legal entre as partes. Ele define os serviços a serem prestados e as expectativas entre o centro e o cliente. A pesquisa mostra que o uso de Acordos de Nível de Serviço é generalizado. Hoje, quase todos os Centros de Serviços Compartilhados pesquisados (95%) têm um Acordo de Nível de Serviço em vigor. No entanto, a maioria usa acordos orientados a processos (61%) e apenas 21% das empresas pesquisadas definem preços e economias nos Acordos de Nível de Serviço. Além disso, cerca de metade das empresas revê e atualiza os seus acordos permanentemente em relação a mudanças de escopo, para que eles reflitam de modo ideal o relacionamento com o cliente e continuem a ser uma base contratual válida.

Além de especificar o escopo dos serviços, os Acordos de Nível de Serviço também incluem um modelo de tarifação dos serviços prestados. Uma análise dos métodos de cobrança mostra que a grande maioria das empresas usa a abordagem de custo adicionado, que se baseia em esforço (FTE ou com base em transações) e parece ser um método de tarifação justo. Como mostra a Figura 30, metade dos participantes cobra de acordo com o FTE, geralmente fácil de ser determinado. Outros 37% escolhem um elemento de alocação baseado em transações para fazer sua cobrança, uma boa oportunidade para as operações que são registradas diretamente no sistema, como o número de faturas lançadas automaticamente.

**21% dos participantes definem preços e economias no SLA**

Fig. 30 Escolha de conceitos de cobrança para Serviços Compartilhados



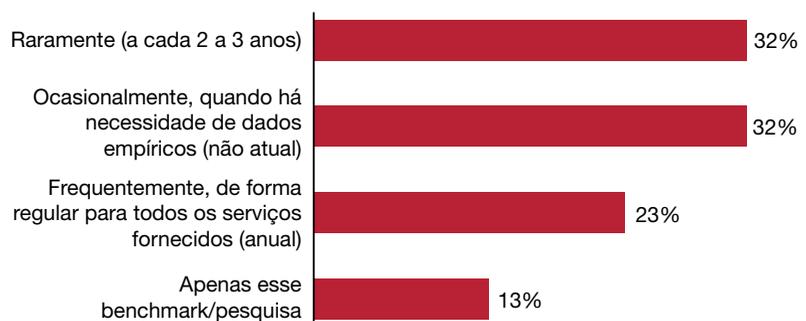
**A maioria dos participantes prefere usar uma mistura de abordagens ou ferramentas próprias em vez do Six Sigma ou do TQM**

Conforme mencionado antes, a gestão de serviços assume a responsabilidade de gerenciar a qualidade do serviço. O mercado oferece várias abordagens e conceitos que mostram que os processos de melhoria contínua (CIP, na sigla em inglês) estão amplamente estabelecidos. Nossa pesquisa anterior revelou que o Six Sigma e o Total Quality Management (TQM) são ferramentas comuns. Os dois conceitos buscam melhorias de processo. No entanto, o TQM é mais abstrato, enquanto o Six Sigma oferece um conjunto de estratégias e técnicas concretas para melhorar a qualidade dos serviços. A pesquisa também apontou que a maioria das organizações adaptou abordagens *lean* e ferramentas específicas da empresa. Em comparação com as conclusões de 2014, a pesquisa deste ano mostra uma tendência declinante para o TQM, enquanto o Six Sigma continua a ser uma abordagem CIP amplamente aceita. A maioria dos participantes também implementa uma mistura de diferentes abordagens ou faz uso de soluções próprias.

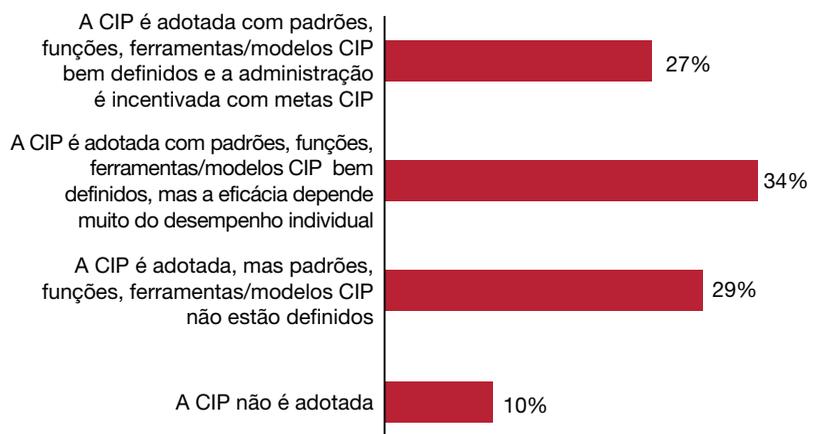
Como o nome indica, o processo de melhoria contínua requer uma avaliação contínua da qualidade do serviço. Para assegurar a competitividade e a eficiência elevada, é recomendável integrar benchmarks como uma verificação geral de desempenho. Como mostra a Figura 31, no entanto, quando perguntados sobre o nível de uso de benchmarks para avaliar o desempenho do Centro de Serviços Compartilhados, apenas 23% dos respondentes afirmaram fazer uso frequente deles. Os 77% restantes usam benchmarks no máximo ocasionalmente.

A Figura 32 revela que muitas organizações adotam uma abordagem CIP, mas apenas algumas exploram todo o seu potencial. Apenas 27% dos entrevistados desenvolveram plenamente a sua abordagem para incentivar a administração com metas CIP. Os outros participantes afirmam que a eficácia da melhoria contínua depende muito de desempenhos individuais ou eles ainda nem definiram padrões CIP.

**Fig. 31 Nível de uso de benchmarks internos/externos para avaliar o desempenho do Centro de Serviços Compartilhados**



**Fig. 32 Nível de uso de uma abordagem CIP para melhorar os processos de negócios**



Embora a maioria das organizações veja muito espaço para otimização, a CIP já teve um impacto substancial na qualidade dos serviços. Cerca de um terço das empresas participantes já alcançou enormes avanços, enquanto 43% dos respondentes afirmam que a CIP melhorou os processos do Centro de Serviços Compartilhados pelo menos até certo ponto.

**32%** alcançaram enormes avanços com a CIP

Os Serviços Compartilhados visam criar valor adicional para os seus clientes, e a pesquisa mostra que a maioria dos clientes está satisfeita com o seu Centro de Serviços Compartilhados. Grande parte deles indicou que mais de 70% dos clientes classificam seus serviços como “bons” ou “muito bons”.

**70%** classificam os serviços como “bons” ou “muito bons”

No entanto, a satisfação do cliente não é o único indicador que comprova a utilidade dos serviços. A fim de medir a melhoria contínua, KPIs (indicadores-chave de desempenho) adicionais são usados para avaliar o desempenho do Centro de Serviços Compartilhados de forma regular. Em geral, os KPIs podem ser classificados de acordo com três categorias:

- qualidade;
- custos;
- tempo.

A Figura 33 mostra alguns exemplos de indicadores-chave de desempenho mencionados pelos participantes em todas as funções. Eles são usados para medir o desempenho de Centros de Serviços Compartilhados e agrupados nas categorias mencionadas.

**Fig. 33 KPIs comumente usados para Serviços Compartilhados**

<i>Geral</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Custos</i>	<i>Tempo</i>
Satisfação do cliente (em %)	Documentos processados corretamente (em %)	Custos totais por FTE	Tempo de resposta
Satisfação associada (em %)	Índice de erros (em %)	Custos por fatura/transação	Processamento no prazo (em %)
Número de transações por FTE/dia	(Primeira vez) Índice de correspondência (em %)	Índice de FTE por CSC	Tempo de ciclo, por exemplo, para processamento de fatura
Número de faturas geradas automaticamente	Pagamento conforme acordado	Redução de custo (em %)	Pagamentos no prazo e em atraso

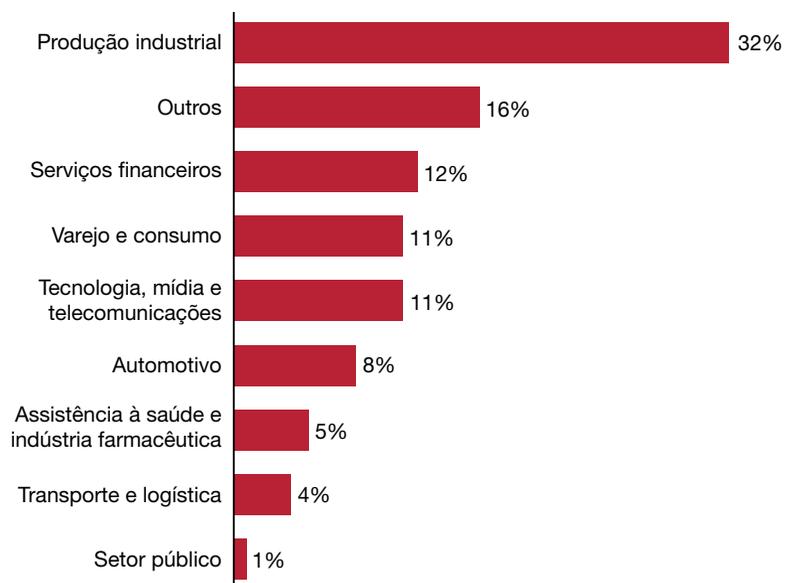
Os participantes também listaram mais KPIs específicos de processos que estão alinhados com as características individuais de uma função de negócios. O grau de automação, por exemplo, foi mencionado com frequência, especialmente para tarefas relacionadas à contabilidade. A Contabilidade inclui muitas tarefas transacionais com elevado potencial de automação. Em comparação, em serviços de RH ou TI, a automação é menos importante hoje em dia, mas isso pode mudar no futuro. São mais relevantes outros fatores cruciais para a satisfação do cliente e a excelência operacional (por exemplo, o cumprimento de SLAs e altas taxas de precisão).



## D. Perfil da pesquisa

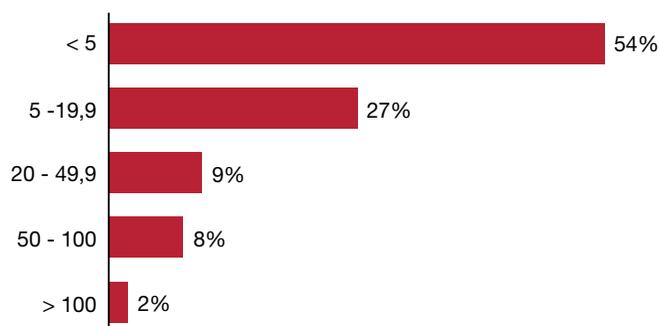
Ao todo, 75 empresas participaram da pesquisa deste ano, representando várias indústrias. Quase um terço dos participantes atua no setor de produção industrial. O segundo maior grupo é do segmento de serviços financeiros, que teve um crescimento notável em relação aos estudos anteriores.

Fig. 34 Participação por indústria

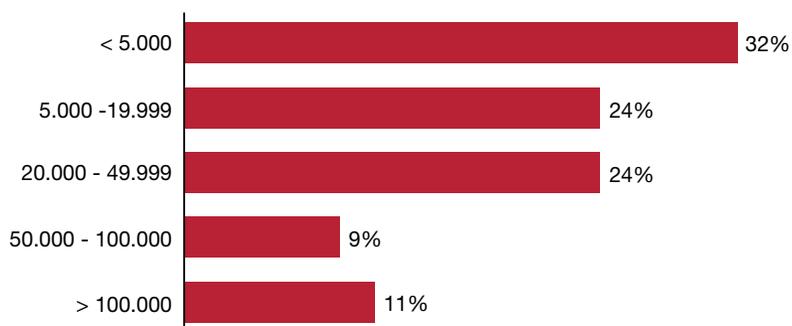


Como mostra a Figura 35, 54% dos participantes informam ter um faturamento anual abaixo de € 5 bilhões. Outros 36% registram um faturamento entre € 5 bilhões e € 50 bilhões. Há 8% com faturamento anual de € 50 bilhões a € 100 bilhões. Apenas 2% declararam ter gerado faturamento acima de € 100 bilhões em 2015.

**Fig. 35 Faturamento da empresa em bilhões de euros em 2015**

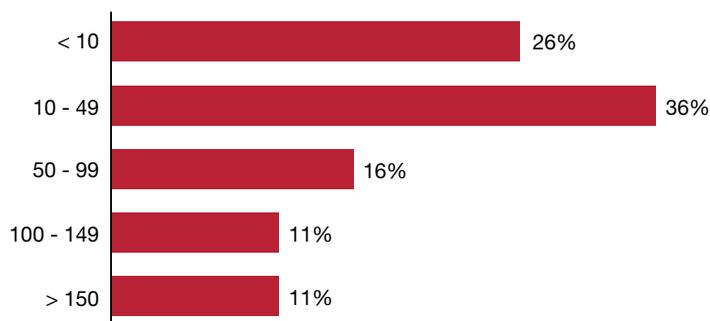


**Fig. 36 FTE empregado em toda a empresa em 2015**



Um olhar mais atento aos números de FTE empregados em todo o grupo mostra que as pequenas e médias empresas constituem a maioria dos participantes da pesquisa. Empresas com mais de 50 mil FTEs representam apenas 20% de todas as organizações participantes.

**Fig. 37 Número de localidades com operações internacionais**



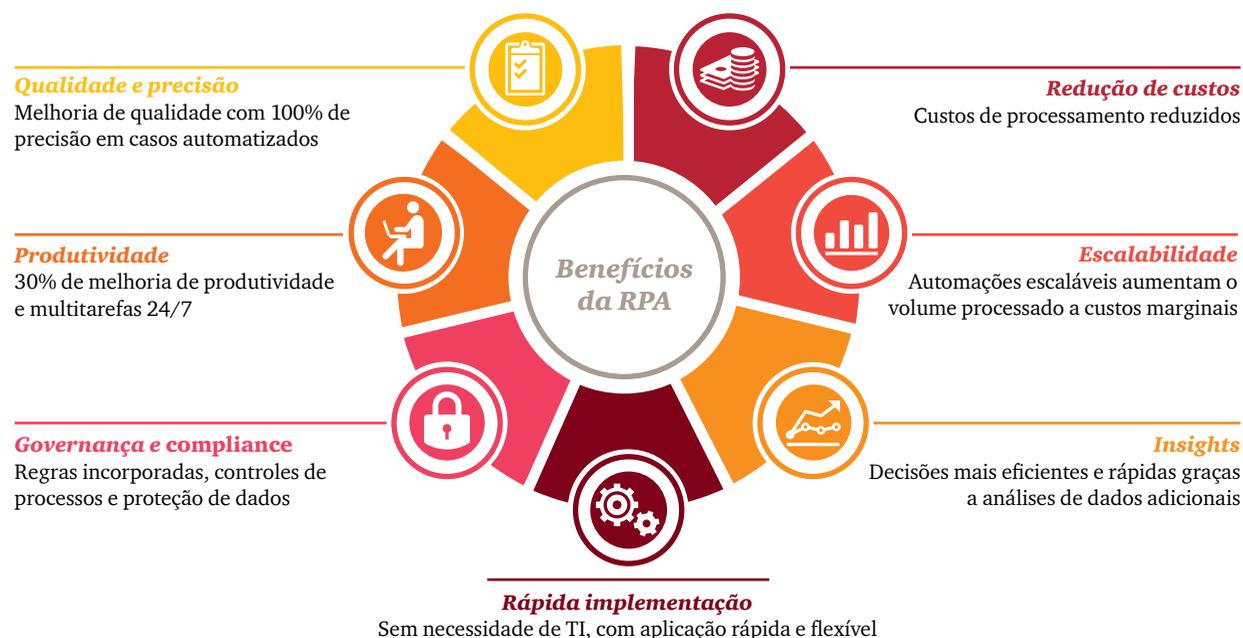
Em termos do nível de globalização, os resultados são semelhantes aos da pesquisa anterior. O nível ainda é elevado: mais de 40% dos participantes operam em mais de 50 países.

## Anexos: Visão dos especialistas da PwC

### Automação de Processos por Robótica

A Automação de Processos por Robótica (RPA, na sigla em inglês) permite automatizar processos transacionais sem precisar mudar os sistemas existentes. Na verdade, a RPA é implantada sobre os sistemas atuais, em várias funções e aplicações, em um prazo muito curto. A automação usa um software-robô para executar processos transacionais realizados por seres humanos. A eficiência, a qualidade e o controle desses processos, portanto, pode ser significativamente ampliada, resultando em redução de custos de até 75%. Os processos financeiros que mais se beneficiam da implementação da RPA costumam ser encontrados em um Ambiente de Serviços Compartilhados.

#### Benefícios da Automação de Processos por Robótica



#### Imensa redução de custos

- A redução de custos gerada pela implementação de RPA pode superar a proporcionada pelo *off-shoring*.
- Isso ocorre não só por causa do processamento mais eficiente, mas também por causa da redução dos custos operacionais.

A RPA ajuda a reduzir substancialmente os índices de erro e assegura 100% de precisão dos processos automatizados. Além disso, vários casos demonstram outros benefícios da implementação da RPA. Por exemplo, um banco de varejo com elevados custos administrativos conseguiu economizar com a redução do número de FTEs. Em outro caso, uma grande empresa de telecomunicações conseguiu aumentar significativamente a eficiência da força de trabalho deslocando centenas de FTEs

para atividades que agregam valor, graças ao aumento da movimentação de volumes a custos marginais e à alta produtividade em tempo integral proporcionada pela RPA.

Também ideal no processo de contas a pagar, a RPA pode fornecer suporte na atualização automática de informações de fornecedores, na verificação de diferentes sistemas para validar faturas e na checagem de pagamentos incorretos em uma execução de pagamentos.

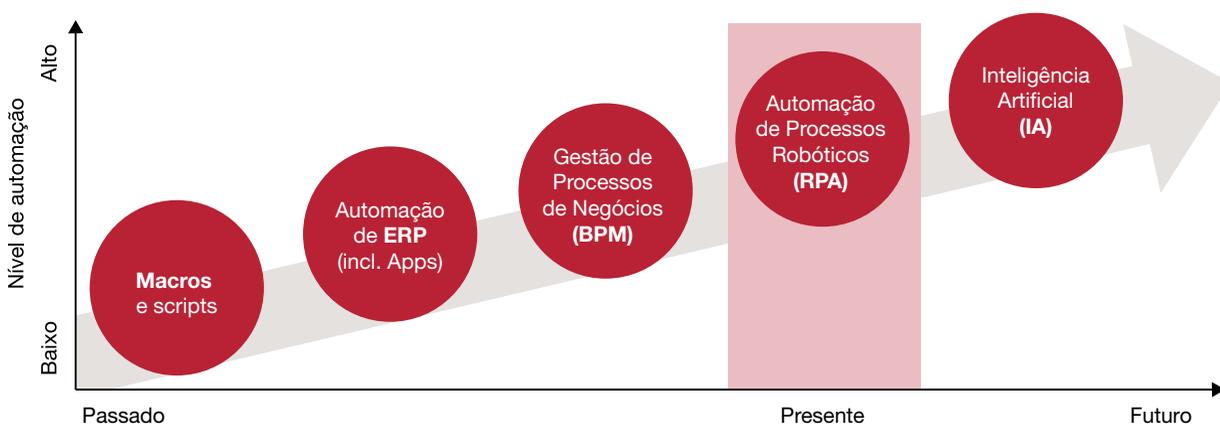
Em resumo, a RPA se concentra em processos baseados em regras de negócios, padronizados e repetitivos, que se baseiam em mão de obra intensiva, têm alto volume e apresentam várias interações manuais, e que geralmente são agregados em um Centro de Serviços Compartilhados.

É importante destacar as diferenças entre a RPA e outras abordagens de automação de processos, como o Enterprise Resource Planning (ERP) ou o Business Process Model and Notation (BPMN). Enquanto a automação foca em atividades dentro de um sistema, como o SAP, os robôs são capazes de trabalhar em diferentes sistemas, por exemplo, baixando um relatório do SAP CO, agregando dados no Excel e enviando o resultado para uma pessoa via e-mail. Os robôs são, portanto, uma ferramenta amigável de configuração de negócios.

Outro benefício resultante dessa característica é a oportunidade que o departamento de operações tem de decidir livremente quais processos e tarefas devem ser realizados por um robô e de que maneira, contanto que as características do processo (por exemplo, nível de padronização, capacidade de automação, grau de repetição) sejam adequadas para RPA. Além disso, profissionais de TI, que são escassos e valiosos, podem se concentrar em tarefas mais estratégicas, como *roll-outs* de ERP, em vez de apoiar a implementação da RPA. Essas ferramentas de automação trazem um grande retorno no longo prazo, enquanto a RPA mostra efeitos imediatos na redução de custos e no aumento de eficiência. A decisão, portanto, não é implementar uma ferramenta de automação ou a RPA. Na verdade, os melhores resultados são alcançados quando ambas as ferramentas são usadas de forma combinada.

Processos que são adequados para RPA estão normalmente localizados em Centros de Serviços Compartilhados. Dessa forma, a RPA serve como um complemento ideal para a geração de valor. Levando em conta a velocidade atual dos avanços tecnológicos, no longo prazo, ferramentas inteligentes como a RPA poderão ser um método conveniente para automatizar trabalhos de rotina e substituir ou terceirizar Serviços Compartilhados tradicionais.

## Evolução do nível de automação



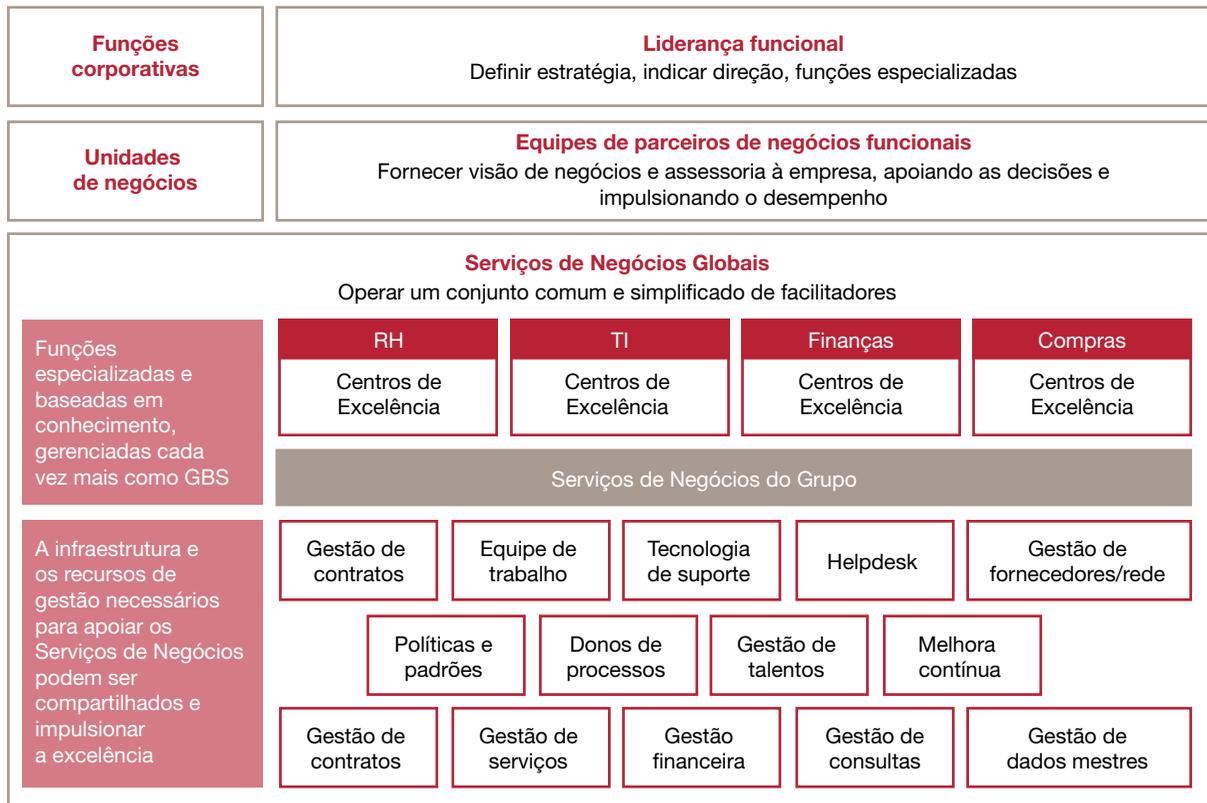


## **A evolução para os Serviços de Negócios Globais**

Durante períodos econômicos difíceis, muitas empresas ficam sob pressão para conter e reduzir despesas operacionais. Globalmente, há uma mudança importante nos fatores econômicos, o que é um sintoma da evolução das estratégias de negócios globais. A fim de manter sua competitividade no mercado internacional, as organizações ainda precisam reduzir custos e melhorar sua eficiência executando estratégias de Serviços de Negócios Globais que impulsionem a eficácia operacional global e permitam cumprir requisitos regulatórios globais cada vez mais complexos.

Os executivos lutam contra a pressão para serem agressivos no mercado, mas muitas vezes não dispõem do capital necessário para desenvolver importantes processos administrativos e de suporte. Em muitos casos, as funções corporativas atuam sozinhas e não são capazes de elaborar um caso de negócios convincente para todas as funções. Por exemplo, as organizações de TI muitas vezes tentam investir em aplicativos sem uma estreita ligação com as áreas de operações, marketing ou outra função importante. Outras vezes, as funções se concentram demais em suas próprias eficiências operacionais, não em suas contribuições para os objetivos corporativos mais amplos. Por exemplo, as organizações de Finanças e de Contabilidade talvez implementem Serviços Compartilhados nos processos existentes para reduzir custos administrativos, mas não consigam elaborar um caso de negócios que ofereça *compliance* e controles de eficiência de custos às unidades operacionais globais.

## Exemplo de um modelo organizacional em três níveis incluindo Serviços de Negócios Globais



Para acelerar benefícios de negócios como a redução dos custos operacionais e a melhoria dos processos de negócios, a grande maioria das organizações centraliza algumas funções como TI, Finanças e Contabilidade, RH, serviço ao cliente e compras indiretas em Serviços Compartilhados e terceirizam várias outras. Embora essas iniciativas muitas vezes sejam bem-sucedidas em fornecer benefícios para a função específica, a pesquisa mostra que, na maioria das situações, elas não conseguem melhorar de forma abrangente a realização dos objetivos estratégicos corporativos mais amplos dessas organizações.

As organizações precisam se concentrar em alinhar a estratégia corporativa, melhorar as decisões de portfólio de investimentos e realocar os gastos correntes. Para isso, elas estão adotando modelos operacionais de Serviços de Negócios Globais integrados. Os executivos nessas empresas estão reunindo seus líderes funcionais e prestadores de serviços terceirizados, a fim de avaliar as práticas comuns de negócios e operacionalizar os objetivos estratégicos globais de suas empresas. Em seguida, eles estão tomando decisões de tecnologia de forma colaborativa para um período de três a cinco anos a fim de resolver os problemas mais difíceis, como a racionalização das instâncias de ERP e a definição de processos de negócios comuns.

A fim de acelerar essas mudanças, essas empresas estão usando Serviços Compartilhados econômicos e relacionamentos com terceiros para desenvolver inteligência de processos, reduzir os custos do trabalho e consolidar as operações. A chegada da Automação de Processos por Robótica no processamento de *back-office* está começando a ter um impacto forte. A evolução para a RPA pode mudar o cenário para a localização de centros de distribuição, já que a automatização de processos transacionais reduz a necessidade de arbitragem de custos de trabalho.

## Os Serviços Compartilhados de Compras estão com os dias contados?

### Centro de Serviços Compartilhados de Compras 2.0 na Indústria 4.0

A ideia de Centros de Serviços Compartilhados surgiu na década de 1980. A concentração da Gestão da Cadeia de Suprimentos teve ampla repercussão, e um grande número de Centros de Serviços Compartilhados foi criado na sequência, e continua sendo até hoje. No entanto, a desilusão após a instalação desses centros costuma acontecer rapidamente. Com uma localização internacional ou regional, eles perdem a proximidade com o cliente e são inflexíveis e pouco transparentes. É difícil realizar inovações devido à dependência de departamentos internos. Embora a área de Compras, com seus processos repetitivos e padronizados e baseados em regras, seja ideal para os Centros de Serviços Compartilhados, a escalabilidade geralmente é limitada. Além disso, o novo mundo digital não encontrou o seu rumo no velho mundo de Compras dos Centros de Serviços Compartilhados.

Impressão 3-D, entrega no mesmo dia, realidade virtual e aumentada agora fazem parte da vida cotidiana. O serviço Echo, da Amazon, e o Google Home conectam perfeitamente os mundos real e virtual. Compra virtual, pagamentos automáticos e controles inteligentes em apartamentos não são mais uma visão do futuro. Processos de compras padronizados e automatizados e assistentes digitais como aspiradores de pó e cortadores de grama autônomos tornam a nossa vida doméstica mais fácil.

A revolução da Indústria 4.0 começou e não pode ser contida, mas a maior parte da digitalização continua limitada ao setor privado.

As empresas costumam agir como faziam desde a época do lançamento dos computadores. A maioria dos programas de ERP está longe de ser intuitiva. Os funcionários operam o computador; não interagem com ele. Em vez de aplicativos inteligentes, os programas padrão são uma prática comum. As faturas, na maioria das empresas, ainda são processadas manualmente. Faturas em papel são, em grande parte, digitalizadas, mas, em seguida, verificadas e processadas manualmente. A vida privada digital superou de longe a vida profissional analógica.

Automação de Processos por Robótica, análise preditiva, plataformas cognitivas e contratos inteligentes não são mais ficção científica ou jargão de negócios do futuro. Eles são realidade aqui e agora, e as empresas estão sendo forçadas, de certa forma, a explorar todos os casos de uso possíveis.

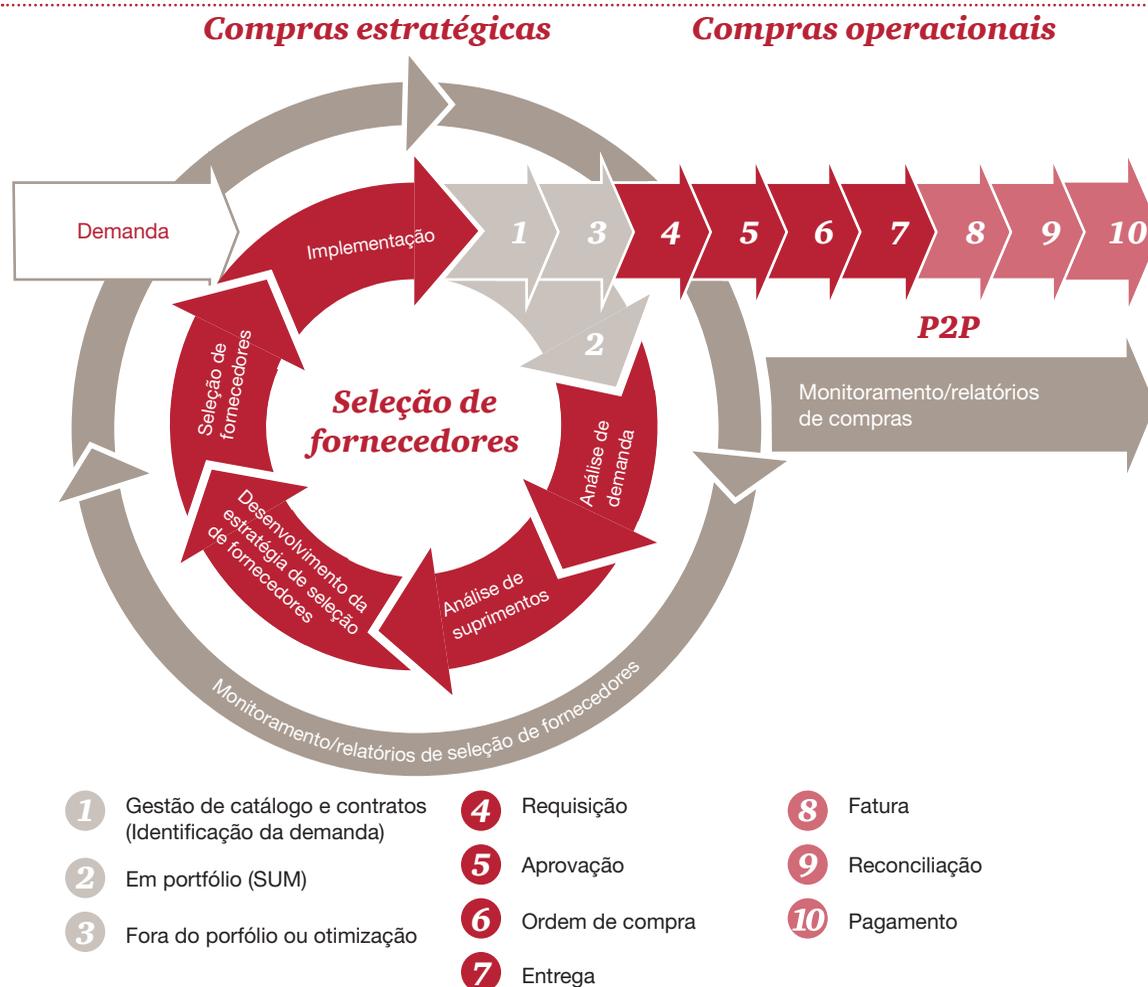
Mas o que essas inovações significam para o Centro de Serviços Compartilhados de Compras? Processos repetitivos e padronizados, baseados em regras, são a essência da RPA.

Os robôs são capazes de acessar vários sistemas de uma forma não invasiva e totalmente automatizada, bem como executar processos de trabalho 24/7, completamente sem erros. As economias de custo alcançam um terço do FTE terceirizado médio.

O que isso significa, por exemplo, para o processamento de faturas? O robô abre o e-mail com a fatura automaticamente. Usando programas de OCR sofisticados, o robô verifica automaticamente a fatura e a armazena. Se a fatura estiver correta, o robô começa automaticamente o processo de pagamento. Apenas se os parâmetros especificados não coincidirem, o robô pedirá a intervenção de uma pessoa. O trabalho repetitivo, de baixo valor agregado e tedioso é transferido de um humano para um robô. Os funcionários do Centro de Serviços Compartilhados começam a trabalhar com o robô em vez de serem o robô. E continuam executando as tarefas mais sofisticadas, que geram valor e exigem maior qualidade de trabalho.

As possibilidades de usar o robô para apoiar os funcionários do Centro de Serviços Compartilhados são infinitas. As previsões de demanda atuais, por exemplo, utilizam principalmente dados históricos. O uso de programas inteligentes, como análise preditiva, permite não só que os dados históricos e vigentes sejam analisados, mas também que alterações em tempo real e fatores futuros, como o clima, sejam totalmente integrados na equação graças ao Big Data e a aplicações inteligentes. Com o apoio de robôs ao longo dos processos de compra, um novo Centro de Excelência pode ser adicionado ao Centro de Serviços Compartilhados de Compras padrão.

## Compras estratégicas e operacionais



## Pesadelo ou um passo para o sucesso?

As primeiras ideias que vêm à mente talvez sejam perturbadoras: O mundo agora será controlado por robôs? Quem precisa de compradores agora? O que vai acontecer com o meu trabalho? Será que o robô será melhor do que eu? Se o robô trabalha 24 horas, devo trabalhar por 8 ainda?

No entanto, as inovações podem ser encaradas de dois pontos de vista. Claro que, se o objetivo é reduzir custos, não haverá possibilidade de redundâncias. O cenário assustador do aumento do desemprego não é impossível.

Mas devemos reconhecer também os elementos positivos da inovação. Há um imenso potencial para as empresas projetarem suas cadeias de suprimentos de forma mais eficaz e ganharem escala. Os funcionários serão designados para novas atividades de valor agregado, ampliando, assim, a qualidade do trabalho e criando novos serviços para aumentar a satisfação do cliente.

Os Centros de Serviços Compartilhados de Compras mudarão muito, mas não desaparecerão. Eles precisam de uma reforma para acompanhar a transformação digital. Se a relação entre robôs e humanos puder ser realizada da melhor maneira possível, os Centros de Serviços Compartilhados criarão fantásticas novas oportunidades.



## **Serviços Compartilhados de RH na era digital**

Durante as últimas duas décadas, os Serviços Compartilhados de Recursos Humanos evoluíram da agregação e consolidação para a prestação de serviços integrados, altamente eficientes e com valor agregado. Essa evolução enfatizou o aumento da qualidade em termos de padronização, confiabilidade e consistência para reduzir os custos unitários.

Esse último aspecto foi impulsionado por metodologias para melhorar o desempenho dos processos, como Lean Six Sigma, com base em automação, otimização de portfólio e seleção de fornecedores.

### **Um novo paradigma para Serviços Compartilhados de RH**

No momento em que os ganhos de eficiência parecem ter atingido um pico, com um índice de pessoal acima de 1:500 no Centro de Serviços Compartilhados de RH (500 funcionários atendidos no escopo completo das ofertas de serviços de RH por um funcionário do Centro de Serviços Compartilhados), estratégias alternativas estão ganhando importância. Uma das tendências de mais destaque é adicionar outros serviços de valor agregado ao portfólio “clássico”, aproveitando tarefas antes alocadas com Parceiros de Negócios de RH ou Centros de Excelência de RH. Entre os exemplos estão a consulta sobre a interpretação de políticas e diretrizes, o envolvimento proativo em processos de gestão de talentos e o apoio para os gestores em sua função como supervisores, o maior envolvimento no processo de recrutamento com responsabilidades pela pré-seleção e pelas entrevistas iniciais, além de capacidades de análise e relatórios de geração de valor agrupadas nos Centros de Serviços Compartilhados. Uma segunda tendência diz respeito ao papel dos Centros de Serviços Compartilhados de RH como integradores de negócios através da modularização de serviços, de tal forma que os módulos padronizados de ofertas de serviços possam ser combinados para oferecer uma variedade maior que atenda às demandas específicas de empresas locais.

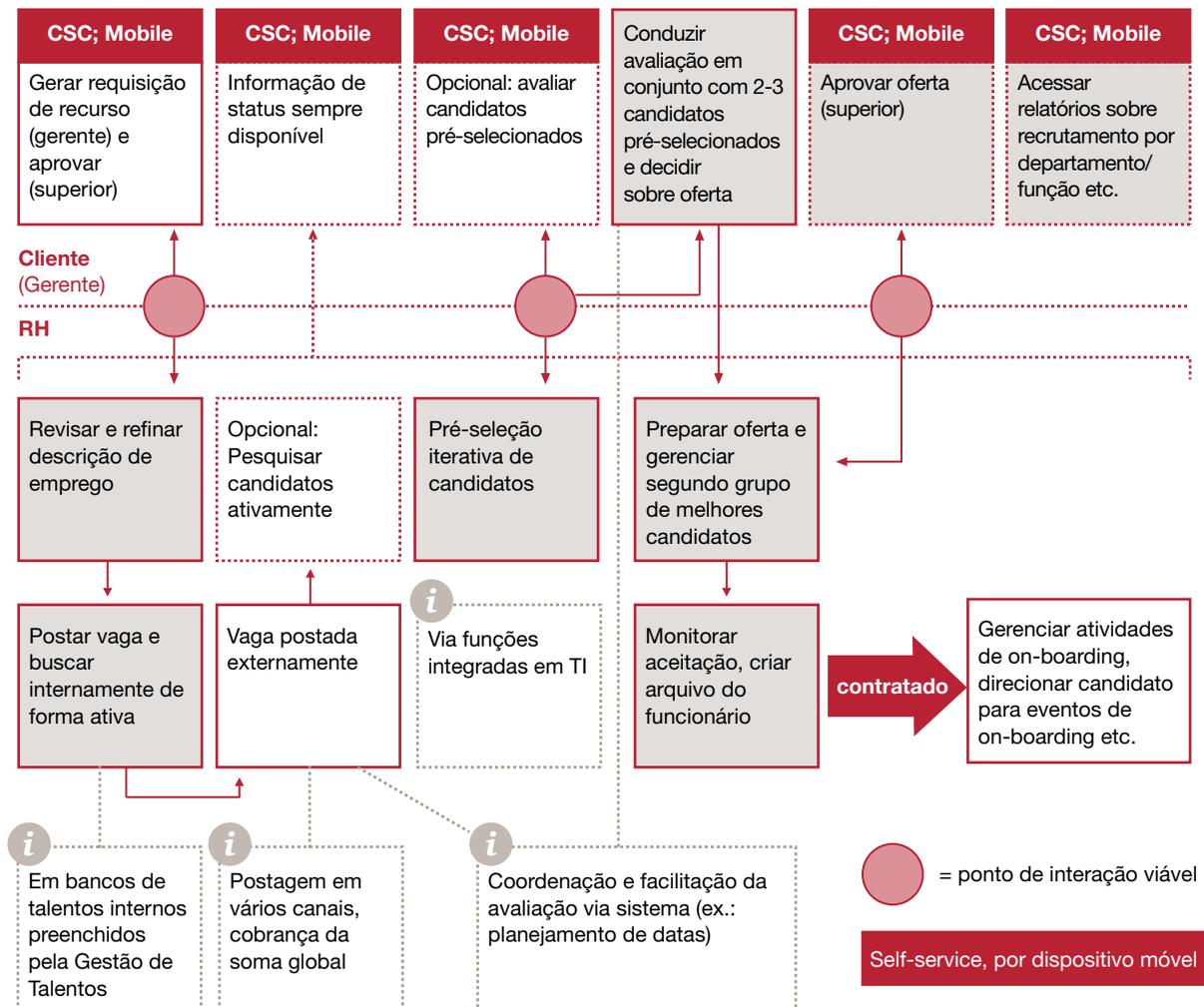
As tendências mencionadas já antecipam um fato impulsionado principalmente por uma mudança de paradigma nos Centros de Serviços Compartilhados de RH – uma mudança de ênfase do fornecedor para o cliente. Embora mantendo a alta qualidade e a eficiência da prestação interna de serviços, o foco está em melhorar a experiência do cliente para cada ponto de contato e transação de RH. Da mesma forma que os Serviços Compartilhados de RH foram o fator de impulso dos exercícios de transformação de RH no passado, vemos hoje que essa função desempenhará um papel crucial na implementação de modelos de negócios digitais. O RH e, especialmente, os Centros de Serviços Compartilhados de RH atuam em três dimensões para acelerar a agenda digital em uma empresa.

## Oportunidades de contribuição dos Centros de Serviços Compartilhados de RH com a agenda digital

Os Centros de Serviços Compartilhados de RH podem alavancar a digitalização com a identificação e implementação de novos modelos de negócios de RH (um ou uma combinação de vários). Esses modelos desafiam a capacidade do RH em cinco áreas distintas:

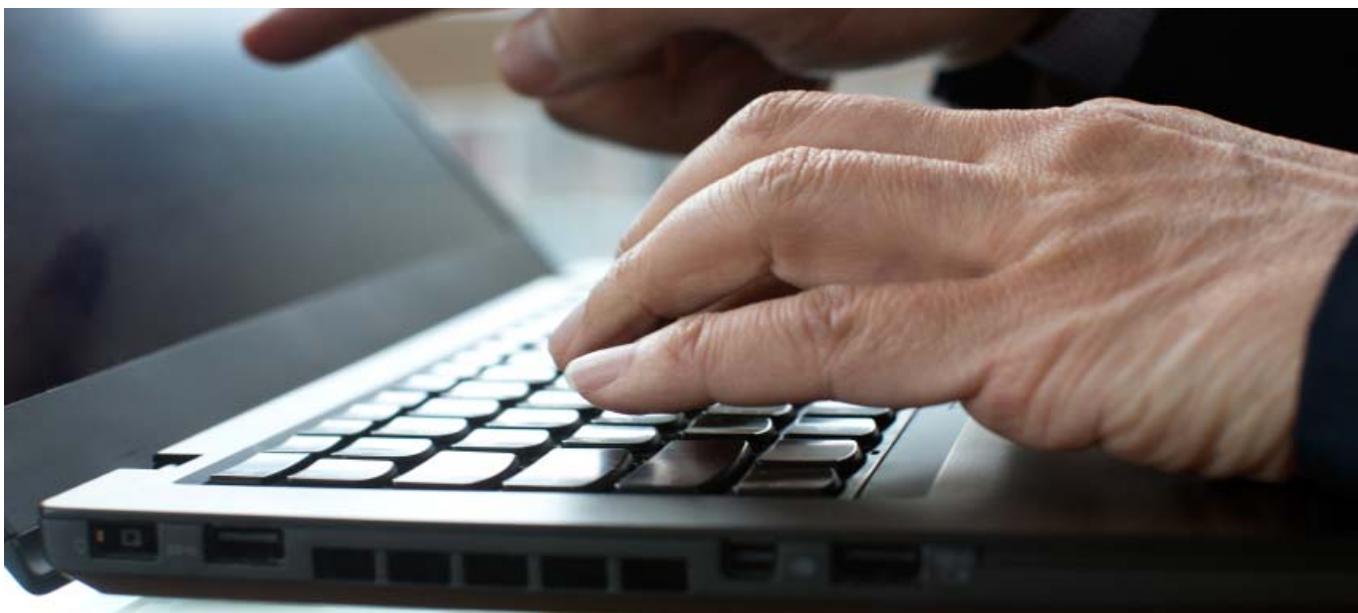
- Capacitação tecnológica: tecnologia e proposta de valor centrada em dados de serviços do Centro de Serviços Compartilhados de RH (por exemplo, com análise de RH avançada e preditiva).
  - Foco em transações: esse modelo de negócios foca a entrega direta de grandes volumes e o uso de transações automatizadas com base em self-services ou Automação de Processos por Robótica.
  - Foco no cliente: alcançado por meio de interfaces digitais com o consumidor. Gera experiências muito positivas e maduras com clientes, nas quais os gestores estão autorizados a aprovar os processos de gestão de pessoal com smartphones ou avaliar as suas equipes e seu desempenho em um ambiente altamente digital. Outra aplicação pode ajudar a criar perfis digitais e serviços personalizados que permitem oferecer serviços de RH personalizados de acordo com a qualificação ou área de especialização de um funcionário. Outra melhoria na experiência do cliente pode ser identificada no fornecimento de dados agregados de funcionários a partir de dispositivos conectados durante o ciclo completo de gestão de talentos, integrando assim disponibilidade, flexibilidade, competência e motivação na escolha da pessoa certa para o trabalho certo.
  - Foco na solução: serviços digitais relacionados a ambientes para o cliente e soluções *end-to-end* integradas complexas para uma vasta gama de situações dos clientes. Por exemplo, quando um gerente pede que uma vaga seja preenchida por um novo candidato, o Centro de Serviços Compartilhados de RH dirige esforços não só para o recrutamento externo, mas também para a gestão da sucessão, gestão da força de trabalho interna, redes externas de parceiros, staff temporário e staff de projetos.
  - Sistema digital aberto: interfaces flexíveis para funcionários, gerentes, equipe de RH, candidatos e parceiros com serviços embutidos em um ecossistema digital de RH para possível criação conjunta e geração de valor adicional. Esse modelo de negócios de RH pode usar aplicativos e sistemas adicionais de RH que sejam ideais para a execução do respectivo trabalho com base no sistema de RH essencial (provavelmente a nuvem). Esse sistema está bastante associado, por exemplo, a aplicativos externos de mídias sociais e permite discutir questões sobre talentos, derrubando barreiras entre mercados de trabalho interno e externo.
- O estudo de caso a seguir, de um processo de recrutamento altamente digital, usa alguns dos modelos de negócios de RH mencionados anteriormente com ênfase na experiência do cliente.

## Exemplo de Centro de Serviços Compartilhados de RH



Uma empresa foi pressionada a melhorar seu recrutamento externo, e, especialmente, a experiência dos candidatos, uma vez que os cargos postados exigiam uma elevada afinidade com tecnologia, e os candidatos em questão não tinham sido inspirados ou engajados por canais de seleção e procedimentos de recrutamento tradicionais. A solução incluiu o redesenho digital do processo de recrutamento, com o objetivo de reduzir e racionalizar alguns pontos de interação do candidato com o futuro empregador, mas também levou em conta a satisfação dos clientes internos (gerentes responsáveis) no que diz respeito à interação com o RH. Além disso, foram reduzidas as barreiras entre talentos internos e externos e gestores.

Os pontos de contato futuros foram desenhados para gerar uma interação altamente digital, imediata e pessoal, proporcionando uma experiência de encantamento, velocidade e facilidade de uso. O projeto levou em conta os dispositivos e aplicativos de mídia social preferidos do público-alvo e minimizou as etapas e os esforços necessários para entrar em contato com o gerente de contratação.



## Modelos de Centros de Serviços Compartilhados virtuais

Na última década, os Centros de Serviços Compartilhados de RH (como todas as outras iniciativas de Serviços Compartilhados) foram, na maioria dos casos, agregando localmente suas atividades de prestação de serviços, permitindo que os funcionários trabalhassem juntos e de forma eficaz para alcançar economias de escala, apoiados pelas tecnologias dos Centros de Serviços Compartilhados. Hoje, na era digital – com uma maturidade tecnológica e organizacional geralmente maior das empresas e o avanço de uma nova geração de funcionários “nativos digitais” no ambiente de trabalho dos Centros de Serviços Compartilhados – as organizações podem estabelecer ambientes de Serviços Compartilhados com tecnologias independentes da agregação local e dos elevados custos de instalação de Centros de Serviços.

Isso cria uma variedade de possíveis novos modelos de desenho e de caminhos de transição para os Centros de Serviços Compartilhados, à medida que as tecnologias se tornam mais independentes dos locais, que a flexibilidade dos modelos de ambiente de trabalho aumenta e que o trabalho em equipes virtuais baseadas em tecnologias avançadas se torna mais fácil e sofisticado. Especialmente as pequenas e médias empresas podem se beneficiar dessa tendência, conforme os modelos de Centros de Serviços Compartilhados se tornam mais viáveis para subsidiárias menores. É possível ainda diminuir potenciais conflitos com o conselho de trabalhadores, além de reduzir prazos e custos de implantação. No entanto, essa mudança precisa ser gerida com cuidado, pois a administração eficaz de pessoal se torna mais “complicada” nessas organizações virtuais de Serviços Compartilhados.

## Capacitação e prontidão digital

Além de oferecer modelos de negócios digitais, os Serviços Compartilhados de RH também atuam como facilitadores da implementação de uma agenda digital em uma empresa. Os dois aspectos principais são desenvolver competências digitais e promover uma cultura digital.

As competências digitais estão relacionadas principalmente com a capacidade de toda a organização de implantar recursos relacionados a mídias sociais, dispositivos móveis, *analytics* e nuvem (SMAC, na sigla em inglês). Os Serviços Compartilhados de RH são projetados para atuar como facilitadores de plataformas de mídias sociais internas e, conseqüentemente, para criar, compreender e melhorar o uso desses tipos de tecnologias e técnicas. A cultura tem ainda mais facetas e diz respeito aos seguintes temas:

- Colaboração ágil: trabalho em equipes interdisciplinares, partilha de conhecimentos, aprendizado com os erros.
- Cooperação e criação conjunta: promoção de experiências variadas na empresa e apoio à liderança baseada em funções.
- Desenvolvimento da cultura digital: gestão proativa de mudanças, pesquisas culturais e monitoramento de tendências.
- Locais de trabalho digitais: desenho de espaços para formas alternativas de trabalho e aumento da criatividade.

Essas duas dimensões da capacidade digital são mais bem avaliadas com o uso de uma avaliação da prontidão digital, associada ao modelo de negócios e ao roteiro digital. A maioria das empresas já pode explorar alguma experiência que precise ser priorizada e desenvolvida para aplicação futura. O Centro de Serviços Compartilhados de RH é a incubadora ideal para o desenvolvimento da estratégia digital, por reunir alguns dos ativos mais importantes para essa tarefa: o conhecimento da força de trabalho, o acesso a uma grande quantidade de dados de RH, a experiência em capacitação técnica das transações de RH e o fato de o Centro de Serviços Compartilhados de RH ser o ponto de interação preferido e estabelecido dos funcionários.





## **Serviços Compartilhados – tendências e oportunidades em Controladoria**

### **1. Histórico**

Uma função de Controladoria moderna e avançada busca aprimorar continuamente sua eficácia e eficiência para apoiar melhor a tomada de decisões, evoluindo de uma função mais de apoio para o papel de verdadeira parceria de negócios, com um impacto significativo nas decisões da gestão. Isso implica fornecer insights de negócios com alta relevância administrativa; por exemplo, com comentários em relatórios e uma compreensão profunda do atual panorama do desenvolvimento de negócios. Cerca de 25% de todos os recursos da função financeira já são dedicados à obtenção de uma profunda compreensão do desenvolvimento de negócios. Isso representa um aumento de 40% desde 2009.<sup>3</sup>

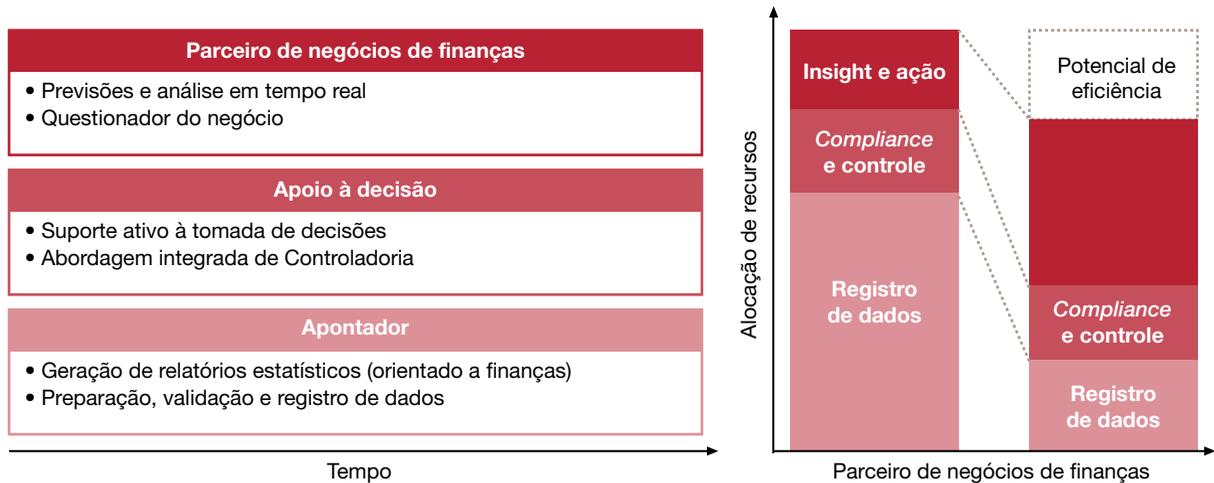
Desafios recentes reforçaram esse processo de evolução e aumentaram a pressão sobre a Controladoria. As demandas sobre a função estão crescendo: as empresas exigem informações baseadas em análises profundas para apoiar a tomada de decisão. No entanto, não será possível satisfazer essas expectativas crescentes enquanto a coleta e a consolidação de dados envolverem uma parcela tão grande de recursos – em média, 64% do FTE da Controladoria.<sup>4</sup> Além disso, raramente existe uma alocação de tarefas orientada a processos, com funções e responsabilidades definidas. A configuração da função muitas vezes segue a abordagem “todo mundo faz tudo”, sem uma divisão definida de tarefas por tipo de atividades.

Portanto, tornou-se necessário repensar a distribuição tradicional de funções e estruturas organizacionais. Nesse contexto, outras funções – como Contabilidade, RH, Compras e TI – já estabeleceram Serviços Compartilhados como um padrão intersetorial, enquanto a Controladoria começou esse tipo de iniciativa há apenas alguns anos.

<sup>3</sup> PwC. Como realizar seu potencial. Estudo sobre benchmark da performance da função financeira, 2013.

<sup>4</sup> PwC. Como realizar seu potencial. Estudo sobre benchmark da performance da função financeira, 2013.

## De “apontador” a parceiro de negócios de finanças

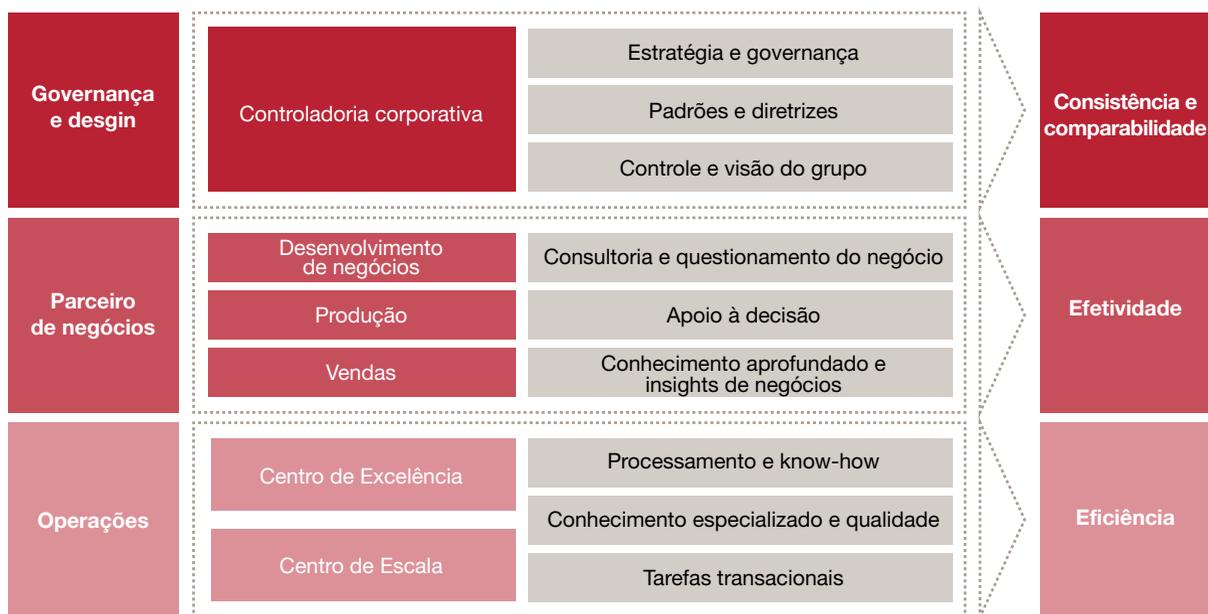


## 2. O modelo operacional futuro

O número crescente de requisitos de gestão está levando a uma profissionalização maior da Controladoria, de forma semelhante à observada em outras funções importantes. O principal impulso de melhoria é a distinção mais rígida entre os diferentes tipos de tarefas. O agrupamento de atividades permite que a função se concentre em suas tarefas básicas, como análises, avaliações e organização dos serviços da forma mais eficiente possível, sem sacrificar a qualidade.

As tarefas da função operacional de Controladoria são centralizadas em operações e representam cerca de 60% a 70% da função como um todo. Contabilidade de custos e as tarefas de coleta e consolidação de dados da função de emissão de relatórios são candidatas fortes à agregação, enquanto as estruturas existentes do Centro de Serviços Compartilhados (Contabilidade) são utilizadas para formar Serviços Compartilhados multi e interfuncionais. Nesse contexto, o escopo não se limita a algumas tarefas transacionais ou processos selecionados: um Centro de Serviços Compartilhados de Controladoria maduro explora o potencial de criar uma organização que presta serviços para todas as áreas de Controladoria, inclusive análise e planejamento financeiro, relatórios, previsões etc.

## As três principais áreas de competências de Controladoria

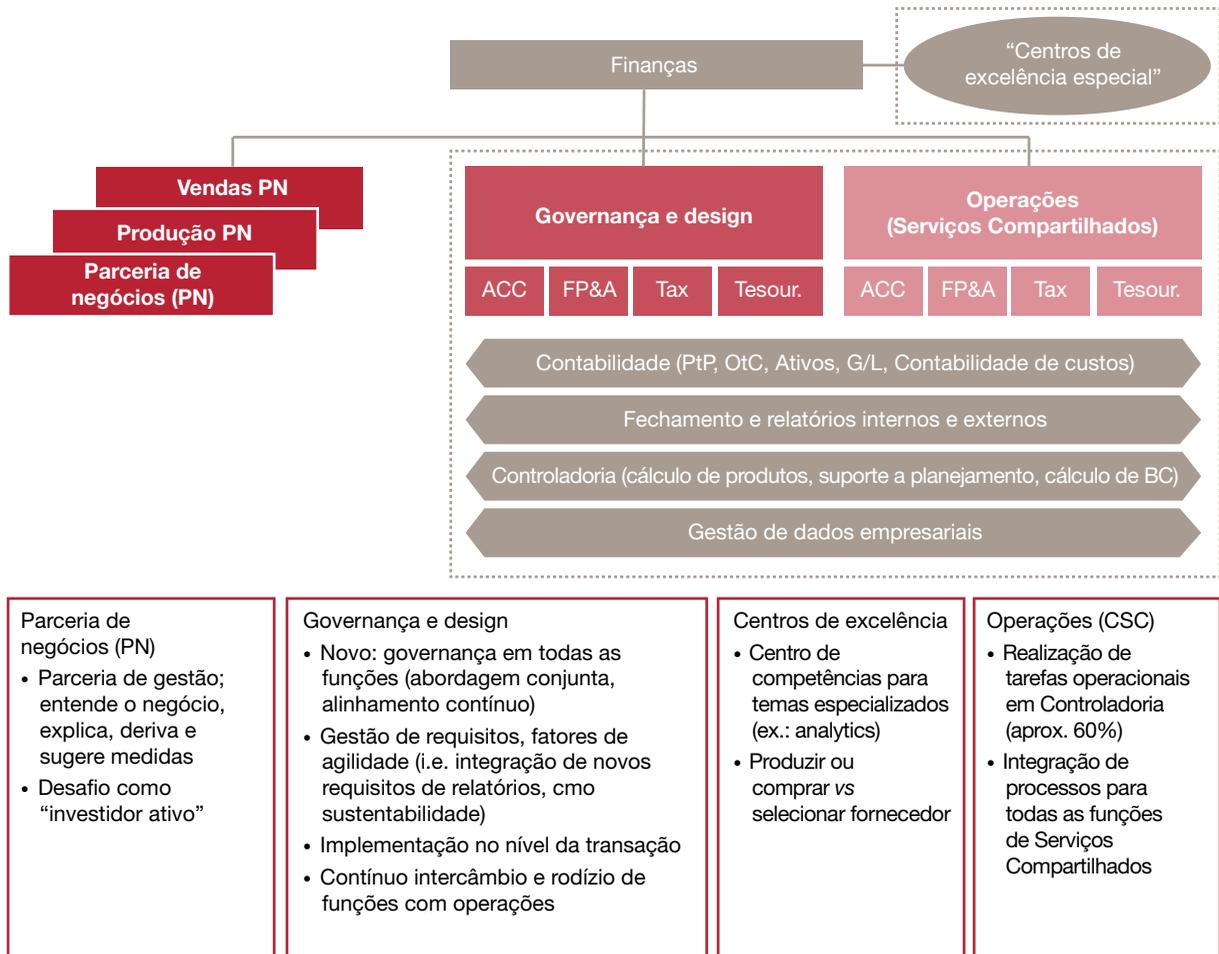


- **Parceiro de negócios (controladoria local):** Os parceiros de negócios com visão de futuro e centrados no cliente agem como verdadeiros copilotos da gestão de desempenho e de negócios local. Eles se concentram na interpretação dos dados de negócios para obter insights essenciais sobre desempenho corporativo e desenvolvimento de negócios. A unidade está em permanente intercâmbio com as operações.
- **Governança e design (controladoria corporativa):** O principal objetivo desta unidade central é garantir o alinhamento de uma estratégia de controladoria holística e de uma política para todo o grupo no que tange a aspectos de conformidade, gestão de riscos e qualidade.
- **Operações – Centro de Excelência:** Tarefas especializadas e mais complexas de todo o grupo são agregadas em um Centro de Excelência. Um elevado nível de transparência e eficiência é alcançado através da padronização e da harmonização de métodos no âmbito do grupo todo (por exemplo, a preparação consistente de cálculos de casos de negócios em uma estrutura definida usando um layout padrão). Análises preditivas e de negócios representam tarefas básicas típicas dessa unidade.
- **Operações – Centro de Escala:** As tarefas transacionais (por exemplo, processamento e provisão de dados) são realizadas de forma centralizada em uma organização de Serviços Compartilhados para todos os processos de Controladoria, com o objetivo principal de prestar serviços com a qualidade acordada e no prazo, garantindo alta produtividade e eficiência de custos.

### 3. Desafios de implementação

Os Serviços Compartilhados de Controladoria precisam lidar com novos desafios relacionados a aspectos específicos da função:

#### A área de finanças do futuro separa design, negócios, parcerias e operações



- Integração organizacional com as operações: a função de Controladoria busca atender aos requisitos do negócio e às necessidades de informação da gestão de uma maneira confiável e tempestiva. Segundo sua autopercepção, a Controladoria precisa estar próxima das operações. Não existe no momento uma clara diferenciação das atividades de coleta, processamento e análise de dados. Isso aumenta a complexidade na identificação de atividades que podem ser agregadas.
- Fragmentação do controle de atividades: A configuração organizacional típica da Controladoria é descentralizada (por exemplo, um controlador por unidade de negócio e país). A centralização de atividades selecionadas requer a reorganização da Controladoria para obter sinergias.

- Baixo grau de padronização e automação: Pedidos pontuais e falta de regulação externa (como ocorre em Contabilidade, por exemplo) levam a relatórios heterogêneos. Isso cria uma exigência elevada de esforço manual para gerar relatórios baseados em planilhas (o Microsoft Excel representa o método escolhido predominante).<sup>5</sup> Projetos para aumentar a padronização nos relatórios mostram que cerca de 80% dos relatórios atuais podem ser harmonizados. A harmonização ou mesmo a padronização fornecem então a base para uma maior automação. No entanto, uma padronização completa de estruturas descentralizadas de modo algum é um pré-requisito para a implementação de Serviços Compartilhados em Controladoria. Iniciativas de padronização podem ser implementadas de forma muito mais eficiente e confiável em estruturas que já foram centralizadas.
- Gestão da mudança: A controladoria é muitas vezes cercada por mitos, o que resultou em um portfólio de serviços difuso que fornece todos os tipos de informações ou relatórios, sem uma distinção clara de tarefas, funções e responsabilidades. A implementação de Serviços Compartilhados ajuda a “desmistificar” a função, forçando a Controladoria a definir um claro portfólio de atividades e competências. Isso requer uma gestão eficaz da mudança e só pode levar ao sucesso se for garantida a proximidade entre Finanças, parceiros de negócios e operações (Centros de Serviços Compartilhados).

#### 4. Panorama

As atuais estruturas de Serviços Compartilhados serão ampliadas cada vez mais com a inclusão de atividades de Controladoria e outras funções; o resultado pode ser observado em Serviços Compartilhados multifuncionais, atuando como organizações de serviços independentes dentro do grupo. Em um futuro próximo, os Serviços Compartilhados de Controladoria serão uma prática comum e intersetorial, permitindo a profissionalização da função através da identificação permanente de potenciais atividades a serem descontinuadas, bem como centralizadas e automatizadas. Portanto, os Serviços Compartilhados de Controladoria serão um grande facilitador de parcerias de negócios. O diretor financeiro (CFO) tradicional evoluirá para uma função de diretor de desempenho (CPO) e dará uma contribuição significativa para o desenvolvimento e a realização dos objetivos estratégicos. Nossos estudos preveem que, até 2030, as organizações de melhor desempenho não gastarão tempo nenhum na coleta de dados, uma vez que todos esses processos serão totalmente automatizados.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> PwC. Como realizar seu potencial. Estudo sobre benchmark da performance da função financeira, 2013.

<sup>6</sup> PwC. Temas financeiros: O futuro da função de finanças.





## **Serviços Compartilhados na era da digitalização global**

Como mostram os resultados da pesquisa deste ano, o conceito de serviço compartilhado atingiu uma elevada maturidade e, portanto, a maioria das empresas está melhorando continuamente a padronização e a automação. A pesquisa deste ano também confirma os resultados da edição anterior (2014), que identificou o aumento da padronização e da automação como desafios futuros para manter a competitividade.

Essas descobertas revelam duas tendências. Em primeiro lugar, há uma industrialização do setor de Serviços Compartilhados. Em segundo lugar, seguindo a lógica dessa evolução, os Serviços Compartilhados parecem ser uma fase necessária rumo à automação em larga escala.

**Padronização:** Processos, sistemas e estruturas padronizadas são essenciais para o sucesso de uma organização de Serviços Compartilhados. A harmonização dos processos e do ambiente de TI é vista como o maior desafio da criação

de um Centro de Serviços Compartilhados. Geralmente, são necessários até 12 meses para agilizar processos para que eles cumpram os requisitos de eficiência e eficácia.

A grande maioria das empresas adota uma abordagem CIP a fim de avaliar e melhorar os serviços regularmente. Algumas tentam usar a estrutura organizacional para obter maior padronização, por exemplo, através da criação de cargos, como proprietários de dados e proprietários de processos, a fim de assegurar que existam pessoas especificamente responsáveis por essas áreas. No entanto, como os benefícios da padronização são limitados, as empresas têm de começar a automatizar seus processos para otimizar ainda mais suas operações de Serviços Compartilhados.

**Automação:** A digitalização e a automação afetarão significativamente o ambiente de negócios – especialmente na área de Serviços Compartilhados. Os processos automatizados reduzem tempos de ciclo, taxas de erro e os custos com pessoal, e permitem

que as equipes se concentrem em lidar com tarefas mais complexas e que agregam mais valor. A automação conduz, portanto, a mais produtividade, qualidade de serviço e satisfação do cliente. Atividades especialmente transacionais – que já atingiram maturidade elevada em matéria de Serviços Compartilhados – têm grande potencial para ser totalmente automatizadas. Para Serviços Compartilhados de Contabilidade e Controladoria, o SAP S/4 HANA Finance, com sua opção de implantação Central Finance, oferece a possibilidade de replicar dados de vários sistemas de ERP em tempo real. Ele cria um conjunto de dados harmonizados em um único sistema Central Finance e, assim, evita as discrepâncias entre os diferentes sistemas ERP que o cliente usa.

Nossa experiência mostra que a automação baseada em regras se torna uma prioridade para Organizações de Serviços Compartilhados. A Automação de Processos por Robótica permite automatizar por completo processos

altamente baseados em regras, adicionando ferramentas específicas para automação à infraestrutura existente. Mesmo que a automação baseada em regras esteja apenas entrando no cenário de Serviços Compartilhados em uma escala mais ampla, o desenvolvimento do próximo nível de automação já está em andamento. A inteligência artificial permitirá integrar ferramentas no cenário existente dos Centros de Serviços Compartilhados para que atividades mais complexas e complicadas possam ser automatizadas – por exemplo, através de algoritmos de *machine learning*. Seguindo essa lógica, é possível esperar uma mudança do orçamento de RH para o orçamento de TI.

Além da padronização e da automação, a variedade de processos e funções está aumentando. O escopo funcional dos Serviços Compartilhados está se deslocando de processos transacionais para processos mais complexos e baseados em conhecimento.

**Ampliação de escopo:** Os Serviços Compartilhados do futuro serão caracterizados pela integração de serviços transacionais e baseados em conhecimento. Estes últimos incluem serviços especializados, como análise preditiva e gerenciamento de dados. Ao integrar mais e mais serviços, o suporte flexível para novos modelos de negócio é vital. À medida que as áreas funcionais são cobertas e a complexidade de Serviços Compartilhados cresce, a estrita separação de diferentes Centros de Serviços Compartilhados é cada vez mais difícil e, portanto, a criação de uma rede global se tornará inevitável. Como consequência, novas qualificações e perfis profissionais serão necessários.

**Valorização do trabalho:** Com a integração de novas funções na organização de Serviços Compartilhados, as qualificações e os perfis de trabalho necessários mudarão. Processos baseados em conhecimento e serviços especializados exigem um nível maior de qualificações do que atividades transacionais. Em futuros Serviços Compartilhados, os trabalhadores dedicados a serviços operacionais de processos transacionais se tornarão menos relevantes devido ao aumento da automação. O foco se deslocará para especialistas e detentores de know-how em processos *end-to-end*, como cientistas de dados, especialistas em análises e especialistas em processos. A fim de garantir a qualidade dos serviços recém-integrados, as empresas terão de criar ou ampliar a gestão de serviços, especialmente na área de gestão de competências.

**Organização:** Como resultado desse aprimoramento de escopo, e também devido à padronização e à automação, as empresas precisarão repensar a sua estrutura organizacional. Em vez de operar um Centro de Serviços Compartilhados com uma única função, as empresas atuais preferem cada vez mais combinar múltiplas funções e adicionar a essa combinação atividades que exigem diferentes níveis de qualificação.

Com a tendência crescente de modelos globais para entrega do *core business*, a organização de Serviços Compartilhados torna-se global e multifuncional, e também segue o seu próprio modelo de entrega global. Os atuais Centros de Serviços Compartilhados locais e com função única tendem a ser integrados à organização de Serviços Compartilhados global. O modelo tradicional de Torre Única se tornará cada vez mais obsoleto, com a

adoção pelas empresas de uma abordagem mais orientada a processos do início ao fim e uma visão mais orientada ao cliente. As empresas devem ter como objetivo criar um forte “*business backbone*”, estabilizando e harmonizando seus serviços administrativos e integrando-os em uma organização de serviços global. Com níveis crescentes de automação, os benefícios da arbitragem dos custos do trabalho diminuirão e a presença geográfica em localidades de baixo custo se tornará menos relevante.

**Foco em serviços:** Os Serviços Compartilhados do futuro serão caracterizados por um foco crescente em serviços e na satisfação do cliente. Nesse contexto, os Serviços Compartilhados evoluirão do conceito de um “balcão estendido” para um amplo e geral Centro de Serviços de Negócios Globais, que prestará serviços diversificados e de alta qualidade para o cliente. A concentração de serviços em uma estrutura de Serviços de Negócios Globais e a automação de processos atual levarão ao aumento da transparência para o consumidor e promoverão o relacionamento com os clientes.

Todos os fatores benéficos, como localização, multifuncionalidade e automação, forçarão as empresas a repensar a sua estratégia de prestação de serviços e a desenvolver novos modelos de negócios a fim de alcançar ganhos de eficiência adicionais e melhorar a eficácia dos serviços.



## ***Contatos***

---

### ***Ricardo Neves***

Sócio da PwC Brasil

55 (11) 3674 3577  
ricardo.neves@pwc.com

---

### ***Luciana Medeiros***

Sócia da PwC Brasil

55 (11) 3674 2620  
luciana.medeiros@pwc.com

---

### ***Claudio Machado***

Diretor da PwC Brasil

55 (11) 3674 2537  
claudio.machado@pwc.com



## Tabela de figuras

Fig. 1	Funções de negócios no Mercado de Serviços Compartilhados agregadas por benefícios e nível de maturidade.....	6
Fig. 2	Grau de realização dos objetivos.....	7
Fig. 3	Tempo necessário para estabilizar as operações de Serviços Compartilhados após a implementação.....	7
Fig. 4	Economia de custos operacionais prevista x real.....	8
Fig. 5	Comparação da redução planejada e real de FTE no plano de negócios inicial.....	8
Fig. 6	Tempo de retorno planejado x real para implementar Centros de Serviços Compartilhados.....	9
Fig. 7	Progressão/evolução de Serviços Compartilhados.....	10
Fig. 8	Estratégia de implementação.....	11
Fig. 9	Configuração organizacional por função.....	13
Fig. 10	Estratégia organizacional para os próximos dois anos.....	14
Fig. 11	Estratégia de seleção de recursos.....	14
Fig. 12	Visão geral dos desafios futuros e iniciativas comuns.....	15
Fig. 13	Atribuição de responsabilidades por desenvolver e gerir processos.....	16
Fig. 14	Comparação entre as estruturas organizacionais reais e planejadas.....	17
Fig. 15	Mudança de processos transacionais para intensivos em conhecimento.....	18
Fig. 16	Segregação de atividades – Contabilidade.....	19
Fig. 17	Segregação de atividades – Impostos, Tesouro e Gestão de Caixa.....	20
Fig. 18	Segregação de atividades – Controladoria.....	21
Fig. 19	Segregação de atividades – Compras.....	22
Fig. 20	Segregação de atividades – Vendas.....	23
Fig. 21	Segregação de atividades – Recursos Humanos.....	23
Fig. 22	Segregação de atividades – TI.....	24
Fig. 23	Nível de documentação de processos.....	25
Fig. 24	Nível de padronização em relação à existência de um modelo de processo padrão.....	25
Fig. 25	Nível de padronização de processos com relação ao uso de sistemas ERP.....	26
Fig. 26	Porcentagem da equipe que classificou as condições de trabalho como “boas” ou “muito boas”.....	28
Fig. 27	Taxa de rotatividade anual nos últimos três anos.....	28
Fig. 28	Perfil de idioma dos funcionários.....	29
Fig. 29	Relevância de critérios de serviço selecionados para vários níveis de hierarquia.....	30
Fig. 30	Escolha de conceitos de cobrança para Serviços Compartilhados.....	31
Fig. 31	Nível de uso de benchmarks internos/externos para avaliar o desempenho do Centro de Serviços Compartilhados.....	32
Fig. 32	Nível de uso de uma abordagem CIP para melhorar os processos de negócios.....	32
Fig. 33	KPIs comumente usados para Serviços Compartilhados.....	33
Fig. 34	Participação por indústria.....	34
Fig. 35	Faturamento da empresa em bilhões de euros em 2015.....	35
Fig. 36	FTE empregado em toda a empresa em 2015.....	35
Fig. 37	Número de localidades com operações internacionais.....	35

# Abreviações

<b>ACC</b>	Accounting (Contabilidade)	<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>BPM</b>	Business Process Model (Modelo de Processo de Negócios)	<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)
<b>BPMN</b>	Business Process Model and Notation (Notação e Modelo de Processo de Negócios)	<b>OCR</b>	Optical Character Recognition (Reconhecimento óptico de caracteres)
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer (Diretor financeiro)	<b>O2C</b>	Order to Cash (Do pedido ao pagamento)
<b>CIP</b>	Continuous Improvement Process (Processo de Melhoria Contínua)	<b>P2P</b>	Purchase-to-Pay process (Processo da compra ao pagamento)
<b>CoC</b>	Center of Competence (Centro de Competência)	<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e desenvolvimento
<b>CPO</b>	Chief Performance Officer (Diretor de Desempenho)	<b>PN</b>	Parceria de Negócios
<b>CSC</b>	Centro de Serviços Compartilhados	<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Integrada)	<b>RPA</b>	Robotic Process Automation (Automação de Processos por Robótica)
<b>F&amp;A</b>	Finance and Accounting (Finanças e Contabilidade)	<b>SCM</b>	Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos)
<b>FP&amp;A</b>	Financial Planning and Analysis (Análise e Planejamento Financeiro)	<b>SG&amp;A</b>	Sales, General and Administration (Encargos de venda, administração e outros encargos gerais)
<b>FTE</b>	Full-time equivalent (Equivalente a tempo integral de um recurso)	<b>SLA</b>	Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)
<b>GBS</b>	Global Business Services (Serviços de Negócios Globais)	<b>SMAC</b>	Social, mobile, analytics, cloud (Mídias sociais, dispositivos móveis, analíticos e nuvem)
<b>G/L</b>	General Ledger (Livro-razão)	<b>SSF</b>	SAP Shared Services Framework
<b>GPO</b>	Global Process Owner (Dono do processo global)	<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
		<b>TQM</b>	Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

## ***Nossos escritórios***

### ***São Paulo - SP***

Av. Francisco Matarazzo, 1400  
Torre Torino, Água Branca  
05001-903, São Paulo/SP  
Telefone: (11) 3674-2000

### ***Barueri - SP***

Al. Mamoré, 989 21º, 22º e 23º  
Cond. Edifício Crystal Tower  
06454-040, Barueri/SP  
Telefone: (11) 3674-2000

### ***Belo Horizonte - MG***

Rua dos Inconfidentes,  
911, 18º e 17º  
Bairro Funcionários  
30140-128 Belo Horizonte/MG  
Telefone: (31) 3269-1500  
Fax: (31) 3269-1844

### ***Brasília - DF***

SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C  
Ed. Business Center Tower  
Salas 801 a 811, Brasília/DF  
70322-915, Caixa Postal 08850  
Telefone: (61) 2196-1800  
Fax: (61) 2196-1820

### ***Campinas - SP***

R. José Pires Neto, 314, 10º  
13025-170, Campinas/SP  
Telefone: (19) 3794-5400  
Fax: (19) 3794-5469

### ***Curitiba - PR***

Al. Dr. Carlos de Carvalho,  
417, 10º  
Curitiba Trade Center  
80410-180, Curitiba/PR  
Telefone: (41) 3883-1600  
Fax: (41) 3883-1698

### ***Florianópolis - SC***

Av. Rio Branco, 847  
Salas 401, 402, 403 e 409  
88015-205, Florianópolis/SC  
Telefone: (48) 3212-0200  
Fax: (48) 3212-0210

### ***Goiânia - GO***

Av. 136, nº 797 - Setor Sul  
Cond. New York Square –  
Business Evolution  
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A  
74093-250 - Goiânia - GO  
Telefone: (62) 3270-5900

### ***Maringá - PR***

Av. Pedro Taques, 294, 10º,  
Zona 3  
Ed. Átrium - Centro Empresarial  
87030-000, Maringá/PR  
Telefone: (44) 3472-2200

### ***Porto Alegre - RS***

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º  
Ed. Madison Center  
90430-000, Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3378-1700  
Fax: (51) 3328-1609

### ***Recife - PE***

R. Padre Carapuço, 733, 8º  
Ed. Empresarial Center  
51020-280, Recife/PE  
Telefone: (81) 3464-5000  
Fax: (81) 3464-5098

### ***Ribeirão Preto - SP***

Av. Antônio Diederichsen,  
400, 21º e 22º  
Ed. Metropolitan  
Business Center  
14020-250, Ribeirão Preto/SP  
Telefone: (16) 3516-6600  
Fax: (16) 3616-6685

### ***Rio de Janeiro - RJ***

R. do Russel 804  
Ed. Manchete, Térreo, 6º e 7º  
22210-907, Rio de Janeiro/RJ  
Telefone: (21) 3232-6112  
Fax: (21) 3232-6113

### ***Salvador - BA***

Av. Tancredo Neves, 620, 34º  
Ed. Empresarial Mundo Plaza  
41820-020, Salvador/BA  
Telefone: (71) 3417-7500  
Fax: (71) 3417-7698

### ***São José dos Campos - SP***

R. Euclides Miragaia, 433  
Conj., 301 e 304  
12245-902, São José dos  
Campos/SP  
Telefone: (12) 3519-3900  
Fax: (12) 3519-3998

### ***Sorocaba - SP***

R. Riachuelo, 460, 5º  
Ed. Trade Tower  
Salas 501, 502, 503 e 504  
18035-330, Sorocaba/SP  
Telefone: (15) 3332-8080  
Fax: (15) 3332-8076

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



© 2017 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)