

www.pwc.com.br

Global Business Services

A chave para a agilidade



Prefácio

Os Global Business Services (GBS, serviços empresariais globais) se estabeleceram firmemente no ambiente de negócios. Para a maioria das empresas, a implementação e utilização de estruturas de serviços compartilhados são cruciais para que elas se mantenham competitivas, especialmente quando a pressão para reduzir custos atinge níveis inéditos. Embora a história do GBS tenha começado com a realização de atividades altamente repetitivas para clientes internos, os centros de serviços compartilhados (CSCs) estão evoluindo atualmente para fornecer serviços empresariais globais, abrangendo atividades globais de back-office de ponta a ponta. Esse novo foco inclui também a oferta de atividades de valor agregado aos clientes internos e a digitalização adicional de atividades transacionais.

E é nesse ponto que entra a agilidade, a capacidade de pensar e compreender rapidamente e de avançar de forma acelerada e fácil. O GBS chegou a um estágio no qual pode trazer os benefícios do trabalho ágil tanto para clientes internos como para a organização.

Dentro dos CSCs atuais, estamos observando uma forte tendência de transferir processos de ponta a ponta das estruturas corporativas para o GBS. No passado, a função financeira era a maior e, portanto, a mais importante (e dominante) função na empresa. Hoje, o foco mais global inclui todas as importantes funções corporativas. Isso geralmente reduz a influência da função financeira, enquanto as de FP&A e de vendas e compras são as que mais se beneficiam.

Cada vez mais empresas também estão transferindo essas funções de ponta a ponta para CSCs, tornando-os menos dependentes da função financeira.

Com outras funções dentro dos CSCs desempenhando um papel crescente e a dependência do CSC diminuindo em relação à função financeira, o papel do líder do GBS também mudará. Em vez de o diretor financeiro (CFO) ser automaticamente líder do GBS, no futuro outros membros da diretoria executiva reconhecerão as suas responsabilidades, à medida que a importância das suas funções aumentar no CSC. Isso fará o líder do GBS adquirir um papel mais multifuncional.

Quanto ao aumento da digitalização e da automatização, os CSCs precisam se adaptar às melhorias contínuas que estão sendo feitas nas organizações. A implementação de ferramentas digitais permite que os CSCs liberem pessoal para atividades que geram valor e ganhem eficiência.

No entanto, a introdução dessas tecnologias leva tempo e requer investimento financeiro. Além da necessidade de permitir prazos de execução adequados ao analisar o potencial e implementar soluções digitais, as empresas que utilizam essas soluções descobriram que os investimentos iniciais são cruciais para o desenvolvimento da organização. Isso se aplica tanto a projetos de curto prazo – como ganhos rápidos a partir de soluções de automação de processos robóticos (RPA) – quanto a transformações de médio ou longo prazo, como a implementação de inteligência artificial (IA) e, claro, a transição para o SAP S/4HANA.

Tudo isso envolve não apenas mudanças organizacionais, mas também desafios relacionados a pessoal. O grande número de funções fornecidas por um CSC de larga escala significa que ele precisa contar com empregados qualificados, especialmente se o foco em atividades de valor agregado continuar a crescer. Isso aumenta a concorrência por talentos adequados e cria a necessidade de os CSCs se posicionarem e se afirmarem no mercado como empregadores atraentes. A marca do empregador terá assim um forte impacto na distribuição final de talentos, e as empresas terão de pagar mais para contratar pessoal talentoso.

Este estudo é o sexto de uma série de publicações produzidas a cada dois anos. A pesquisa em que ele se baseia foi realizada de novembro de 2020 a janeiro de 2021 e incluiu empresas de todo o mundo e de uma grande variedade de indústrias. Ao todo, os resultados abrangem mais de 300 CSCs, o que nos permite fornecer uma visão geral abrangente do status quo, dos acontecimentos atuais e dos desafios existentes e futuros. O estudo também abrange as implicações dessas questões sobre estratégia e visão, organização e governança, processos, tecnologia e dados, pessoas e cultura, além de fornecer um panorama sobre as próximas tendências-chave e futuros desenvolvimentos em CSCs.

Agradecemos a todas as empresas que participaram desta pesquisa, bem como a todas as organizações e parceiros que encontraram tempo em um mundo tão atribulado para fornecer contribuições e perspectivas valiosas.

Agradecemos também ao Network global PwC, que teve grande impacto nesta pesquisa. Todas essas contribuições nos permitiram produzir um estudo final atraente e profundo. Esperamos que você aprecie esta publicação e que nossas observações sejam úteis para o desenvolvimento da sua organização.



Luciana Medeiros

Sócia e líder de Management Consulting da PwC Brasil

Sumário

Lista de figuras	5
Lista de abreviaturas	7
 A Principais conclusões	8
 B Situação atual e acontecimentos recentes em GBS	10
 C Estratégia e visão	19
 D Organização e governança	24
 E Processos	37
 F Tecnologia e dados	53
 G Pessoas e cultura	63
 H Panorama	72
 I Escopo da pesquisa	74
Contatos	77

Lista de figuras

Fig. 1	Quais serviços o GBS fornece atualmente e quais você planeja que ele forneça no futuro?	13
Fig. 2	Gestão de crises no GBS: ações tomadas por vários GBS durante a pandemia	16
Fig. 3	Porcentagem de serviços de análise e planejamento financeiro transferidos para o GBS	19
Fig. 4	Modelos de gestão para serviços empresariais: organizações lineares versus organizações ágeis	20
Fig. 5	Que opções descrevem melhor sua estratégia de GBS para os próximos cinco?	22
Fig. 6	Você avalia terceirizar alguns processos ou funções?	23
Fig. 7	Para quais funções você avalia terceirizar serviços?	24
Fig. 8	Prós e contras das organizações lineares tradicionais comparados com organizações em rede	25
Fig. 9	Exemplo de um modelo organizacional híbrido para serviços empresariais	26
Fig. 10	Como você descreveria seu GBS?	28
Fig. 11	Quem é responsável pelo seu GBS?	29
Fig. 12	Como você gerencia a colaboração com clientes internos?	30
Fig. 13	Que método você utiliza para cobrar custos GBS de clientes?	31
Fig. 14	Quais são os KPIs mais importantes para sua organização?	32
Fig. 15	Qual é o desafio mais importante para sua empresa em relação a controles internos?	33
Fig. 16	Casos de uso para o pacote de análise da PwC para desempenho e conformidade do GBS	35
Fig. 17	O pacote de análise de desempenho e compliance de GBS da PwC (captura de tela)	36
Fig. 18	Que serviços seu GBS fornece e que proporção das atividades você transferiu para o GBS?	37
Fig. 19	Aspectos examinados numa avaliação de maturidade do CSC	39
Fig. 20	Benchmark geral dos centros de clientes para outros GBS, por área	41
Fig. 21	Em que nível seus processos são padronizados?	42

Fig. 22	As organizações de compras passarão de configurações baseadas em categorias para estruturas de grupos de valor	45
Fig. 23	KPIs para organizações de compras do futuro	47
Fig. 24	Você usa o gerenciamento de processos de ponta a ponta (ou seja, organização orientada por processos)?	48
Fig. 25	Tarefas de serviço de campo em cascata para outras entidades	49
Fig. 26	Que iniciativas de digitalização, na sua opinião, terão maior impacto no futuro?	53
Fig. 27	Elementos de um modelo operacional pretendido para automação	55
Fig. 28	Roteiro de automação, desde a prova de conceito até automação em escala	56
Fig. 29	Quais são os seus principais objetivos para as iniciativas de digitalização?	57
Fig. 30	CSCs de TI podem ser configurados como serviços gerenciados ou como parte da cadeia de valor	59
Fig. 31	Qual é o nível atual de automação e o nível pretendido dentro do seu GBS?	60
Fig. 32	Você usa data analytics para identificar oportunidades de melhoria?	61
Fig. 33	Framework de operações de RH NextGen da PwC	65
Fig. 34	Qual é a rotatividade anual média de pessoal que a sua empresa experimentou nos últimos três anos?	66
Fig. 35	Você tem incentivos para reduzir a rotatividade de pessoal?	67
Fig. 36	Em média, quanto tempo é necessário para recrutar os seguintes tipos de empregados?	68
Fig. 37	Quanto os requisitos para os seguintes cargos mudaram nos últimos cinco anos?	68
Fig. 38	Como você cumpre esses novos requisitos de cargos?	69
Fig. 39	Quais são os maiores desafios para as pessoas e para a cultura dentro do seu GBS?	70
Fig. 40	Que medidas você adota para upskilling (digital) de sua equipe?	71

Fig. 41	Quais são as três iniciativas/desafios mais importantes para serviços compartilhados em sua empresa nos próximos dois anos?	72
Fig. 42	Localização do CSC por região	74
Fig. 43	CSCs participantes por indústria	75
Fig. 44	Número de empregados em tempo integral em toda a organização	76

Lista de abreviaturas

APAC	Ásia Pacífico
BPO	Business Process Outsourcing
CFO	Diretor financeiro
CI	Melhoria contínua
CoE	Centro de excelência
CPO	Diretor de compras
CSC	Centro de serviços compartilhados
ERP	Sistema de informação gerencial
ETM	Gestão de tarefas dos empregados
FP&A	Análise e planejamento financeiro
FTE	Full-time equivalent (equivalente a tempo integral)
GBS	Global Business Services
IA	Inteligência artificial
KPI	Indicador-chave de desempenho
OLA	Acordo de nível operacional
RH	Recursos Humanos
RPA	Automação de processos robóticos
SLA	Contrato de nível de serviço
VR	Realidade virtual
XaaS	Tudo como serviço



Principais conclusões

Este estudo nos permitiu identificar uma série de conclusões que serão muito importantes para a futura estrutura dos GBS e para as formas de trabalho que eles utilizam. A seção a seguir apresenta uma descrição geral dessas principais conclusões. Você pode encontrar mais detalhes nos capítulos seguintes.

- 01** A covid-19 alterou drasticamente os processos de negócio e colocou as empresas em uma posição na qual cadeias de suprimento globais livres, viagens, produção e vendas passaram a ser fortemente regulamentadas. Apesar dessas importantes alterações realizadas, no curto prazo, durante os primeiros meses da pandemia, 40% das empresas pesquisadas não pretendem mudar sua estratégia de GBS. Outras 18% disseram que pretendiam até mesmo implementar planos de GBS mais ambiciosos, e pouco mais de um quarto dos participantes esperava que a covid-19 tivesse apenas impactos operacionais. Isso indica fortemente que a covid-19 está impulsionando a digitalização e tornando os empregados menos dependentes de um único local de trabalho: as empresas configuram sistemas de trabalho a partir de casa muito rapidamente e até mesmo as transições foram concluídas remotamente.
- 02** O GBS está se tornando regra em vez de exceção: 50% dos participantes têm agora CSCs multitorre. Isso leva a um declínio no papel e na influência da função contábil no GBS.
- 03** Nosso último estudo sobre GBS, de 2019, identificou a padronização como uma das principais estratégias e objetivos dos GBSs. Os níveis de padronização melhoraram desde 2019, razão pela qual os GBSs agora se concentrarão principalmente na digitalização dos seus serviços. A IA (inteligência artificial) e a RPA (automação de processos robóticos) serão as ferramentas mais importantes para alcançar esse objetivo, enquanto os chatbots terão impacto menor. Muitos GBS consideram também a implementação de IA e RPA como um importante fator de impulso à digitalização atual. Isso sugere que a importância estratégica da digitalização ultrapassa a da padronização atualmente.
- 04** Da tecnologia aos técnicos: as novas tecnologias geralmente requerem o desenvolvimento e o upskilling dos empregados em GBSs, mas uma abordagem em duas frentes é necessária para conseguir isso. A migração do trabalho transacional para a automação e a padronização no gerenciamento de processos criarão perfis de qualificação. Isso dará origem a novos perfis de trabalho. No entanto, eles devem ser preenchidos primeiro e, acima de tudo, os empregados devem receber formação. Observamos que muitos empregados estão à altura dos novos desafios e dispostos a obter mais qualificações e competências. O fato é que nem todos os novos requisitos podem ser satisfeitos com o pessoal existente. Isso exigirá o recrutamento direcionado de novos empregados, o que criará uma guerra por talentos.



- 05** As respostas à pesquisa indicam que o foco do desenvolvimento do GBS está mudando ligeiramente. Acontecimentos recentes mostram que o trabalho para digitalização parece estar agora ultrapassando o impulso por padronização. Ao mesmo tempo, vemos que a digitalização em quase todos os GBSs é acompanhada por uma gestão de processos de ponta a ponta, com uma pessoa do grupo especificamente responsável pela otimização de processos. As respostas sugerem até mesmo a tendência futura de tornar o GBS inteiramente orientado por processos. Alguns GBSs já deixaram de ser silos funcionais para se tornarem organizações de processos de ponta a ponta: eles são comandados por líderes de processos, e não de função. Por exemplo, líder do ciclo procure-to-pay ou do ciclo order-to-cash – cada um responsável por uma equipe relevante.
- 06** E quanto à alternativa da terceirização? Curiosamente, a terceirização parece ser um tema mais importante agora do que em pesquisas anteriores, embora ainda não seja uma questão principal. Um terço dos participantes disse estar avaliando a terceirização, e a área de finanças parece ser a melhor candidata entre as várias funções. A análise adicional de dados mostra que há interesse um pouco maior em terceirizar TI, RH e impostos.
- 07** O trabalho ágil também chegou ao GBS. As organizações de serviço estão impulsionando a agilidade com um foco em atividades criativas. Especialmente em operações – sobretudo a gestão de pisos de lojas, projetos e equipes de projetos – os métodos ágil hoje são quase universais. O trabalho ágil faz sentido quando a criatividade, a novidade e a transformação estão na vanguarda da solução de um problema. No entanto, as atividades altamente especializadas e os processos transacionais em grande escala não devem ser deixados fora da equação, uma vez que o trabalho ágil pode ser mais um obstáculo do que uma ajuda nessas áreas.





Situação atual e acontecimentos recentes em GBS

Tendências em GBS

Em retrospectiva

Quando iniciamos o processo de saída da pandemia de covid-19 com a vacinação, como foi o desempenho geral dos GBSs nesse período? Em grande parte, muito bom. Essas organizações têm processos centralizados e padronizados e usam a automação para otimizar atividades, o que permitiu a elas serem ágeis e se adaptarem às necessidades imediatas de seus clientes. Elas também se tornaram mais competentes em termos digitais e mais bem equipadas para o trabalho remoto. Por isso, atividades como fechamento de contas e pagamento de faturas continuaram com pouca turbulência na maioria dos casos. De certa forma, a pandemia ajudou a enfatizar o papel do GBS como um verdadeiro parceiro de negócios, com muitas organizações aumentando o escopo de seus centros globais como uma plataforma de crescimento. Ao longo da pandemia, vimos que o modelo operacional hub and spoke é o mais comum. Claramente, há um aspecto do planejamento da continuidade dos negócios que é fundamental quando um local tem desafios de infraestrutura. Mas há também agora menos necessidade de centros globais, dada a forma como a automação está impulsionando a padronização e, desse modo, permitindo uma abordagem mais adaptada às demandas regionais.

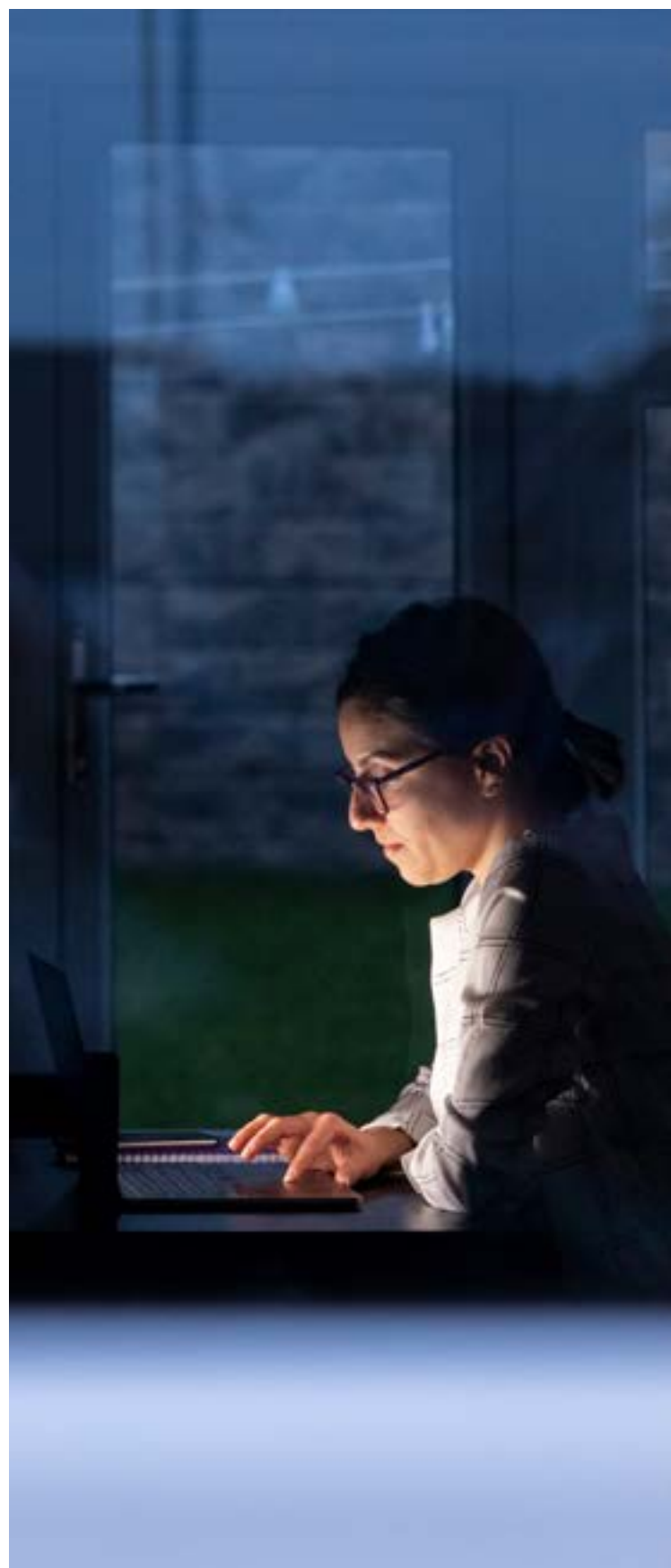
Força de trabalho do futuro

Como então o GBS se adaptou tão bem? Uma das principais razões é o pool de talentos que os GBS desenvolveram. Melhorar qualidade e capacidade requer os conjuntos de competências e os talentos adequados. De acordo com a CEO Survey 2021, da PwC, mais de 50% dos CEOs acreditam que a falta de competências está impactando sua capacidade de inovar, elevando custos, prejudicando a qualidade e afetando a experiência do cliente. O impacto do talento no GBS não é diferente. Aconselhamos os clientes a pensar na construção do GBS usando três pilares de talentos – recursos operacionais, funcionais e técnicos – para obter o melhor desempenho. As competências operacionais ajudam a gerenciar o GBS como uma empresa para garantir um fluxo de trabalho ideal; as qualificações funcionais continuam a ser necessárias para manter as principais capacidades em áreas relevantes, como contabilidade, remuneração e benefícios ou compras. Já as competências técnicas são necessárias para uma digitalização abrangente. O GBS é seu próprio negócio e deve ser operado como tal: os recursos humanos nesses pilares de talentos tomarão decisões de negócios transformadoras e baseadas em dados, em vez de realizarem tarefas transacionais de forma isolada do todo. Como ocorre nas empresas de serviços profissionais, onde os indivíduos com essas diferentes competências trabalham em conjunto, os empregados do GBS concentram-se nos resultados de negócios, e não em suas necessidades individuais. Os estudos mostram que isso também os torna mais propensos a avançar na organização – uma situação vantajosa para todos.



Mais do que economia

Parte do benefício do GBS será sempre um elemento de economia – afinal, isso está no DNA dessa organização. No entanto, os líderes setoriais consideram igualmente custo, qualidade e capacidade ao avaliar a migração de atividades para o GBS. Além do custo, o GBS pode oferecer melhor qualidade para qualquer atividade executada pelo negócio: isso se deve à padronização de processos e ao efeito multiplicador do upskilling, que resulta do trabalho de indivíduos em um ambiente de subordinação centralizada. No entanto, o maior diferencial para os GBSs de sucesso está em ajudar a organização mais ampla a desenvolver recursos e gerar resultados comerciais. A capacidade de automatizar atividades transacionais que não agregam valor, o que libera recursos para áreas mais relevantes, como gerenciamento de dados e análises, transformou os GBSs em verdadeiros parceiros do negócio. Por exemplo, a expectativa de uma empresa de que as faturas de fornecedores sejam pagas em dia é uma exigência, mas a realização de análises de dados adicionais para alavancar reduções de preços (e assim economizar) gera valor adicional, o que, por sua vez, promove a cultura do GBS. Uma vez que sua principal tarefa é realizar atividades de forma mais eficiente do que a própria empresa, as equipes de GBS criaram programas de treinamento para desenvolver mais capacidades digitais, o que resultou em uma plataforma de crescimento para fazer o upskilling da organização como um todo. O GBS costuma ser o único negócio verdadeiramente global dentro da organização que pode enxergar o impacto real de ponta a ponta – então aproveite!





Novo escopo

Embora avanços tenham ocorrido, as organizações ainda estão buscando alcançar a verdadeira otimização de processos de ponta a ponta, e o aspecto cultural da gestão da mudança continua sendo o maior obstáculo. Abdicar do controle para uma organização que é geralmente pensada como um centro de suporte transacional deixa muitos líderes empresariais bastante apreensivos. Mas, como já destacado, o GBS conquistou o respeito e o reconhecimento de muitos líderes empresariais por causa de suas equipes digitais e do seu desempenho durante a pandemia, deixando-os mais confortáveis com a ideia de migrar mais atividades para o GBS. Essas atividades vão desde o trabalho transacional a tarefas de maior valor agregado, mas o que todas elas têm em comum é o fato de os líderes empresariais reconhecerem que o GBS pode executá-las com maior eficiência de custo e eficácia igual ou maior. Hoje, assistimos a um aumento do escopo do GBS para áreas como a elaboração de relatórios fiscais obrigatórios e relatórios comerciais operacionais, nas quais a empresa dedica um tempo significativo a apenas coletar dados de vários sistemas – esse trabalho pode ser facilmente automatizado ou realizado em local onde os custos sejam mais baixos. Além disso, funções como a jurídica, administrativa ou de engenharia também ganharam força no GBS, pois os líderes empresariais reconhecem a oportunidade de o GBS apoiar atividades administrativas mais relacionadas com conformidade e monitoramento. Essa evolução continua a aproximar as organizações do objetivo final dos verdadeiros processos de ponta a ponta. E não nos esqueçamos: o papel essencial de fazer a ponte entre essas preocupações culturais de toda a empresa é desempenhado por ninguém menos do que os donos de processos globais – os promotores da mudança do GBS.

Por que a PwC?

Na PwC, fornecemos suporte abrangente ao longo de todo o ciclo de vida do GBS, da estratégia à execução, incluindo o gerenciamento de provedores terceirizados e o fornecimento de nossos próprios serviços gerenciados para os clientes. Ajudamos nossos clientes a estabelecer GBSs mais eficientes e baseados em tecnologia. A automatização do trabalho sem valor agregado não só melhora o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os empregados: as operações mais centralizadas do GBS também reduzem a pegada de carbono global da empresa para ajudar a melhorar o mundo em que vivemos – na PwC temos orgulho de tornar o mundo um lugar melhor para todos.



William Gilet

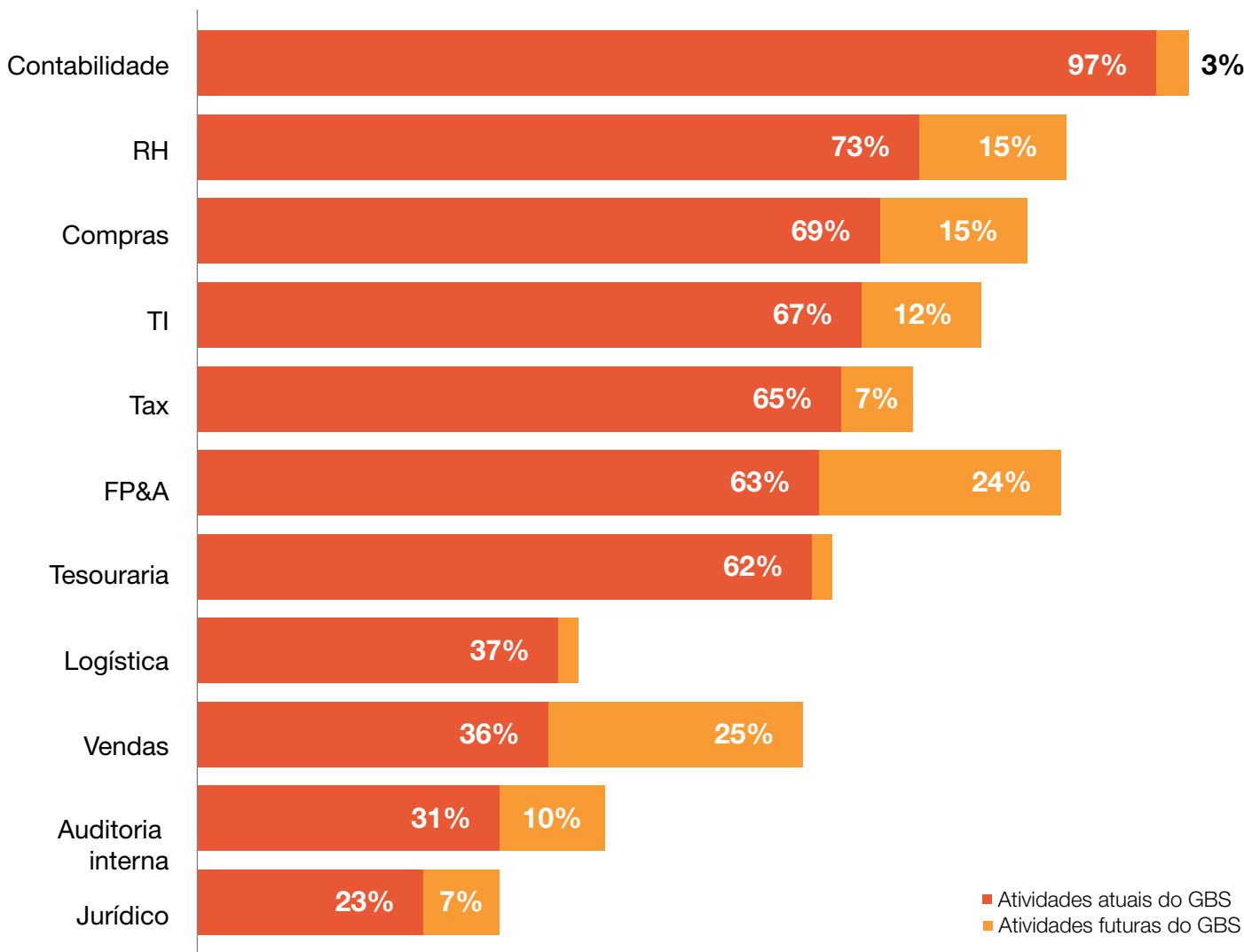
Sócio | Líder da Rede Global de Serviços Compartilhados e Outsourcing

Boston, MA, EUA
william.gilet@pwc.com



Fig. 1 Quais serviços o GBS fornece atualmente e quais você planeja ter no GBS no futuro?

Várias respostas permitidas



A Figura 1 mostra que as atividades contábeis ainda dominam o GBS: 97% das empresas pesquisadas utilizam o GBS nessa área, que é seguida por RH (73%) e compras (69%). Também é claro que todas as funções estão buscando mais maturidade e desenvolvimento dentro do GBS.

Em contabilidade, 80% das atividades globais são fornecidas por unidades próprias e os 17% restantes por meio de parceiros externos. As empresas planejam integrar todas as atividades restantes no GBS, elevando a proporção de serviços contábeis prestados por organizações de serviços compartilhados para até 100%.

Em RH, apenas 9% das atividades são realizadas por prestadores de serviços externos e 64% continuam a ser realizadas internamente. Das empresas pesquisadas, 27% não têm quaisquer serviços de RH prestados por um GBS. No entanto, 15% das empresas planejam integrar futuramente os serviços de RH no GBS.

O quadro é muito semelhante para as atividades de compras. Das empresas pesquisadas, 69% têm a maior parte das suas atividades de compras cobertas por uma estrutura de GBS, sendo que, em 61%, esses serviços são prestados por unidades próprias. Nos 8% restantes, eles são terceirizados. Outros 15% planejam transferir atividades de compras para o GBS.



Em TI, a participação dos serviços terceirizados é maior (23%) e apenas 44% são fornecidos por unidades próprias. Ao mesmo tempo, 12% das empresas pesquisadas planejam integrar suas funções de TI em uma estrutura de serviços compartilhados.

Quase dois terços das empresas pesquisadas têm serviços tributários fornecidos por uma estrutura de GBS, sendo que 57% usam serviços próprios e apenas 10% os terceirizam para prestadores de serviços externos. Cerca de 7% das empresas planejam transferir serviços tributários para o GBS.

Na área de análise e planejamento financeiro (FP&A, na sigla em inglês), apenas 4% das empresas têm serviços terceirizados; 59% mantêm estruturas internas. No entanto, ainda há espaço para melhorias em termos de utilização do GBS: 37% das empresas ainda não transferiram quaisquer serviços de FP&A para um CSC. No entanto, é provável um grande aumento na utilização do GBS em um futuro próximo, uma vez que 24% dos participantes declaram que pretendem integrar mais serviços de FP&A em uma organização compartilhada.

Em tesouraria, o quadro é semelhante: 57% das empresas utilizam serviços internos e, em apenas 5%, eles são terceirizados. Outros 2% planejam a integração no GBS.

Uma divisão muito clara é visível em logística: quase dois terços das empresas pesquisadas ainda não migraram esses serviços para o GBS, enquanto um terço utiliza serviços globais próprios e apenas 4% os terceirizam. Além disso, somente 2% das empresas pesquisadas planejam integrar a logística no GBS, um sinal de que o GBS tem potencial limitado nessa área.

O mesmo se aplica aos serviços de vendas, com um terço das empresas usando serviços globais próprios e 3% contratando prestadores de serviços externos. No entanto, uma parte considerável das empresas planeja integrar atividades de vendas em estruturas compartilhadas.

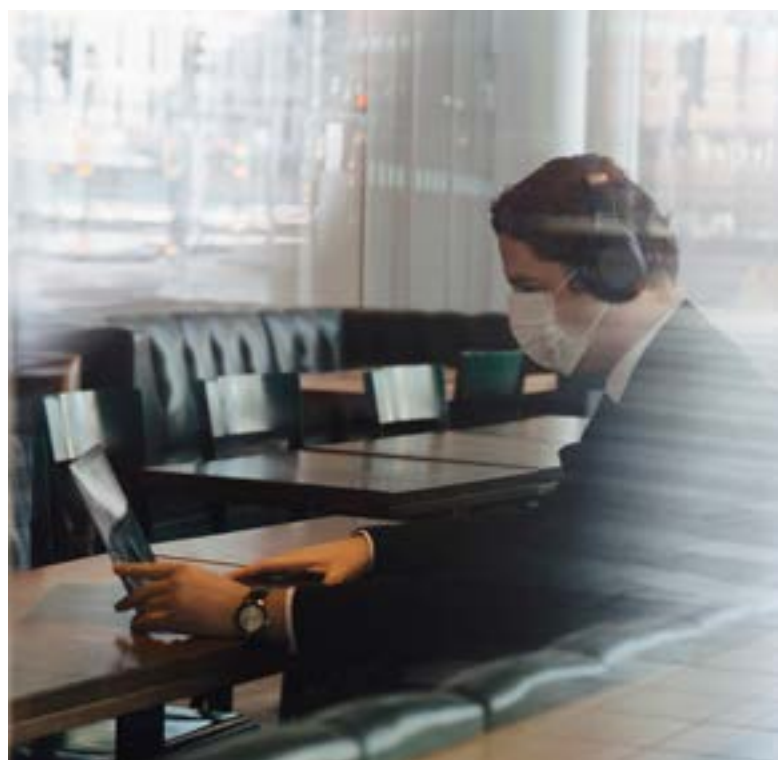
Para serviços de auditoria interna, a transferência para o GBS foi ainda menor: apenas 30% das empresas fornecem esses serviços por meio do GBS interno e somente 1% os terceiriza. Além disso, apenas 10% das empresas pesquisadas planejam transferir mais atividades de auditoria para o GBS.

Por fim, o GBS é menos usado para serviços jurídicos: apenas 20% das empresas fornecem esses serviços pelo GBS interno e 3% os terceirizam. Isso significa que 77% das empresas pesquisadas ainda executam atividades jurídicas dentro das suas organizações originais, embora 7% planejem transferi-las para estruturas compartilhadas.

De modo geral, a Figura 1 mostra que funções maduras como contabilidade, RH e compras têm como objetivo geral aumentar a transferência de atividades para o GBS (por exemplo, contabilidade local zero), enquanto funções menos maduras visam concluir sua configuração inicial dentro de um GBS.

GBS e o novo normal

Nossas conclusões mostram que as empresas consideram o GBS uma estratégia sólida na situação econômica atual. Ao todo, 44% dos participantes disseram que pretendiam prosseguir com a sua estratégia atual, apesar da pandemia de covid-19. Outros 18% ainda estavam avaliando planos mais ambiciosos para o GBS. Cerca de 30% esperavam que a covid-19 tivesse um impacto operacional (por exemplo, pequenos ajustes nas operações) e 8% consideravam a covid-19 uma razão para refinar sua estratégia de GBS. Entretanto, nenhum dos participantes considerou a covid-19 motivo para suspender sua estratégia global, o que demonstra a força do GBS na estratégia corporativa.





Evolução atual de análise e planejamento financeiro no GBS

Desde a eclosão da covid-19, a mudança na vida privada e no mundo empresarial se acelerou radicalmente. Em paralelo aos efeitos sobre os modelos de negócio e a digitalização geral, o mundo do GBS também foi seriamente afetado.

Neste artigo, pretendo comentar sobre cinco observações no âmbito do GBS relativas à área de análise e planejamento financeiro. A conclusão é clara: ela está se tornando uma parte cada vez mais importante do portfólio do GBS.

A covid-19 tem impulsionado a adoção do trabalho remoto – e, indiretamente, do modelo de GBS

Um dos efeitos secundários do “novo normal” desde o início da pandemia é que o trabalho remoto se torna tão importante quanto o trabalho nas instalações da empresa. Existe uma crescente aceitação na administração de que o trabalho remoto pode alcançar resultados eficientes, mas há também uma crescente consciência de que o trabalho remoto requer mais disciplina e harmonização de processos para evitar mal-entendidos e a adoção de medidas no momento errado ou na ordem errada.

O trabalho remoto também aumenta a necessidade de uma única fonte de verdade para estruturas de dados e indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) a fim de evitar comunicações desnecessárias para esclarecer o significado ou a origem dos números relatados. Essa é uma excelente oportunidade para o GBS, uma vez que a essência do seu modelo operacional é centralizada, mas distante da prestação de serviços ao cliente, com base em processos padronizados incorporados em um claro framework de KPIs e em acordos de nível de serviço para medir a eficiência e a eficácia do processo.



Fig. 2 Gestão de crises no GBS: ações realizadas por vários GBS durante a pandemia

	Multinacional de produtos químicos e bens de consumo	Empresa farmacêutica líder em nível global	Fornecedor de automóveis alemão	Produtor de sistemas e bens de capital	Fabricante de maquinaria agrícola	Empresa multinacional de engenharia	Empresa internacional de consultoria e serviços	Provedor de serviços de processos empresariais dos EUA
Organizar e coordenar o trabalho remoto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organizar planos de turnos contínuos para garantir a continuidade dos negócios			✓	✓				
Melhorar as conexões com a Internet (qualidade e velocidade)		✓						
Fornecer equipamento de TI adequado a todos os empregados			✓				✓	✓
Adiar projetos de transformação de TI planejados		✓						
Avaliar uma automatização maior das atividades afetadas do GBS	✓		✓		✓	✓		
Criação de comunidades virtuais (ex.: reuniões diárias de stand-up)		✓	✓					
Trabalho de curta duração ¹ para empregados do GBS			✓	✓				✓

■ GBS interno ■ Fornecedor terceirizado ¹Kurzarbeit



A crescente popularidade e usabilidade de soluções analíticas de pouco ou nenhum código (além de estruturas de inteligência de negócios gerenciadas de forma centralizada) está impulsionando o GBS de análise e planejamento financeiro

A utilização crescente de soluções de pouco ou nenhum código é a base ideal para uma abordagem eficiente do GBS de análise e planejamento financeiro. À medida que mais aplicativos de desktop com recursos analíticos flexíveis e poderosos surgem no mercado, torna-se cada vez mais importante ter uma única fonte de verdade para as estruturas de dados a fim de garantir um diálogo produtivo sobre desempenho: O GBS pode ajudar nesse aspecto, mantendo o modelo de dados subjacente alinhado com os requisitos gerais de gerenciamento e KPIs. Estruturas e relatórios de dados padrão do GBS – além da capacidade de realizar análises flexíveis sob demanda em nível local – podem abranger a maioria das necessidades de relatórios.

As organizações orientadas por processos e a abordagem integrativa do S/4HANA para contabilidade e análise e planejamento financeiro promovem o GBS

Vemos uma tendência de modelos operacionais orientados por processos nas funções administrativas para superar as barreiras funcionais que cresceram ao longo dos anos. Em conjunto com sistemas empresariais de gestão (ERP, na sigla em inglês), como o S/4HANA, isso está impulsionando a integração entre análise e planejamento financeiro e a contabilidade em especial. A contabilidade já é um serviço GBS muito maduro, impulsionando a integração e, portanto, levando à migração de mais atividades de análise e planejamento financeiro para o GBS (por exemplo, atividades de controle no fim do mês). Há aqui uma importante divisão entre a sede, como órgão de governança, as operações locais que trazem valor para os clientes externos e o GBS, que oferece excelência em processos. As abordagens orientadas por processos tornam essa divisão ainda mais relevante.

Os centros de excelência de análise de negócios são também um impulso para a harmonização de processos

Muitas empresas começaram a agrupar análises de negócios com a aplicação de ferramentas preditivas, soluções de mineração de processos e outras soluções avançadas de análise, a fim de evitar redundância e garantir a alocação eficiente de escassas competências analíticas. As soluções de análise de processos, em especial, são ideais para identificar variantes de processos e anomalias no fluxo de processos. Essas informações podem então ser utilizadas para descobrir o fluxo de processo mais eficiente ou garantir a disciplina do processo. Isso torna ainda mais relevante o papel do dono do processo, uma vez que agora existe tecnologia para complementar o conhecimento e a experiência do processo – permitindo, em última análise, acelerar ainda mais a harmonização do processo.

Ainda há muito potencial para o GBS em análise e planejamento financeiro

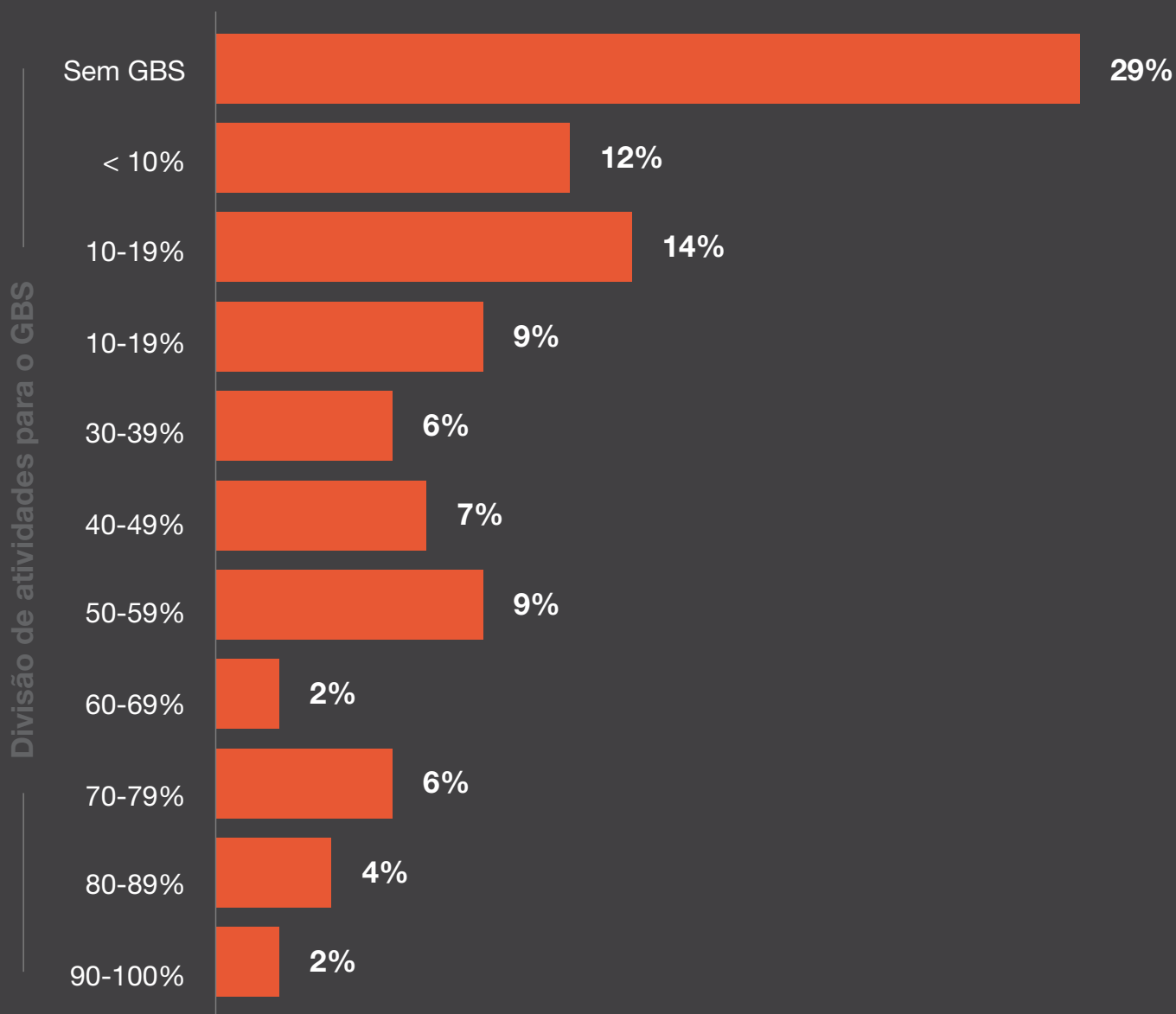
Embora fatores como os destacados acima estejam aumentando a relevância e os benefícios do GBS em análise e planejamento financeiro, ainda há potencial inexplorado. Os resultados da nossa pesquisa revelam que 30% dos participantes não têm serviços de análise e planejamento financeiro no GBS. Outros 50% transferiram até metade dos seus serviços de análise e planejamento financeiro para o GBS. Isso significa que cerca de 80% dos participantes ainda têm potencial para ampliar seu portfólio de análise e planejamento financeiro no GBS e obter os benefícios disso.

Todas essas observações mostram que existe um grande potencial para o GBS em análise e planejamento financeiro, e ele vai muito além dos motivos tradicionais, como a arbitragem de mão de obra. Além da pressão cada vez maior por estruturas de back-office eficientes e enxutas (e, portanto, também estruturas de análise e planejamento financeiro), a crescente necessidade de informação financeira atualizada, confiável e consistente aumenta a relevância do GBS em análise e planejamento financeiro como parte de um GBS de ponta a ponta, centrada em processos.



Fig. 3 Porcentagem de serviços de análise e planejamento financeiro transferidos para o GBS

Porcentagem de participantes



Carl Idel

Gerente sênior

Düsseldorf, Alemanha

Tel: +49 211 981-2662

Celular: +49 170 7803210

carl.idel@pwc.com



Estratégia e visão

Contabilidade – pioneira entre as “atividades locais zero”

A função contábil está no centro da grande maioria dos GBSs atuais. Nossa pesquisa revelou que a contabilidade é a única função com um nível muito elevado de maturidade para o GBS – 97% das empresas pesquisadas incorporaram a contabilidade no GBS. Isso talvez não surpreenda, pois o CFO da empresa é geralmente o responsável pelo GBS. Assim, a função contábil atua como núcleo para que todas as outras funções sejam incorporadas a uma estrutura de serviços compartilhados e como referência para medir o sucesso desse processo.

Apesar da alta maturidade do GBS contábil, a transformação da contabilidade ainda não está completa. O objetivo final deve ser alcançar cadeias de processos holísticas, ponto a ponto, implementadas em um conceito de “contabilidade local zero” para toda a empresa, com 0,0 FTEs (sigla em inglês para equivalente em tempo integral) de empregados de contabilidade locais. Alcançar esse objetivo é um marco e, em nossa opinião, deveria ser uma ambição para cada organização: A divisão de atividades entre entidades locais e o GBS cria interfaces que costumam resultar em concorrência interna e megalomania. Soluções tecnológicas, provedores locais de serviços de contabilidade e impostos e fornecedores de BPO (Business Process Outsourcing) podem fornecer o suporte crucial necessário para transferir todas as atividades cobertas por entidades locais para um GBS. No entanto, o desenvolvimento e a melhoria da função contábil dentro de um GBS muitas vezes criam desafios relacionados à governança e legitimidade.

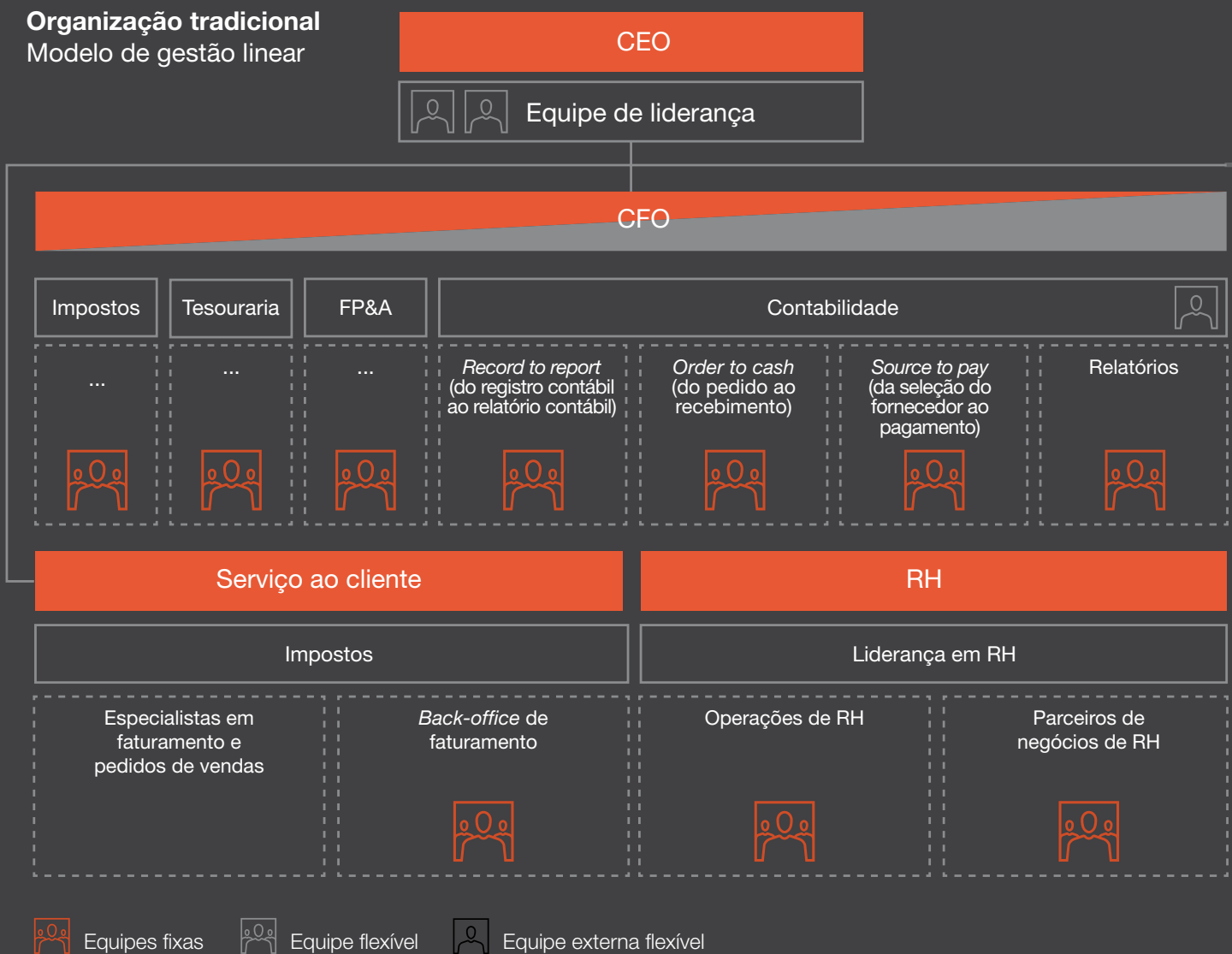
Como em todos os aspectos do negócio, a crise de covid-19 lançou sua sombra sobre o GBS, mas os efeitos positivos para a função contábil superaram os negativos. A necessidade de acesso rápido a informações importantes, como dados de liquidez e fluxo de caixa, demonstrou a importância de se identificar dados essenciais para os negócios no nível do grupo corporativo. Isso permitiu que os GBSs bem gerenciados se adaptassem e implementassem rapidamente contramedidas e acabassem por conquistar vantagem sobre suas concorrentes.

A automação completa de todas as atividades sem valor agregado é um importante fator impulsor de eficiência no GBS, e a função financeira é a função mais desenvolvida nesse caso também. No entanto, isso parece se dever à tesouraria, não à contabilidade. A função de contabilidade, ao contrário da tesouraria, tem uma desvantagem no fato de que suas formas de trabalho costumam ser influenciadas por clientes internos, o que dificulta a automação e a padronização das atividades. Um exemplo desse problema é a responsabilidade local pelos lançamentos de fechamento, o que complica a aceitação em nível mais alto e, portanto, diminui a responsabilidade do GBS. Para resolver o problema, muitas empresas estão adotando abordagens novas e mais abrangentes, cujo objetivo é transferir a responsabilidade das unidades locais para o CSC.

De acordo com os resultados da nossa pesquisa, a digitalização da função de contabilidade é a estratégia mais implementada pelos GBSs. Essa transformação está sendo liderada por ferramentas e sistemas digitais, que, por sua vez, ajudam a aumentar a padronização dos processos e das estruturas de dados. No entanto, os níveis de implementação ainda variam muito: Algumas organizações digitalizaram apenas 20% das atividades, enquanto outras chegaram a 90%. A mudança empresarial em curso devido à digitalização terá também impacto significativo nos métodos de trabalho, números de empregados e qualificações necessárias para futuras posições.


Embora a digitalização ainda esteja avançando muito lentamente e não indo muito longe, várias empresas estão experimentando também novas formas ágeis de organização. Até agora, os efeitos dessas experiências foram vistos essencialmente na gestão do chão de fábrica e no trabalho em projetos. Também nesse caso – considerando as muitas vantagens do trabalho ágil – esperamos ver as organizações abandonarem o trabalho rígido em prol de uma colaboração ágil e de abordagens e soluções rápidas e dinâmicas para problemas.

Fig. 4 Modelos de gerenciamento para serviços empresariais: organizações lineares versus organizações ágeis



Organização ágil
Modelo de liderança ágil

Centros de excelência (design e mudança)

 Organização do dono do processo



Em resumo, as funções contábeis terão de enfrentar desafios em um nível muito alto de maturidade do GBS no futuro, abrindo caminho para outras funções em seguida. Cabe às próprias empresas decidir o quanto pretendem favorecer e promover esse desenvolvimento, por exemplo, continuando a reduzir as atividades manuais por meio do aumento da automação e da digitalização, e redefinindo os requisitos e perfis de trabalho para atender às demandas futuras.

Resta ver qual será a próxima função a seguir a contabilidade nessa jornada. A função de análise e planejamento financeiro, como parte da função financeira de modo geral, está atualmente na melhor posição para fazê-lo. Os resultados da pesquisa confirmam isso, mostrando que muitas empresas planejam transferir atividades de análise e planejamento financeiro abrangentes para seus GBSs. Outras funções que, em nossa opinião, continuarão a se desenvolver fortemente nessa direção são as de impostos e tesouraria, embora em menor grau do que a de análise e planejamento financeiro.



Arne Westre

Diretor

Essen, Alemanha
arne.weuster@pwc.com

Michael Suska

Sócio

Stuttgart, Alemanha
michael.suska@pwc.com

Fig. 5 Que opções descrevem melhor sua estratégia de GBS para os próximos cinco anos?

Várias respostas permitidas



A **Figura 5** mostra que a digitalização, a padronização e a expansão do escopo do GBS são estratégias-chave do GBS para os próximos cinco anos entre mais de três quartos das empresas pesquisadas. A transição para uma organização orientada por processos também está ganhando importância como um alvo estratégico do GBS, enquanto o BPO parece estar perdendo relevância para o direcionamento estratégico.

Fig. 6 Você avalia terceirizar alguns processos ou funções?

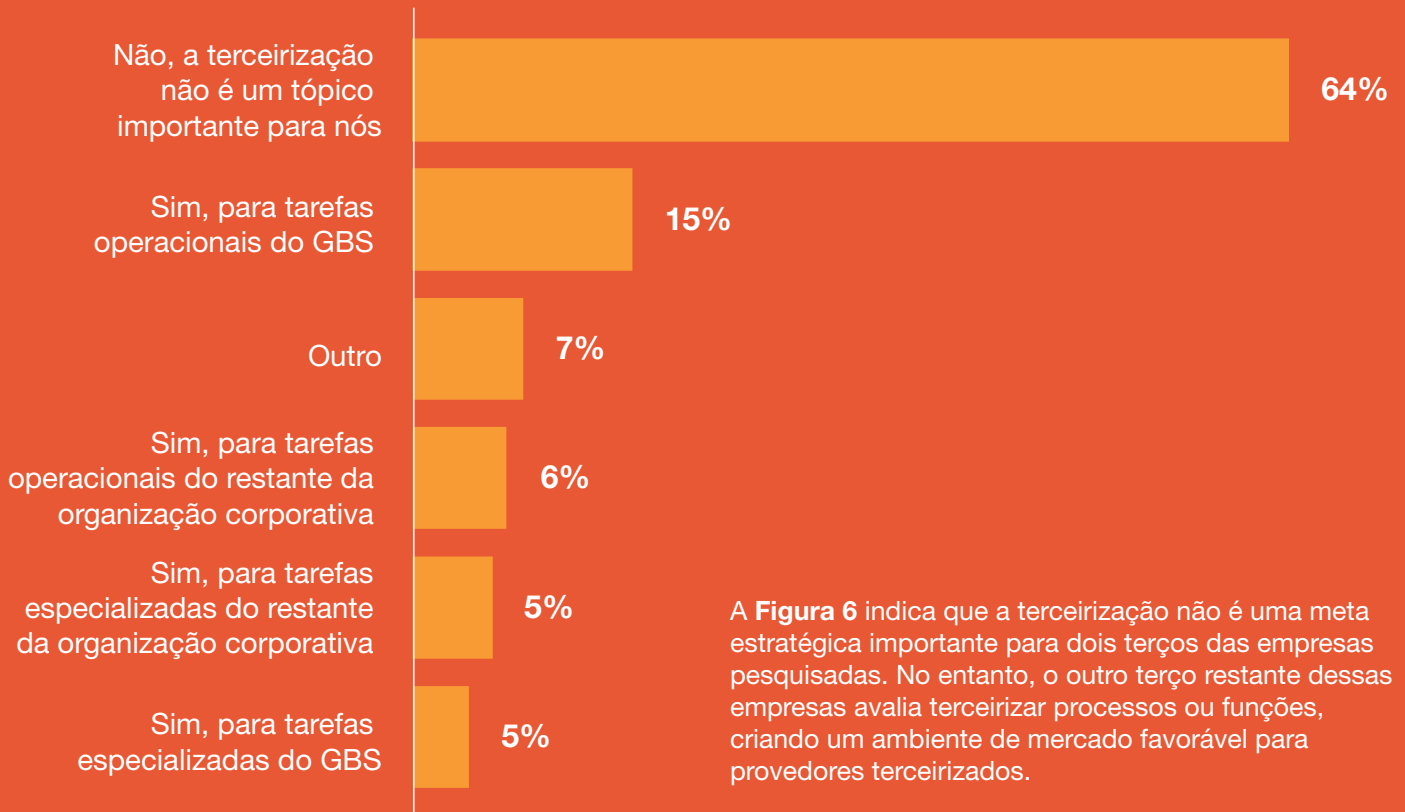
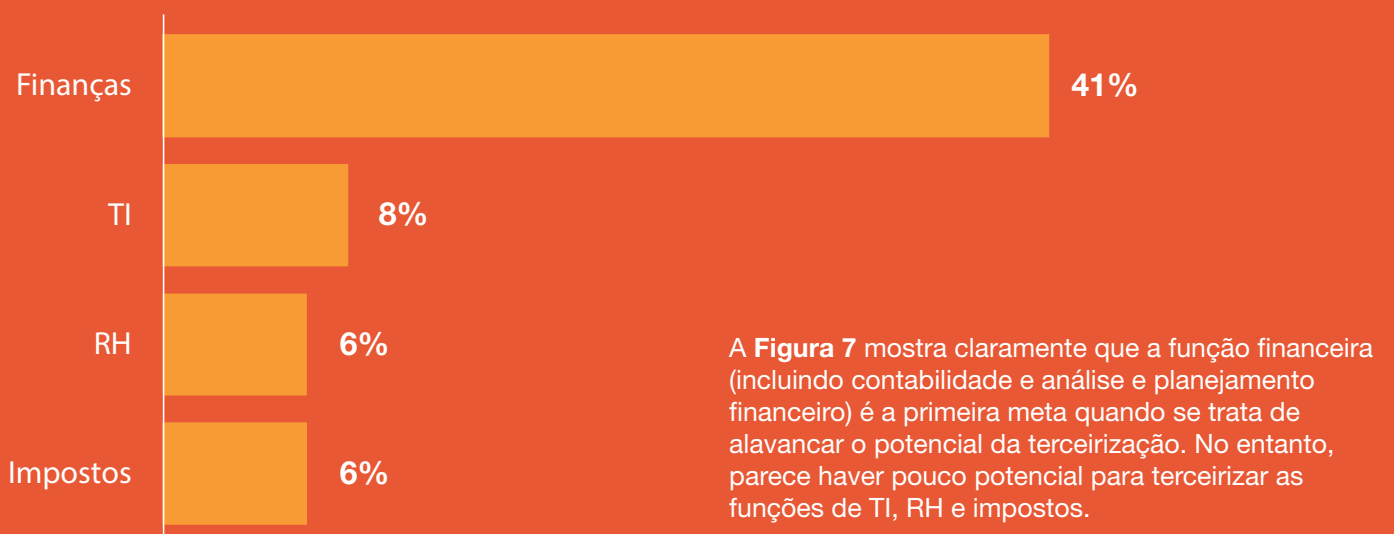


Fig. 7 Para quais funções você considera terceirizar serviços?





Organização e governança

Novas formas de trabalhar – organizações ágeis para o sucesso

A capacidade dos serviços compartilhados de se adaptarem rapidamente a ambientes voláteis, com complexidade e incerteza cada vez maiores, foi posta seriamente à prova pela pandemia de covid-19. Após o choque inicial, a maioria das organizações se adaptou ao novo ambiente, migrando rapidamente para o trabalho remoto e mantendo as perturbações nas operações comerciais em um nível razoável. Apesar dessa mudança bem-sucedida, o “novo normal” do trabalho em uma pandemia também mostrou claramente os pontos cegos comuns relacionados à agilidade que a maioria das operações de GBS experimenta. As áreas que requerem melhorias podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Realocação flexível da força de trabalho de acordo com as necessidades reais de recursos**
Enquanto as equipes de contas a pagar enfrentaram, em geral, cargas de trabalho menores do que o normal durante a primeira fase da pandemia, o RH assumiu muito mais trabalho do que o habitual no mesmo período. Muitas organizações consideraram um desafio ajustar de forma flexível e imediata a utilização de pessoal para atender a essas cargas de trabalho voláteis.
- **Gestão de atividades sensíveis ao fator tempo (por exemplo, fechamento de balanços)**
Os picos de carga de trabalho tornaram-se difíceis de lidar em muitos casos, especialmente em GBSs que dependiam da comunicação informal. Se tivessem sido implementados métodos de trabalho ágeis e abordagens de rede com equipes flexíveis, os GBSs poderiam ter respondido a essas alterações na carga de trabalho muito mais rapidamente.

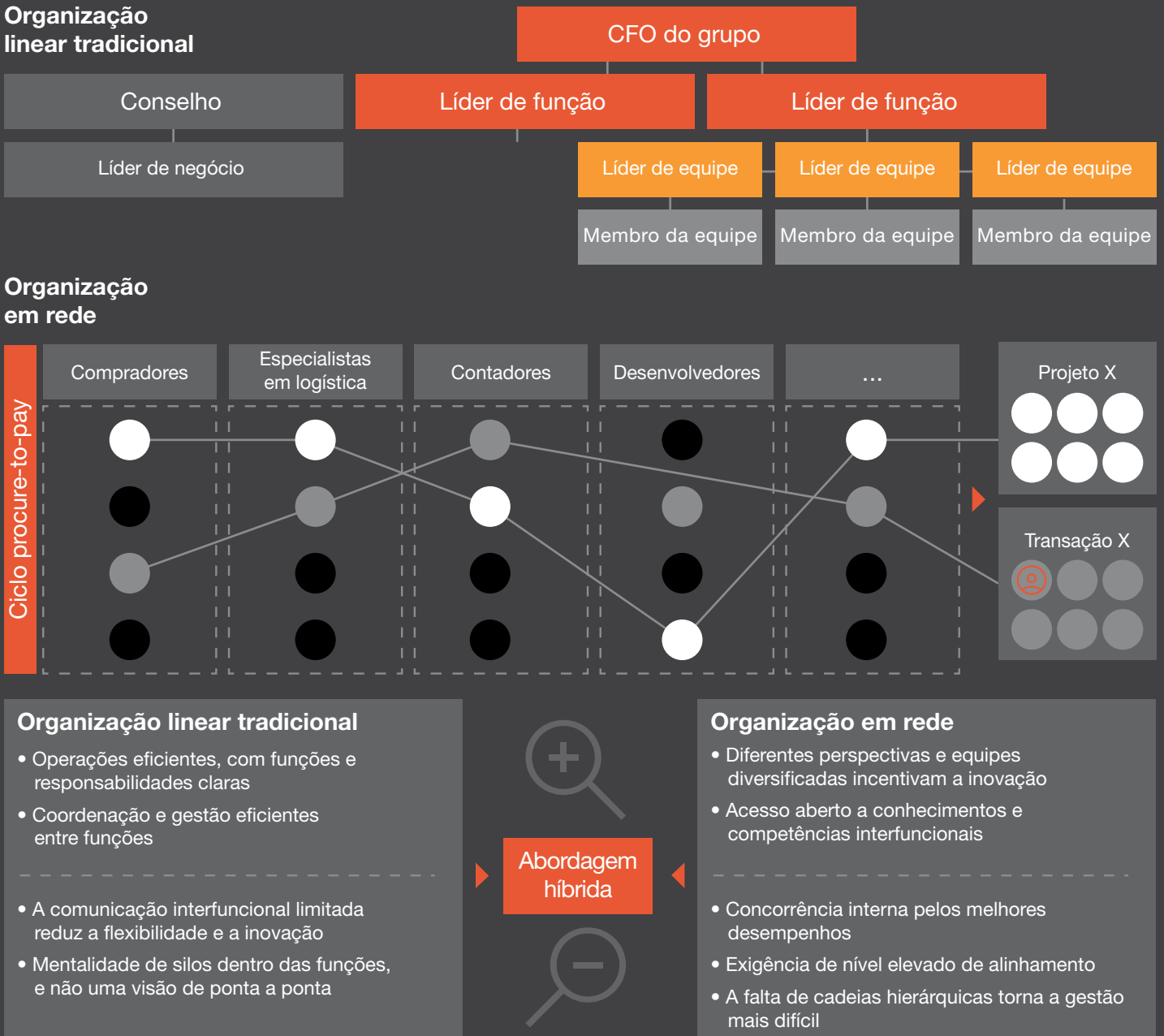
- **Manutenção de iniciativas estratégicas como prioridade durante períodos críticos**

Vários clientes de GBS disseram ter paralisado temporariamente iniciativas estratégicas de longo prazo devido à incerteza geral e às limitações de uma força de trabalho atuando no modo de gestão de crises. No entanto, esses projetos costumam estar relacionados com digitalização e melhoria contínua, razão pela qual desempenham um papel importante no sucesso de longo prazo do GBS.

A pandemia demonstrou indiscutivelmente que a agilidade organizacional é um fator-chave de sucesso. As operações de GBS são normalmente configuradas como organizações lineares com base em seu propósito original: fornecer serviços de alta qualidade com baixos custos de mão de obra, realizando tarefas transacionais. No entanto, esse papel tradicional agora perde relevância devido à automatização contínua das tarefas transacionais. Para atender aos novos requisitos de alta capacidade de resposta, maior foco no cliente e impulso à inovação, a estrutura organizacional tradicional do GBS precisa evoluir.

Mas o que o GBS pode fazer para aumentar a agilidade? A integração de elementos de uma operação de rede flexível na estrutura tradicional de organização linear dos centros de serviços de negócios é uma primeira resposta eficaz a esses novos requisitos.

Fig. 8 Prós e contras de organizações lineares tradicionais em comparação com organizações em rede



O uso de uma abordagem híbrida permite que as empresas combinem os benefícios de ambas as estruturas, adotando equipes flexíveis para trabalhar em projetos transformacionais, impulsionar inovação e a melhoria contínua e superar os desafios de utilização da equipe. A tabela simplificada a seguir destaca as principais características de um potencial modelo híbrido para GBS.



Fig. 9 Exemplo de um modelo organizacional híbrido para serviços empresariais





O objetivo não é transformar seu GBS diretamente do “zero” para uma configuração totalmente ágil, mas sim concentrar-se nas mudanças certas alinhadas com o propósito em evolução dos serviços empresariais:

- Tornar-se uma organização orientada por valor, adaptando-se rapidamente à volatilidade e às mudanças na carga de trabalho
- Desempenhar um papel importante como impulsionadora da inovação e da digitalização na empresa
- Garantir maior capacidade de resposta e foco no cliente



Barbara Major - Düwell

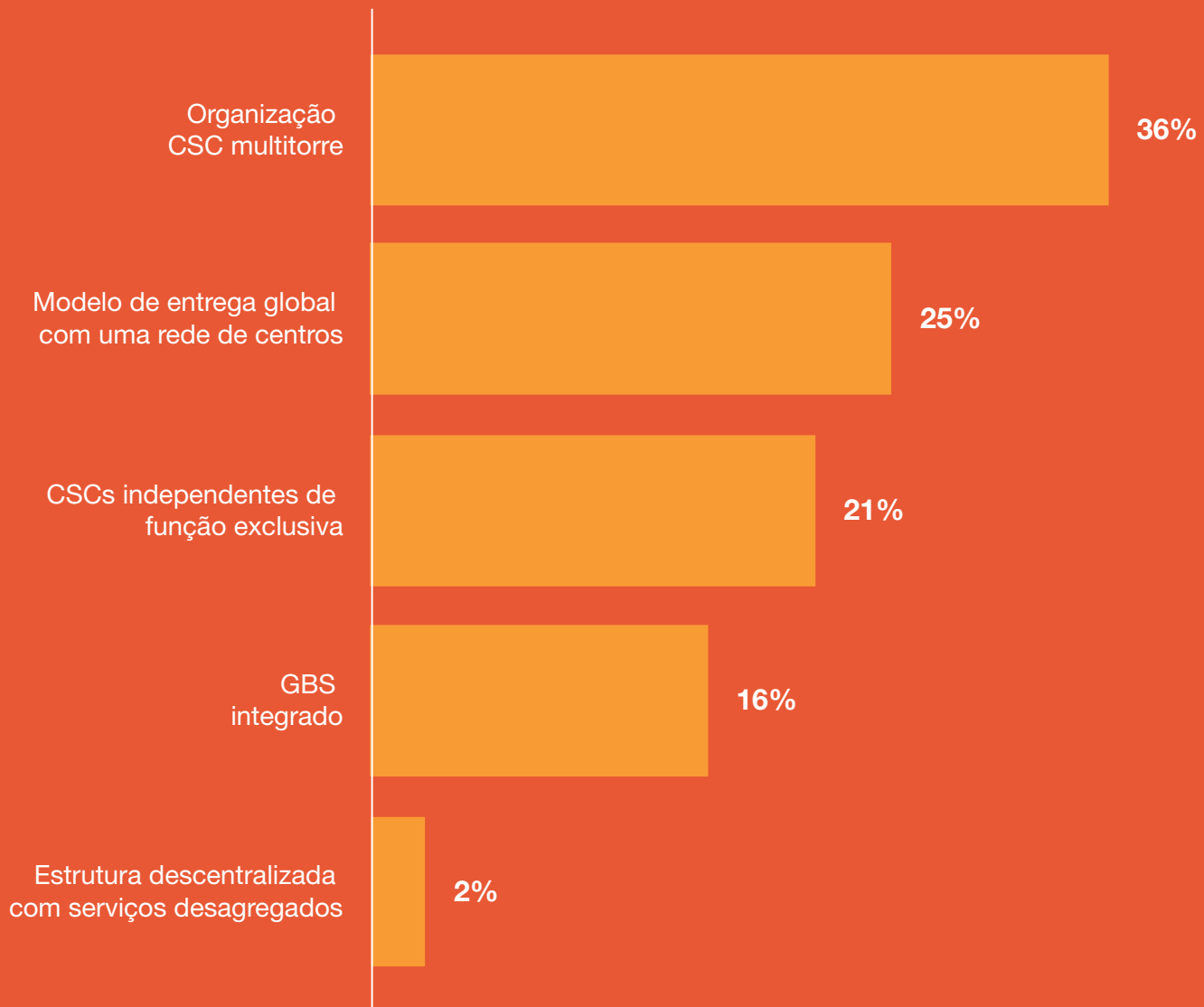
Gerente sênior

Munique, Alemanha

barbara.major-duewell@pwc.com

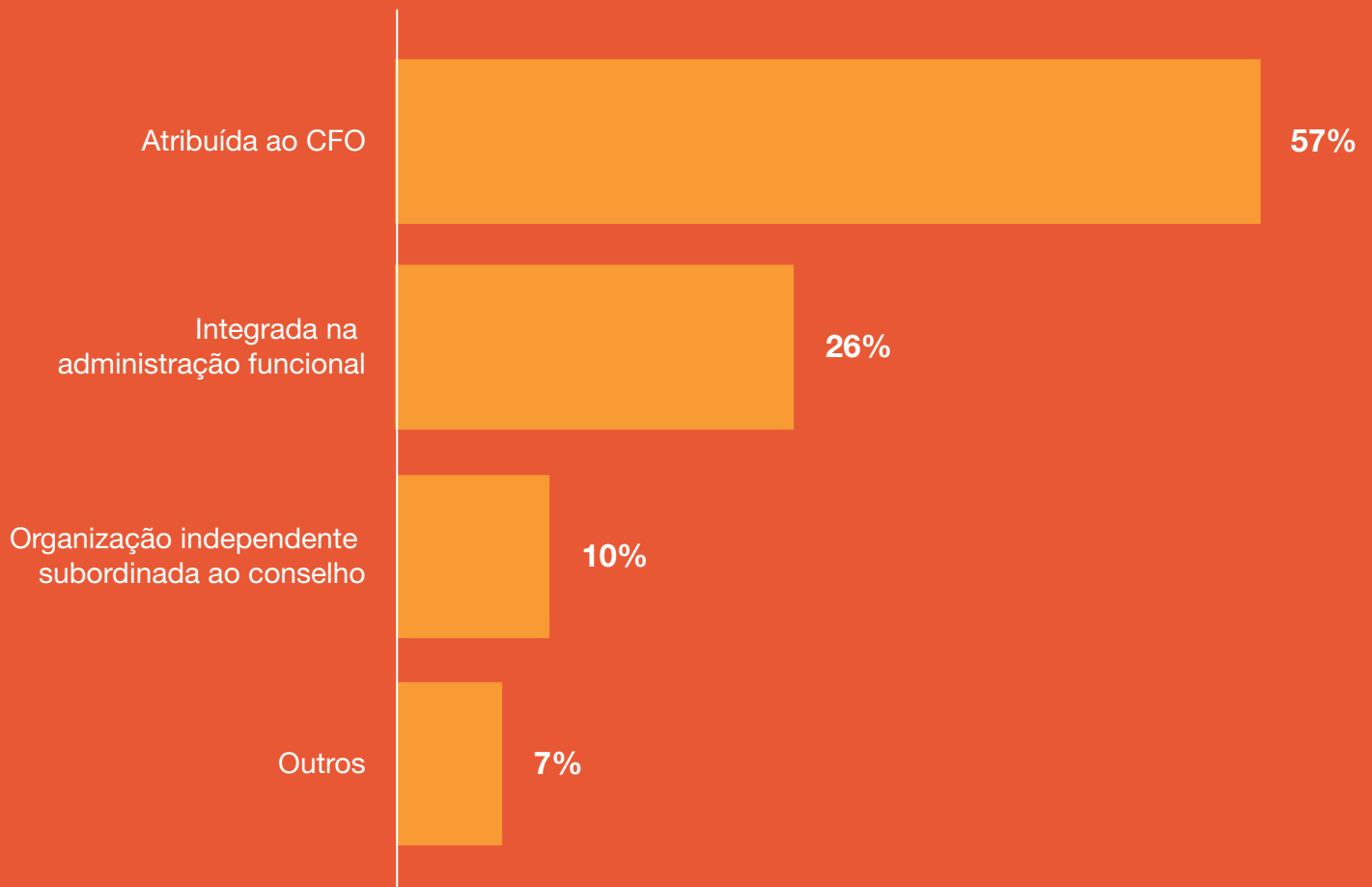


Fig. 10 Como você descreveria seu GBS?



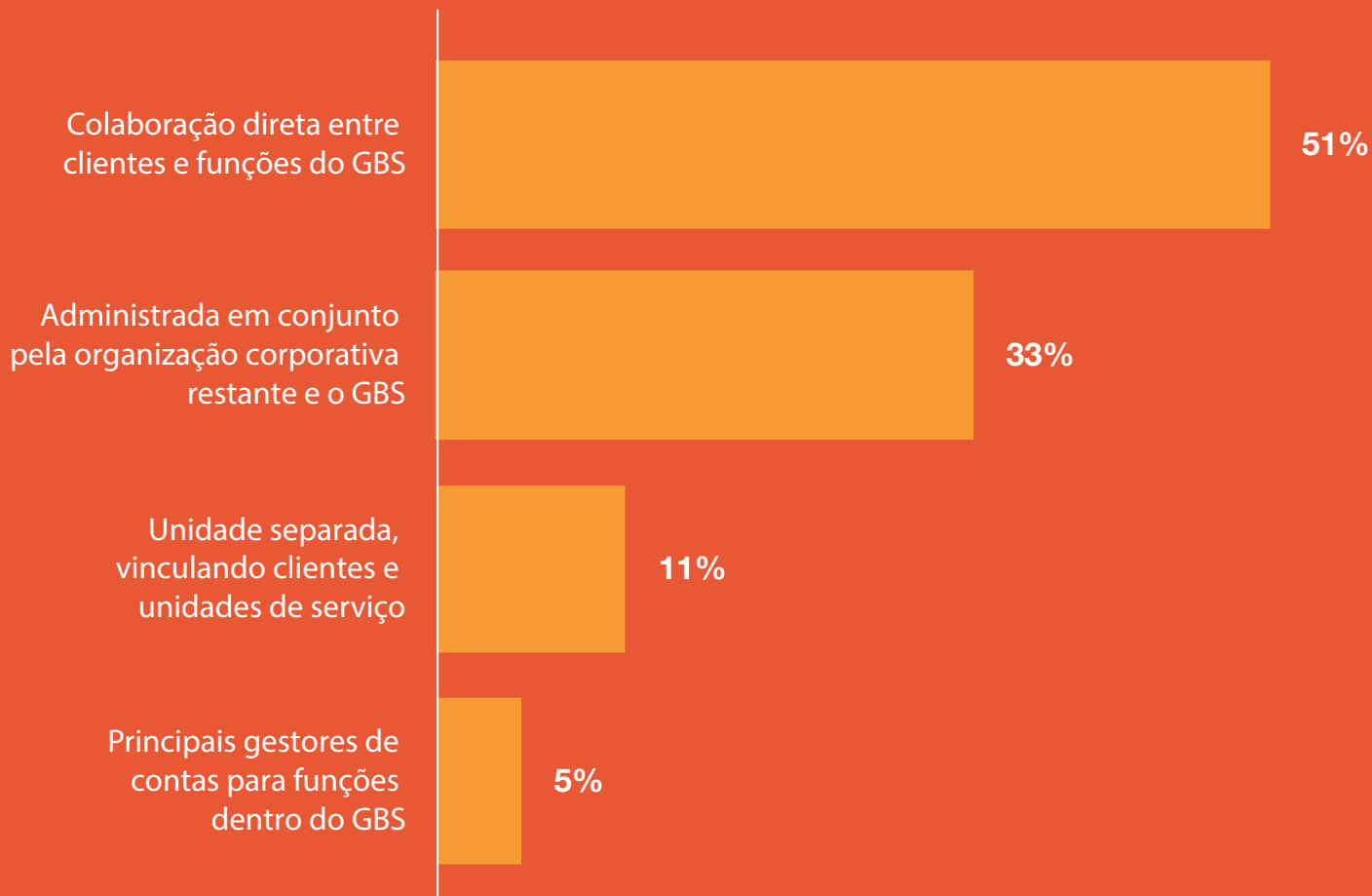
A **Figura 10** indica que as empresas estão buscando GBSs multitorre de alta maturidade e não CSCs de função exclusiva. Isso mostra que a eficiência de custo ainda é a razão predominante por trás da implementação de CSCs, e que a tendência para organizações de negócios globais aumenta mesmo à medida que as empresas transferem cada vez mais funções para seus CSCs. Um quarto das empresas pesquisadas tem um modelo de serviços com toda uma rede de centros. Isso mostra que os GBSs precisam ser considerados em um nível global, inclusive a estratégia de GBS.

Fig. 11 Quem é responsável pelo seu GBS?



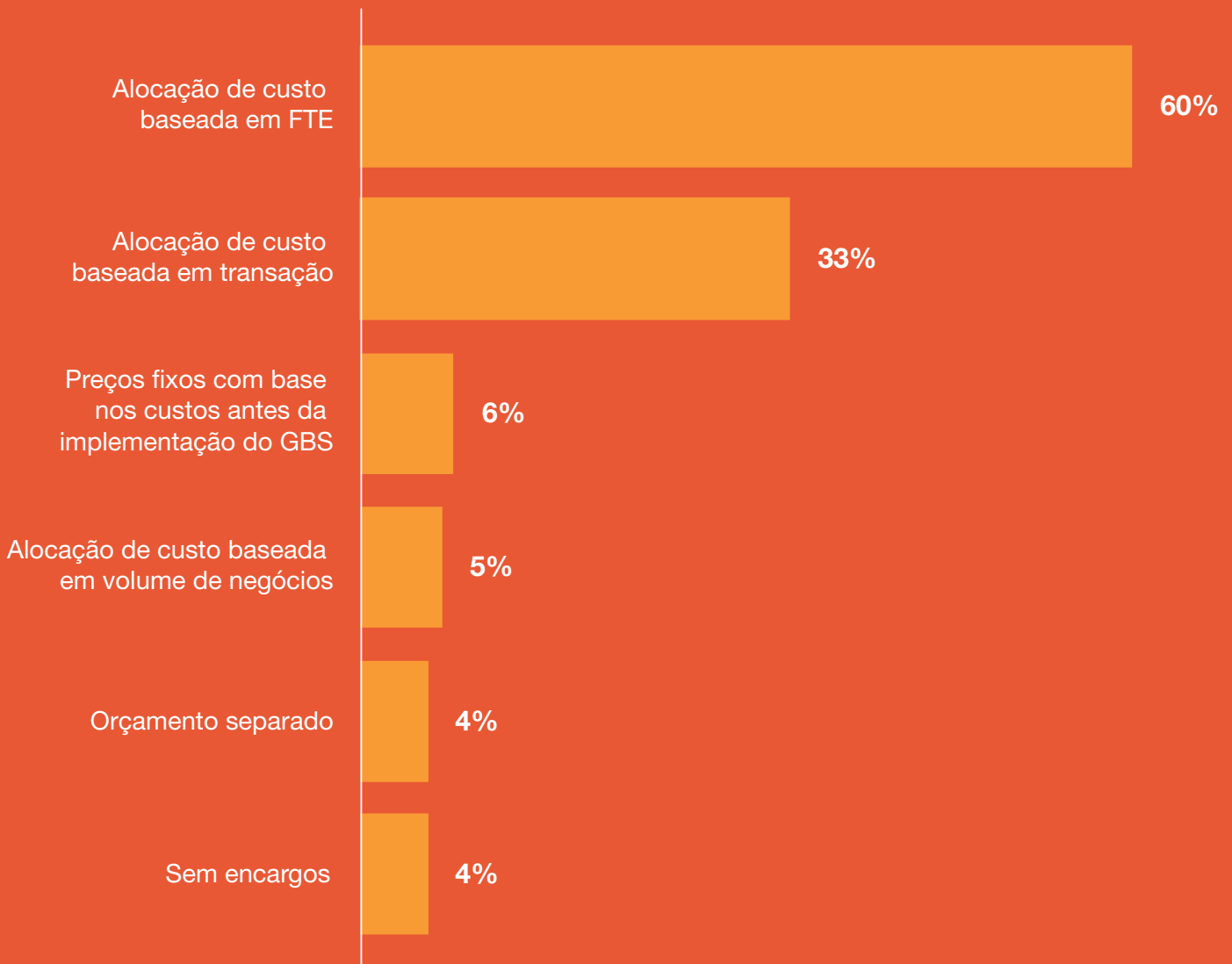
Como mostra a **Figura 11**, mais da metade das empresas pesquisadas alocam o GBS diretamente com o CFO. Isso pode se dever ao fato de a função de contabilidade ter uma presença importante nos CSCs e, muitas vezes, representar o maior componente do GBS. Outra razão possível é que as funções de contabilidade foram muitas vezes as primeiras a serem transferidas para um CSC, que pode ter permanecido sob a responsabilidade do CFO mesmo depois de outras funções terem sido transferidas. No entanto, um quarto dos CSCs é alocado na estrutura de gestão da função que abrangem. Outros 10% são operados como organizações totalmente independentes, sem vínculo direto com as funções corporativas.

Fig. 12 Como você gerencia a colaboração com clientes internos?



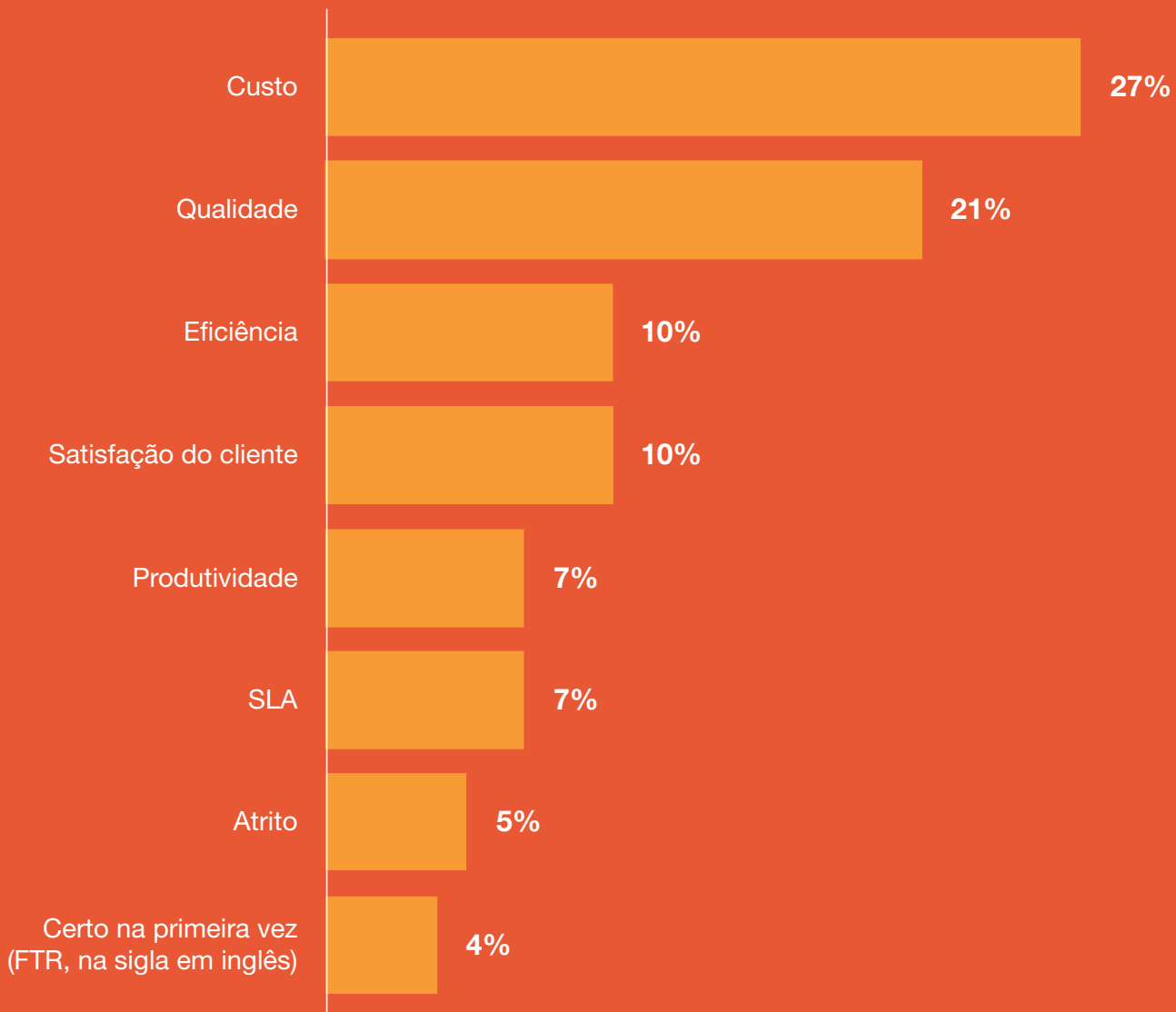
A **Figura 12** mostra que mais da metade das empresas pesquisadas mantém contato direto entre o GBS e os clientes internos. Outras 33% têm responsabilidades compartilhadas, pelas quais as organizações corporativas restantes e o GBS gerenciam em conjunto o contato com o cliente. Apenas 5% das empresas pesquisadas usam os principais gestores de contas para colaboração com clientes internos.

Fig. 13 Que método você usa para cobrar dos clientes os custos do GBS?



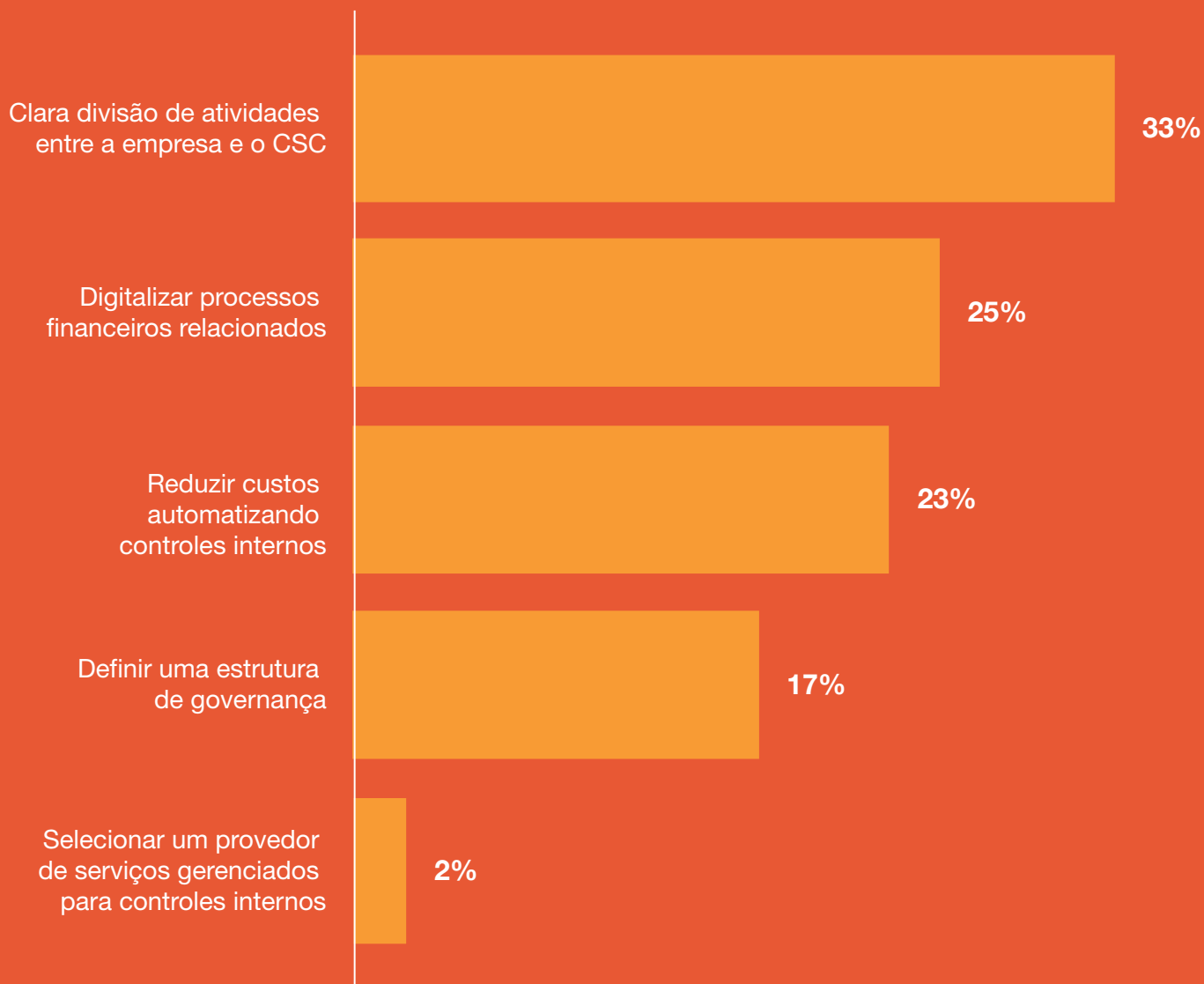
A **Figura 13** mostra que 60% das empresas pesquisadas usam um sistema baseado em FTE para alocar custos de GBS ao cliente, o que o torna o método mais comum. Cerca de um terço das empresas utiliza a alocação de custos baseada em transações, enquanto a cobrança de preços fixos (6%), a alocação de custos baseada em volume de negócios (5%), um orçamento separado para o GBS (4%) e a ausência total de encargos (4%) são menos populares.

Fig. 14 Quais são os KPIs mais importantes para a sua organização?



Mais de um quarto das empresas pesquisadas usa o custo, seguido da qualidade (21%), como principal indicador-chave de desempenho (KPI) para orientar seus GBS. A eficiência e a satisfação do cliente são usadas, cada uma, por 10% das empresas, enquanto a produtividade (7%), os acordos de nível de serviço (SLAs, 7%), a taxa de atrito (5%) e o princípio “certo pela primeira vez” (4%) desempenham papéis menores.

Fig. 15 Qual é o desafio mais importante para sua empresa em relação aos controles internos?



A **Figura 15** mostra que o maior desafio para 33% das empresas pesquisadas é definir e manter uma clara divisão de atividades entre empresas e CSC. Isso indica a importância de se fazer essa divisão correta e cuidar bem da interface, já que esse é um dos fatores mais críticos para o sucesso do GBS.



Análise de conformidade e desempenho do GBS

Os GBSs cresceram rapidamente ao longo das últimas duas décadas para lidar com processos em muitas áreas, como finanças e contabilidade, FP&A, compras, vendas ou RH. Em empresas multinacionais, especialmente, os GBSs atendem a muitas entidades jurídicas, geralmente trabalhando com vários sistemas de TI e diferentes modelos de dados.

A concepção de processos de ponta a ponta (incluindo as organizações corporativas restantes e de GBS) e o aumento da transferência de atividades para o GBS com processos mais complexos são as principais tendências e desafios de mercado que os GBSs enfrentam atualmente. O nível de maturidade dos processos de GBS é apenas moderado em muitos casos, com potencial significativo para maior padronização e automação. A falta de transparência em relação aos processos em curso nos sistemas ERP também é observada com frequência, assim como a falta de conformidade com processos padrão. Os processos reais também se desviam muitas vezes da divisão de atividades inicialmente acordada com as organizações corporativas restantes.

Para abordar esses pontos problemáticos, é essencial ter um sistema de medição de conformidade e desempenho baseado em análises de dados e KPIs avançados. Na prática, ainda existe um grande potencial de melhoria nesses sistemas, já que o escopo das métricas de dados e análises ainda não está sendo totalmente utilizado.

Na PwC, criamos um pacote de análises de conformidade e desempenho de GBS baseado em tecnologias de mineração de processos e engenharia de negócios reversa. Esse pacote pode ser usado como ponto de partida para a análise profunda dos processos reais, seu desempenho, riscos e discrepâncias para identificar áreas relevantes que podem ser otimizadas ou para moldar o escopo dos projetos de transformação. O pacote também pode ser implementado como um instrumento de gestão contínua para monitorar o desempenho e a conformidade dos processos. Adicionamos regularmente novos conteúdos ao catálogo de análises, com base na nossa ampla experiência no setor de consultoria de GBS e em profundos insights da prática de auditoria. O pacote pode ser implantado em uma ampla variedade de cenários possíveis, como mostra a Figura 16.



Fig. 16 Casos de uso para o pacote da PwC de análise de conformidade e desempenho do GBS



Gerenciamento contínuo de conformidade e desempenho do GBS



Benchmarking de um ou mais GBSs de uma ou mais empresas



Avaliação da maturidade do GBS: níveis de padronização, automação, eficiência, conformidade



Análise do potencial de automação no GBS (por exemplo, conquistas da RPA)



Comparações do tipo “antes” e “depois” para o GBS: qualidade e eficiência do processo

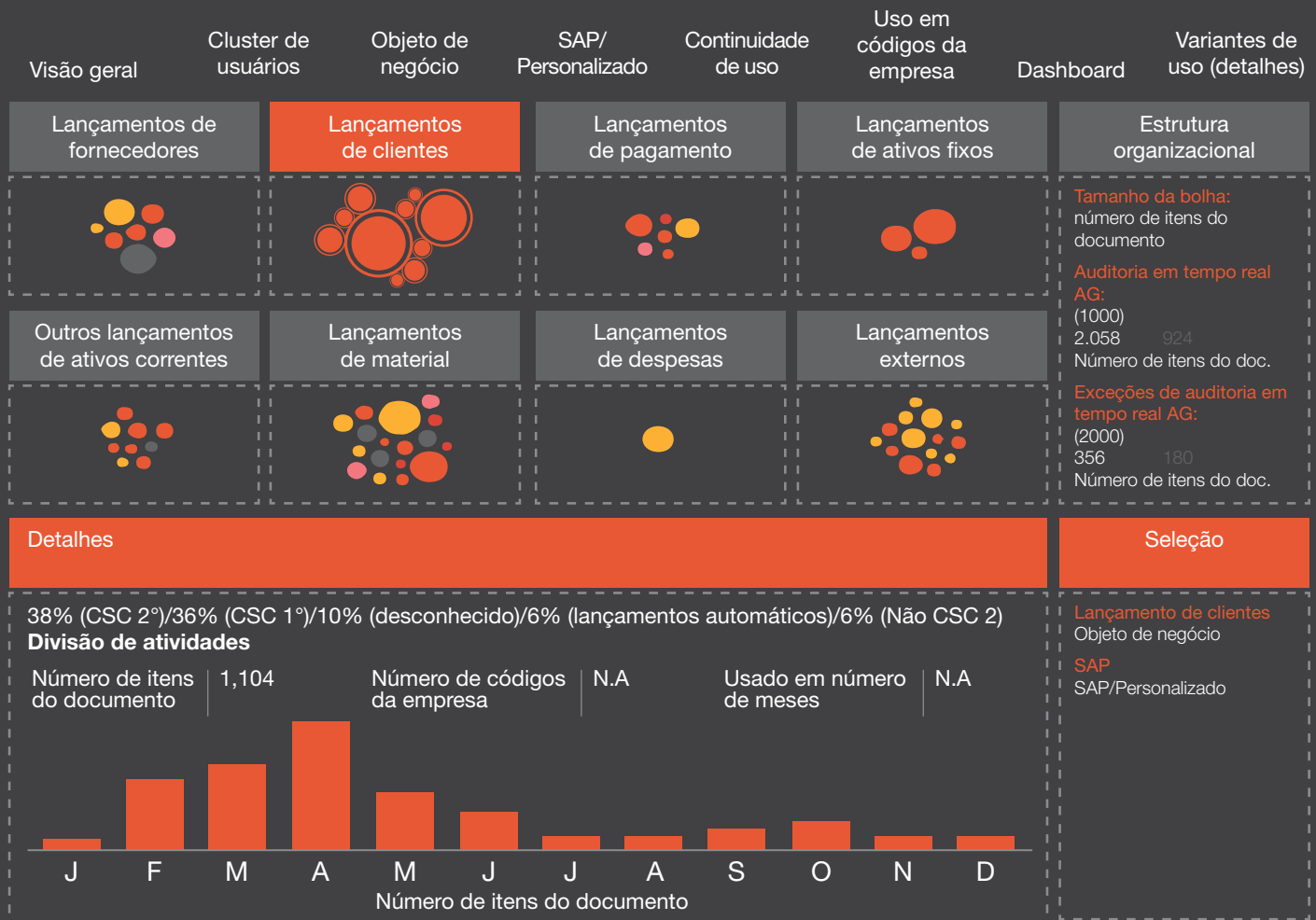


Estudos de viabilidade para implementação ou otimização do GBS

A nossa ferramenta de análise de desempenho do GBS foi concebida para medir a eficácia e eficiência dos processos de GBS, analisando várias entidades jurídicas para fornecer informações detalhadas sobre os níveis atuais de padronização e automação de processos em toda o GBS. O pacote também utiliza um conjunto de KPIs específicos do GBS para medir vários indicadores de qualidade e eficiência (por exemplo, índice de toque, índice de mudança, tempo de ciclo) e compará-los entre as várias entidades jurídicas. Além disso, a ferramenta explora possíveis conquistas – por exemplo, casos de uso de automação com RPA.

A nossa ferramenta de análise de conformidade do GBS foi concebida como um sistema de análise de riscos baseado em processos. Seu foco é a verificação da conformidade com processos padrão em todas as entidades jurídicas que utilizam serviços globais. O principal objetivo é identificar variantes de processo e padrões de transação incomuns que possam criar riscos para a empresa. A ferramenta também permite avaliar se o GBS e as organizações corporativas restantes seguem a divisão acordada de atividades, o que permite identificar potenciais desvios em relação ao escopo do serviço acordado. Os resultados fornecem insights sobre a eficácia do sistema de controles internos da empresa e a existência de controles adequados para todos os indicadores e riscos identificados.

Fig. 17 Pacote da PwC de análise de desempenho e compliance do GBS (captura de tela)



A solução inclui um pacote de análise GBS padrão, que será adaptado aos seus processos com base no seu ambiente ERP, ambiente do sistema de TI e modelo de dados. Ele pode ser usado com sua própria licença ou como parte do nosso modelo de mineração de processos como serviço.



Christian Bartmann

Sócio

Frankfurt am Main, Alemanha
 christian.bartmann@pwc.com

Benjamin Lösken

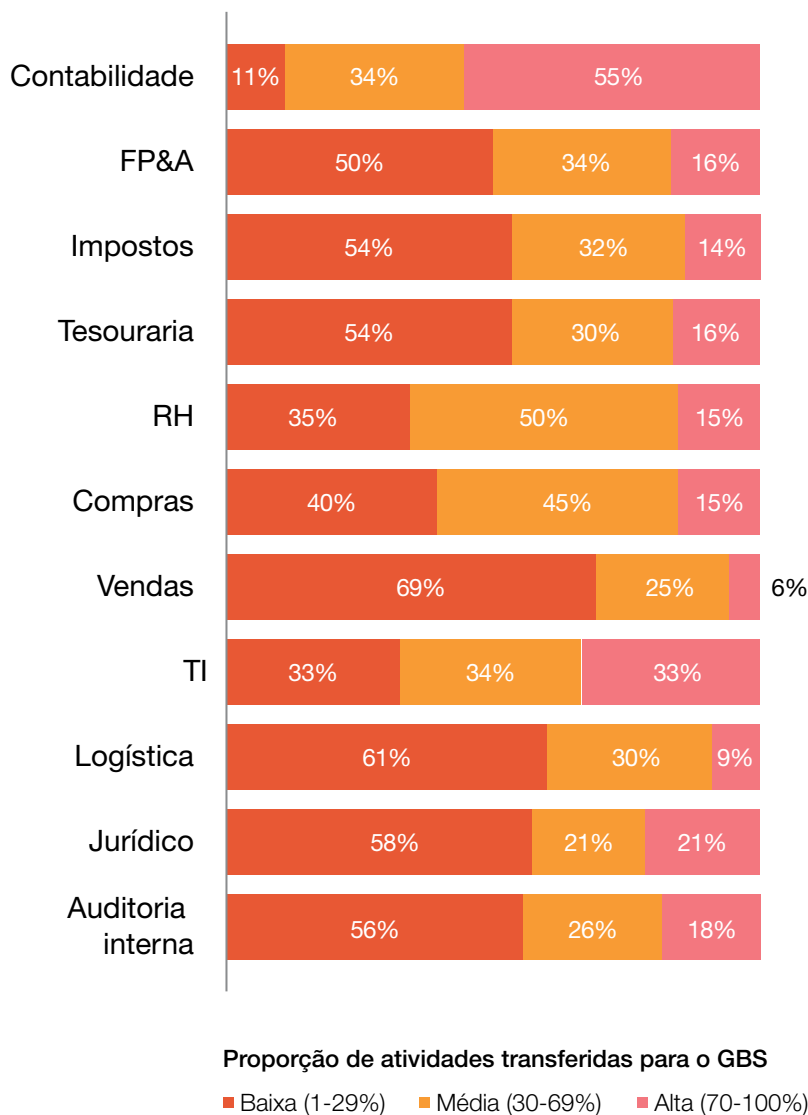
Gerente sênior

Berlim, Alemanha
 benjamin.loesken@pwc.com



Processos

Fig. 18 Que serviços seu GBS fornece e que proporção de atividades você transferiu para o GBS?



A Figura 18 mostra os percentuais de empresas que têm uma proporção elevada (70-100%), média (30-69%) ou baixa (1-29%) de atividades transferidas para o GBS em cada função corporativa. Os serviços atualmente prestados pelo GBS continuam a ser dominados por atividades e processos contábeis, seguidos por RH e TI.

Na contabilidade, 55% das empresas pesquisadas transferiram 70% ou mais dos seus serviços de contabilidade para um CSC. Isso indica um alto nível de maturidade do GBS na contabilidade. No entanto, ainda há potencial para transferir outras atividades para o GBS.

Ao analisar as funções mais relacionadas com finanças, vemos que cerca de 10% das empresas transferiram 70% ou mais das suas atividades de FP&A para um GBS. Quase três quartos das empresas têm atividades tributárias realizadas por um GBS. No entanto, apenas cerca de 20% das empresas têm o seu CSC desempenhando mais de 50% dessas tarefas. Em tesouraria, cerca de um quinto das empresas transferiu mais de 50% dos serviços para um GBS.

As outras funções apresentam um quadro ainda mais variado. No RH, cerca de 30% das empresas já transferiram 50% ou mais das tarefas para os CSCs. Por outro lado, um quarto das empresas ainda não transferiu quaisquer atividades para o GBS.

Em compras, 30% das empresas não utilizam CSCs para quaisquer tarefas, enquanto quase 30% têm pelo menos metade dos seus serviços de compras fornecidos por um CSC.

Em vendas, os GBSs não são amplamente utilizados hoje em dia: 62% das empresas não usam um GBS para quaisquer serviços de vendas. Outros 12% têm menos de 10% dos processos de vendas transferidos para um CSC.

Em TI, 43% das empresas pesquisadas não mudaram nenhum serviço de TI para um centro compartilhado. Por outro lado, mais de um quarto das empresas transferiu 50% ou mais dos processos de TI para um CSC, demonstrando o grande potencial de muitas empresas para aumentar a relação custo-benefício nas suas funções de TI.

Dois terços das empresas pesquisadas ainda não avaliaram usar o GBS para serviços de logística, e apenas 10% têm mais da metade de suas tarefas de logística realizadas por um GBS.

As funções jurídicas das empresas ainda funcionam principalmente em base local, uma vez que quase 80% das empresas pesquisadas não transferiram quaisquer atividades legais para uma estrutura de serviços compartilhada. No entanto, há um claro potencial para aumentar essa quota, uma vez que 7% das empresas transferiram mais da metade dos seus processos jurídicos para um centro compartilhado.

Mais de dois terços das empresas não transferiram nenhuma atividade de auditoria interna para o GBS, continuando a realizar esse trabalho localmente. Por outro lado, cerca de 10% têm mais da metade dos serviços de auditoria interna prestados por um CSC.



Avaliações remotas de maturidade em escala global

2020 foi um ano de mudanças sem precedentes nos negócios. Ajustando-se rapidamente à nova realidade de trabalhar durante uma pandemia global, nossos clientes implementaram novos modelos e adotaram novas formas de trabalho – da mesma forma que nós.

Em meados de 2021, iniciamos um novo projeto de transição para uma empresa global (receita de aproximadamente US\$ 28 bilhões, mais de 140 mil empregados) envolvendo a centralização das funções financeiras em alguns GBSs existentes. Logo percebemos que a relutância dos escritórios regionais em migrar mais trabalho e processos poderia ser uma questão importante, já que nem todos estavam satisfeitos com os serviços fornecidos pelo GBS.

Decidimos realizar uma análise completa do desempenho atual do GBS buscando destacar as áreas de foco para melhorar a satisfação do consumidor. Para isso, usamos nossa metodologia de avaliação de maturidade para aprofundar os cinco aspectos fundamentais do GBS: estratégia, operações, processos, pessoas e TI.

Fig. 19 Aspectos examinados em uma avaliação de maturidade do CSC





Essa metodologia tem três etapas. Em primeiro lugar, fizemos a análise inicial, para a qual reunimos e analisamos dados e documentação facilmente disponíveis, como estruturas organizacionais e KPIs relevantes para entender tendências e lacunas iniciais. O segundo passo foi a realização de entrevistas com representantes e clientes dos CSCs a fim de aprofundar as lacunas que identificamos e compreender as perspectivas de ambos os lados. Ao mesmo tempo, organizamos reuniões de grupo focal com empregados operacionais e realizamos observações de processos e visitas. Além de entrevistas, organizamos uma pesquisa simples que foi enviada a todos os empregados dos CSCs e a clientes selecionados. O último passo foi preparar um relatório final, resumindo os insights obtidos e propondo melhorias que aumentariam a maturidade dos CSCs.

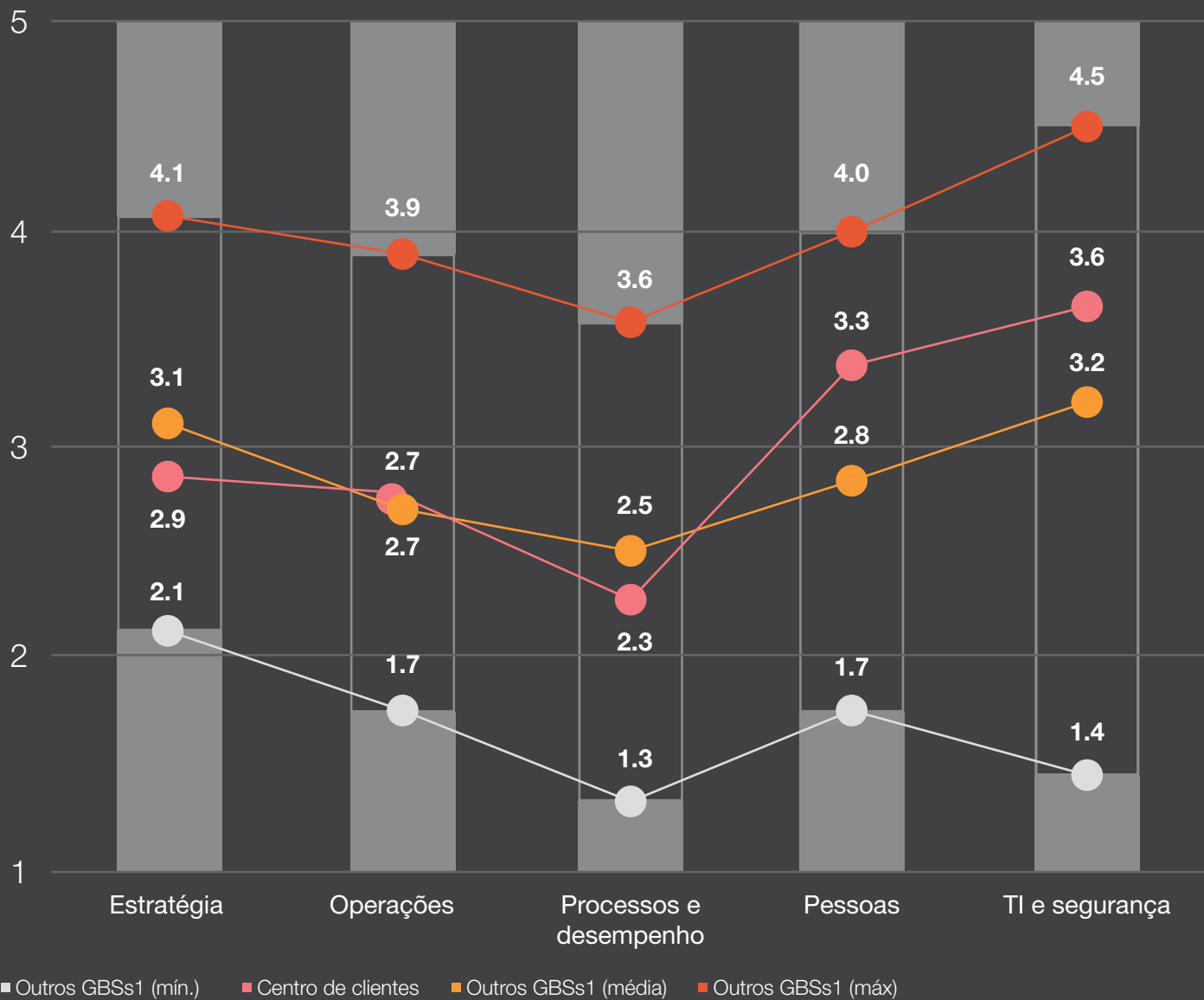
O maior objetivo acordado com o cliente era encontrar uma forma de enfrentar os principais desafios que tinham dificultado o desenvolvimento dos CSCs. Como acontece em muitos GBSs, eles estavam se esforçando para garantir que a entrega e a qualidade de serviços fossem consistentes e alinhadas com as expectativas dos consumidores.

Para realizar o projeto, precisávamos redesenhar nossa abordagem para garantir que ela fosse viável à distância – partimos do princípio de que todas as entrevistas e reuniões teriam de ser realizadas remotamente. Isso também se aplicou aos grupos de foco, que representavam um desafio especial devido à necessidade de criar um sentimento de contato real com um grupo de pessoas e garantir que elas se sentissem à vontade para se abrir diante dos colegas. Conseguimos fazer isso mantendo o foco em novas maneiras de envolver os entrevistados e usando aplicativos de suporte, como o Mentimeter.

Para esse projeto, reunimos uma equipe com consultores de todas as nossas linhas de serviço na Polônia, Índia, México, China e Suíça. O trabalho incluiu a realização de mais de 200 entrevistas e 20 grupos focais, além da coleta e análise dos resultados de pesquisas de mais de 160 respondentes. Um dos maiores desafios esperados era o planejamento da logística necessária para realizar o projeto em apenas dois meses, mas isso ficou mais fácil devido à nossa abordagem remota/virtual. Mesmo precisando cobrir vários fusos horários, foi possível realizar uma entrevista com um gerente de unidade de negócios em Cingapura e, em seguida, ir direto para uma chamada com um dono de processos em Nova York. O jet lag não foi um problema!

Como resultado, conseguimos apresentar um relatório para cada um dos cinco centros, além de outro relatório global centrado em destaques e propostas para a organização como um todo. Os relatórios incluíam mais de 20 oportunidades globais de avanço que ajudariam o GBS a crescer e melhorar o seu desempenho, além de uma análise de problemas e desafios, tanto globais como específicos do centro. Tudo isso permitiu ao cliente ter uma compreensão clara das causas principais de vários problemas e das áreas de foco necessárias para melhorar a satisfação do consumidor. Mais importante para nós, estabelecemos um excelente relacionamento com o cliente em muitos níveis do negócio e mostramos a ele recursos, habilidades e experiência que poderíamos usar para ajudá-lo.

Fig. 20 Benchmark geral dos centros do cliente com outros GBSs, por área



¹ Outros centros avaliados globalmente pela PwC



Aleksandra Stelmach-Gryszka

Diretora

Cracóvia, Polônia
 aleksandra.stelmachgryszka@pwc.com

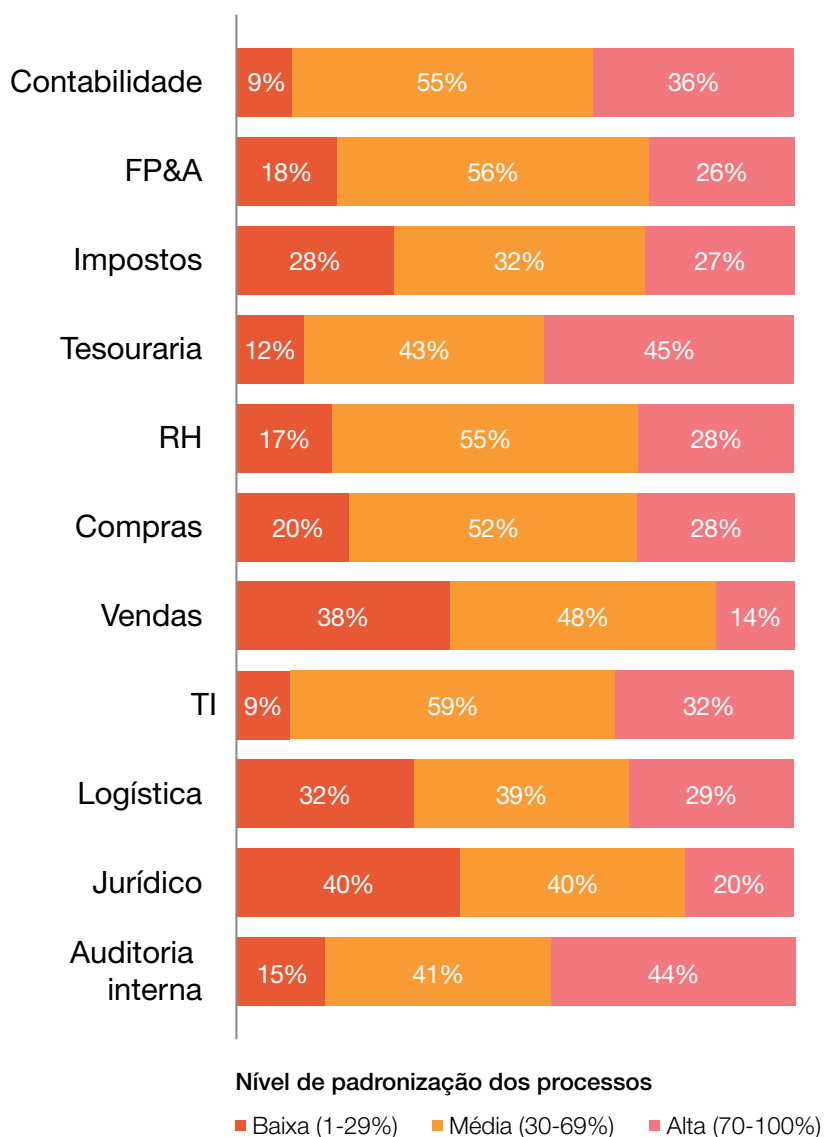
Romek Lubaczewski

Sócio

Cracóvia, Polônia
 romeq.lubaczewski@pwc.com



Fig. 21 Qual é o nível de padronização dos seus processos?



A **Figura 21** mostra os percentuais de empresas que têm uma proporção elevada, média ou baixa de padronização de processos em cada função. Pode-se observar que a tesouraria, a auditoria interna e a contabilidade alcançaram alto grau de automação, com mais de um terço das empresas pesquisadas tendo padronizado mais de 70% de seus processos nessas funções.

Na contabilidade, três quartos das empresas padronizaram pelo menos metade dos seus processos e nenhuma tem um nível de padronização inferior a 10%.

Na área de FP&A, existe um leque mais vasto de padronização: 61% das empresas padronizaram pelo menos 50% dos processos de FP&A e apenas 7% padronizaram menos de 20%. No entanto, ainda há espaço para melhorias.

Para os processos tributários, metade das empresas pesquisadas padronizou mais de 50% deles. Isso significa que a outra metade padronizou menos de 50% dos seus processos e 15% padronizaram menos de 20% dos processos.



Apenas um quarto das empresas pesquisadas padronizou menos da metade dos seus processos de tesouraria, e 45% padronizaram mais de 70%.

Os processos de RH são bastante equilibrados no que diz respeito à padronização: 45% das empresas pesquisadas padronizaram menos da metade dos seus processos de RH, enquanto mais de um quarto padronizou 70% ou mais.

O mesmo se aplica à área de compras, embora mais de 60% das empresas tenham padronizado pelo menos metade dos processos a ela relacionados. Em contrapartida, 20% das empresas padronizaram menos de 30% dos processos de compras.

Na área de vendas, 60% das empresas padronizaram menos da metade de seus processos e apenas 17% padronizaram 60% ou mais.

Em TI, há um nível elevado de padronização: apenas 29% das empresas padronizaram menos da metade dos seus processos, enquanto 32% das empresas padronizaram 70% ou mais.

A padronização dos processos logísticos é equilibrada: 54% das empresas padronizaram mais de metade de seus processos logísticos, enquanto 46% padronizaram menos da metade, sendo que 32% padronizaram menos de 30%.

Na função jurídica, o nível de padronização é ainda menor. Apenas 40% das empresas padronizaram mais de metade dos seus processos legais e 37% padronizaram menos de 20%.

Finalmente, há um alto nível de padronização na auditoria interna, com quase 80% das empresas padronizando mais da metade de seus processos. Apenas 10% padronizaram menos de 20% dos processos.



Organização de compras 2025 – gestão de categorias vs. estrutura de grupos de valor

Até 2025, as organizações de compras terão se transformado para refletir novas estruturas e processos digitais, tornando necessário um novo conjunto de perfis de empregados e um modelo de gestão ajustado. O objetivo é simplificar os processos, aumentando ao mesmo tempo o impacto da área de compras. Por exemplo, o e-procurement garante uma gestão mais fácil da ordem de compra e eleva o tempo disponível para atividades estratégicas, enquanto o agrupamento de competências de negociação aumenta o impacto e reduz os custos de transação.

Analisando os cenários de processo atuais, esperamos que a automação atinja a maioria dos processos de compra operacionais e processos de suporte. Com o papel tradicional do comprador operacional sendo gerenciado com base em soluções digitais, e outras tarefas como a gestão estratégica de parceiros tornando-se mais importantes, esperamos ver a reestruturação das atuais funções de compras em um futuro próximo, afetando não só os diferentes papéis, mas também a estrutura e a gestão organizacional geral. A estrutura tradicional baseada em categorias será transformada em uma estrutura de grupos de valor que oferece flexibilidade ilimitada. Em uma organização padrão, esperamos ver quatro diferentes grupos de valor atribuídos ao diretor de compras:



Centro de transações



Centro de projetos



Centro de categorias

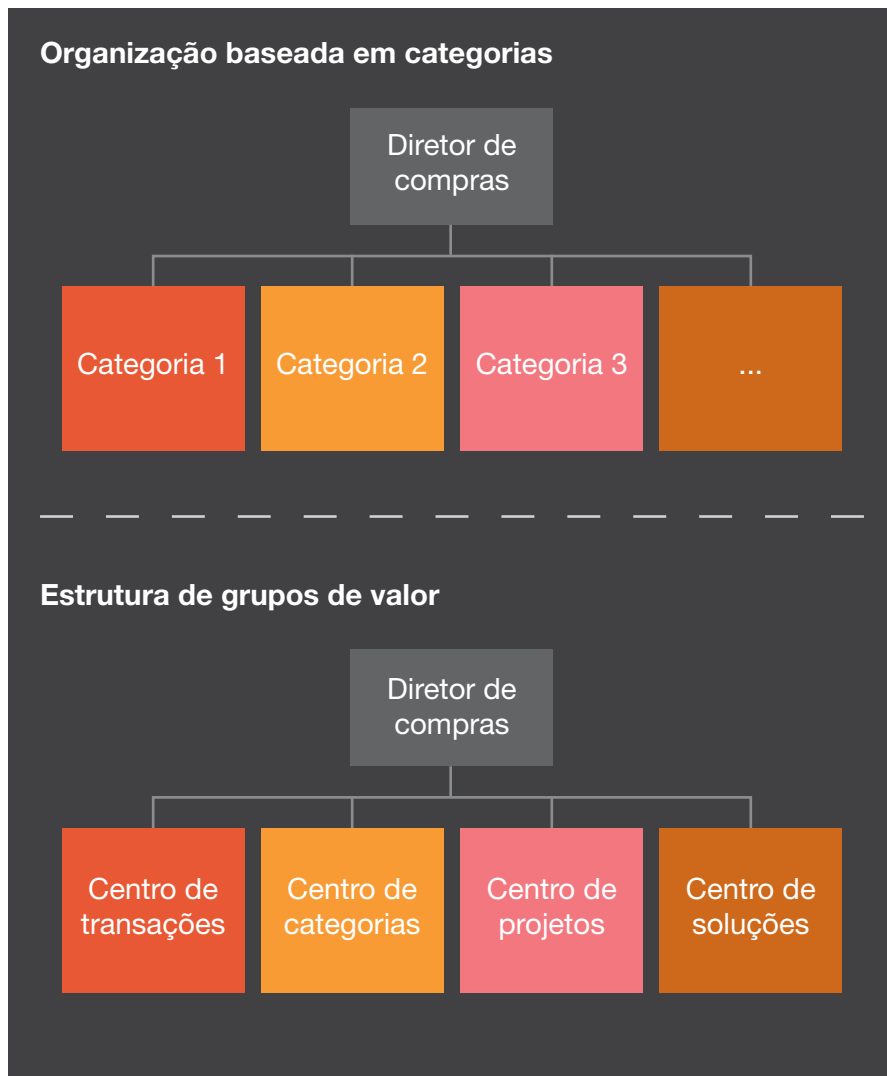


Centro de soluções

 **Centro de transações**

O centro de transações é constituído, em grande parte, pelo “comprador digital” – um sistema de compras operacional totalmente automatizado, combinado com uma câmara administrativa de compensação para processos que não podem ser automatizados. Até 2025, o centro de transações não só será responsável por processos que já foram automatizados ou que estão sendo automatizados (por exemplo, compra via catálogos, ordens de compra de classe C sem toque), mas também por tarefas mais complexas, como a negociação on-line para compras não estratégicas ou a transparência total n-tier. As oportunidades oferecidas pela tecnologia no futuro são infinitas. Isso significa que o sucesso e o nível de automação da organização de compras de uma empresa dependerão dos outros grupos de valor. Isso acontece porque o centro de transações se baseia no centro de categorias e no centro de projetos – onde as regras e diretrizes para automação são definidas – e é habilitado pelo centro de soluções, que implementa e melhora continuamente os sistemas e ferramentas necessários.

Fig. 22 As organizações de compras migrarão de configurações baseadas em categorias para estruturas de grupos de valor





Centro de categorias

O centro de categorias é o centro da gestão de gastos: com análises avançadas que definem as bases para uma gestão eficaz dos custos e recursos, basta o toque de um botão para ter acesso a informações detalhadas sobre os gastos para cada categoria, fornecedor ou produto, o que ajuda a definir regras e diretrizes para o centro de transações. Além disso, a transparência n-tier constitui um pilar das decisões estratégicas que apoia o monitoramento dos recursos e o radar de riscos, com notificações sob demanda e recomendações de ação.



Centro de projetos

O centro de projetos se concentra tanto em iniciativas estratégicas como em desafios urgentes. Para assumir adequadamente a responsabilidade da organização de compras pela gestão de novos projetos (por exemplo, desenvolvimento e lançamento de novos produtos) ou de novas infraestruturas (como novas fábricas), o comprador estratégico tem de evoluir para um papel de parceiro de negócios interno e gestor de relacionamentos externos. Isso envolve orquestrar os requisitos de inúmeros stakeholders, assegurar acesso rápido a inovações estrategicamente importantes e garantir a disponibilidade de recursos necessários para esse trabalho.

Além de conhecimentos sobre o centro de categorias, o cockpit de projeto também é fundamental para o sucesso do centro de projetos, permitindo simulações, detalhamentos inteligentes de preços, benchmarking e gestão de projetos.



Centro de soluções

A qualidade da estrutura de grupos de valor depende unicamente da qualidade de seu centro de soluções. Seja para sistemas ERP de alto nível com plataformas de integração de fornecedores, análises avançadas ou automação inteligente usando RPA, IA e bots, o centro de soluções processa todos os projetos de digitalização – desde o desenvolvimento de novos produtos até a manutenção das ferramentas existentes.

Essa nova estrutura eliminará a distinção entre compras diretas e indiretas, uma vez que as atividades diárias indiretas serão totalmente automatizadas no centro de transações e os projetos relevantes (por exemplo, novas instalações) serão tratados pelo centro de projetos, tornando desnecessária uma organização separada de gestão de projetos ou uma suborganização. Isso também destaca a necessidade de diferentes perfis de trabalho para compras: embora a maioria dos empregados da área de compras tenha hoje um histórico de negócios, isso evoluirá para incluir um mix de analistas de negócios, especialistas digitais e parceiros de negócios fortemente orientados para relacionamentos.

A estrutura de grupos de valor transformará a área de compras em uma organização baseada em equipes especializadas e dedicadas. Isso permitirá serviços compartilhados e centros de especialistas para centros de transações, categorias e soluções em especial – idealmente para agrupamento e centralização. O último ano também demonstrou que a colaboração digital pode substituir as reuniões presenciais. Portanto, o centro de projetos também pode ser centralizado dentro do GBS. No entanto, as muitas interfaces envolvidas significam que não existe uma abordagem única para todos os casos. A cultura da empresa e a estrutura geral devem ser devidamente consideradas durante esse processo.

A estrutura de grupos de valor requer um novo modelo de governança e meios de medir o desempenho, usando novos KPIs para dar conta da estrutura futura, conforme mostrado na tabela a seguir.

Fig. 23 KPIs para as organizações de compras do futuro



Painéis de KPI automatizados e de autoatendimento para gestão são fundamentais para gerenciar a combinação de serviços centralizados do GBS e da sede ou da organização líder de compras.

A transformação para uma estrutura de grupos de valor é uma jornada que requer novos padrões de pensamento e um alinhamento de todas as funções de compras (para funções diretas, indiretas e de suporte), além dos jogos de poder e do esforço em termos de tempo. Também é necessário ter diretrizes globais claras de compras e aprovação, que servem como um framework para garantir que os processos se mantenham em conformidade, mesmo que a automação completa dos processos aumente a responsabilidade daqueles que enviam pedidos de compras.

Quando implementada com sucesso, a estrutura de grupos de valor é um fator decisivo, que afeta a interação com clientes internos e parceiros externos também. Apesar dos obstáculos que devem ser superados, essa transformação vale a pena, já que a estrutura de grupos de valor simplifica as compras e aumenta o impacto.

Não adie – comece agora a sua jornada para uma função de compras do futuro.



Kristina Kompalla

Gerente sênior

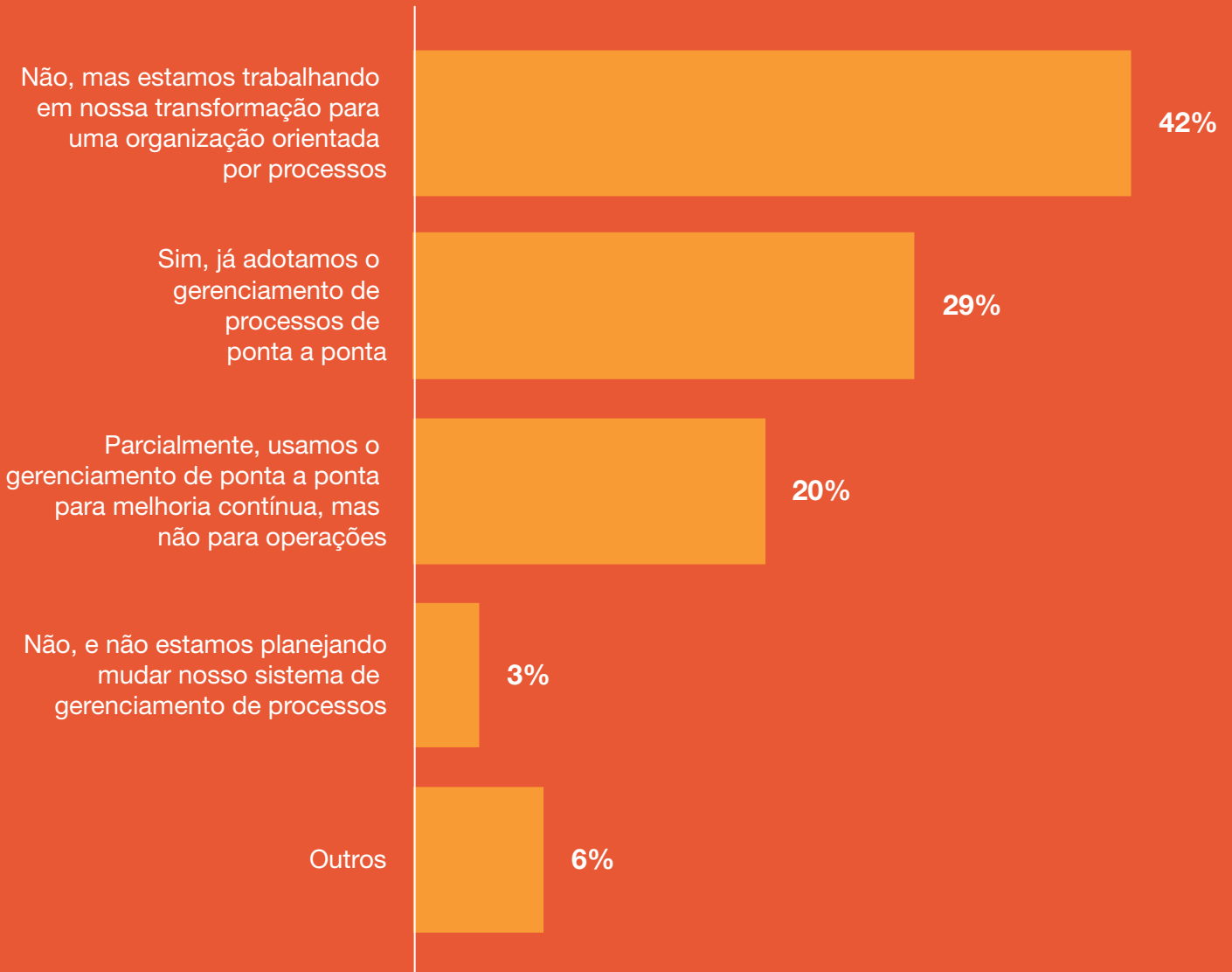
Stuttgart, Alemanha
kristina.kompalla@pwc.com

Dr. Jan Joachim Herrmann

Sócio

Düsseldorf, Alemanha
jan.joachim.herrmann@pwc.com

Fig. 24 Você usa o gerenciamento de processos de ponta a ponta (ou seja, organização orientada por processos)?



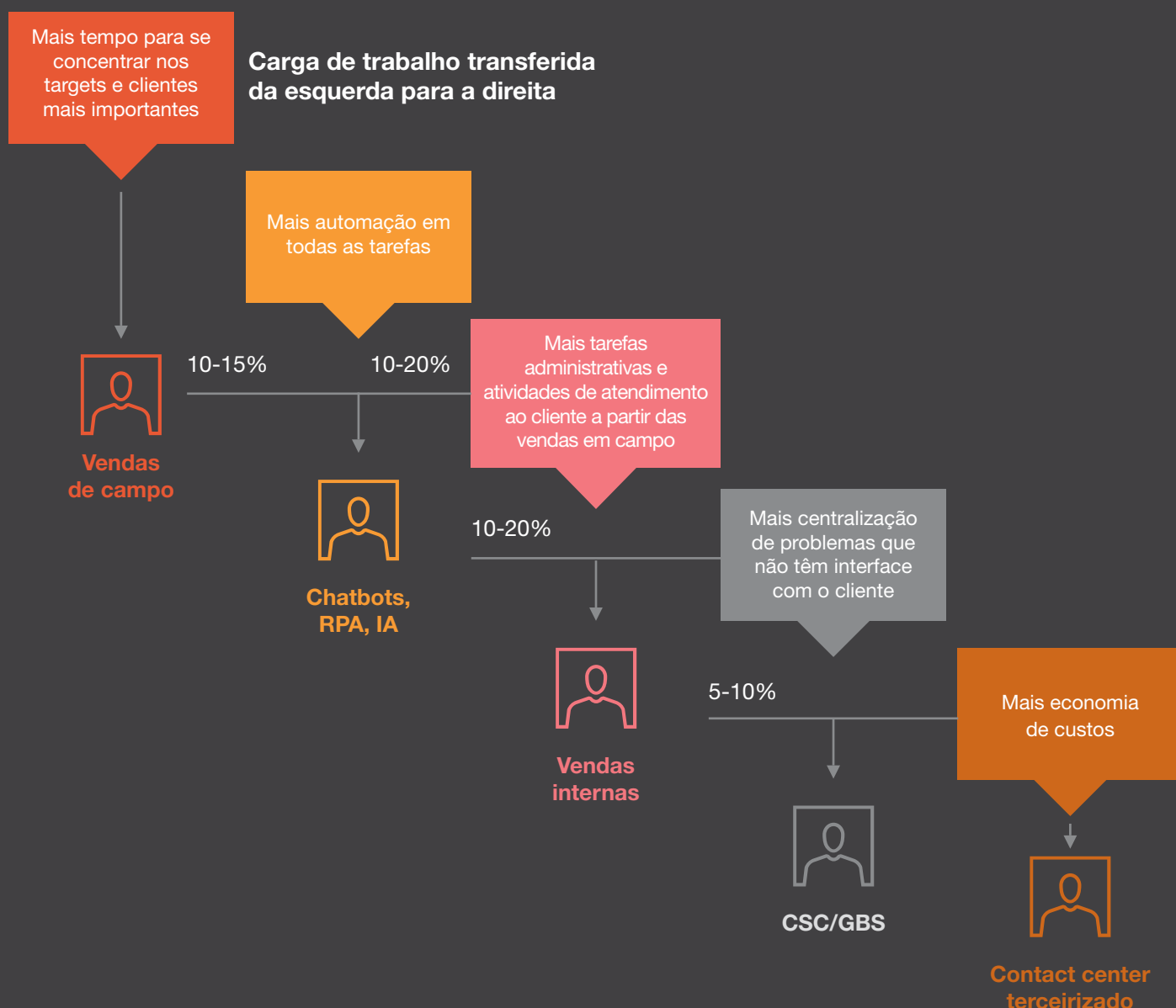
Como mostra a **Figura 24**, quase metade das empresas pesquisadas adota pelo menos o gerenciamento parcial de processos de ponta a ponta. Isso demonstra que as organizações orientadas por processos estão se tornando cada vez mais importantes. Outros 42% estão atualmente se transformando em organizações orientadas por processos.

Vendas e serviços em CSCs

As funções de vendas e serviços de organizações de todos os portes estão sob pressão cada vez maior para aumentar sua eficiência e sua produção. Aumentar a produção sem aumentar pessoal tem sido o lema dos últimos anos. A pandemia provocou até mesmo a redução de pessoal para cortar custos em tempos incertos. Isso criou uma tendência de migrar tarefas que exigem menos sofisticação para a próxima camada (ver a Figura 25) – ou automatizá-las completamente. Isso levou a um efeito cascata diferente a partir das forças em campo (vendas ou serviço):

1. Para tarefas automatizadas ou assistidas digitalmente;
2. Para vendas e serviços internos;
3. Para CSCs; e
4. Para um contact center terceirizado.

Fig. 25 Tarefas de serviço de campo em cascata para outras entidades



01

Automação

Hoje, a automação tem maior potencial para reduzir a carga de trabalho humana e liberar recursos. Chatbots são a forma mais simples de automação: eles atingiram um nível razoável de maturidade e tornaram-se um canal por si só. Atualmente, os chatbots ajudam os clientes de várias formas, desde fornecer descrições de produtos e informações de preços até à assistência sobre o carrinho de compras, e podem até desencadear fluxos de trabalho relacionados com clientes.

O próximo nível de automação é a RPA, que pode automatizar tarefas repetitivas e propensas a erros, como transferir dados de um sistema para outro. A RPA costuma ser usada para atualizar sites, catálogos de produtos, detalhes de produtos e informações de preços – isso pode ser feito diretamente da planilha de cálculo do responsável pela precificação para o sistema ERP da empresa. Outras aplicações comuns são a formatação automática de relatórios e o envio ou resposta a e-mails com um formato e conteúdo muito estruturados.

A IA é ainda mais avançada, oferecendo processamento de linguagem natural, detecção de padrões, aprendizagem automática e lógica independente. Ela pode extrair nomes de produtos, IDs de materiais e números de pedidos de e-mails; pesquisar preços, disponibilidade e status de pedidos no sistema ERP da empresa; e responder ao cliente de acordo com essas informações ou até mesmo fazer pedidos automaticamente por e-mail.

As soluções de vendas preditivas com base em IA agregam o máximo de valor comercial, apoiando os representantes de vendas na identificação e no contato com os clientes mais promissores.

Esses sistemas coletam informações internas relacionadas com os melhores clientes da empresa – como dados mestres, histórico de pedidos e análises de valor para o cliente – e comparam-nas com informações publicamente disponíveis, como dados financeiros empresariais, relatórios anuais, sites e pontuações de crédito. As soluções de vendas preditivas podem identificar “semelhanças” com muito mais precisão do que os seres humanos, fornecendo uma lista priorizada de targets de valor elevado com probabilidade alta de ganhos, além de recomendar produtos e serviços para oferecer a esses targets.

02

Área interna de vendas

Apesar do crescimento das novas tecnologias, a digitalização certamente não automatizará todas as tarefas de interface com os clientes e, mais uma vez, as empresas terão de enfrentar a questão de quais recursos humanos têm a melhor relação qualidade/preço no atendimento aos clientes. Os dispendiosos técnicos e representantes de vendas em campo são mais bem utilizados em suas funções de interface com o cliente – efetuar serviços de manutenção ou reparo de produtos físicos e conquistar novos clientes, respectivamente. Para garantir que a equipe de campo possa se concentrar em seus clientes da melhor forma possível, as tarefas administrativas precisam ser transferidas para funções internas de vendas. Em vários projetos, melhoramos consideravelmente a eficácia das vendas em campo, transferindo simples pedidos de informação dos clientes (por exemplo, sobre funcionalidades, preços ou disponibilidade) para vendas internas ou atendimento ao cliente. O uso da automação, conforme descrito acima, permitiu reduzir a quantidade de trabalho manual nessas funções, criando capacidade para assumir tarefas adicionais das vendas em campo, como a segmentação e a assistência a clientes menores. Essa não é uma tarefa – ou perfil – comum a uma equipe de vendas interna, mas a maioria das equipes de vendas internas emprega uma variedade de indivíduos, alguns dos quais são bastante talentosos na conquista de clientes. Esses indivíduos podem ser treinados para atuar como agentes de vendas internos para clientes menores, liberando representantes de vendas em campo para passar mais tempo atuando nas contas mais importantes.

03

Centros de serviços compartilhados

À medida que as empresas se expandirem internacionalmente, as funções internas de vendas em muitos de seus mercados se tornarão ineficientes e serão substituídas por centros de serviços compartilhados. Isso tem acontecido há décadas, mas um novo fato é a inclusão de vendas e atendimento ao consumidor nos CSCs. Até há pouco tempo, apenas as funções internas eram centralizadas, mas as unidades voltadas para o cliente estão agora migrando também para CSCs. Unidades internas de vendas inteiras estão sendo transferidas para CSCs, deixando as equipes de campo como os únicos empregados locais de vendas em geral. Isso, naturalmente, acarreta um risco mais elevado, porque os relacionamentos com o consumidor são ativos muito sensíveis, e as empresas precisam monitorá-los muito de perto.

Há muitos idiomas e dialetos locais – especialmente na Europa e na Ásia – e o sucesso ou o fracasso no seu controle influenciarão a experiência do cliente. Portanto, geralmente recomendamos uma abordagem faseada, com base no risco para o negócio, no número potencial de empregados e na facilidade de implementação. Uma primeira fase pode incluir a maioria das atividades que não podem ser automatizadas e que envolvem apenas interação não falada (por exemplo, e-mails) para clientes de pequeno e médio porte. As contas-chave, os serviços de call center e outras atividades complexas permanecem em cada país nessa fase.

Uma segunda fase pode incluir a centralização dos serviços de call center em idiomas locais e outras atividades mais complexas, exigindo maior compreensão dos clientes e agentes mais altamente qualificados. A terceira e última fase amplia a centralização para incluir a maioria das atividades das contas-chave, definindo agentes individuais como contatos dedicados para essas contas. Essa abordagem faseada requer uma melhoria contínua do pessoal do CSC para lidar com tarefas mais complexas, para compreender melhor as sutilezas de clientes específicos e adquirir competências de linguagem falada adequadas.

04

Contact centers terceirizados

Escolher o melhor e mais compatível parceiro terceirizado é, muitas vezes, a parte mais crucial e também mais difícil de um processo de seleção. Um processo de seleção muito estruturado e baseado em fatos pode parecer uma boa forma de garantir um contrato de longo prazo com um parceiro terceirizado – mas, na realidade, fazer isso não significa necessariamente que o parceiro terceirizado seja a opção mais rentável. Na verdade, os impactos da digitalização, da pandemia e dos últimos acontecimentos no setor de terceirização tornam os seguintes cinco fatores cruciais para o sucesso com um novo parceiro.

Capacidades inovadoras

Mudanças nos requisitos do cliente (tanto para clientes B2B como para clientes B2C) terão impactos nas jornadas dos clientes, nos casos de uso subjacentes e nas transações que o parceiro de terceirização precisa fornecer. Parceiros de terceirização bem-sucedidos podem prever e simular mudanças, utilizando os resultados para descobrir quais modificações e medidas são necessárias. Para que as empresas terceirizadas forneçam os serviços necessários atualmente, a inovação nas formas de trabalho, nos conjuntos de habilidades, no design e nas metodologias de gerenciamento de projetos é essencial.

Serviços digitalizados

A indústria de terceirização depende muito de conhecimento e conjuntos de habilidades para fornecer os serviços necessários. Devido ao aumento dos salários em todo o mundo e à limitada disponibilidade de conjuntos de competências em regiões específicas (por exemplo, competências linguísticas, infraestrutura, restrições legais, falta de subsídios), as pressões sobre custos e margens estão crescendo. A digitalização permite automatizar processos, realocar competências humanas e fazer as reduções de custos necessárias para combater essa escassez. Enquanto os serviços tradicionais baseados em agentes (“serviço ao cliente 1.0”) tendem a gerar margens EBIT médias de 4 a 6%, os serviços de terceirização digitais e automatizados geram margens EBIT médias de 15% a 20%.



Modelos de compartilhamento de ganhos

Os contratos modernos incluem um regime de remuneração adequado para proporcionar uma base sólida para a colaboração de longo prazo. Os casos de negócios devem ser projetados e aprovados conjuntamente pelo parceiro terceirizado e pelo cliente. Eles devem incluir objetivos de economia de custos (por exemplo, 5% de economia por ano), além de KPIs qualitativos para aumentar a satisfação do cliente.

Insights de dados

A inovação baseada em parceiros de terceirização é o alicerce para melhorar o desempenho medido por KPIs e parâmetros de casos de negócios. Os parceiros de terceirização devem fornecer prontamente às empresas todos os dados relevantes para a execução e melhoria dos serviços terceirizados, incluindo acesso instantâneo a fontes de dados, informações e relatórios.

Melhoria contínua do desempenho

Os parceiros de terceirização e os clientes precisam implementar processos regulares para garantir a melhoria contínua do desempenho. Os parceiros de terceirização devem ser proativos na coleta, no fornecimento e na análise de informações para gerar insights sobre casos de uso, processos, pontos problemáticos recentes e requisitos do cliente – isso deve ser feito diariamente. Também deve ser criado um sistema de governança adequado para revisar as conclusões e recomendar medidas de melhoria.



Martin Förster

Gerente sênior

Mannheim, Alemanha
martin.foerster@pwc.com

Matthias Riveiro

Sócio

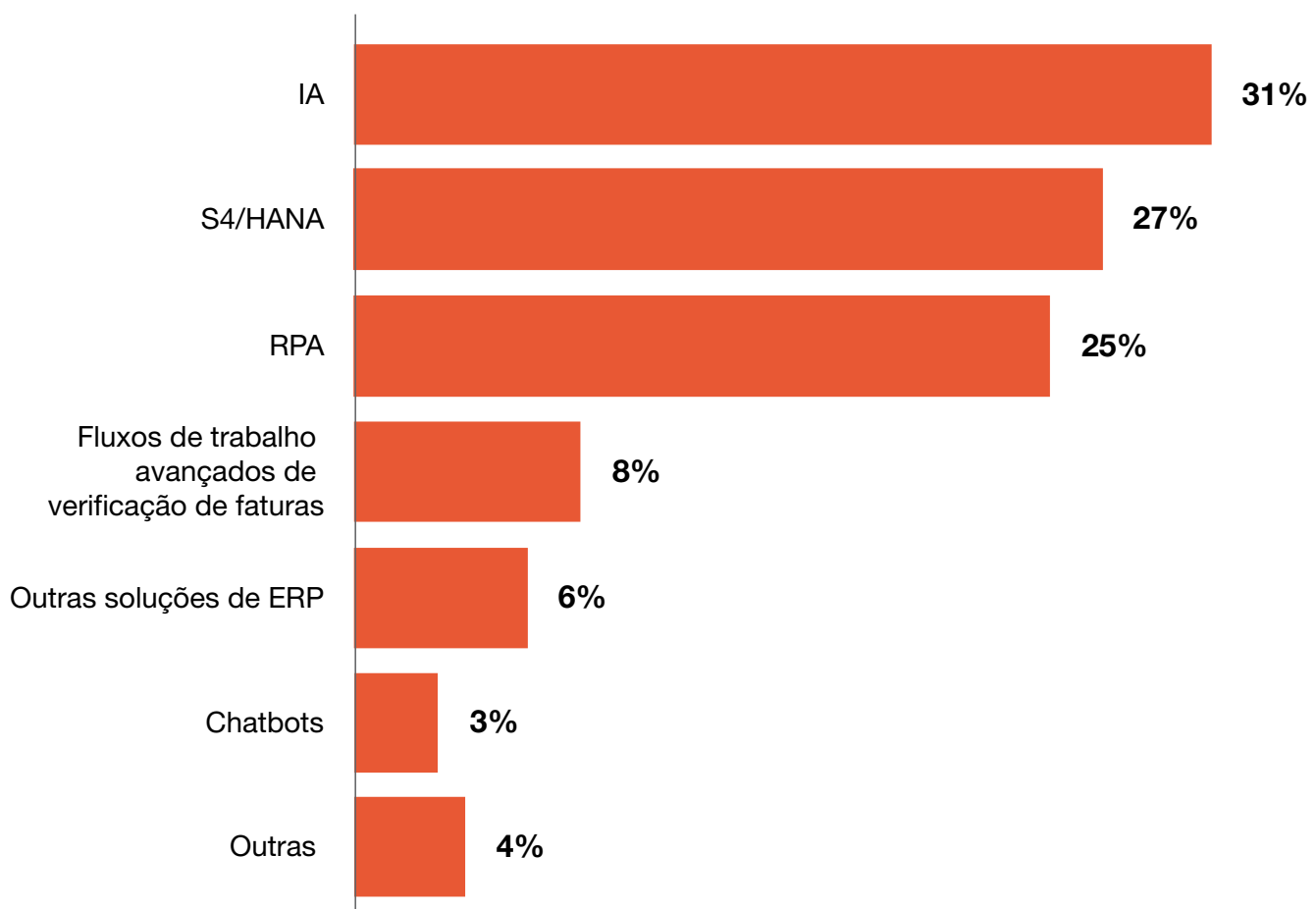
Frankfurt am Main, Alemanha
matthias.riveiro@pwc.com



Tecnologia e dados

Fig. 26 Que iniciativas de digitalização, na sua opinião, terão maior impacto no futuro?

Várias respostas permitidas



A **Figura 26** revela a importância de três grandes iniciativas de digitalização, com proporções consideráveis das empresas pesquisadas esperando que IA (31%), S/4HANA (27%) e RPA (25%) tenham um grande impacto no futuro. Por outro lado, as empresas não esperam que outras soluções ERP ou chatbots tenham qualquer impacto importante.

RPA e seu futuro nos CSCs

01

Situação atual

A lista de tecnologias emergentes para automatizar serviços compartilhados é longa e ainda está crescendo. Entretanto, destrinchar essa complexa teia de possibilidades revela que a RPA é mais um imperativo do que uma escolha atualmente. Ao longo dos últimos anos, falamos frequentemente sobre pilotos e apresentação de provas de conceito para realçar os benefícios da utilização da RPA em serviços compartilhados. Agora, no entanto, os provedores e as soluções estão conquistando maturidade profissional a um ritmo recorde, e todas as organizações orientadas por processos com elevados níveis de atividades transacionais precisam implementar soluções de RPA. O tempo dos inovadores e dos pioneiros terminou.

02

Antigo, mas valioso

Não é tarde demais para implementar uma força-tarefa de bots digitais – e as vantagens permanecem. Os níveis de autonomia nos sistemas RPA variam de bots totalmente automatizados, que trabalham 24/7 para fornecer tarefas e serviços atribuídos de forma rápida e precisa, a bots acionados com o clique de um botão para ajudar os empregados em determinadas tarefas. De qualquer forma, o custo e o trabalho envolvidos na implementação são muito modestos e são facilmente recuperados devido ao rápido retorno do investimento e a outras economias oferecidas pela RPA. Além da economia de custos e tempo, a RPA fornece trilhas de auditoria para garantir a conformidade regulatória – esse pode ser um grande desafio em serviços compartilhados – e libera os empregados para se concentrarem em tarefas que geram valor.



03

Olhos no futuro

As empresas precisam abandonar o passado e concentrar-se em futuras áreas de foco em RPA – é hora de escalar. As empresas de envergadura internacional estão se concentrando em modelos operacionais sustentáveis que vão além de RPA pura, aproveitando a flexibilidade da RPA para trabalhar com interfaces.

Utilizando a RPA como ponto de partida para aumentar agressivamente os níveis de automação, estamos vendo que os processos contábeis de alto volume do CSC, em especial, atingiram a maturidade digital, o que lhes permite explorar ainda mais potencial para automação e entrar em um estado de hiperautomação. O caso de uso mais sofisticado é combinar tecnologias de mineração de processos e de automação de processos. Outras empresas estão integrando chatbots e reconhecimento de voz para aumentar as oportunidades de autoatendimento. Algumas empresas maduras estão até mesmo pensando na integração de soluções de machine learning e de deep learning para ampliar a automação além de tarefas padronizadas, permitindo que outras muito complexas sejam tratadas com pouca interação por parte do usuário.

04

Receita para o sucesso

Mas embora a automação poupe tempo para o usuário final no longo prazo, alguém precisa implementar soluções, manter interfaces, conectar pontos, ajustar processos e assegurar a melhoria contínua. Recomendamos fortemente que essas tarefas sejam atribuídas a um centro de excelência (CoE, na sigla em inglês), onde empregados com várias competências – desde especialistas em processos profissionais a desenvolvedores de TI – compartilham a paixão por trabalhar em prol de um ambiente automatizado perfeito. A nossa experiência demonstrou que os CoEs podem diferir em termos de localização, nível de serviço e nível de digitalização. Algumas empresas podem optar por criar CoEs locais, enquanto outras podem enfatizar a centralização – isso depende de fatores como a estratégia operacional e o modelo de negócios. Mesmo terceirizar e depender de serviços gerenciados é uma opção. No entanto, a dimensão das pessoas e da cultura do projeto é determinada, em última análise, pela estrutura da organização. Além do treinamento básico de usuários para aumentar a adoção digital, os CoEs internos requerem desenvolvimento constante e melhoria do conhecimento digital para adquirir as competências necessárias. Um CoE eficaz e eficiente só consegue atingir seu potencial completo quando a saída excede a entrada. Com a hiperautomação, isso significa que os CoEs só conseguirão eliminar o trabalho fragmentado do passado, combinando tecnologias para que elas se complementem mutuamente. O objetivo final deve ser sempre um CoE para a automação.

Fig. 27 Elementos de um modelo operacional pretendido para automação

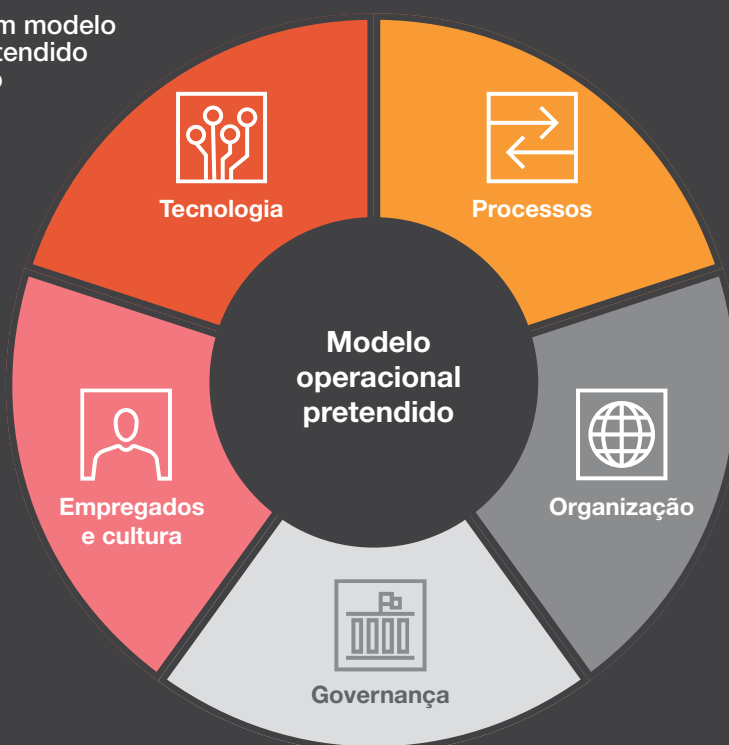
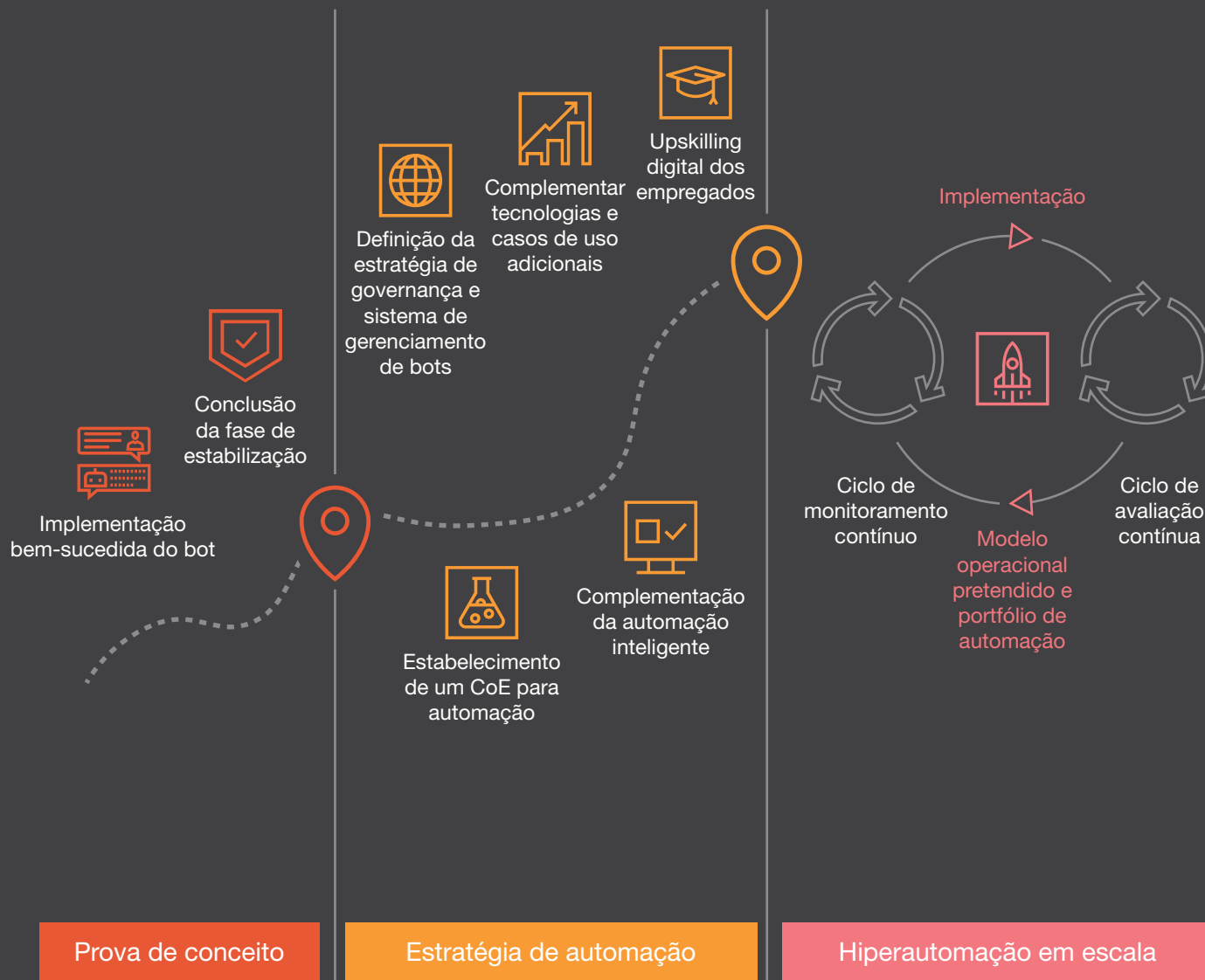


Fig. 28 Roteiro de automação, desde prova de conceito até automação em escala



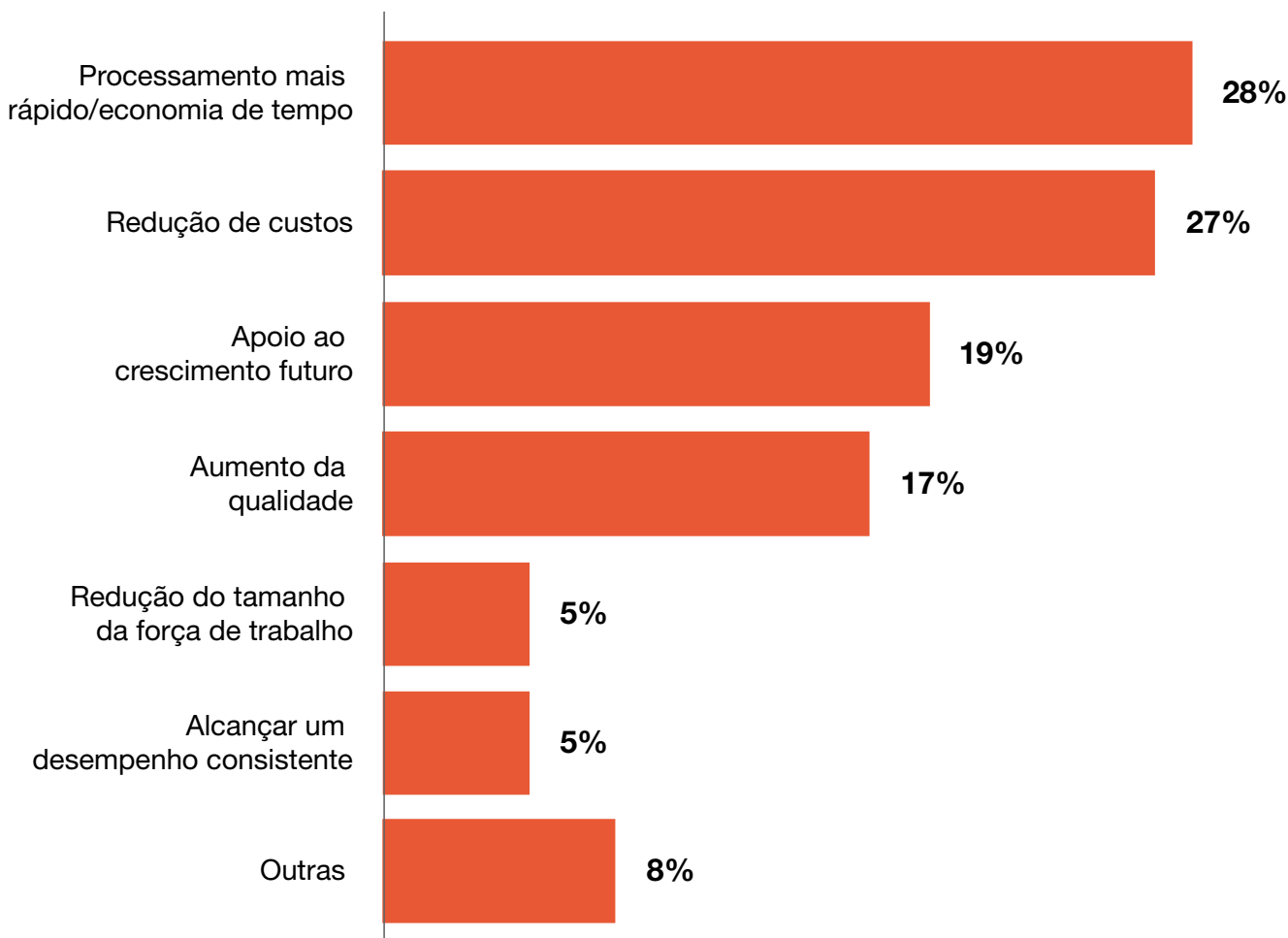
Katrin Hamann
 Diretora
 Hamburgo, Alemanha
 katrin.hamann@pwc.com

Jan Claus Brunotte
 Senior associate
 Hannover, Alemanha
 jan.claus.brunotte@pwc.com

Por que a TI desempenha um papel duplo importante nos CSCs

Fig. 29 Quais são os seus principais objetivos para as iniciativas de digitalização?

Várias respostas permitidas



A **Figura 29** mostra que os principais objetivos das iniciativas de digitalização são poupar tempo (28% das empresas pesquisadas) e reduzir custos (27%). Isso mostra que a digitalização será um fator-chave de competitividade quando a pressão sobre as margens de lucro aumentar. Proporções consideráveis de participantes também designaram crescimento futuro (19%) e aumento da qualidade (17%) como objetivos estratégicos por trás da digitalização, enquanto a redução da dimensão da mão de obra (5%) e a obtenção de um desempenho consistente (5%) não parecem ser objetivos importantes. Finalmente, 8% dos participantes listaram outros objetivos, como o aumento do foco em tarefas de valor agregado, a otimização dos tempos de entrega e a criação de forças de trabalho mais digitais.

Os efeitos inesperados e drásticos da pandemia global de covid-19 paralisaram áreas importantes da nossa economia, restringiram a vida privada e nos obrigaram a estabelecer novas formas de trabalho e de negócios quase de um dia para o outro.

Os modelos de negócio que evoluíram ao longo de décadas pararam subitamente de funcionar – ou, formulando de modo mais positivo, a pandemia tornou possíveis novos modelos de negócio ou acelerou significativamente a sua adoção.

O trabalho em equipe também mudou drasticamente, uma vez que as pessoas tiveram de sair dos seus escritórios e trabalhar a partir de casa.



A TI está desempenhando um papel vital em ambas as mudanças. Novos modelos de negócios precisam da capacidade de TI para responder rapidamente às mudanças nas necessidades do negócio e apoiá-lo com sistemas de TI novos ou adaptados. Para os processos internos de comunicação e negócios, a TI deve assegurar um ambiente de trabalho estável e seguro – isso inclui acesso remoto a redes da empresa, sistemas de videoconferência, entre outros.

A TI desempenha dois papéis essenciais na criação e operação de centros de serviços compartilhados: por um lado, ela própria impulsiona essa transformação; por outro, dá uma contribuição vital para alavancar o potencial de otimização de um CSC de negócios. As estruturas dessas duas variantes podem ser vistas na Figura 30.

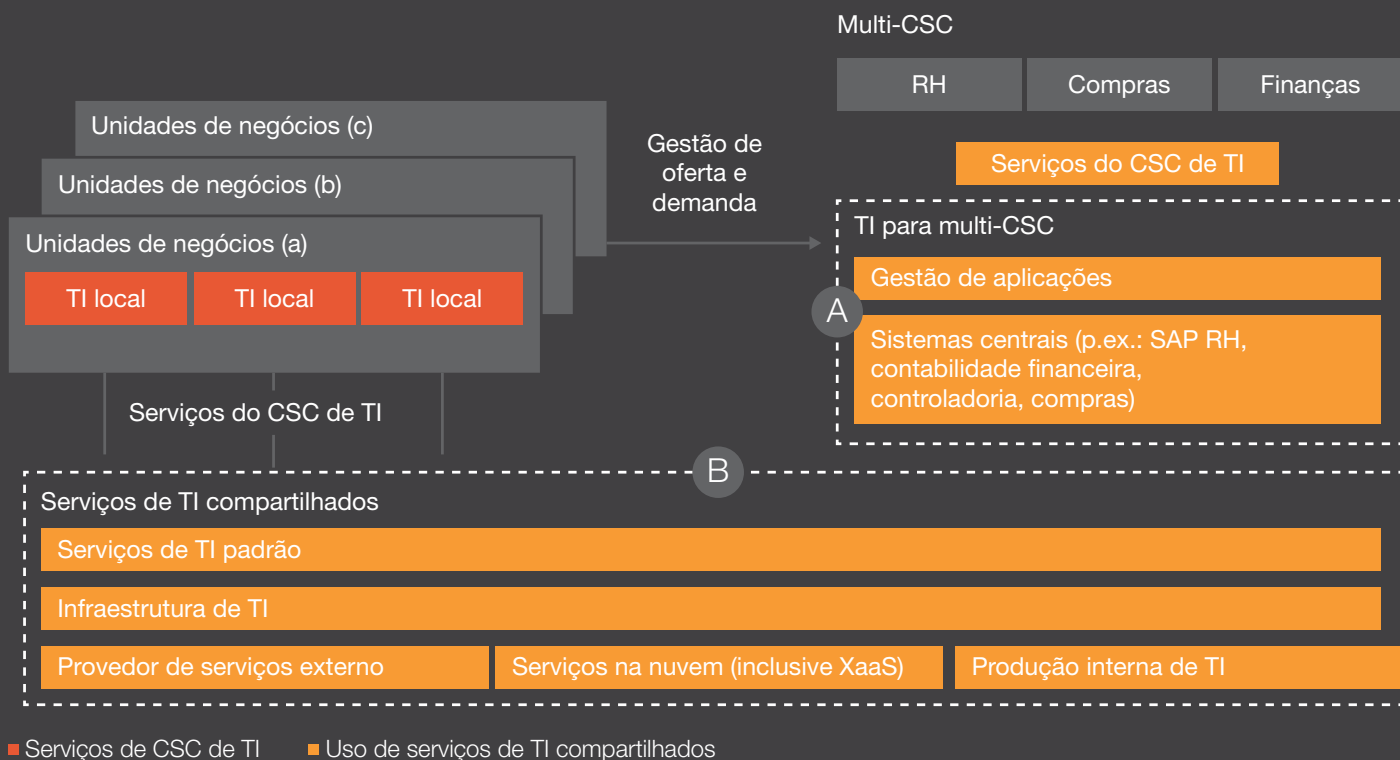
Centros de serviços multicompartilhados como facilitadores de novas tecnologias

Os processos e serviços do CSC, como contabilidade, planejamento financeiro e análise e gestão de RH, só podem ser otimizados se forem feitos ajustes nos sistemas de TI que os apoiam. RPA, gestão do fluxo de trabalho e IA são bons exemplos de tecnologias emergentes. A TI deve atuar como um impulsionador para simplificar e otimizar os processos de negócio por meio da implementação de tecnologias de vanguarda. Para obter o impacto total da RPA, por exemplo, os departamentos de negócios precisam entender o poder dessas ferramentas, enquanto a TI deve ser capaz de mapear o processo de negócios corretamente. Isso significa que é essencial uma colaboração estreita entre os departamentos de TI e de negócios no CSC. Idealmente, o sucesso do CSC de TI será medido pelo nível de melhoria dos processos de negócio que são fornecidos pelo CSC.

TI como um serviço CSC

Fornecidas por meio de um CSC, algumas partes da infraestrutura de TI em especial costumam ser transferidas para o CSC e, conseqüentemente, centralizadas, proporcionando o benefício óbvio das economias de escala. É importante separar claramente os serviços relocados para facilitar a otimização real dos serviços do CSC de TI. No entanto, ao criar um CSC de TI, abordagens de “economias de excelência” também devem ser consideradas. Um CSC que atua como centro de excelência pode reunir competências especiais, como segurança de TI, que organizações de TI locais e menores só podem desenvolver de forma limitada.

Fig. 30 Os CSCS de TI podem ser configurados como serviços gerenciados ou como parte da cadeia de valor



Entre outros fatores, a megatendência de TI de computação em nuvem está criando uma necessidade de serviços de TI uniformes e escaláveis que unidades de negócios individuais podem usar para criar sistemas de TI. Uma estrutura clara de CSC de TI deve constituir a base para a prestação desses serviços. Um CSC de TI pode servir como pilar de uma organização de TI dinâmica, mas estável, especialmente para empresas altamente diversificadas, tenham elas muitas unidades distribuídas globalmente ou um número elevado de áreas de negócio diferentes. As grandes empresas também podem se beneficiar de abordagens de CSC: por exemplo, a criação de uma unidade central de transformação em nuvem como parte do CSC pode proporcionar um caminho ordenado e econômico para uma arquitetura de TI moderna.

Outra oportunidade para CSCs no contexto da pandemia de covid-19 é a crescente aceitação do trabalho remoto entre os empregados, seja na sede, em TI ou em unidades de negócios individuais. Esse fato está tornando a colaboração com a equipe de CSCs muito mais simples. A TI deve ser sempre parte integrante da conversa quando se trata de CSCs – de qualquer perspectiva da qual seja vista.



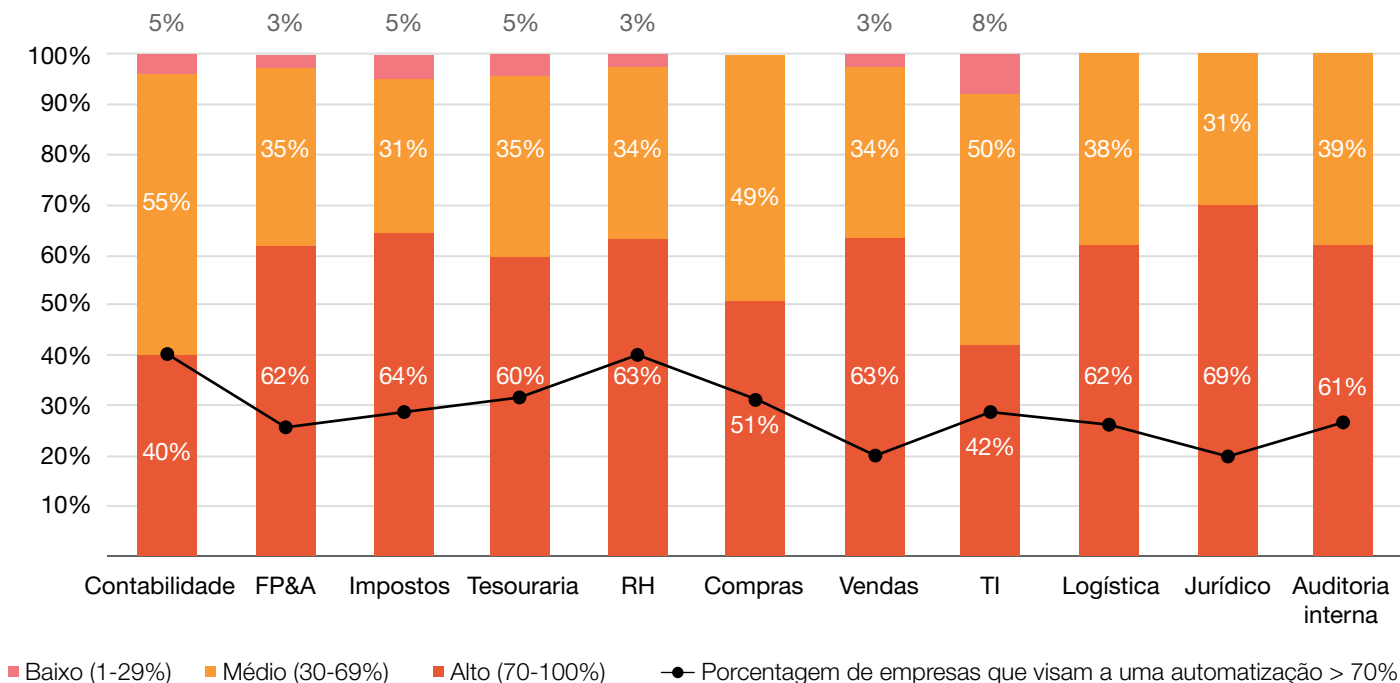
Jörg Hild

Sócio

Frankfurt am Main, Alemanha

joerg.hild@pwc.com

Fig. 31 Qual é o nível atual e o pretendido de automação no seu GBS?



Como mostra a **Figura 31**, os objetivos de automação estão atualmente muito acima dos níveis reais. É preciso empreender uma ação considerável, portanto, para se atingir esses objetivos. A automação como tal é uma história interminável – sempre houve grandes lacunas entre os níveis de automação reais e pretendidos, desde o primeiro estudo desta série, em 2008.

Na contabilidade, apenas 5% das empresas pesquisadas automatizaram mais de 70% dos processos, enquanto 39% das empresas têm como objetivo automatizar mais de 70%. Há, assim, bastante espaço para melhoria.

Na área de FP&A, as empresas não estão tentando níveis especialmente elevados de automação – apenas 22% disseram que tinham como objetivo superar 70%. Apesar disso, existe ainda um grande fosso entre esse nível de ambição e a cota real das empresas que automatizaram mais de 70% dos seus processos.

Em tributos, 5% das empresas já automatizaram pelo menos 70% dos processos. No entanto, isso ainda deixa muito espaço para melhorias, uma vez que 25% das empresas querem atingir esse nível de automação.

A ambição de 70% de automação é ainda maior em tesouraria (29%), mas novamente apenas 5% das empresas conseguiram alcançar esse nível.

Entre as empresas pesquisadas, 3% automatizaram 70% ou mais dos processos de RH, enquanto 32% pretendem atingir esse nível.

Em compras, nenhuma das empresas atingiu, até o momento, um nível de automação mínimo de 70%. No entanto, a ambição para esse grau de automação é bastante elevada (37%).



Como no RH, 3% das empresas analisadas conseguiram automatizar mais de 70% dos processos de vendas, enquanto 22% pretendem atingir esse nível de automação.

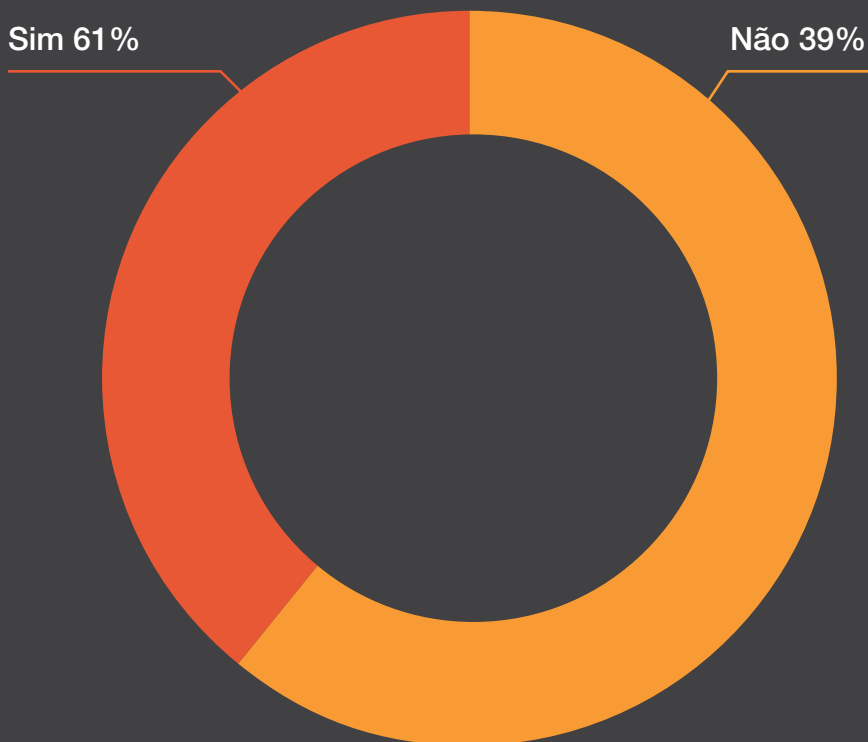
A TI tem a maior proporção de empresas com mais de 70% de automação (8%), e outras 31% querem atingir esse objetivo.

Nenhuma das empresas participantes automatizou mais de 70% dos seus processos logísticos, embora essa seja uma meta para 24% das empresas.

Da mesma forma, nenhuma das empresas pesquisadas conseguiu automatizar mais de 70% dos processos jurídicos. No entanto, apenas 12% estão procurando atualmente esse nível de automação.

Finalmente, nenhuma das empresas automatizou mais de 70% dos processos de auditoria interna, enquanto 19% querem atingir esse nível de automação.

Fig. 32 Você usa data analytics para identificar oportunidades de melhoria?



Como mostra a **Figura 32**, quase dois terços das empresas pesquisadas já utilizam data analytics para identificar oportunidades de melhoria. Isso mostra uma forte tendência para a utilização dessa tecnologia, bem como para o uso de fornecedores externos para software e ferramentas de data analytics.

Aumento de eficiência com as ferramentas de gestão de tarefas

Os líderes do CSC enfrentam cada vez mais a necessidade de aumentar continuamente a eficiência. No entanto, como geralmente não há dados disponíveis sobre a eficiência atual das operações internas e a produtividade dos empregados, os líderes do CSC não conseguem identificar as causas principais das operações subótimas. Encontrar soluções também pode ser um desafio. A vasta gama de software de gestão de tarefas de empregados (ETM, na sigla em inglês) atualmente disponível pode ajudar a resolver problemas como esse.

As ferramentas de ETM baseiam-se no monitoramento da presença digital, na captura e análise de dados de uso para cada aplicação, sem que seja necessário fazer qualquer integração.

A atividade do usuário pode ser associada automaticamente à tarefa, ao fluxo de trabalho e ao projeto adequado, por meio do mapeamento e da análise de todos os cliques.

Aplicações para software de ETM

- Medição transparente da produtividade de uma organização e uso desses KPIs para identificar oportunidades de aumentar a eficiência.
- Otimização de processos – cálculo de tempos de norma, gargalos e identificação de oportunidades para automação.
- Gestão do desempenho objetiva de colegas do CSC com base em KPIs.
- Administração automática da folha de horas.
- Otimização do custo de licenças de TI com base nos dados de uso.

Para lidar com a resistência que pode surgir, vale a pena destacar que o software de ETM ajudará os empregados a realizar seu trabalho de forma mais eficiente e permitirá que eles se concentrem em atividades de maior valor agregado por meio da otimização dos processos manuais.

Para que a implementação de ferramentas de ETM atenda aos interesses da empresa e dos empregados, é essencial definir e comunicar seu propósito exato. Abordar a questão da comunicação e da gestão da mudança é muito importante para facilitar e acelerar a adoção dos empregados. Também é crucial destacar que o software é compatível com o GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia), pois os empregados podem acessar e excluir os dados coletados, se desejarem.



Peter Selmeçi

Diretor

Budapeste, Hungria
peter.selmeçi@pwc.com

Flóra Bagyinka

Senior associate

Budapeste, Hungria
flora.bagyinka@pwc.com



Pessoas e cultura

Operações NextGen HR: impulsionando a experiência dos empregados com nova tecnologia

Os serviços compartilhados de RH estão em uma jornada de evolução de centros de prestação de serviços administrativos, principalmente, para funções de operações de RH digitalizadas e de valor agregado – proporcionando experiências únicas para empregados, gestores e outros stakeholders. Integrar as capacidades humanas com tecnologia avançada é um dos principais aspectos dessa jornada.

A digitalização e as alterações na força de trabalho estão gerando perturbações significativas nas operações de RH. O trabalho com um propósito tornou-se uma importante fonte de motivação para os empregados, mesmo em tarefas administrativas. Isso será ainda mais importante em ambientes de trabalho dinâmicos, globais, envolvendo diferentes gerações e com uma disponibilidade cada vez menor de talentos. Ao mesmo tempo, a automação tornou-se indispensável para atender às demandas dos clientes e à necessidade de eficiência. Como resultado, um volume cada vez maior de trabalho nas operações de RH está sendo automatizado.

As novas tecnologias de RH proporcionam maior flexibilidade na criação de organizações de RH. Modelos operacionais ambidestros de RH, como o framework NextGen HR da PwC, dependem de um sólido pilar operacional para liberar recursos que impulsionem atividades transformacionais e estratégicas de RH e, assim, permitam a mudança corporativa. As operações de RH representam uma parte importante do “motor de desempenho” do NextGen HR e desempenham um papel vital no alcance dos níveis de desempenho desejados nos processos de RH. Elas se concentram em excelência operacional, confiabilidade e entrega estável e usam o máximo de automação possível. Nossa pesquisa sugere que até 53% dos processos de RH são transacionais e podem ser automatizados em configurações de operações do NextGen HR. Cerca de 60% das atividades de RH (por exemplo, benefícios para empregados) poderiam ser aprimoradas com IA. A automação de processos de RH pode reduzir os tempos de ciclo em até 80%.

No entanto, nada disso terá aceitação ampla se as empresas não conseguirem se envolver e interagir eficazmente com empregados, gestores e outros stakeholders. O acesso holístico e personalizado ao suporte em situações críticas é especialmente importante, seja em momentos pessoais relevantes (por exemplo, licença familiar, onboarding) ou em eventos profissionais (como desenvolvimento de carreira, etapas sugeridas para o processamento da folha de pagamento). A tecnologia também tem um papel a desempenhar nesse caso, permitindo que os sites para empregados apresentem tarefas, aplicações, anúncios, informações e recomendações relevantes e personalizadas, da mesma forma que os sites voltados para consumidores, como a Amazon.

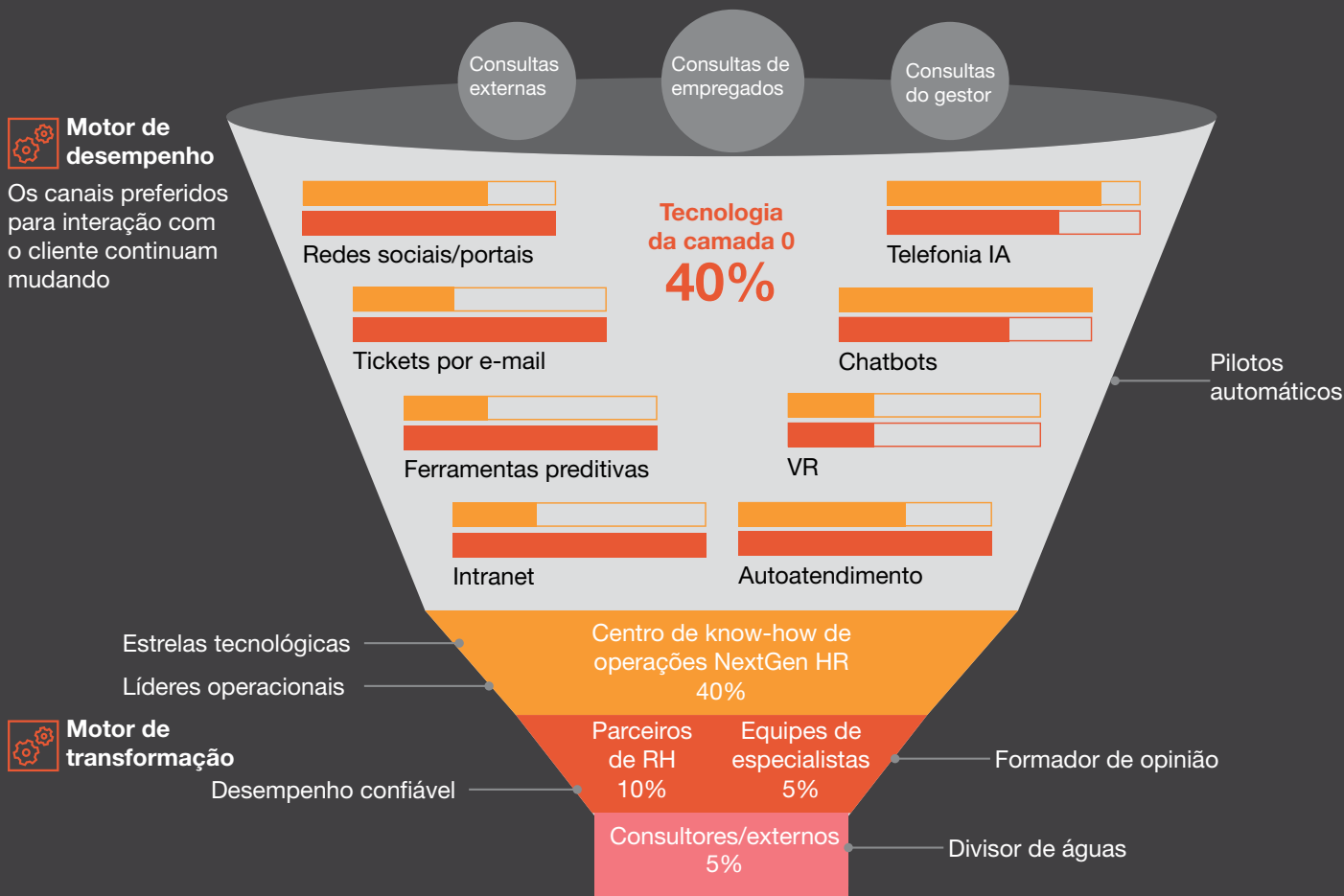
Os “motores de transformação”, por outro lado, terão agora mais capacidade disponível de recursos e mais espaço para implementar programas estratégicos de negócios e RH a fim de promover a transformação empresarial com base em modos ágeis de operação.

Considerando as crescentes demandas que isso trará para os CSCs de RH, as funções de operações de RH de última geração precisam considerar quatro aspectos importantes para sua configuração organizacional, seu modelo de entrega e seus recursos futuros.

- **Interação com um só toque**
As operações NextGen HR precisam conduzir uma abordagem omnichannel, atingindo todos os empregados em toda a empresa, a qualquer momento, para atrair todos os pedidos dos clientes de RH.
- **A experiência do empregado**
O aumento de expectativas torna o foco no cliente necessário ao longo de toda a jornada interna do cliente de RH. As operações NextGen HR podem definir momentos críticos importantes nos ciclos de vida dos empregados (por exemplo, tecnologia para fornecer ajuda a recém-contratados a qualquer momento).
- **Capacitação digital**
Em mercados competitivos e sujeitos a perturbações, aumentar a eficiência por meio da automação inteligente (por exemplo, RPA e bots) e insights de dados (por exemplo, IA) nas operações de RH tornou-se essencial para que empresas de todos os portes e indústrias permaneçam competitivas.
- **Upskilling**
A evolução das operações de NextGen HR está criando os trabalhos new-collar. Eles exigem uma combinação de competências digitais, técnicas e sociais, criando uma necessidade significativa de upskilling –a gestão de bots ou a realização de análises de big data para interpretação de dados são exemplos desses trabalhos.



Fig. 33 O mecanismo de desempenho do framework de operações NextGen HR da PwC



- **Trabalhadores manuais (blue collar)** ■ **Trabalhadores administrativos (white collar)**
- Novas tecnologias, facilmente acessíveis 24/7 Tecnologias multicanal interativas e personalizadas

A abordagem da PwC para moldar as operações do NextGen HR (ver Figura 33) engloba uma configuração híbrida de equipe de RH altamente qualificada e novas tecnologias, criando o framework necessário para que as empresas formem uma equipe de operações de RH com conhecimentos técnicos e que seja adaptável em termos digitais.

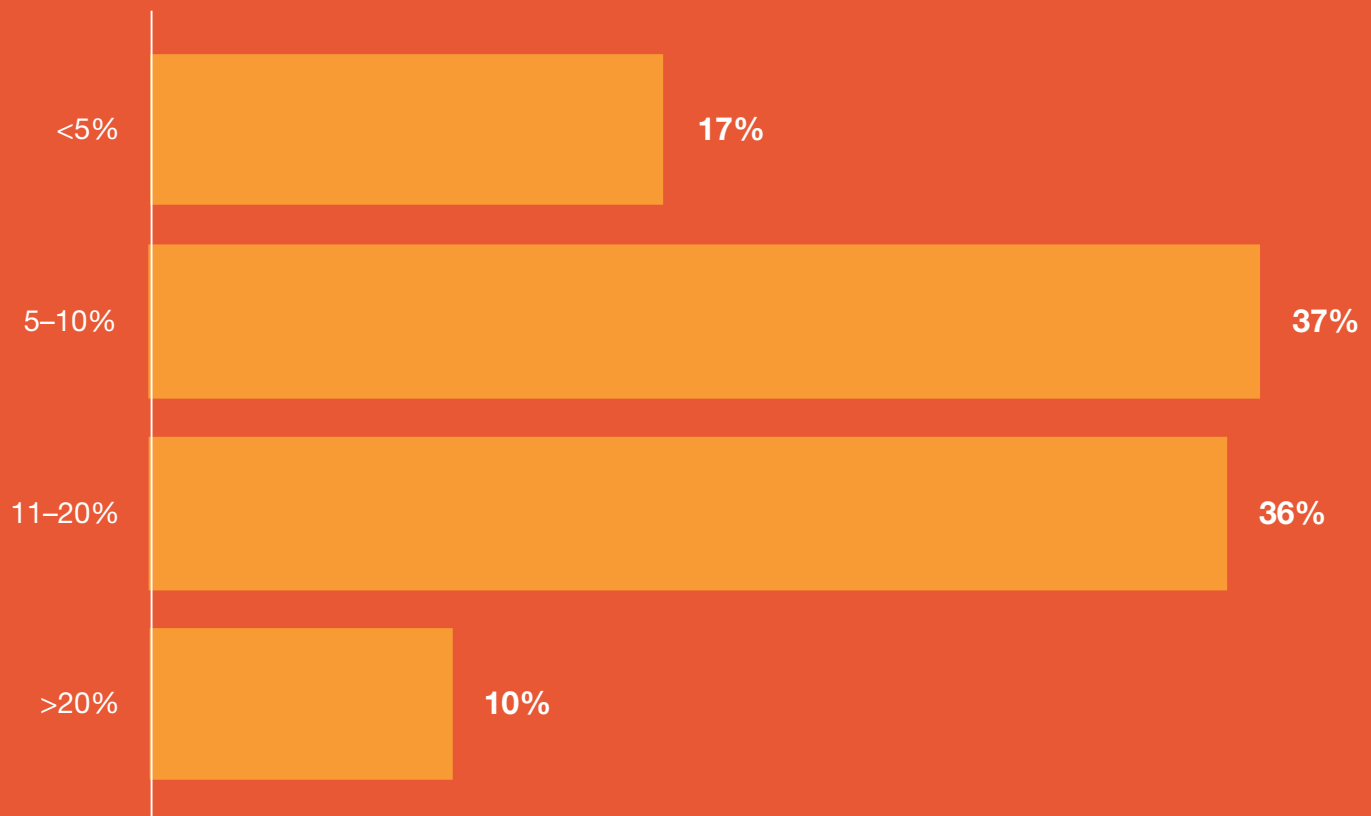


Thomas Piela
Gerente
Düsseldorf, Alemanha
thomas.piela@pwc.com

Till R. Lohmann
Sócio
Hamburgo, Alemanha
till.r.lohmann@pwc.com

Fig. 34 Qual é a rotatividade de pessoal anual média da sua empresa nos últimos três anos?

Porcentagem de rotatividade anual



A **Figura 34** mostra que quase três quartos das empresas pesquisadas registaram uma rotatividade de pessoal de 5% a 20% nos últimos três anos. No entanto, nota-se que a proporção de empresas com rotatividade de pessoal superior a 20% diminuiu seis pontos percentuais em comparação com o nosso estudo de 2019. Esses seis pontos percentuais deslocaram-se para o grupo com rotatividade de pessoal entre 5% e 10%, mostrando que, em geral, houve um forte declínio na flutuação de empregados nos GBSs.

Fig. 35 Você tem incentivos para reduzir a rotatividade de pessoal da equipe?

Várias respostas permitidas



A **Figura 35** mostra que os GBSs têm uma ampla variedade de formas de incentivar a equipe a permanecer com a organização. Mais populares, no entanto, são as pesquisas com empregados e as medidas de acompanhamento – usadas por 76% das empresas pesquisadas – e o treinamento (76%), seguido por eventos de desenvolvimento de equipes (66%) e bônus para a equipe (52%). Apenas 12% das empresas não utilizam nenhum dos incentivos mencionados na pesquisa.

Fig. 36 Em média, quanto tempo leva para recrutar os seguintes tipos de empregados?

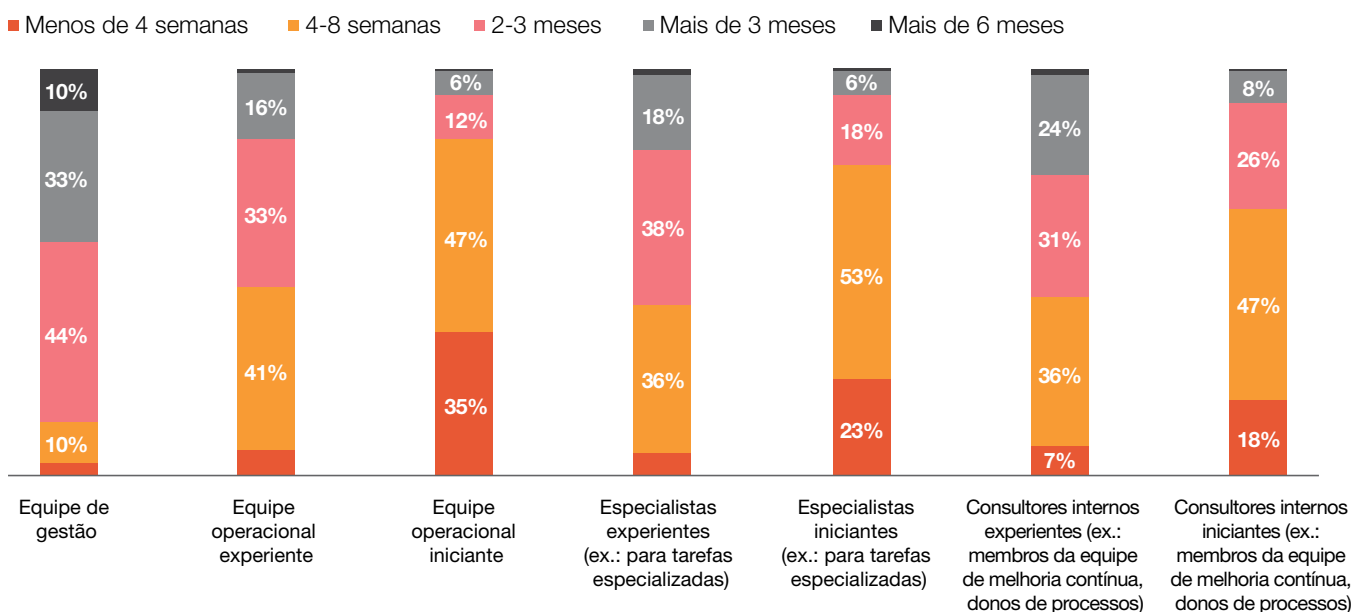
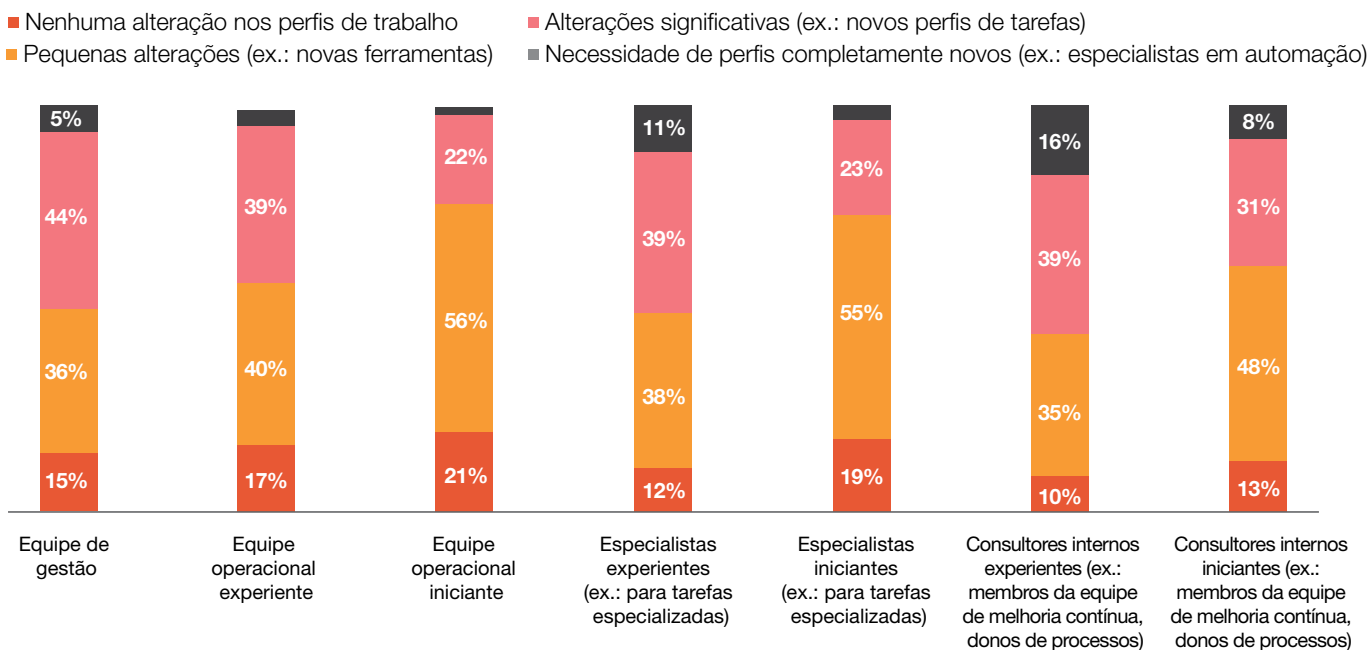


Fig. 37 Quanto mudaram os requisitos para as seguintes posições nos últimos cinco anos?

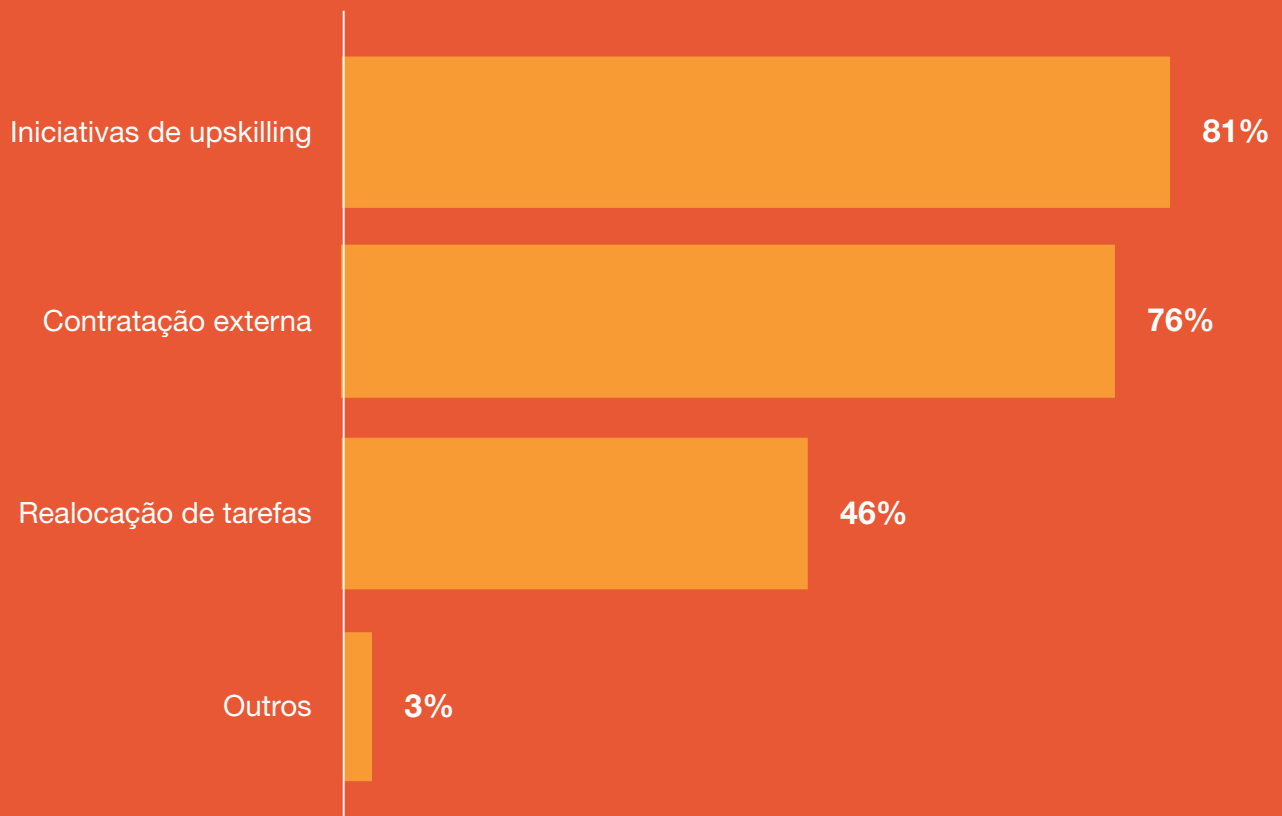


A **Figura 36** indica que, em geral, leva menos tempo para recrutar iniciantes: as vagas para equipes operacionais iniciantes, especialistas iniciantes e consultores internos iniciantes são normalmente preenchidas em menos de quatro semanas em 35%, 23% e 18% das empresas, respectivamente. Mais da metade das empresas são capazes de preencher cargos de iniciantes no máximo em oito semanas. O tempo necessário para recrutamento aumenta com a antiguidade: as posições abertas para o pessoal de gestão demoram mais de dois meses a serem preenchidas em mais de 80% das empresas.

A **Figura 37** mostra que os requisitos para cargos de iniciantes não mudaram tanto quanto para cargos mais altos – a função em que a maior parte das empresas considera que ocorreram mudanças significativas é a administrativa (44%). Uma parte das empresas pesquisadas também considera que perfis completamente novos são necessários atualmente para consultores internos experientes (16%) e especialistas experientes (11%).

Fig. 38 Como você atende a esses novos requisitos de cargos?

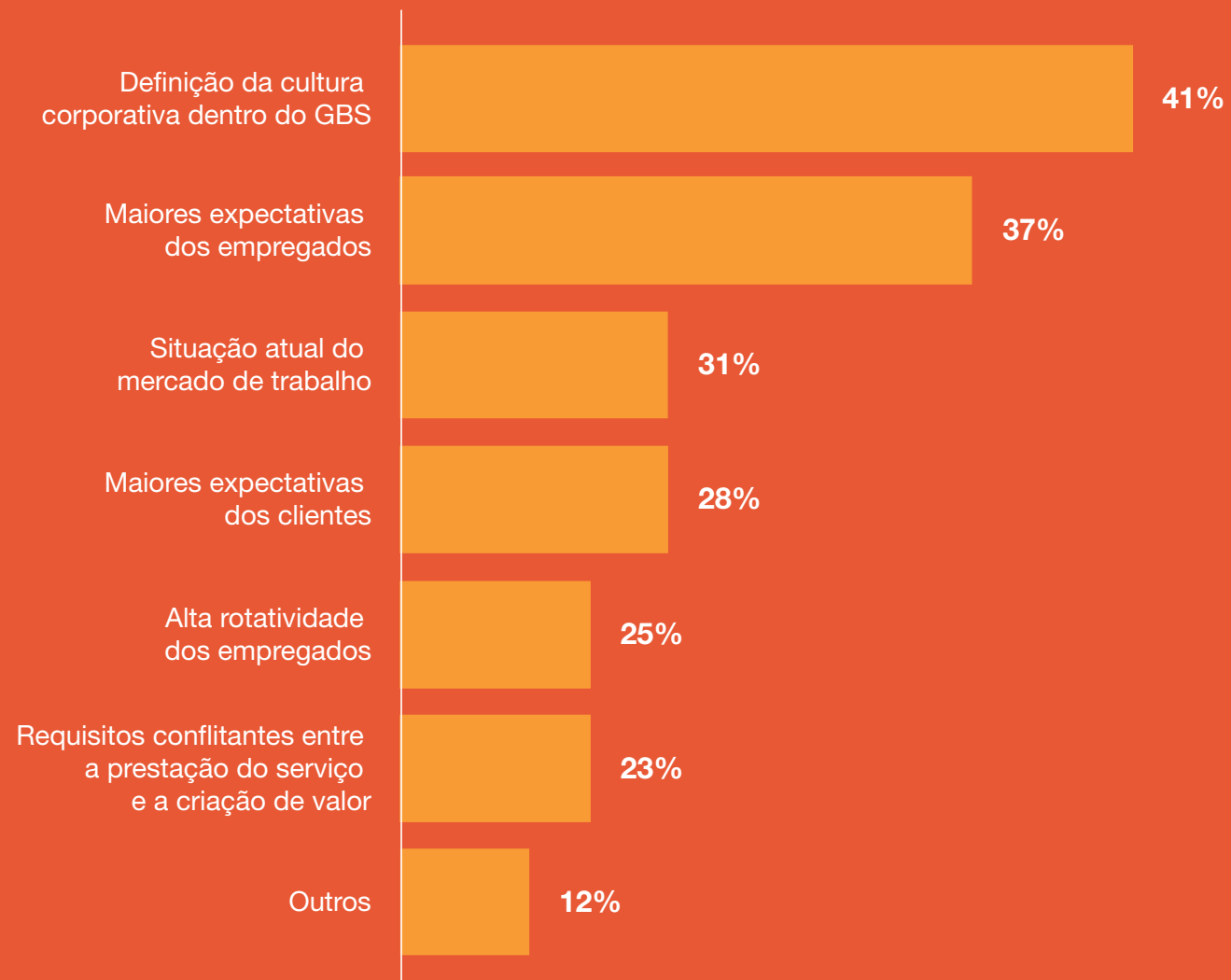
Várias respostas permitidas



A **Figura 38** traça um retrato impressionante: muitos GBSs estão se concentrando em iniciativas de upskilling dos empregados (81%) e em contratação externa (76%) para atender aos novos requisitos. Embora o upskilling seja ainda um pouco mais popular, essas duas medidas estão quase no mesmo nível. Isso indica que a contratação externa se tornará ainda mais importante e criará pressão na guerra por talentos no futuro.

Fig. 39 Quais são os maiores desafios em relação a pessoas e cultura dentro do seu GBS?

Várias respostas permitidas



A **Figura 39** mostra que mais de 40% dos participantes veem a definição da cultura da empresa como um dos maiores desafios para o GBS. Enfrentar esse desafio também poderia ajudar a reduzir a rotatividade de pessoal. No entanto, os desafios em geral são bastante diversos. A atual situação do mercado de trabalho já representa um grande desafio, que poderá ser ainda mais importante quando a contratação externa se tornar necessária para satisfazer novas exigências em vários cargos.

Fig. 40 Que medidas você adota para upskilling (digital) de seus empregados?

Várias respostas permitidas



A **Figura 40** mostra que quase três quartos das empresas pesquisadas têm programas de treinamento de pessoal para fazer o upskilling da equipe existente. Entretanto, 48% veem a contratação externa como uma medida essencial de upskilling. Outros 52% utilizam programas de formação de liderança e 34% utilizam programas de mentoria.

Panorama

Fig. 41 Quais são as três iniciativas/desafios mais importantes para serviços compartilhados em sua empresa nos próximos dois anos?

Várias respostas permitidas



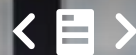
No futuro imediato, os CSCs terão de se adaptar à evolução do mercado, especialmente quando se trata de aumentar a eficiência. A **Figura 41** mostra que a automação e a digitalização são os dois desafios mais relevantes que as empresas enfrentarão nos próximos dois anos. Eles são listados por 30% e 26% das empresas pesquisadas, respectivamente. A padronização (19%) e a expansão do escopo (18%) também criarão desafios, já que os CSCs precisarão se tornar mais econômicos, expandindo ao mesmo tempo os serviços para assumir mais atividades corporativas. Além do aumento da eficiência e da expansão do escopo dos serviços, os CSCs enfrentarão problemas de gestão de talentos (17%). Isso inclui todos os tópicos relacionados a atração, aquisição, retenção e desenvolvimento de talentos. Com a diminuição do número de pessoas disponíveis no mercado de trabalho, tanto a concorrência por talentos como os custos envolvidos no recrutamento aumentarão.

Os resultados deste estudo dão uma boa visão geral da situação atual e dos futuros programas estratégicos dos GBSs em todo o mundo, embora seja impossível dizer exatamente qual é o rumo do GBS. Também constatamos que a IA e a RPA desempenharão um papel importante na mudança organizacional e no aumento da eficiência. Mas quais são as próximas grandes questões em que não estamos pensando atualmente? Os efeitos da covid-19, especialmente, provocarão uma grande mudança nos GBSs, uma vez que a necessidade de se adaptar a determinadas situações aumentará. O que acontecerá com o trabalho remoto? Veremos espaços de trabalho flexíveis no futuro, com espaços de trabalho compartilhados e locais de trabalho flexíveis? Os empregados poderão escolher quando ir para o escritório e quando ficar em casa? As organizações terão de se adaptar às mudanças culturais – por exemplo, prestando mais atenção ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos empregados?

Também observamos uma forte tendência para organizações orientadas por processos: quase um terço das empresas pesquisadas já implementou a gestão de processos de ponta a ponta e outras 42% estão em transformação para se tornarem organizações orientadas por processos.

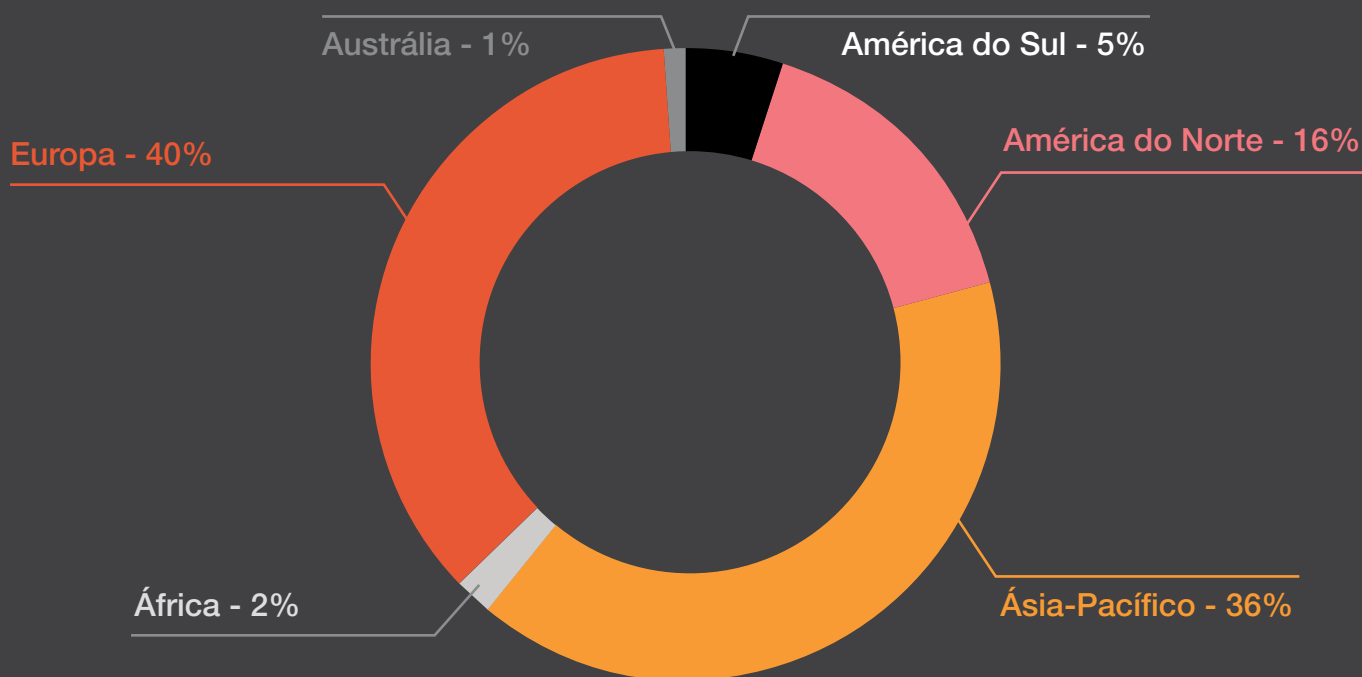
Com a digitalização contínua e a transformação organizacional, os GBSs precisam acompanhar os avanços digitais. A pressão sobre custos nos serviços de GBS aumentará ainda mais, e tanto as funções corporativas quanto os CSCs precisarão acompanhar o ritmo da concorrência, fornecendo produtos a custos mais baixos ou aumentando as margens de lucro. De ambas as formas, a digitalização contínua desempenhará papel importante nas futuras estruturas de custos dos GBSs. Quanto mais cedo uma empresa começar iniciativas de digitalização, mais impacto elas terão em termos de vantagem competitiva.





Escopo da pesquisa

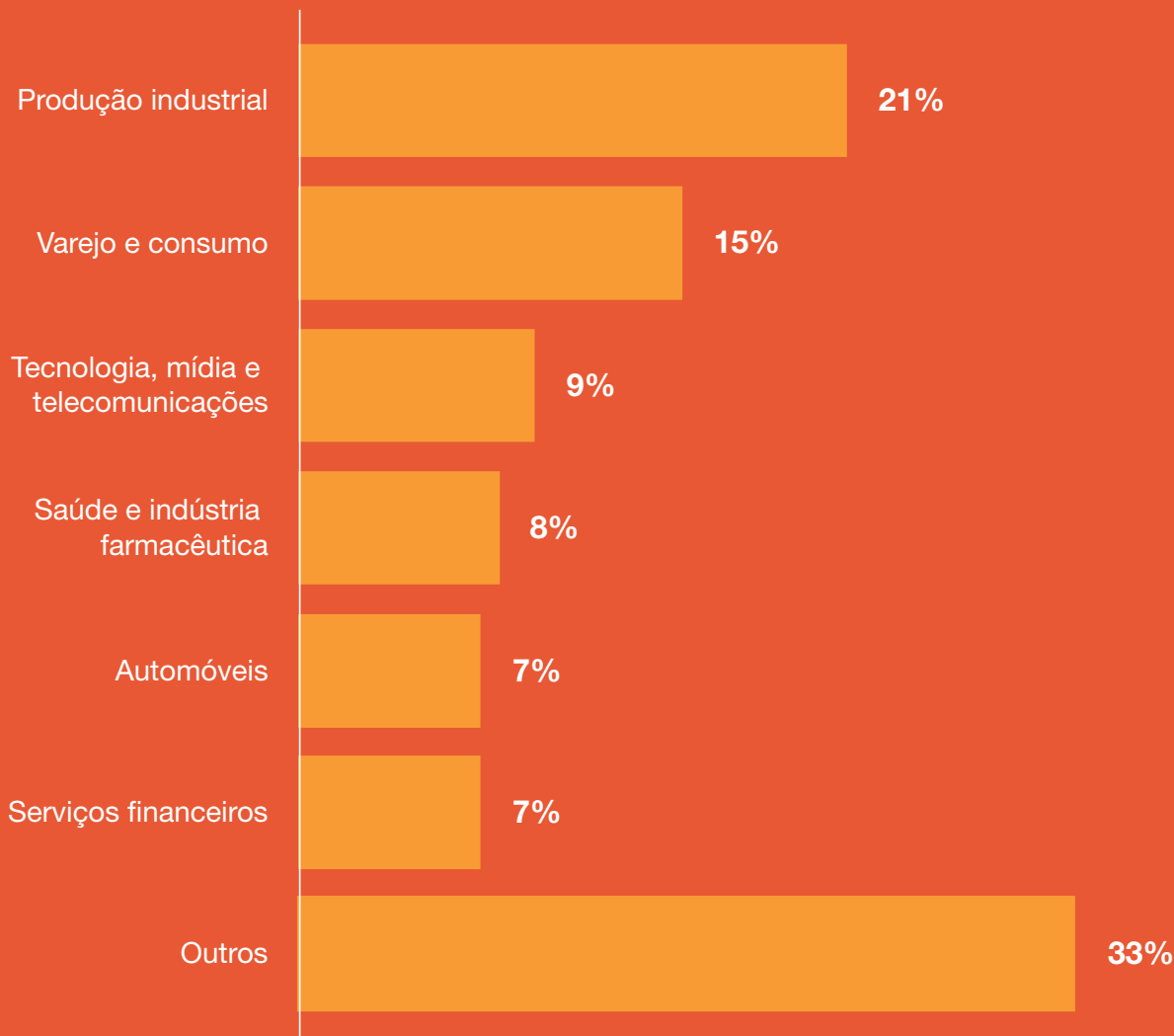
Fig. 42 Localização do CSC por região



As empresas de todo o mundo estão rapidamente evoluindo para expandir ainda mais suas estruturas de GBS atuais. Em paralelo a essa expansão, algumas empresas têm GBSs que ainda estão em fase inicial. Também em relação a esse tema, as empresas estão avançando no sentido de uma gestão centralizada e de um controle das atividades empresariais. Além de alavancar economias de escala, os CSCs também oferecem a importante vantagem de desenvolver especialistas nas áreas que eles abrangem. Isso permite que os CSCs ofereçam serviços de alta qualidade com maior eficiência.

Neste estudo, examinamos o estado atual do mercado de GBS e identificamos tendências e desafios para o futuro. Para isso, pesquisamos empresas e mais de 300 CSCs de todo o mundo: os dados desses participantes desempenharam um papel relevante no estudo. A Figura 42 mostra que a Europa representou a maior região, com 40% de todos os GBSs pesquisados, seguida pela Ásia-Pacífico (APAC), com 36%, e a América do Norte, com 16%. Também foram representados CSCs da América do Sul (5%), África (2%) e Austrália (1%).

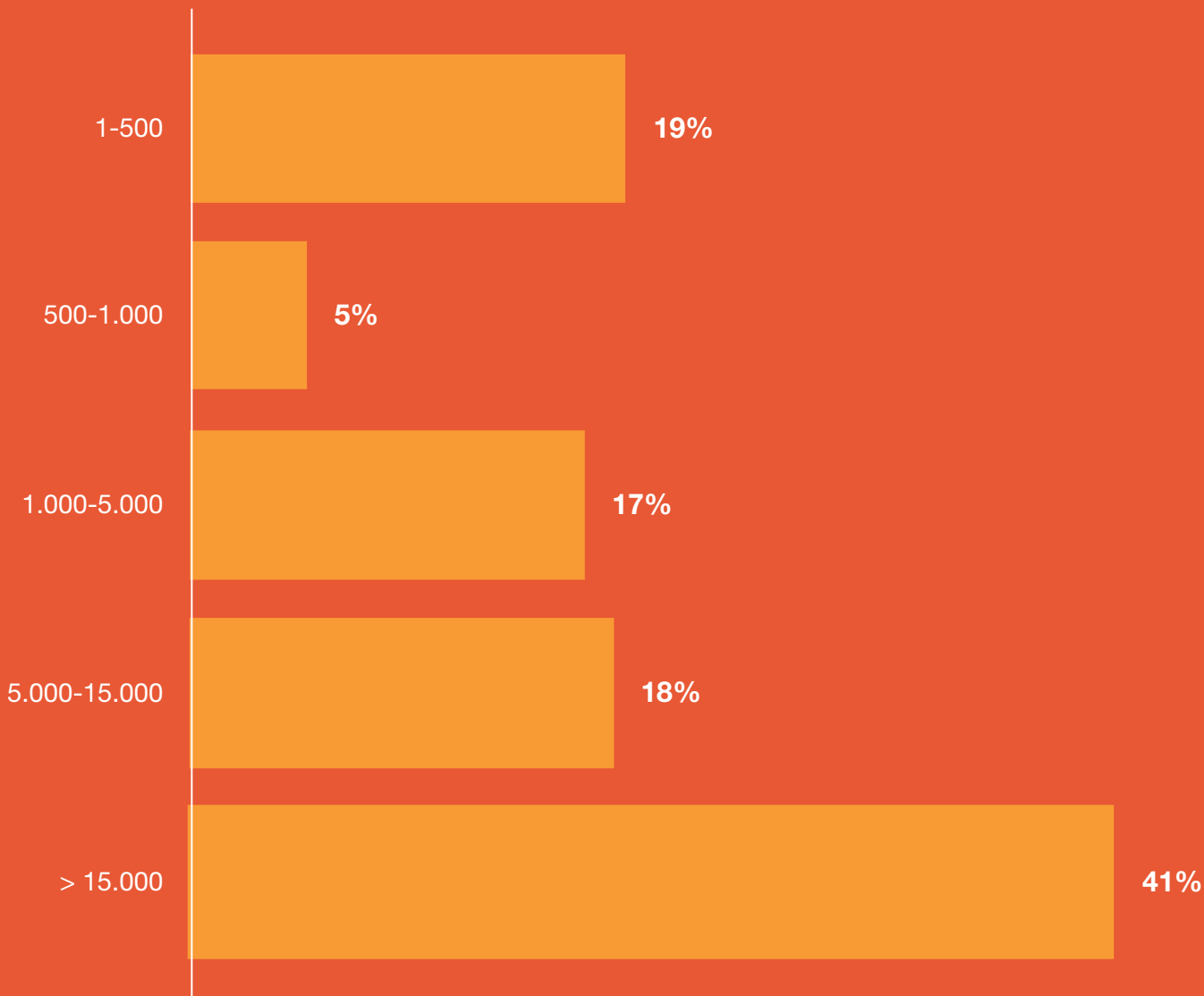
Fig. 43 CSCs participantes por indústria



Este estudo mostrou que o GBS não é um fenômeno específico de uma indústria, servindo como ferramenta para a estratégia corporativa em todos os setores. A **Figura 43** mostra as indústrias em que as empresas deste estudo operam, lideradas por produção industrial (21%) e varejo e consumo (15%). No geral, porém, as empresas foram divididas de maneira bastante equilibrada entre as indústrias, como tecnologia, mídia e telecomunicações (9%), saúde e indústria farmacêutica (8%), automotivo (7%) e serviços financeiros (7%). Alimentação, setor imobiliário e infraestrutura foram outras indústrias representadas.



Fig. 44 Número de empregados FTE em toda a organização



Além de todos os setores representados, tivemos também empresas de todos os portes no estudo. A Figura 44 mostra que mais de 40% das empresas participantes têm mais de 15 mil empregados em tempo integral em toda a organização. Outros 18% têm entre 5 mil e 15 mil empregados em tempo integral. As empresas menores também estão representadas: 42% das participantes têm menos de 5 mil empregados em tempo integral.

A questão do porte dos GBSs é muito interessante, e vale a pena monitorar esses números no futuro. À medida que os CSCs continuam a crescer, a porcentagem de empregados da empresa que prestam serviços internos em um GBS também aumentará. Como resultado, os CSCs desempenharão um papel cada vez mais importante na estratégia corporativa, e o desenvolvimento contínuo da estratégia de GBS (incluindo a implementação) será um fator crítico de sucesso nos próximos anos.



Contatos

Alemanha

Michael Suska

Stuttgart

michael.suska@pwc.com

Europa Central e Oriental

Adam Jamiol

Cracóvia

adam.jamiol@pwc.com

Ásia-Pacífico

Mark Gilbraith

Xangai

mark.gilbraith@cn.pwc.com

Índia

Ritu Rekha

Gurgaon

ritu.rekha@pwc.com

EUA

William Gilet

Boston

william.gilet@pwc.com

Europa Ocidental

Garrett Cronin

Dublin

garrett.cronin@pwc.com

América Latina

Luciana Medeiros

Brasil

luciana.medeiros@pwc.com

Marcelo Gil

Brasil

marcelo.gil@pwc.com

Claudio Machado

Brasil

claudio.machado@pwc.com

Luis Garrido

Costa Rica

luis.garrido@pwc.com

Quem somos

Nossos clientes enfrentam desafios diversos, esforçam-se para pôr novas ideias em prática e procurar a assessoria de especialistas. Eles nos procuram para obter suporte abrangente e soluções práticas que ofereçam o máximo valor. Seja para um player global, uma empresa familiar ou uma instituição pública, utilizamos todos os nossos ativos: experiência, conhecimento setorial, altos padrões de qualidade, compromisso com a inovação e os recursos de nossa rede de especialistas em 156 países. Construir uma relação de confiança e de cooperação com os nossos clientes é especialmente importante para nós – quanto melhor conhecermos e compreendermos as necessidades dos nossos clientes, mais podemos apoiá-los de modo eficaz.

PwC Alemanha. Mais de 12 mil pessoas dedicadas em 21 locais. Faturamento de 2.3 bilhões de euros. Firma líder de auditoria e consultoria na Alemanha.

Global Business Services – a chave para a agilidade

Publicado por PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Por Michael Suska e Arne Weustre

Com contribuições de Barbara Major, Kristina Kompalla e Torben Schuchert

Julho de 2021, 56 páginas, 44 figuras, capa mole

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

Esta publicação foi elaborada como um recurso para nossos clientes, e as informações nela contidas estavam corretas segundo o conhecimento dos autores no momento da publicação. Antes de tomar qualquer decisão ou realizar qualquer ação, você deve consultar as fontes ou contatos aqui indicados. As opiniões refletidas são as dos autores. Os gráficos podem conter diferenças de arredondamento.

© Julho 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Todos os direitos reservados.

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, firma-membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Cada firma membro da PwCIL é uma entidade jurídica separada e independente.



www.pwc.com.br



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil

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