



Tecnologia



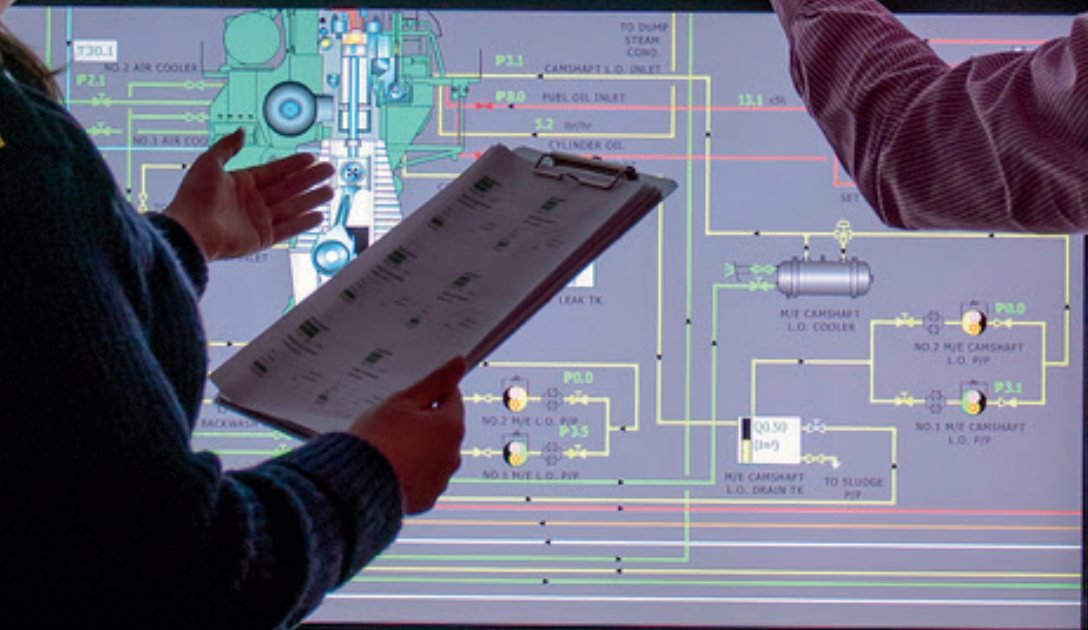
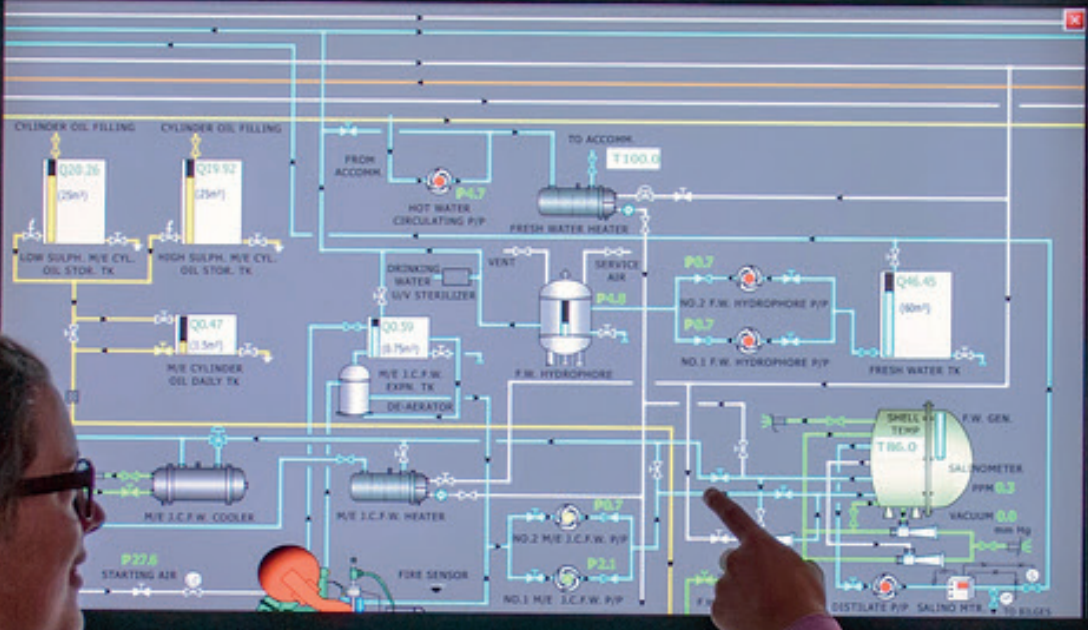
Cyber



E-Discovery

Estratégia de Implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC)





A importância de um Centro de Serviços Compartilhados

A implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) possibilita diversas vantagens ao negócio no âmbito estratégico e de eficiência operacional:



Padronização

- Permite a execução dos processos dentro do escopo de serviço através das “melhores práticas”;
- Facilita a mobilidade de recursos;
- Facilita a integração da operação no caso de novas aquisições;
- Permite o desinvestimento da operação sem impacto ao negócio.



Escalabilidade

- É resultante da centralização de atividades e gerenciamento de desempenho;
- Permite suportar o crescimento do negócio sem incremento proporcional dos custos;
- Absorção rápida de novos volumes de atividades.



Alcance Funcional e Geográfico

- Permite o foco das Unidades de Negócio no “Business”;
- Potencial aumento de ganho em custo de escala de sistemas e recursos;
- Facilita opções de outsourcing.













A evolução dos CSCs ao longo do tempo

Em seus diferentes estágios de maturidade, os CSCs apresentam diversas oportunidades de valor para a organização. Em sua perspectiva histórica, os CSCs apresentaram-se durante sua criação, na década de 1980, como centros exclusivamente transacionais. Hoje, é possível observar os centros sob outra ótica, como um Business Solutions Center.

1980

2023

-  Profissionais Transacionais com característica de book keepers responsáveis por “fechar os livros contábeis”.
-  Cliente de Tecnologia, com o CSC tomador de tecnologia básica, consolidada, controlada e centralizada por TI.
-  Execução no CSC com exclusividade sem o suporte de terceiros na execução.
-  Serviços de baixo valor agregado oferecidos ao negócio de acordo com o grau de transacionalidade dos processos.
-  Serviços Padronizados e mais burocratizados que seguem regras pré-determinadas pelo negócio.

-  Parceiro de Negócios, capaz de prover sinergias ao negócio e suportar a tomada de decisão.
-  Foco no Digital, apropriando-se dos dados que circulam no centro de serviços e fornecendo serviços de tecnologia como especialista autorizado da área de TI.
-  Mix de recursos internos e externos, alavancando-se de estruturas mistas de profissionais distribuídos em diferentes localidades e formatos de contratação.
-  Serviços de maior valor agregado fornecidos o negócio com especialidade técnica conforme amadurecimento do negócio.
-  Serviços fluídos e dinâmicos, capazes de se adaptar aos diferentes momentos de mercado e necessidades das áreas de negócio.

É comum CSCs serem criados com um único apetite de arbitragem de mão de obra e depois evoluírem para estratégias de eficiência operacional mais sofisticadas por meio de eficiência de mão de obra, excelência em processos, utilização de enablers tecnológicos e agregação de valor estratégico.

Básico

Foco em arbitragem e mão de obra

Em evolução

Direcionado em eficiência de mão de obra

Maduro

Priorização de excelência de processos

Avançado

Excelência operacional facilitada por enablers tecnológicos

Benchmarking

Atuação com agregação de valor estratégico

Baixa realização de valor

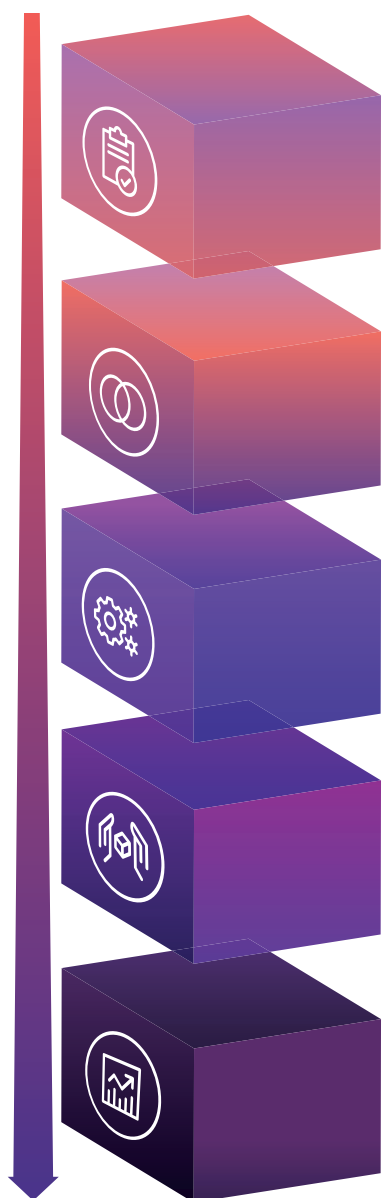
Alta realização de valor

Abordagem e metodologia Grant Thornton para CSCs

O método da Grant Thornton para estruturação de um CSC se baseia em cinco Building Blocks: diferentes estágios sequenciais que as organizações costumam seguir em iniciativas desta natureza.

Nossa metodologia é utilizada como um referencial na execução de projetos de CSC e pode ser adaptada conforme as necessidades/momento de cada organização. Veja abaixo nosso baseline de constituição de um projeto dessa natureza.

Building Blocks estruturação de um CSC



Estudo de Viabilidade

Nesta etapa são executadas atividades de definição de um baseline para a constituição de um CSC, é feito o desenho de um Service Delivery Model (incluindo process splits, estrutura organizacional, entre outros) e também é executada a finalização da estratégia e business case.

Design do CSC

No estágio de design do CSC, são desenvolvidas a estrutura organizacional, SLAs e KPIs a serem seguidos, enablers tecnológicos são selecionados, processos são desenhados, uma estrutura de change management é incorporada ao projeto, o escopo é definido em maior profundidade e uma equipe de projeto mais robusta atua na execução destes entregáveis.

Set-up do CSC

Durante o set-up, são definidos os controles internos a serem monitorados, as adaptações de tecnologia são realizadas, incluindo programas e interfaces a serem desenvolvidos. Processos são detalhados ao menor nível de granularidade possível. Oportunidades de automação são identificadas e um roadmap de melhorias é constituído.

Implementação e Rollout

Durante esta etapa, é executado o plano de transição e intensificam-se as práticas de change management. Os processos de transferência de conhecimento e formalizações de níveis de atendimento são feitos. O checklist de go live é acompanhado detalhadamente com todos os riscos e impeditivos a uma transição segura.

Value Transformation

São executadas atividades de benchmarking para acompanhamento da performance do CSC, atividades de melhoria contínua são desenvolvidas, o escopo do CSC é expandido e automações/digitalizações são feitas durante atualizações de enablers tecnológicos.

Benefícios da automação nos Centros de Serviços Compartilhados

Atualmente, diversas empresas nacionais e internacionais estão utilizando automação na execução de processos financeiros e administrativos visando o ganho de eficiência no processamento de dados, resultando na redução de erros, redução tempo de execução, possibilitando também o foco da equipe em atividades mais estimulantes.

Além do trabalho relacionado aos aspectos de fundamentação do CSC, a aderência à novas tecnologias digitais poderá trazer maiores ganhos de eficiência e inovação para a Companhia:

Analytics

- Aumento de produtividade e redução de custos;
- Ganho de velocidade na tomada de decisão;
- Disponibilidade de informação e conhecimento;
- Melhora na identificação de riscos e fraudes.

Robotic Process Automation

- Redução de custos e headcount;
- Redução de erros no processamento de dados;
- Aumento de produtividade.

Ampliação do escopo de serviços

- Redução de custos e headcount;
- Escalabilidade;
- Ganho em eficiência operacional;
- Foco na estratégia do negócio.

Novas formas de trabalho

- Redução de custos com a estrutura física do CSC;
- Otimização do uso de tecnologia na execução de atividades operacionais.

Gestão de pessoas

- Investimento adequado nos profissionais;
- Nível de rotatividade de profissionais em conformidade com a estratégia do CSC.

Novas metodologias

- Uso de metodologias atreladas à inovação com visão clara dos objetivos a serem alcançados;
- Gestão de melhoria contínua sustentável dos processos;
- Agilidade na responsividade das demandas.

Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria, consultoria e tributos. Está presente em 147 países e conta com mais de 68.000 colaboradores. No Brasil, está posicionada nos 14 principais centros de negócios do país, atendendo empresas nas mais variadas etapas de crescimento, desde startups a companhias abertas. Com uma forma de trabalho customizada, combinando excelência, relacionamentos produtivos, visão consultiva, conhecimento de mercados locais e custo-benefício, a Grant Thornton tem como objetivo auxiliar empresas dinâmicas a atingirem seus potenciais de crescimento de forma sustentável, gerando a melhor proposta de valor para o negócio por meio de recomendações significativas, voltadas ao futuro.

Contate-nos

Adriana Moura

Sócia Líder de GRC

E adriana.moura@br.gt.com

Jennifer Widjaja


Sócia de GRC

E jennifer.widjaja@br.gt.com

 /grant-thornton-brasil

 /grantthorntonbrasil

 grantthornton.brasil@br.gt.com

 +55 (11) 3886-5100



[grantthornton.com.br](https://www.grantthornton.com.br)

© 2023 Grant Thornton Brasil. All rights reserved.

"Grant Thornton" refere-se à marca sob a qual as empresas membro da Grant Thornton fornecem serviços de auditoria, tributos e consultoria aos seus clientes. Grant Thornton Brasil é uma empresa membro da Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL e as firmas-membro não são uma parceria mundial. GTIL e cada empresa membro é uma entidade jurídica independente e os trabalhos são entregues pelas firmas membro. A GTIL não fornece serviços aos clientes diretamente. GTIL e suas empresas membros não são agentes, não se obrigam umas às outras e não são responsáveis por atos ou omissões realizadas por outras firmas-membro.