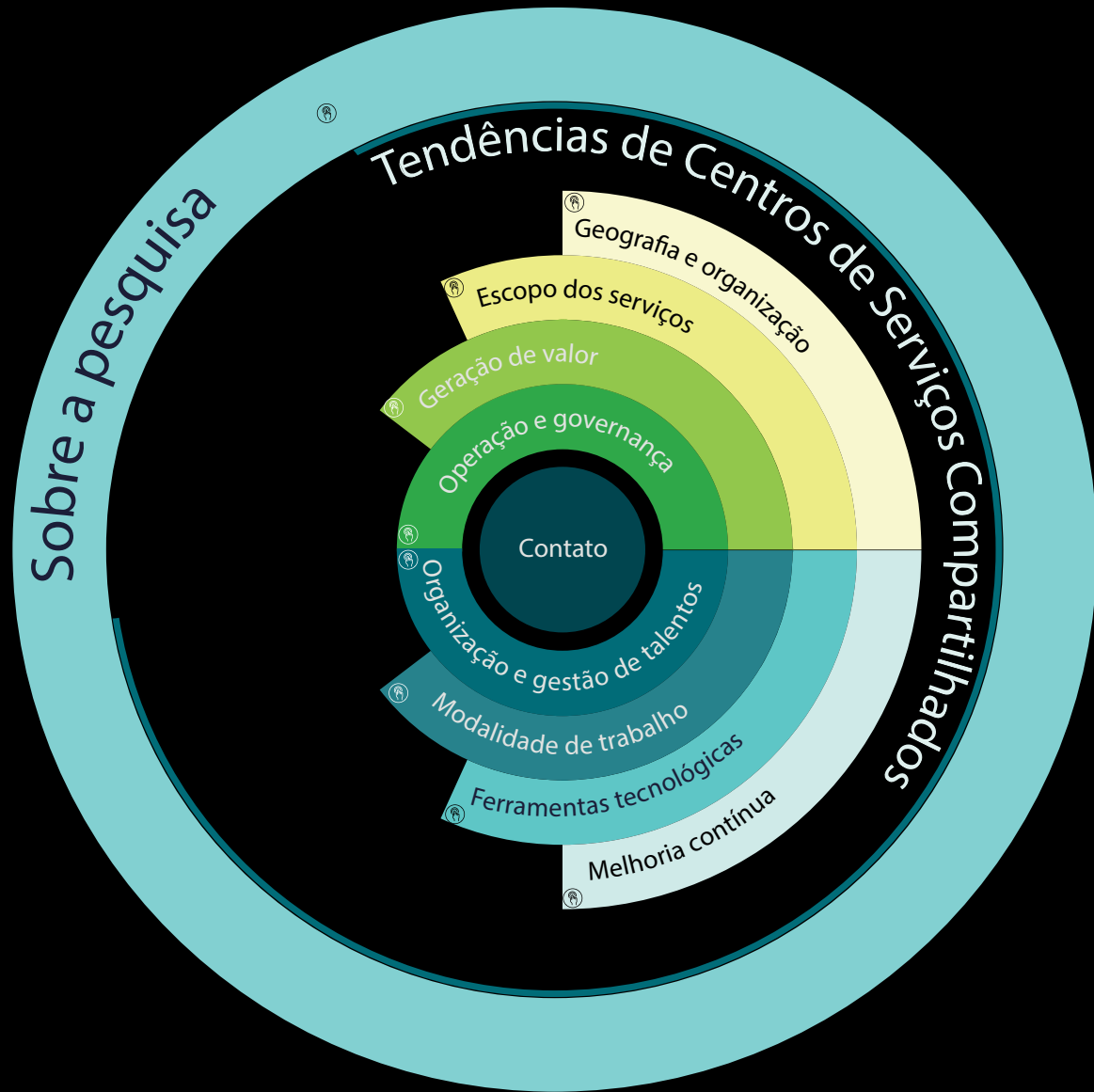




**Pesquisa do Centro de Serviços
Compartilhados S-LATAM**

2023

Conteúdo



Prefácio

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) estão gerando benefícios cada vez maiores para as empresas; uma tendência observada também na América Latina. A mudança para um modelo globalizado e com maior eficiência operacional na sua oferta de valor pode atrair funções operacionais maiores a um custo menor, centralizadas em um único espaço físico, além de permitir a implementação de capacidades digitais de rápida adoção, gerando incubadoras de talentos e transformação digital das organizações.

Os resultados da primeira “Pesquisa de Centro de Serviços Compartilhados S-LATAM” indicam que os Centros de Serviços Compartilhados geram um valor comercial tangível, especialmente pois possuem uma maior aderência a funções estratégicas de interação, como suporte ao cliente, vendas, marketing e compras.

No geral, está claro que as organizações CSC são e se tornarão cada vez mais globais, complexas e digitais, à medida que buscam fornecer serviços ágeis e eficientes, atendimento ao cliente mais forte e resultados de negócios de alto impacto.



Primeira edição da pesquisa Latino-Americana de centros de serviços compartilhados 2023

Participantes



Foram convidados lideranças de negócios de organizações que possuem Centros de Serviços Compartilhados na América Latina, dos seguintes países:

Brasil
Colômbia

Costa Rica
México

Argentina

Período



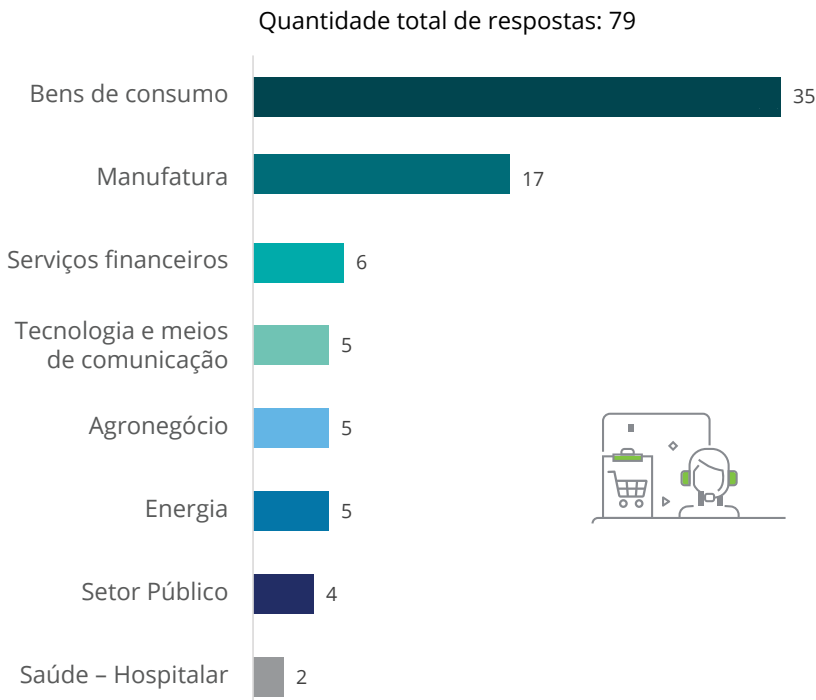
O lançamento do questionário, o recebimento das respostas e a análise dos dados ocorreram de agosto a dezembro de 2022. Posteriormente, os resultados foram consolidados para a produção do relatório.

Sobre a pesquisa



A “Pesquisa do Centro de Serviços Compartilhados S-Latam 2023” envolveu mais de 70 empresas de 16 setores diferentes

Setores atendidos pelos CSCs



Indústrias e tempo de atuação

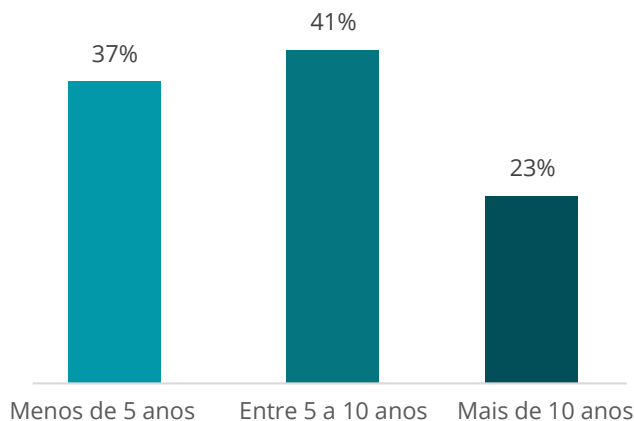


Em sua maioria, os CSCs participantes (65%) prestam serviços aos setores de Consumo ou Manufatura.



Mais de 60% dos CSCs respondentes exibem algum nível de maturidade por terem operações por pelo menos 5 anos.

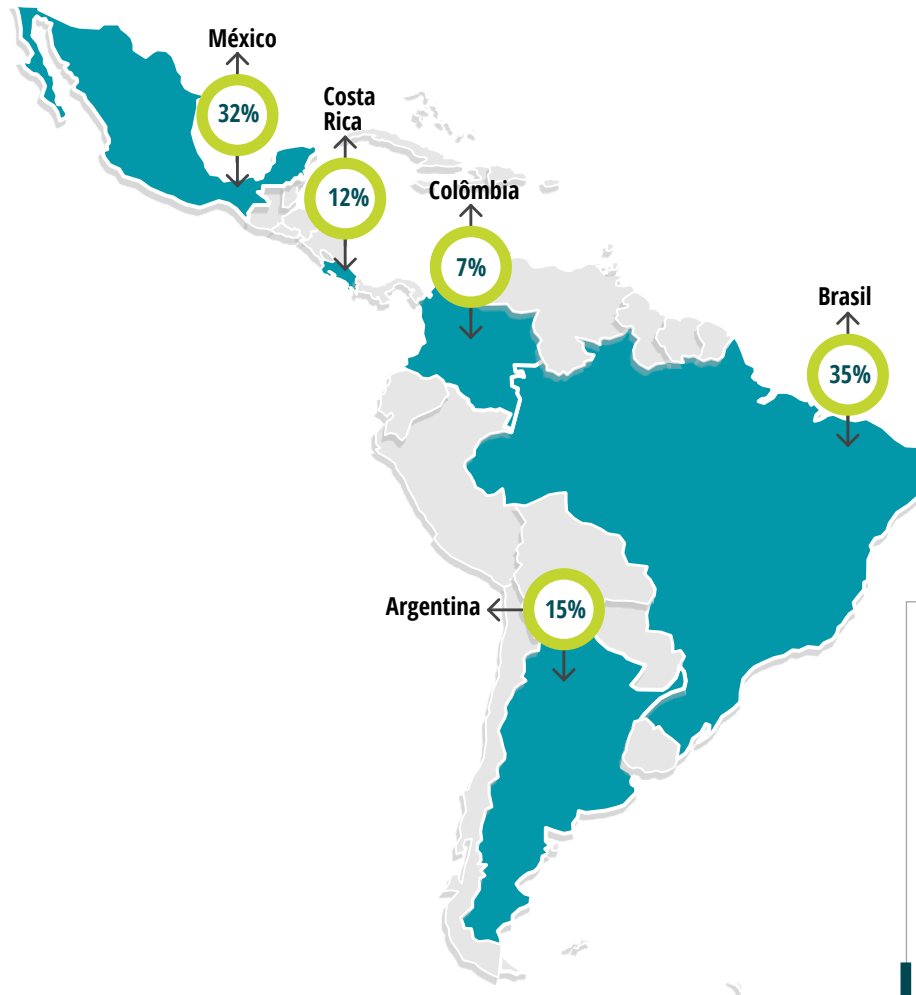
Tempo de atuação do CSC (em anos)



Porcentagens baseadas em 79 respostas.

Participantes em cinco países da América Latina

Localização dos Centros de Serviços Compartilhados



Localização dos participantes

O Brasil é o país com maior participação, seguido de México e Argentina.

Participação em números

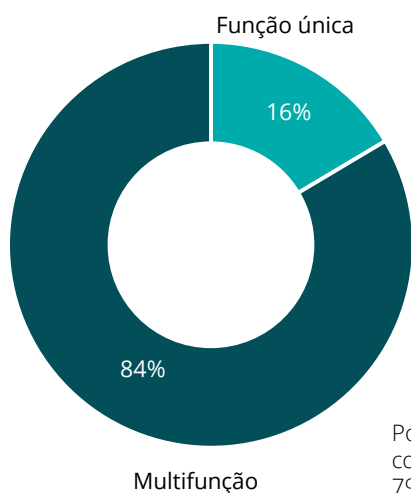
País

Brasil	México	Argentina	Costa Rica	Colômbia
28	26	12	10	6

Quantidade de CSCs

A maioria dos CSCs participantes é multifuncional, independentemente do número de profissionais

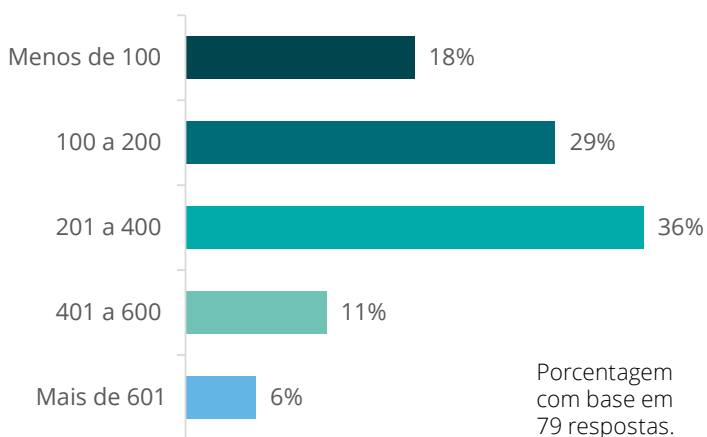
Executa uma única função ou tem multifunção?



Porcentagem com base em 79 respostas.



Número de profissionais



Porcentagem com base em 79 respostas.

Funções dos CSCs



83% dos Centros de Serviços Compartilhados participantes contam com até 400 funcionários.

Perfil Geral: Menos de 10 anos de operação, estrutura de prestação de serviços com 201 a 400 funcionários, realização de duas ou mais funções.

Principais conclusões do estudo do Centro de Serviços Compartilhados na América Latina

RPA como ferramenta de trabalho

Os CSCs estão adotando novas tecnologias como ferramentas primordiais para a operação e o desenvolvimento de suas funções.

Cerca de 85% dos CSCs estão implementando ou pensam em implementar automação robótica (RPA) em suas operações.



1. ERP

2. Ticket de chamados

3. RPA

Cultura como estratégia de retenção

Iniciativas não financeiras têm composto estratégias para atrair e reter talentos por parte das empresas.

Regimes flexíveis e oportunidades de construção de um plano de carreira vêm em primeiro lugar.



1. Regime flexível

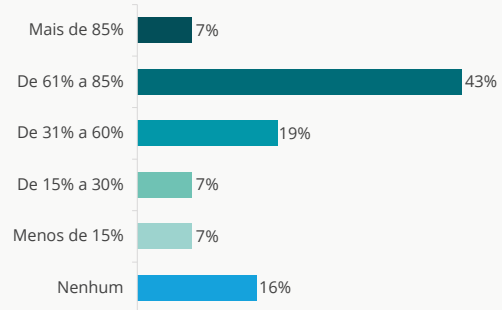


2. Bônus

Modo de trabalho híbrido

Devido à pandemia, os Centros de Serviços Compartilhado têm optado por um regime de trabalho híbrido.

O percentual de CSCs que não possuem profissionais trabalhando de casa passou de 54% para apenas 16%.



Geografia e Indústrias

Brasil e México concentram o maior volume de Centros de Serviços Compartilhados na América Latina.



Os participantes da pesquisa atendem principalmente a indústria de consumo.



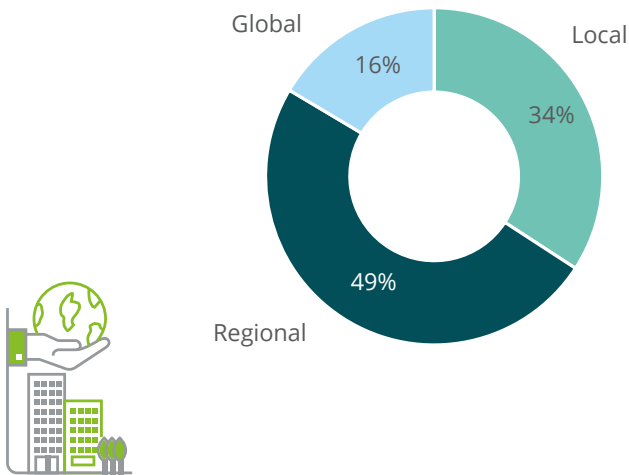
Tendências dos Centros de Serviços Compartilhados

Geografia e serviços

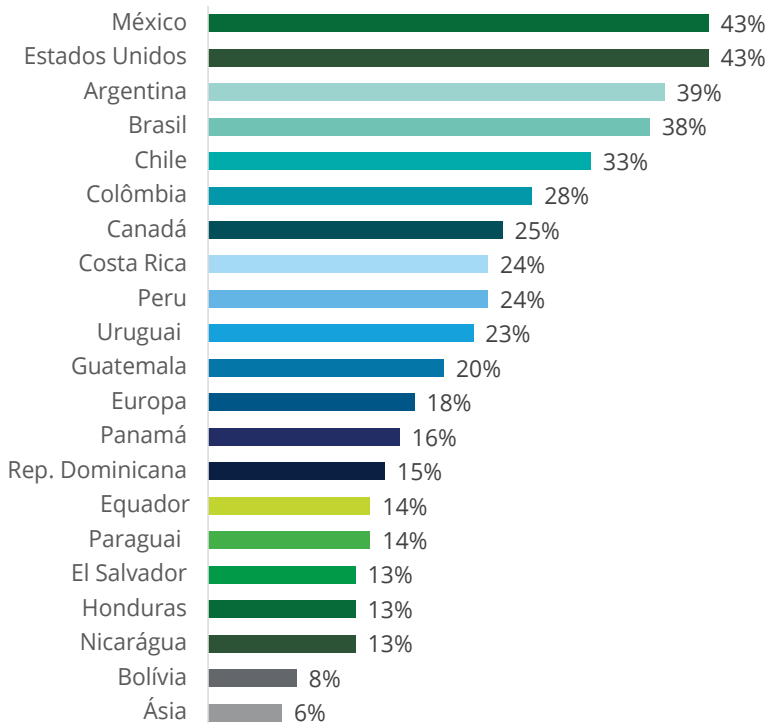


O escopo dos serviços é desenvolvido principalmente dentro da região, sendo as operações na América Latina as maiores beneficiárias

Âmbito dos serviços prestados pelo CSC



Países e continentes atendidos



Âmbito da prestação de serviços



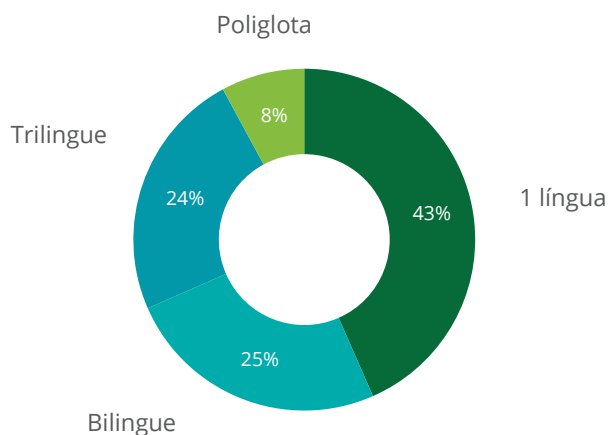
Devido à mão de obra qualificada, os CSCs participantes têm os recursos necessários para apoiar o mercado norte-americano.

Brasil, México e Argentina são os principais clientes latino-americanos entre os participantes.

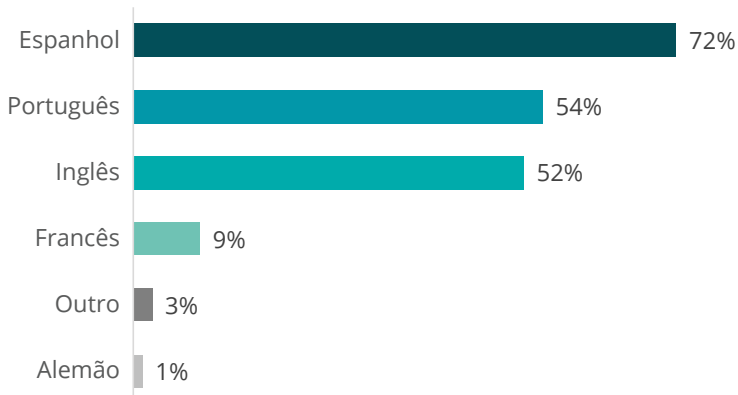


O espanhol continua sendo o idioma predominante na região, seguido pelo português e inglês

Quantidade de idiomas falados nos CSCs



Idiomas usados nos CSCs



% do total de CSCs participantes do estudo

Funções dos CSCs



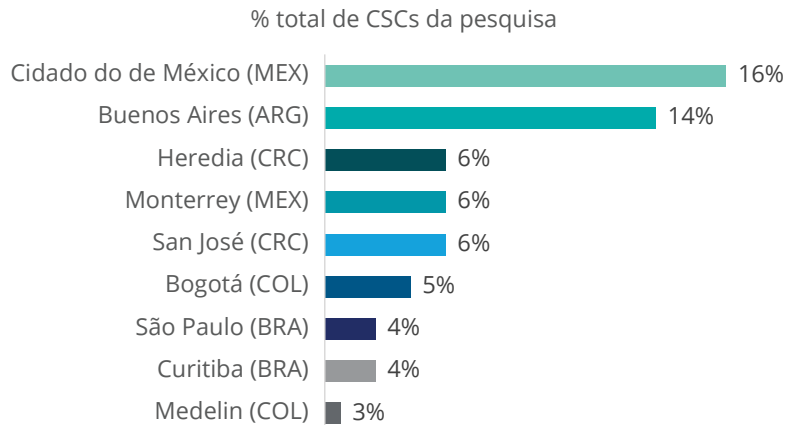
57% dos Centros de Serviços Compartilhados usam mais de um idioma em suas operações.

Outros idiomas usados pelos Centros de Serviços Compartilhados incluem holandês e o mandarim.

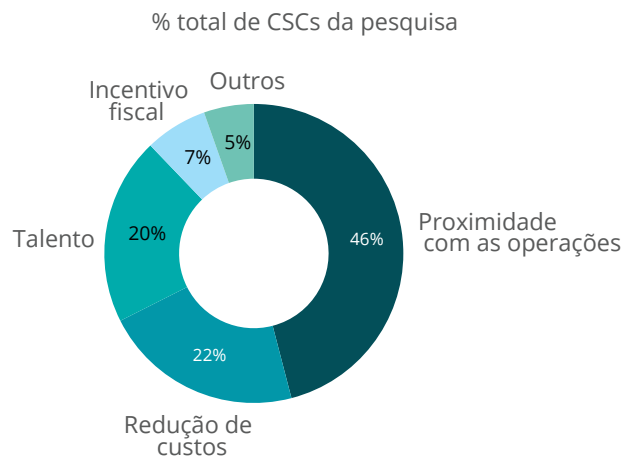
A maior quantidade de idiomas utilizadas por um CSC é sete.

Principal fator de escolha para localização do CSC reside em sua proximidade com as operações do core business

Principais cidades da América Latina com Centros de Serviços Compartilhados



Por que esse local foi escolhido?



Principais motivações para a escolha da localização do CSC:

- 1º - Proximidade com as operações da empresa: Quase metade (46%) dos participantes escolheram o local das operações do core business como o principal motivador para determinar a localização do CSC;
- 2º - Redução de custos: 22% dos participantes escolheram a localização como uma estratégia de redução de custos;
- 3º - Atração de talentos: 20% dos participantes escolheram sua localização devido à oferta de mão de obra qualificada disponível.

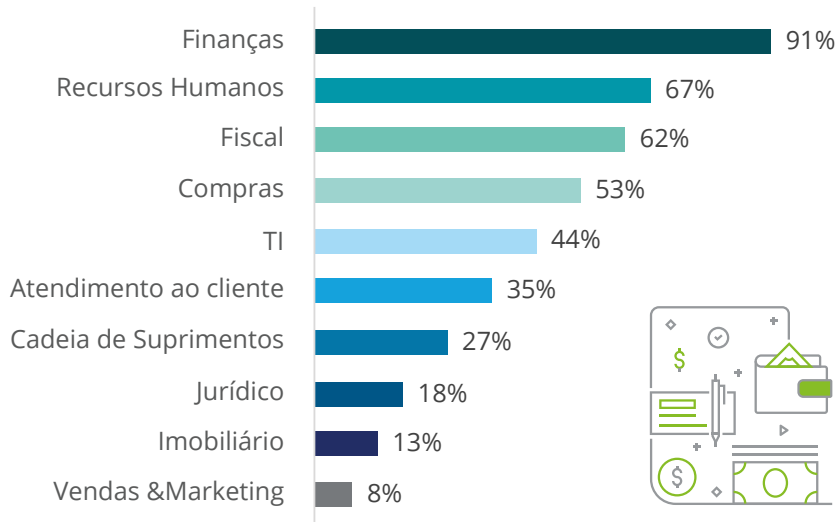


Escopo dos serviços

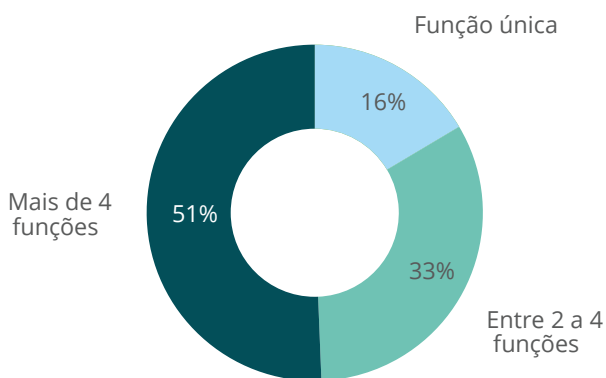


Funções financeiras continuam sendo o principal serviço presente nos CSCs participantes, seguidas por recursos humanos e fiscais

Quais serviços são desenvolvidos no CSC?



Número de funções desenvolvidas pelo CSCs



Porcentagens baseadas em 79 respostas.

Descobertas do processo

As funções tradicionais de finanças, recursos humanos e fiscais continuam a liderar o crescimento do setor na região. No entanto, funções de atendimento ao cliente, supply chain e jurídicas têm migrado suas operações para o modelo de operação de serviços compartilhados, em linha com as tendências globais;



Na região, destacam-se os CSCs multinacionais que prestam serviços a mais de duas funções (84% dos participantes).

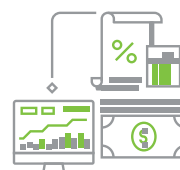


Funções financeiras continuam sendo o principal serviço presente nos CSCs participantes, seguidas por recursos humanos e fiscais

Principais funções financeiras desenvolvidas nos CSCs



Escopo das atividades



Atividades transacionais, como “contas a pagar” e contabilidade, são os serviços mais citados dentro dos CSCs (80% e 72%, respectivamente);

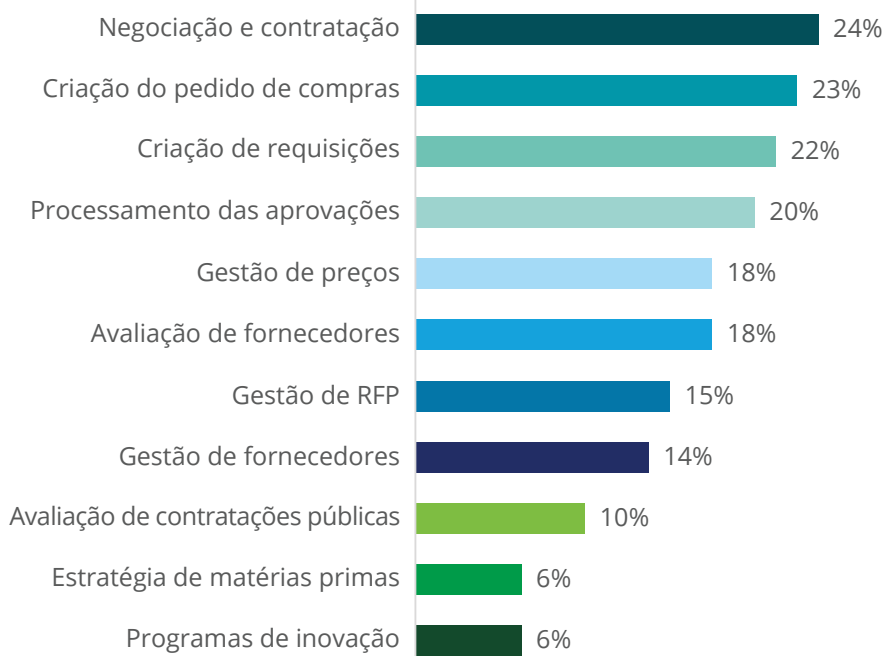
“Gestão” é a atividade de recursos humanos mais realizada nos Centros de Serviços Compartilhados participantes.

Principais funções de recursos humanos desenvolvidas nos CSCs

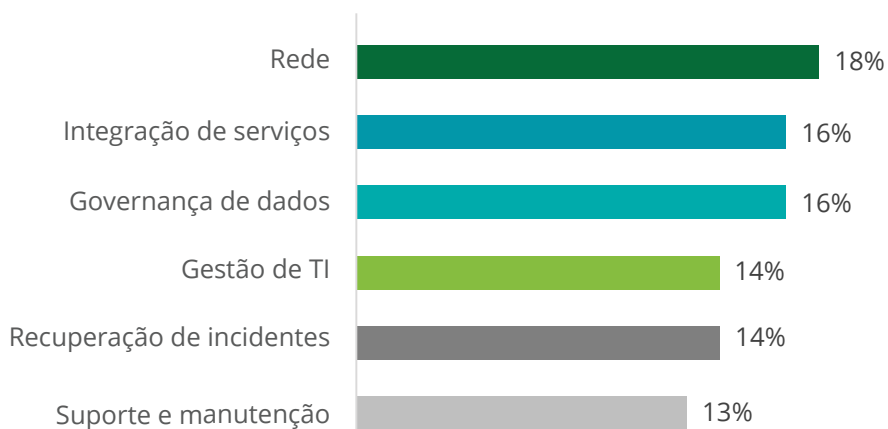


Atividades de compras e tecnologia da informação (TI) desempenhadas pelos CSCs participantes

Principais funções de compras desenvolvidas nos CSCs



Principais funções de TI desenvolvidas nos CSCs



Escopo das atividades

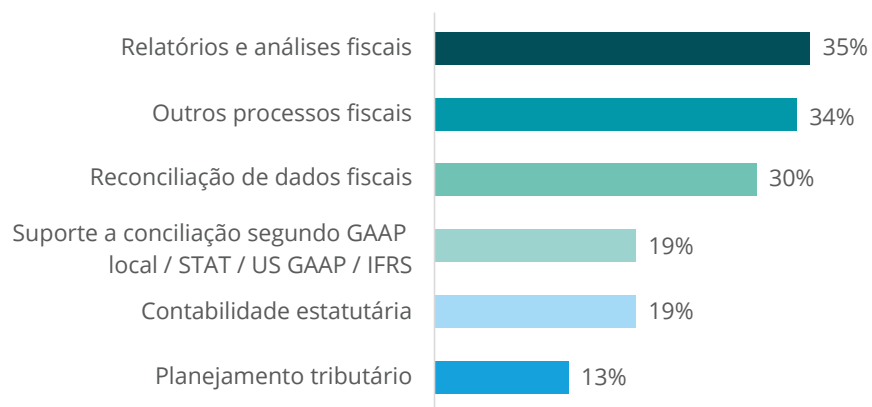
Atividades relacionadas à negociação, gerenciamento de contratos e análise de fornecedores são comumente realizadas por Centros de Serviços Compartilhados;

Devido ao aumento da quantidade de informações coletadas nos últimos anos, a TI se destaca como uma área de crescimento dentro dos CSCs.

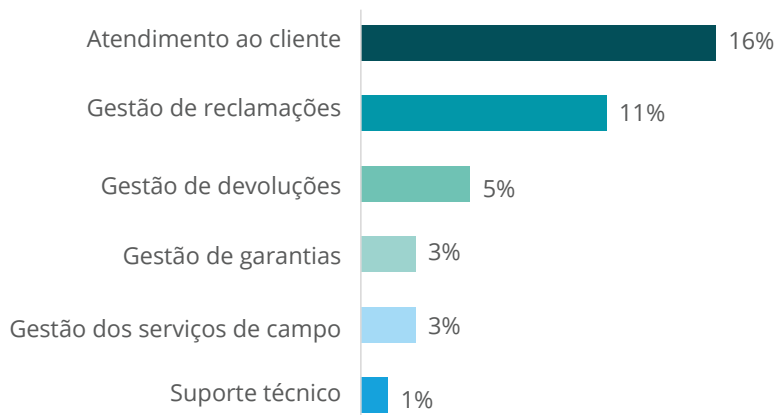


Atividades fiscais, tributárias e atividades de atendimento desempenhadas pelos CSCs participantes

Principais funções fiscais e tributárias desenvolvidas nos CSCs

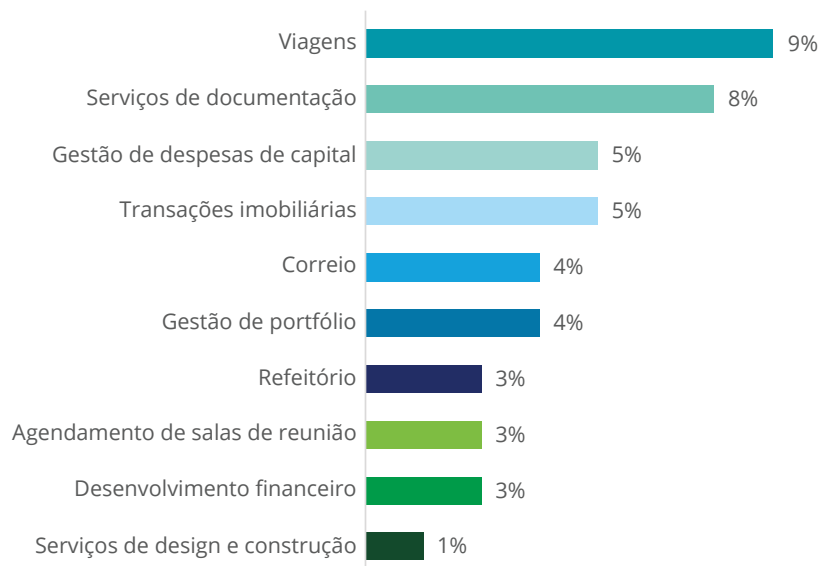


Principais funções de atendimento ao cliente desenvolvidas nos CSCs

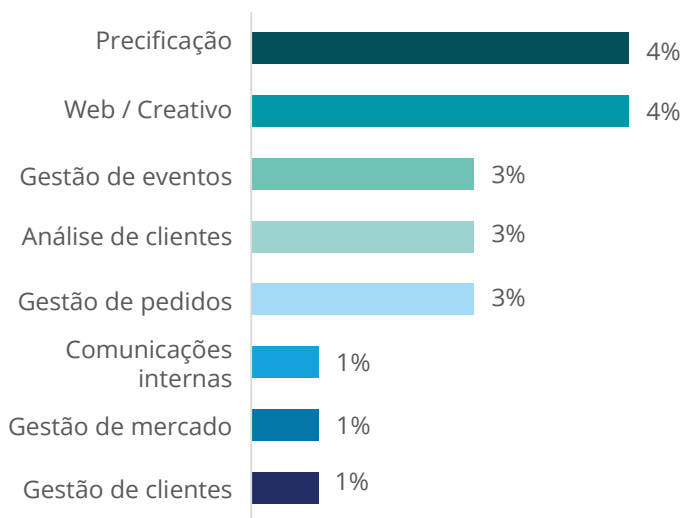


Principais processos de gestão imobiliária, vendas e marketing desenvolvidos nos CSCs participantes

Principais processos imobiliários atendidos nos CSCs

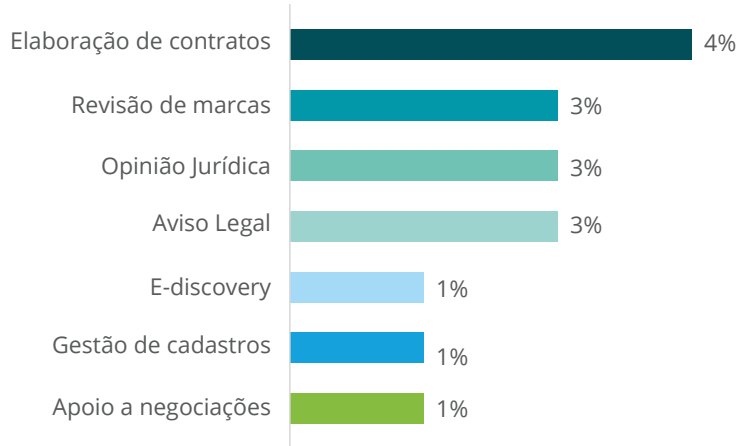


Principais funções de marketing e vendas desenvolvidas nos CSCs

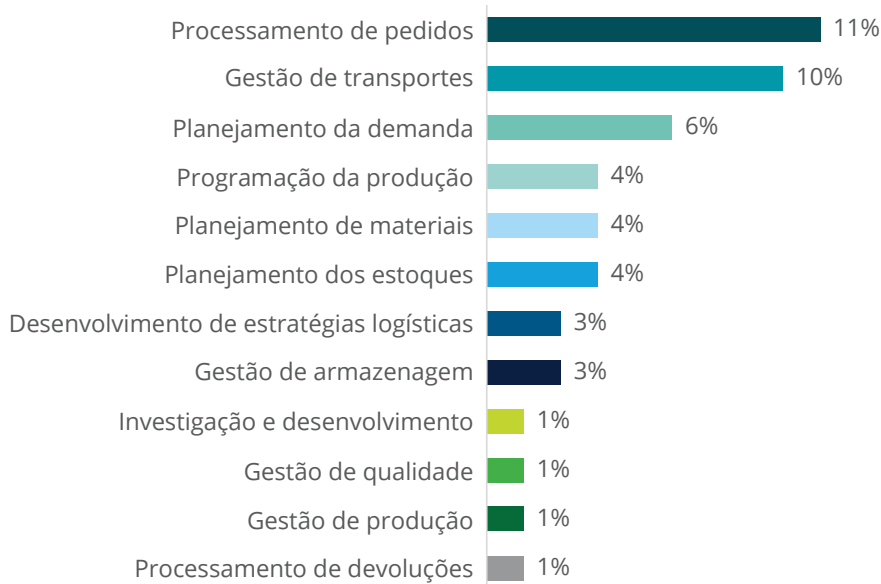


Atividades jurídicas e de supply chain também são realizadas pelos CSCs participantes

Principais funções jurídicas realizadas nos CSCs



Principais funções de supply chain realizadas nos CSCs



Escopo dos processos



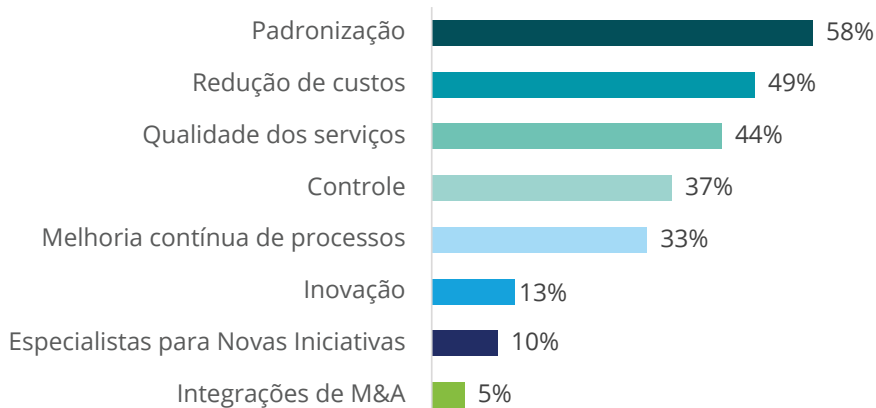
Atividades como serviços de secretariado e cobranças não são apontadas pelos CSCs dentro de suas funções jurídicas.

Geração de valor

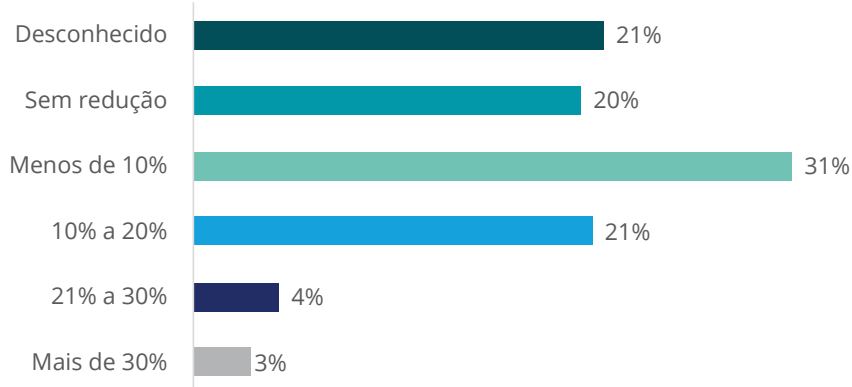


Padronização das operações e redução de custos são os principais benefícios dos CSCs para os negócios

Benefícios para os negócios



Redução média de pessoal ao longo do ano seguinte, após o início das operações



Geração de valor em CSCs



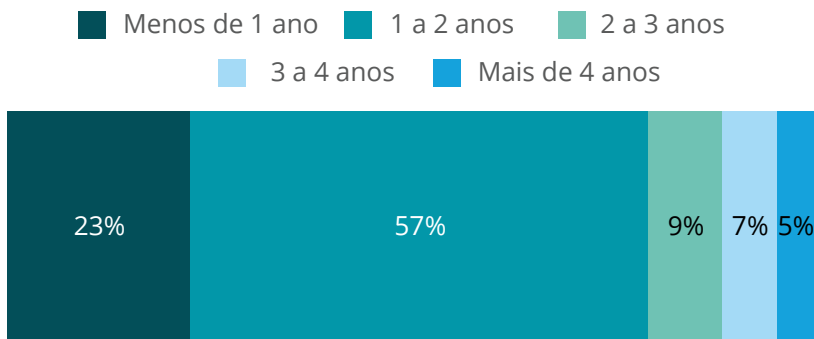
A maioria dos CSCs pesquisados geram valor para os negócios por meio da padronização das operações;

Durante o primeiro ano de funcionamento, observa-se que mais da metade dos CSCs (52%) obteve uma redução de até 20% em seu pessoal;

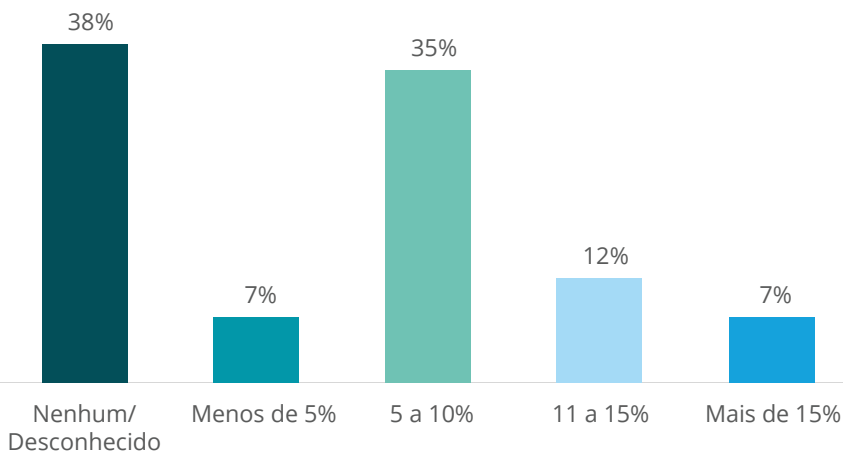
21% dos CSCs não experimentaram nenhum downsizing após a última grande implementação, enquanto 20% não monitoraram se houve alguma redução.

Payback e melhoria de produtividade experimentados pelos CSCs

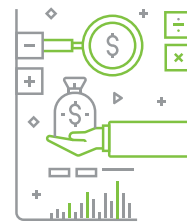
Qual foi o período de retorno do investimento (payback) do CSC após a implementação?



Qual foi a melhoria média anual da produtividade alcançada pelo CSC?



Geração de valor



A maioria (57%) dos CSCs recuperou o investimento entre 1 e 2 anos após o início das operações;

35% dos entrevistados afirmam ter melhorado sua produtividade média anual entre 5% e 10%;

Um número significativo de participantes desconhece a melhoria da produtividade média anual após a implementação (38%).

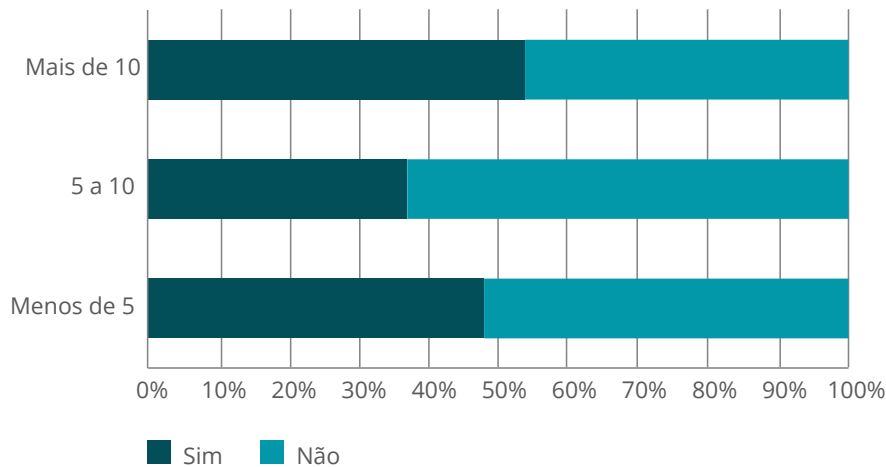


Operação e governança

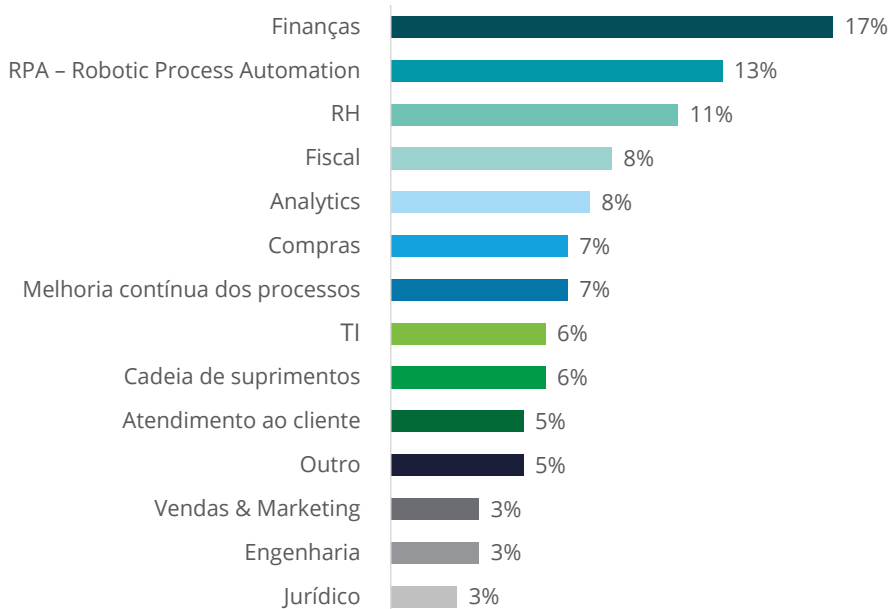


Finanças são os serviços mais prestados pelos Centros de Excelência de CSCs

Centros de Excelência por anos de atividade dos Centro de Serviços Compartilhados



Serviços prestados em Centros de Excelência (CoE)



Âmbito da prestação de serviços



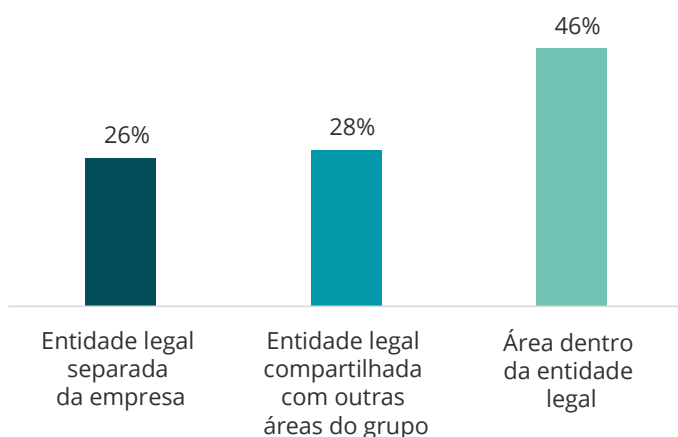
Centros de Serviços Compartilhados mais antigos tendem a ter um Centro de Excelência;

Finanças, RPA e recursos humanos são as principais áreas atendidas por esses Centros de Excelência.

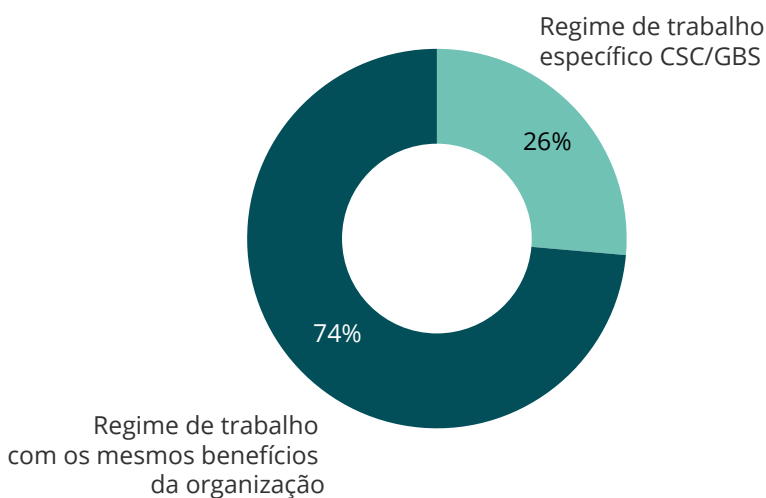


Os Centros de Serviços Compartilhados geralmente têm os mesmos benefícios organizacionais, mesmo que não estejam dentro da mesma entidade legal

O CSC/GBS faz parte da mesma estrutura legal da empresa que você atende?



Esquema de Trabalho CSC/GBS



Estrutura jurídica e seu impacto nos Centros de Serviços Compartilhados

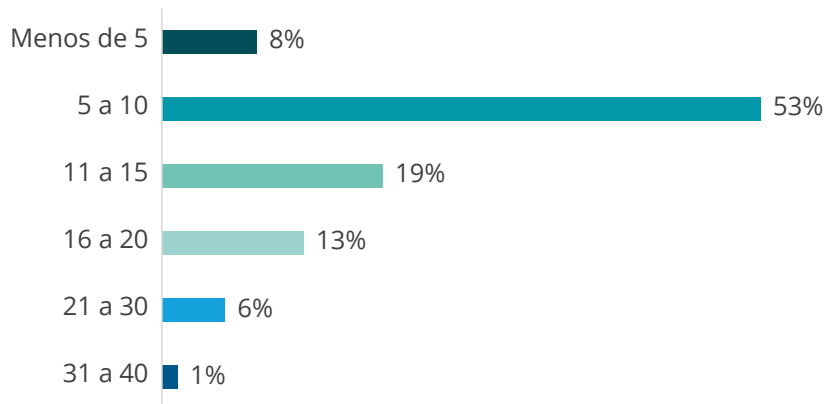


Embora 54% dos Centros de Serviços Compartilhados estejam estruturados como entidades legais separadas, 74% recebem os mesmos benefícios que a organização;

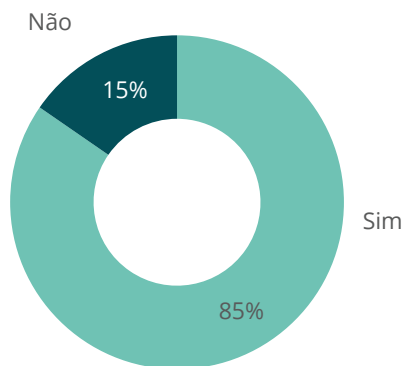
Com base na tendência, os entrevistados optam por manter seus benefícios como parte da estratégia de retenção de talentos para os CSCs.

Acordos por nível de serviço (SLA na sigla em inglês), podem ser ferramentas importantes para a estratégia de governança dos Centros de Serviços Compartilhados

Número médio de funcionários por supervisor



O seu CSC/GBS usa SLAs como estratégia de governança?



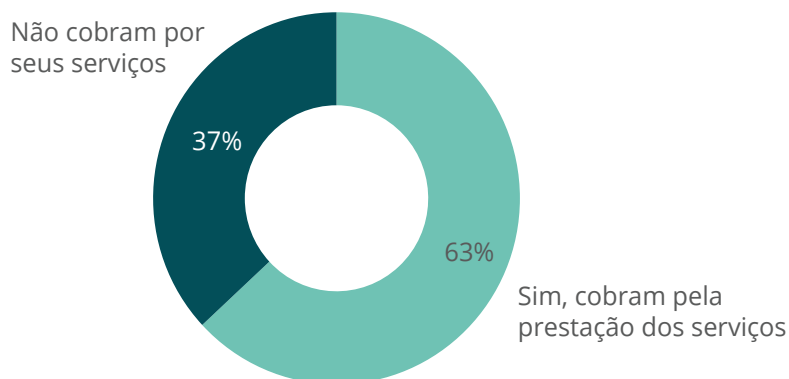
A maioria dos Centros de Serviços Compartilhados opta por manter não mais de 10 funcionários por supervisor, o que se alinha às práticas de líderes do setor;

SLAs são tendência na estratégia de governança dos CSC participantes.



Qual é o mecanismo de faturamento dos CSCs?

Como o seu CSC/GBS está cobrando pelos serviços prestados às organizações?



Modelos de faturamento	Porcentagem
Cobrados com base no volume de serviços	56%
Os custos são atribuídos de acordo com o head count	20%
Os custos são alocados com base na receita	5%
Os serviços são cobrados de acordo com os preços de mercado	2%
Outro	17%

Operações e seus custos

A maioria dos CSCs cobra pela prestação de serviços, sendo a volumetria o principal modelo utilizado (56%). Dependendo das unidades de negócios envolvidas, também foram encontrados:

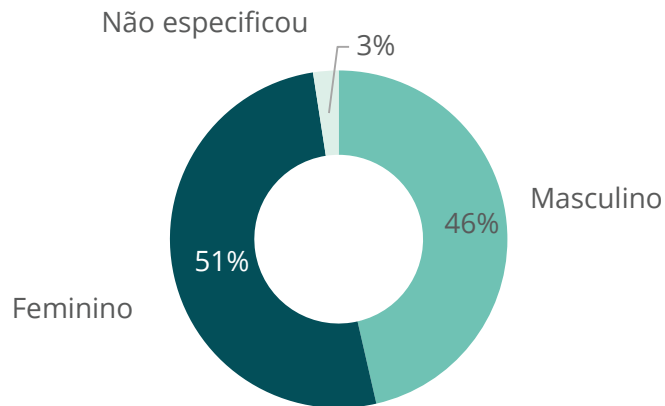
- Preço predefinido;
- Por FTE (*full time equivalent*) atribuído;
- Recuperação total de custos adicionando um mark up;
- Percentagem de dedicação ao trabalho por função e por país;
- os países/empresas são cobrados pelas vendas líquidas externas.

Organização e gestão de talentos

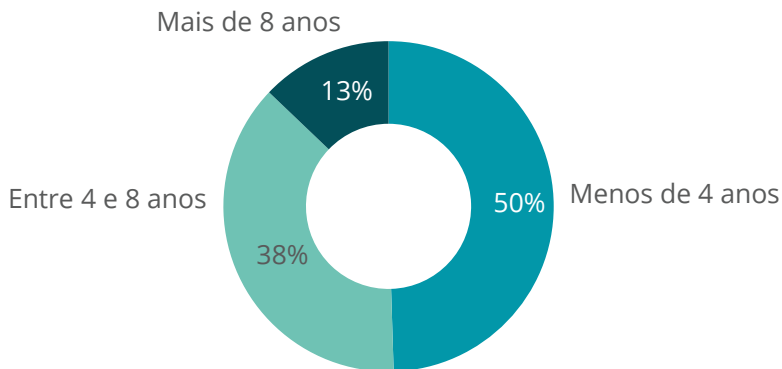


A demografia do CSCs é relativamente semelhante em termos de gênero, mas varia muito nas faixas etárias

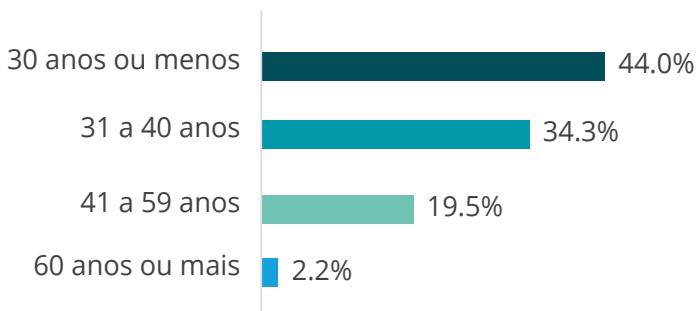
Distribuição média por gênero



Média do tempo de casa



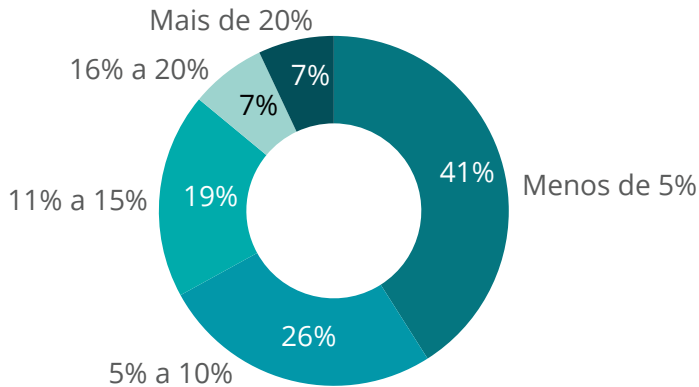
Distribuição por média de idade



A maioria das pessoas que trabalham nos CSCs tem menos de 40 anos e pouco tempo de empresa.

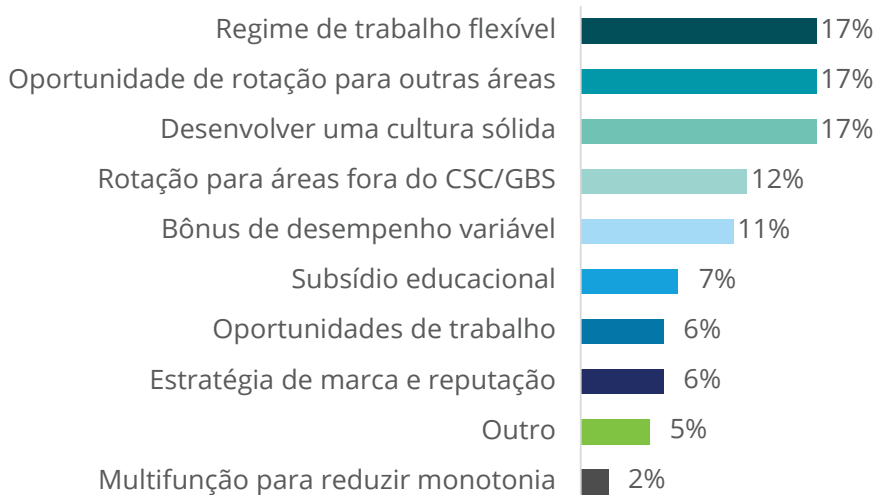
A implementação de estratégias não monetárias é a principais ação para a retenção de talentos

Taxa de rotatividade anual de funcionários



		Tempo		
		Menos de 5	De 5 a 10	Mais de 10
Rotação	Menos de 5%	10	6	5
	5% a 10%	5	10	6
	11% a 15%	3	5	4
	16% a 20%	1	1	5
	Mais de 20%	3	2	3

Estratégias de retenção



Estratégias-chave para atrair e reter talentos



Redes sociais são os canais de recrutamento mais utilizados entre os CSCs/GBS da América Latina, em especial pelo LinkedIn;

A maioria dos CSCs tem um volume de negócios de até 10% e apenas 30% mantêm uma rotatividade de funcionários igual ou superior a 10%;

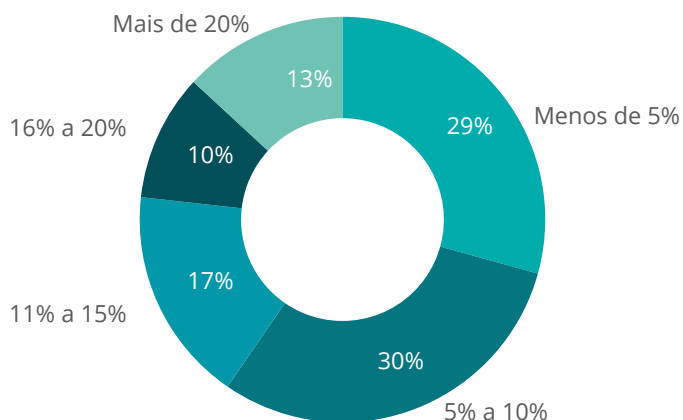
A maioria das estratégias utilizadas para a retenção de talentos não são monetárias;

Entre as 10 principais estratégias de retenção de talentos, apenas duas são monetárias.



A maioria das demissões voluntárias está relacionada a questões salariais e de benefícios

Percentagem de demissões voluntárias em 1 ano



Principais motivos para as demissões



Estratégias-chave para atrair e reter talentos



59% dos CSCs têm um volume de demissões voluntárias no primeiro ano inferior a 10% da força de trabalho;

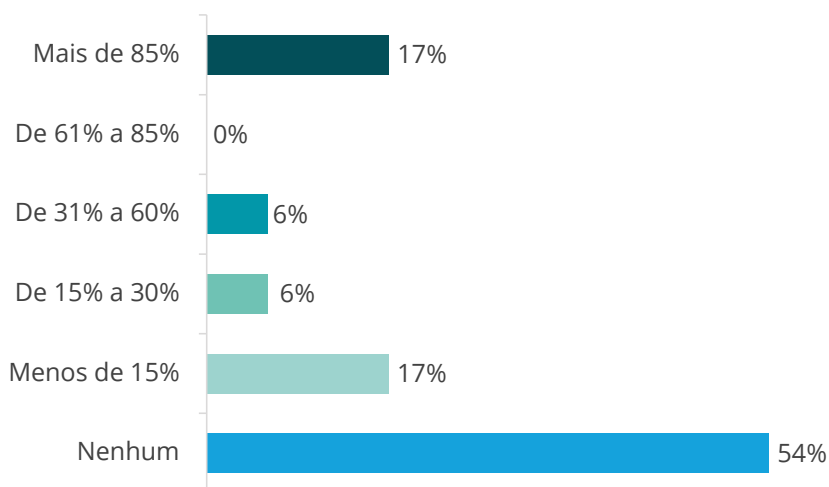
Os principais motivos para as demissões são ofertas de emprego, busca por desenvolvimento profissional e busca pelo equilíbrio com a vida pessoal.

Modalidade de trabalho

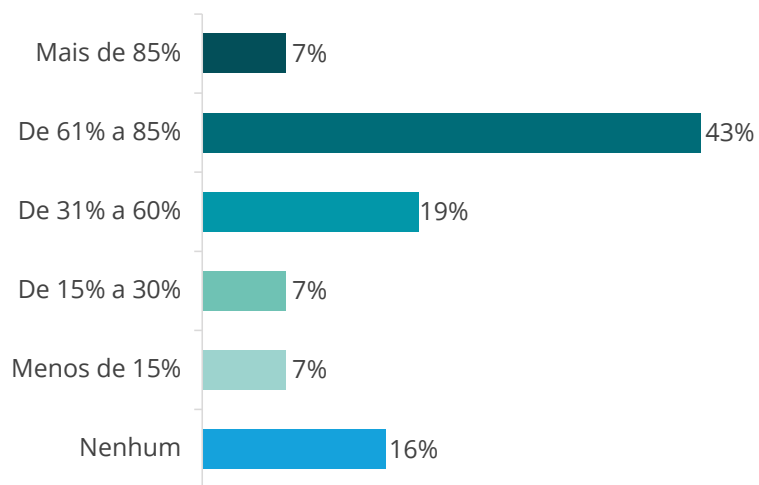


Operações em modelo híbrido de trabalho

Percentual de funcionários que trabalhavam em casa antes da pandemia



Porcentagem de funcionários que devem trabalhar em casa no futuro

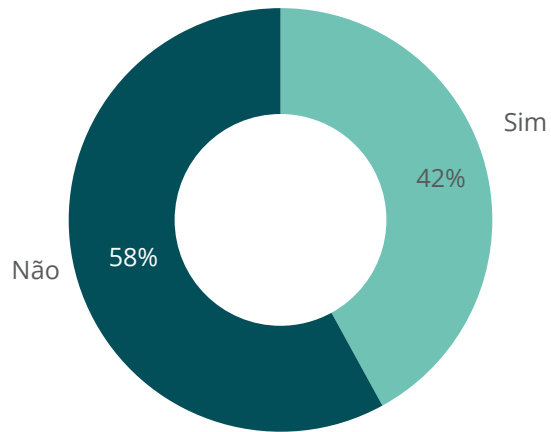


Comparação da pandemia

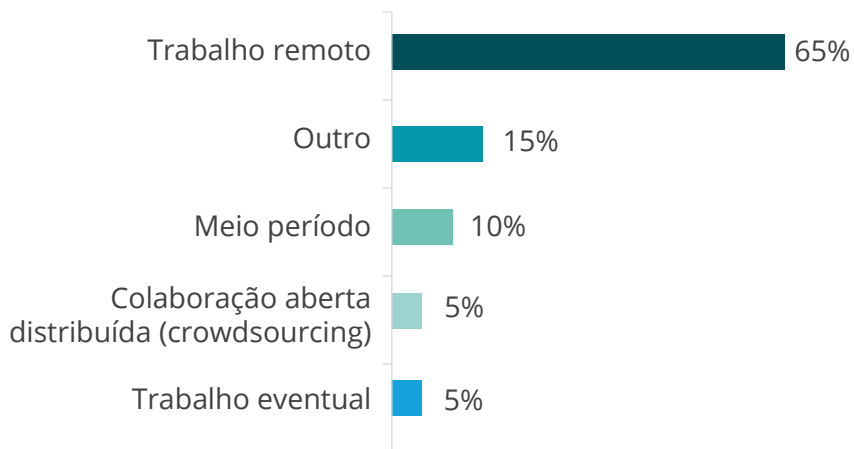
Nos CSCs participantes está sendo observada uma mudança na modalidade de trabalho após a pandemia. Antes, 54% do trabalho não era realizado em casa. Hoje, o número caiu para 16%.

Modelos de trabalho não convencionais

Foram considerados modelos de trabalho não convencionais?



Tipos de modelos não convencionais



A realidade Pós-pandemia

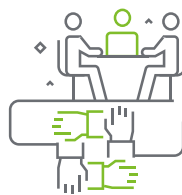
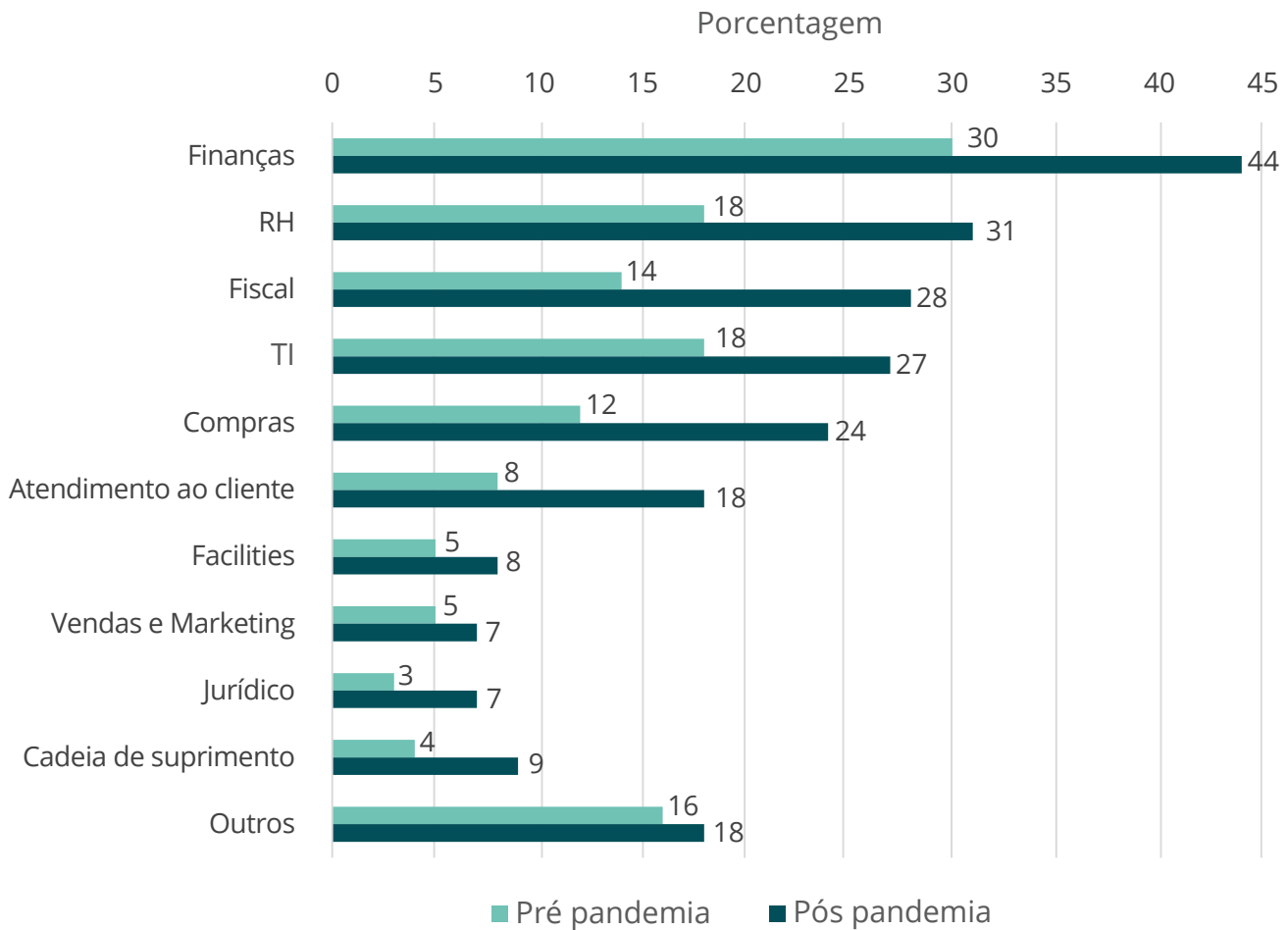
42% dos entrevistados indicaram que usam modelos de trabalho não convencionais para atrair e reter profissionais;

Dentre os modelos utilizados, o trabalho remoto se destaca com o maior crescimento nos CSCs.



Áreas com maior adesão ao trabalho remoto

Áreas colaboradoras



Áreas colaboradoras

Finanças continua a liderar como a principal função realizada virtualmente, seguida por Recursos Humanos e Fiscal.

Ferramentas tecnológicas e automação



CUSTOMER
SERVICE



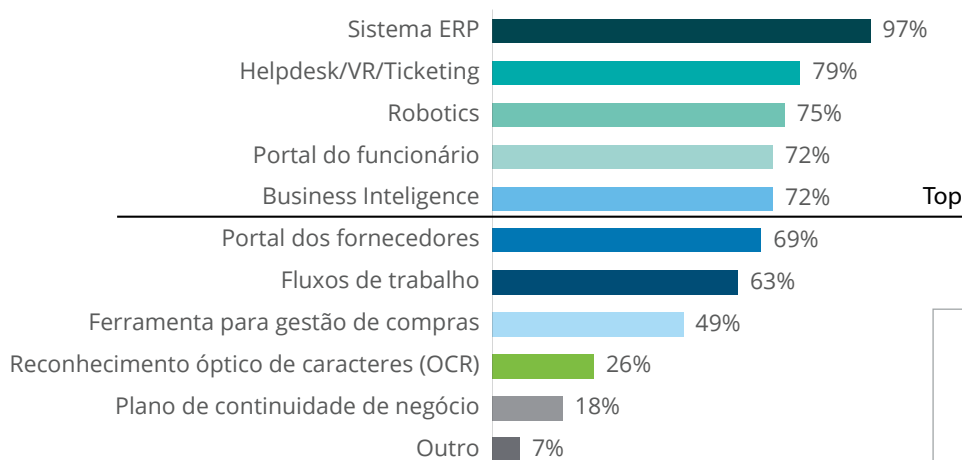
40%

27%

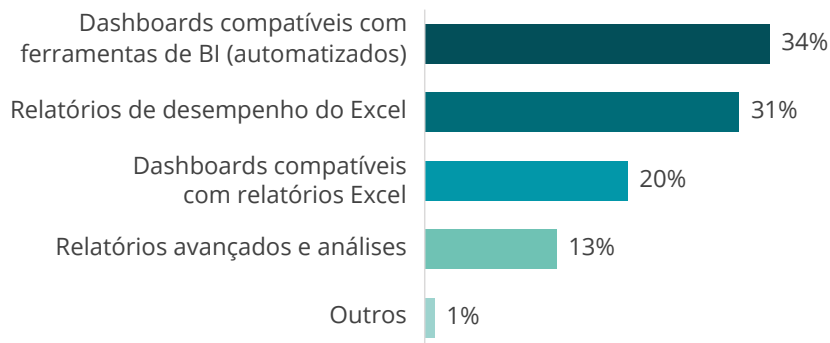


Tecnologias utilizadas

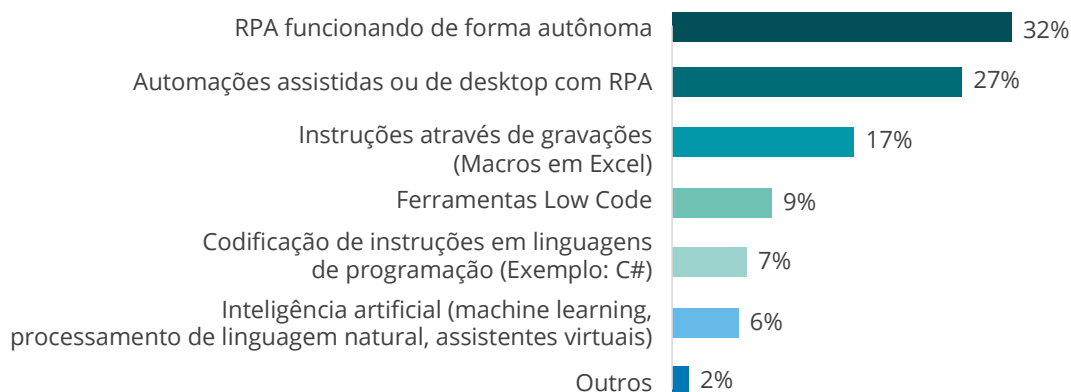
Ferramentas tecnológicas que suportam os processos e serviços dos CSCs



Ferramentas usadas para métricas de desempenho



Tipo de software de automação mais comumente usado



Tecnologia CSC



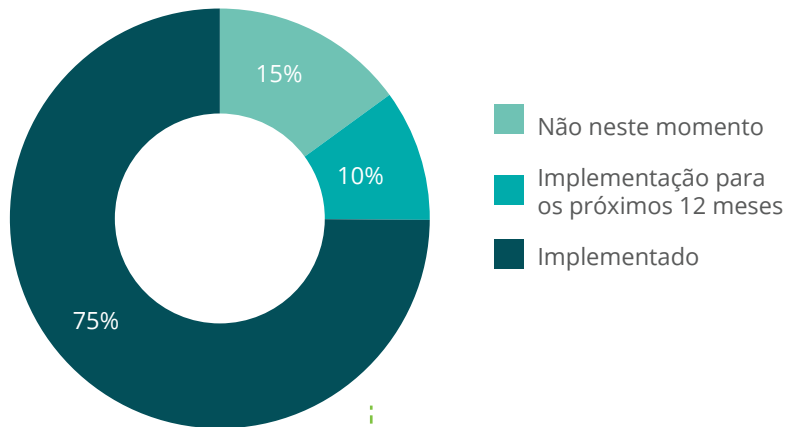
O sistema ERP é a principal ferramenta tecnológica utilizada;

Apesar de ser uma tecnologia mais cara, a RPA está tendo um grande “boom” na indústria devido ao seu impacto de médio prazo na eficiência operacional;

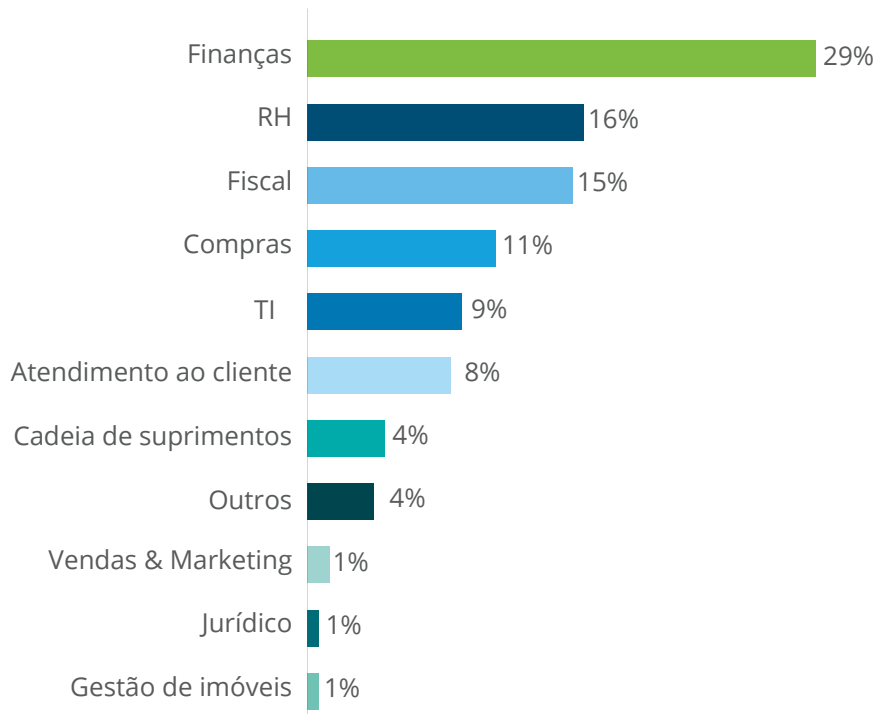
Dashboards suportados por ferramentas de BI (automatizados) são usados por sua interface visual para apresentar dados.

Utilização de RPA (Robotic Process Automation) e AI (automação inteligente)

Você já implementou RPA ou AI?



Quais são os processos automatizados com RPA/AI?



RPA e seus processos mais comuns



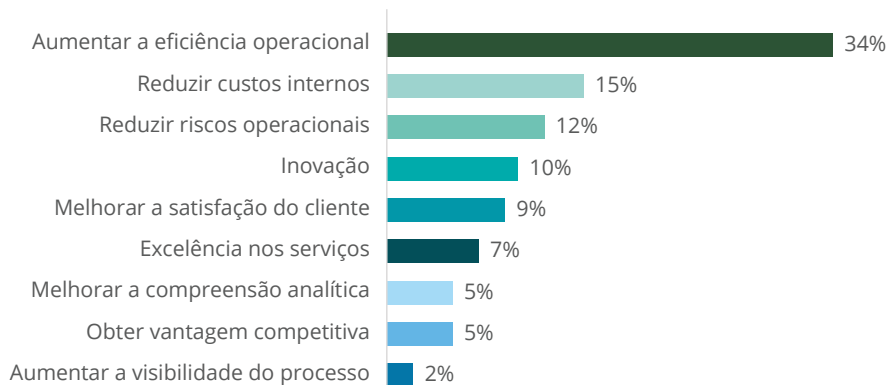
75% dos CSCs têm ou estão com planos para implementação de RPA;

Devido à natureza das operações transacionais, a área de Finanças destaca-se como a melhor opção para implementação de RPA.

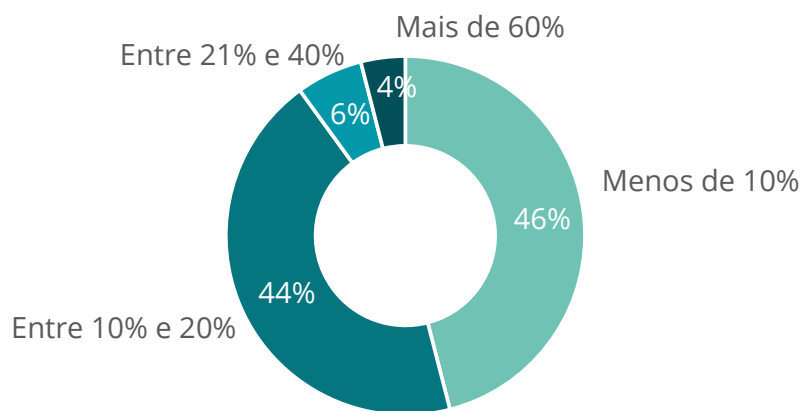


Adoção de RPA nos negócios

Principais razões para investir em software de automação



Economia percentual após automação



Motivação para automatizar

Empresas que implementam RPA em seus CSCs buscam aumentar a eficiência operacional;

Cerca de 80% das motivações para investir em ferramentas de RPA correspondem diretamente a fatores não monetários.



Benefícios econômicos da implementação

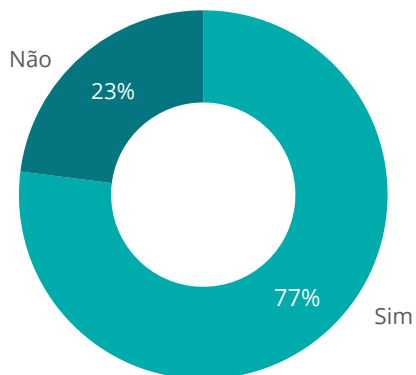
Mais de 54% dos entrevistados apresentam economia de mais de 10%, justificando os investimentos em tecnologia RPA.

Melhoria contínua

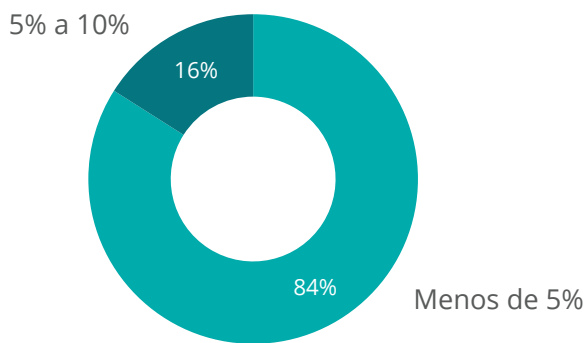


Melhoria contínua e monitoramento constante de KPIs estão presentes nos CSCs da região

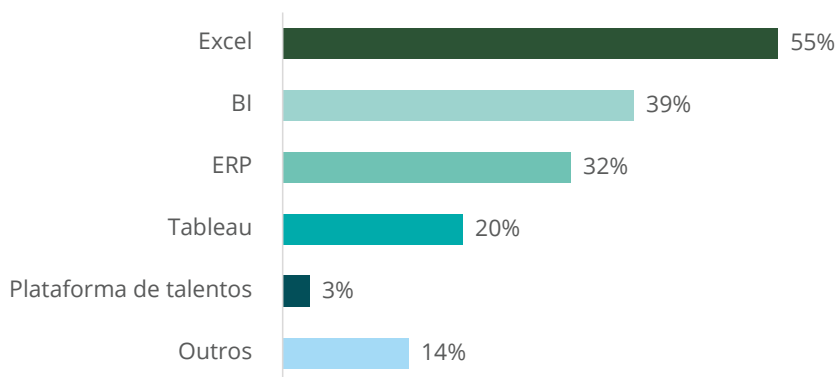
Você tem uma equipe dedicada à melhoria contínua?



Quais são as porcentagens de FTEs dedicado à geração e ao monitoramento de KPIs?



Quais são as ferramentas disponíveis para a elaboração de KPIs?



A equipe de trabalho e suas ferramentas



Tanto o Excel quanto o BI permanecem como as ferramentas preferidas para a elaboração e monitoramento de KPIs;

Independentemente do tamanho do Centro de Serviços Compartilhados pesquisado, predomina um percentual de FTEs inferior a 5% dedicados ao desenvolvimento da melhoria contínua.

Contatos-chave

Argentina

Pablo Peso
Sócio
ppeso@deloitte.com

Victoria Volonté
Sócia
mvolonte@deloitte.com

Costa Rica

Priscilla Araya
Gerente Sênior
praraya@deloitte.com

Brasil

Caroline Yokomizo
Sócia
cyokomizo@deloitte.com

Andre Pagano
Diretor
anpagano@deloitte.com

Colombia

Sebastian Londono
Gerente Sênior
slondono@DELOITTE.com

México

Francisco Silva
Sócio
fsilva@deloittemx.com

Manuel Ostos
Sócio
mostos@deloittemx.com

Carla Firpo
Sócia
cfirpo@deloittemx.com

Equipe responsável pela pesquisa

Brasil

Leonardo Lourenco Dias
Consultor Sênior
leodias@deloitte.com

Matheus Bodini Delman
Consultor
mdelman@deloitte.com

Colômbia

Juan David Lopez
Consultor Sênior
juanlopez@deloitte.com

Costa Rica

Jorge Salazar
Consultor
jsalazar@deloitte.com

México

Daniel Primo
Consultor Sênior
daprimo@deloitte.com

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a "organização Deloitte"). A DTTL (também chamada de "Deloitte Global") e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a "organização Deloitte"), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

