

Este sunlemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 2170 não node ser vendido separadament

4 novembro 2022 Especial | 1



ANÁLISE

Da inovação ao *branding*, sector viveu um ano marcado pela ambição • P2

OPERAÇÕES

Profissionais reportam aos maiores líderes da empresa • P4

FUTURO

Trabalho híbrido é o novo normal e a saúde mental ganha destaque •P5

sejam agora uma realidade no dia-a-dia das empresas, mas o espaço para o ramo dos serviços partilhados crescer é ainda largo e por explorar.

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Maioria dos serviços partilhados está inserida em centros • P6

'MACHINE LEARNING'

Análise de dados traz mais-valias aos processos financeiros • PB

Especial Serviços Partilhados

ANÁLISE

Da inovação ao branding, sector viveu um ano marcado pela ambição

Os gestores de serviços partilhados olham cada vez mais para o alinhamento com a cultura dos clientes para frisarem o valor da sua parceria, apontando ainda à IA e automação como prioridades.

JOÃO BARROS ibarros@medianove.com

A tendência de recurso a serviços partilhados e outsourcing já se vinha sentindo bastante antes da chegada da pandemia, mas a necessidade de limitar contactos levou a uma significativa aceleração na adoção de ferramentas digitais e de automação, aumentando a produtividade destes serviços e ajudando as organizações a estabilizar durante os períodos mais difíceis dos últimos dois anos. Assim, a palavra de ordem deste ano é 'ambição', caracteriza a Shared Services and Outsoucring Network (SSON).

Depois de lidar com restrições pandémicas há mais de dois anos, vários sectores passaram a incorporar nas suas operações ferramentas digitais e automáticas que "eram vistas como futurísticas" há alguns anos, aponta o relatório da SSON sobre o estado do sector em 2022. Tal permitiu, numa primeira fase, a manutenção das operações e, posteriormente, ganhos de produtividade para as empresas, que viram os processos de implementação de ferramentas colaborativas e automáticas acelerar substancialmente.

Mas não só as empresas que contratam estes serviços verificaram avanços consideráveis nos dois anos de pandemia: os próprios gestores de SSO reportaram, durante o período pandémico, que, além de terem conseguido manter o alcance das suas soluções, registaram ganhos de produtividade consideráveis e "rapidamente compreenderam quão imperativa era a digitalização e automação".

Tal significou uma mudança de paradigma no sector. As preocupações com o alinhamento com a cultura e *branding* dos clientes tornouses cada vez mais prementes, como forma de "apresentar os serviços partilhados não só como um parceiro de valor para uma empresa, mas também como uma opção

profissional sólida", refere o relatório da SSON, lembrando que uma em cada quatro SSO reporta este aspeto como uma prioridade.

Na mesma linha, a comunicação destes detalhes na operação dos SSO torna-se chave. Além do foco no lado da poupança de custos, uma das características que impulsionou, numa primeira fase, o recurso a estas soluções, os gestores de SSO procuram agora também projetar as suas competências em torno da experiência dos consumidores, inovação e resolução de problemas.

De acordo com o inquérito feito pela SSON aos gestores seus associados, 18% afirma privilegiar a ênfase no controlo de custos, uma percentagem próxima dos 15% que dizem focar-se mais na experiência proporcionada aos consumidores. De seguida, 13% dos gestores colocam o destaque na solução de problemas, nas parcerias empresariais e na inovação, com os conteúdos digitais a surgirem de seguida, com 12%.

Outro sinal dado aos clientes passa pelo naming das empresas, uma ferramenta cada vez mais utilizada para transmitir os ganhos projetados com SSO. O inquérito feito aos gestores do sector mostra 27% destes serviços a refletirem o termo 'serviços partilhados' na sua marca, enquanto 20% optou por 'serviços empresariais globais'. 18% dos inquiridos refere 'serviços/soluções inteligentes de negócio' como a base da sua estratégia de naming, com 16% a apontarem para 'soluções/serviços empresariais integrados'.

Uma tendência cada vez mais visível é a adoção do termo 'global', refere a SSON, de forma a "frisar o ponto que os serviços partilhados são um facilitador de negócios crítico e inteligente".

Objetivos digitais e de automação

Olhando para o futuro, mais especificamente para o próximo ano,

Alinhamento com a cultura e branding dos clientes tornou-se cada vez mais prementes, como forma de "apresentar os serviços partilhados [...] como uma opção profissional sólida"

torna-se evidente pelas respostas dos inquiridos aos seus objetivos de médio-prazo a aposta no digital e na automação.

A principal meta apontada pelos gestores passa por digitalizar dados, um ponto de base crítico para qualquer estratégia digital ou de automação. Este é um objetivo apontado por 39% dos gestores que responderam ao estudo da SSON, sublinhando bem a ne-

cessidade de aposta nesta área.

Na mesma linha, a alavancagem de plataformas de automação é apontada por 37% dos inquiridos como prioritária, seguindo-se a reorientação dos modelos operacionais das empresas, opção que recolhe 36% das respostas. Acima de 30% surge mais uma prioridade, a alavancagem de soluções de inteligência artificial.

Fica bastante patente pelas respostas dadas pelos gestores de SSO que o foco será nas ferramentas digitais e de inovação, além da reconfiguração do modelo organizacional face às grandes alterações que se viveram na composição dos tecidos empresariais e nas preferências dos consumidores depois da pandemia. Na realidade, a cultura e branding das empresas e a redefinição do modelo híbrido de trabalho são os principais objetivos não ligados a tecnologias da informação a recolherem mais de 20% das respostas, o que espelha as alterações profundas que este sector tem vivido. ■



INFOGRAFIA

QUAIS OS TRÊS PRINCIPAIS OBJETIVOS PARA ESTE ANO?

Valores em %

Digitalizar dados

Alavancar plataformas de automação

Repensar/direcionar o modelo operacional

Alavancar soluções de inteligência artificial

Arranjar parcerias de negócio

Otimização da força de trabalho humana e bots (orquestração)

Cultura e branding

Redefinir ambiente híbrido escritório/trabalho

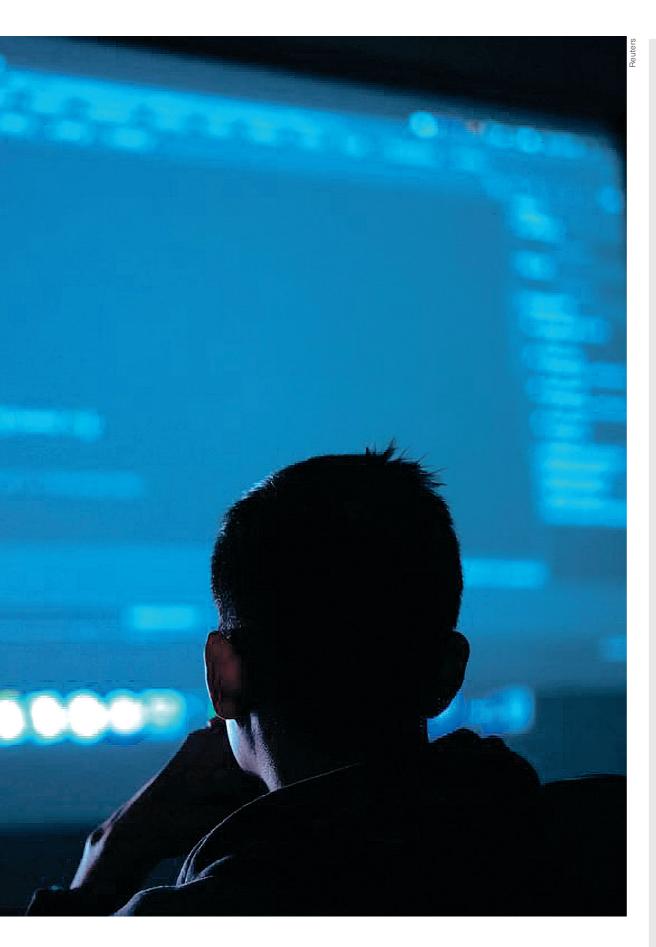
Requalificar staff de serviços partilhados/GBS (Global Business Services)

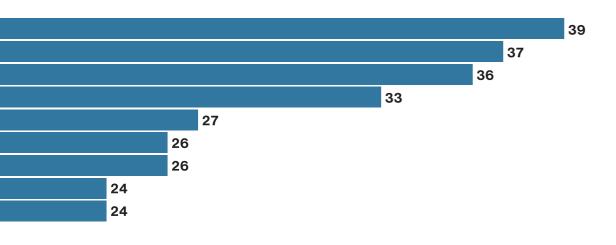
Redefinir estratégia da força de trabalho

14

Outra

Fonte: SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry





OPINIÃO

Business Services e o crescente contributo para a economia nacional



Rui Henriques
Partner - Tax & Finance
Operate Leader EY

A o longo dos últimos anos temos assistido a um crescente número de empresas estrangeiras a criarem estruturas de Business Services e Professional Services e operações de Global Business Services (GBS)/ Shared Service Centers (SSC) em Portugal.

Num estudo de atratividade realizado no final do primeiro trimestre de 2022 pela EY, foram analisadas duas perspetivas: a dos investidores (subjetivo) e dos projetos concretizados em Portugal (objetivo).

De acordo com o estudo, Portugal é o 8º destino de projetos de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) na Europa. Num ano de recuperação económica, Portugal atraiu 200 projetos de IDE, mais 30% do que em 2020, representando 3,4% do total de projetos na Europa, um número recorde para o país.

A perceção da inovação em Portugal não é unânime entre investidores, mas 51% dizem que Portugal tem um desempenho semelhante ou acima da média europeia como fonte de inovação.

Portugal é percecionado como um líder em sustentabilidade ambiental, e 65% dos investidores acreditam que o país tem um desempenho semelhante ou melhor do que a média europeia em matéria de sustentabilidade ambiental.

Do total de projetos em Portugal, 42 empresas investiram em Portugal em centros de GBS/SSC (um crescimento de 27% face a 2020), sendo que a França foi o maior investidor desta tipologia de operação, com 29% dos projetos. O Reino Unido e os Estados Unidos fecham o top 3, ambos com 17% dos projetos.

Em 2021, Lisboa absorveu 52% destes projetos, seguida pelo Porto. 88% são projetos novos, dominando face a projetos de expansão.

Um dado também importante para a avaliação do impacto económico deste tipo de projetos, é a criação de emprego. Os projetos associados a GBS/SSC criaram aproximadamente 10.000 postos de trabalho diretos.

Do ponto de vista da perceção dos investidores, quando questionados sobre se as empresas que gerem planeiam estabelecer ou expandir operações em Portugal no próximo ano, 53% afirma que sim e 60% dos inquiridos considera que a atratividade de Portugal ao IDE irá aumentar nos próximos três anos.

No que diz respeito aos fatores de atratividade de Portugal ao IDE, a qualidade de vida do país (80% afirma que é atrativo ou muito atrativo), a disponibilidade de espaço para escritórios (77% afirma que é atrativo ou muito atrativo), os custos da mão de obra (73% afirma que é atrativo ou muito atrativo), a estabilidade social do país (73% afirma que é atrativo ou muito atrativo) e as políticas públicas de combate às alterações climáticas (73% afirma que é atrativo ou muito atrativo) são os fatores mais atrativos.

O regime fiscal corporativo é o fator onde Portugal tem a maior margem de progressão (77% afirma que é pouco ou nada atrativo) e mais de 60% dos inquiridos considera que a política fiscal portuguesa tem afetado negativamente a atratividade de Portugal ao IDE.

A economia digital, é vista como o setor que irá guiar o crescimento económico português nos próximos anos. Mas o talento nas áreas de IT é considerado como aquele que é mais difícil de atrair.

No que diz respeito aos fatores tecnológicos, os inquiridos consideram que Portugal tem uma melhor atuação que os seus peers europeus na disponibilidade de talento nas áreas tecnológicas.

Por tudo o exposto, torna-se evidente a importância de continuar a potenciar Portugal com condições para ser reconhecido como um importante pólo de nearshoring global, sendo crítica a definição de uma política fiscal atrativa não apenas para os investidores como também sobre os rendimentos individuais (como fator de atração/retenção de talento), com o impacto positivo que tal terá a vários níveis na dinamização da economia nacional, mais ainda em face da perspetivada recessão.

QUAIS SÃO OS SERVIÇOS QUE O SEU CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS DISPONIBILIZA?



Fonte: SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry

OPERAÇÕES

Profissionais reportam aos maiores líderes da empresa

Analistas anteveem crescimento dos centros de negócios globais porque um em cada cinco está ainda na fase de planeamento.

MARIANA BANDEIRA

mbandeira@medianove.com

Os centros de serviços partilhados, focados na melhoria das operações das empresas, começaram a amadurecer e a profissionalizar-se mais a partir do final dos anos 80. Hoje, num mundo em que existem mais de dez mil infraestruturas destas, de organizações de praticamente todos os sectores, cerca de um terço (30%) das mesmas encontram-se em funcionamento há pelo menos sete anos, de acordo com o relatório "SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry 2022" da consultora de estudos de mercado SSON Analytics.

Ainda assim, cerca de metade tem menos de três anos e um em cada cinco está ainda na fase de planeamento. Logo, antevê-se mais crescimento nesta área, segundo a análise que envolveu inquéritos a profissionais de serviços

partilhados (referenciados como SSO - Shared Services Organizations).

Os analistas concluíram ainda que aproximadamente 30% dos entrevistados dizem reportar diretamente ao CEO da empresa e outros 30% reportam ao diretor financeiro. "Esse acesso de alto nível à gestão corporativa é um indicador significativo não apenas da relevância dos serviços partilhados, mas também de seu potencial para um valor agregado mais estratégico", lê-se no docu-

Da Europa aos Estados Unidos com a mesma liderança

Este capítulo do estudo integra ainda um artigo de opinião de Krishna Nacha, então responsável de Serviços de Negócios Globais e Transformação Empresarial da consultora tecnológica Wipro, intitulado "How to Get to Integrated Business Services" ("Como chegar aos serviços empresariais integrados"). No texto, o empresário que agora faz parte da gestora de informação Iron Mountain - explica o impacto da Covid-19 nos Global Business Services (GBS), uma noção que nasceu na sequência dos Serviços Partilhados e de um servico muito comum no sector tecnológico que é a terceirização de processos de negócios (BPO - Business Process Outsourcing), na qual operam multinacionais como a canadiana CGI, por exemplo.

"Não há como olhar para trás. As organizações estão a aproveitar as lições aprendidas com a pandemia para reimaginar o desempenho das operações dos negócios. Isso colocou a tecnologia e a digitalização no centro das operações dos GBS em termos de suporte a um modelo digital-first e à integração de uma força de trabalho distribuída globalmente. A digitalização avança rapidamente, o que tanto trouxe complicações para as formas de trabalho existentes como apresentou oportunidades para agregar mais valor", refere o ex-executivo da Wipro, uma empresa indiana que também está presente em Portugal com um escritório no TECMAIA Parque, no distrito do Porto.

Krishna Nacha garante que os serviços partilhados têm acesso a dados que podem "desbloquear insights e impulsionar a transformação dos negócios" e dá um exemplo de uma unidade europeia de uma empresa de indústria mundial: "Pode conduzir a sua gestão de encomendas/pedidos e record-to-report [recolha de informação contabilística e financeira de maneira diferente em comparação com as suas operações nos Estados Unidos da América. No entanto, ambas as regiões reportam à mesma função de CXO [Chief Experience Officer]. Através de uma estrutura GBS, a empresa fabril pode garantir previsibilidade de custo e processo para essa função, aproveitando as economias de escala e capacidade por via de uma entrega multifuncional e multilocal", detalha. ■

A necessidade de reavaliar o modelo operacional



Sérgio Serrano Director, Global Compliance & Report, Business Process Outsourcing, EY Managed Services

um enquadramento em que há uma alteração significativa do contexto global, com alterações nas cadeias de abastecimento, custos de matéria-prima mais elevados, entre outros, e numa realidade (que se espera mais conjuntural) de elevados níveis de inflação e uma mais que possível recessão na Europa, as organizações terão de reavaliar os seus modelos operativos de forma a aumentar a sua flexibilidade e capacidade de adaptação a novas realidades.

O estudo EY Tax and Finance Operations Survey 2022 identifica claramente que as organizações estão a definir novas abordagens para os seus modelos operativos, com 84% das entidades inquiridas a indicarem que vão alterar o seu modelo operativo das funções financeiras.

Em alguns casos, evoluir para um modelo de co-sourcing é o que faz mais sentido, noutros casos essa evolução passa pela centralização de operações em unidades de negócio ou Shared Service Centers, outras organizações pretendem apostar na melhoria e automatização dos seus processos internos, e algumas perspetivam estes três cenários em conjunto. E haverá outras abordagens que fazem mais sentido.

Independentemente do modelo, se as organizações seguirem estes passos estarão mais próximas de ter um modelo operativo sempre adaptado ao contexto em que atuam:

1. Reavaliar permanentemente o modelo operativo. Numa perspetiva externa à organização, esta abordagem permite acompanhar e identificar os impactos da evolução do contexto externo. E numa perspetiva interna, a todo o momento, identificar "gaps" de competências ou tecnologia, e oportunidades de melhoria ainda não capturadas pelo modelo em utilização.

2. Determinar o que é core e não core para a organização e o nível de eficiência da organização nas várias atividades, de forma a decidir o que deve ser feito in-house. E preciso realçar que este conceito evolui de acordo com a estratégia da organização e seu nível de maturidade.

3. Decidir se utiliza modelo co-sourcing e em que processos. Podem existir vantagens, como por exemplo, capturar as eficiências e os investimentos tecnológicos de outras organizações nesses processos, reduzindo e controlando custos, assim como reafectar os seus recursos a atividades de maior valor acrescentado.

4. Avaliar a utilização de um modelo híbrido. Em determinadas circunstâncias esta abordagem pode ser mais vantajosa e potencia melhor os recursos internos e externos.

Resumindo, não existe uma solução "one fits all". Mas o que tem de ser comum a todas as organizações é a capacidade de permanentemente avaliarem os seus modelos operati-

Não existe uma solução "one fits all". Mas o que tem de ser comum a todas as organizações é a capacidade de permanentemente avaliarem os seus modelos

FUTURO DO TRABALHO

Trabalho híbrido é o novo normal e a saúde mental cada vez mais importante

No pós-pandemia, a saúde mental emerge como tópico de relevo nas organizações e as políticas de diversidade e de inclusão afirmam-se a cada dia. Em contrapartida, o escritório físico encolhe.

ALMERINDA ROMEIRA aromeira@medianove.com

O bem-estar dos colaboradores e, sobretudo, a sua saúde mental, são fundamentais para o bom funcionamento das empresas e organizações e indispensáveis à sua competitividade. O problema não é novo, mas a Covid-19 trouxe-o para a ribalta e a pós-pandemia está a consolidá-lo como tópico de relevo no mundo do trabalho. Como estão as

organizações do sector de Serviços

Partilhados a lidar com a questão?

Segundo o relatório "SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry", da consultora de estudos de mercado SSON Analytics (antigo Dart Institute), consultado pelo Jornal Económico, mais de metade das organizações (51%) assume dar aos colaboradores mais controle sobre os horários e as horas de trabalho. Um quarto diz prestar serviços de apoio à saúde mental ou bem-estar. Os restantes 22% dividem-se numa tríade de soluções: adoção de políticas de folgas, por exemplo, para "regularizar" o horário de trabalho; introdução de períodos sem tecnologia — almoços sem e mails e sextas-feiras sem zoom— e compensação monetária para tratamentos de bem-estar.

Diversidade e inclusão ganham terreno nos Serviços Partilhados, com seis em cada dez dos profissionais de serviços partilhados (referenciados como SSO - Shared Services Organizations) a dizerem que norteiam a sua atividade com base numa estratégia.

Segundo o relatório, do ponto de vista empresarial, os benefícios das políticas de diversidade e inclusão traduzem-se predominantemente num maior empenho e colaboração das equipas, o que é factor de coesão para a cultura de qualquer empresa. Estas são, aliás, vertentes essenciais para reter talento, que no mundo global e digitalizado é cada vez mais crítico.

Recrutamento, escritório e competências

O mundo mudou de facto muito nos últimos dois anos. "O trabalho híbrido é o novo normal", salienta o relatório. O virtual e o remoto tornaram-se efetivos, a flexibilidade ganhou asas, encurtou distâncias. Hoje é possível a qualquer empresa em qualquer lugar do mundo captar talento muito para lá das fronteiras físicas da sua localização, o que coloca desafios ao nível do recrutamento.

De acordo com o estudo, 53% das organizações mudou a estratégia de recrutamento em consequência da Covid-19. Mais de um terço está agora a ir buscar talento a nível regional ou mais além, no mundo global. Por outro lado, uns expressivos 18% optam por recorrer a empresas de recursos humanos, consultoras e à chamada "gig economy", isto é, usar plataformas digitais que ligam freelancers e clientes.

Nos Serviços Partilhados, a mudança estende-se ao espaço de trabalho. A pandemia afetou a estratégia? Para 35% não, mas um número muito próximo (28%) diminuiu o tamanho do escritório. A redução do número de espaços e a mudança para melhor adequação às necessidades de quem trabalha remotamente são outras soluções. Somente 2% admite a expansão do espaço físico.

As competências mais procuradas pelas organizações é que se mantêm constantes. Automação, design de processos e gestão de dados continuam a encimar a lista das prioridades.

OPINIÃO

Futuro do Trabalho



Inês Vaz Pereira Associate Partner, EY, People Advisory Services (Portugal, Angola e Moçambique).

Pessoas conduziram um estudo sobre as diferentes perspetivas das empresas e dos seus colaboradores quanto à evolução futura dos modelos de trabalho. Pretendia-se entender melhor as variáveis que compõe os novos modelos de trabalho.

O estudo realizado baseouse em dois inquéritos: um dirigido aos Diretores de Recursos Humanos (DRH) e outro dirigido aos colaboradores. As expectativas, preferências e planos de uns e outros permitiu ter uma visão geral sobre os principais desafios em matéria de talento e carreiras em Portugal.

Existe convergência quanto a alguns aspetos, nomeadamente, em matéria de maior flexibilidade:

- Trabalho remoto: para 42% da amostra de colaboradores, o ideal seria ter flexibilidade total para gestão do trabalho remoto. Cerca de 26% das empresas estão disponíveis para dar flexibilidade aos colaboradores.
- **Produtividade:** Para 93% dos colaboradores a produtividade em trabalho remoto não é prejudicada. 78% das empresas concorda que a produtividade se mantém ou até aumenta com o trabalho remoto.
- Progressão de carreira: cerca de 78% dos colaboradores considera que o modelo de trabalho híbrido vai afetar a sua progressão na carreira. Para 60% dos DRH o modelo de desempenho atual já é adequado ou já foi adaptado de forma a contemplar um modelo de trabalho híbrido.

O futuro do modelo de trabalho está marcado por gaps significativos entre as expetativas dos colaboradores e os planos estratégicos das organizações. Na ausência de medidas que eliminem estes gaps, a proposta de valor dos empregadores pode ser negativamente afetada. Por outro lado, as organizações mais ágeis na adaptação a esta nova realidade podem ter vantagem na retenção e captação de talento.

Não se deverá concluir que foram somente os aspetos da pandemia que contribuíram para um novo modelo de futuro no trabalho. O processo de transformação digital que trouxe desafios muito relevantes ao nível das competências digitais e na taxa de sucesso de adoção tecnológica nas empresas. Os temas da diversidade, inclusão e sustentabilidade que transformam os valores e princípios das empresas com impacto na cultura. Os temas da liderança transformativa perante equipas de alto rendimento, mas com desafios multigeracionais. Todos estas fatores já são o novo modelo de futuro no trabalho.

No estudo realizado, entre muitas mais conclusões, destacam-se as seguintes:

- 46% das empresas indica que o modelo de trabalho híbrido será definido pelos colaboradores em alinhamento com as suas chefias.
- 58% das empresas, de forma a melhorar a experiência dos colaborares em modelo de trabalho híbrido, implementaram medidas para criar proximidade e desenvolvimento de competências por parte dos seus colaboradores.
- A preocupação com saúde e bem-estar é o que mais se destaca como medida adicional a adotar por parte das empresas com cerca de 94%.
- Cerca de 50% das empresas considera que não houve necessidade de fazer qualquer alteração à área total dos escritórios.

Em suma, a velocidade de resposta ao mercado é um bom indicador da competitividade e crescimento de uma empresa. Num mundo em que muitas competências críticas escasseiam, o acesso a talento especializado começa a ser um dos grandes entraves ao crescimento. É importante desenvolver a capacidade de adaptar processos tradicionais a um modelo de gestão que apoie o modelo do futuro no trabalho.

INFOGRAFIA

COVID-19 OBRIGA A MUDAR ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO

Mais de metade das organizações alterou a forma de recrutar devido à pandemia. O mesmo não se verifica com as competências, uma vez que automação, melhoria contínua de processos e análise de dados continuam a encimar as prioridades. Seis em cada dez profissionais dos serviços partilhados colocam a automação no topo da lista.

A SUA ESTRATÉGIA DE RECRUTAMENTO MUDOU COM A COVID-19??

53
Sim Não outro

QUAIS AS 3 COMPETÊNCIAS QUE PRIORIZA, NESTE MOMENTO?

Automação

Design de processo/melhoria contínua

Gestão de dados/analítica

Experiência do consumidor

Resolução de problemas

Gestão da mudança

25

Liderança

23

Outros

25

Fonte: SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry

Infografia: Mário Malhão | mmalhao@medianove.com

A velocidade de resposta ao mercado é um bom indicador da competitividade e crescimento de uma empresa

INFOGRAFIA

CENTROS DE EXCELÊNCIA COM MARGEM DE CRESCIMENTO

A melhoria de processos das organizações, dos seus clientes, continua a ser o maior objetivo dos profissionais que trabalham em centros de serviços partilhados. Os 'hubs' continuam em aumentar.

A INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS DE PONTA A PONTA É UMA PRIORIDADE PARA OS SERVIÇOS PARTILHADOS ESTE ANO?

Não

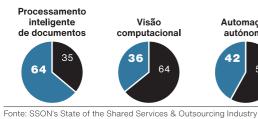
QUAIS SÃO ALGUMAS DAS FERRAMENTAS/ABORDAGENS QUE APOIAM OS SEUS ESFORÇOS DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS?

baixa prioridade

prioridade máxima

Processos Descoberta de processos de mineração

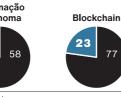
Processamento inteligente Visão





Análise

de dados



Otimização

da força de trabalho





Soluções

automatizadas



Plataforma

de automação

baseada em IA

Infografia: Mário Malhão | mmalhao@medianove.com

Maioria dos serviços partilhados está inserida em centros

O CEO da Nintex, Eric Johnson, enumera cinco benefícios que uma organização tem ao priorizar um centro de excelência de processos. Uma delas é a melhoria do mapeamento de projetos.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@medianove.com

A melhoria de processos continua a ser o maior objetivo das empresas quando recorrem a serviços partilhados, de acordo com o relatório "SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry 2022" da consultora de estudos de mercado SSON Analytics.

O estudo concluiu também que quase 70% dos serviços partilhados operam inseridos num centro de excelência ou estão a planear fazê-lo, sendo que a maioria está focada em recursos de automação e dados (ler página 7), mais precisamente: procure-to-pay (52%), record-to-report (46%) e automação end-to-end (44%).

Contudo, segundo o inquérito aos profissionais de serviços partilhados (SSO - Shared Services Organizations), a procura contínua pela otimização de processos não envolve apenas a introdução de tecnologia ou de sistemas de automação, mas também a aplicação e

uma abordagem nova para a força de trabalho da empresa (ler página 5). Neste caso, aquela que foi mais mencionada foi a análise de dados (ler página 8).

"De maneira geral, cerca de metade dos SSO entrevistados dão poder aos GPO [Global Process Owners] para os principais processos financeiros: procure-to-pay, order-to-cash e record-to-report. Os objetivos mais comuns para o fazerem, de acordo com o inquérito, são o custo e eficiência, naturalmente, mas também mais especificamente a melhoraria do fluxo de caixa/cobrança e redução de fraudes", adianta o estudo.

O CEO da Nintex - uma empresa norte-americana que criou uma plataforma digital de inteligência e automação de processos - enumera cinco benefícios que tem uma organização que prioriza um centro de excelência de processos: criação de uma ampla consciência e compreensão do que pode ser alcançado com a implementação de um centro de excelência de processos; aceleração da velocidade

com que novos projetos podem ser avaliados, mapeados e executados; redução da quantidade de trabalho repetido e despesas que inevitavelmente surgem quando os processos incorretos são remendados; otimização de oportunidades de gestão de mudanças (porque as frameworks comuns são compreendidas por toda a organização) e orquestração e aceleração da maturidade digital dos negócios com vista à inovação e à mudança no longo prazo (equipas com capacitação para acompanhar as exigências dos clientes em constante evolução).

"O valor estratégico dos centros de excelência de processos disparou no ano passado, à medida que as organizações evoluíram mais rapidamente do que nunca. Com a disponibilidade de recursos de alto valor, as empresas podem criar produtos e serviços mais rapidamente, gerar melhores experiências para os clientes, erradicar custos redundantes e acompanhar os mercados que servem", conclui Eric Johnson.

Otimização de processos



Fernando Lage Senior Manager, EY, Business Consulting



Sérgio Serrano Director, Global Compliance & Report, Business Process Outsourcing, EY Managed Services

oje em dia, quando se fala em eficiência, de Limediato pensamos em transformação digital, automatização de processos por via de tecnologia como RPA (Robot Process Automation) ou Inteligência Artificial, entre outros.

Mas implementar tecnologia pela tecnologia, sem uma visão holística dos processos que queremos melhorar é redutor, podendo não ter o impacto desejado, ou, no melhor cenário, não estar a capturar todo o potencial da tecnologia implementada.

Por esse motivo, é que apesar de toda a tecnologia que hoje temos ao nosso dispor e de este ser um tema que está permanentemente na agenda das organizações, no survey da EY - Realizing the value of your tax and finance function (ey.com) -, constata-se que 37% dos inquiridos identifica a falta de um plano estruturado para tecnologia e tratamento de dados como a maior barreira para concretizar a sua visão, e 87% dos inquiridos tem como objetivo reduzir custos nos seus processos financeiros.

Resumindo, ainda existe muito a fazer e a trabalhar para potenciar ao máximo as políticas de melhoria contínua nas organizações. A abordagem tem de ser integrada entre a parte processual e a parte tecnológica, analisando os processos em toda a sua "cadeia de valor" e respetivos stakeholders que contribuem para esse mesmo processo, seja como "fornecedores" de inputs para o processo, seja como intervenientes ativos, ou como recetores dos outputs do processo.

A atuação deve ser numa perspetiva end-to-end do processo, que pode ir além dos limites da organização, com uma abordagem colaborativa entre todos os intervenientes, com o objetivo de que as otimizações efetuadas tragam vantagens para todos.

Apesar desta visão fazer sentido na abordagem aos processos, a mesma não é fácil, dado que na maior parte dos casos envolve equipas distintas dentro da organização, ou mesmo, como já referido, equipas distintas de várias organizações.

Assim, deve-se previamente identificar os resultados que se pretendem alcançar, as vantagens para todos e a estratégia para alcançar esses resultados.

Existem muitos fatores, intrínsecos e extrínsecos às organizações, que impactam na estratégia a definir, mas em regra teremos sempre uma primeira fase mais focada na standardização dos processos e tecnologia a utilizar, com KPI/SLA claros e transparentes de forma a poder-se fazer o devido acompanhamento da evolução desses indicadores.

Estabilizados os processos, a eliminação de atividades redundantes e a automatização passam a ser as prioridades, devendo-se também trabalhar em conjunto com todos os stakeholders para a melhoria de "cadeia de valor" do processo. O objetivo é garantir que todos têm o processo otimizado com a menor intervenção manual possível de cada um dos stakeholders.

Não sendo estes processos de otimização simples de implementação, na estratégia pode estar incluído o apoio de parceiros externos com experiência em processos de transformação, otimização e de change management que permitam acelerar as etapas e realizar algumas atividades em paralelo, permitindo uma otimização mais rápida e com menor turbulência.

Ainda existe muito a fazer e a trabalhar para potenciar ao máximo as políticas de melhoria contínua nas organizações

DIGITAL

Poupanças com investimento em automação variam

Três quartos dos profissionais de serviços partilhados estão a ajudar na agenda da digitalização das empresas, de acordo com o relatório da consultora de estudos de mercado SSON Analytics.

MARIANA BANDEIRA

medianove@medianove.com

Todos os negócios, mesmo os que à partida seriam mais improváveis, têm estado a fazer o caminho da digitalização - e, pelo menos, três quartos dos profissionais de serviços partilhados (referenciados como SSO - Shared Services Organizations) estão a ajudar os líderes empresariais nessa agenda da digitalização, de acordo com o relatório "SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry" da consultora de estudos de mercado SSON Analytics (antigo Dart Institute). No entanto, 25% dos inquiridos disse que não fazia parte da tomada de decisão sobre transformação digital.

Os que estão envolvidos nos processos constatam que a tecnologia de Robotic Process Automation (RPA) é uma das prediletas, dado que está quase sempre associada a Inteligência Artificial (IA). Aliás, quase todos (91-95%) os participantes no inquérito confirmaram a adoção da automação. Enquanto cerca de um terço dos SSO ainda se encontram na etapa de planeamento/prova de conceito, verifica-se um segmento signi-

ficativo (de quase 60%) que não está apenas a implementar a automação, mas também a escalar vários processos, recorrendo à digitalização ativa de dados ativa e à aplicação de recursos cognitivos avançados (por exemplo, *machine learning*).

Quando questionados sobre a média de poupanças de custos com a automação, as respostas variam: só 13% dos SSO dizem ter alcançado poupanças de mais de 250 mil dólares, um quarto dos inquiridos fala em ganhos inferiores a 20 mil dólares e aproximadamente 30% revelam que as poupanças se fixaram entre 20 e 100 mil dólares.

Oito tendências da Inteligência Artificial

Neste capítulo da automação, o estudo contempla ainda uma introdução sobre as oito tendências na IA em 2022 na perspetiva do empreendedor Brad Cordova, fundador e CEO da startup super.AI, dedicada ao negócio do processamento de dados não estruturados. A voz de Brad Cordova é ouvida nesta matéria, porque é um dos nomes da célebre lista "30 under 30" da revista "Forbes" e criou outra startup, a TrueMotion, que em relativamente pouco

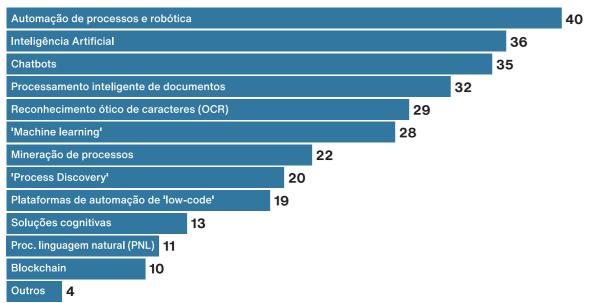
tempo se tornou num unicórnio (empresa que vale mais de mil milhões de dólares). Na sua ótica, o poder dos algoritmos está a ser visto este ano em movimentos como: o: a "comoditização" de modelos de IA e a proliferação de aplicações (1), o crescimento dos marketplaces de IA (2), a segurança (3), o processamento de dados não estruturados (4), a hiperautomação (5), o aumento da programação em low-code, no-code e Automated Machine Learning, um método conhecido no meio como AutoML (6), modelos mais extensos e simples (7) e a IA criativa (8).

"O sucesso está realmente relacionado com o ROI [Return Over Investment" - Retorno sobre o Investimento] dos negócios: está a fazer-te gerar mais dinheiro ou a poupar-te o dinheiro? Em última análise, tudo se resume a reduzir despesas ou gerar receita. Ou ambos. A incapacidade de ter adesão ao nível executivo e a tendência de complicar demais as coisas, utilizando modelos maciços e de ponta quando técnicas de machine learning mais simples (mas eficazes) podem produzir resultados semelhantes são os maiores obstáculos", conclui.

INFOGRAFIA

QUAL É A SUA PRIORIDADE DE INVESTIMENTO EM TERMOS DE ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO NO PRÓXIMO ANO?

Valores em %



OPINIÃO

A automação e transformação digital nos Global Business Services (GBS)



Fernando Lage Senior Manager, EY, Business Consulting

3% dos líderes identificam a aceleração da transformação digital e automação como o principal fator crítico a endereçar nos próximos 3 anos.

Contexto atual

A automação e a digitalização tornam-se chave nos tempos que correm, e muitas organizações perseguem estes objetivos, adotando uma série iniciativas digitais. Contudo, e de acordo com o estudo de mercado realizado pela EY a mais de 330 organizações, é possível perceber que muitas das vezes a evolução para o digital não é um caminho linear e óbvio, sendo que praticamente metade das organizações inquiridas não têm definido de forma clara a sua jornada de transformação digital. E são ainda menos as organizações que conseguem passar da estratégia à prática.

Qual o papel do GBS?

Hoje em dia o GBS assume cada vez mais o papel de unidade unificadora e centralizadora dentro das organizações, agregando incrementalmente processos e funções não só associadas às funções "típicas de suporte", como a financeira, recursos humanos, sistemas de informação e outras, mas cada vez mais, e principalmente, funções de negócio core para as organizações, como procurement, supply chain, logística, customer service, gestão de projetos e etc. Neste sentido, e sendo cada vez mais a entidade dentro das organizações com maior volume de dados e de informação (financeira e de negócio), o GBS posiciona-se dentro das organizações como o Hub e o catalisador para a sua transformação digital. De facto, e de acordo com estudo EY, mais de 73% das organizações associam os seus GBS's aos seus programas de automação e transformação digital, através do ownership direto ou como elemento integrante do programa.

O que é afinal a automação e a digitalização?

Automação e digitalização são muitas vezes associadas a Robotic Process Automation (RPA), no entanto RPA é apenas uma pequena parte de todo o proces-

so de automação e digitalização das organizações. Embora o RPA tenha sido um dos primeiros e mais recorrentes passos, com cerca de 82% dos GBSs a adotarem o seu uso ao longo da última década, são cada vez mais outras soluções, ou soluções complementares, que constituem as novas tendências do mercado. Advanced Analytics (42%), Chatbots (29%), Process Discovery / Process Mining (27%), Artificial Intelligence (22%), Machine Learning (18%) e Blockchain (8%), são alguns dos exemplos das soluções mais adotadas pelas organizações.

Importante realçar que nem todas as soluções poderão acarretar benefícios imediatos para todas as organizações, e é essencial que estas analisem estrategicamente as soluções que farão mais sentido para a sua realidade, acautelando, entre outras, as devidas especificidades tecnológicas, processuais e de negócio.

Por onde começar e onde ir?

Quando questionados acerca de como planeiam desenvolver os seus GBSs ao longo dos próximos 3 anos, os líderes inquiridos identificam 63% das vezes a aceleração da transformação digital e automação como o caminho crítico a endereçar.

Para isso, e antes de se falar em tecnologia é essencial que as organizações pensem, organizem, e se necessário ajustem, as restantes componentes do seu modelo operativo, como as pessoas, os processos e a organização, de forma a garantir uma convergência total entre os diversos pilares do seu negócio.

Ao contrário do que seria expectável, os programas de transformação digital que não são bem-sucedidos, falham maioritariamente pelas pessoas (mais de 40%), sendo que o segundo fator mais importante é o alinhamento organizacional e de processos (mais de 30%) e só depois disso a razão expectável, a tecnologia (menos de 25%).

De seguida é vital um planeamento para a automação e transformação digital da organização, que combine precisão e agilidade, e que responda entre outras às seguintes questões: Quais as tecnologias e soluções que melhor servem os interesses da organização? Quais os processos e âmbitos prioritários para a organização? Qual o modelo de governance ideal para atingir os objetivos? Estas e outras questões deverão ser respondidas previamente, num plano estratégico e roadmap, que deverá suportar toda a jornada de transformação digital da organização.

'MACHINE LEARNING

Análise de dados traz mais-valias aos processos financeiros

"Onde o feedback é um pouco dececionante é na falta de correlação entre os dados e a dentificação e gestão de talentos", alertam os autores do estudo sobre o impacto da informação nos recursos humanos.

MARIANA BANDEIRA

mbandeira@medianove.com

E no fim – ou a sustentar todos estes pilares – estão os dados. A recolha e análise de dados é um fator comum nos quatro âmbitos mencionados até então: modelos operacionais, futuro do trabalho, otimização de processos e automação. No que diz respeito à *data* (informação), os profissionais de serviços partilhados (referenciados

no estudo como SSO - Shared Services Organizations) inquiridos confirmam que obtiveram sucessos críticos resultantes de *insights* analíticos.

As mais-valias sentiram-se mais significativamente em *procure-to-pay* (30%) - que na gíria tecnológica são os sistemas para os departamentos de compras -, no *engage-ment* com o cliente (28%) e, um pouco mais abaixo e a fechar o pódio, em *order-to-cash* (receber e processar pedidos de clientes para efeitos de receita). Ou seja, maioritariamente processos financeiros e de relação com os clientes, de acordo com o relatório "SSON's State of the Shared Services & Outsourcing Industry" da consultora de estudos de mercado SSON Analytics

(antigo Dart Institute), consultado pelo Jornal Económico.

"Onde o feedback é um pouco dececionante é na falta de correlação entre os dados e a dentificação e gestão de talentos (menos de um em cada cinco reconhece o valor dos dados na gestão de uma pool de talentos e apenas um em cada dez vê seu claro potencial para identificar, desenvolver e otimizar os conjuntos de capacidades críticas de que os líderes de SSO se queixam de estar em falta). Embora isso possa simplesmente refletir a priorização geral de F&A [Finance & Accounting ou Finanças e Contabilidade] sobre os recursos humanos, certamente dá uma abertura para os executivos de RH alcançarem", lê-se no documento.

Aliás, os serviços partilhados, como sintetiza a página oficial dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, são serviços especializados que as empresas contratam geralmente na modalidade de outsourcing, com o principal objetivo de diminuir os custos fixos de algumas operações. Para tal, há pessoas e centros que se especializam nessas funções corporativas, que podem abranger a contabilidade, os recursos humanos, o financeiro, as Tecnologias da Informação, a área jurídica, vendas, formação, entre outros departamentos. Provavelmente, haverá equipas que estão a ser mais priorizadas que outras.

Ainda assim, os autores do estudo garantem que a "digitalização de dados emergiu claramente como uma prioridade estratégica no relatório SSON do ano passado, o que resultou no facto de mais de um quarto dos SSO terem investido em machine learning baseado em IA e a mesma percentagem priorizou o processamento inteligente de documentos".

Os peritos acreditam que, juntamente com a tecnologia de conversão de imagem/texto em formato de texto legível por máquinas (um processo tecnicamente conhecido com OCR - Optical Character Recognition), "a possibilidade de alavancar a digitalização de dados no point of entry ["ponto de entrada"] da organização (por exemplo, de um fornecedor ou cliente) promete eficiências muito maiores no processo end-to-end".

OPINIÃO

Como 'Big Data' pode ajudar a inovar num contexto de mudança?



Rui Henriques
Tax & Technology
Transformation Leader EY

s avanços tecnológicos, o volume de dados que as organizações hoje têm ao seu dispor e a importância desses dados, as exigências de maior transparência, a transformação dos negócios e o ritmo das mudanças regulamentares, entre outros fatores, têm colocado pressão nas organizações e têm vindo a alterar a forma como estas atuam no mercado, obrigando-as a avançar no processo de transformação digital.

Apesar do *stack* de tecnologia à disposição das organizações, um *survey* da EY revela que 37% dos inquiridos, identifica a falta de um plano estruturado para tecnologia e tratamento de dados como a maior barreira para concretizar a sua visão organizacional.

Os dados de outros estudos EY, confirmam estes resultados, com as organizações a demonstrarem uma grande apetência para desenvolverem tecnologias mais complexas, mas indicando que não conseguem extrair todo o potencial da tecnologia que já têm implementada.

Por exemplo, na maioria das organizações existe ainda um esforço muito elevado na limpeza de dados e em garantir a qualidade dos mesmos, precisos e suficientes, para responder às questões mais relevantes, apoiar a tomada de decisão ou a definição estratégica das organizações.

E mesmo soluções tecnológicas emergentes, como as associadas a inteligência artificial ou de análise preditiva, revelam ainda algumas limitações quanto a dados incorretos ou inexistentes, o que leva a que muitas destas soluções não tenham sucesso ou não capturem todo o seu potencial.

Para ultrapassar ou minimizar estes constrangimentos é recomendável uma avaliação prévia dos objetivos e requisi-

tos, quais os dados relevantes, e compreender a cadeia de fornecimento de que a organização utiliza.

Tendo esta avaliação efetuada, é importante definir a visão e a estratégia para a gestão de dados, identificar os *skills* e os recursos necessários para a execução dessa estratégia.

Diversos estudos indicam que empresas com mais do que um ERP, conseguem ganhos de eficiência de 40% tendo uma política de gestão de dados que agregue toda a informação das várias fontes num data warehouse, permitindo reduzir o tempo de recolha dos dados e a sua manipulação, melhorando a qualidade, precisão e eficiência dos dados.

As organizações que conseguirem executar com sucesso a sua visão e estratégia, estarão em melhores condições de capitalizar toda a informação que existe dentro da organização, para inovar e diferenciar o seu posicionamento no mercado, criando valor.

Neste contexto de mercado em constante mudança, os novos modelos de gestão de *Big Data*, além de incorporar tecnologia, devem considerar os elementos talento e formação, de forma a assegurar permanente ajustamento face às externalidades para potenciar valor sustentável e de longo prazo.

Neste contexto de constante mudança, os novos modelos de gestão de 'Big Data', além de incorporar tecnologia, devem considerar o talento e a formação

30 do com o relatório "SSON's State 28 tudos de mercado SSON Analytics **EM RELAÇÃO À ANÁLISE DE DADOS, ONDE TIVERAM OS MAIORES SUCESSOS ATÉ AO MOMENTO?** 18 17 17 14 14 14 11 11 11 lificação de talentos/transferências de tra ire to retire' (ciclo de vida do trabalhado io ao investimento em novas tecnoloc /A (Não sabe/Não responde) iceiro e Contabilidade ificação de talentos lação com o cliente