

Guia de boas práticas:
gestão *data-driven* na função
financeira com Centros de
Serviços Compartilhados

Um manual completo de como inovar nas suas análises de dados com a adoção desse modelo de negócio e impulsionar resultados

Índice

1. Introdução
2. A evolução do CSC
3. Global Business Services (GBS) e o volume de dados
4. Boas práticas para uma gestão financeira *data-driven* com CSC
5. Sobre a Dattos: automação de atividades para CSC

1. Introdução

O conceito **data-driven** pode ser utilizado em diferentes contextos, porém sempre tem o mesmo significado: **orientação a dados**. No caso da **função financeira**, a proposta é que **os dados gerados não sejam apenas números em montes de planilhas, mas sim que tragam inteligência estratégica para a operação**, gerando insights e apoiando em tomadas de decisão.

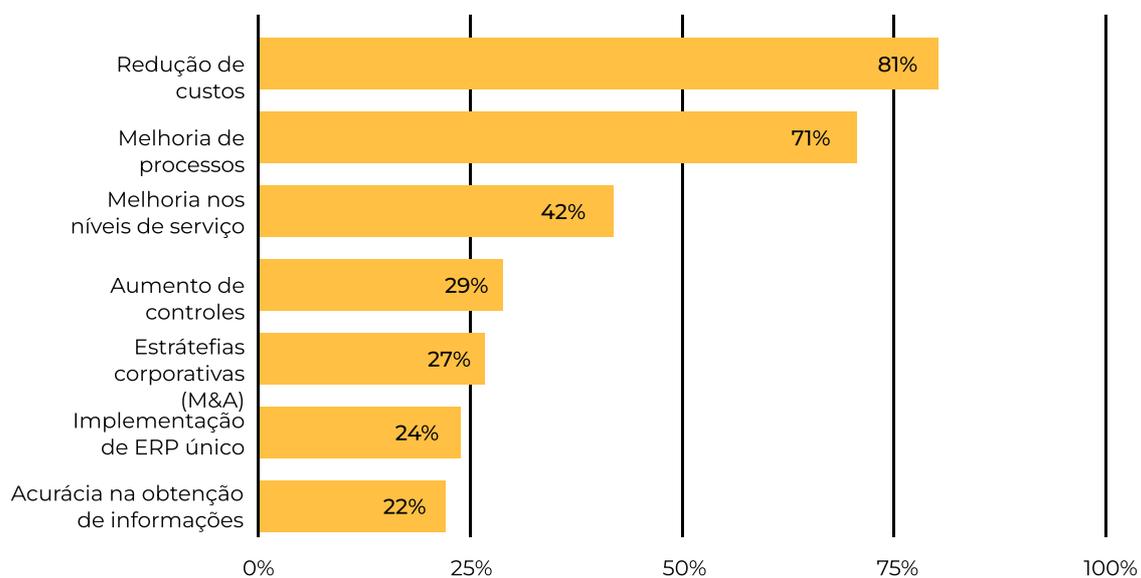
Um modelo de negócio que vem ajudando empresas do Brasil e do mundo a estruturarem sua operação neste sentido, para conseguirem ser mais **analíticas e estratégicas**, é o de **Centros de Serviços Compartilhados (CSC)**.

CSC é um modelo de negócio que visa a **centralização, otimização e padronização dos processos** de uma empresa. Assim, seus objetivos principais são a **redução de custos** e **desoneração das unidades de negócio de atividades que não pertencem ao seu core**, para que cada um possa focar na sua expertise.

Sua estrutura deve levar em conta a sustentação em um **modelo de gestão** muito bem definido, associado a **processos, pessoas e tecnologia**, resultando em uma **governança** que é primordial para a execução das atividades em um CSC.

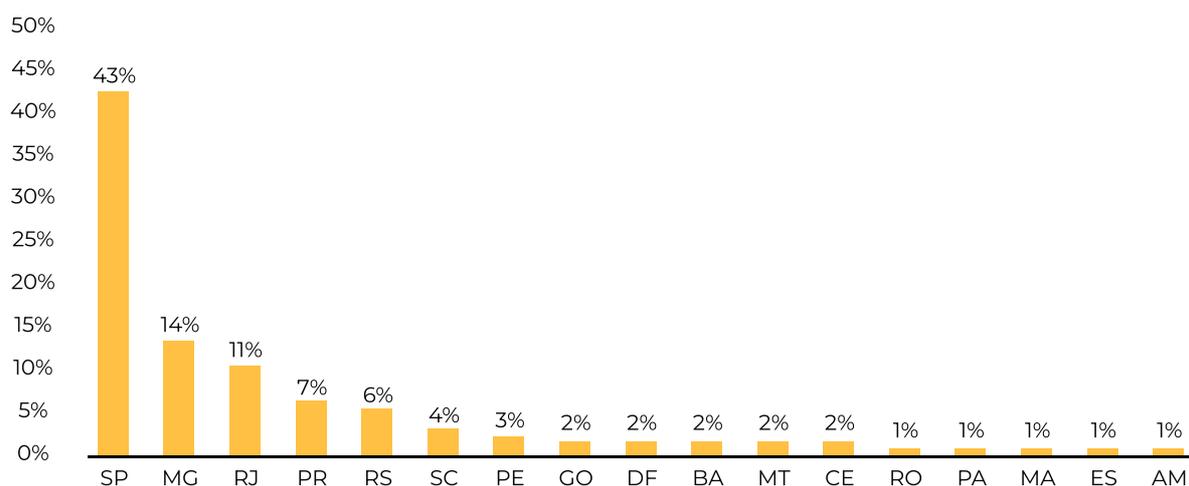
Tudo isso sem esquecer que a **inovação contínua e a inteligência estratégica** devem estar sempre presentes para trazer **eficácia e eficiência** às rotinas.

Segundo dados do livro Jornada CSC, da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados (ABSC), os principais **motivadores e benefícios** percebidos pelas empresas na adoção de CSCs no Brasil são a **redução de custos (81%)**, a **melhoria de processos (71%)** e a **evolução dos acordos de níveis de serviço (42%)**.



Fonte: livro Jornada CSC, ABSC

No Brasil, o maior volume de empresas que contam com estruturas de CSC está em São Paulo (43%), seguido por Minas Gerais (14%) e Rio de Janeiro (11%), que representam os principais centros econômicos do país. Neste sentido, vemos que a estrutura de CSC tende a ser implementada em grandes organizações com múltiplas filiais e também em companhias multinacionais.



Fonte: Estudo do Mercado Brasileiro de Serviços Compartilhados da ABSC 2021

Por serem, entre outras coisas, importantes centralizadores de atividades, **os CSCs operam com grandes volumetrias de dados processados e analisados.**

Isso porque **absorvem, principalmente, atividades relacionadas à função financeira** das empresas: segundo dados do SSON's State of Global Business Services in 2023 and Beyond, **74% dos CSCs do mundo oferecem Serviços Financeiros e em 2022 tinham apontado que 30% dos CSCs do mundo têm sua operação abaixo do CFO.**

Por isso, é tão importante que os **profissionais financeiros compreendam este cenário para endereçar corretamente as necessidades que forem surgindo em suas operações**, conforme o volume de dados continuar crescendo.

Neste guia de boas práticas, entenda a **importância da estrutura de CSC** para a eficiência de um negócio, bem como os principais caminhos para **impulsionar os resultados financeiros da empresa com base em dados e no uso de tecnologia.**

Boa leitura!

2. A evolução do CSC

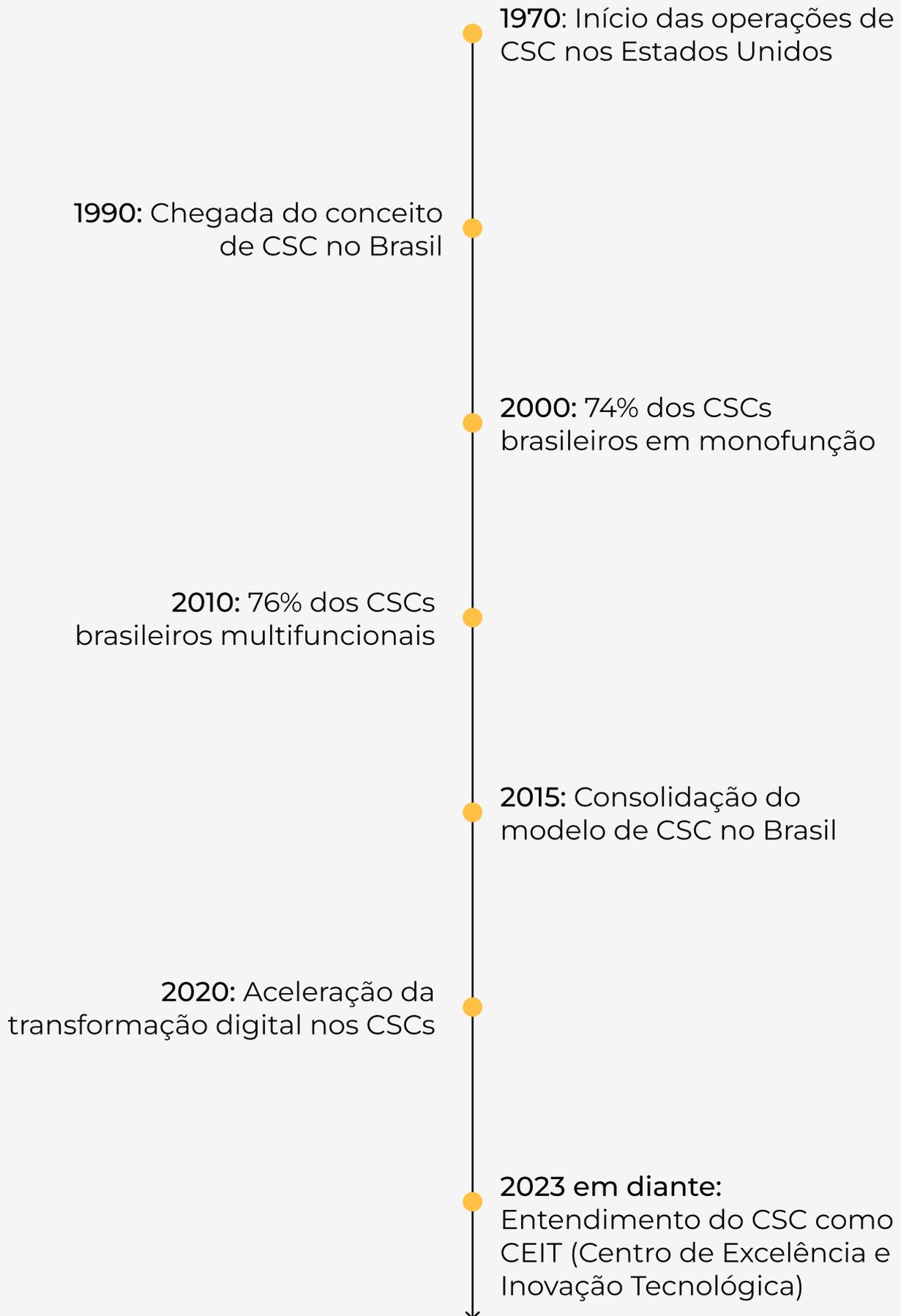
Um primeiro passo para entender a **evolução histórica do modelo e do próprio conceito de CSC** é ter consciência de que essa visão vem se transformando ao longo do tempo.

No passado, tínhamos como **conceito tradicional de CSC**:

“Modelo de negócios que integra e centraliza as atividades transacionais e de apoio dentro de uma empresa ou grupo econômico. É uma estrutura de centralização processual aplicada, sobretudo, às atividades de suporte da empresa que apresentam grande volume transacional.”

Neste cenário, o CSC era visto como um modelo de negócio totalmente operacional, focado na **centralização e padronização de atividades** da empresa, como: contas a pagar, contas a receber, contabilidade, fiscal, folha de pagamento, benefícios, facilities entre tantos outros.

No entanto, conforme **as necessidades e as rotinas das equipes evoluíram**, o conceito de CSC também se transformou e, hoje, contempla uma visão mais ampla alinhada à inovação e **estratégia**, além da operação.



Hoje, o CSC tem uma visão muito mais ampla, holística e que valoriza, de fato, a realidade do que é o dia a dia desta operação:

*“Modelo de negócios que integra e centraliza atividades **estratégicas e transacionais** de uma empresa ou grupo econômico. Com foco em atividades E2E (End-to-End), serviços de análise de dados (**Business Analytics**) e um **celeiro de inovação e geração de talentos.**”*

A proposta do novo modelo de CSC é **atualizar processos** que são muito tradicionais das operações de empresas. **O volume de dados e a alta demanda operacional das finanças**, por exemplo, são pontos essenciais dessa jornada que a visão atual de CSC consegue endereçar.

Aprofunde seus conhecimentos em nosso **webinar gravado sobre automação de atividades no CSC!** Clique no botão abaixo e confira!

[ACESSAR WEBINAR SOBRE CSC](#)

3. Global Business Services (GBS) e o volume de dados

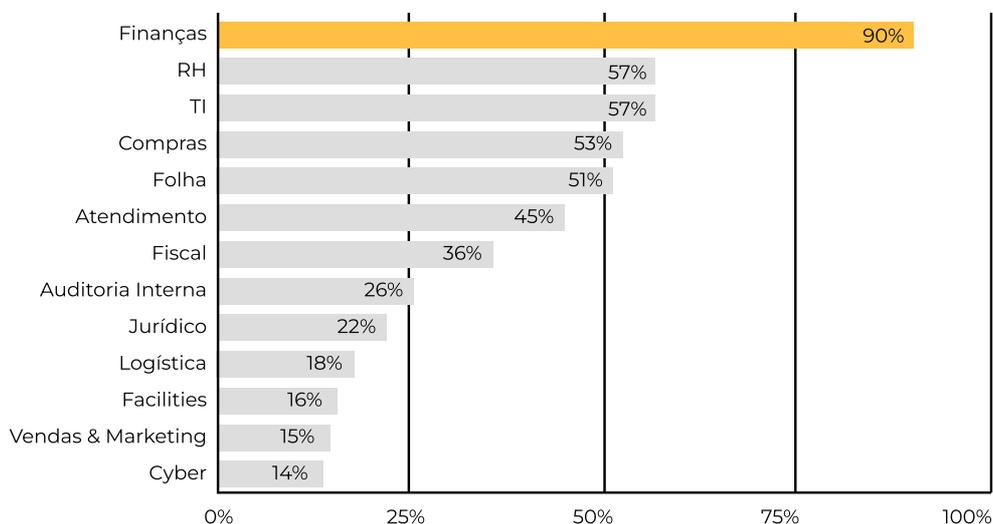
Na esteira do desenvolvimento e da evolução do CSC, chegamos ao conceito de **Global Business Services (GBS)**, ou seja, **serviços empresariais globais**. Este cenário representa uma expansão das atividades do CSC para um formato que possibilita maior **vantagem competitiva e impulsiona a agilidade e eficiência reduzindo custos**.

A estrutura de GBS permite que os negócios **reúnam as funções internas de serviço operacional**, que tradicionalmente atuam separadas e isoladas, **em uma única organização de suporte corporativo**.

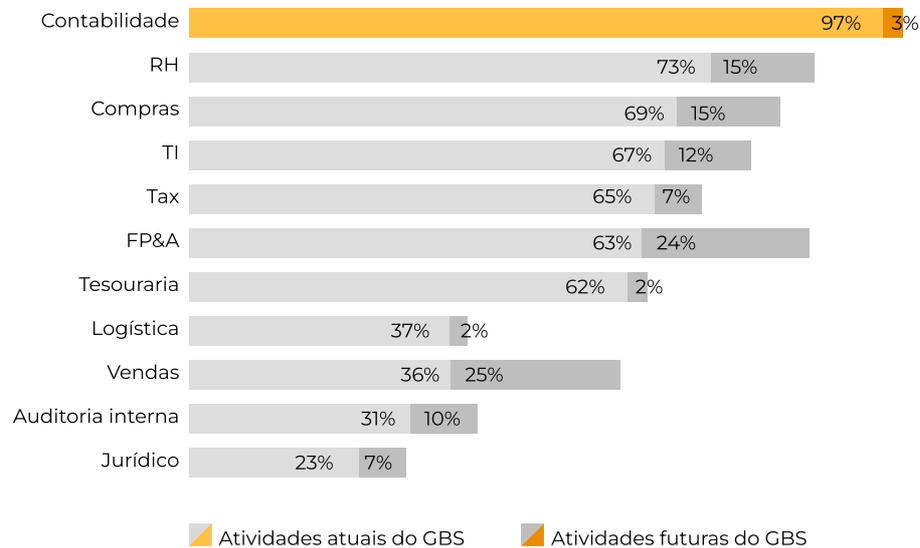
Ou seja, são disponibilizados **serviços de ainda maior valor agregado** e atividades de áreas como **FP&A (Análise e Planejamento Financeiro, em português), vendas, compras e RH** são cada vez mais incorporados à rotina.

Os processos relacionados aos **departamentos financeiro e contábil** continuam no **topo das funções dos CSCs e GBSs**, fazendo parte, respectivamente, do escopo de **90%** dessas unidades, segundo estudos da Deloitte, e de **97%**, segundo a PwC.

No entanto, os números já mostram uma **evolução nas perspectivas de investimento** das empresas em novas áreas para o GBS.



Fonte: Deloitte Global Shared Services and Outsourcing Survey Report

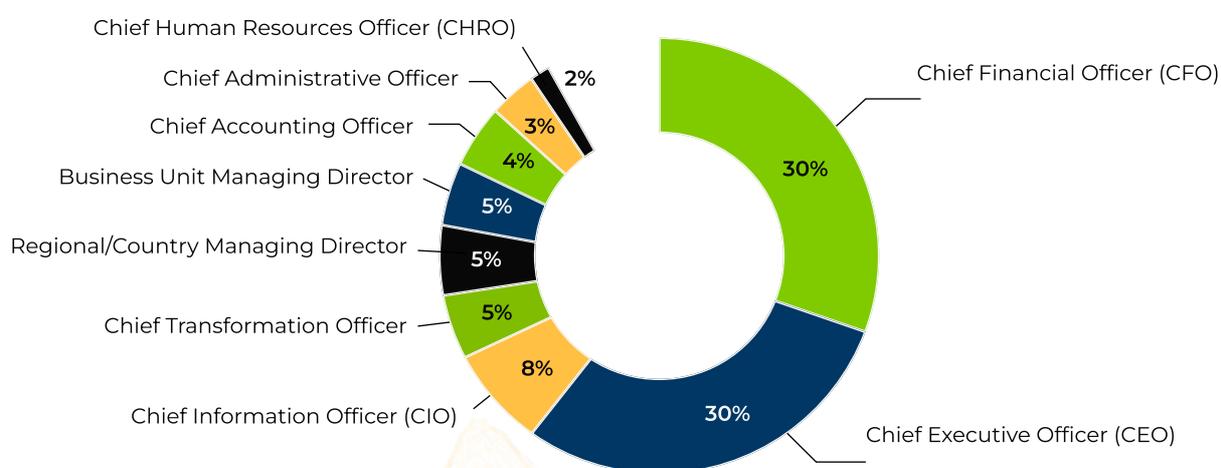


Em paralelo a este entendimento, as empresas percebem também que, quanto mais áreas estiverem contempladas na centralização de serviços de suporte, **maior será o volume de dados processados por essas unidades**. Assim, é notável que os CSCs e GBSs precisam de uma **estrutura tecnológica** associada às suas rotinas.

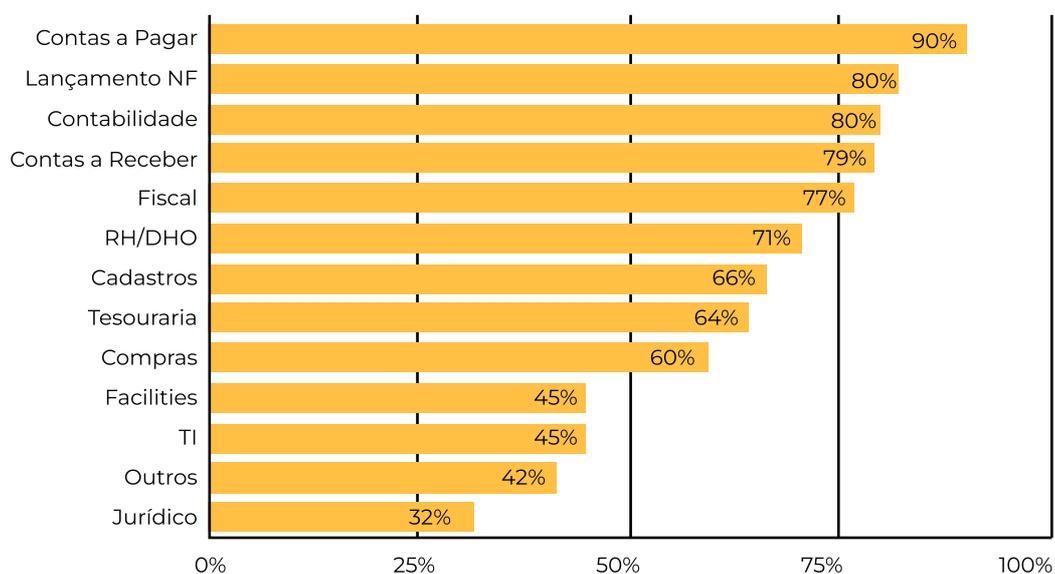
Organograma do CSC nas empresas

O funcionamento do CSC ou GBS dentro de uma organização pode ser estruturado de diferentes maneiras. Na maior parte dos casos, o CSC atua como uma **unidade de negócio independente** dentro da empresa, **subordinada à diretoria ou presidência**, e que coleta informações das demais áreas para compor suas funções.

O cenário mais comum é que **o CSC responda diretamente ao CFO (30%) ou ao CEO (30%) da organização**, como responsável pelos dados que processa. O conhecimento por parte do CFO neste processo será fundamental no sucesso da função financeira para **direcionar as atividades e estratégias do CSC**, bem como para fazer uma ponte com os demais departamentos para alinhar a troca de informações.



A seguir, destacamos alguns **exemplos de processos que estão incluídos no escopo dos CSCs brasileiros**. Quanto mais processos trabalhados, mais dados são gerados. E **quanto mais dados, maior a necessidade de padronização e parametrização**, para que a operação possa ser completamente **orientada a dados (data-driven)**.



Fonte: ABSC - Estudo sobre o Mercado Brasileiro de Serviços Compartilhados 2021

No próximo capítulo, trazemos para você um **reforço sobre a importância da transformação digital dentro do CSC e GBS** no apoio a esse movimento *data-driven* das empresas, além de algumas dicas de boas práticas que podem ser implementadas na sua rotina.

4. Boas práticas para uma gestão financeira *data-driven* com CSC

Uma **gestão financeira *data-driven*** tem um potencial ainda mais amplificado quando associada a uma estrutura de CSC ou GBS. Isso porque, por meio desse modelo de negócio, **todas as informações de suporte da empresa ficam reunidas em um só fluxo**, com profissionais responsáveis pela sua **preparação, validação e análise estratégica**.

Confira 5 dicas de boas práticas importantes para estruturar uma operação de CSC eficiente com tecnologia!

1. Planejamento organizacional

O grande objetivo de uma unidade de CSC ou GBS dentro de uma organização é trazer **eficiência, otimização e redução de custos**. Por isso, a implementação deste processo não deve ser onerosa para a empresa, e nem fugir do escopo definido nas metas gerais.

Assim, a primeira boa prática importante de ser seguida é **estruturar um planejamento completo de como o CSC será implementado**: quais processos irá absorver, com quais áreas terá interface para coleta de dados, a quem irá se reportar e como todo esse processo será parametrizado. Sem isso, não haverá coesão na estratégia.

2. Implementação de recursos tecnológicos

Com a estrutura inicial planejada, a **implementação de recursos tecnológicos** será um próximo passo fundamental. Afinal, como vimos ao longo deste guia, **o volume de dados cresce exponencialmente nas grandes empresas**, e dentro das finanças no CSC este processo é ainda mais potencializado.

Segundo dados da Deloitte, no Global Shared Services Survey, a tecnologia de Robotic Process Automation (**RPA**), ou, **tecnologias de automação de processos**, era a mais adotada em 2021, com 56% dos respondentes que a utilizavam.

Já conforme pesquisa da SSON, **este número aumentou, em 2023, para 79% das empresas com RPA implementado no CSC**. Na sequência, o mesmo estudo aponta que a **integração de fluxos de serviços** é o segundo ponto no ranking de implementação, com 52% das respostas, e a **computação em nuvem** fica em terceiro, com 49%, mostrando uma importante evolução na adoção de tecnologias pelos Centros de Serviços Compartilhados.

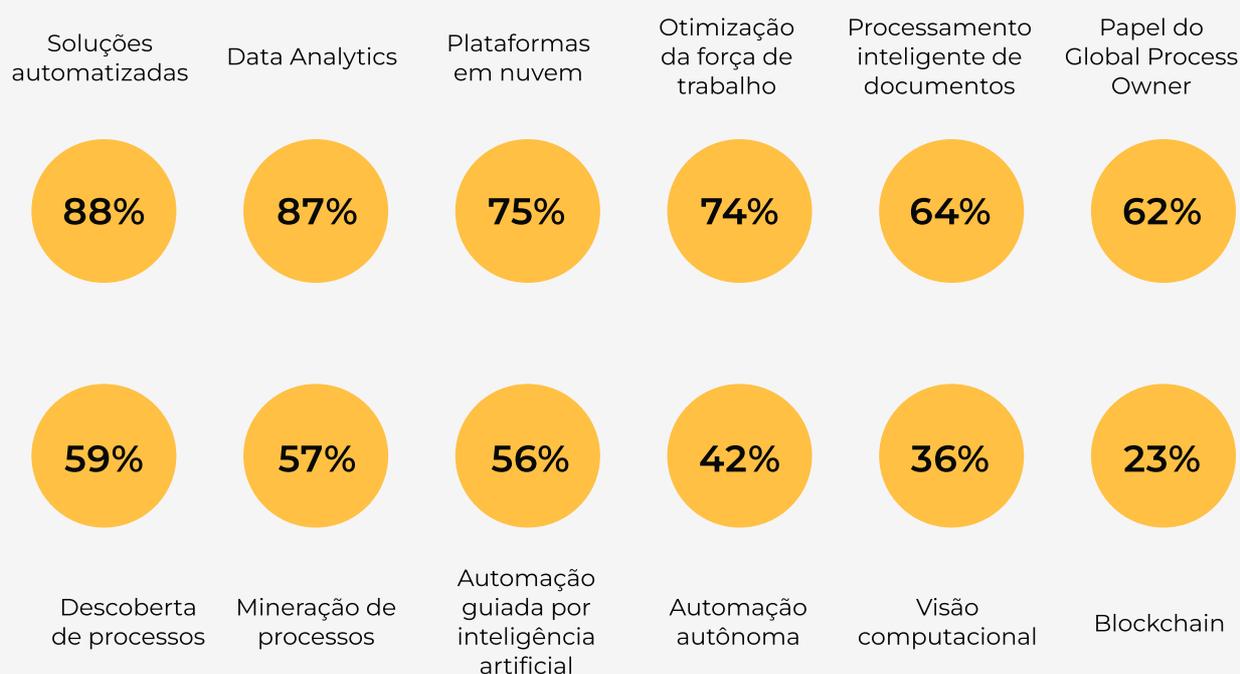


Fonte: SSON 2023

3. Ferramentas para otimizar processos no CSC

Quando falamos de tecnologias dentro do CSC, é fundamental lembrar que essa unidade de negócio também envolve **pessoas e processos**. Então, não podemos considerar que somente de tecnologia será feita a operação.

Existem inúmeras **ferramentas e técnicas que empoderam os profissionais** para executarem suas atividades com mais eficiência, e as **mais prioritárias delas para essas organizações**, segundo dados do SSON 2022, são: **soluções automatizadas (88%), Data Analytics (87%) e plataformas em nuvem (75%)**.



Fonte: SSON 2022

A tecnologia da plataforma Dattos contempla essas top 3 prioridades e conta, ainda, com diversas outras funcionalidades para **apoiar operações de CSC na automação de suas atividades e análises financeiras**. Fale com um consultor e conheça mais!

CONHEÇA A DATTOS

4. Estratégias para evitar o bloqueio da digitalização

Assim como existem **barreiras para a adoção de tecnologias** em departamentos muito tradicionais nas empresas, ou até mesmo em segmentos específicos da economia, **dentro da operação de CSC e GBS isso também está presente**. É fundamental que o CFO entenda todos os cenários, conheça os prós e contras e analise que decisão tomar.

De acordo com dados do SSON 2022, a **falta de padronização de processos é o principal impeditivo para a digitalização dos GBSs, com 73% das respostas**. Na sequência, a **lacuna tecnológica por problemas orçamentários** também figura entre os desafios mais importantes, com **60%** das afirmações. E a **descentralização de informações** entre os sistemas utilizados encerra este pódio, com **41%**.



Todos esses desafios impactam muito na rotina do CSC, visto que essa operação processa e trata milhares de linhas de dados todos os dias. **Um erro pode custar muito caro para a empresa**, e esses dificultadores da digitalização são altamente suscetíveis a falhas.

Além disso, é muito importante perceber que também são elencados pelos profissionais de CSC os desafios de **capacitação da equipe, integração de dados entre plataformas e a importância de ter acesso ilimitado e em tempo real a dados** para a tomada de decisão.

Uma operação *data-driven*, ou seja, orientada a dados, precisa sobrepor essas barreiras para operar de acordo com o seu objetivo. **Converse com especialistas do mercado tecnológico** para entender melhor como a tecnologia pode ser sua aliada na superação desses desafios.

FALE COM UM CONSULTOR DATTOS!

5. Parcerias tecnológicas com startups

Por último, trazemos como uma boa prática a **parceria dos CSCs e GBSs com startups para impulsionar a adesão tecnológica**, amarrando todos os pontos que vimos anteriormente. Afinal, startups são empresas emergentes focadas em tecnologia para resolver algum tipo de problema latente no mercado.

No caso do CSC e GBS, levantamos alguns desafios que ainda impedem esse avanço na transformação digital, como a **necessidade de maior automação dos processos, padronização e acesso irrestrito a dados para embasar as estratégias**.

Existem tecnologias que podem agregar todas essas funcionalidades em um só lugar, evitando que a empresa precise desenvolver algum sistema in house, e deixando a rotina mais simplificada.

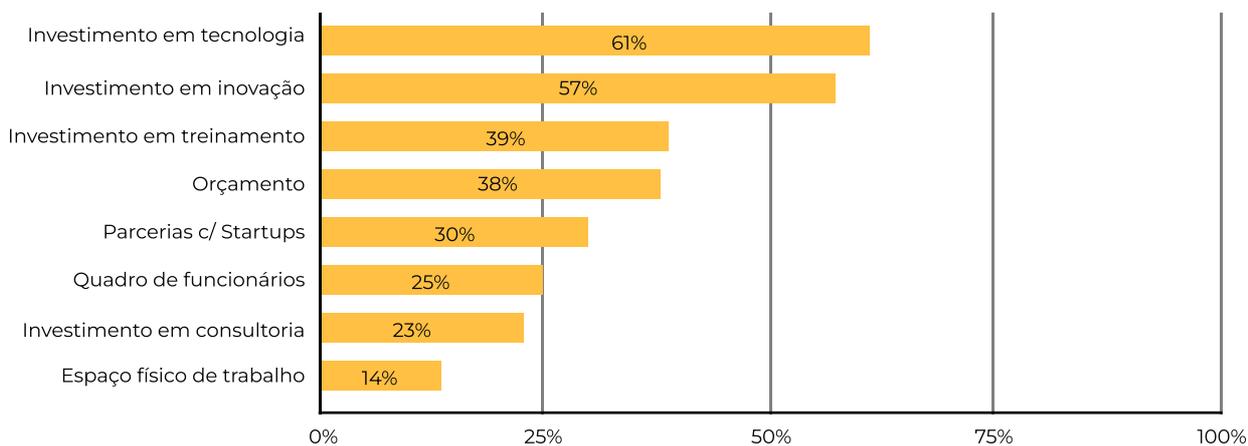
Segundo o Estudo do Mercado Brasileiro de Serviços Compartilhados da ABSC 2021, **somente 37% dos CSCs brasileiros possuem parceria com alguma startup em seus processos**. A resposta para o que você precisa, muito provavelmente, está em uma **startup com tecnologia para o mercado financeiro**.

5. Sobre a Dattos: automação de atividades para CSC

Lembra quando falamos lá no início deste material que o CSC ou GBS tem como um de seus principais objetivos centralizar funções para desonerar outras áreas da empresa? **As startups tecnológicas possuem este mesmo papel na relação com o CSC, ou seja, centralizam e desoneram a sua equipe de serviços compartilhados do trabalho pesado com preparação e análise de dados.**

Data Analytics, mineração de dados e automação de processos: tudo isso contribui diretamente para uma **gestão financeira data-driven**. Porém, se você ou sua equipe precisarem executar cada pequeno processo nesta enorme volumetria de dados da sua rotina, ficará muito mais difícil dar vazão à parte estratégica.

Não à toa, vemos que **umentar o investimento em tecnologia (61%) e inovação (57%)** está nos primeiros lugares do ranking quando se fala em pretensões dos CSCs, conforme estudo do IEG 2023.



Fonte: IEG 2023

A Dattos é uma **plataforma completa para automação de análises financeiras** que conta com tecnologia para otimizar processos do CSC na **captura, padronização, preparação, higienização, transformação e análise de dados.**

Nossa plataforma possibilita que a equipe automatize uma série de atividades da rotina para **ganhar tempo e produtividade, além de reduzir custos operacionais.**

Conheça mais sobre a Dattos! Visite nosso site e converse com um especialista para entender como a nossa tecnologia pode transformar os Centros de Serviços Compartilhados.

CONHEÇA A DATTOS