CASE ALLERGAN
Conheça os detalhes do CSC da Allergan.
// Get to know Allergan SSC.

Transformação Digital. // Digital Transformation.
Carlos Magalhães

Saiba Mais // Learn More
Conheça outros Cases e Ensaios.
// Learn about other Cases and Essays.
www.xmagazine.co

XMAGAZINE

23

colaboradores para atender **5 países** na **América Latina**: **Argentina, Colômbia, Chile, México e Brasil.**

O CSC da Allergan. // Allergan's SSC

// 23 employees to serve 5 countries in Latin America: Argentina, Colombia, Chile, Mexico and Brazil.

// Pág. 20

Inovação e Eficiência em tempos de transformação.

// Innovation and Efficiency in times of transformation.

Allergan

EXCELÊNCIA OPERACIONAL / INOVAÇÃO / NETWORKING
OPERATIONAL EXCELLENCE / INNOVATION / NETWORKING

EDITORIAL

Bem vindos e um excelente 2020 à todos.

Nesta Edição da XMagazine vamos conhecer o CASE do CSC da Allergan. Após conhecer este Centro duas palavras vieram à minha mente: OUSADIA e EFICÁCIA. Uma equipe jovem e uma gestora visionária, mantém a operação de BackOffice financeiro da Argentina, Chile, Colômbia, México e Brasil (o maior mercado) com apenas 23 colaboradores com eficiência e qualidade de seus serviços pelo testemunho de seus clientes. Simplesmente, a verdadeira prática do conceito de Serviços Compartilhados.

No Ensaio desta Edição, já que falamos e veremos um CASE de eficiência e eficácia, vamos discutir e entender melhor como estes conceitos tem sido utilizados nas organizações frente as demandas do mercado e com as Transformações Digitais, operações em Modelos Ágeis e sem esquecer a Customer Experience.

Esta edição inicia o ano de 2020 nos desafiando a avaliar o nosso real nível de maturidade e prontidão da mudança para este ano que se inicia.

Que se inicie a jornada de 2020.

Welcome and i wish a excellent 2020 to all.

In this Edition of XMagazine we will understand the CASE of Allergan's SSC. After knowing this Center, two words came to my mind: BOLDNESS and EFFECTIVENESS. A young team and a visionary manager, maintain the operation of Financial BackOffice in Argentina, Chile, Colombia, Mexico and Brazil (the largest market) with only 23 employees with efficiency and quality of their services by the testimony of their customers. Simply put, the true practice of the Shared Services concept.

In the Essay of this Edition we will see a CASE of efficiency and effectiveness, we will discuss and better understand how these concepts have been used in organizations in the face of market demands and with Digital Transformations, operations in Agile Models and without forgetting the Customer Experience.

This edition starts the year 2020 by challenging us to assess our real level of maturity and readiness for change for this year that begins.

Let the 2020 journey begin.

Carlos Magalhães

XMagazine
Diretor Editorial // Editorial Director
Carlos Magalhães

Comunicação e Design:
// Communication and Design:
AO3 Studio

Publicação Trimestral Online
// Quarterly Publication Online
Distribuição Livre
// Free Distribution

Info:
marketing@xcellence.com.br
www.xmagazine.co

ÍNDICE // INDEX

Case

Allergan

- Página // Page - 4

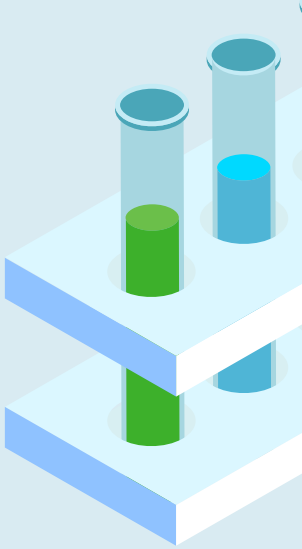
Ensaio //Essay

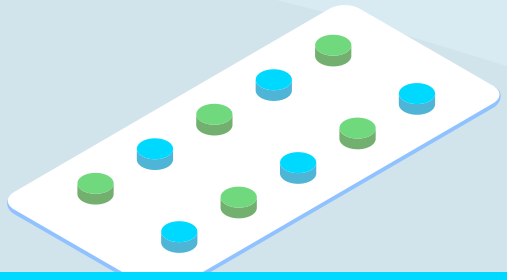
Inovação e Eficiência em tempos de transformação. // Innovation and Efficiency in times of transformation.

Carlos Magalhães

- Página // Page - 20

Allergan™





Uma empresa farmacêutica líder global com um CSC ousado e eficaz.

// A leading global pharmaceutical company with a bold and effective SSC.

Sede // Headquarter

Dublin

Localidade no Brasil // Brazil's Location

2 escritórios em São Paulo e 1 fábrica focada em produtos para os olhos.

// 2 offices in São Paulo and a 1 factory focused on eye care products.

Atividade // Activity

Empresa farmacêutica global e líder em um novo modelo de indústria – Growth Pharma.

// Global pharmaceutical company and leader in a new model for industry - Growth Pharma.

Presença // Presence

Cerca de 100 países com mais de 17.000 colaboradores.

// About 100 countries with over 17,000 employees.

CASE

A Empresa

Presente em aproximadamente 100 países, a Allergan é focada no desenvolvimento, na fabricação e na comercialização de medicamentos de marca, dispositivos médicos, biológicos, cirúrgicos e produtos de medicina regenerativa para pacientes ao redor do mundo.

Sempre comprometida com médicos, prestadores de serviços de saúde e pacientes, atualmente, disponibiliza tratamentos inovadores nas áreas de sistema nervoso central, saúde ocular, medicina estética, gastroenterologia, saúde da mulher, urologia, cardiologia e anti-infecciosos, que ajudam pessoas ao redor do mundo a viver mais e com mais saúde.

Líder em Open Science, modelo de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) da empresa, que identifica o cenário e desenvolve ideias para mudar e inovar o atendimento ao paciente, a Allergan construiu um dos pipelines mais amplos da indústria farmacêutica.

The Company

Present in approximately 100 countries, Allergan is focused on developing, manufacturing and marketing branded medicines, medical, biological, surgical and regenerative medicine products for patients around the world.

Always committed to doctors, healthcare providers and patients, it currently offers innovative treatments in the areas of central nervous system, eye health, aesthetic medicine, gastroenterology, women's health, urology, cardiology and anti-infectives that help people around in the world to live longer and healthier.

Leader in Open Science, the company's R&D model, which identifies the landscape and develops ideas for changing and innovating patient care, Allergan has built one of the largest pipelines in the pharmaceutical industry.

Atende
Argentina,Colômbia, Chile, México e Brasil
(o maior mercado)
com apenas 23 colaboradores com eficiência e qualidade de seus serviços.

It serves Argentina, Colombia, Chile, Mexico and Brazil (the largest market) with only 23 employees with efficiency and quality of services.

Open Science

Líder em portfólio livre, impulsionado pelo modelo que identifica o cenário e desenvolve ideias para mudar e inovar o atendimento ao paciente.

// Free portfolio leader driven by the model that identifies the stage and develop ideas to change and innovate service to the patient.

O sucesso da Allergan é impulsionado pelo compromisso dos mais de 17 mil colaboradores em todo o mundo, que, juntos, constroem pontes, impulsionam ideias, agem rápido e obtém resultados.

E essa liderança e ousadia espelha seu Centro de Serviços Compartilhados, criado em 2001, e hoje liderado por Maria do Carmo Faria - Diretora Financeira - Latin America Shared Service Center, suporta os processos financeiros de contabilidade, contas a pagar, contas a receber e tesouraria e atende Argentina, Colômbia, Chile, México e Brasil (o maior mercado) com apenas 23 colaboradores com eficiência e qualidade de seus serviços. E já estão em negociações para trazer mais processos impulsionados para estabilidade e comprometimento deste time que suporta este volume com apenas 23 pessoas.

Só poderíamos realizar este trabalho com uma equipe muito unida e competente. Todos os nossos colaboradores falam português, inglês e espanhol e praticamos o rodízio de funções para garantir que nunca ficamos desguarnecidos quando um colaborador ou líder sai de férias ou licença. Essa gestão promove a experiência e a vivência neste tipo de ambiente e faz com que toda a nossa equipe seja multidisciplinar. Todos os dias temos um novo desafio.

Allergan's success is driven by the commitment of more than 17,000 employees worldwide, who together build bridges, drive ideas, act fast and get results.

And that leadership and boldness reflects its Shared Services Center, created in 2001, and today led by Maria do Carmo Faria - Finance Director - Latin America Shared Service Center, supports the financial processes of accounting, accounts payable, accounts receivable and treasury and serves Argentina, Colombia, Chile, Mexico and Brazil (the largest market) with only 23 employees with efficiency and quality of their services. And they are already in talks to bring more processes driven to stability and commitment of this team that supports this volume with only 23 people.

We could only do this work with a very united and competent team. All our employees speak Portuguese, English and Spanish and we practice rotating duties to ensure that we are never lost when a collaborator or leader goes on vacation or leave. This management promotes the experience in this type of environment and makes our entire team multidisciplinary. Every day we have a new challenge.

São Paulo

– Escritórios

– Berrini e Vila Olímpia

– 200 representantes / consultores comerciais

– Cobertura de todo o Brasil

//

- Offices in Berrini and Vila Olímpia
- 200 sales representatives / consultants
- Coverage all over Brazil

Guarulhos

– Fábrica

– 250 funcionários

– Focada em produtos oftalmológicos

– Exporta para América Latina

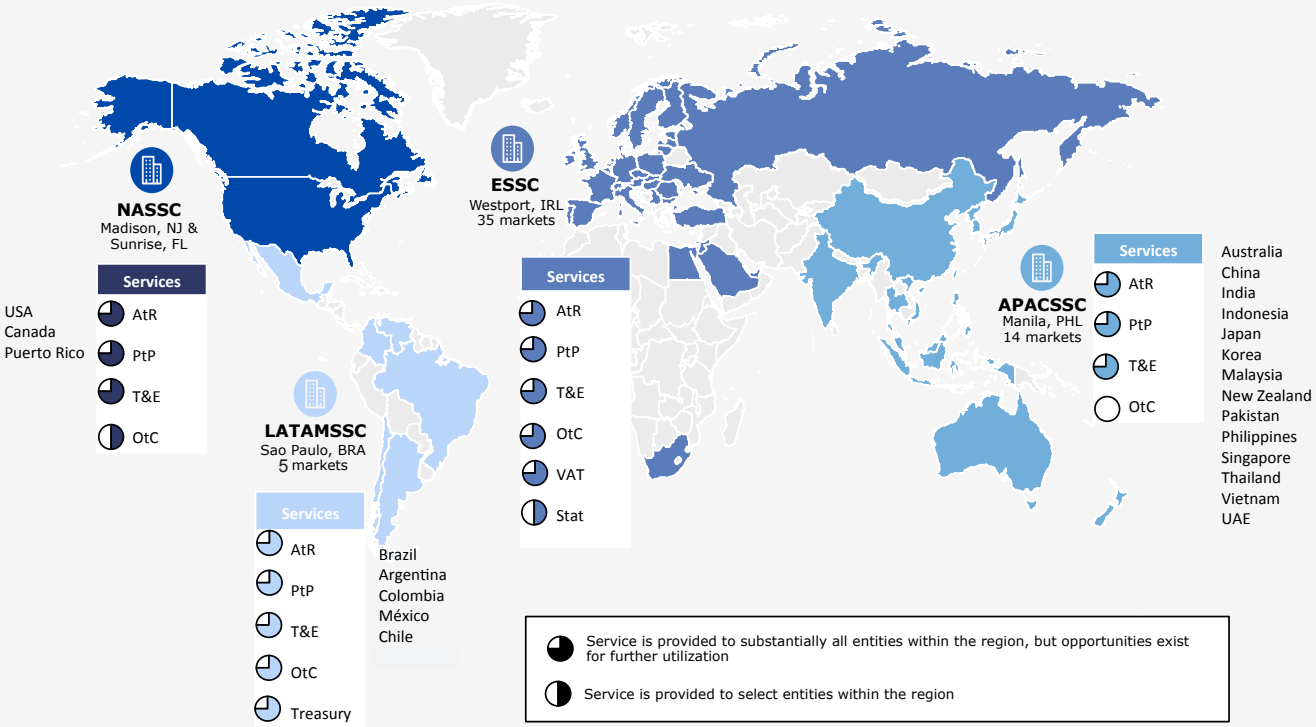
//

- Factory
- 250 employees
- Focused on eye care products
- Exports to Latin America

Maria do Carmo Faria
Diretora Financeira - Finance Director
Latin America Shared Service Center

Alcance do Centro de Serviços Compartilhados Financeiro

Finance Shared Service Center Coverage



Nossas franquias globais abrangem 7 áreas terapêuticas

Our global franchises cover 7 therapeutic areas

Saúde Ocular // Eye Care

Refresh, Restasis, GANfort, XEN, Lumigan 0.01%, Ozurdex, Combigan, truetear, optive FUSION

Estética, Dermatologia e Medicina Regenerativa // Aesthetics, Dermatology and Regenerative Medicine

Botox Cosmetic, coolsculpting, Juvéderm, Aczone 7.5%, Natrelle, SkinMedica, kybella, belkyra, Latisse, AlloDerm SELECT, earfold, Strattice, Vistabel, Rhofade

Gastroenterologia// Gastroenterology

Asacol HD, Linzess, EZICLEN, Viberzi, Truberzi, Delzicol, Constella, Zenpep, PYLERA

Sistema Nervoso Central // Central Nervous System

Botox, Viibryd, Saphris, Namzaric, Fetzima, Vraylar

Saúde da Mulher // Women's Health

ESTRACE cream, Levosert, Lo Loestrin Fe, Taytulla, Liletta

Anti-infecciosos // Anti-infectives

Dalvance, Teflaro, Avycaz

Urologia e Cardiologia // Urology and Cardiology

Rapaflo, Botox, Bystolic

Os números do CSC da Allergan (Mensalmente)

Allergan SSC Numbers (Monthly)

// Accounting

Contabilidade

860

reconciliações

// 860 reconciliations

550

lançamentos contábeis

// 550 accounting entries

// Accounts Receivable

Contas a Receber

16.000

títulos processados (**96%** baixados de forma automática)

// 16,000 titles processed (96% completed automatically)

Utilizamos **boletos** e **cartão de crédito** como forma de recebimento

// We use bank slips and credit card as a way of receiving

// Treasury

Tesouraria

Controle de

23

contas bancárias

// Control of 23 bank accounts

// Accounts Payable

Contas a Pagar

439

faturas processadas

// 439 invoices processed

Travel & Expenses

535

relatórios de despesa processados

// 535 expense reports processed

CASE

Entrevista com o Gestor Global Steven Mianowski

// Interview with Global Manager Steven Mianowski

Como o CSC é estratégico para a Allergan na América Latina?

O CSC em São Paulo opera como um centro regional de excelência nos processos financeiros P2P, B2R e O2C. A padronização e harmonização de processos na região nos permite conduzir as melhores práticas e fornecer serviços eficientes com excelente qualidade. São Paulo é uma parte essencial da organização regional do CSC, atendendo a um importante mercado em crescimento para os negócios. O CSC Financeiro permite que nossas empresas locais se concentrem em gerar resultados, enquanto podem contar com um excelente serviço e suporte de nossa equipe. As habilidades linguísticas em espanhol estão prontamente disponíveis e de boa qualidade em São Paulo para apoiar os negócios regionais. O CSC está co-localizado com a liderança dos negócios regionais e tem acesso a equipes multifuncionais para permitir a colaboração em conjunto.

Na sua opinião, como o Serviço Compartilhado contribui para a melhoria de processos, eficiência e controle na América Latina?

A padronização do processo e a implementação das melhores práticas permitem que nossos stakeholders confiem que nossos clientes e fornecedores terão suporte de maneira uniforme. Aprender com a experiência e aplicar as melhores práticas em toda a região nos permite melhorar rapidamente os processos em todos os nossos mercados. A maioria dos nossos recursos suporta vários mercados, o que nos

How SSC is strategic for Allergan in Latin America?

SSC in São Paulo operates as a regional center of excellence in P2P, B2R and O2C finance processes. Standardizing and harmonizing processes in the region allows us to drive best practices and deliver efficient services with excellent quality. São Paulo is a key part of the regional SSC organization serving an important growth market for the business. The Finance SSC allows our local businesses to focus on driving results, while they can rely on excellent service and support from our team. Language skills in Spanish are readily available and in good quality in São Paulo to support the regional business. SSC is co-located with the leadership of the regional business and has access to cross-functional teams to enable strong collaboration.

In your opinion, how does the Shared Service contribute to the improvement of processes, efficiency and control in Latin America?

Standardizing of process and implementing best practices allows our stakeholders to trust that our customers and vendors are supported in a seamless way. Learning through experience and applying best practices across the region allows us to quickly improve processes in all of our markets. Most of our resources support several markets, which allows us to provide consistent quality of service in an efficient way. It also allows us to have trained back up in place to manage through staff changes in a seamless and

permite oferecer qualidade de serviço consistente de maneira eficiente. Também nos permite ter colaboradores treinados a postos para gerenciar as mudanças na equipe de uma maneira transparente e muito eficiente. O processo de padronização nos permite implementar controles consistentemente aplicados e também nos permite fazer melhorias de controle em toda a região quando eles são identificados.

Qual o principal benefício que o Centro de Serviços Compartilhados traz para a América Latina?

O principal benefício é a expertise em processos financeiros, focada na colaboração com nossos negócios. Executar nosso CSC como um negócio e nos esforçar para desenvolver nossos recursos é fundamental para o desenvolvimento e crescimento de nosso CSC. Com o tempo, nossos stakeholders nos reconhecem como uma parte essencial do sucesso dos negócios. Compartilhar nossas ideias, adaptar-se a um ambiente de negócios em constante mudança e planejar oportunidades/desafios futuros é motivador para nossa equipe e cria confiança com nossos stakeholders.

very efficient manner. Standardizing process allows us to implement consistently applied controls and also allows us to make control improvements across the entire region when they are identified.

What the main benefit the Shared Service Center brings to Latin America?

The main benefit is skilled expertise in finance processes that focuses on collaboration with our business. Running our SSC like a business and pushing ourselves to develop our capabilities is critical to the further development and growth of our SSC. Over time our stakeholders recognize us as a key part of the business success. Sharing our insights, adapting to an ever changing business climate and planning for future opportunities/challenges is motivating to our team and builds trust with our stakeholders.

O **CSC Financeiro** permite que nossas empresas locais se concentrem em gerar resultados, enquanto podem contar com um excelente serviço e suporte de nossa equipe.

// The Finance SSC allows our local businesses to focus on driving results, while they can rely on excellent service and support from our team.

Quais são as perspectivas de crescimento e investimento no Serviço Compartilhado da América Latina?

Trabalhamos em estreita colaboração com nossas equipes de mercado locais para identificar processos que podem ser executados a partir do Centro de Serviços Compartilhados, o que nos permite reimplementar recursos locais para atividades de maior valor agregado que apoiam nossos clientes e o desenvolvimento de negócios. Devemos manter a mente aberta e flexível às necessidades de nossos stakeholders e buscar alavancar nossas forças principais no gerenciamento de processos de negócios financeiros. Novos investimentos em tecnologia, habilidades técnicas em finanças e solução de problemas permitirão que o nosso CSC continue a crescer no apoio aos negócios regionais. Esperamos que as equipes comerciais regionais continuem nos convidando para a mesa para discutir o potencial de aumento de serviços de nosso CSC.

What is the prospect of growth and investment in Latam Shared Service?

We work closely with our local market teams to identify processes that can be executed from the Shared Service Center, which allows us to redeploy local resources to more value added activities that support our customers and business development. We must remain open minded and flexible to the needs of our stakeholders and seek to leverage our core strengths in managing finance business process. Further investments in technology, technical finance skills and problem solving will allow our SSC to continue to grow in supporting our regional businesses. We expect the regional commercial teams will continue to invite us to the table to discuss potential for increased services from our SSC.

Entrevista com José Augusto Neves Matos

// Interview with José Augusto Neves Matos

Diretor Brasil da Unidade Specialty – Cliente do CSC
// Director of Specialty Unit - Brazil SSC Client

Como o CSC é estratégico para a Allergan na América Latina?

É muito importante, de várias maneiras. A partir do relatório de despesas, da agência de viagens ao crédito dos clientes, o CSC é essencial para administrar os negócios conforme o esperado. Considero a área de

How SSC is strategic for Allergan in Latin America?

It's very important, in a many ways. From the expenses report, through travel agency until customers credit, SSC is essential to run the business as expected. I consider the most important support area that we should

suporte mais importante que devemos ter é uma comunicação de banda larga, ampla, para que todos os processos possibilitem a capacidade de realizar nossos negócios com rapidez e eficácia.

Na sua opinião, como o Serviço Compartilhado contribui para a melhoria de processos, eficiência e controle na América Latina?

Do meu ponto de vista, liderando a Unidade Specialty no Brasil, por meio de seus KPIs, o CSC pode nos mostrar se fomos eficientes sob diferentes perspectivas, como T&A e recebíveis. Esses KPIs são cruciais para ampliar nosso painel e visão dos negócios, potencializando nossa possibilidade de atingir nossa meta de negócios.

Qual o principal benefício que o Centro de Serviços Compartilhados traz para a América Latina?

Eficiência.

Qual a perspectiva de crescimento e investimento no Serviço Compartilhado da LATAM?

Mesmo sabendo que temos uma agência de viagens global nos apoiando em todo o mundo e não temos a possibilidade de mudar isso, acredito que devemos melhorar nossa governança sobre esse processo, a fim de garantir os melhores preços e serviços possíveis.

have a broad band communication, in order to have all the process enabling our capacity to do our business with speed and effectiveness.

In your opinion, how does the Shared Service contribute to the improvement of processes, efficiency and control in Latin America?

From my perspective leading Specialty Care in Brazil,through their KPIs, SSC can show us if we have been efficient from different perspectives, like T&A and receivables. These KPIs are crucial to amplify our dashboard and view of the business, empowering our possibility to reach our business target.

What the main benefit the Shared Service Center brings to Latin America?

Efficiency.

What is the prospect of growth and investment in LATAM Shared Service?

Even knowing that we have a global travel agency supporting us around the world and we don't have the possibility to change this, I believe we should improve our governance over this process, in order to make sure that we have been supported with the best prices and the best services possible.

CASE

Conhecendo os colaboradores

// Meeting the team

Gisele Bastos

Iniciou sua carreira como menor aprendiz na área de vendas e foi convidada pelo financeiro para compor o time CSC em contas a pagar, receber e tesouraria para suportar os processos da América Latina.

Há um ano está como líder de contas a receber com o desafio de integração dos demais países. Também trabalha na força tarefa de limpeza de cadastros e possui 6 pessoas em sua equipe.

"O grupo é bastante integrado e colaborativo, a empresa é muito dinâmica e muda muito rapidamente, então os problemas são compartilhados como grupo. A motivação e alegria em trabalhar no CSC é o que mantém a união do grupo."

She began her career as a young apprentice in the sales area and was invited by the financial department to compose the SSC team in accounts to support the Latin American processes.

For a year, she has been an accounts receivable leader with the challenge of integration of the other countries. She also works on the record cleanup task force and has 6 people on her team.

"The group is very integrated and collaborative, the company is very dynamic and changes very quickly, so the problems are shared as a group. The motivation and joy in working at SSC is what keeps the group together."

Adriana Ruocco

Trabalha desde 2010, iniciou como Analista Contábil Júnior e atualmente é Supervisora da área e responsável pelo fechamento mensal USGAAP e IFRS, auditoria interna e externa, trata as questões ligadas a SOX, KPI's, leasing e impostos diretos (apuração, fechamento e eventual recuperação), provendo suporte para os países da América Latina.

"Temos uma equipe de 4 pessoas e fazemos o fechamento em D+3 e consolidação (envio de informação global) em D+4. Sem o comprometimento, dedicação e esforço da equipe, não seria possível neste prazo"

She has worked since 2010, started as a Junior Accounting Analyst and is currently Area Supervisor and responsible for the monthly closing USGAAP and IFRS, internal and external audit, deals with issues related to SOX, KPI's, leasing and direct taxes (calculation, closing and eventual recovery), providing support for the countries of Latin America.

"We have a team of 4 people and we close the book whithin 3 days and consolidate it (global reporting) whitin 4 days. Without the commitment, dedication and effort of the team, it would not be possible within this timeframe."

Paulo Silva

Responsável pela tesouraria LATAM, possui experiência de 25 anos com finanças e trabalha há 11 anos no CSC Allergan, seguindo a estratégia da área já passou por contas a pagar e receber e hoje controla as 23 contas da organização na América Latina e também é responsável pelos investimentos (diários), pagamentos de serviços e encargos e processos de intercompany, garantias e fianças e gerenciando créditos para as unidades de negócio.

"Hoje temos investimentos somente em dois bancos e nosso fluxo de caixa tem visão futura de 1 ano com 90% de assertividade."

Responsible for LATAM treasury, has 25 years of finance experience and has been working at SSC Allergan for 11 years, following the strategy of the area he has already gone through payables and receivables and today controls 23 accounts in Latin America and also is responsible for (daily) investments, services payments and intercompany processes, guarantees and sureties and managing credits for the business units.

"Today we only have investments in two banks and our cash flow has future vision of one year with 90% of assertiveness."

Renata Fantinati Calamari

Calamari atua há 14 anos na organização, há 2 anos em Contas a Pagar e T&E.

"Gerir Contas a Pagar tem sido um constante desafio, com uma equipe de 4 analistas, a cultura na América Latina é muito diferente entre países, o processo de aquisição é descentralizado e por não ter padrão definido, gera muito trabalho interno".

Agora necessitamos implantar um workflow para pagamentos para melhor padronizar este processo e evitar erros e desvios e embora a gestão do ERP, SAP e TI seja global, o que nos coloca em fila de prioridade, já conseguimos implantar o Concur (Reembolso de Despesas) o que nos deu maior automação, agilidade e confiança no processo de coleta de informação para pagamentos.

Calamari has been with the organization for 14 years, 2 years in Accounts Payable and T&E..

"Managing Accounts Payable has been a constant challenge, with a team of 4 analysts, the culture in Latin America is very different between countries, the acquisition process is decentralized and it generates a lot of internal work because it has no defined standard."

We now need to deploy a payment workflow to better standardize this process and avoid errors and deviations, and while SAP, IT and ERP management is global, which puts us in a priority queue, we are already able to deploy Concur (Expense Reimbursement) which gave us greater automation, agility and confidence in the process of collecting payment information.

Além disso, existe a mudança do meio de pagamento do funcionário para cartão de crédito, o que torna mais simplificado e controlado o processo de reembolso.

Muita coisa ainda temos que fazer e melhorar, é uma jornada contínua, o apoio das lideranças das unidades de negócio e de nossa liderança internacional também são parte de nossas conquistas, mesmo com uma equipe focada, eficiente, mas reduzida.

E estamos preparados para uma expansão de processos e países, já temos a experiência, a cultura multidisciplinar, o conhecimento das peculiaridades dos países e o apoio de nossos clientes internos. Temos o senso de urgência e a motivação necessária para continuar crescendo com a Allergan e contamos com o patrocínio de nossos gestores.

In addition, there is a change in the employee's payment method to credit card, which makes the reimbursement process more streamlined and controlled.

Much remains to be done and improved, it is a continuous journey, the support of business unit leaders and our international leadership are also part of our achievements, even with a focused, efficient but small team.

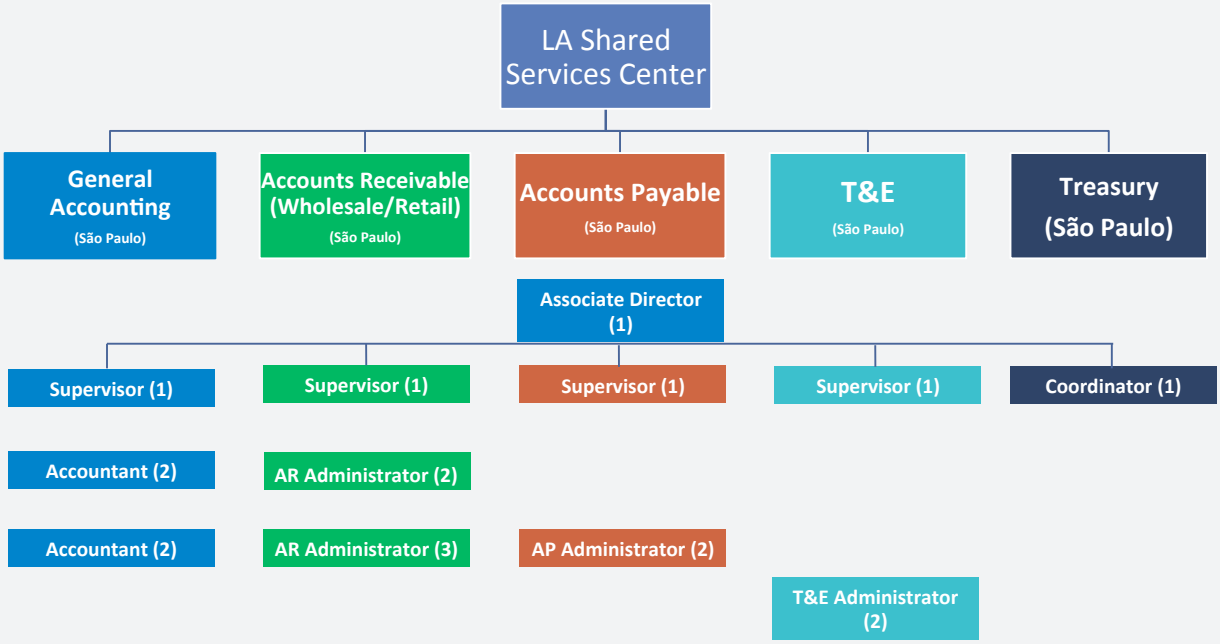
And we are prepared for an expansion of processes and countries, we already have the experience, the multidisciplinary culture, the knowledge of the peculiarities of the countries and the support of our internal customers. We have the urgency and the motivation to continue growing with Allergan and we are sponsored by our managers.

Equipe CSC

// CSC Team

Centro de Serviços Compartilhados LATAM – Finanças

LATAM Finance Shared Service Center



"Poucas vezes, vi em meus mais de 25 anos de vivência e visitas à CSCs um que realmente entendo ter atingido o nível de eficácia, onde todos sabem o que tem que fazer e fazem com satisfação."

Carlos Magalhães
Notório Especialista
em Serviços Compartilhados

// "I have rarely seen in more than 25 years of experience and visits to SSC, one that i truly understand that has reached the level of effectiveness where everyone knows what they have to do and do it with satisfaction."

Carlos Magalhães
Notorious Shared Services Specialist

HÁ **45 ANOS** TRANSFORMANDO **JUNTOS.**

COM UMA HISTÓRIA CONSTRUÍDA PELA CONFIANÇA E, PRINCIPALMENTE, PELO DESEJO DE OUSAR, ESTAMOS HÁ **45 ANOS** LADO A LADO DOS BRASILEIROS.

A Allergan Brasil comercializa um portfólio de marcas líderes e os melhores produtos para Oftalmologia, Estética Médica, Dermatologia e Categorias Terapêuticas. Presente em aproximadamente 100 países, a Allergan está comprometida em trabalhar com médicos, provedores de serviços de saúde e pacientes, para oferecer tratamentos inovadores e significativos que ajudem pessoas em todo o mundo a viver vidas mais longas e saudáveis todos os dias.

45 anos
Ousados pela vida

Allergan

BZ-VOL-1950094 – Setembro / 2019

EM BREVE

Em Fevereiro no site da XMagazine, adquira o novo Caderno de Tendências e Projeções com a mais recente Pesquisa Global sobre Centros de Serviços Compartilhados.

Acesso pelo site: xmagazine.co

ENSAIO // Essay

INOVAÇÃO & EFICIÊNCIA

// Innovation and Efficiency

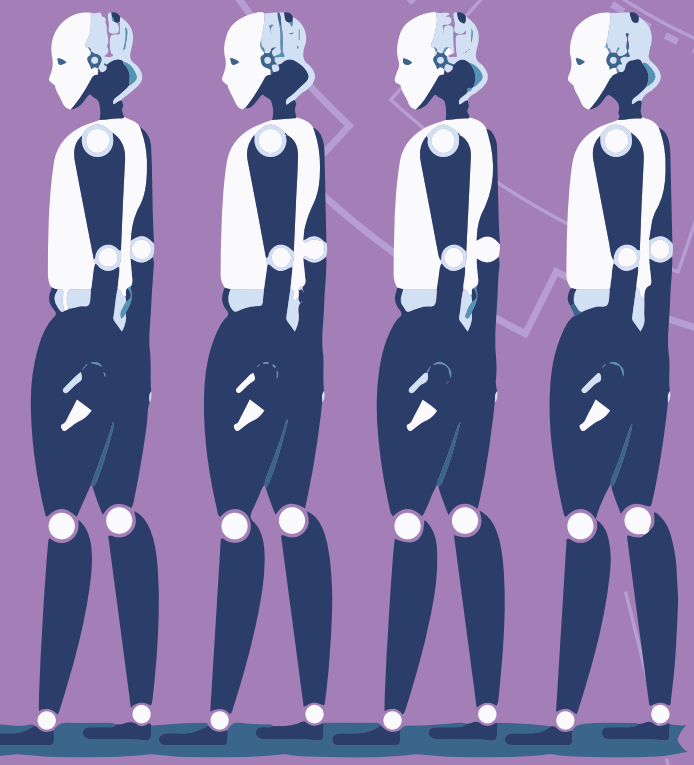
Inovação e eficiência são os diferencias para a prosperidade de uma organização em tempos de transformação.

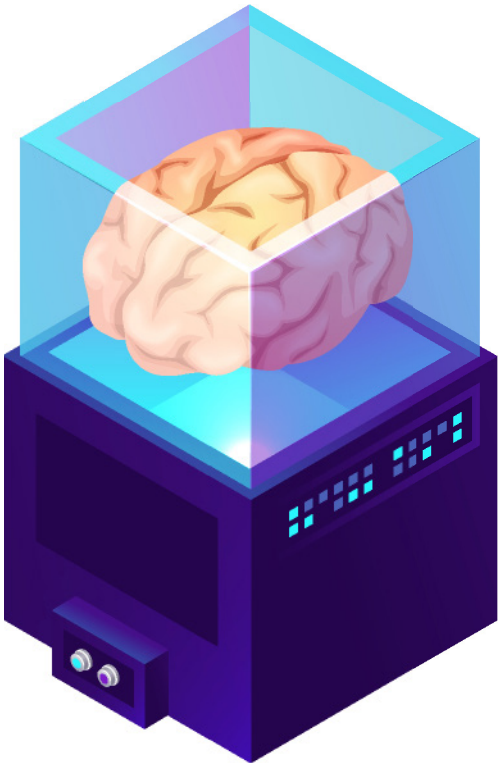
// Innovation and efficiency are the differentiator for an organization's prosperity in times of transformation.

Carlos Magalhães
(carlos.magalhaes@xcellence.com.br)

Carlos Magalhães é Sócio-Diretor da Xcellence & CO. - Assessoria Empresarial e CAP Magalhães Serviços Empresariais. Notório especialista em Serviços Compartilhados.

//Carlos Magalhães is managing partner of Xcellence & Co - Business Advisory and CAP Magalhães - Business Services. Expert in Shared Services.





Falar sobre inovação na organização agora tornou-se uma coisa quase banal. Eficiência, então! O que significa isso mesmo? Ouvimos tanto esta palavra nos corredores das organizações que alguns princípios básicos começaram a perder sentido e foco nos debates ou mesas de decisão. A "moda da hora" é a frase: fazer "Agil" a "Transformação Digital" para atender a "Customer Experience". O que acontece é que muitas vezes, a empresa não sai do lugar, os resultados não mudam, apesar dos investimentos feitos e dos projetos realizados.

Vamos refletir muito pouco sobre o conceito e a prática das coisas…

A falta da inovação e a básica eficiência dentro de qualquer organização ou setor, no entanto, pode ser fatal. Elas são o principal motor para a viabilidade de ações nos processos de uma organização: sua automação, melhorias contínuas em entregas a clientes e diferenciação de mercado.

Inovação significa criar algo novo. A palavra é derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra "inovação" é mais usada no contexto de ideias e invenções assim como a exploração econômica relacionada, sendo que inovação é invenção que chega ao mercado.

Talking about innovation in the organization has now become almost commonplace. So as efficiency! What does it mean? We have heard this word so much in the corridors of organizations that some basic principles are losing meaning and focus in debates or decision tables. The trendy phrase is: Acting in "Digital Transformation" with "agility" to meet the "Customer Experience". What happens is that the company oftenly does not move, the results do not change, despite the investments made and the projects carried out.

Let's think very little about the concept and practice of things…

Lack of innovation and basic efficiency within any organization or industry, however, can be fatal. They are the main engine for the viability of actions in the processes of an organization: their automation, continuous improvements in customer deliveries and market differentiation.

Innovation means creating something new. The word is derived from the Latin term *innovatio*, and refers to an idea, method, or object that is created that bears little resemblance to previous patterns. Today, the word "innovation" is most commonly used in the context of ideas and inventions as well as related economic exploitation, with innovation coming to the market.

De acordo com Christopher Freeman (economista britânico e um dos mais eminentes pesquisadores em estudos de inovação), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

Inovação pode ser também definida como "fazer mais com menos recursos" – Epa! – esse não é o significado de eficiência? Pode ser também, pois inovando, ou seja, se você promove uma ruptura na forma de fazer a situação cotidiana, de forma pragmática ou radical de reconfiguração de conhecimento, aporta qualidade de vida e desenvolvimento ao ser humano, portanto à sociedade, incluindo , ou não, novidades tecnológicas ou quebrando os paradigmas e como resultado tem uma gama de eficiência em processos, quer produtivos, quer administrativos ou financeiros, quer na prestação de serviços, potencializado e que permita o crescimento econômico de sua organização e da sociedade. Então a resposta é "sim".

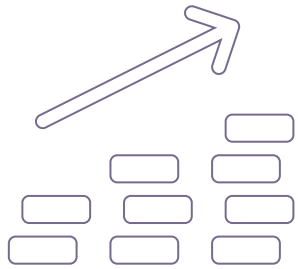
Entendemos que a inovação requer uma ruptura necessária que permita reconfigurar o conhecimento para além das regularidades propostas pela atualidade. Ele pressupõe, pois, uma ruptura paradigmática e não apenas a inclusão de novidades, inclusive as tecnológicas. Nesse sentido envolve uma mudança na forma de entender o conhecimento.

According to Christopher Freeman (British economist and one of the most eminent researchers in innovation studies), innovation is the process that includes technical activities, design, development, management and results in the commercialization of new (or improved) products, or the first use of new (or improved) processes.

Innovation can also be defined as "doing more with less resources" - Ops! - Isn't that the meaning of efficiency? It can also be, because innovating, that is, if you promote a rupture in the way of making the daily situation, in a pragmatic or radical way of reconfiguring knowledge, it contributes quality of life and development to the human being, therefore to society, including, or not, technological innovations or breaking paradigms and as a result has a range of efficiency in processes, whether productive, or administrative, or financial, or in the provision of services, enhanced and that allows the economic growth of your organization and society. So the answer is "Yes".

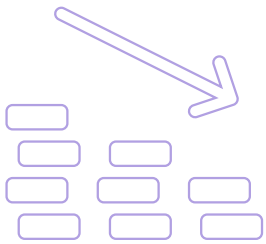
We understand that innovation requires a necessary break to reconfigure knowledge beyond the regularities proposed today. It therefore presupposes a paradigmatic rupture and not just the inclusion of novelties, including technological ones. In this sense it involves a change in the way of understanding knowledge.

Fazer MAIS com MENOS recursos



inovação e eficiência

// to do MORE with LESS resources = inovation and efficiency



As teorias e Peter Drucker

A transformação é fundamentalmente sobre mudança. As teorias recentes de inovação estão baseadas em duas ideias principais. A primeira é que a inovação se desenvolve como um processo evolutivo, isto significa que para inovar precisamos passar por algumas fases de transformação e pular fases somente trará a sensação de rapidez, mas possivelmente não trará os resultados desejados. Então, talvez, a pressa, aliada à uma "pitada de marketing", pode gerar o efeito "moda" (isto explica porque algumas empresas compram "Transformação Digital" e não conseguem resultados tangíveis).

A segunda ideia principal é que há um ciclo entre o conhecimento, aprendizado e crescimento, no qual a conquista deste crescimento leva algum tempo e dependerá da prontidão de mudança de sua organização, ou seja, do tempo que sua empresa aceita a mudança e passa a operá-la com eficácia.

Este ciclo faz parte do processo evolutivo de qualquer organização, na medida que nos aproximamos do nível estratégico da organização, mais nos deparamos com decisões complexas e, muitas vezes, não estruturadas. Tais decisões estão associadas a situações novas, inesperadas (oportunidades disponibilizadas pelo mercado) e de alta incerteza. O foco do Planejamento Estratégico é a decisão empresarial. Para as organizações, o que importa é a eficiência e a eficácia dessas decisões... então:

Segundo Peter Drucker (escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais

Peter Drucker and theories

Transformation is fundamentally about change. Recent theories of innovation are based on two main ideas. The first is that innovation develops as an evolutionary process, this means that to innovate we need to go through some transformation phases and skipping phases will only bring the sensation of speed but possibly not the desired results. So, perhaps, the rush, combined with a "dash of marketing", can generate the "short trend" effect (this explains why some companies buy "Digital Transformation" and do not achieve tangible results).

The second main idea is that there is a cycle between knowledge, learning, and growth, in which the achievement of this growth takes some time and will depend on your organization's readiness to change and how long your company accepts the change and operate it effectively.

This cycle is part of the evolutionary process of any organization. The more we approach the strategic level of the organization, the more we come across complex and often unstructured decisions. Such decisions are associated with new, unexpected situations (opportunities provided by the market) and high uncertainty. The focus of Strategic Planning is business decision. For organizations, what matters is the efficiency and effectiveness of these decisions ... so:

According to Peter Drucker (author, professor and management consultant of Austrian origin, considered as the father of modern administration, being the most recognized thinker of the phenomenon of

reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações), as diferenças entre eficácia e eficiência são...

the effects of globalization on the economy in general and in organizations in particular), the differences between effectiveness and efficiency are ...

eficiência // efficiency	eficácia // effectiveness
faz as coisas corretamente // do things correctly	faz as coisas corretas // do the right things
soluciona problemas // troubleshoot	antecipa-se aos problemas // antecipates problems
economiza recursos // save resources	otimiza a utilização de recursos // optimizes resource utilization
cumpre obrigações // fulfills obligations	obtém resultados // get results
diminui custos // decrease costs	aumenta os lucros // increase profits
sistema fechado // closed system	sistema aberto // open system
ganhador // achiever	vencedor // winner

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho através de dois critérios gêmeos: de eficácia – capacidade de fazer certo as coisas – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas certas. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha de ações erradas.

Eficiência seria um conceito mais limitado, diz respeito à uma métrica de operação. Por exemplo: a eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente.

Peter Drucker proposed judging performance by two twin criteria: effectiveness - ability to do things right - and efficiency - the ability to do things right. Of these two criteria, Drucker suggests, effectiveness is the most important, since no level of efficiency will compensate for the choice of wrong actions.

Efficiency would be a more limited concept as it relates to an operating metric. For example, organizational efficiency is the amount of resources used to produce a unit of product. It can be measured as the ratio of inputs to outputs. If an organization can achieve a certain level of production with fewer resources than another, it is said to be more efficient.

Um administrador eficiente sabe como minimizar o custo dos recursos usados para atingir determinado fim.

// An efficient administrator knows how to minimize the cost of resources used to achieve a certain purpose.

Medindo a eficiência

Na física, a eficiência representa uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica, então podemos fazer a mesma fórmula para a Administração e Gestão:

$$(eta) = \frac{\text{Valor dos Insumos empregados}}{\text{Resultado dos produtos}}$$

Eficiência é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente (Megginson et al, 1998, p. 11).

Measuring efficiency

In physics, efficiency represents a measure in which the resources are converted to results economically, so we can do the same formula for Administration and Management.

$$(eta) = \frac{\text{Value of Inputs Employed}}{\text{Output - Product Results}}$$

Efficiency is the relationship between input and output. An efficient manager is the one who achieves the highest products (results, productivity, performance) in relation to the inputs (labor, material, money, machines and time) needed to achieve them. In other words, an administrator is considered efficient when he minimizes the cost of resources used to achieve a certain purpose. Similarly, if the manager can maximize results with a certain amount of inputs, it will be considered efficient (Megginson et al, 1998, p. 11).

Por outro lado, "eficácia é a capacidade de 'fazer certo as coisas' ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas 'certas' para fazer e os métodos 'certos' para alcançá-las" (Megginson et al, 1998, p. 11) – então eficácia é uma métrica de estratégia.

E sobre a EFETIVIDADE...

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, muito utilizada pela administração pública. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é considerada mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Conceito importante para a administração pública no Brasil, que geralmente é pendular, ora gravita para o controle, ora para a flexibilidade.

Na prática, efetividade deveria ser então uma métrica que medisse a relação entre disponibilidade de capital público utilizada na legalidade, com moralidade, com transparência e com resultados tangíveis e comparável eficácia, já que efetividade é mais que eficiência, no desenvolvimento social, econômico e educacional do país e da população.

On the other hand, 'effectiveness is the ability to' do things right 'or to get results. This includes choosing the most appropriate goals and the best means of achieving them. That is, effective managers select the 'right' things to do and the 'right' methods to achieve them "(Megginson et al, 1998, p. 11) - so effectiveness is a strategy metric.

And about the "REALIZED EFFECTIVENESS"...

In modern times, the specialized literature has decided to incorporate a third concept of efficiency and effectiveness. It is "realized effectiveness", widely used by the public administration. Effectiveness in the public area measures the extent to which the results of an action bring benefits to the population. That is, it is considered broader than effectiveness, when this indicates whether the objective has been achieved, while the "realized effectiveness" shows whether that objective has brought improvements to the target population. Important concept for the public administration in Brazil, that is generally commuting, sometimes gravitates to control, sometimes to flexibility.

In practice, "realized effectiveness" should then be a metric that measures the relationship between availability of public capital used in legality, morality, transparency and tangible results and comparable effectiveness, since "realized effectiveness" is more than efficiency in social, economic and educational development of the country and the population.

"...administradores eficazes selecionam as coisas 'certas' para fazer e os métodos 'certos' para alcançá-las."

(Megginson et al, 1998, p. 11)

"...effective managers select the 'right' things to do and the 'right' methods to achieve them."

(Megginson et al, 1998, p. 11)

Apenas 58% das organizações atualmente ainda estão no processo de desenvolvimento da estratégia de transformação digital.

// Only 58% of organizations are still in the process of developing the digital transformation strategy.

Ágil é eficiente ou eficaz?

Ser Ágil é uma busca que valoriza mais eficiência ou eficácia? Na condução dos seus projetos e produtos, você está mais preocupado em resolver um problema, fazer a coisa certa ou fazer do jeito certo?

Em algumas reuniões já escutei a frase: Muito do que fazemos no mundo Ágil é criar mecanismos e ferramentas que nos auxiliam a validar se estamos no caminho certo. Então conclui que: existem times que fazem práticas ágeis, mas estão totalmente fundamentados ainda no paradigma da eficiência. Ou seja, não refletem, em primeiro lugar, se estão fazendo a coisa certa ou não; perguntaria então, será que poderíamos estar fazendo de forma rápida e em série, coisa erradas, com o simples foco de resolver problemas? – Estariam algumas empresas utilizando uma metodologia ágil e recursos para gerar um processo de "piora continua" e aumentar sua complexidade e rigidez operacional?

Olhando um pouco mais para nosso cotidiano, tive, neste ano, a oportunidade de, numa reunião de apresentação de metas ao final de um período de fechamento de resultados e investimentos com novas tecnologias, assistir ao que acredito ser uma rotina

Is agile efficient or effective?

Is being agile a search that values more efficiency or effectiveness? When conducting your projects and products, are you more concerned with solving a problem, doing the right thing or doing it the right way?

In some meetings I have heard the phrase: Much of what we do in the Agile world is to create mechanisms and tools that help us validate if we are on the right track. So I concluded that: There are teams that do agile practices, but they are still fully grounded in the efficiency paradigm. They do not think, in the first place, whether they are doing the right thing or not; I would then ask, could we be doing quickly and in series, wrong things, with the simple focus of solving problems? - Are some companies using agile methodology and resources to generate a "continuous worsening" process and increase their complexity and operational rigidity?

Looking a little closer to our daily lives, this year I had the opportunity, at a goal presentation meeting at the end of a period of closing results and investments with new technologies, to watch what I believe to be

bem comum nas empresas: Perguntou o presidente: “Já chegamos lá?” A resposta do diretor de TI: “ainda não, mas estamos chegando”.

É tentador supor, e até meio otimista, que as organizações avançaram, considerando todo o entusiasmo e a rápida introdução de novas tecnologias em sua jornada digital. No entanto, há alguns estudos que demonstram que o impacto atual da transformação digital nas organizações é limitado. Segundo um estudo da Gartner, apenas 31% dos executivos financeiros informaram que a transformação digital investida está tendo um impacto alto ou muito alto no desempenho financeiro da organização. Menos de 30% tiveram um efeito significativo em seu modelo de entrega financeira ou capacidade de atingir os objetivos da empresa, ou seja, atender as expectativas e experiências de seus potências clientes no competitivo mercado em que atuam.

Ainda assim, este resultado pode ser apenas parcial, estima-se que atinja seu potencial de benefício em uma média de 2,5 vezes nos próximos dois a três anos.

Isso levanta a questão: como vamos financiar maiores e novos investimentos na digitalização - ou seja, de onde virão os recursos justificados para o investimento atual e o seu real resultado que virá em dois ou três anos?

a very common routine in companies: The president asked, “Are we there yet?” The IT director’s reply: “Not yet, but we’re coming.”

It is tempting to suppose, and even optimistic, that organizations have advanced, given all the enthusiasm and rapid introduction of new technologies into their digital journey. However, there are some studies that demonstrate that the current impact of digital transformation on organizations is limited. According to a Gartner study, only 31% of finance executives report that the digital transformation invested is having a high or very high impact on the organization’s financial performance. Less than 30% had a significant effect on their financial delivery model or ability to achieve the company’s objectives, that is, to meet the expectations and experiences of their potential customers in the competitive market in which they operate.

Even though this result may be only partial, it is estimated to reach its potential benefit an average of 2.5 times over the next two to three years.

This raises the question: how are we going to finance bigger and new investments in digitalization - that is, where will the justified resources for the current investment come from, and its real result that will come in two or three years?

31%

Apenas 31% dos executivos financeiros informaram que a transformação digital investida está tendo um impacto alto ou muito alto nas finanças da organização.

// Only 31% of finance executives report that the digital transformation invested is having a high or very high impact on the organization’s finances.

O investimento atual considerou as demandas daqui a dois ou três anos? Ora, o investimento e as mudanças feitas agora trarão efetivo e total retorno quando essa mudança digital atingir sua plena maturidade com o alinhamento do planejamento estratégico (visão) da estratégia digital aliado as capacidades de execução e um nível de suporte da TI eficaz e com foco no negócio.

Ter um roteiro claro de transformação digital é um fator essencial para o sucesso. Um estudo sobre o desempenho da Transformação Digital do Grupo Hackett (2018) calcula que os líderes digitais demoram, em média, 2,5 anos para evoluir totalmente sua estratégia. O mesmo estudo revelou que 58% das organizações ainda estão atualmente no processo de desenvolvimento de sua estratégia. A velocidade do desenvolvimento acelerará à medida que os que "saíram à frente" compartilharem casos de uso bem-sucedidos ou lições aprendidas de insucesso.

Has the current investment considered the demands in two or three years? Now, the investment and changes made today will bring effective and total return when this digital change reaches its full maturity with the alignment of the strategic planning (vision) of the digital strategy combined with the execution capacities and an effective and level of IT support focused in business.

Having a clear roadmap for digital transformation is a key factor for success. A study on the performance of Hackett Group's Digital Transformation (2018) estimates that digital leaders take an average of 2.5 years to fully evolve their strategy. The same study revealed that 58% of organizations are still in the process of developing their strategy. The speed of development will accelerate as those who "get ahead" share successful use cases or lessons learned from failure.

As habilidades que os profissionais do futuro deverão dominar em um mundo digital estão na **economia de recursos**, no **uso eficaz da tecnologia disponível** e no **pensamento analítico, inovador/criativo**.

// The skills that future professionals will have to master in a digital world are resource-saving, effective use of available technology, and analytical, innovative/creative thinking.

Conclusão

Uma ótima estratégia é inútil sem ter os recursos e competências adequados, incluindo o suporte da TI adequado, e é aí que o "bicho pega". Os gestores de TI têm visto seu ambiente em profunda transformação e estão tendo dificuldade de acompanhar ou entender esta transformação, seja por simples arrogância, seja pela complexidade de sua atual arquitetura, seja pela rapidez da mudança.

Muitas vezes, como resposta às novas demandas, eles adquirem ferramentas ditas "inovadoras", mas somente tornam seus ambientes mais complexos e pouco flexíveis às demandas do mercado, sem demonstrar o efetivo retorno sobre o investimento ou a esperada eficiência em forma de resultado seja ele financeiro e/ou operacional.

Uma execução bem-sucedida não é apenas mais dinheiro, maior número de funcionários e mais uso de tecnologia moderna. É ter pessoas com as habilidades certas. As habilidades que os profissionais do futuro deverão dominar em um mundo digital estão na economia de recursos, no uso eficaz da tecnologia disponível e no pensamento analítico, inovador/criativo. O profissional deve estar aberto para reforçar sua lacuna de competência e desenvolver mais rapidamente uma visão holística que esteja alinhada com a visão global de transformação digital da organização.

Conclusion

A great strategy is useless without having the right resources and skills, including the right IT support, and that's where the things get more complicated. IT managers have seen their environment in deep transformation and are having difficulty keeping up with or understanding this transformation, either through arrogance, the complexity of their current architecture, or the speed of change.

Often, in response to new demands, they acquire so-called "innovative" tools, but it only makes their environments more complex and less flexible to market demands, without demonstrating the effective return on investment or the expected efficiency as a financial and/or operational result.

Successful execution is not just more money, more employees, and more use of modern technology but having people with the right skills. The skills that future professionals will have to master in a digital world are resource-saving, effective use of available technology, and analytical, innovative / creative thinking. The professional should be open to reinforcing their competence gap and develop a holistic view that is aligned with the organization's global vision of digital transformation faster.

CURSOS XCELLENCE

FORMAÇÃO EXECUTIVA

Benefícios e desafios da implantação e gestão de **Serviços Compartilhados** e **Transformação Digital**

ENTENDA COMO **IMPLANTAR**, **ADMINISTRAR**, **EVOLUIR** E CONHEÇA AS NOVAS TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE GESTÃO FOCADO EM EFICIÊNCIA OPERACIONAL PARA SUA ORGANIZAÇÃO.

Venha entender como:

- Aproveitar melhor as oportunidades da Transformação Digital para definir um efetivo modelo de eficiência operacional para sua organização;
- Aumentar e suportar o volume de serviços prestados com qualidade;
- Reduzir custos operacionais de forma sustentável e estratégica;
- Estabelecer estratégias ágeis e flexibilidade para incorporação de novas unidades de operações e serviços;
- Focar na expectativa do cliente para melhorar a qualidade e satisfação sobres seus serviços e produtos ofertados ao mercado.

O único curso já comprovado por mais de 2.800 profissionais

Para inscrições e demais informação entre em contato com os representantes homologados:

DVW — www.dvwcomunicacao.com.br

Multicursos — www.multicursos.com.br

BCN TREINAMENTOS — www.bcntreinamentos.com.br

Informações sobre datas e Cursos inCompany:

XEC XCELLENCE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Carolina Varandas
Customer Executive
55 11 9 7985-2877
carolina.varandas@xcellence.com.br