

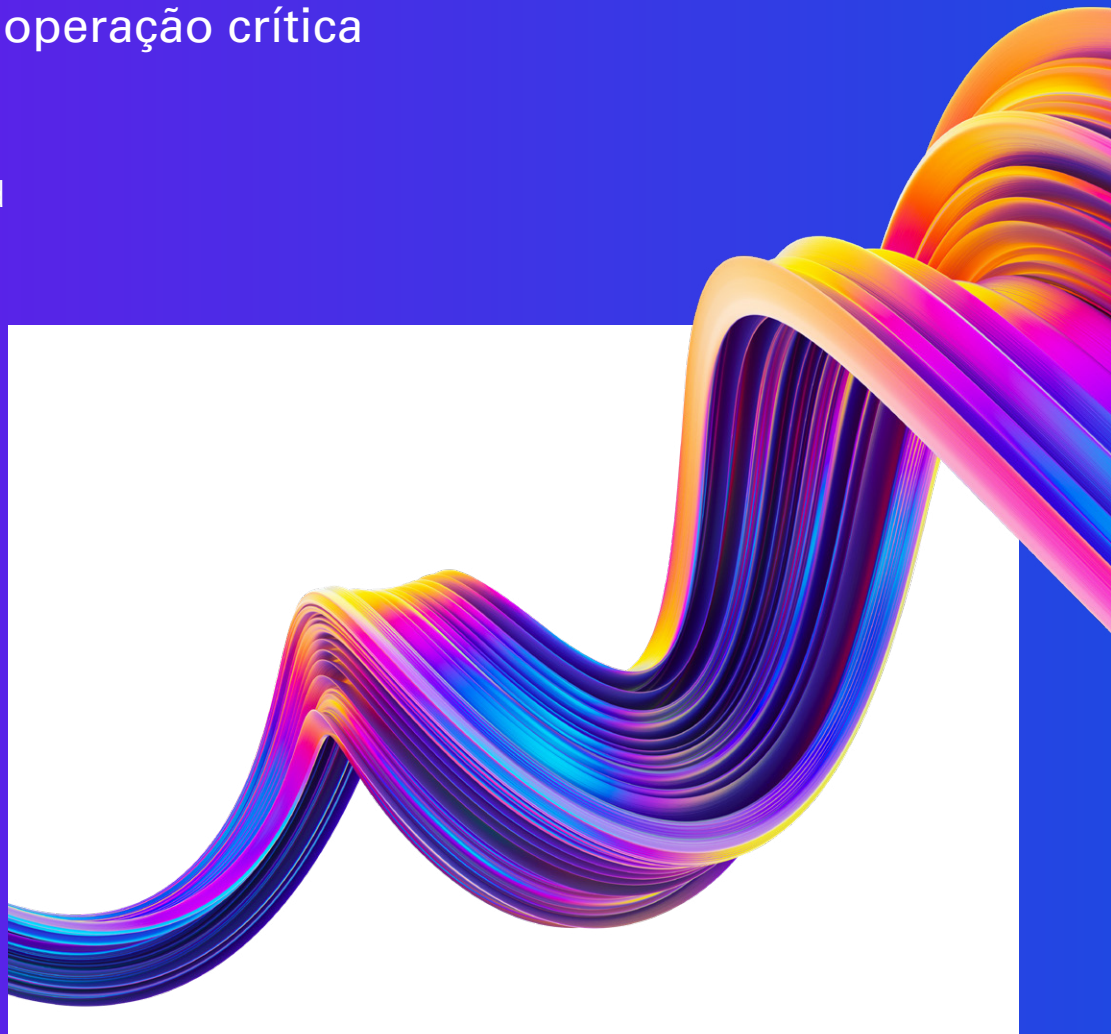


HFS

Uma nova classe de serviços gerenciados

Migrando do *back-office* tradicional para serviços de operação crítica

KPMG e HFS Managed Services Outlook 2022



Introdução

O elemento principal da transformação de negócios sustentáveis

Os atuais líderes empresariais possuem uma série de exigências, como por exemplo, metas financeiras, acompanhamento de mudanças tecnológicas, atração e retenção de talentos em um mercado de trabalho competitivo e a manutenção da resiliência do negócio – mesmo que todas essas premissas fundamentais tenham sido impactadas nos últimos anos.

No cenário atual, a transformação acelerada dos negócios é o caminho mais seguro para manter uma vantagem competitiva, seja migrando os sistemas para a nuvem ou com inovação centrada nos clientes. No entanto, poucas organizações conseguem atingir essa escala de mudança, contando apenas com recursos internos. A maioria precisa de aliados externos confiáveis que atuem com tecnologias avançadas, domínio técnico e *frameworks* sólidos de risco e de controle.

Para algumas empresas, isso ainda é uma crença. É possível que a terceirização em algumas organizações seja apenas um exercício de *back-office*, restrito à folha de pagamento ou à área de contas a pagar e, ao mesmo tempo, exista uma certa resistência em mudar os talentos internos, os conhecimentos acumulados ou mesmo a antiga visão institucional.

Um apetite crescente

Atualmente, o avanço de investimentos dos fornecedores em novas tecnologias e especialização tem conduzido os serviços gerenciados para além do *middle office*. Muitos fornecedores gerenciam desde processos intensivos em conhecimento, relatórios regulatórios e *compliance*, até o gerenciamento de riscos e fraudes, atuando de tal modo que complementam os recursos internos das empresas. Além disso, os fornecedores estão, cada vez mais, trabalhando como aliados de transformação estratégica ajudando a atingir metas, ao mesmo tempo que compartilham riscos e benefícios.

Consequentemente, a necessidade de serviços gerenciados está aumentando. Esse resultado está de acordo com a pesquisa realizada no quarto trimestre de 2021.

O estudo mostra que os líderes executivos buscam todas as oportunidades para investir com conhecimento, concorrer efetivamente por talentos e se mover mais rapidamente – e, nessa movimentação, eles se preparam para deixar cada vez mais funções fora da empresa, ou seja: eles terceirizam. Isso representa uma oportunidade para avançar na jornada de transformação.



David Brown

Sócio-líder global
de Managed Services
da KPMG nos EUA



Serviços gerenciados: uma definição

Os serviços gerenciados são uma combinação de capital intelectual, tecnologias, *insights*, práticas líderes e alianças estratégicas com fornecedores de software — tudo isso aliado a uma oferta de assinatura multianual de serviços com custos previsíveis.

Esses serviços, em geral prestados remotamente, substituem um processo ou subprocesso e vão além das atividades de *back-office*, pois entregam resultados estratégicos em áreas de conhecimento intensivo para toda a empresa. Eles abrangem desde áreas de tecnologia da informação (TI), finanças e contabilidade (*finance and accounting - F&A*), riscos e *compliance*, dados e análises, compras, entre outros.

Sobre o estudo

Em outubro de 2021, a KPMG encomendou um estudo da *HFS Research* para entender o uso atual e planejado do mercado de serviços gerenciados como parte da transformação dos negócios, os seus desafios comuns e o retorno esperado.

As conclusões baseiam-se em conversas com 800 executivos em todo o mundo, incluindo diretores de TI (CIOs), financeiros (CFOs), de operações (COOs), chefes funcionais e líderes de serviços compartilhados. Eles representam empresas com receita de US\$ 1,5 bilhão ou mais em vários setores: governo, serviços financeiros, ciências da vida, varejo, viagens e saúde.



Principais conclusões



01

Os serviços gerenciados têm um modelo de entrega mais eficaz de acordo com o tipo de trabalho oferecido.

Cerca de nove em cada dez executivos concordam com a afirmação.



02

A maioria das empresas planeja aumentar os gastos com serviços gerenciados nos próximos dois anos.

Essa afirmação foi feita por 75% dos entrevistados. O aumento projetado frequentemente envolve margens significativas



03

Aqueles que usam serviços gerenciados entendem que têm benefícios substanciais (operacionais e financeiros).

97% entendem que os serviços gerenciados em escala aumentará os lucros. 75% dos respondentes esperam melhorias na satisfação dos funcionários e dos clientes.



04

Os serviços gerenciados já atuam em atividades sensíveis ao negócio.

Mais de 40% dos entrevistados afirmam que os serviços gerenciados são utilizados para mais da metade das atividades de suas organizações, incluindo TI, segurança cibernética, risco, *compliance* e desempenho de negócios*.



05

Os principais motivos para o uso de serviços gerenciados estão relacionados a redução de custos, inovação e agilidade.

Mais de 83% dos entrevistados relatam como principais resultados um aumento na agilidade, redução de custos e inovação.



06

TI e cibersegurança são as áreas que mais demandam serviços gerenciados, dentre das demais áreas que estão surgindo.

Cerca de 60% dos entrevistados avaliam que o uso de serviços gerenciados será incrementado em mais de 10% em TI, segurança cibernética e riscos.

*A categoria de desempenho de negócios inclui funções e atividades como finanças e contabilidade, *insights* e análises de dados, fiscal, jurídica, recursos humanos, transparência e relatórios de meio ambiente, sustentabilidade e governança (ESG – *Environmental, Social and Governance*).

Além de TI e cibersegurança

As organizações planejam maior uso de serviços gerenciados e mais benefícios

Quando se trata do valor percebido por meio dos serviços gerenciados, a área de TI lidera essa percepção positiva, seguida por segurança cibernética e finanças e contabilidade. Dessa forma, cerca de 80% dos respondentes esperam que o uso de serviços gerenciados para as áreas de TI e segurança cibernética aumente nos próximos dois anos. Mais de 70% preveem um maior uso relacionado a finanças e contabilidade e outras atividades de desempenho de negócios.

No entanto, futuramente, os serviços gerenciados para as áreas de TI e Finanças, tendem a perder importância: apenas 24% dos entrevistados afirmam que esses

serviços continuarão oferecendo alto valor para essas áreas.

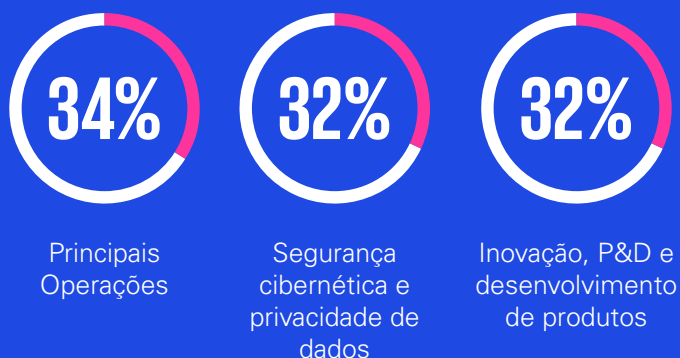
De acordo com a pesquisa, as empresas entendem que os serviços gerenciados fornecerão maior valor para as principais operações, incluindo os processos de *middle-office* que são específicos de uma empresa ou setor, como serviços de hipotecas no setor financeiro ou segurança no setor farmacêutico. Adicionalmente, um retorno de alto valor é esperado dos serviços gerenciados em segurança cibernética, inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e desenvolvimento de produtos.

Presente e futuro: valor dos serviços gerenciados

Onde os executivos entendem que os serviços gerenciados agregam mais valor?



Onde os serviços gerenciados entregarão mais valor nos próximos dois anos?



Responsabilidades crescentes de ESG

62% dos entrevistados esperam que, nos próximos dois anos, aumente moderadamente os serviços gerenciados para relatórios de transparência de ESG, conforme o crescimento da demanda de integração das questões de ESG com a estratégia corporativa. Isso inclui 16% que preveem um grande aumento nessa demanda.



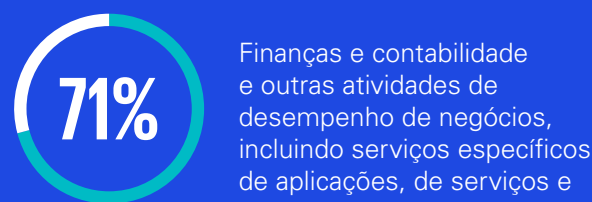
Vencendo a concorrência por talentos

Em diversas áreas, a demanda por profissionais continua superando a oferta. Nesse cenário, a necessidade de serviços gerenciados tende a crescer. Aproximadamente 80% dos executivos classificam a disponibilidade de talentos fora da empresa como um dos principais motivos para considerar os serviços gerenciados.

Os talentos também impulsionam a adoção atual de serviços gerenciados para segurança cibernética. Mais de 75% dos entrevistados afirmaram que a escassez de especialistas qualificados em segurança cibernética intensificou a carga de trabalho da equipe e ocasionou erros humanos, dificultou a investigação ou priorização de alertas de segurança em tempo hábil, além direcionar a equipe para o trabalho operacional de saneamento de *backlog*, em vez de se concentrar nas melhorias.

O uso de serviços gerenciados está aumentando

Porcentagem de entrevistados que esperam uma maior aceitação dos serviços nos próximos dois anos:



Geração de retornos significativos

O estudo indica que as empresas que utilizam os serviços gerenciados estão prontas para obter benefícios substanciais. Praticamente todos os entrevistados esperam que os serviços gerenciados sejam importantes para aumentar os lucros da empresa, incluindo 37% que estimam incrementos superiores a 10%. A maioria dos entrevistados também espera melhorias em:



Experiência ou satisfação do cliente



Compliance



Eficiência da cadeia de suprimentos



Eficiência das áreas financeira e contábil



Experiência dos funcionários

Serviços gerenciados e seus resultados

Está claro que a terceirização já não se limita ao *back-office*. Líderes inovadores também estão buscando serviços gerenciados para trabalhos de missão crítica, abrangendo desde o cumprimento regulatório até o gerenciamento de fraudes e a transformação funcional.

Nesse nível, os fornecedores de serviços gerenciados tornam-se aliados estratégicos e solucionadores de problemas e não somente executores de trabalhos pontuais. Os melhores fornecedores oferecem conhecimento especializado, *insights* e conjuntos de habilidades críticas.

Eles também orientam os clientes no desenvolvimento de domínios e de tecnologias, ao mesmo tempo que oferecem modelos de entrega, como a automação inteligente como serviço (*automation as-a-service*).

No entanto, muitas empresas que usam serviços gerenciados continuam utilizando métricas básicas, como custo e confiabilidade, em vez de avançar na direção de metas estratégicas. Os respondentes mencionam principalmente a qualidade do serviço (64%), a confiabilidade (56%) e o custo (50%) como métricas utilizadas.

Essas conclusões apontam para uma oportunidade de mudar a maneira de enxergar os serviços gerenciados, concentrando-se em resultados estratégicos em vez de rapidez e suprimentos. Indo muito além da mentalidade de *back-office*, o momento pede serviços gerenciados modernos, que atendam prioridades como crescimento, agilidade, resiliência operacional e confiança dos *stakeholders*.

Somente 14%

dos entrevistados afirmam que sua organização avalia o desempenho do fornecedor de serviços pelos resultados alcançados *versus* planejados.

Você está obtendo a máxima vantagem dos serviços gerenciados?

Esclarecendo as incertezas do caminho para a aliança estratégica

Apesar do grande potencial dos serviços gerenciados, a maioria das empresas ainda os utiliza de maneira fragmentada. Por exemplo, embora o estudo mostre serviços gerenciados estão bem representados em níveis de categorias por meio da TI, segurança cibernética, *compliance* e outras áreas, os entrevistados demonstram menor aceitação em terceirizar processos específicos, desde gerenciamento da infraestrutura de TI, *compliance* a lei *Sarbanes-Oxley* até o gerenciamento de contratos.

Esse uso fragmentado é resultado em parte de duas preocupações relacionadas entre si:



Responsabilidade

60% dos respondentes disseram que o uso de serviços gerenciados em suas organizações tem o conceito em que os fornecedores são 100% responsáveis pelo trabalho contratado. No entanto, 43% dizem que, na prática, a organização tem a maior parte ou toda a responsabilidade pelos resultados. Outros 43% informaram que dividem 50/50, a responsabilidade com os fornecedores.



Controle estratégico

Nos casos em que os fornecedores não possuem total responsabilidade pela entrega dos serviços, 57% dos entrevistados afirmam que sua organização precisa manter o controle estratégico. As preocupações incluem custos (55%), operações imaturas ou entendimento insuficiente do negócio (50%), lacunas de capacidades (42%) e questões jurídicas (20%).

Fornecedores melhoram seu desempenho

Apesar das preocupações, uma porcentagem significativa de empresas está pronta para atuar com os fornecedores de serviços gerenciados como aliados estratégicos e incentivá-los adequadamente:



afirmam que uma aliança de risco/retorno de longo prazo atualmente é o seu modelo preferido para trabalhar com os fornecedores



afirmam que a sua organização prefere um modelo baseado em resultados.



favorecem um modelo de aumento de ganhos.

As empresas também estão em busca de fornecedores de serviços gerenciados para oferecer um conjunto mais integrado de recursos. Os melhores fornecedores estão se esforçando para isso:



afirmam que os fornecedores devem desenvolver capacidades.



concordam que o modelo tradicional de "pessoas, processos e tecnologia" de serviços gerenciados deve crescer para incluir dados e gestão de mudanças.



afirmam que os serviços de TI, negócios e consultoria estão convergindo.

Principais critérios de seleção

Os entrevistados mencionam os itens abaixo como os dois principais fatores a serem considerados na escolha de um fornecedor de serviços gerenciados:



Plataformas e recursos tecnológicos



Especialização no assunto



Uma nova proposta de valor para serviços gerenciados

Desde que a covid-19 surgiu, as empresas precisaram repensar seus modelos de trabalho e controle. Na prática, ficou provada a viabilidade de transferir atividades críticas e intensivas em conhecimento para “fora”. Ou seja, as empresas precisaram se adaptar ao trabalho externo e isso tem dado certo nestes dois anos de pandemia.

Ainda assim, algumas organizações demonstram relutância em terceirizar – e elas têm razão, principalmente quando o fornecedor de serviços está apenas identificando e mudando processos desconexos, sem agregar valor adicional.

Já os melhores fornecedores de serviços gerenciados não assumem um processo e o mantêm igual. Eles trazem tecnologia e conhecimentos avançados para agregar valor, como satisfação e retenção de profissionais,

agilidade para a tomada de decisões, melhor experiência para o cliente, melhor previsão de demanda, custos de estoque mais baixos ou inovação acelerada. Essa é uma proposta de valor totalmente diferente e que merece atenção.

E se houver custos legados substanciais em centros de serviços compartilhados, em locais escolhidos por baixos custos de mão de obra? É importante saber que, em muitas operações *offshore*, os custos de mão de obra aumentaram bastante nas últimas duas décadas, reduzindo a vantagem de custo da arbitragem trabalhista.

Com um fornecedor de serviços gerenciados capacitado, é possível reduzir comparativamente os investimentos de capital e atrair talentos muito disputados. Além de preencher funções críticas, esses profissionais permitem a redistribuição

de gestores mais qualificados dentro da própria empresa, ampliando o seu valor estratégico. Aproveitando o conhecimento e a tecnologia avançada dos fornecedores de serviços é possível ainda reduzir a quantidade de talentos necessários.

Outro desafio para a adoção mais ampla de serviços gerenciados é a falta de alinhamento entre o que é desejado e o que é medido. Embora 25% dos entrevistados sejam favoráveis a um modelo baseado em resultados com fornecedores de serviços gerenciados, apenas 11% utilizam uma métrica baseada nesse critério. Essa incompatibilidade pode tornar os reais valores dos fornecedores menos perceptíveis.



Cenário futuro

A maioria dos executivos tem a percepção de que a transformação dos negócios não é um destino fixo, já que os objetivos mudam ao longo do tempo. A transformação é uma jornada, geralmente em ambientes desconhecidos, e os líderes com visão de futuro estão implementando os serviços gerenciados em sua abordagem.

No entanto, nesse cenário, as empresas deveriam priorizar suas análises sobre os serviços gerenciados, evitando relegá-los à fase tática de execução (redesenho e à reconstrução mais substanciais das operações). Em vez disso, os serviços gerenciados deveriam ser planejados e introduzidos na formação estratégica dos modelos operacionais desejados desde o início.

A tecnologia avançada é apenas o início

Os serviços gerenciados do futuro devem apoiar as atividades estratégicas de alto valor agregado. Embora as tecnologias avançadas – da automação de processos baseados em nuvem à inteligência artificial – sejam fundamentais, a verdadeira transformação não para com a tecnologia.

Os melhores fornecedores de serviços gerenciados também oferecem forte experiência, treinamento e credenciamento em todas as funções e setores, com práticas e ferramentas ágeis para obter valor e excelência operacional com custos previsíveis.

Os fornecedores de serviços devem oferecer acesso a plataformas tecnológicas globais e comprometer-se com:

Conhecimentos e habilidades especializados



Atualmente, a demanda por talentos excede a oferta. Os principais fornecedores ajudam a complementar as capacidades das equipes internas, planejam picos cíclicos no fluxo de trabalho e contribuem com reunião de talentos. Para cumprirem adequadamente seu papel, os fornecedores devem ter centros de excelência em funções-chave e sólido conhecimento do setor.

Resultados estratégicos



Para gerar resultados de crescimento, resiliência e confiança dos *stakeholders*, é importante selecionar fornecedores que usem indicadores-chave de desempenho relacionados às prioridades da organização, indo além dos custos e dos contratos tradicionais de serviço.

Plano de gestão de mudanças



Os principais fornecedores de serviços ajudam a enfrentar os desafios comportamentais e culturais na mudança de funções de trabalho para um ambiente de serviços gerenciados com novas tecnologias e processos. Essas dimensões da mudança muitas vezes fazem a diferença nos resultados finais obtidos.

Os serviços gerenciados têm grande potencial. As organizações que os adotam com confiança e escolhem os fornecedores adequados podem migrar sua visão transformacional para novos modelos operacionais, superar os concorrentes mais lentos e continuar a evoluir conforme a tecnologia e os mercados mudam.

Sua organização também pode adotar os serviços gerenciados.

Nossos serviços de *Managed Services*

A transformação dos negócios é o caminho para uma vantagem competitiva e sustentável e não é “um destino fixo”; trata-se de uma jornada contínua. Como é possível evoluir continuamente as funções de negócios e acompanhar as metas em constante mudança?

Nossos serviços de *Managed Services* combinam tecnologia avançada com experiência funcional e setorial para enfrentar processos intensivos de conhecimento em toda a empresa — temos um modelo baseado em assinatura como serviço (*subscription as-a-service*).

Além de reduzir os custos, geramos resultados: resiliência, retenção de clientes, confiança dos *stakeholders* e vantagem competitiva. Operacionalizamos os objetivos de crescimento para acelerar a jornada de transformação, minimizando interrupções e riscos.

Nossos serviços de *Advisory* para *Outsourcing*

A terceirização realizada de maneira adequada gera resultados, melhora a experiência de serviço e atinge os objetivos estratégicos. Ela pode ajudar a organização em ambientes complexos e em constante mudança.

A gestão e operação de negócios com terceirizações que vão além do transacional, levam em consideração as expectativas do usuário final e do cliente — o que afeta positivamente os resultados de negócios e resulta em margens melhores, redução de custos, receitas maiores e experiência aprimorada do cliente.

Nossos consultores possuem conhecimento e experiência em processos de terceirização desde a estratégia, avaliação, desenvolvimento de contratos, negociações, implementação até a transição, contribuindo com a jornada de transição e transformação. Trabalhamos para pensar, executar e contratar com agilidade na obtenção de valor em todo o *back, middle e front-office*.

Fale com o nosso time

Diogo Dias

Sócio-líder de Risk Advisory Solutions
da KPMG no Brasil
dsdias@kpmg.com.br

Leandro Augusto

Sócio-líder de Cyber Security & Privacy
da KPMG no Brasil e na América do Sul
lantonio@kpmg.com.br

Marcos Fugita

Sócio-líder de Managed Risk and Security
Services da KPMG no Brasil
mfugita@kpmg.com.br

Thiago Labliuk

Sócio-diretor de Managed Risk and
Security Services da KPMG no Brasil
tleme@kpmg.com.br

A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.

kpmg.com.br



© 2023 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT230201

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.