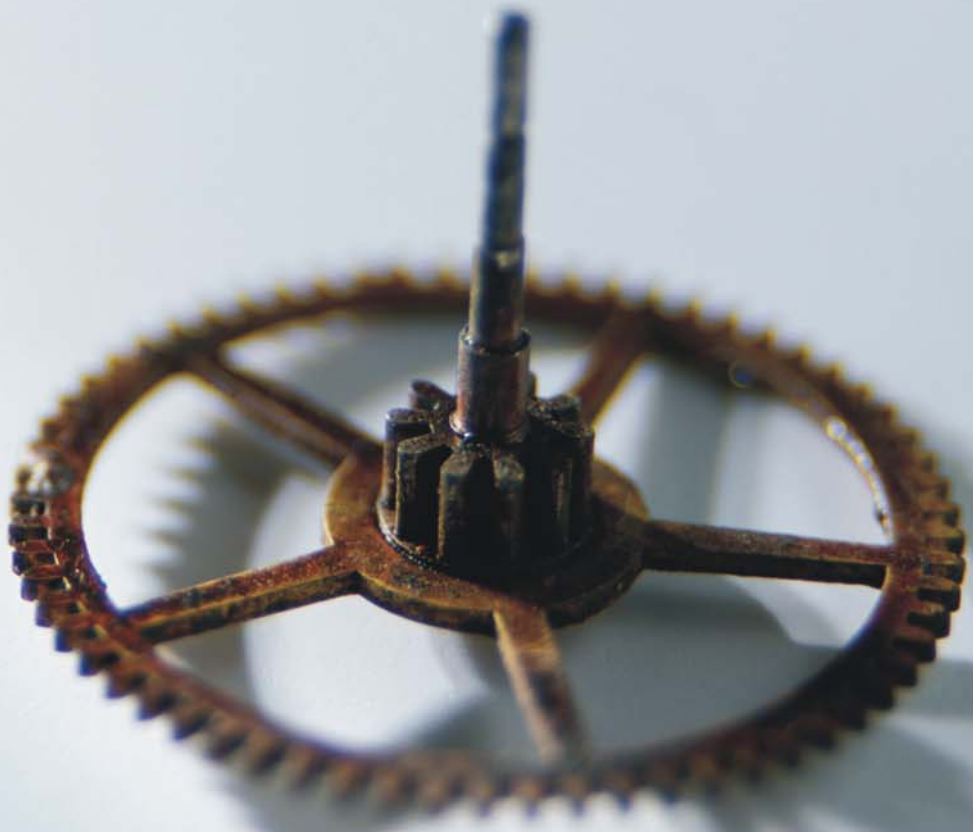
KPMG

RISK ADVISORY SERVICES

Evolução estratégica

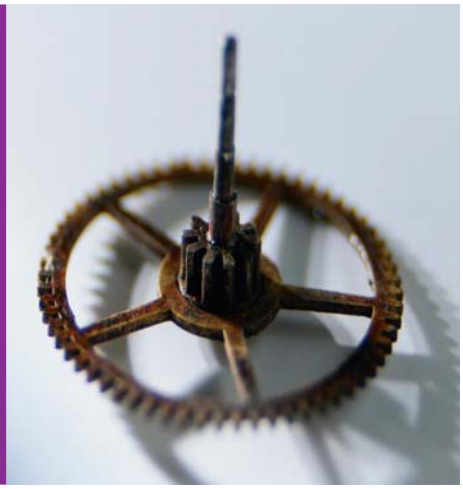
Uma pesquisa global sobre *Sourcing* na atualidade

ADVISORY



AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

Índice



Introdução 2

Sumário executivo 4

Sobre esta pesquisa 6

Sucesso ou fracasso? 8

Medindo o valor estratégico do *sourcing* 13

Selecionando o prestador de serviços terceirizados 16

Pessoas: o componente esquecido do sucesso 20

Evolução 22

Contatos globais de *sourcing* da KPMG 31

Introdução

Egidio Zarrella

Sócio Global Responsável pela área de IT Advisory

O ambiente de negócios globalmente competitivo de hoje está forçando as organizações a examinarem com maior cuidado suas operações para competirem de maneira efetiva. Dessa forma, não é surpresa que os executivos seniores estejam reexaminando suas funções com vistas a alcançar mais rapidamente os objetivos da empresa, reduzindo custos e aprimorando a eficácia e a qualidade dos serviços e processos.

As empresas e os governos em todo o mundo reconhecem agora o sourcing como uma atividade global – instalando de maneira estratégica as operações de negócios no exterior ou no próprio país e impulsionando a realização desses objetivos empresariais fundamentais.

Embora o sourcing seja utilizado por muitas organizações como um mecanismo decisivo para atingir as metas de negócios, ele costuma passar por uma publicidade negativa. Os insucessos na terceirização costumam ser fartamente divulgados e a contratação no exterior ainda é um tema politicamente delicado em todo o mundo.

Ao contrário da maioria das pesquisas globais, esta pesquisa examina tanto a perspectiva do cliente quanto a do fornecedor. Por meio desta pesquisa, a prática de IT Advisory da KPMG propõe–se a examinar os diferentes elementos de um contrato de sourcing e o efeito de cada um deles no sucesso do relacionamento e nos resultados produzidos nas empresas. Os resultados de nossa pesquisa refutam o mito comum de que o sourcing é um fenômeno "marcado pelo fracasso", tanto da perspectiva do cliente quanto do prestador de serviço, demonstrando que o sourcing chegou para ficar.

Mas isso não significa que tudo está perfeito. A partir de nossas discussões e pesquisas, surgiram diversos temas e oportunidades importantes, notadamente:

- A monitoração e o gerenciamento dos benefícios do sourcing costumam estar aquém dos resultados ideais.
- O processo de seleção do prestador de serviço de sourcing é, muitas vezes, de difícil manejo e muito demorado.
- A importância de envolver as "pessoas certas" e alinhar as culturas das organizações envolvidas é mais forte que nunca.

Esperamos que as informações contidas nesta pesquisa abram discussões produtivas com clientes e prestadores de serviço em torno das práticas atuais e ajudem a garantir que o sourcing continue a ser uma ferramenta fundamental para a realização dos objetivos estratégicos de negócios.

Pradeep Udhas

Sócio Global Responsável pela Área de Sourcing Advisory

A globalização, o aumento da concorrência e um ambiente econômico problemático estão motivando muitas organizações a reavaliar seus modelos de negócios em um esforço para melhorar o desempenho. As empresas sentem a necessidade de priorizarem suas atividades comerciais principais e, portanto, estão procurando terceirizar suas tarefas menos essenciais.

Atualmente, o sourcing é tão importante para as organizações quanto as vendas, já que ele não apenas afeta a rentabilidade, mas também a torna muito mais ágil no ambiente dinâmico dos dias de hoje.

Hoje, quando alguém ouve falar de negócios terceirizados no exterior com valores acima de um bilhão de dólares, fica evidente que as organizações globais estão mantendo a "crítica" à terceirização dentro da perspectiva adequada.

Até mesmo as organizações conservadoras, a assim chamada "maioria atrasada", estão considerando o sourcing como uma parte integrante de sua estratégia. Isso deu um maior impulso ao setor de sourcing, que apresentou há pouco tempo uma taxa de crescimento composta anual de 28 por cento. Os executivos compreendem agora que a terceirização é uma decisão relacionada a negócios e, portanto, passaram a vê–la de maneira mais estratégica.

Esta pesquisa destina–se a ajudar as organizações a alavancarem as experiências dos altos executivos que estão no epicentro de grandes iniciativas de terceirização, com o intuito de obter informações valiosas sobre o modo de gerenciar com êxito as relações de terceirização.

Esta talvez seja uma das maiores pesquisas de sourcing em todo o mundo, entrevistando mais de 650 organizações, tanto pela perspectiva do cliente quanto pela do prestador de serviço.

A KPMG reconhece que, como qualquer setor em crescimento, o setor de sourcing também tem desafios a serem enfrentados. Esse estudo visa destacar algumas dessas oportunidades de aprimoramento, o que, acreditamos, é metade da batalha ganha.

Sumário executivo

Agora, mais do que nunca, as organizações estão buscando o *sourcing*[1] para conseguir benefícios empresariais tangíveis.

O desenvolvimento do *sourcing* como ferramenta estratégica essencial continua a criar vantagens para as empresas que a aplicam e administram adequadamente. Falar de negociações terceirizadas como "fracassadas" pode até conseguir algumas manchetes – mas será que o sucesso ou o insucesso podem ser definidos em termos tão simples no ambiente mais sofisticado e complexo da terceirização dos dias de hoje?

Ou essa maneira de encarar o mercado é simplista demais?

Apesar da cobertura negativa da mídia, os prestadores de serviço e seus clientes em todo o mundo parecem satisfeitos com seus relacionamentos de *sourcing*.

Porém, o fato de ter uma atitude otimista é suficiente para garantir que os contratos de *sourcing* produzam os benefícios prometidos?

As diferenças na forma como as organizações estão enfocando e administrando seus contratos ajudam a explicar por que algumas delas estão sentindo benefícios mais amplos e profundos do que outras. As promessas de possíveis reduções de custo costumam tornar–se um incentivo primordial para a terceirização de processos internos. As organizações muitas vezes desprezam ou dão menor prioridade a componentes fundamentais do processo de *sourcing*.

As atuais práticas de sourcing estão funcionando, mas será que estão proporcionando satisfatoriamente os benefícios buscados?

Embora haja desafios, parece que a terceirização continuará a ser um ele–mento crucial da estratégia de negó–cios. A evolução contínua das práticas de *sourcing* é necessária para garantir que ela continue a ser uma estratégia empresarial valiosa e efetiva.

A percepção do valor

Em troca do que costuma ser um investimento em grande escala, as organizações estão à procura dos verdadeiros benefícios empresariais das funções e dos processos de terceirização, porém:

- Mais de 40 por cento dos contratos de *sourcing* não são respaldados por uma estrutura formal de mensuração estratégica que vá além do gerenciamento dos acordos de nível de serviço (SLAs).

Existem oportunidades significativas para as organizações se beneficiarem do valor estratégico do *sourcing*. Esse potencial costuma ser liberado por medidas mais confiáveis das cláusulas contratuais e outras métricas sobre o relacionamento com os prestadores de serviço.

Esse processo de mensuração, embora difícil, pode ser útil na proteção do resultado financeiro final. Também ajuda a consolidar o alinhamento das expectativas entre clientes e prestadores de serviço, aprimorando a governança corporativa geral e garantindo que o dinheiro seja bem gasto.

Selecionando o prestador de serviços terceirizados

A melhoria da eficiência e da eficácia do processo de contratação é fundamental para todas as organizações. Se o processo de *sourcing* dos prestadores de serviço for dispendioso, demorado, ineficiente ou não estiver alinhado para cumprir as exigências da empresa, a iniciativa de *sourcing* pode fracassar desde o início.

- Mais de 50 por cento dos entrevistados afirmaram que demoram mais de seis meses para concluir o processo de solicitação de proposta (RFP). Trinta por cento afirmaram que demoram mais de nove meses.

[1] *Sourcing* refere–se à terceirização de Tecnologia da Informação (TI), processos de negócios e conhecimento e função (incluindo a terceirização em território interno, território próximo e distante).

- 79 por cento dos entrevistados não sabiam com precisão os custos da seleção de um prestador de *sourcing*.

Com as exigências da governança corporativa tradicionalmente influenciando o processo de contratação, existe uma necessidade evidente de avançar para práticas mais flexíveis que reflitam os objetivos de cada estágio do processo de *sourcing* e os alinhem ao método de seleção mais adequado.

Relacionamentos ou capacidade e competência técnica

Para a maioria das organizações, os aspectos mais importantes do processo de seleção do prestador de serviço são: o conhecimento do setor e a capacidade técnica do potencial prestador de serviço. As pessoas e a correta "adequação" cultural costumam ser encaradas como uma questão secundária ou, às vezes, nem chegam a ser consideradas. Assim, freqüente–mente ocorre uma defasagem de expectativas no relacionamento entre o prestador de serviço e o cliente.

- 60 por cento dos entrevistados afirmaram que os problemas nos relacionamentos com os prestadores de serviço selecionados quase sempre estão relacionados às pessoas.

O *sourcing* eficaz está ligado à criação de uma adequação cultural e ao alinhamento das expectativas do prestador de serviço e do cliente. Essas metas precisam, então, ser claramente acordadas entre as partes e continuamente mensuradas.

Evolução do *sourcing*

Qual é a melhor estratégia para otimizar o valor que as organizações podem obter a partir de seus contratos de *sourcing*?

A contínua evolução das práticas atuais será a grande alavanca para o sucesso do *sourcing* no futuro. Se quisermos que as práticas de *sourcing* continuem a ser eficazes na realização dos objetivos de negócios, elas devem evoluir.

Com base nos resultados da pesquisa, o enfoque abaixo resume as características daquelas organizações, classificadas em primeiro lugar em termos de sua satisfação com seu prestador de serviço, e do nível dos benefícios gerados.[2]

Região	Essas organizações podem ser de qualquer região, mas têm maior probabilidade de ser encontradas nas Américas.
Setor	É mais provável que seja o de serviços financeiros ou, em menor grau, o de mercados de consumo.
Processo terceirizado	Probabilidade mais ou menos igual de ser o *Help Desk* ou área de Pesquisa e Desenvolvimento e, em menor grau, TI e telecomunicações.
Processo de seleção	O processo de seleção tende a ser mais curto do que em muitas outras organizações.
Adesão geral na empresa	A visão clara e consistente da finalidade do contrato é compartilhada por todas as partes afetadas da empresa.
Governança	O envolvimento do conselho é limitado a um único contato em intervalos trimestrais.
Flexibilidade do contrato	O foco no contrato parece estar no aumento da flexibilidade para levar em conta situações de mudança.
Inovação e criatividade	Tendem a ficar especialmente satisfeitos com o nível de inovação que o prestador de serviço traz para o contato.
Mensuração dos benefícios proporcionados	Os processos, de antemão, parecem, em geral, menos burocráticos do que a maioria, mas o desempenho do prestador de serviço é monitorado de perto, usando–se diversas medidas fora dos contratos de nível de serviço (SLAs) e da métrica financeira. O resultado líquido demonstra que essas empresas sentem que o prestador de serviço correspondeu, em grande parte, às suas expectativas e que a empresa sentiu benefícios tangíveis.

Fonte: KPMG International Fevereiro 2007

[2] A segmentação e a análise comportamental foram conduzidas por uma empresa de pesquisa de mercado externa e independente, para explicar diferenças no comportamento e na atitude de um grupo significativo de segmentos. Esses dados foram definidos cientificamente, utilizando–se variáveis que podem ser motivadoras do comportamento.

Sobre esta pesquisa

Evolução estratégica – Uma pesquisa global sobre o *sourcing* nos dias de hoje, da KPMG, examina o mercado global de *sourcing*, salientando as tendências atuais no projeto, no desenvolvimento e na gestão de iniciativas de *sourcing* e a forma pela qual são medidos o desempenho e a eficácia desses contratos.

Foram entrevistados clientes e prestadores de serviço, e a pesquisa examina tópicos a partir de uma perspectiva de demanda e de fornecimento.

As firmas–membro da KPMG em todo o mundo realizaram entrevistas pessoais entre julho e novembro de 2006, utilizando duas pesquisas – uma para clientes de serviços de *sourcing* e outra para prestadores de serviço de *sourcing*. Os questionários foram criados por uma equipe de profissionais de *sourcing* da KPMG e as perguntas e respostas foram validadas por uma empresa externa de pesquisa de mercado e independente. As respostas foram analisadas por profissionais das firmas–membro da KPMG e foram obtidos *insights* abrangentes, que proporcionaram uma plataforma clara para práticas mais eficazes, tanto para clientes quanto para prestadores de serviços de *sourcing*.

Participação

Mais de 6503 organizações em 32 países participaram desta pesquisa, o que propiciou uma base abrangente para a análise dos resultados.

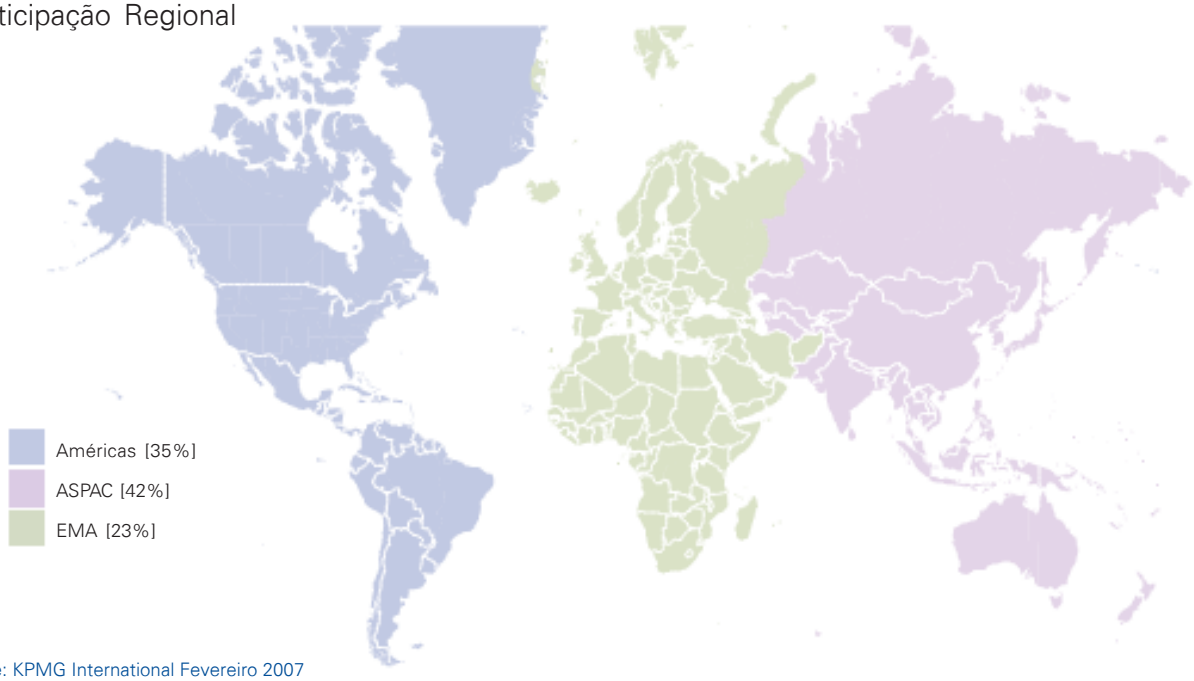
Mais de 60 por cento dos entrevistados eram executivos do nível C, e a pesquisa forneceu uma visão inigualável da maneira de pensar desse grupo.

Quase metade dos entrevistados tem um giro anual de mais de US$ 1 bilhão.

Mais de 80 por cento dos contratos se referem à terceirização da tecnologia da informação (ITO), 18 por cento à terceirização dos processos de negócios (BPO), e dois por cento à terceirização dos processos de conhecimento (KPO).

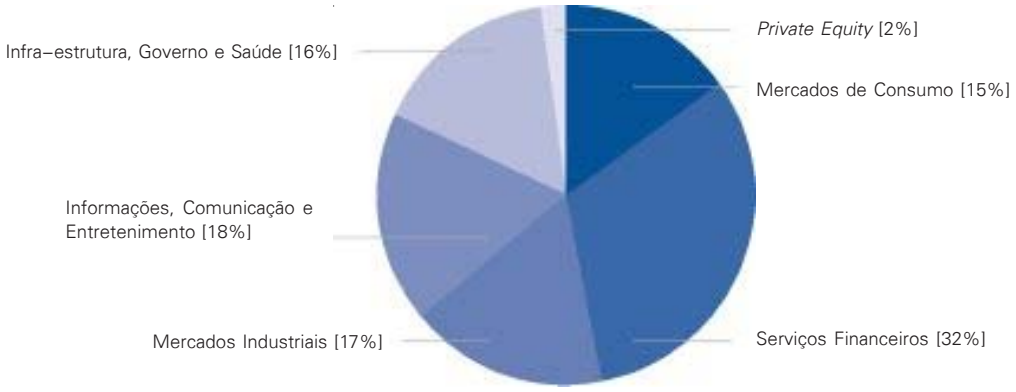
Para os fins desta pesquisa, as regiões do globo foram definidas como Ásia Pacífico (ASPAC), Europa, Oriente Médio e África (EMA) e as Américas. Os participantes pertencem a uma ampla gama de setores de atividade, como se pode observar na próxima página.

Participação Regional



Fonte: KPMG International Fevereiro 2007

Participação por Setor



Fonte: KPMG International Fevereiro 2007

Sucesso ou fracasso?

Apesar das dificuldades significativas, a maioria das organizações acredita que seu prestador de serviço de *sourcing* contribui de forma positiva para o sucesso geral de sua organização.

Apenas 14 por cento dos entrevistados afirmaram sentir uma significativa falta de alinhamento das expectativas financeiras e comerciais junto ao seu prestador de serviço.

Oitenta e nove por cento das organizações planejam manter ou ampliar o seu atual nível de *sourcing*.

O *sourcing* percebido como bem sucedido

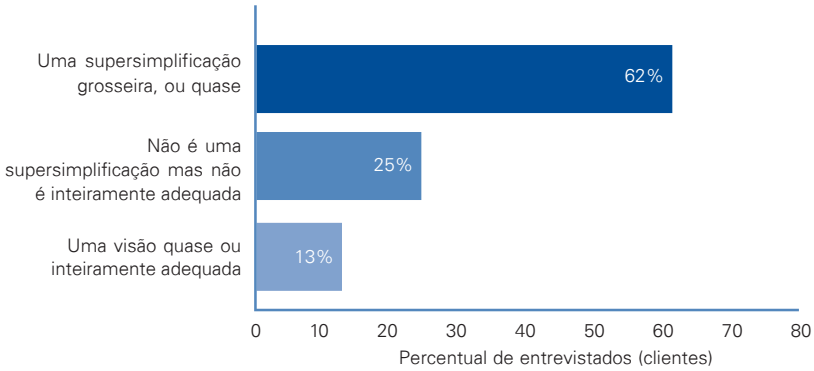
Em quase todos os artigos sobre o status do *sourcing*, há boas chances de aparecer uma frase semelhante a: "Praticamente metade de todos os negócios de *sourcing* fracassam". Essa opinião é tão popular que muitos simplesmente a aceitam como verdadeira. Mas será que é correta?

Os resultados da pesquisa indicam que apenas 13 por cento dos clientes acreditam que essa é uma visão inteiramente ou quase que totalmente adequada, e 86 por cento dos prestadores de serviço declaram achar que é, na maioria das vezes, uma simplificação grosseira.

Durante a última década, a maturidade e a complexidade do mercado global de *sourcing* cresceram de forma significativa, exigindo uma visão mais sofisticada dos relacionamentos de *sourcing*. Encarar o mercado de forma mais sofisticada significa aceitar que estamos lidando com uma seqüência contínua de graus variados de sucesso ou insucesso, em lugar de uma visão excessivamente simplista e polarizada de "sucesso" ou "insucesso".

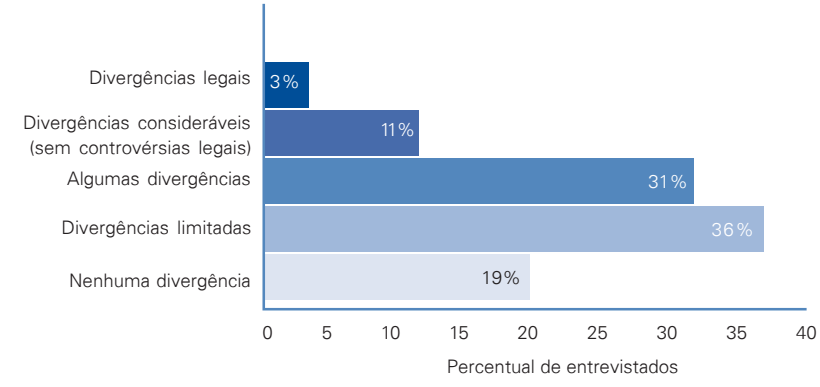
Existem oportunidades significativas para as organizações aumentarem o valor gerado por seus contratos de *sourcing* – é imperativo que não se permita que opiniões radicais sobre sucesso ou fracasso desvirtuem o julgamento em torno do valor que esses contratos geram diariamente para as organizações.

Em que medida você concorda com a afirmação de que até 50 dos contratos de terceirização fracassam?



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Somente 14 por cento dos clientes sentiam uma falta de alinhamento de expectativas financeiras e comerciais com seu prestador de serviço. Destes, somente 3 por cento informaram divergências legais e apenas 11 por cento informaram divergências consideráveis (mas não legais) com seu prestador de serviço terceirizado.



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Predominantemente satisfeitos com seus acordos de sourcing, embora reconhecendo desafios significativos, os entrevistados disseram acreditar que seus prestadores de serviço contribuem, de modo geral, positivamente para o sucesso de suas organizações. Essa descoberta parece sugerir que a opinião bastante comum, de que o *sourcing* costuma fracassar, está longe da realidade.

Os resultados indicam claramente que o *sourcing* é encarado como um processo fundamental que serve de base para a estratégia de negócio das empresas, sendo utilizado de maneira ampla e eficaz por empresas em todo o mundo.

Ampliação do *sourcing*

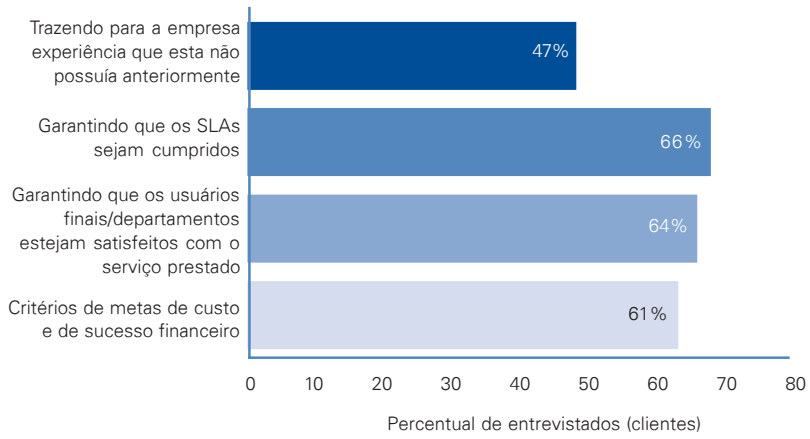
Os entrevistados não apenas afirmaram que seus relacionamentos de *sourcing* estão funcionando, mas uma esmagadora maioria (89 por cento) declara que planeja manter seu nível atual de *sourcing* ou até mesmo aumentá–lo.

Representativa de maneira geral em todos os setores, essa é uma estatística muito estimulante. Para muitas organizações, o *sourcing* é uma iniciativa de transformação centrada no cumprimento de diversos objetivos fundamentais de negócios, que incluem melhoria da qualidade, redução de custo, aprimoramentos da entrega, inovação e reatividade.

Consolidando melhores relacionamentos

Em diversas dimensões, os clientes de serviços de *sourcing* parecem, de forma geral, manter um relacionamento positivo com os prestadores de serviço, com a grande maioria de clientes informando que seus prestadores de serviço cumprem as expectativas em diversas variáveis, conforme demonstrado no diagrama abaixo.

Sucesso no cumprimento das expectativas



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Os prestadores de serviço também concordaram com essa opinião e acreditam que o equilíbrio adequado estava sendo colocado sobre esses elementos essenciais.

Porém, alguns resultados indicaram que os potenciais benefícios do *sourcing* não estão sendo concretizados em todas as situações. Especificamente, metade dos entrevistados considerou seus prestadores de serviço moderadamente ou muito ineficientes ao reagir às mudanças em suas empresas, e somente 47 por cento acreditavam que seus prestadores de serviço de *sourcing* traziam para a empresa experiência que esta não possuía anteriormente.

Positivamente, alguns prestadores de serviço reconhecem esses problemas, com 48 por cento concordando que enfatizavam muito pouco a inovação e a busca ativa de formas de melhorar o serviço.

Os benefícios não estão sendo concretizados ou as organizações não estão definindo com precisão os benefícios e acompanhando sua concretização?

Benefícios concretizados?

Embora muitas organizações encarem de maneira positiva o relacionamento com o seu prestador de serviço, muitas delas não sabem com precisão até que ponto os benefícios foram gerados. Embora a maioria das organizações seja reticente ao descrever sua iniciativa de terceirização como um fracasso, existe alguma dificuldade em descrever o sucesso alcançado.

Em especial:

- 42 por cento das organizações acreditam que seu contrato de *sourcing* melhorou significativamente o desempenho financeiro.
- Somente 27 por cento disseram que melhorou significativamente a sua competitividade.

A dificuldade em identificar e mensurar com exatidão os benefícios deve ser vista como uma preocupação genuína, já que o melhor desempenho financeiro e competitividade costumam ser os principais motivadores de iniciativas de *sourcing*. Embora muitas organizações encarem seu relacionamento com o prestador de serviço de forma positiva, esse relacionamento positivo deve estar associado a benefícios tangíveis.

Medindo o valor estratégico do *sourcing*

Quarenta e quatro por cento dos clientes e 42 por cento dos prestadores de serviço disseram que não realizam análises estratégicas formais dos benefícios proporcionados a sua empresa a partir de contratos de *sourcing*.

Setenta e dois por cento dos clientes informaram que não possuem, ou não compartilham com seus prestadores de serviço, critérios para medir o sucesso ou o fracasso de seu acordo de *sourcing*.

Embora muitas organizações mensurem os benefícios financeiros e operacionais, a maioria delas não está mensurando os benefícios menos visíveis, menos tangíveis imediatamente (satisfação dos clientes e outros benefícios similares) provenientes de seu acordo de *sourcing*.

O propósito estratégico do *sourcing* pode ser prejudicado se os benefícios forem monitorados apenas em um nível tático limitado e sem uma ampla visão de seus efeitos sobre os funcionários, os negócios e os clientes.

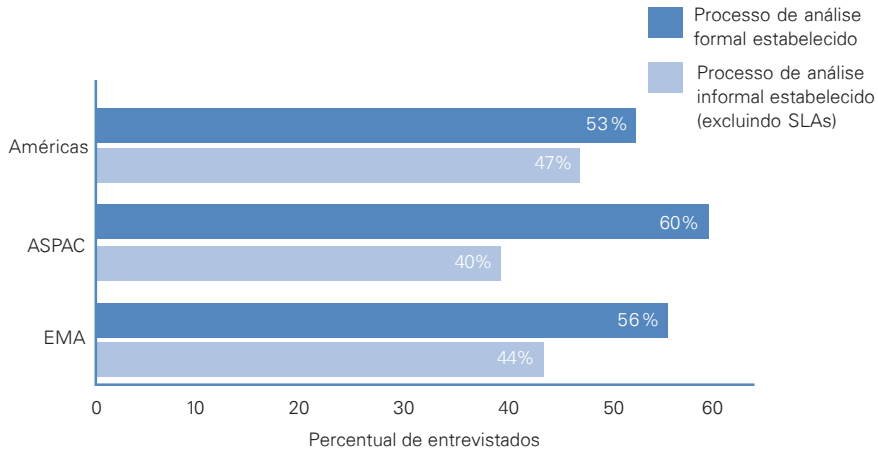
Muitas organizações parecem ter apenas uma percepção ou uma visão limitada do que constitui "sucesso" ou "fracasso".

A ignorância é uma benção?

Como os entrevistados sabiam que seus contratos de *sourcing* estavam de fato funcionando? Será que chegaram a essa conclusão usando um processo ou método formal, ou ela se baseava mais em percepções?

Os resultados da pesquisa indicaram que 44 por cento dos clientes e 42 por cento dos prestadores de serviço não realizavam análises estratégicas formais dos benefícios para suas empresas ou seus contratos de *sourcing*. Essa falta de rigor contribui para a perda de milhões de dólares em organizações de todas as regiões globais.

Uso de análises estratégicas dos benefícios de contratos de terceirização para clientes



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Essas descobertas parecem indicar claras oportunidades de aumentar os benefícios para a empresa se os clientes estabelecerem análises regulares e estruturadas de seus relacionamentos de *sourcing*. Essas análises não devem destacar apenas os SLAs, mas avaliar diversas medidas, inclusive, entre outras:

- Inovação
- Alinhamento dos negócios
- Desempenho dos concorrentes
- Satisfação do depto. usuário final
- Satisfação dos clientes externos
- Atitudes dos funcionários
- Melhorias na produtividade
- Mensurações de desempenho operacional (não–financeiras)

Esses benefícios geram valor estratégico para as organizações e reforçam o argumento de que o *sourcing* é e deveria ser uma iniciativa estratégica da empresa.

Porém:

- Será que os clientes sabem se estão recebendo os benefícios estratégicos prometidos pelos prestadores de *sourcing*?
- Será que foram alcançados os benefícios menos visíveis (*softer benefits*) do *sourcing*, além do estudo de viabilidade?
- Existe um conhecimento claro dos principais fatores que inibem um melhor desempenho do relacionamento de *sourcing* de forma sustentada?

Os resultados da pesquisa indicam que, entre muitos dos contratantes de serviços de *sourcing*, a resposta para essas perguntas é "não".
Essas tendências condizem com aquelas identificadas na "*2005 Global IT Project Management Survey - How committed are you?*" da KPMG. Os resultados dessa pesquisa sugerem que até 59 por cento das organizações entrevistadas acompanhavam os benefícios para projetos de TI em um nível elementar, ou simplesmente não os acompanhavam.

Você disse "benefícios"?

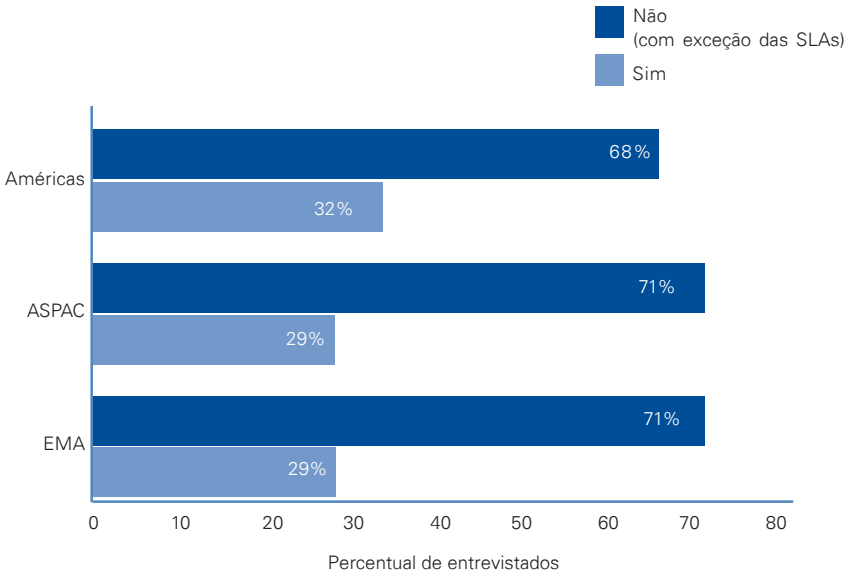
Embora as organizações sintam que estão acumulando benefícios a partir do *sourcing*, a maioria delas não define nem acompanha o sucesso ou o fracasso de seus acordos de sourcing.

Além do cumprimento dos acordos de nível de serviço e do acompanhamento em relação ao estudo de viabilidade inicial, muitas organizações parecem ter uma visão limitada daquilo que constitui o fracasso ou o sucesso.

"Os benefícios do *sourcing* nunca foram definidos."
COO, organização de serviços financeiros

Setenta e dois por cento das organizações dos clientes não possuem uma lista publicada de critérios que definem o sucesso ou o fracasso de um contrato de *sourcing*. Quando existem critérios de sucesso definidos, esses costumam não ser integralmente compartilhados com o prestador de serviço, o que pode resultar em uma ausência de alinhamento ainda mais acentuada.

Incidência de critérios formais publicados que definem o sucesso ou o fracasso



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

A realidade da mensuração de desempenho

Levando–se em conta que a maioria dos entrevistados diz acreditar que o *sourcing* aprimora o seu desempenho financeiro, o valor para o acionista e a competitividade, os resultados da pesquisa mostram que um grande percentual de relacionamentos de *sourcing* não é monitorado estrategicamente.

"O sucesso é mal definido. A mensuração dos benefícios para a empresa é difícil e há uma tendência a não fazê–la. "
CEO, organização fabril

É muito plausível que 44 por cento dos entrevistados que não possuem uma mensuração formal dos benefícios e do processo de realização estejam expostos a riscos estratégicos, comerciais e de conformidade. Nossa pesquisa indicou que até mesmo as organizações que possuem um processo formal de gerenciamento de benefícios e estão mensurando os benefícios "estratégicos" gerais, estão fazendo isso apenas de forma parcial ou conduzindo análises amplamente táticas.

Selecionando o prestador de serviços terceirizados

Mais de um terço das organizações não sabia qual era o custo de mão–de–obra e tempo gasto no processo de seleção para o *sourcing*.

Cinqüenta por cento das organizações entrevistadas demoraram mais de seis meses para concluir o processo de seleção para o *sourcing*. Trinta por cento dos entrevistados demoraram mais de nove meses.

Embora muitas organizações estejam procurando terceirizar processos internos para reduzir custos e aumentar competências, o processo de seleção do prestador de serviços terceirizados costuma ser demorado, dispendioso e não produz benefícios tangíveis, seja por meio do aumento valor em troca do dinheiro ou pela redução do risco.

A ausência de identificação precisa dos custos do processo de seleção desacredita a viabilidade comercial do *sourcing* e corrói as margens.

Custos desconhecidos da seleção para o *sourcing*

Na maioria das principais áreas de negócios, os custos (reais e de oportunidade) de potenciais projetos são identificados e acompanhados em relação a orçamentos e estimativas. Em geral, o custo costuma ser um grande fator determinante do sucesso ou do fracasso de um projeto. No caso do *sourcing*, a eficiência em relação ao custo é, muitas vezes, um motivo essencial para a terceirização de negócios e de processos de TI.

Os resultados indicam que 79 por cento de todas as organizações–clientes não podiam quantificar com exatidão o custo financeiro interno do processo de seleção do prestador de serviços terceirizados (custo em termos do número de horas gastas no processo de seleção).

Além do mais, 90 por cento de todas as organizações–clientes não entendiam com exatidão os custos de oportunidade do processo de seleção.

Para uma governança responsável, o acompanhamento dos custos deveria ser aplicado ao processo de seleção do *sourcing*, e fazer parte do cálculo do retorno sobre o investimento (ROI). O envolvimento de prestadores de serviço em processos desnecessários também reduzirá o ROI do contrato de *sourcing*, podendo resultar em uma seleção de prestadores de serviço e processo de transição prolongado e lento.

Oitenta e cinco por cento dos entrevistados afirmaram que poderiam ter previsto a maioria ou a totalidade dos prestadores de serviço que seriam escolhidos já no início do processo de seleção para o *sourcing*.

Processo muito demorado

Com mais da metade de todos os entrevistados demorando mais de seis meses para selecionar um prestador de serviço de *sourcing* , e 30 por cento dos entrevistados demorando mais de nove meses, o custo de oportunidade para as organizações é importante.

- Sessenta e um por cento dos entrevistados demoravam mais de três semanas para criar um pedido de informações (RFI).
- Cinqüenta e quatro por cento demoravam mais de um mês para criar uma RFP.
- Quarenta e três por cento das organizações demoraram mais de um mês para avaliar a resposta do prestador de serviço ao RFP.

Além do mais, 90 por cento de todas as organizações–clientes não entendiam com exatidão os custos de oportunidade do processo de seleção.

Para uma governança responsável, o acompanhamento dos custos deveria ser aplicado ao processo de seleção do *sourcing*, e fazer parte do cálculo do retorno sobre o investimento (ROI). O envolvimento de prestadores de serviço em processos desnecessários também reduzirá o ROI do contrato de *sourcing*, podendo resultar em uma seleção de prestadores de serviço e processo de transição prolongado e lento.

Os prestadores de serviço também concordam que esse processo é demorado e volumoso. Sessenta e dois por cento dos prestadores de serviço concordam ou enfatizam que o processo de seleção do prestador de serviço era muito demorado e estava muito centrado no processo em si e não no resultado final.

A duração do ciclo de aquisição deveria ser ajustada para refletir o tipo e a complexidade do serviço comprado, para que tempo e dinheiro não sejam desperdiçados durante essa fase.

Na verdade, quase metade de todos os entrevistados declarou que poderia ter previsto a maioria ou a totalidade dos prestadores de serviço que seriam escolhidos já no início do processo de seleção para o *sourcing*, o que leva à pergunta: por que empreender um demorado processo de seleção se o resultado já era conhecido desde o início?

"Quando as exigências do cliente são vagas, o processo pode se tornar excessivamente complexo e ineficaz"

COO, organização prestadora de serviço

Razões erradas, forma errada – tradição versus eficiência

Os resultados sugerem que as etapas tradicionais do processo de seleção são realizadas devido à rigidez do processo, e não de forma a desenvolver um enfoque sob personalizado, baseado em uma avaliação dos benefícios que cada etapa traz para o processo geral de seleção.

A tabela abaixo resume a finalidade de cada uma das principais etapas do processo de seleção.

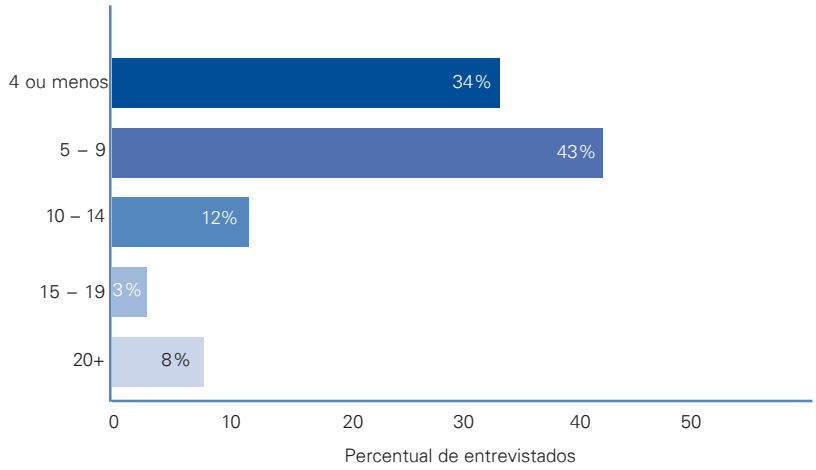
Processo	Finalidade
Pedido de informações	Entender a capacidade do mercado
Pedido de proposta	Entender a melhor solução
Oferta melhor e definitiva	Entender a oferta comercial

Os comentários dos entrevistados sugerem que os processos de RFI e RFP prolongados costumam ser usados puramente como uma ferramenta de gerenciamento de risco, e que sua importância para o verdadeiro processo contratual técnico e comercial é limitada.

No caso da RFI:

- Cinqüenta por cento dos entrevistados emitiram uma RFI como uma etapa antes de divulgarem uma RFP para um conjunto limitado de prestadores de serviço. A decisão de emitir uma RFI não pareceu depender do tipo de serviços a serem terceirizados.
- Trinta e quatro por cento dos entrevistados que emitiram uma RFI só o fizeram para quatro prestadores de serviço, ou menos, em lugar de usar o processo RFI para entender as capacidades totais do mercado.
- Quase metade de todos os entrevistados acreditava que poderia ter identificado os prestadores de serviço que seriam selecionados já no início do processo de seleção.

Número de prestadores de serviço que receberam uma RFI



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Embora a estratégia preferida e os prováveis escolhidos sejam, às vezes, conhecidos desde o início, o estágio da RFI é exigido, em determinadas ocasiões, devido a questões de gerenciamento de risco ou de política legal. No entanto, essa etapa costuma criar ineficiências desnecessárias. Os clientes deveriam reconhecer o seu propósito de reunir informações sobre capacidade do mercado, em lugar de esperar que produza quaisquer benefícios comerciais ou técnicos específicos.

Os clientes também pareceram confusos em relação à verdadeira natureza da RFP no processo geral de seleção, com aproximadamente um quarto deles usando o processo para divulgar suas exigências da melhor forma.

Apenas 41 por cento dos entrevistados parecem usar a RFP para seu propósito específico – entender melhor as soluções e capacidades dos potenciais prestadores de serviço.

Caso seja implementado de forma adequada, o processo de RFP pode não apenas auxiliar a entender as soluções e capacidades do potencial prestador de serviço, mas também ajudar a alinhar as capacidades técnicas e a adequação cultural do prestador de serviço às do cliente.

Pessoas: o componente esquecido do sucesso

Somente 12 por cento das organizações contratantes informam problemas relacionados à tecnologia.

Sessenta por cento dos clientes e 59 por cento dos prestadores de serviço acreditam que os problemas encontrados ao longo do processo de *sourcing* estão relacionados às pessoas envolvidas no gerenciamento do projeto.

O processo de RFP é, de forma geral, muito centrado nos aspectos técnicos do processo de *sourcing* e pouco se pensa no alinhamento cultural.

A terceirização é uma mudança significativa, e muitas vezes drástica, em qualquer organização. Ela costuma incorporar o desenvolvimento e a implementação de novos processos, controles, transformações, transições, procedimentos, soluções ou estratégias. Para implementar com êxito o nível de mudança causado pela terceirização, a importância das pessoas não pode ser subestimada.

A fonte do problema – tecnologia versus pessoas

Salientando a idéia de que comunicações claras e concisas no que concerne a expectativas constituem um alicerce para um relacionamento de sourcing produtivo, somente 12 por cento das organiza–ções contratantes informa problemas relacionados à tecnologia. Sessenta por cento afirmaram que os problemas em seus relacionamentos com seu prestador de serviço de *sourcing* quase sempre, ou na maior parte das vezes, estão "relacionados a pessoas".

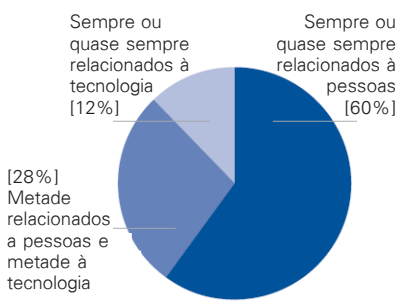
Isso também é fortemente confirmado a partir da perspectiva do prestador de serviço, com 59 por cento afirmando que os problemas encontrados no decorrer de um acordo de terceirização estão quase sempre, ou principalmente, "relacionados a pessoas".

"O alinhamento de níveis de maturidade e cultura é o fator mais importante para o sucesso. Esse fato não é amplamente compreendido e costuma ser subestimado/ negligenciado, especialmente nos estágios de RFI/RFP e de negociação."

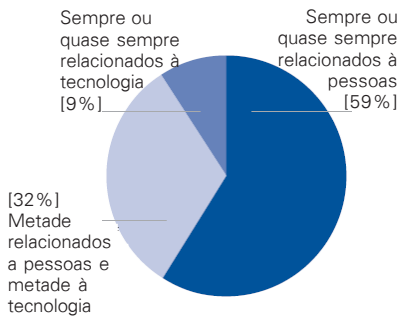
CIO, organização de mercados industriais

Essa descoberta também fornece um forte indício de que o processo de RFP é, de modo geral, muito centrado na capacidade técnica em detrimento do principal fator diferenciador entre prestadores de serviço – seu pessoal. Em quase todos os casos, um prestador de serviço possui a tecnologia para lidar com um contrato, e costuma ser capaz de fazê–lo dentro de um pequeno diferencial de preço; porém, o fator de diferenciação nesse negócio altamente competitivo quase sempre será as pessoas envolvidas –– tanto do lado do fornecimento quanto do lado da demanda dessa equação.

Fontes de problemas em contratos de terceirização (clientes)



Fontes de problemas em contratos de terceirização (prestadores de serviço)



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

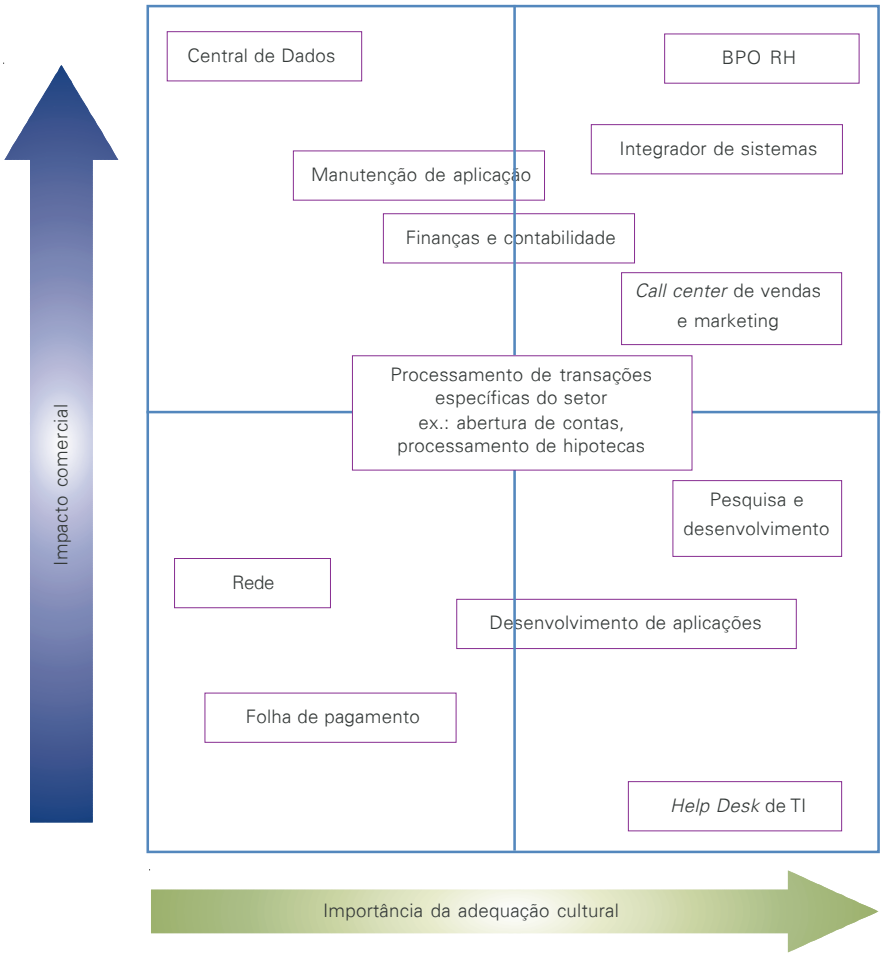
Importância da adequação cultural

A matriz ao lado sugere a dinâmica que sempre está em ação entre a importância da "adequação cultural" de um cliente e de um prestador de serviços de *sourcing* e a "essencialidade empresarial" dos serviços fornecidos. Por exemplo, o sourcing da função de recursos humanos costuma apresentar um alto grau de essencialidade empresarial, e, devido à constante interação entre prestadores de serviço e clientes, é indispensável uma estreita adequação cultural.

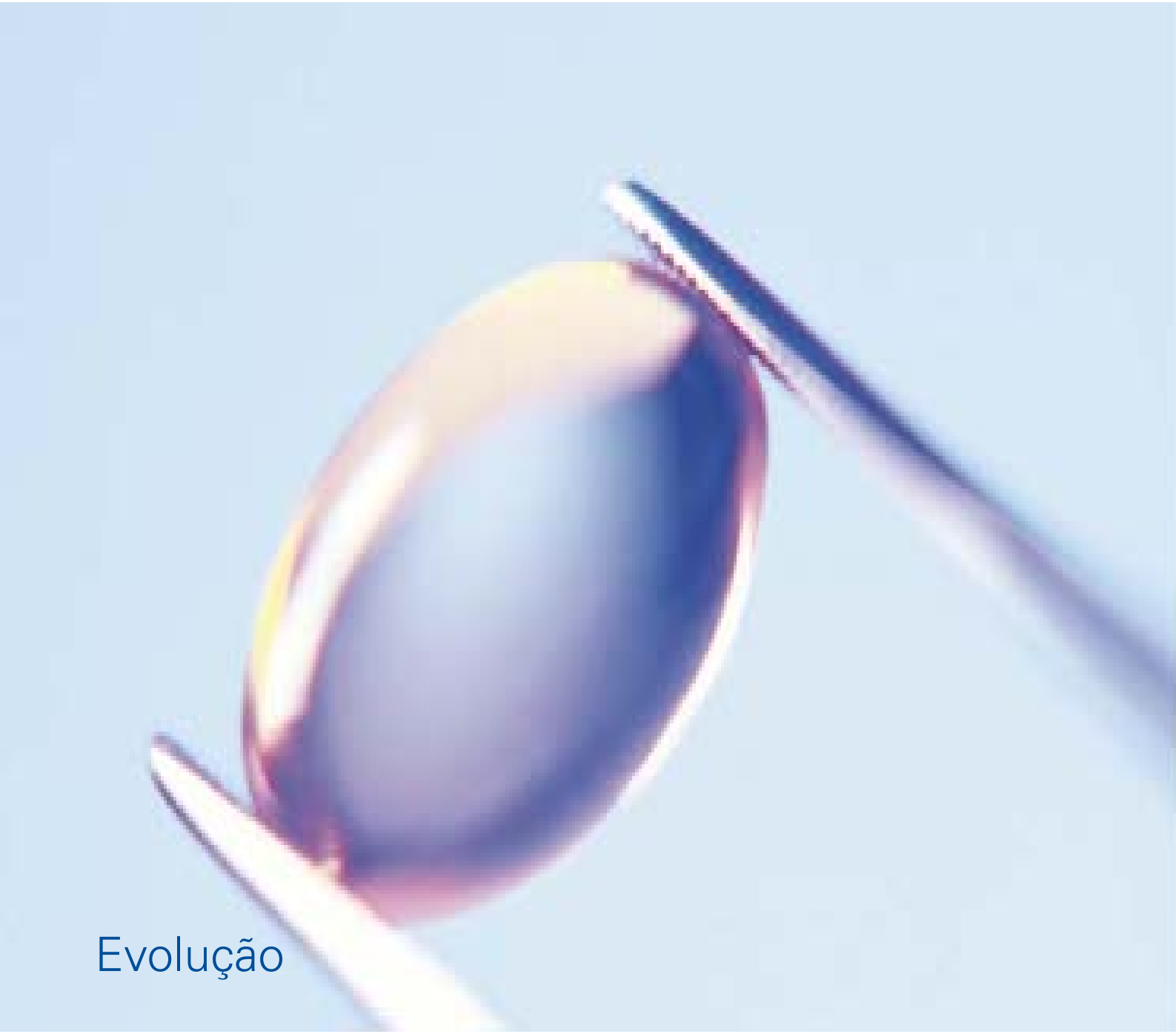
Por outro lado, embora a terceirização de uma central de dados (data center) seja crucial para a empresa, certo grau de inadequação cultural entre o prestador de serviço e o cliente é, às vezes, controlável, já que o serviço costuma ficar em grande parte oculto dos clientes e tornou–se uma espécie de *commodity* no mercado.

Ao entender o posicionamento relativo de um serviço terceirizado na matriz ao lado, um comprador pode otimizar potencialmente o esforço empenhado nos elementos "menos visíveis" da avaliação e gestão do prestador de serviço *versus* o puramente técnico e comercial.

Análise cultural



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007



Evolução

As constatações desta pesquisa confirmam que o *sourcing* tornou–se uma ferramenta comercial importante também para organizações de pequeno e médio porte em todos os principais setores do Mercado. Cada vez mais, a decisão e as estratégias sobre *sourcing* são determinadas ou aprovadas dentro das salas da diretoria.

Com um crescente enfoque no sucesso estratégico dos contratos de *sourcing*, é essencial verificar se existe uma maneira melhor de fazê–lo (antes ou após o contrato).

Em um ambiente onde a evolução é fundamental para o sucesso do *sourcing* a longo prazo, a área de IT Advisory da KPMG está verificando como determinadas práticas podem ser modificadas ou aperfeiçoadas.

Clareza quanto à realização de benefícios

De modo geral, o *sourcing* é percebido como bem sucedido; porém, freqüentemente falta um suporte tangível para essa percepção.

Será necessário colocar uma ênfase cada vez maior na utilização de diversas medidas quantitativas para avaliar o sucesso em relação aos objetivos empresariais originais e, quando necessário, esses objetivos deverão ser revisados. Além disso, deve–se colocar maior ênfase nas questões relacionadas a pessoas, já que essas causam um impacto significativo no alcance dos objetivos empresariais.

Uma prática forte na mensuração eficaz do valor estratégico traz um enfoque holístico, incluindo níveis de serviços, e áreas menos visíveis, embora extremamente importantes, como a qualidade das pessoas e a satisfação dos clientes.

Uma organização global de telecomunicações relatou que a avaliação tanto de medidas mais visíveis como de medidas menos visíveis, resultaram na concretização de benefícios tangíveis muito maiores do que o esperado.

Métricas financeiras específicas (inclusive SLAs e estudo comparativo em relação ao desempenho da concorrência) foram utilizadas em conjunto com pesquisas sobre a satisfação do cliente externo e sobre os usuários finais. Como resultado, a organização foi capaz de medir com maior precisão o desempenho e a aceitação das funções terceirizadas de folha de pagamento, *Help Desk* de TI e vendas a clientes (*call center*).

A organização adotou uma abordagem extremamente colaborativa com a sua prestadora de serviços, vinculando as metas de desempenho a incentivos para desempenho com base em remuneração.

Uma mensuração mais precisa do desempenho da prestadora de serviços resultou em uma redução de chamadas interrompidas e, conseqüentemente, em um aumento nas vendas.

O impacto no resultado financeiro final da organização foi significativo.

As organizações de clientes que são terceirizadas de segunda ou de terceira geração tendem a incluir medidas menos visíveis em sua estrutura de mensuração de valor estratégico e, geralmente, são mais bem sucedidas ao determinar os benefícios gerais que o *sourcing* traz à sua organização.

"A menos que a sua organização de TI esteja muito matura em seus processos, você não saberá como mensurar adequadamente o sucesso dos esforços de terceirização."

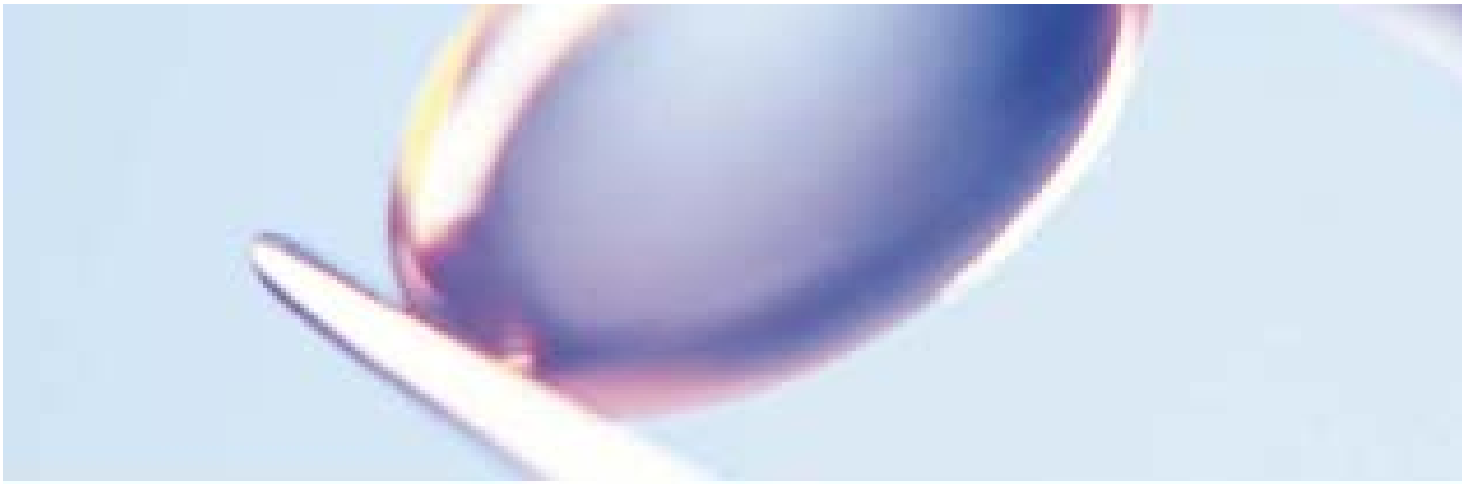
CIO, organização de mercados industriais

Sucesso versus fracasso

Os critérios para a determinação do sucesso e do fracasso devem ser definidos de forma a incluir medidas qualitativas e quantitativas a serem acompanhadas regularmente.

Os prestadores de serviço devem se tornar parceiros ativos no acompanhamento dos benefícios estratégicos e operacionais. A tabela na página seguinte indica os principais objetivos e possíveis métodos para mensurar o sucesso de contratos em todas as principais fases do contrato de *sourcing* – planejamento, contratação e operações.

Um elemento de suporte essencial será o alinhamento claro entre a visão de sucesso do cliente e a da prestadora de serviços.



Fase de Seleção	Opções de Mensuração	Método
Planejamento	Elaboração de um estudo de viabilidade abrangente e confiável. Identificação dos principais fatores de sucesso para potencial terceirização (ex: menores custos, maior produtividade, maior inovação).	Um estudo de viabilidade que seja realista e possa ser concretizado. Cálculos de valor líquido presente (NPV) que informam o futuro planejamento financeiro. Uma estimativa precisa do "custo de contratação" de serviços terceirizados.
Contratação	Avaliação eficaz das ofertas comerciais e técnicas de fornecedores (em relação a fornecedores concorrentes e/ou ao mercado). Avaliação eficaz dos aspectos não–comerciais / técnicos – por exemplo, adequação cultural, qualidade das pessoas e inovação. Incorporação de princípios de mensuração como práticas vinculativas comerciais. Garantia de que os elementos que trarão o sucesso estejam claros entre o fornecedor e o cliente.	Avaliação das ofertas de fornecedores (RFI, RFP, apresentações, oferta melhor e decisiva), utilizando modelos acordados. Indicador balanceado de desempenho. Estudo comparativo de ofertas comerciais de fornecedores em relação aos preços de mercado.
Operações	Implementação de uma estrutura de mensuração, em conjunto com o fornecedor, que acompanhe os principais fatores de sucesso do contrato, a partir do SLA. Estrutura e método para estudo comparativo externo do valor e da qualidade do serviço prestado.	Indicador de desempenho captando tanto as medidas mais visíveis de sucesso / fracasso (ex: conformidade com o SLA) e questões menos visíveis (ex.: pessoas / qualidade). O indicador de desempenho pode ser desenvolvido durante a vigência do contrato para acompanhar as mudanças nas exigências. O indicador mede tanto o desempenho do fornecedor quanto os elementos do comportamento do consumidor que podem permitir / inibir o sucesso. Indicador de desempenho vinculado a benefícios ou pagamento de bônus.

Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

"A ausência de alinhamento não ocorreria se os processos aplicáveis tivessem sido seguidos na seleção de prestadores de serviços".

CIO, organização de mercados de consumo

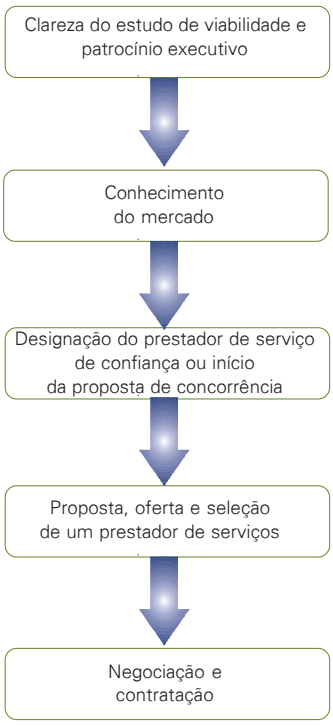
Processos de seleção flexíveis

A velocidade da tomada de decisão está se tornando cada vez mais importante, e os processos de contratação para *sourcing* devem se adaptar para refletir esse fato. Será necessária uma mudança para enfocar a avaliação dos objetivos de cada estágio do processo e então alinhar esses resultados ao método mais apropriado.

Conhecimento do mercado
O método escolhido em cada estágio dependerá de diversos fatores – especialmente, entre outros:

- A maturidade do serviço que está sendo contratado
- O escopo e a escala dos serviços que estão sendo contratados (ex: global, regional ou local, BPO ou TI)
- Se existe um "evento compulsório" em jogo (ex: uma fusão ou aquisição) que impulsione a contratação a um prazo fixo.

A seguinte ilustração estabelece os principais estágios do processo de contratação, independentemente do serviço que está sendo contratado.



Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Se houver necessidade de uma RFI, essa deve enfocar a divulgação de informações dos prestadores de serviço que de outra forma não estariam disponíveis ao público.

Seleção mais rápida

Com freqüência, parece que o processo tradicional de contratação poderia ser bem mais eficaz. De fato, algumas das principais organizações já identificaram esse aprimoramento do processo, especialmente em comparação ao ritmo de transações de fusões e aquisições que, apesar de geralmente serem maiores em escopo, valor e risco, são geralmente concluídas em menos de quatro meses.

Embora os processos de fusões e aquisições e *sourcing* sejam muito diferentes, pode–se aprender algo com essa comparação – o ritmo da contratação de serviços de *sourcing* poder ser melhorado sem comprometer a qualidade ou o valor.

A tabela seguinte demonstra a duração ideal de cada etapa do processo de seleção[4].

Processo	Prazo ideal
Processo geral de seleção de *sourcing*	6 meses
Desenvolvimento do pedido de informações	2 semanas
Desenvolvimento do pedido de proposta	2 semanas
Avaliação do pedido de proposta	1 mês
Oferta melhor e decisiva	2 semanas

Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

[4] O prazo ideal depende de circunstâncias individuais e pode ser afetado pela complexidade dos serviços que estão sendo terceirizados ou pela maturidade do mercado que estiver prestando esses serviços.

Esta pesquisa indicou que muitas das etapas tradicionais utilizadas no processo de seleção podem ser freqüentemente substituídas por um processo mais eficiente e com objetivo determinado.

Por exemplo, o "conhecimento do mercado" que é tradicionalmente obtido através da publicação de uma RFI formal, pode ser geralmente obtido através de outros meios mais rápidos e menos dispendiosos. Em mercados maduros e geralmente bem conhecidos, como o fornecimento de suporte de computadores ou serviços de folha de pagamento, raramente é necessária a publicação de uma RFI público, já que as informações sobre as competências dos prestadores de serviço no mercado geralmente são ou domínio público ou podem ser obtidas por meio de pesquisas exclusivas com um custo relativamente baixo.

Se houver necessidade de uma RFI, essa deve enfocar a divulgação de informações dos prestadores de serviço que de outra maneira não estariam disponíveis ao público.

Da mesma forma, um prestador de serviços pode, algumas vezes, ser escolhido por meio de um processo formal de concorrência ou por meio da alavancagem de um relacionamento de confiança já existente. Quando um mercado é bem conhecido e o cliente já possui uma boa experiência naquela área, uma boa proposição pode ser atingida por meio de uma negociação antecipada com um único prestador de serviços ou com um número limitado de prestadores de serviços. Pode–se então concentrar tempo e energia na identificação da solução, em lugar das formalidades dos processos tradicionais de seleção.

Otimização do processo de contratação

A tabela abaixo ilustra como o processo de seleção pode ser otimizado de acordo com o tipo de serviço que estiver sendo contratado. Dependendo do que estiver sendo terceirizado, nossa experiência indica que a maior parte dos contratos pode ser finalizada com o uso dessa abordagem entre oito e 23 semanas, dependendo do escopo, da escala e do domínio.

Processo de seleção → / Projeto ↓	Investigação (1 – 3 semanas)	Processo formal de concorrência (2 – 6 semanas)	Proposta, oferta e seleção (2 – 6 semanas)	Negociação e contratação (2 – 8 semanas)
Operações de TI Ex: *Help Desk* de TI	O mercado é bem conhecido e geralmente não requer uma RFI. A inteligência de mercado ou a pesquisa interna é geralmente suficiente.	Emitir RFP aos fornecedores que melhor se adequarem aos requisitos OU Começar a trabalhar com um único fornecedor de confiança para desenvolver a solução.	Comparar as ofertas e efetuar um estudo comparativo em relação aos preços de mercado e aos níveis de serviço.	Negociar o contrato utilizando os termos e condições padrão. Probabilidade de contrato com vigência mais longa.
Desenvolvimento de Aplicações ex: integração de sistemas	O mercado é bem conhecido e geralmente não requer uma RFI, a menos que a solução exigida não seja padronizada ou que existam múltiplas opções no exterior.	Emitir uma RFP formal para no máximo seis fornecedores com capacidade estabelecida. OU Validar um único fornecedor de confiança.	Alavancar modelos de mensuração padrão no setor (ex.: análise de pontos por Função) para comparar as ofertas em termos equiparáveis.	Negociar o contrato, utilizando os termos e condições padrão. Dividir em pacotes de trabalho e metas de qualidade vinculadas a etapas de pagamento. Vigência do contrato alinhada aos resultados das aplicações.
Suporte de aplicações ex: suporte e manutenção de aplicações	O mercado é bem conhecido e geralmente não requer uma RFI, a menos que a solução exigida não seja padronizada ou que existam múltiplas opções no exterior.	Emitir uma RFP formal para no máximo seis fornecedores com capacidade estabelecida. OU Validar um único fornecedor de confiança.	Alavancar modelos de mensuração padrão no setor (ex.: análise de pontos por Função) para comparar as ofertas em termos equiparáveis.	Negociar o contrato, utilizando os termos e condições padrão. Basear o contrato em SLAs claros e metas de qualidade (e não em tempo e materiais) Probabilidade de contrato com vigência curta.
Processo de negócios (maduro) ex: folha de pagamentos	O mercado é bem conhecido e geralmente não requer uma RFI, a menos que a solução exigida não seja padronizada ou que existam múltiplas opções no exterior.	Emitir uma RFP formal para no máximo seis fornecedores com capacidade estabelecida. OU Validar um único fornecedor de confiança	Comparar ofertas e efetuar um estudo comparativo em relação aos preços de mercado e aos níveis de serviço.	Negociar o contrato, utilizando os termos e condições padrão. Probabilidade de contrato com vigência mais longa.
Processo de negócios (imaturo) ex: gerenciamento do conhecimento	A RFI é geralmente necessário para se compreender a maturidade e a capacidade do mercado, especialmente quando são possíveis múltiplas soluções para a exigência.	Emitir uma RFP formal. OU Trabalhar potenciais soluções com fornecedores. Também validar diferentes abordagens comerciais ex.: *joint venture*.	Avaliar as ofertas e comparar a abordagem quanto a valor e risco. Revalidar a abordagem com a empresa. Preparar–se para retroceder da BPO se a oferta apresentar um risco comercial significativo e/ou se os benefícios não forem mensuráveis.	É provável que sejam necessários termos e condições contratuais não padrão. Probabilidade de contrato com vigência curta.

Fonte: KPMG International, Fevereiro de 2007

Os processos de seleção mais tradicionais provavelmente continuarão desempenhando o seu papel, porém as organizações estão começando a utilizar métodos otimizados para encurtar o processo e tentar atingir antecipadamente os objetivos comerciais estabelecidos. É provável que essa abordagem se torne cada vez mais comum no mercado avançado.

Relacionamentos mais sólidos e transparentes

A pesquisa identificou com clareza que, após o contrato, o sucesso ou o fracasso do relacionamento geralmente não depende de questões tecnológicas, mas sim das pessoas.

As pessoas, assim como as questões culturais, devem ser levadas em consideração, tanto antes quanto após o contrato, de modo a aumentar as chances de sucesso. Isso é particularmente importante ao se considerar os modelos de *sourcing* no exterior, já que esses algumas vezes apresentam desafios mais sérios, do ponto de vista de adequação cultural.

Os tipos de questões a serem consideradas com relação à adequação cultural incluem:

- Atitude em relação à privacidade e confidencialidade em comparação à abertura e transparência
- Liderança e estilo gerencial
- Métodos para a solução de problemas e governança
- O equilíbrio entre a flexibilidade do prestador de serviços e a rígida adesão ao processo
- Linguagem e comunicação.

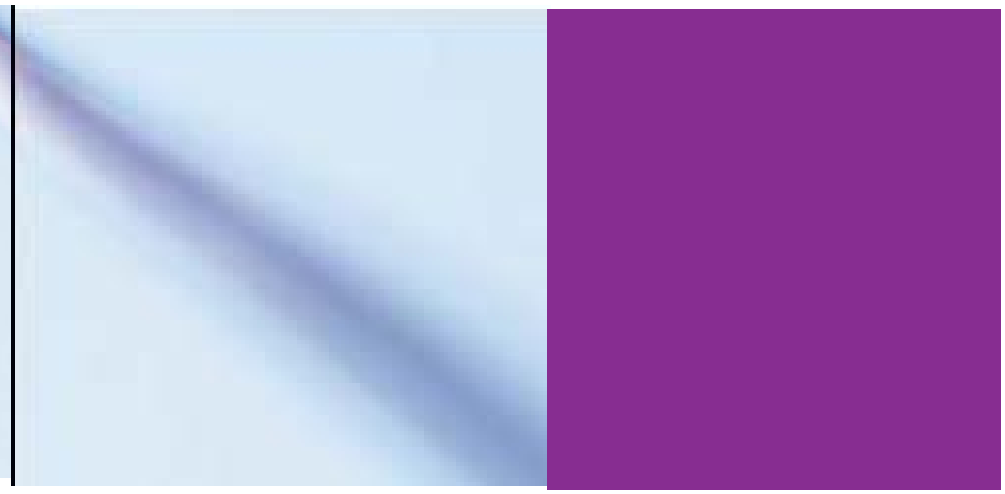
As questões relacionadas a pessoas que possam causar um impacto comercial significativo devem receber maior atenção durante o processo de seleção. Isso ajudará a selecionar um prestador de serviços culturalmente compatível. As diferenças culturais freqüentemente se tornam mais visíveis durante a fase de negociação.

As questões culturais desempenham um papel importante, não somente durante o processo de seleção, mas durante toda a vigência do contrato. Os compradores de serviços de *sourcing* devem prestar muita atenção a diversas questões para assegurar que esses contribuam de forma adequada para o alinhamento cultural. Essas contribuições podem incluir ênfase adequada no seguinte:

- Estrutura e objetivos do prestador de serviços
- Fornecer clareza na mensuração do sucesso
- Projetar, implementar e operar o processo de governança e de escalonamento de problemas
- Treinamento de empregados transferidos a prestadores de serviços (se aplicável).

Isso não significa afirmar que o preço e a solução não sejam importantes, mas para se obter maior valor de um relacionamento de *sourcing*, é importante reconhecer um diferenciador fundamental entre o sucesso e o fracasso – as pessoas.

Tanto os clientes quanto os prestadores de serviços continuamente buscarão formas melhores de sustentar a terceirização como um modelo de negócio de sucesso.



É provável que haja um maior enfoque em se atingir uma prática de liderança, conforme a terceirização se tornar cada vez mais estratégica e, portanto, atrair maior atenção da diretoria.

Terceirização como prática de liderança

À medida que as organizações em todo o mundo visam aperfeiçoar as práticas de *sourcing*, a percepção obtida pelas organizações que estão atingindo os objetivos especificados em seus contratos de *sourcing* poderá ser útil para auxiliar as outras organizações a aprimorar a geração de benefícios mensuráveis.

A pesquisa identificou oito principais grupos de organizações clientes, definidas principalmente por sua atitude com relação ao *sourcing* e pela forma como optam por interagir com seus prestadores de serviços. Essas diferentes abordagens à terceirização levaram a uma diversidade de resultados – algumas vezes positivos, outras vezes negativos, e algumas vezes uma mistura de ambos. É um quadro complexo, e não uma simples questão de dividir as pessoas entre aquelas com relacionamentos "mal sucedidos" ou "bem sucedidos".

Em nossa análise, verificamos como os resultados reais se referem a cada um dos segmentos identificados. Os "resultados" são definidos de duas formas principais:

O grau de satisfação do cliente com a adequação da ênfase dada pelo seu contratado a diversas áreas essenciais, a saber:

- Definindo critérios de metas de custo e sucesso financeiro
- Assegurando que todas as metas do SLA sejam atingidas
- Trazendo à empresa a experiência que ela não tinha anteriormente
- Inovando e procurando ativamente formas para aperfeiçoar os serviços e/ou processos
- Assegurando que os usuários finais/departamentos de usuários estejam satisfeitos com o serviço prestado.

O grau em que o cliente acredita que o contrato gerou benefícios mensuráveis para sua empresa em termos de:

- Melhor desempenho financeiro
- Maior competitividade
- Impacto no valor do acionista/parte interessada.

Com base nesta análise5, os resultados destacaram os clientes que estão adotando práticas de liderança e aqueles cujas práticas podem ser melhor desenvolvidas.

Característica	Organizações com práticas de liderança	Organizações com baixo desempenho
Região	Essas organizações podem estar em qualquer região, porém é mais provável que sejam encontradas nas Américas.	Encontradas igualmente em todas as regiões.
Setor	É mais provável que seja o de serviços financeiros ou, em menor grau, o de mercados de consumo.	Maior probabilidade que seja o de infra–estrutura, governo e saúde.
Processo terceirizado	Probabilidade mais ou menos igual de ser o *Help Desk* ou Pesquisa e Desenvolvimento e, em menor grau, TI e telecomunicações.	Com a mesma probabilidade de ser o de Pesquisa e Desenvolvimento, segurança e manutenção, ou TI e telecomunicações.
Processo de seleção	O processo de seleção tende a se mais curto do que em muitas outras organizações.	Demorado, e geralmente permite que o processo de seleção seja mais longo e introspectivo.
Adesão geral na empresa	A visão clara e consistente da finalidade do contrato é compartilhada por todas as partes afetadas da empresa.	Diferentes funções na empresa discordam sobre a finalidade do contrato de terceirização.
Governança	O envolvimento do conselho limita–se a um único contato em intervalos trimestrais.	Contato significativo e freqüente em nível de conselho com diferentes membros do conselho, mas sem um ponto de contato central real em nível de conselho. Alta probabilidade de estar disputando com outros fornecedores os termos financeiros e comerciais – portanto, o alto nível de envolvimento do conselho pode simplesmente refletir essas disputas.
Flexibilidade do contrato	O foco no contrato parece estar no aumento da flexibilidade para levar em conta situações de mudança.	Teme–se que o contrato não tenha estipulado disposições apropriadas para mudanças na empresa / tecnologia durante a sua vigência.
Inovação e criatividade	Tendem a estar especialmente satisfeitas com o nível de inovação que o prestador de serviço traz para o contato.	Insatisfeitas com o nível de inovação que o fornecedor foi capaz de trazer à empresa. Também sentem que o fornecedor não trouxe novas habilidades e competências à empresa que essa já não possuísse anteriormente.
Mensuração dos benefícios gerados	Os processos, de antemão, parecem, em geral, menos burocráticos do que a maioria, mas o desempenho do prestador de serviços é monitorado de perto, utilizando–se diversas medidas fora dos SLAs e das métricas financeiras. O resultado líquido é que essas empresas sentem que o prestador de serviços satisfez em grande parte as suas expectativas e que a empresa obteve benefícios tangíveis.	Dependem puramente dos SLAs para monitorar os benefícios gerados.

Fonte: KPMG International Fevereiro de 2007.

Esta pesquisa visa encorajar a discussão sobre as formas de aperfeiçoar as atuais práticas de *sourcing*.

É essencial que tanto os clientes quanto os prestadores de serviços busquem melhores formas de assegurar que a terceirização continue sendo um modelo de negócios de sucesso. O exame e a avaliação das características de organizações com melhor desempenho ajudarão as outras organizações a desenvolver e implementar práticas mais sólidas.

Com um maior enfoque em questões e oportunidades de terceirização, a evolução das práticas atuais é vital para a viabilidade de longo prazo dessa importante ferramenta estratégica.

Contatos globais de *sourcing* da KPMG

Para maiores informações sobre as questões levantadas nesta pesquisa favor contatar:

Egidio Zarrella
Sócio Global IT Advisory
Sydney, Austrália
+61 2 9335 7590
ezarrella@kpmg.com.au

Pradeep Udhas
Sócio Global Sourcing Advisory
Mumbai, Índia
+91 22 3983 5400
pudhas@kpmg.com

Kumar Parakala
Diretor Global de Operações IT Advisory
Sydney, Austrália
+61 2 9335 7820
kparakala@kpmg.com.au

Brett Hall
Sócio ASPAC Sourcing Advisory
Melbourne, Austrália
+61 3 9288 6204 bhall@kpmg.com.au

Arm in Weyell
Sócio EMA Sourcing Advisory
Frankfurt, Alemanha
+49 69 9587 2745
aweyell@kpmg.com

Kalpana Ramakrishnan
Sócio – Américas Sourcing Advisory
Los Angeles, EUA
+1 714 850 4355
kramakrishnan@kpmg.com

No Brasil

Sidney T. Ito
Sócio – Risk Advisory Services
+55 11 2183–3312

Ana Rosa Rios
Sócia – Information Risk Management
+55 11 2183–3316

rasbrasil@kpmg.com.br

Esta pesquisa não poderia ter sido redigida sem as valiosas contribuições de Egidio Zarrella, Pradeep Udhas, Kumar Parakala, Armin Weyell, Kalpana Ramakrishnan, Brett Hall, Peter Merrick, Jacqueline Riley, Alex Blues, Jehil Thakkar, Anish Zaveri, Michael Grasso, Tim Dougherty, Greg Corlis, David McAllister, Rebecca Daniels e Andrea Wang.

kpmg.com.br

Tradução em português da publicação *Strategic evolution: A global survey on sourcing today* da KPMG International. Janeiro de 2007.

Todas as informações apresentadas neste documento [ou inserir o nome da publicação, do informativo ou de outro material que esteja sendo remetido] são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2007 KPMG Risk Advisory Services Ltda., uma sociedade brasileira e firma–membro da rede KPMG de firmas–membro independentes e afiliadas à KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e o logotipo KPMG são marcas comerciais registradas da KPMG International, uma cooperativa suíça.