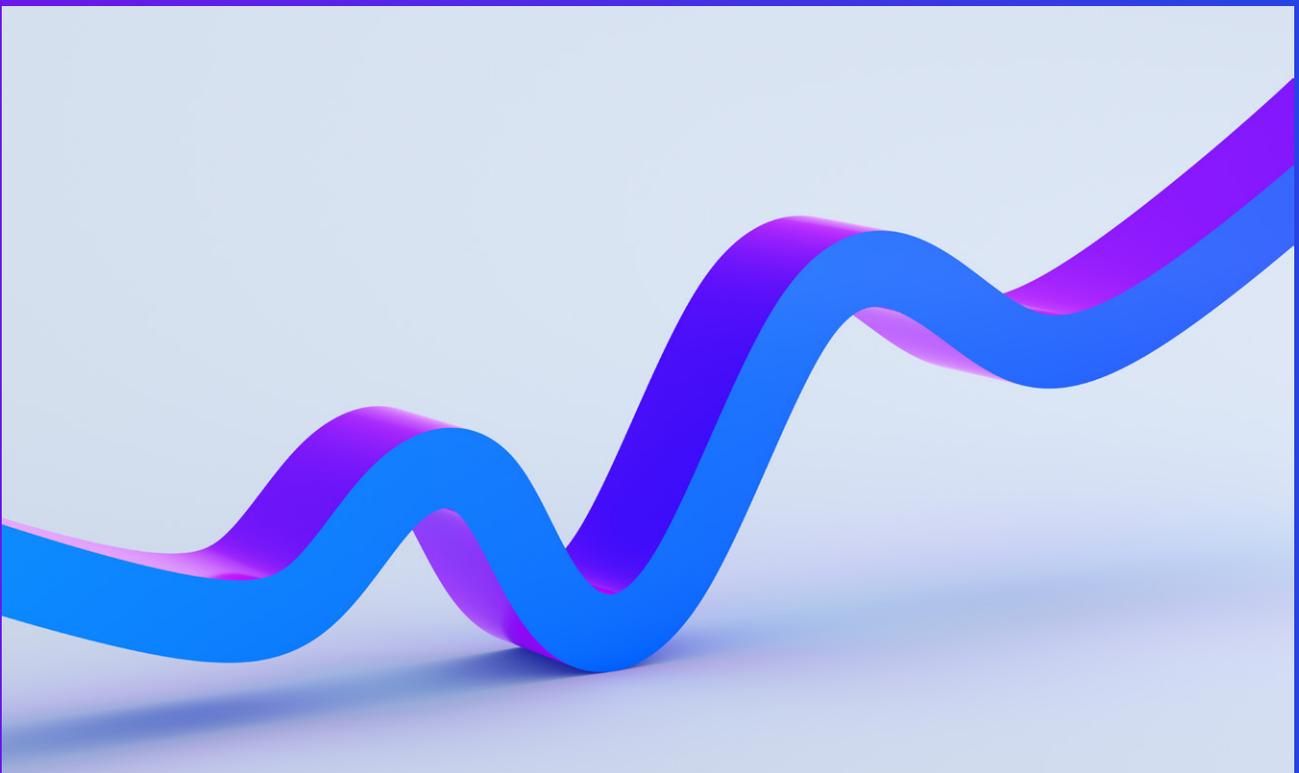




Tendências de Sourcing 2022

A visão de consultoria de serviços compartilhados e *outsourcing* sobre o mercado em rápida evolução



Novembro de 2022

kpmg.com.br

Prefácio

A publicação *Tendências de Sourcing 2022* apresenta uma visão sobre o mercado de consultoria de serviços compartilhados e *outsourcing*. Este estudo foi elaborado com base em experiências de campo realizadas com clientes e prestadores de serviços em todo o mundo. As tendências são abordadas a partir de uma perspectiva de *digital sourcing* (TI) e de suprimentos de processos de negócios.

Ao longo do último ano, observamos nossos clientes enfrentando desafios para definir modelos operacionais de suprimentos mais adequados à nova realidade. Se, por um lado, esses modelos operacionais precisam enfrentar os desafios pós-pandemia e geopolíticos impactados pela incerteza no mercado global, pelo outro lado, eles devem acompanhar o ritmo acelerado da transformação digital e mudança na mentalidade nos clientes internos e prestadores de serviços.

O cenário atual mudou a maneira com a qual as organizações devem colaborar com seus parceiros. As estratégias modernas de suprimentos precisam simultaneamente fortalecer os serviços, a inovação e a transformação digital. Essa é iniciativa urgente em relação ao modelo de operação de fornecedores e ecossistemas encontrados atualmente.

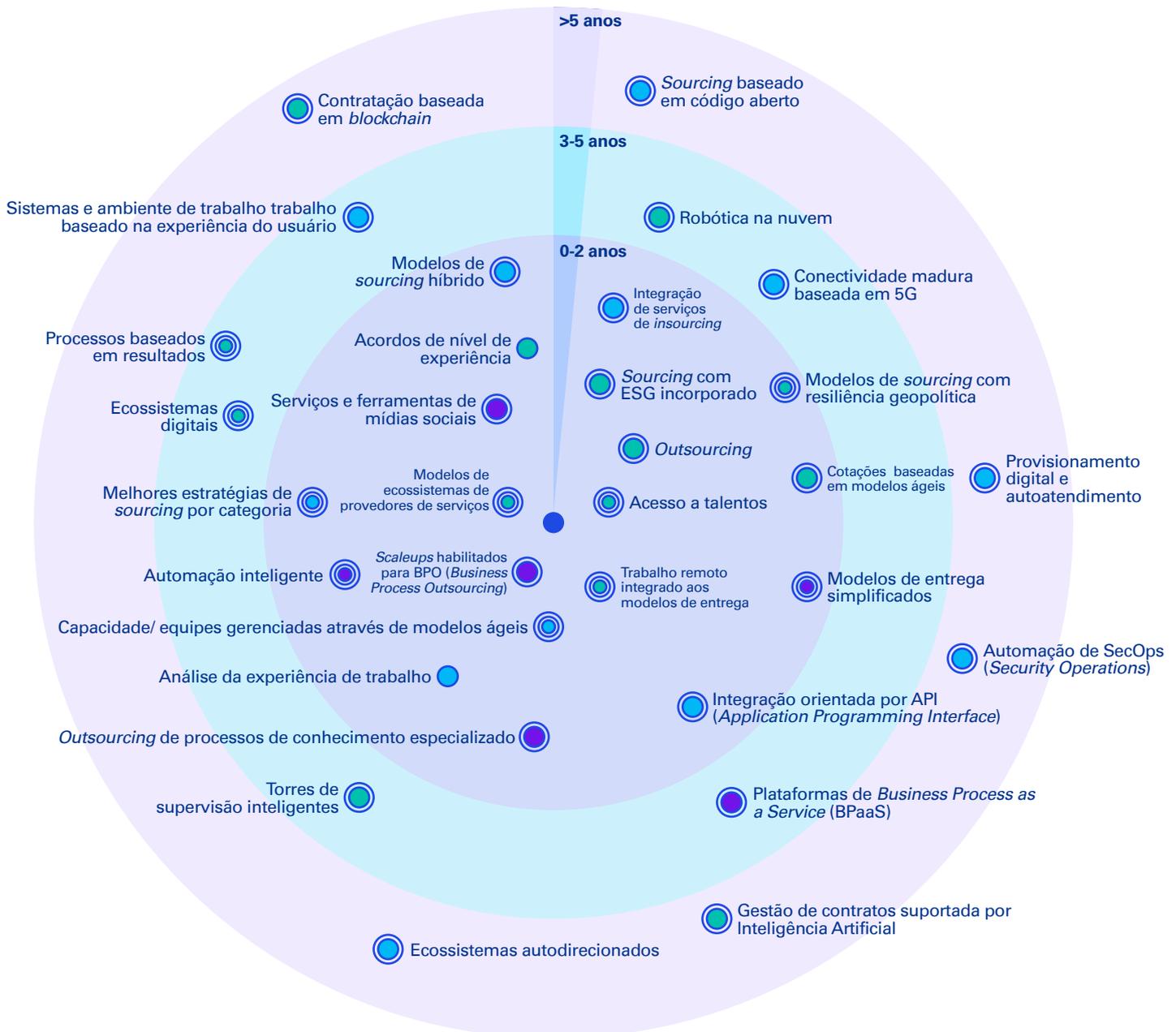
Outra tendência que está se tornando dominante está relacionada aos fatores ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance* - ESG). Muitas organizações estão incorporando objetivos de ESG e priorizando iniciativas com base em seu nível de importância e impacto. Os líderes na transformação em seus processos de suprimentos já incorporam a mentalidade de ESG em seus modelos operacionais.

Nessa publicação, apresentamos *insights* valiosos para que as empresas possam enfrentar os desafios de suprimentos com confiança.

Para discutir as tendências com mais detalhes ou avaliar como a KPMG pode ajudar a sua organização, entre em contato com nossos especialistas em suprimentos listados ao final do estudo.

Tendências em Suprimentos 2022

As tendências apresentadas neste estudo se referem a *digital sourcing* (TI), contratação de processos de negócios ou ambos. Para cada tendência, foi previsto o seu impacto, que foi avaliado em três níveis: grande, moderado e mínimo.



Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

Possíveis impactos: ○ Mínimo ○ Moderado ○ Grande

Tendências de Sourcing 2022

As tendências de *digital sourcing* (TI) e de *sourcing* de negócios de curto prazo mais importantes:

Acesso a talentos

As taxas de rotatividade no setor de *outsourcing* estão aumentando, causando uma crise de talentos em todo o mundo. Espera-se que este aumento seja resultado de um crescimento na demanda, após uma queda no início da pandemia e do impacto da instabilidade política global. Clientes e prestadores de serviços precisam de acesso global a talentos para enfrentar esses desafios.

Modelos de *sourcing* com resiliência geopolítica

A geopolítica pode ter um impacto profundo nos modelos operacionais de contratação. Os governos dos principais destinos *nearshore* (*sourcing* em países próximos) e *off-shore* (*sourcing* em países distantes) estão se concentrando em melhorar suas vantagens competitivas, enquanto a estabilidade política global em um determinado país ou região pode ter um impacto negativo na continuidade dos negócios e no investimento estrangeiro. Isso exige estratégias de *sourcing* que forneçam opções mais resilientes.

Sourcing com ESG incorporado

Muitas organizações estão incorporando objetivos corporativos de ESG em sua estratégia de negócios, o que afeta o modelo operacional de suprimentos. Na Europa, regulamentações de ESG estão sendo implementadas, tais como a *EUTaxonomy*, na qual condições são apresentadas para qualificar as ações como objetivos baseados na sustentabilidade. As estratégias e os modelos operacionais de *sourcing* precisam incorporar a mentalidade dos fatores ESG.

Outsourcing relacional

O mercado está mudando de uma cooperação de *outsourcing* baseada em negócios para uma cooperação de *outsourcing* baseada em relacionamentos. O *outsourcing* baseado em relacionamentos enfatiza um melhor entendimento das dependências mútuas e das capacidades complementares. As organizações estão diferenciando seu tipo de relacionamento com base nas suas necessidades.

Maior foco em modelos de provedores baseados no ecossistema

De maneira geral, reconhecemos que a digitalização crescente das cadeias de valor dos clientes resulta em uma quantidade crescente de (inter)dependências entre clientes, soluções digitais e respectivos prestadores de serviços. Gerenciar essas (inter)dependências em um mercado acelerado é algo difícil de organizar internamente. Essa tendência já foi identificada na edição do ano passado deste estudo. Neste ano, observamos que os clientes aceleraram a criação de ecossistemas aliados para facilitar a gestão mais eficaz das capacidades (inter)dependentes e complementares mencionadas acima.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

0-2 anos

Acesso a talentos

A taxa de *churn* (perda de talentos) no setor de *outsourcing* está aumentando e causando uma crise de talentos em todo o mundo. Estimamos que essa taxa aumentou para aproximadamente 20% globalmente, e em países de baixo custo as taxas variam entre 30% e 50%. Esse aumento é provavelmente resultado de um pico na demanda, após uma desaceleração no início da pandemia. Tanto clientes quanto fornecedores precisarão acessar talentos em todo o mundo para enfrentar esses desafios.

Modelos de sourcing com resiliência geopolítica

A geopolítica pode ter um impacto profundo nos modelos operacionais de suprimentos. Os governos dos principais destinos *nearshore* e *off-shore* estão se concentrando em melhorar suas vantagens competitivas (por exemplo, estimulando programas educacionais), enquanto a estabilidade política global em um determinado país ou região pode ter um impacto negativo na continuidade dos negócios e no investimento estrangeiro. Isso exige estratégias de suprimentos que forneçam opções mais resilientes.

Sourcing com ESG incorporado

Muitas organizações estão incorporando objetivos corporativos de ESG em sua estratégia de negócios, o que afeta o modelo operacional de suprimentos. Na Europa, regulamentações de ESG estão sendo implementadas, tais como a *EU Taxonomy*, na qual condições são apresentadas para qualificar as ações como objetivos baseados na sustentabilidade. As estratégias e os modelos operacionais de *sourcing* precisam incorporar a mentalidade dos fatores ESG.

Melhores estratégias de sourcing por categoria

As organizações estão adotando as melhores estratégias de *sourcing* por categoria com o objetivo de permitir que seus negócios e departamentos de TI implementem os processos capazes de adaptar-se rapidamente de modo a manter sua eficiência. As organizações que estão saindo de um modelo atendido por um único fornecedor (o qual tenta cobrir todo o espectro de soluções) precisam adotar, integrar ou migrar para novas soluções de TI e serviços digitais mais rápido do que nunca. Por exemplo, uma organização pode escolher diferentes fornecedores para plataformas funcionais e alocar atividades entre os fornecedores com base nas habilidades e competências necessárias.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

0-2 anos

Modelos de ecossistemas de provedores de serviços

A crescente digitalização das cadeias de valor do cliente resulta em uma quantidade crescente de (inter)dependências entre clientes e soluções digitais, e os respectivos provedores de serviços exigem modelos de provedores baseados no ecossistema. Gerenciar as (inter)dependências em um mercado acelerado é algo difícil de organizar internamente. A criação de ecossistemas aliados para facilitar uma gestão mais eficaz das capacidades (inter)dependentes e complementares mencionadas acima está acelerada.

Automação inteligente

Automação Inteligente deve fazer parte do portfólio de serviços de fornecedores de *business process outsourcing* (BPO). Através da adoção de novos parceiros, os principais fornecedores de BPO estão incorporando esse tipo de automação aos seus serviços para clientes. Dessa maneira, eles podem se beneficiar de uma prestação de serviços mais eficiente, inovadora e rápida, diminuindo seu risco trabalhista. Isso também pressiona os fornecedores de BPO, pois os clientes também podem implementar a automação inteligente internamente. Quando eles não conseguem fornecer tecnologias de automação maduras, como a Automação Robótica de Processos (*Robotic Process Automation* - RPA), Inteligência Artificial (IA) e *machine learning* (ML), os clientes estão considerando a terceirização dessas atividades.

Modelos de sourcing híbrido

Os serviços gerenciados de TI estão cada vez mais sendo combinados com serviços baseados em nuvem, criando modelos de *sourcing* híbrido. Embora os modelos de entrega "como serviço" (*As-a-Service*) públicos e privados forneçam claramente benefícios tangíveis, a maioria das organizações exigirá uma combinação de soluções de TI dedicadas e serviços baseados em nuvem no futuro próximo. Os clientes estão repensando sua própria posição nesses modelos, incluindo o nível de responsabilidade E2E (*end-to-end*, ou de ponta a ponta, em português).

Acordos de nível de experiência

Os acordos de nível de experiência (*Experience Level Agreements* - XLA) são utilizados para monitorar a entrega do serviço, além das métricas de entrega tradicionais. O resultado é um foco mais forte no resultado dos serviços prestados, incluindo o valor agregado do próprio fornecedor. Conforme os arranjos de *outsourcing* relacional estão se tornando cada vez mais populares, os acordos de nível de experiência também estão sendo implementados com mais frequência. Os clientes esperam a "experiência da Amazon": serviços personalizados, simplificados, antecipados e automatizados. As análises aprimoradas e uma melhor conexão entre o *middle*, *back* e *front office* podem contribuir para essa necessidade.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

0-2 anos

Outsourcing relacional

O mercado está migrando dos relacionamentos de *outsourcing* baseados em transações para o *outsourcing* baseado em relacionamentos. As organizações estão diferenciando seu tipo de relacionamento com base na natureza da prestação do serviço, passando de declarações de trabalho (*Statements of Work - SOWs*) para declarações de resultados (*Statements of Outcome - SOOs*). Isso exige uma mudança de perspectiva. O *outsourcing* baseado em relacionamentos concentra-se em um melhor entendimento das dependências mútuas e capacidades complementares. Os métodos de *outsourcing* baseados nos relacionamentos, (como o *Vested outsourcing*), podem ser ferramentas valiosas para atingir esses objetivos.

Integração de serviços de *insourcing*

A mudança para as melhores estratégias de suprimento para a categoria, as rápidas transformações da tecnologia e o uso de diferentes soluções em nuvem, entre outros fatores, aumentaram significativamente o valor estratégico da integração de serviços e dos recursos de organização de serviços para um departamento de TI. Dessa forma, as organizações estão reconsiderando a terceirização desses recursos e começaram a internalizá-los.

Outsourcing de processos de conhecimento especializado

É o tipo de *outsourcing* que gerencia o conhecimento especializado e a resolução de problemas, geralmente envolvendo uma organização externa ou terceiros, muitas vezes localizados em uma região geográfica diferente. Os motivos para as organizações utilizarem o *outsourcing* de processos de conhecimento especializado (*Knowledge Process Outsourcing - KPO*) são a falta de habilidades específicas na organização ou no mercado regional como oportunidade de redução de custos. Os serviços típicos para o KPO são: pesquisa e desenvolvimento (P&D), consultoria financeira, jurídico, análise de dados etc.

Capacidade/equipes gerenciadas através de modelos ágeis

Conforme as organizações estão adotando cada vez mais modelos ágeis de trabalho, os modelos de entrega de serviços gerenciados tradicionalmente (por exemplo em modelo *waterfall*) são percebidos como "ultrapassados". Uma tendência crescente é a contratação de capacidade ou equipes gerenciadas em modelo ágil, em que um fornecedor de TI é responsável não apenas pelas entregas da própria equipe, mas também pela qualidade do grupo e de seus membros, pela eficácia e pelo crescimento da equipe para oferecer o máximo valor para o cliente.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

0-2 anos

Cotações baseadas em modelos ágeis

A abordagem de cotações baseadas em modelos ágeis é caracterizada por iterações curtas, maior colaboração com os fornecedores e uma forte ênfase no ajuste entre as necessidades do comprador e as soluções padrão do fornecedor, com o objetivo final de selecionar provedores promissores no início o processo. A licitação tradicional pode ser um processo demorado e caro de definição de requisitos e de desenvolvimento de soluções. O aumento do nível de interação nesta abordagem fornece *insights* relevantes sobre o ajuste cultural entre as partes.

Scaleups habilitados para Business Process Outsourcing (BPO)

Com a escassez crescente de talentos em todo o mundo e o orçamento limitado para contratações, as *startups* podem se beneficiar de fornecedores para se tornarem *scaleups*. Ao colaborar com fornecedores, elas podem explorar o mercado global de talentos, o conhecimento do mercado de trabalho e o uso da tecnologia e inovação sem investimentos significativos. Espera-se que as *startups* usem cada vez mais o *outsourcing* de processos de recrutamento nos próximos anos, com potencial de expansão para outras funções, como finanças e compras, conforme continuam crescendo.

Integração orientada por interfaces de programação de aplicação (Application Programming Interfaces – APIs)

A integração orientada por APIs permite que os clientes democratizem o acesso aos seus ativos e recursos existentes em seus sistemas. Essa tendência resulta em um ecossistema de APIs que exige uma integração de serviços madura, organização de serviços, gerenciamento de diversos fornecedores e contratos, além dos recursos de gerenciamento de contratação para selecionar, implementar, gerenciar e finalizar ou renegociar serviços e ferramentas que fazem parte do ecossistema.

Modelos de entrega simplificados

As organizações podem ter até cinco fornecedores e, ao mesmo tempo, ter times internos, criando uma entrega complexa e fragmentada em todo o mundo. Ao reformular os modelos de entrega, os fornecedores globais (*global business suppliers*- GBS) e a liderança operacional visam simplificar e agilizar os modelos de entrega, harmonizando os centros logísticos e aumentando a eficiência operacional.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

0-2 anos

Serviços e ferramentas de mídias sociais

Os prestadores de serviços têm investido em ferramentas e recursos para oferecer uma ampla gama de serviços nas mídias sociais. Isso se baseia na demanda crescente das organizações para usar as mídias sociais como uma camada adicional de comunicação com seus clientes. Essas ofertas de serviços englobam o monitoramento, inteligência de negócios e ações de resposta ao *feedback* do cliente. Espera-se que os prestadores de serviços invistam mais em equipes dedicadas de serviços de mídias sociais que trabalharão em estreita colaboração com os agentes de atendimento ao cliente para melhorar os prazos de entrega e, acima de tudo, a experiência do cliente.

Trabalho remoto integrado ao modelo de entrega

As organizações foram capacitadas para o trabalho remoto durante a pandemia de covid-19 e demonstraram os benefícios de integrar esse modelo de trabalho. Nos países mais competitivos em termos de custo, como a Índia, o trabalho remoto oferece aos funcionários a oportunidade de morar mais perto de suas famílias, reduzindo custos como deslocamento e aluguel. Os fornecedores de BPO e de *information technology outsourcing* (ITO) precisam encontrar maneiras sustentáveis de fornecer seus serviços em função dos novos desafios que esse novo modelo de trabalho traz (por exemplo, diminuição da produtividade). Outra área de preocupação é a proteção do *Compliance* em estações de trabalho remotas, que devem estar no topo da lista de prioridades das organizações.

Análise da experiência de trabalho

A pandemia da Covid-19 mudou a maneira como as ferramentas de TI para os usuários (*End User Computing* - EUC) são utilizadas. Por meio da análise de seu uso, as soluções tradicionais de EUC estão se tornando mais inteligentes, fornecendo ferramentas de dados e métricas que permitem às organizações combinar várias fontes de dados de EUC e identificar e implementar melhorias para a produtividade e eficácia da força de trabalho (por exemplo, eficácia do uso de ferramentas e índice de experiência do usuário [*User Experience Index*]).

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

3-5 anos

Plataformas de *Business Process as a Service* (BPaaS)

Estão surgindo plataformas de BPaaS desenvolvidas por fornecedores que oferecem processos padronizados com base em melhores práticas e no conhecimento do setor, ao mesmo tempo que aproveitam as melhores plataformas tecnológicas e de automação de processos. A automação está sendo incorporada para oferecer outros benefícios além da mão de obra. Espera-se que esses serviços se tornem comuns conforme os custos de entrada diminuem e os tempos de transição se acelerem. Exemplos de plataformas de BPaaS são a gestão de processos de negócios (BPM), *web analytics* e integração *business-to-business*.

Torres de supervisão inteligentes

Uma torre de supervisão inteligente é um recurso de negócios que oferece suporte à tomada de decisões oportunas, explorando o cenário de aplicações e fontes externas para monitorar dados internos e mudanças relevantes no mercado, na tecnologia e na legislação. Ela pode ser utilizada, por exemplo, no gerenciamento de segurança, como em alertas de segurança em tempo real e no fornecimento de *insights* personalizados de maneira proativa, permitindo que uma organização antecipe problemas, tendências, mudanças e oportunidades futuras mais rapidamente. As organizações podem obter esse recurso internamente ou por meio de assessores externos.

Sistemas e ambiente de trabalho baseado na experiência do usuário final

As mudanças nos requisitos e expectativas dos usuários exigem que as organizações se adaptem às necessidades emergentes e voláteis dos sistemas e ferramentas corporativas. Para manter a produtividade em um ambiente em rápida transformação, há uma necessidade maior de ferramentas de TI e de sistemas de apoio que permitam que o usuário final continue eficaz. Um ambiente de TI baseado na experiência do usuário final será crucial para o trabalho colaborativo realizado de maneira segura e produtiva neste novo modelo híbrido de trabalho.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

3-5 anos

Processos baseados em resultados

Há uma década, os modelos baseados em resultados têm recebido mais atenção no setor de *outsourcing*. Na realidade, a maioria dos modelos comerciais ainda se baseia em transações, com muitos poucos estímulos verdadeiramente baseados em resultados. A maioria das empresas realizou alianças com seus fornecedores durante a pandemia, quando os fornecedores demonstraram sua agilidade e valor em tempos de crise. Isso impulsionará o desenvolvimento para um relacionamento profundamente integrado e mutuamente dependente por meio de riscos e investimentos compartilhados com fornecedores.

Robótica na nuvem

As plataformas de robótica em nuvem facilitam um nível mais alto de interação humano-robô. Por meio da tecnologia em nuvem, os recursos básicos dos *bots* são aproveitados com grande poder de processamento e de recursos de armazenamento, *offload* de tarefas de computação intensivas, como reconhecimento de imagem, download de novas funcionalidades e atualizações de software. A robótica em nuvem irá se tornar parte do portfólio de serviços dos fornecedores e, dessa forma, permitirá uma maior transformação digital, fornecendo automação *end-to-end* (de ponta a ponta) aos clientes, além de alavancar automação através de RPA em fluxos de trabalho.

Conectividade madura baseada em 5G

A conectividade de Internet móvel de última geração oferece velocidades mais rápidas e conexões mais confiáveis. A baixa latência da tecnologia 5G possibilita um ambiente conectado e autônomo inédito. Os departamentos de suprimentos devem acompanhar o desenvolvimento dessa infraestrutura de perto para antecipar novos requisitos surgidos a partir de novas soluções de TI em tempo hábil.

Domínios: ● Digital *sourcing* (TI) ● *Sourcing* de processos de negócios ● Tendência de *sourcing* geral

>5 anos

Gestão de contratos suportada por IA

A Inteligência Artificial (IA) na gestão de contratos é um novo recurso na área de *sourcing* e está amadurecendo rapidamente. A IA tem como objetivo apoiar a organização de gerenciamento de serviços a executar e controlar compromissos contratuais de maneira automatizada (por meio de códigos de contrato inteligente e gestão de contratos digital). Essa tendência demonstra potencial para crescimento, mas a sua disponibilidade em larga escala atualmente está limitada a soluções pontuais.

Contratação baseada em *blockchain*

Essa é uma maneira mais inteligente de contratação. Algumas iniciativas podem resultar na substituição de contratos impressos por documentos digitais compartilhados por meio de um banco de dados para visualizar, revisar e aceitar alterações contratuais com segurança, tudo isso capturado em um registro de *blockchain* (um formulário digital incorruptível). Esses contratos são armazenados eletronicamente em um local acessível apenas às pessoas autorizadas, com versões e atividades registradas claramente.

Sourcing baseado em código aberto

As soluções pontuais emergentes, escaláveis e mais flexíveis, gerenciadas com ferramentas automatizadas de integração e organização, oferecem mais autonomia e flexibilidade aos clientes. Os efeitos de retenção e dependências em soluções ou fornecedores de código fechado podem se tornar insatisfatórios e levar a riscos de continuidade de negócios. O mercado de código aberto crescente oferece alternativas cada vez mais viáveis para obter soluções que aumentem a flexibilidade técnica.

Domínios: ● Digital sourcing (TI) ● Sourcing de processos de negócios ● Tendência de sourcing geral

>5 anos

Automação de SecOps (*Security Operations*)

Com um número crescente de aplicativos móveis corporativos, dispositivos incorporados e soluções de IoT (*Internet of Things*, ou Internet das Coisas, em português), o impacto das violações de segurança aumentou muito. Os clientes estão avaliando a melhor opção de entrega de *sourcing* para soluções (Dev)SecOps que ajudem as organizações a combinar dados de segurança e operações para uma análise mais precisa e útil, permitindo que sejam identificados pontos cegos e priorizadas e corrigidas as falhas mais críticas em qualquer ambiente com antecedência.

Provisionamento digital e autoatendimento

O provisionamento de infraestrutura e de plataformas de serviços por meio de portais de autoatendimento está se tornando um recurso maduro. Uma próxima etapa previsível é o provisionamento de autoatendimento de soluções digitais *end-to-end* (de ponta a ponta). Os sistemas de gerenciamento de serviços corporativos, que oferecem recursos maduros para integração (por meio da organização de APIs padronizadas e recursos com pouca ou sem programação etc.), permitem que as organizações obtenham, implementem e gerenciem soluções digitais de uma maneira muito mais autônoma, reduzindo o tempo de lançamento no mercado e melhorando as capacidades de inovação.

Ecosistemas autodirecionados

Ecosistemas autodirecionados se referem a mecanismos que gerenciam uma quantidade crescente de (inter)dependências entre o cliente, soluções digitais e prestadores de serviços de forma autônoma. Para superar essas (inter)dependências, uma forte colaboração entre os diferentes *stakeholders* é necessária para identificar as melhores práticas e integrar esses aprendizados em um ecossistema autodirecionado confiável e que adicione valor a todos os *stakeholders* que estão no ecossistema.

Fale com o nosso time



Dustin Pozzetti

Sócio-líder da área de Consulting
da KPMG no Brasil e na América do Sul
dustinpozzetti@kpmg.com.br



Daniel Pacheco

Sócio-líder de Corporate Services
da KPMG no Brasil
danielpacheco@kpmg.com.br



Cristiano Rios

Sócio de Corporate Services
da KPMG no Brasil
cristianorios@kpmg.com.br



Juan Padial

Sócio-Diretor de Corporate Services
da KPMG no Brasil
jpadial@kpmg.com.br

kpmg.com.br



© 2022 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.

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.