



cutting through complexity

ADVISORY

Business Process Outsourcing (BPO)

Uma abordagem eficaz:
estratégica, tática e operacional

An efficient strategic, tactical
and operational approach

Un abordaje eficaz:
estratégico, tático y operativo

kpmg.com/BR

Metas da Alta Gestão

Top Management's Agenda

Agenda de la Alta Gerencia

Alguns desafios contínuos dos executivos de empresas globais.

Some ongoing challenges of the global company executives.

Algunos desafíos continuos de los ejecutivos de empresas globales.

How to reduce delivery time and supplies

How to improve the quality of order processing

How to improve Supply Chain

How to improve innovation processes

How to mitigate risks

How to open new markets

How to understand market potential





How to increase overall income

How to increase sales and profitability

Are there cost reduction opportunities

How to increase product/service quality

How to increase return on investment

How to increase market share

How to attract and retain quality employees

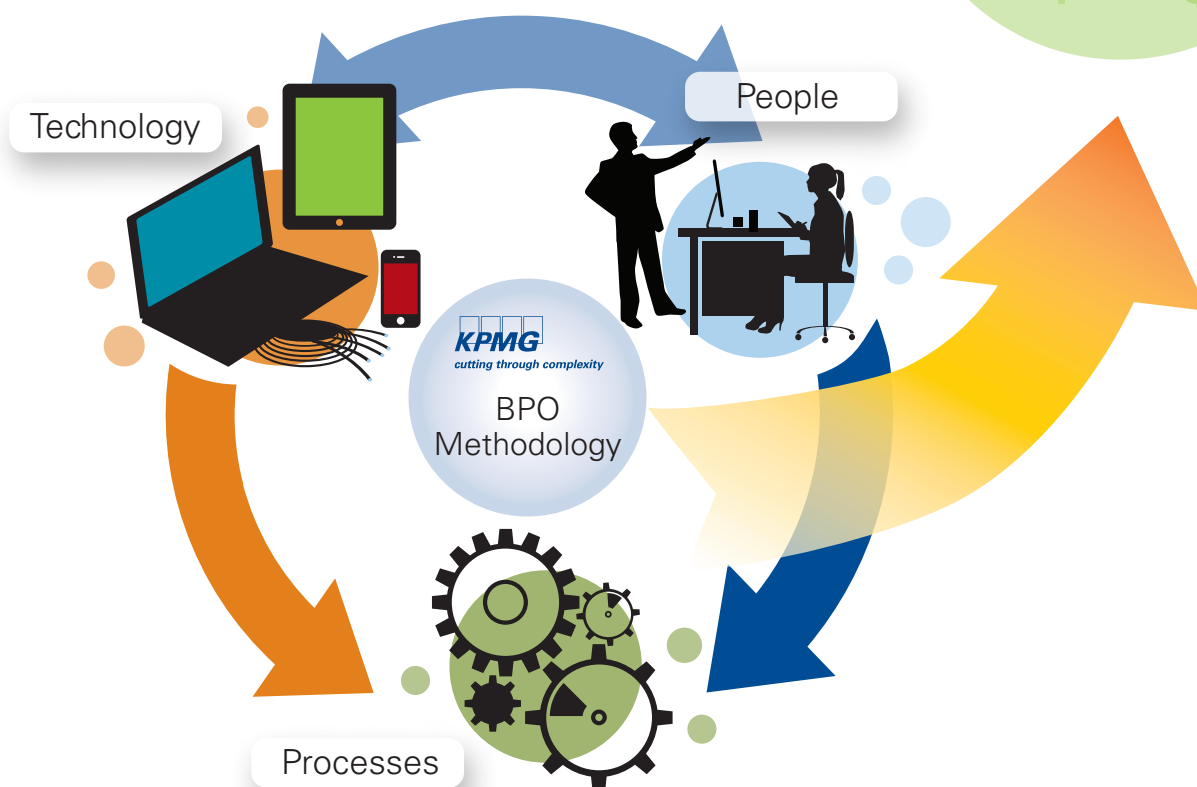
BPO, uma abordagem eficaz: estratégica, tática e operacional

BPO, an efficient approach: strategic, tactical and operational

BPO, un abordaje eficaz: estratégico, táctico y operativo

Hoje, o desafio é acompanhar o crescimento econômico e a crescente complexidade de regulação dos mercados. Ao mesmo tempo em que há uma busca maior por bens e serviços, a expansão faz da agilidade na tomada de decisões um importante diferencial competitivo e impõe cuidados redobrados com a qualidade da informação que vai alimentar os mecanismos de tomada de decisão e de readequação das estratégias de negócios.

Nesse contexto, as parcerias de BPO devem ser focadas cada vez mais na gestão de processos associada a conhecimento (pessoas) e tecnologia. Essa tendência põe em evidência modalidades mais complexas de *outsourcing*. Não se trata mais de transferir atividades a diferentes prestadores de serviços conforme as vantagens econômicas de cada contrato. O foco, agora, é em eficiência e agilidade, com redução de custos. Ou seja: as parcerias operacionais devem ser pensadas como parte de uma visão estratégica global.



Currently, the challenge is to keep up with the economy growth and the increasing complexity of markets regulations. While the search for goods and services increases, the expansion makes agility in decision-making an important competitive advantage and requires special attention to the quality of the information which will feed the mechanisms for decision-making and readjustment of business strategies.

In this context, the BPO partnerships should focus increasingly on the management of processes associated with knowledge (people) and technology. This trend highlights the most complex outsourcing categories. It is not only about transferring activities to different service providers according to the economic advantages of each contract anymore. Nowadays, the focus is on efficiency and agility, with cost reduction. That is, operating partnerships must be thought of as part of an overall strategic vision.

Actualmente, el desafío es acompañar el crecimiento económico y la creciente complejidad de regulación de los mercados. Al mismo tiempo en que hay una búsqueda mayor por bienes y servicios, la expansión hace que la agilidad en la toma de decisiones sea un importante factor diferencial competitivo e impone cuidados redoblados con la calidad de la información que alimentará los mecanismos de toma de decisión y de readecuación de las estrategias de negocios.

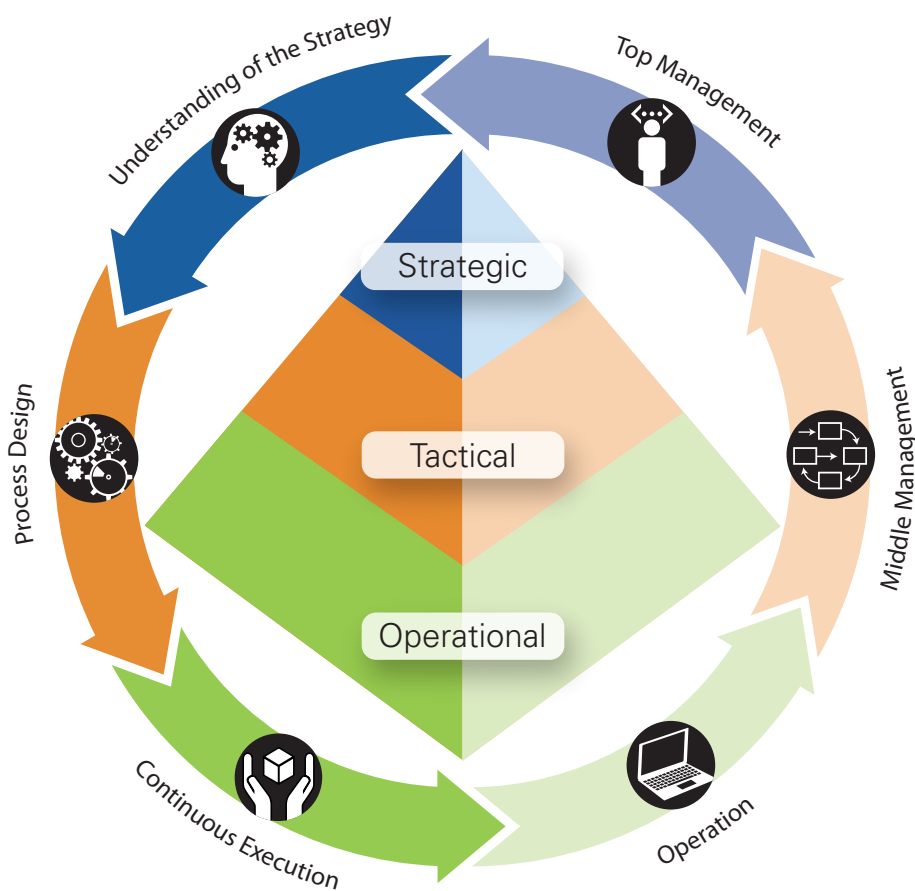
En ese contexto, las alianzas de BPO deben enfocarse cada vez más en la gestión de procesos asociada a conocimiento (personas) y tecnología. Esa tendencia deja claro modalidades más completas de subcontratación (*outsourcing*). No se trata de la transferencia de actividades para diferentes prestadores de servicios de acuerdo con las ventajas económicas de cada contrato. El enfoque ahora está en la eficiencia y en la agilidad con reducción de costos; es decir, las alianzas operativas deben pensarse como parte de una visión estratégica global.

Nossa abordagem

Our approach

Nuestro abordaje

O BPO precisa de uma visão estratégica para operacionalizar as atividades-meio e dar suporte à alta e à média gestões dos clientes na atividade-fim, para permitir uma contínua e ágil otimização dos processos, transformando dados em informações precisas e atualizadas, visando à implementação da estratégia do negócio. O cliente permanece totalmente focado em seu negócio, deixando a KPMG cuidar de toda a retaguarda operacional.



The BPO needs a strategic vision to operationalize support activities and support the top and middle management of the clients in their target activity, in order to enable a continuous and fast process optimization, turning data into accurate and timely information, aiming at implementing the business strategy. The client remains fully focused on his business, while KPMG takes care of all back-office functions.

El BPO necesita una visión estratégica para poner en operación las actividades-medio y dar soporte a la alta y media gestión de los clientes en la actividad-fin, de tal forma que permita una continua y ágil optimización de los procesos, transformando datos en informaciones precisas y actualizadas, con vistas a la implementación de la estrategia del negocio. El cliente permanece totalmente enfocado en su negocio, dejando que KPMG cuide de toda la retaguarda operativa.

Sistema de Gestão

Management systems

Sistema de gestión

A KPMG atua no *front* e no *back office* dos clientes e fornece um sistema integrado para que o cliente, desde o nível operacional até a alta gestão, tenha uma visão geral e acompanhe os processos realizados *on-line*.

A principal estratégia para oferecer aos executivos a retaguarda necessária para a melhor tomada de decisões é a utilização de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), no qual são realizados os serviços com perfil repetitivo, como folha de pagamento, contas a pagar e receber, impostos, entre outros. O CSC segue um rígido modelo de governança, estruturando, assim, uma operação capaz de viabilizar ganhos de escala aos clientes e, por fim, proporcionar informações exatas e no tempo correto para o núcleo decisório da empresa.

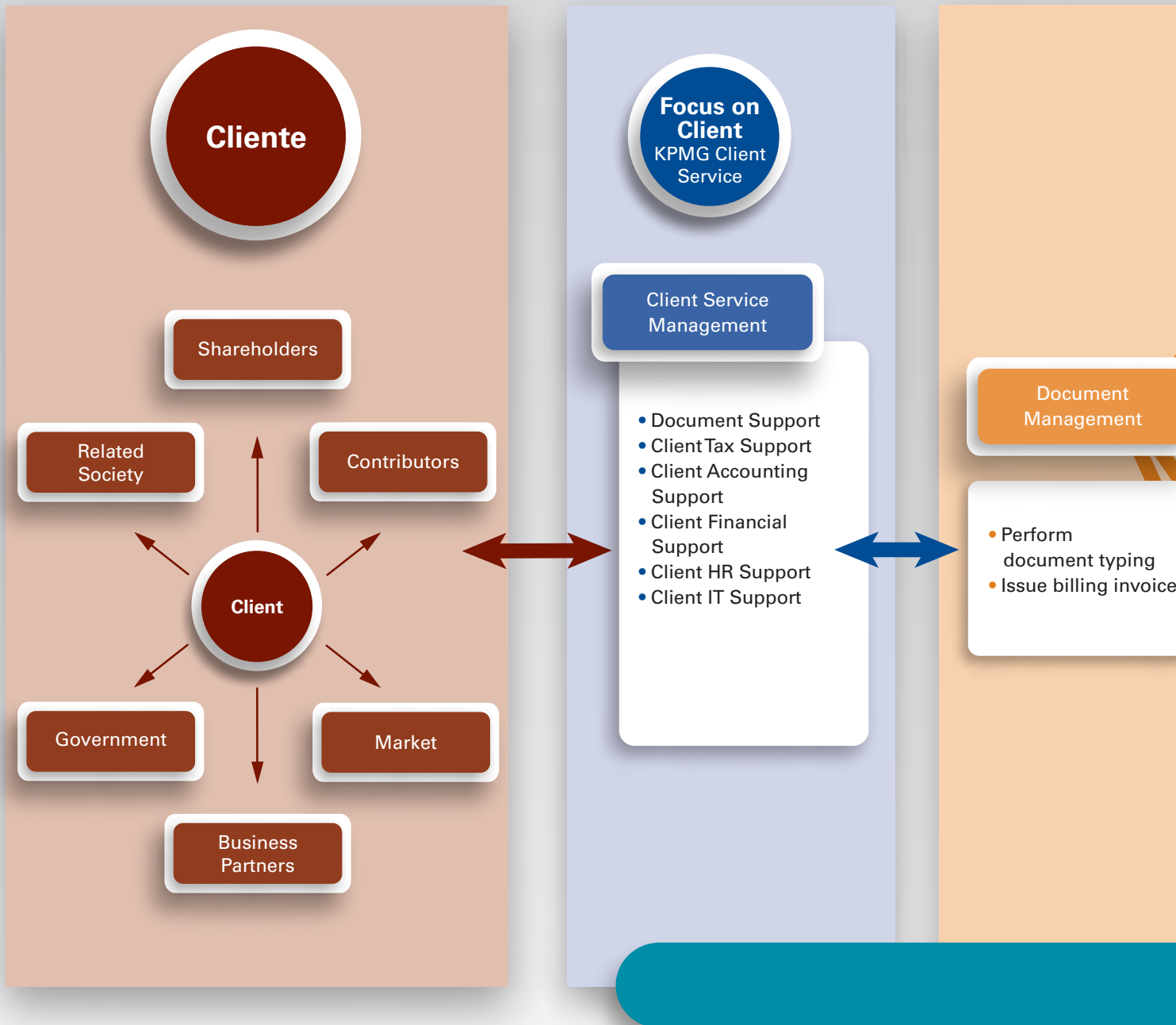
KPMG operates in the clients' front and back offices and provides an integrated system for the client, from operational to senior management positions, to have an overview and follow the processes carried out online.

The main strategy to provide executives with the necessary backup for a better decision-making is the use of a Shared Services Center (SSC), where services are performed with a repetitive profile, such as payroll, accounts payable and receivable, taxes, among others. The SSC follows a strict model of governance, thus structuring an operation capable of delivering scale economies to clients and, ultimately, of providing accurate information at the right time for the company's core decision-makers.

KPMG actúa en los sectores de *front* y *back office* de los clientes, suministrando un sistema integrado para que el cliente, desde el nivel operativo hasta la alta gestión, tenga una visión general y acompañe los procesos realizados *online*.

La principal estrategia para ofrecerles a los ejecutivos la retaguarda necesaria para que puedan tomar mejores decisiones es la utilización de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), en donde se realizan los servicios con perfil repetitivo, tales como nómina de pagos, cuentas a pagar y a cobrar, impuestos y otros más. El CSC sigue un rígido modelo de gobierno corporativo, estructurando de esa forma una operación capaz de viabilizar ganancias de escala para los clientes y, finalmente, proporcionar informaciones exactas y en el tiempo correcto al núcleo decisor de la empresa.





Modelo de gestão de processos

Responsável pelo alinhamento das expectativas e pela definição das funções e das obrigações das partes (cliente e KPMG), o modelo de gestão de processos responde por todo o fluxo de informação, desde a coleta até a entrega.

No modelo, estão estabelecidas as funções de interface com o cliente (uma célula de atendimento exclusivo). Também serão definidas as estratégias tecnológicas e o desenho dos processos que permitirão a implementação do gerenciamento dos dados. O modelo está intimamente alinhado a uma metodologia focada em inovação, boas práticas e contínua busca pela qualidade e pelo aperfeiçoamento do processo.

Process management model

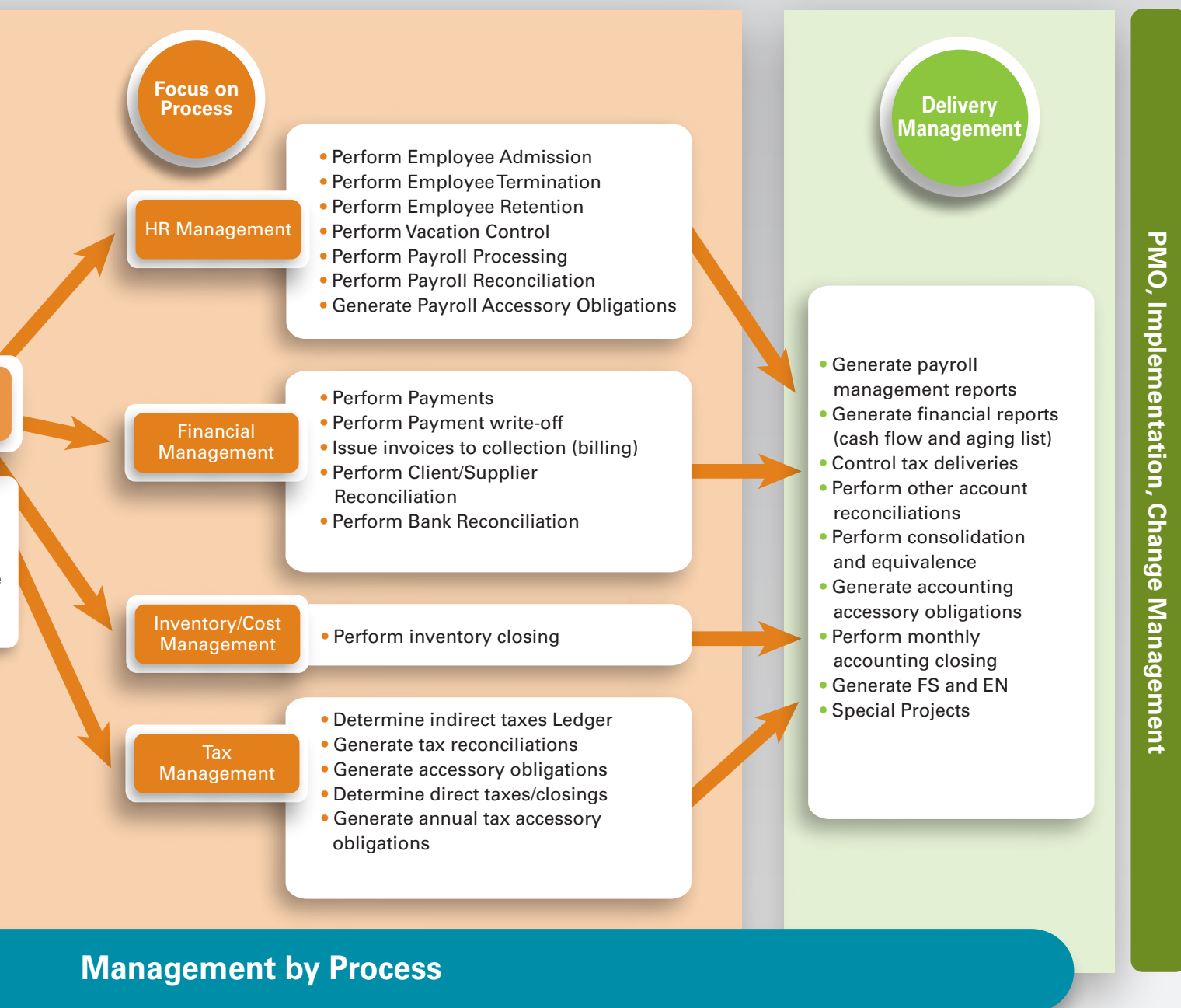
Responsible for the alignment of expectations and definition of the duties and obligations of the parties (client and KPMG), the process management model accounts for all the flow of information, from collection to delivery.

In the model, client interface functions are established (an exclusive service cell). Technological strategies and design of processes which will enable the implementation of the data management will also be established. The model is closely aligned with a methodology focused on innovation, leading practices and continuous search for process improvement and quality.

Modelo de gestión de procesos

Es responsable por el alineamiento de las expectativas y por la definición de las funciones y de las obligaciones de las partes (cliente y KPMG), el modelo de gestión de procesos responde por todo el flujo de informaciones, desde la colecta hasta la entrega.

En el modelo se establecen las funciones de interfaz con el cliente (una célula de atención exclusiva). También se definirán las estrategias tecnológicas para el diseño de los procesos que permitirán la implementación de la gestión de los datos. El modelo está íntimamente alineado a una metodología enfocada en la innovación, las buenas prácticas y la búsqueda continua por la calidad y el perfeccionamiento del proceso.



Modelo de entrega

Modelo de processos com foco na entrega feito por meio de um detalhamento dos serviços e uma gestão dos controles. O detalhamento é feito com base em um acordo de nível de serviço (SLA's), ferramenta que dá à gestão o nível exigido de qualidade e continuidade. Outro fator importante do modelo é o acompanhamento passo a passo da qualidade de desempenho dos profissionais envolvidos com o cliente, por meio de indicadores de performance (KPI's) e com foco nas atividades, a fim de que os serviços prestados ao cliente estejam sempre em linha com as expectativas.

Delivery model

Process model focusing on the delivery by means of service specification and management of controls. The specification is performed based on a service level agreement (SLA), a management tool that provides management with the required level of quality and continuity. Another important aspect of the model is the step-by-step follow-up of the performance quality of the professionals involved with the client through performance indicators (KPIs) and focus on activities, so that services provided to the client are always in line with the expectations.

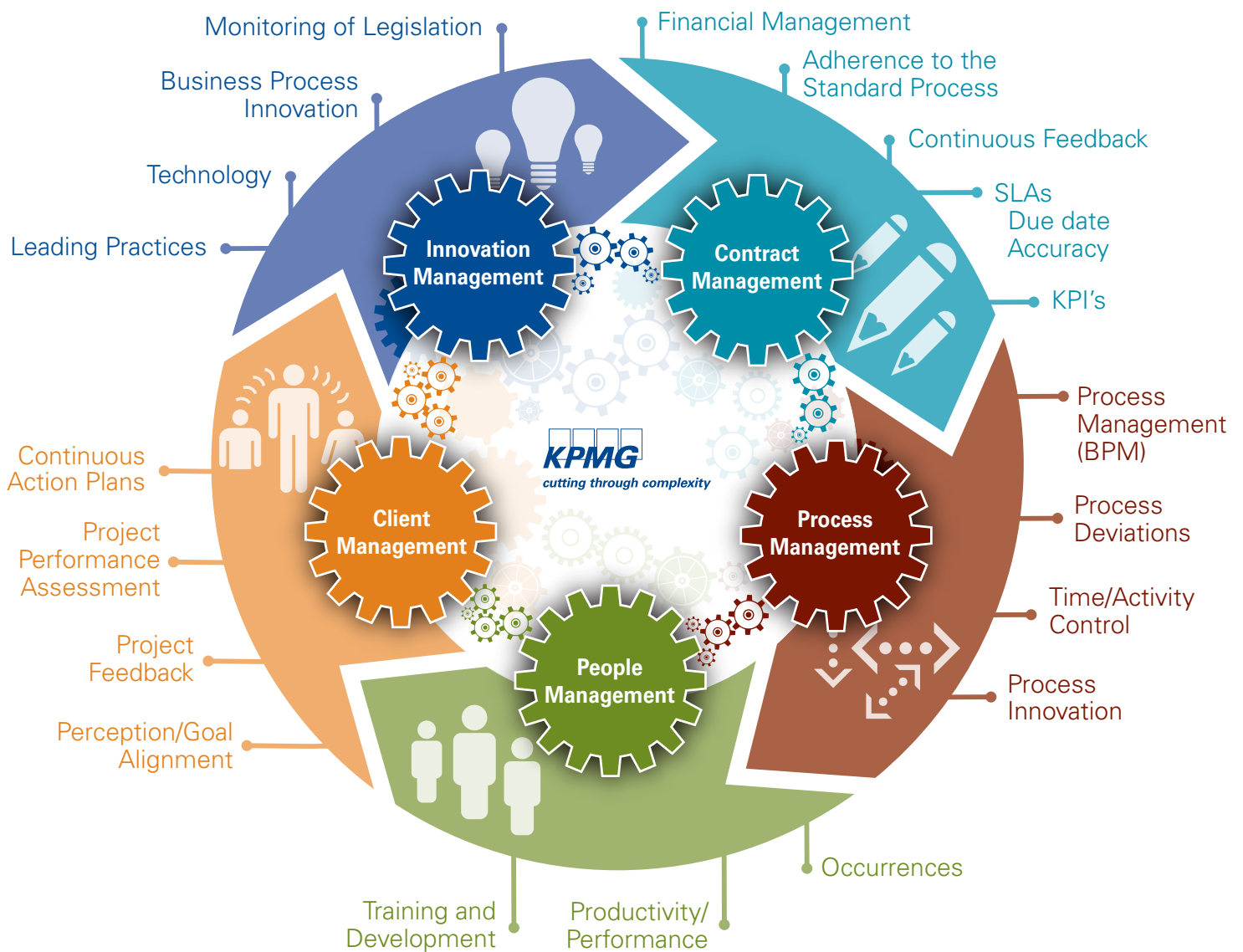
Modelo de entrega

Modelo de procesos con enfoque en la entrega realizado por medio de una pormenorización de los servicios y una gestión de los controles. La pormenorización se realiza con base a un acuerdo del nivel de servicio (SLA's), herramienta que proporciona a la gestión el nivel exigido de calidad y continuidad. Otro factor importante del modelo es el acompañamiento paso a paso de la calidad de desempeño de los profesionales envueltos con el cliente, por medio de indicadores de desempeño (KPI's) y con enfoque en las actividades, con la finalidad de que los servicios prestados al cliente siempre estén en línea con las expectativas.

Modelo de Governança

Governance model

Modelo de governo corporativo



Uma gestão focada em inovação e qualidade deve ter um modelo eficaz de monitoramento dos serviços. A utilização de um modelo de governança focado na entrega com qualidade proporciona ao cliente acesso a informações, reduzindo o risco na tomada de decisão.

A management focused on innovation and quality must have an effective model for monitoring services. The use of a governance model focused on quality delivery provides client with access to information, reducing risks in decision-making.

Una gestión enfocada en innovación y calidad debe tener un modelo eficaz de monitoreo de los servicios. La utilización de un modelo de gobierno corporativo enfocado en la entrega con calidad proporciona al cliente el acceso a la información, reduciendo el riesgo de la toma de decisión.



Nossos Serviços

Os profissionais de BPO, com o apoio das áreas de Tax e Advisory, auxiliam os clientes a redesenhar e melhorar os processos. Nossos serviços são modulares e podem ser contratados separadamente:

Contabilidade Fiscal

- Balancetes, balanços patrimoniais e DRE
- Gestão de ativo fixo e custos
- Escrituração e geração contábil e obrigações legais
- SPED Contábil

Controladoria Gerencial

- Análise orçado x realizado
- Relatórios por caixa e competência
- Demonstrativos gerenciais
- Análise de custos
- Resultados por unidade de negócio
- US GAAP – IFRS - CPCs

Rotinas Fiscais e Tributárias

- Apuração de impostos
- Escrituração fiscal e obrigações acessórias
- Resumo de faturamento e impostos gerados de todo mês
- Posição de impostos em aberto e mapas de compensação
- SPED Fiscal/PIS/COFINS

Planejamento

- *Budget e forecast* atualizados
- Demais relatórios gerenciais e de gestão orçamentária definidos entre as partes

Tesouraria

- Rotinas de contas a receber, crédito e cobrança
- Rotinas de contas a pagar
- Análises e projeções financeiras
- Fluxo de caixa
- Controle de saldos bancários e caixa

Otimização e Processos de Automação

Recursos Humanos

- Folha de pagamento e encargos sociais
- Benefícios
- Medicina e segurança do trabalho
- Recrutamento e seleção
- Banco de talentos
- Treinamento

Procurement

- Cadastro de fornecedores
- Cadastro de itens
- Adesão de fornecedores
- Tomada de preços
- *Sourcing*
- *Procure to pay*

Atendimento a Terceiros

- Atendimento à fiscalização
- Atendimento a auditorias
- Consultas às Secretarias da Receita Federal/Estadual/Municipal

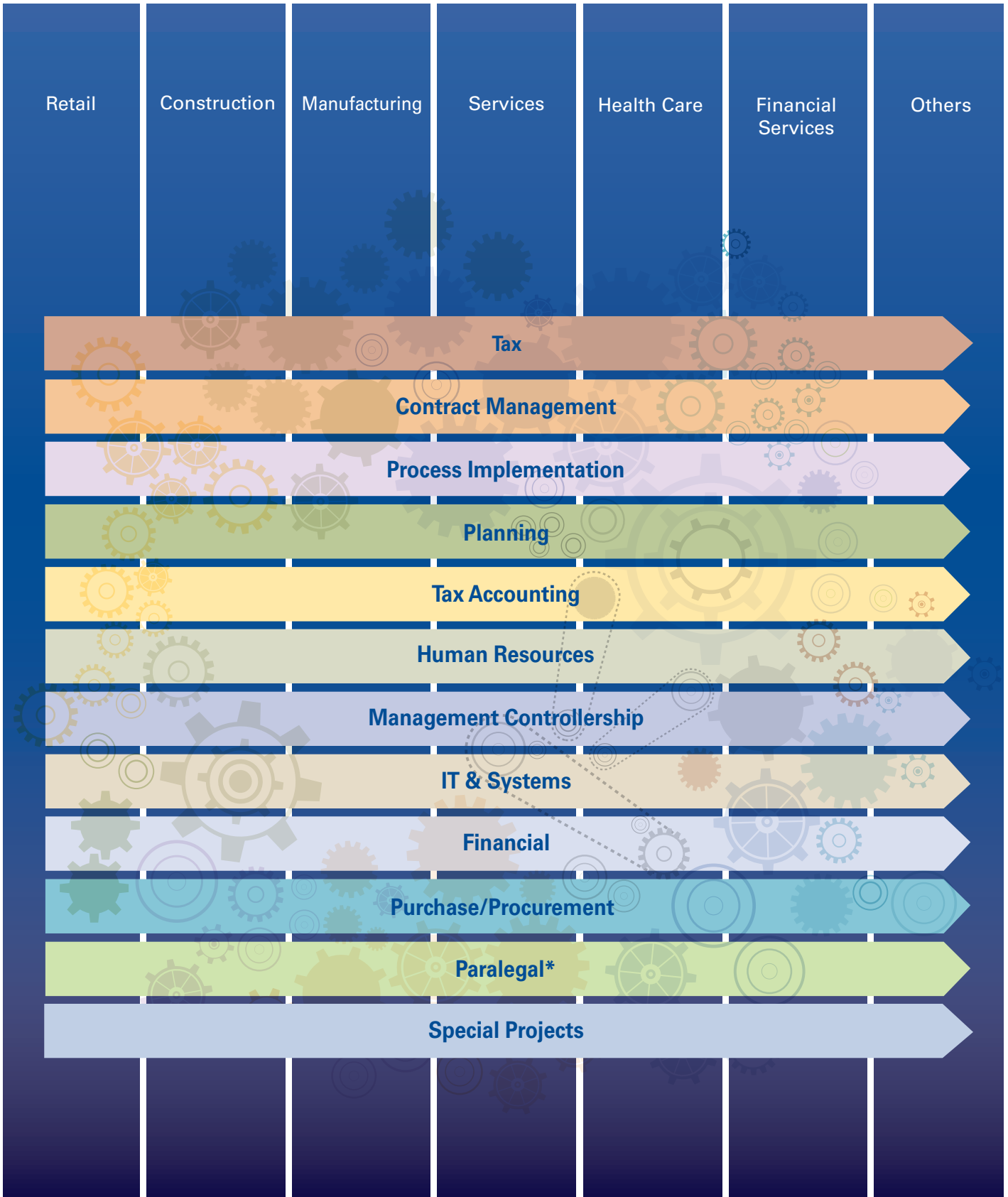
Legal Services

- Administrativo - Licitações
- Bancário e Mercado de Capitais
- Contratual
- Contencioso
- Investimentos Estrangeiros
- Investimentos Brasileiros no Exterior
- Planejamento Sucessório
- Propriedade Intelectual e Direitos
- Autorais
- Revisão Legal (due diligence e vendor due diligence)
- Societário
- Trabalhista
- Tributário e Previdenciário
- Contencioso Tributário e Previdenciário
- Recuperação de Empresas
- Revisão de Critérios de Provisionamento de Contingências
- Terceiro Setor
- Suporte Paralegal

*Este serviço é executado pelo escritório de advocacia Frignani Andrade Advogados Associados.

Projetos Especiais

Consulte-nos.



* This service is provided by Frignani Andrade Advogados Associados.

Our Services

The BPO team, with the support of the Tax and Advisory areas, supports clients in the process redesign and improvement. Our services are modular and may be contracted separately:

Tax Accounting

- Trial balances, balance sheets and statements of income
- Management of fixed assets and costs
- Bookkeeping and accounting generation and legal obligations
- SPED Accounting

Management Controllership

- Budget vs. actual analysis
- Cash and accrual basis reporting
- Management reports
- Cost analysis
- Results by business unit
- US GAAP - IFRS - CPC Pronouncements

Tax routines

- Tax assessment
- Fiscal bookkeeping and accessory obligations
- Summary of revenues and taxes generated every month
- Position of outstanding taxes and compensation reports
- SPED Tax/PIS/COFINS

Planning

- Updated budget and forecast
- Other management reports and budget management defined between the parties

Treasury

- Accounts receivable, credit and collection routines
- Accounts payable routines
- Financial analyses and projections
- Cash flow
- Control of bank balances and cash

Automation Processes and Optimization

Human Resources

- Payroll and social charges
- Benefits
- Occupational Safety and Medicine
- Recruitment and selection
- Bank of talents
- Training

Procurement

- Registration of suppliers
- Registration of items
- Supplier adhesion contract
- Price survey
- *Sourcing*
- *Procure to pay*

Assistance to Third parties

- Assistance in inspections
- Assistance in audit
- Consultation with the County/State/Federal Revenue Service

Legal Services

These services are rendered by the law firm Frignani Andrade Advogados Associados.

Special Projects

For further details, please contact us.

Nuestros Servicios

Los profesionales de BPO con el apoyo de las áreas de *Tax* y *Advisory* ayudan a los clientes a rediseñar y mejorar los procesos. Nuestros servicios son modulares y pueden contratarse separadamente:

Contabilidad Fiscal

- Balances de situación, balances generales y estados de resultados
- Gestión de activo fijo y costos
- Registro en libros y generación contable y obligaciones legales
- SPED Contable (registro contable electrónico)

Contraloría gerencial

- Análisis presupuestado x realizado
- Informes por efectivo en caja y competencia
- Informes gerenciales
- Análisis de costos
- Resultados por unidad de negocio
- US GAAP – IFRS – CPCs

Rutinas fiscales y tributarias

- Cálculo de impuestos
- Registro en libros fiscales y obligaciones adicionales
- Resumen de facturación e impuestos generados todos los meses
- Posición de impuestos en abierto y mapas de compensación
- SPED Fiscal/PIS/COFINS

Planificación

- Presupuesto y previsiones (*budget* y *forecast*) actualizados
- Otros informes gerenciales y de gestión presupuestaria definidos entre las partes

Tesorería

- Rutinas de cuentas a cobrar, crédito y cobro
- Rutinas de cuentas a pagar
- Análisis y proyecciones financieras
- Flujo de efectivo en caja
- Control de saldos bancarios y caja

Optimización y procesos de automatización

Recursos Humanos

- Nómina de pagos y cargas sociales
- Beneficios
- Medicina y seguridad del trabajo
- Reclutamiento y selección
- Banco de talentos
- Capacitación

Compras (*Procurement*)

- Registro de proveedores
- Registro de ítems
- Adhesión de proveedores
- Toma de precios
- *Sourcing*
- *Procure to pay*

Atención a terceros

- Atención a la fiscalización
- Atención a auditorías
- Consultas a las Secretarías de Hacienda Federal/Estadual/Municipal

Servicios jurídicos (*Legal Services*)

Este servicio lo realiza el estudio de abogados Frignani Andrade Advogados Associados.

Proyectos especiales

Consúltenos para mayores detalles.

KPMG no Brasil

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Contamos com 138.000 profissionais atuando em 150 países. No Brasil, são, aproximadamente, 4.000 profissionais trabalhando em 20 cidades, distribuídos em 12 Estados e no Distrito Federal.

No Brasil, a missão da Organização é a de crescer e fortalecer sua presença no mercado nacional, com especial atenção para as empresas do Mercado Empreendedor e para a atração e desenvolvimento de talentos. Para isso, a forte presença da KPMG em cada uma das regiões brasileiras e a incorporação de novos profissionais levam a Organização a alcançar resultados expressivos, contribuindo também para o desenvolvimento dos clientes, que são atendidos em suas cidades e em suas especificidades, independentemente do tamanho de seu negócio, com a mesma qualidade praticada internacionalmente.

KPMG in Brazil

KPMG is a global network of independent professional firms providing Audit, Tax and Advisory services. We have 138,000 people working in 150 countries. In Brazil, approximately 4,000 professionals working in 20 cities located in 12 States and the Federal District.

In Brazil, our mission is to grow and strengthen our presence in the domestic market, giving special attention to businesses in the Entrepreneur Market and to talent attraction and development. Therefore, KPMG's strong presence in each of the Brazilian regions and the incorporation of new professionals lead us to achieve outstanding results, contributing to the development of clients, to whom services are provided in their own cities and according to their specificities, regardless of the size of their business, with the same quality as practiced worldwide.

KPMG en Brasil

KPMG es una red global de firmas independientes que prestan servicios profesionales de Audit, Tax y Advisory. Contamos con 138.000 profesionales que actúan en 150 países. En Brasil, son aproximadamente 4.000 profesionales que trabajan en 20 ciudades, distribuidos en 12 Estados y en el Distrito Federal.

En Brasil, la misión de la organización es la de crecer y fortalecer su presencia en el mercado nacional, con atención especial para las empresas del Mercado Emprendedor y para la atracción y desarrollo de talentos. Para ello, la fuerte presencia de KPMG en cada una de las regiones brasileñas y la incorporación de nuevos profesionales llevan a la organización a alcanzar resultados significativos, contribuyendo también para el desarrollo de los clientes que son atendidos en sus ciudades y en sus especificidades, independientemente del tamaño de su negocio, con la misma calidad practicada internacionalmente.

Our BPO team operates in the major Brazilian cities and also in Latin America

Jan Eichbaum

Partner in Charge

jeichbaum@kpmg.com.br

Ricardo Furquim

Partner

rfurquim@kpmg.com.br

Milton Miyahara

Director

miltonmiyahara@kpmg.com.br

Eduardo Cavalcante

Senior Manager

ecavalcante@kpmg.com.br

Tel.: + 55 (11) 3736-1178 or 3736-1072

Décio Frignani Júnior

Partner, Legal*

Tel.: +55 (11) 3245-8016

dfrignani@fa-advogados.com.br

* Frignani Andrade Advogados Associados

www.kpmg.com/BR

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2011 KPMG Risk Advisory Services Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Brazil. Designed by Criaderia.