



# Supporte Integrado ao Negócio

Workshop | 27-Jan-2011



## PROGRAMA:

- 09:30** **Abertura da Sessão**  
Sérgio de Campos Moraes - Redware
- 09:45** **O contexto e evolução dos serviços de Suporte ao Negócio nas Organizações**  
Jorge Pereira da Costa - Roland Berger
- 10:15** **Optimização e partilha de benefícios**  
**Redução de custos e otimização de processos via outsourcing**  
Bruno Castro - Reditus Consulting
- 10:45 Coffee Break
- 11:00** **Compreender a necessidade da Transformação de Processos**  
Susana Catroga Gomes - Banco Popular
- 11:30** **Contact Center - Uma perspectiva operacional do Suporte ao Negócio**  
Rodrigo Mendonça - Ocidental Seguros
- 12:00** **Cuidados a ter com a externalização de Serviços de Suporte ao Negócio**  
Fernando Resina da Silva - Sociedade de Advogados Vieira de Almeida
- 12:30** **Conclusões e encerramento**  
Sérgio de Campos Moraes – Redware

# Suporte Integrado ao Negócio

## Workshop Reditus

### O contexto e evolução dos serviços de Suporte ao Negócio nas Organizações

***Apresentação de Jorge Pereira da Costa***

*Partner Roland Berger e Membro do Conselho de Estratégia*

**Lisboa, 27 de Janeiro de 2011**

# Agenda

- 0. Outsourcing e Insourcing: Uma definição**
- 1. Outsourcing: O quê? Quando?**
- 2. As melhores práticas em Outsourcing: uma estrutura de análise**

# Agenda

- 0. Outsourcing e Insourcing: Uma definição**
- 1. Outsourcing: O quê? Quando?**
- 2. As melhores práticas em Outsourcing: uma estrutura de análise**

# Outsourcing e Insourcing: Uma definição

## **Outsourcing:**

“A utilização de um fornecedor de serviços externo para a produção de produtos e serviços, anteriormente produzidos no interior de uma organização”

(Lacity & Hirscheirn, 1995)

## **Sourcing:**

“Estrutura formal de responsabilidade e delegação de tarefas instituída para a obtenção de serviços e para a gestão dos recursos e actividades envolvidos na produção desses serviços, numa base repetitiva e de longo prazo”

(Dibbert et al., 2004)

## **Insourcing:**

“Conceito mais comum: estabelecimento de uma unidade semi-autónoma, que presta serviços aos restantes departamentos (ou unidades) dentro da organização, em que os preços e condições são acordados entre quem os requisita e a unidade prestadora do serviço”

(Paulo Nunes, 2004))

## **Definição de Outsourcing e Insourcing**

|                    |                          |                     |                      |                    |
|--------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Controlo</b>    | <b>Externo</b>           | Onshore outsourcing | Offshore outsourcing | <b>Outsourcing</b> |
|                    | <b>Captivo (próprio)</b> | Shared services     | Captive outsourcing  |                    |
|                    |                          | <b>Onshore</b>      | <b>Offshore</b>      |                    |
| <b>Localização</b> |                          |                     |                      |                    |

# Agenda

**0. Outsourcing e Insourcing: Uma definição**

**1. Outsourcing: O quê? Quando?**

**2. As melhores práticas em Outsourcing: uma estrutura de análise**

# O *Outsourcing* é uma decisão de “produzir ou comprar” proporcionada por uma ou mais de três alavancas económicas

## **Economias de escala**

Custos marginais de produção decrescentes à medida que se aumenta a quantidade produzida. Em casos limites podem ser induzidas pelas externalidades de Rede

## **Economias de âmbito**

Quando os custos de produção conjunta de bens ou serviços correlacionáveis é inferior ao da sua produção individual (caso de tecnologias nucleares serem comuns a várias indústrias)

## **Economias de especialização**

Quando os custos de produção individual de uma actividade são inferiores aos da sua produção integrada num portfolio de outras actividades

# O benefício de uma ou mais dessas três alavancas preside aos objectivos que a maioria das empresas estabelece num projecto de Outsourcing

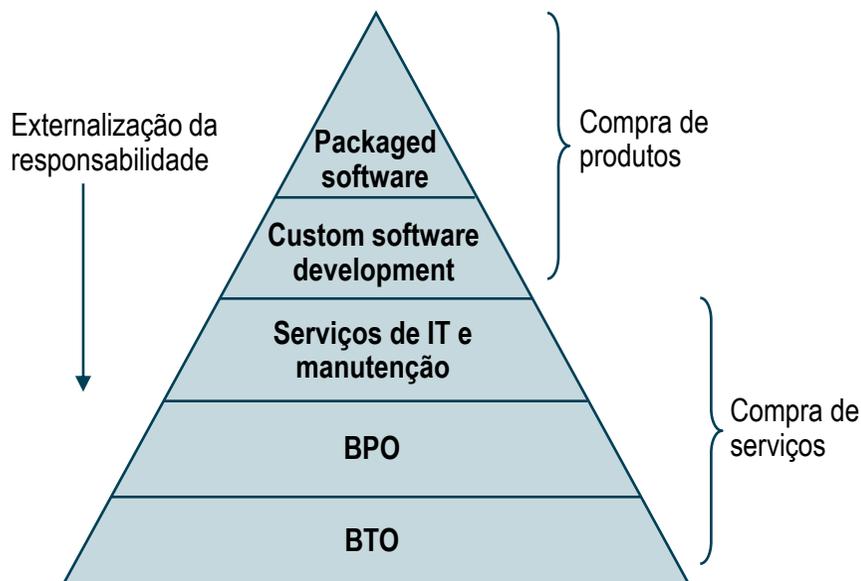
## Tipificação dos objectivos em decisões de Outsourcing

- ➔ **Redução de custos com serviço**
- ➔ **Melhoria da qualidade e eficiência**
- ➔ **Aumento da transparência/melhor planeamento dos custos com o serviço**
- ➔ **Resposta mais flexível a variações na procura e nas capacidades de produção**
- ➔ **Concentração no negócio core**
- ➔ **Ganhar acesso a especialistas e novas tecnologias**
- ➔ **Transformar custo de capital/custos fixos em despesas**
- ➔ **Libertar recursos internos**
- ➔ **Facilitar a alteração de processos de negócio**

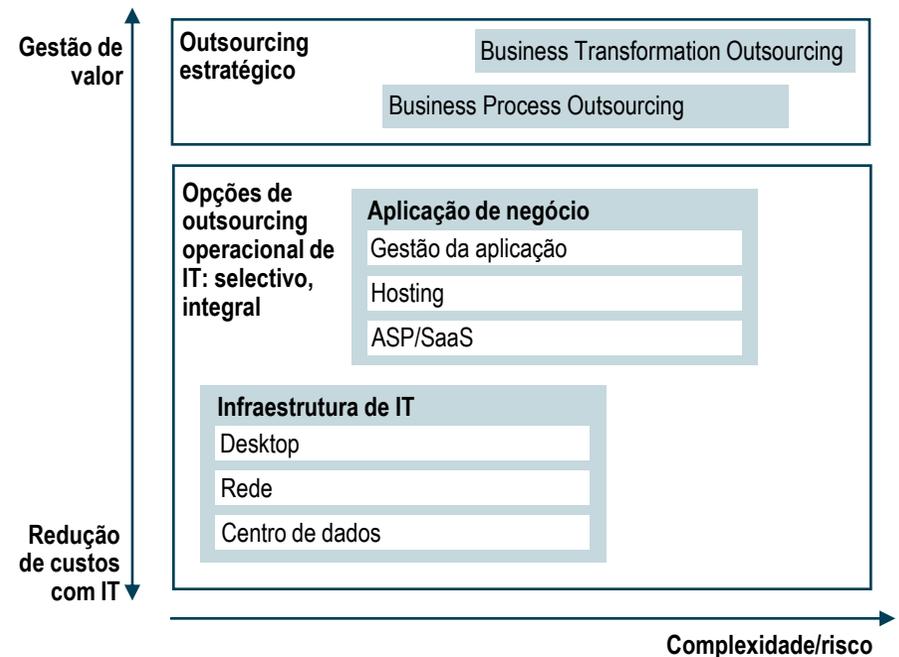
# As empresas têm optado por externalizar actividades internas com crescentes graus de responsabilidade nos seus processos de negócio e consequentes maiores níveis de complexidade e valor

Exemplo: IT

## Níveis de responsabilidade em projectos de outsourcing



## Níveis de outsourcing

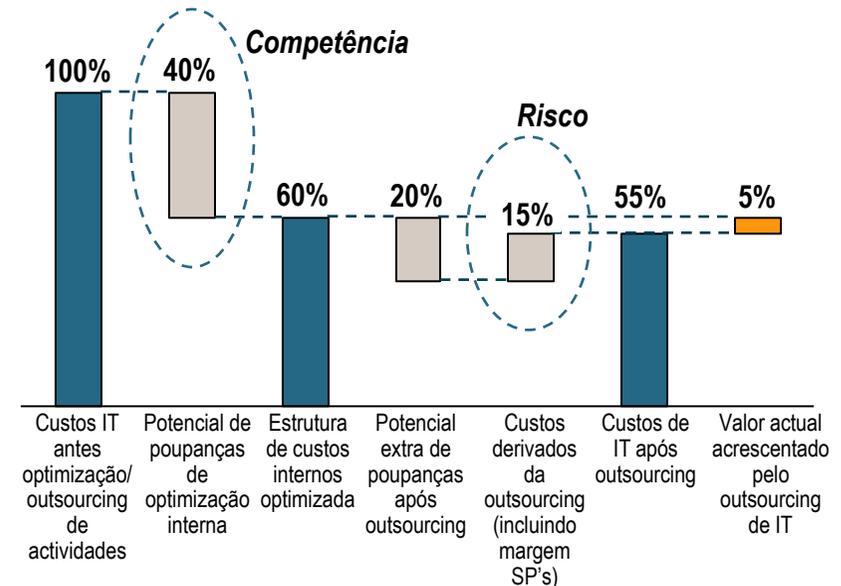


# Neste cenário, competência e risco devem presidir à definição do âmbito das actividades potencialmente externalizáveis para terceiros

## Condicionantes do âmbito das actividades a externalizar

- **Criticidade/Nuclearidade** – embora possa ser indutor de decisões erradas dada a mutação dos modelos de negócio e a nova relevância de actividades consideradas como adjacentes
- **Competência** – porque proporciona uma vantagem comparativa sobre os concorrentes
- **Risco** – alteração substantiva da economia do negócio por redução do controlo sobre elementos essenciais da mesma

## Análise dos benefícios de outsourcing <sup>1)</sup>



Uma companhia deve manter “em casa” todas as actividades em que a perda económica expectável (custos de transacção e riscos contratuais), dada a mitigação óptima dos riscos contratuais emergentes de um contrato de outsourcing, supere os ganhos económicos esperados

# A decisão de externalizar processos de negócio pode ser mais ou menos complexa

## Principais motivos diferenciadores <sup>1)</sup>

- **O serviço não é homogêneo e compreende um largo espectro de actividades.** O valor de um sistema é tanto maior quanto a integração funcional que permite entre os diversos processos de negocio
- **As capacidades permitidas pela tecnologia evoluem a um ritmo acelerado,** dificultam a previsão das necessidades a médio prazo
- **A eficiência económica pode residir mais nas práticas do que nas economias de escala**
- **Os custos de mudança associados às decisões sourcing são normalmente muito elevados**

## Dimensões impactantes dos riscos contratuais em sourcing

- **Monitorização**
- **Incerteza**
- **Importância competitiva**
- **Interconectividade organizacional**

# Importância competitiva e interconectividade organizacional são as duas principais dimensões de risco a influir na decisão sobre o que deve ser objecto de externalização

|   |          | Importância competitiva <sup>1)</sup>                  |  |
|---|----------|--|--|
|   |          | Elevada  | Reduzida   |
| Interconectividade organizacional <sup>2)</sup> | Elevada  | Principais candidatos à manutenção "in house"          | Decisão resulta de trade off entre riscos e benefícios |
|   | Reduzida | Decisão resulta de trade off entre riscos e benefícios | Principais candidatos à externalização                 |

### Implicações

---

- A planificação da implementação e identificação das dificuldades a enfrentar deve ser criteriosamente avaliada, mesmo quando se recorre aos fornecedores mais conceituados
- A dependência estratégica de um fornecedor deve ser avaliada e estratégias de mitigação do risco implementadas

1) Importância competitiva = O sistema ou área a externalizar é crítico para a construção de vantagens competitivas

2) Interconectividade organizacional = o sistema ou área a externalizar obriga o fornecedor a aprender procedimentos táticos de várias áreas da organização, de difícil implementação

Fonte: E. Clemons, L. Hitt, E. Snir – Risk Analysis Framework for IT outsourcing

# Todavia, nem tudo deve ser transferido para o exterior

## Exemplo: IT

### Matriz conceptual de funções organizacionais internas

|            | Negócio  | Informação & Comunicação                            | Tecnologia                            |
|------------|--|---|---------------------------------------|
| Estratégia | Estratégia de negócio                          | Estratégia de fornecimento de informação            | Estratégia de serviço ICT             |
| Estrutura  | Desenho e planeamento das operações de negócio | Desenho e planeamento de fornecimento de informação | Desenho e planeamento de serviços ICT |
| Operações  | Execução de processos de negócio               | Gestão e utilização de informação                   | Gestão e uso de serviços ICT          |

### O que representa?

|           | Negócio          | Informação & Comunicação | Tecnologia              |
|-----------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| Operações | <b>O Negócio</b> | Gestão da procura        | Organização fornecedora |

VS.

|           | Negócio                          | Informação & Comunicação | Tecnologia |
|-----------|----------------------------------|--------------------------|------------|
| Operações | Visão e Governance               |                          |            |
| Estrutura | Desenho, organização e projectos |                          |            |
| Operações | Execução                         |                          |            |

### O que pode ser externalizado?

|            | Negócio  | Informação & Comunicação                      | Tecnologia   |
|------------|--|---|--|
| Operações  | Execução de processos de negócio               | Desenho e planeamento de operações de negócio | <i>Esta parte está razoavelmente disponível para outsourcing</i> |
| Estrutura  | Desenho e planeamento das operações de negócio | Desenho e planeamento de operações de negócio |  |
| Estratégia | Estratégia de negócio                          | Estratégia de fornecimento de informação      |  |

# O que pode ser externalizado (“outsourced”) e quando?

## O Quê?

---

Tudo o que:

- Não seja uma competência interna, ou seja, não proporcione uma vantagem competitiva
- Tenha uma reduzida importância competitiva ou não construa a dependência de um fornecedor
- Tenha uma reduzida interconnectividade organizacional ou o controlo da sua implementação seja mantido para minorar os obstáculos a enfrentar e no limite cancelar o projecto

## Mantendo...

---

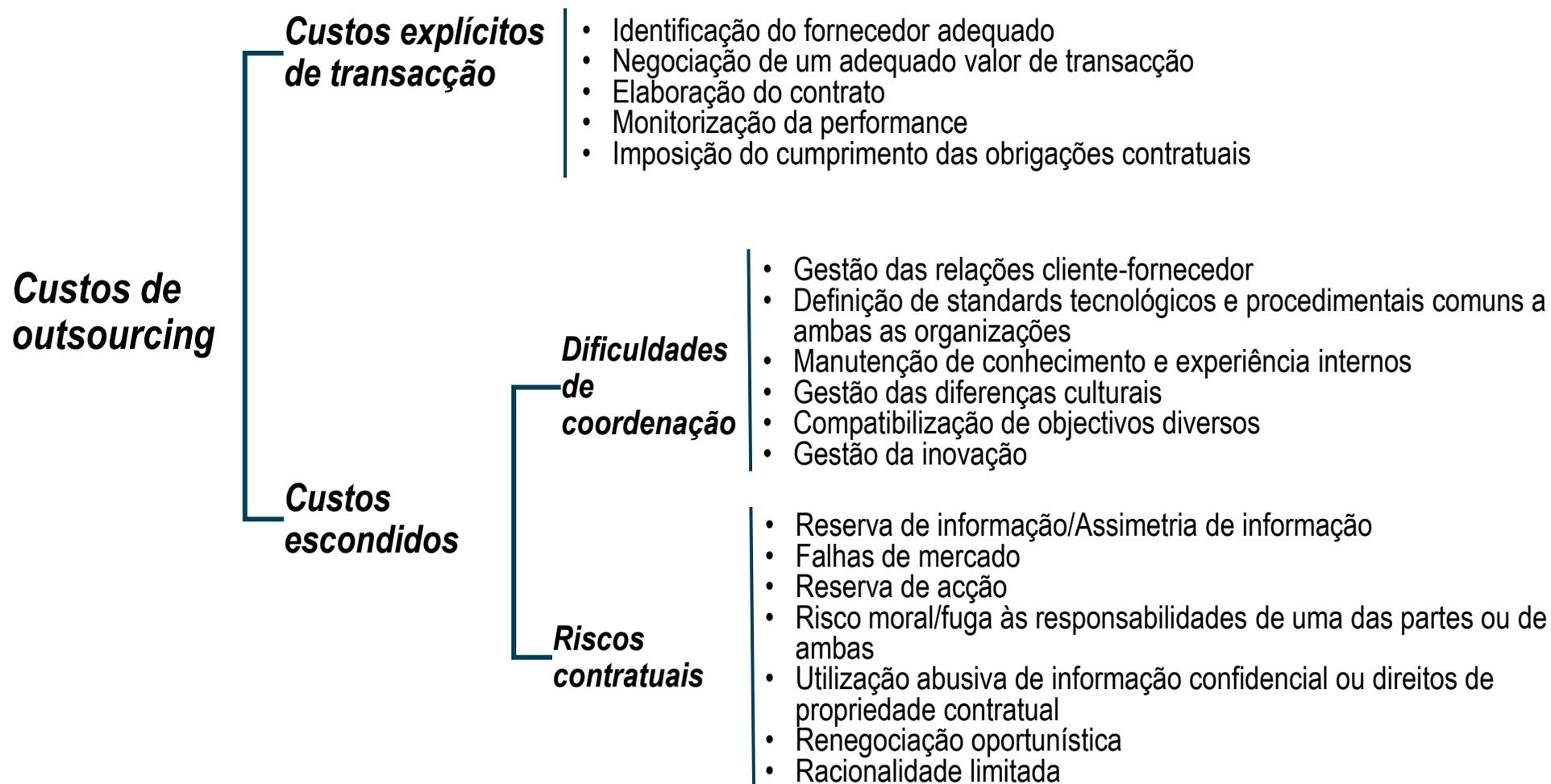
- O controlo dos processos de negócio e da sua execução
- A gestão da procura dos bens e serviços externalizados

## Quando?

---

- Os benefícios económicos esperados superam as perdas económicas esperadas (custos de transacção e riscos contratuais) dadas as estratégias óptimas de mitigação dos riscos

# Quais são os custos e os riscos inerentes aos projectos de outsourcing a considerar?



# Agenda

**0. Outsourcing e Insourcing: Uma definição**

**1. Outsourcing: O quê? Quando?**

**2. As melhores práticas em Outsourcing: uma estrutura de análise**

# Como definir sucesso num projecto de IT outsourcing?

## **Pode ser relativo a:**

*(Litinen & Hirscheim, 1987)*

- Objectivos planeados
- Orçamento atribuído
- Atitude dos utilizadores finais
- Expectativas dos utilizadores finais

## **Medido por:**

*(Lacity & Willcocks, 1996)*

- Tangibilidade da redução de custos
- Manutenção ou melhoria dos níveis de serviço
- Satisfação da gestão da organização cliente
- Baixa conflitualidade entre o cliente e o fornecedor
- Níveis de resposta e atenção prestados pelo fornecedor
- Comparação favorável entre os resultados obtidos e os objectivos esperados
- Renovação do contrato

## Uma das condições necessárias ao sucesso nos projectos de outsourcing é evitar um dos “sete pecado mortais” comuns neste tipo de operações

### Os sete pecados mortais

1. Externalizar actividades que não devem ser externalizadas, particularmente em situações em que a função é deficientemente entendida pela organização, é problemática ou deficientemente gerida
2. Seleccionar um fornecedor desadequado, particularmente por subvalorização das soft skills da entidade seleccionada
3. Deficiente elaboração das peças contratuais
4. Subavaliação dos aspectos relacionados com os recursos humanos envolvidos
5. Perda de controlo sobre as actividades externalizadas
6. Subavaliação dos custos escondidos e associados ao projecto de Outsourcing em decisão
7. Deficiente planificação de uma estratégia de saída da relação contratual a estabelecer

# É também necessário ter presente a cadeia de valor num processo de outsourcing ...

## Alinhamento

- Validação da estratégia
- Identificação de opções
- Preparação do modelo de negócio
- Acordo sobre sponsorship e construção da equipa

## Transacção

- Estruturação do acordo
- Acordo nos bens a afectar
- Negociação do contrato
- Finalização do acordo e do plano de negócios

## Optimização e Transformação

- Monitorização do contrato e resolução de conflitos
- Transformação do negócio
- Reavaliação da relação
- Concretização do plano de negócio – obtenção dos benefícios

## Estrutura de Governo



## Gestão do Projecto de Risco

### Oportunidade

- Construção do modelo de negócio e avaliação dos seus benefícios líquidos
- Criação do baseline
- Conhecimento do mercado
- Avaliação e opções de benchmarking

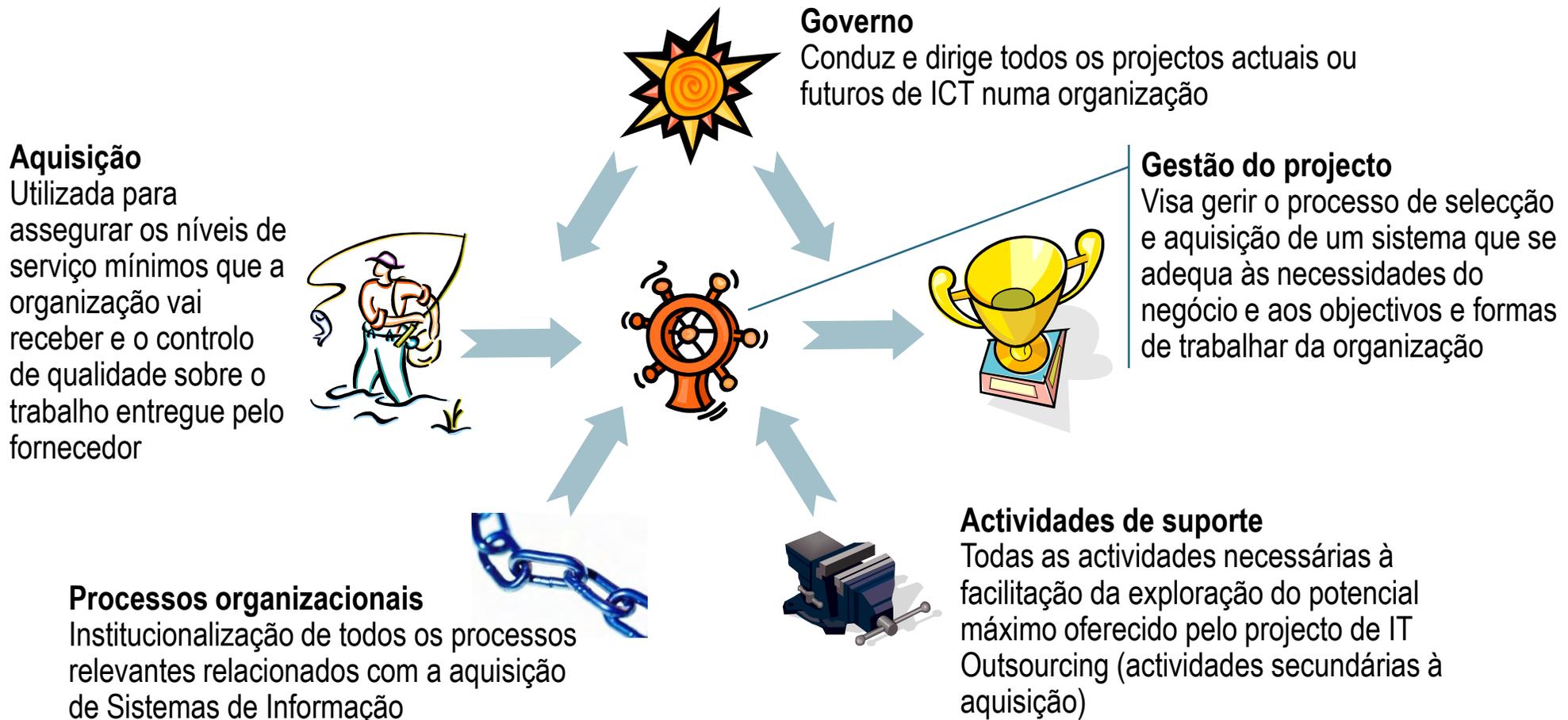
### Transição

- Concretização da mudança
- Obtenção de retorno rápido do investimento
- Estabelecimento da cultura
- Gestão de pessoas

### Encerramento e Renegociação

- Planeamento do encerramento
- Renegociação do contrato
- Reavaliação da relação
- Decomissionamento ou realocação de serviços outsourced

# ... e adoptar um modelo de aquisição de serviços balanceado e estruturado segundo cinco dimensões: Governo, aquisição, processos organizacionais, gestão de projecto e actividades de suporte



# Síntese

## Em síntese ...

1. **O Outsourcing/externalização resulta de uma opção de comprar ou de (continuar a) produzir**
2. **Adoptável sempre que os benefícios económicos esperados superem as perdas económicas expectáveis (custos de transacção e riscos contratuais), dadas as estratégias óptimas de mitigação dos riscos**
3. **Tão mais complexa de implementar quanto a importância competitiva e a interconectividade organizacional das áreas objecto de externalização**
4. **Cujo sucesso depende do controlo de factores de sucesso em cinco dimensões específicas: modelo de Governo, aquisição, gestão de projecto, processos organizacionais e actividades de suporte**
5. **Mantendo a organização quer o controlo sobre os processos de negócio e a sua execução, quer o controlo e gestão da procura dos bens e serviços externalizados**
6. **Tendo estabelecida uma adequada estratégia de saída**