



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



REDITUS
CONSULTING

*Reditus Consulting is the strategy
and transformation consulting brand
of ReditusGroup*

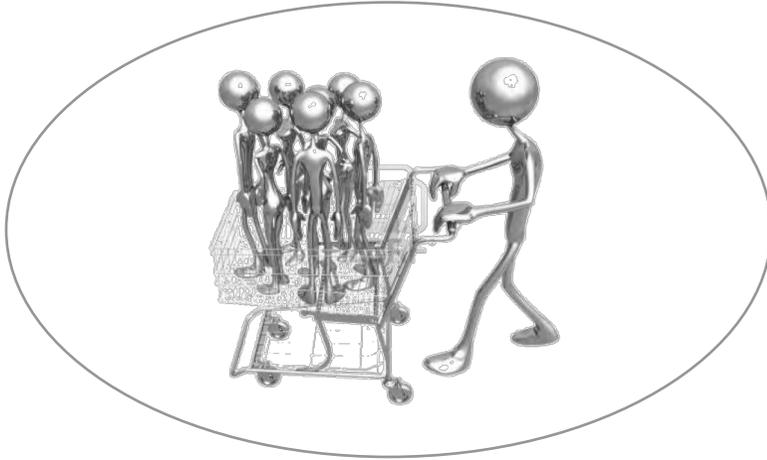
Desafios na otimização de serviços em *outsourcing*

Documento de discussão

Janeiro de 2011

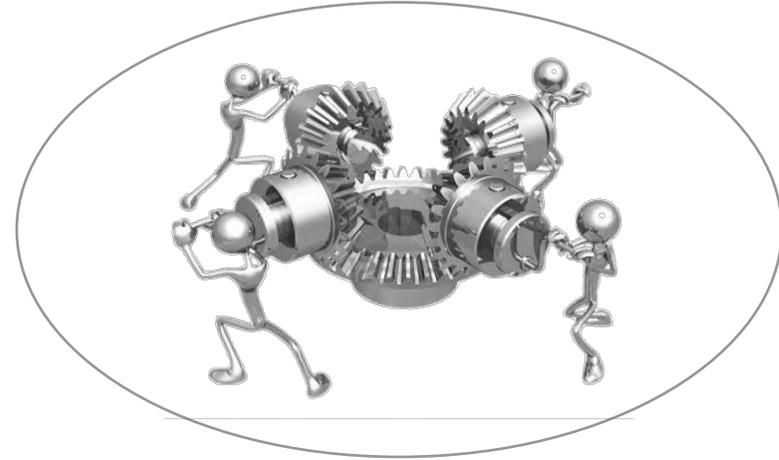
- As operações de *outsourcing* tradicionais apresentam formatos que não criam incentivos claros à otimização
- A captura de benefícios tende a esgotar-se na fase de contratação através de modelos altamente concorrenciais e com efeitos colaterais potencialmente negativos
- A introdução de mecanismos de otimização nos contratos de *outsourcing* através da partilha de benefícios é um modelo com vantagens claras para clientes e fornecedores

Cedência de recursos



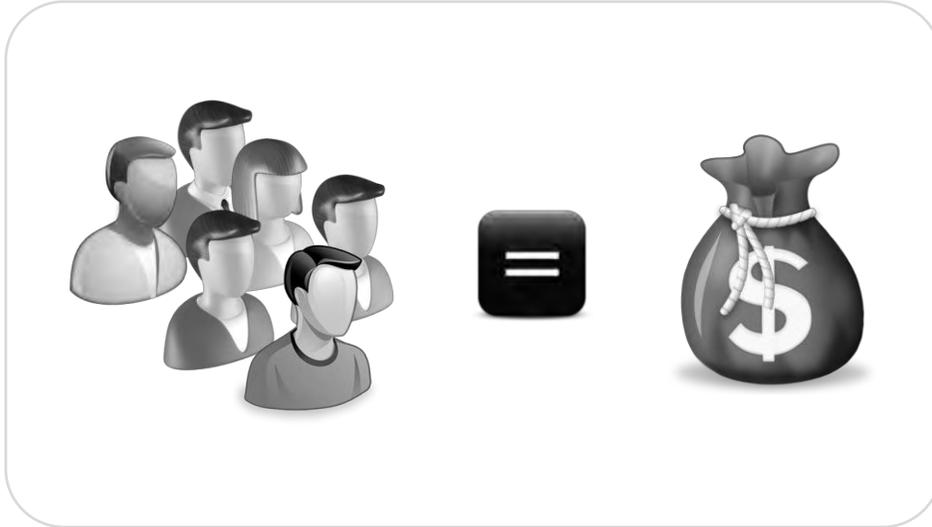
- O fornecedor é responsável pelo *sourcing* de recursos de acordo com um conjunto de perfis definidos
- O cliente é responsável pela operação do serviço assumindo todo o risco operacional

Gestão de serviço



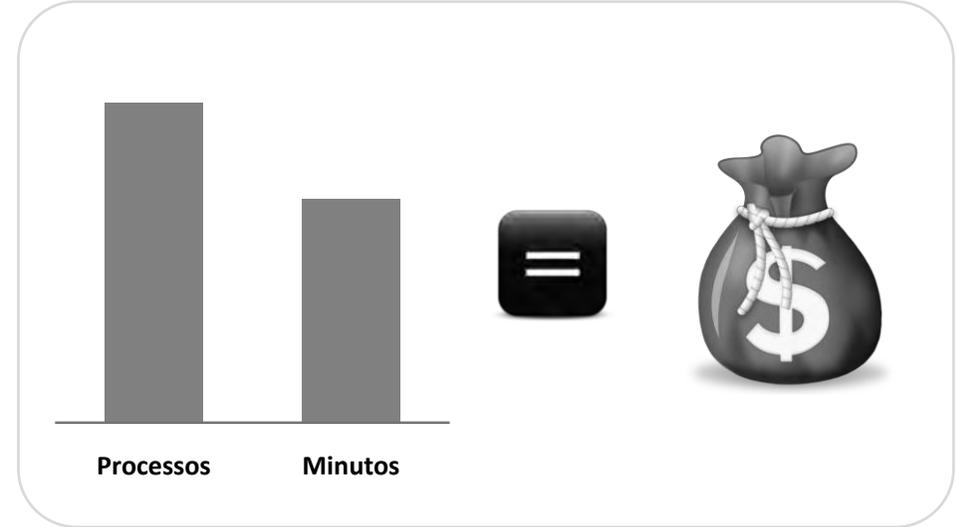
- O fornecedor é responsável pela operação do serviço em responsabilidade
- São definidos níveis de serviço pelos quais o fornecedor é responsável com bônus e penalidades associados

Cedência de recursos



- A cedência de recursos é, normalmente, realizada com base num *rate card*
- Alternativamente, existe um compromisso com uma *rate* média e uma “pirâmide” de competências

Gestão de serviço



- O serviço é remunerado com base num múltiplo de processos e/ou minutos (ou outra variável que quantifique o volume de trabalho)
- Num ambiente de IT esta variável poderá ser *trouble tickets*, equipamentos (para *managed services*), ...

Falta de incentivo financeiro

- Os modelos financeiros são essencialmente estáticos
 - No caso da cedência de recursos, o modelo incentiva à ineficiência dado que uma maior necessidade de recursos traduz-se num maior volume de negócios para o fornecedor
 - No modelo de gestão do serviço, apesar do fornecedor ser penalizado pela ineficiência, não existem incentivos à melhoria da operação
- Assim, apesar do risco subjacente à perda do contrato, existem poucos incentivos à optimização do serviço prestado (este risco é, adicionalmente, mitigado pela elevada complexidade e risco de mudança de fornecedor)

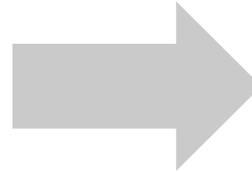
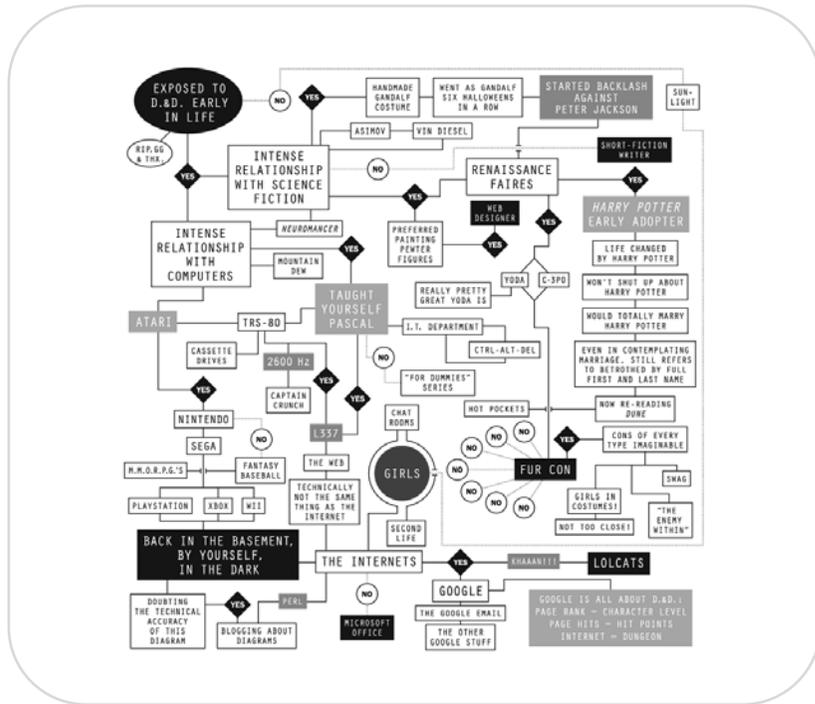
A falta de incentivos e de capacidade técnica limitam o potencial de melhoria

Falta de capacidade técnica

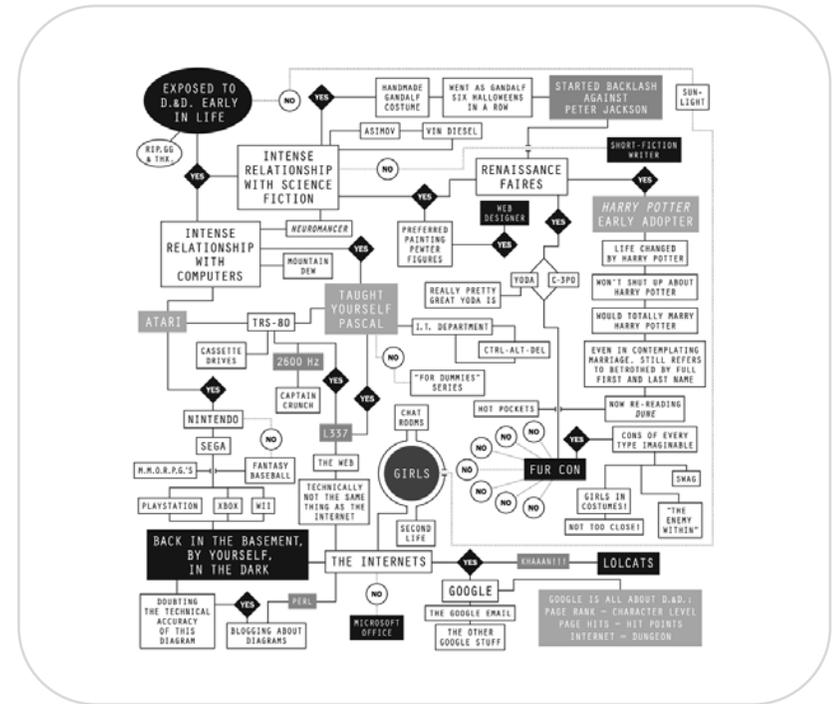
- Os fornecedores tradicionais de serviços de *outsourcing* não têm perfil técnico de optimização
 - Empresas de trabalho temporário especialistas em recrutamento e selecção
 - Empresas especialistas na operação de *contact centers*
 - ...
- Mesmo em empresas com alguma capacidade de consultoria de optimização/transformação, as áreas de *outsourcing* estão, normalmente, isoladas

Assim, o *outsourcing* de processos de negócio é, essencialmente, um modelo de continuidade

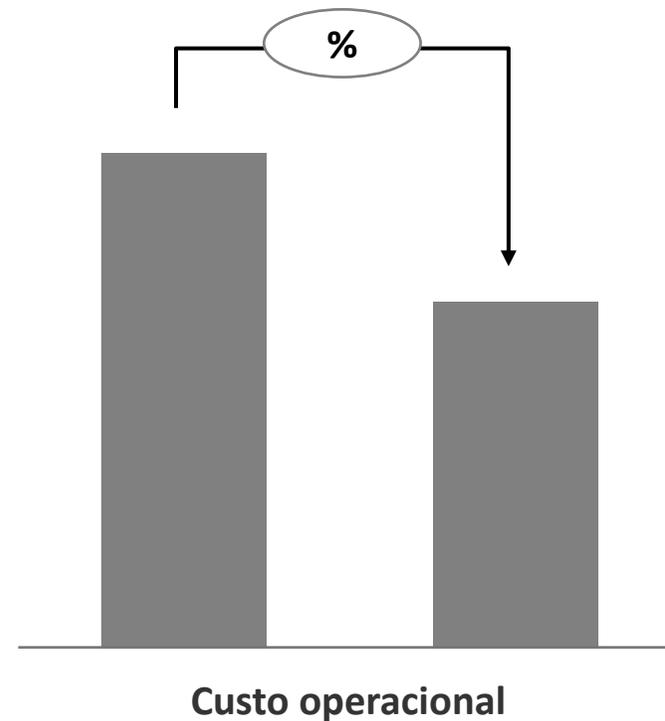
Antes...



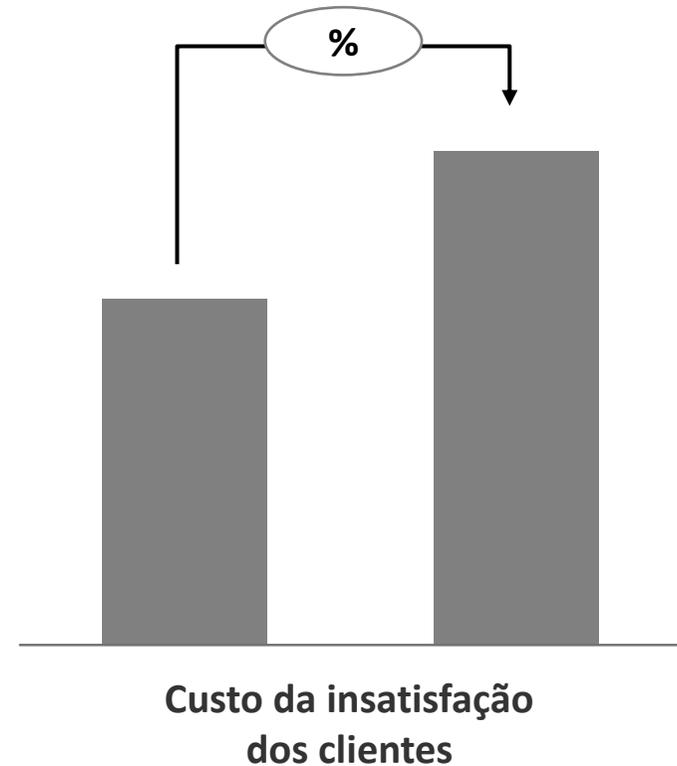
Depois...



Os ganhos de produtividade são obtidos, em larga medida, através de processos de contratação competitivos...



... que aumentam a probabilidade de efeitos colaterais cujo impacto financeiro é mais difícil de quantificar

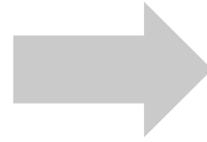


Face a este cenário, como conseguir parcerias de BPO sólidas com impactos positivos em termos de qualidade, custo e otimização?



Existem duas alternativas principais para conseguir a otimização das operações executadas em BPO

Antes...



Depois...



1

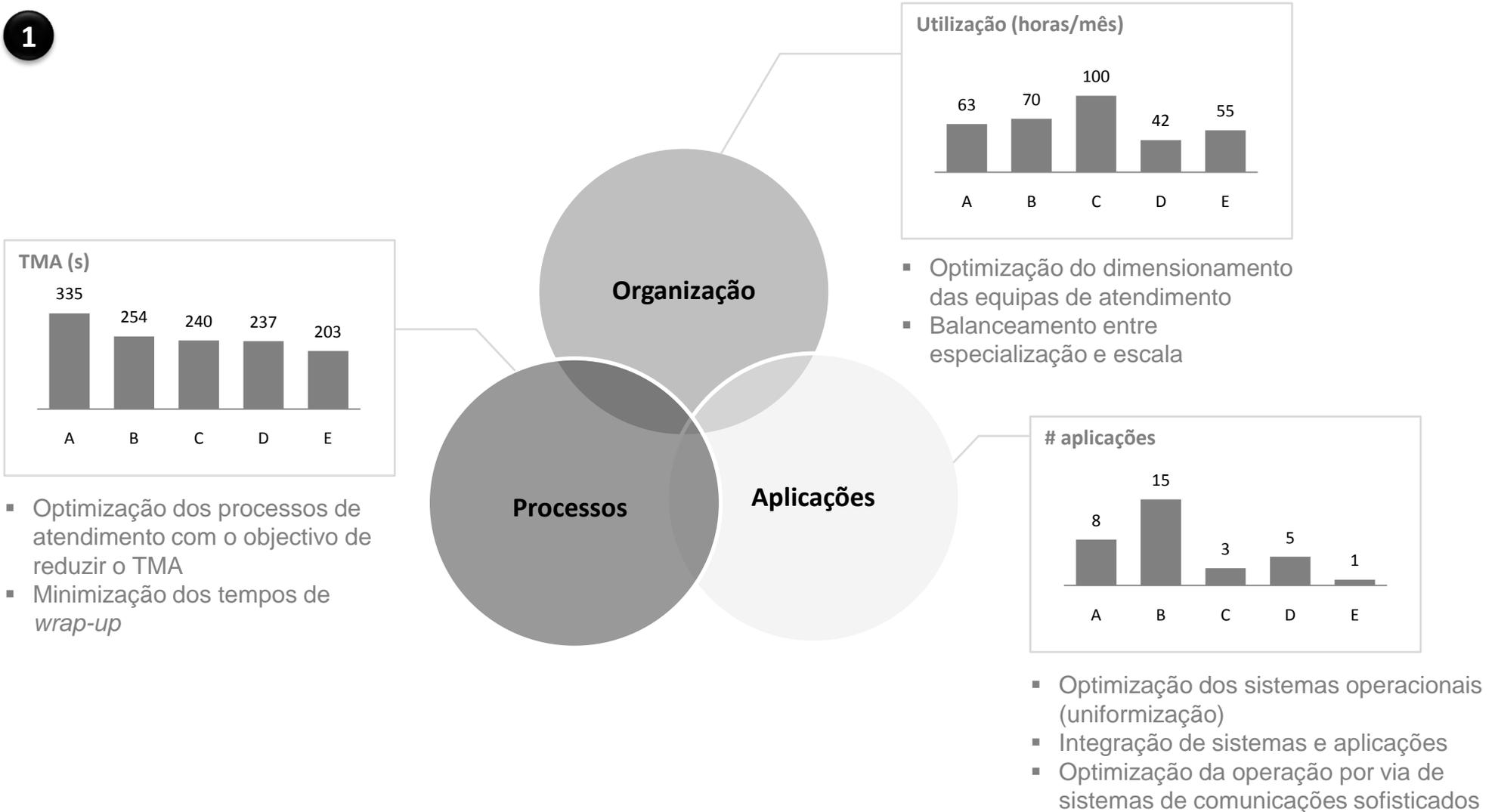
Optimização do processo

2

Partilha de benefícios

O processo de optimização deve ser holístico de forma a capturar todo o potencial de melhoria

1

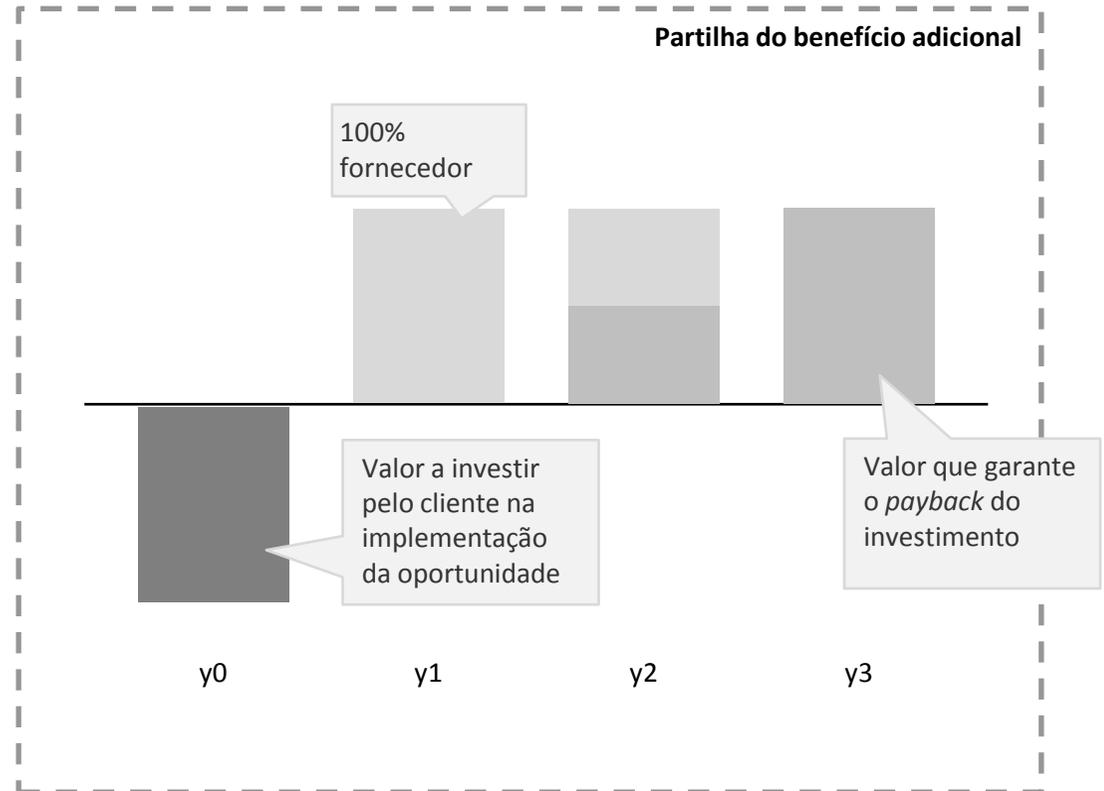


2

Identificação de oportunidades

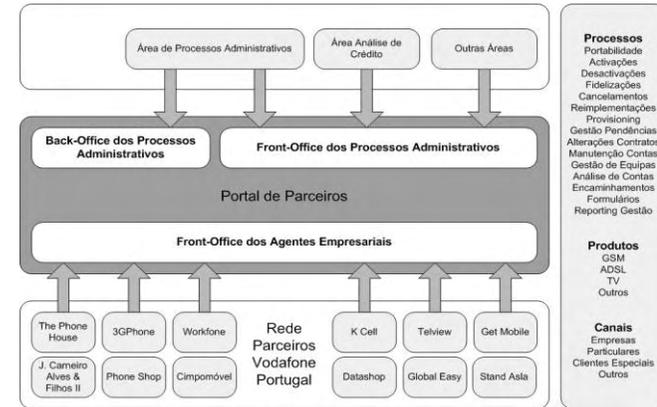
- O fornecedor compromete-se a entregar um *roadmap* de iniciativas com a identificação, avaliação e desenho de oportunidades de melhoria de eficiência
- O cliente poderá, de forma discricionária, seleccionar quais as iniciativas que pretende implementar em função da análise de risco e exequibilidade
- A implementação é um projecto (eventualmente interno) da responsabilidade do cliente sendo que o fornecedor deverá participar num comité de seguimento
- A partilha de benefícios será partilhada de acordo com regras a definir de forma a remunerar ambas as entidades

Partilha de benefícios



Portal de Agentes

- O contexto económico reflectiu-se nas vendas dos operadores de telecomunicações, impulsionando a novas medidas facilitadoras do desempenho dos agentes de vendas
- Assim surge a necessidade de uniformizar o suporte aos processos de venda e de relação com os agentes, através de uma plataforma comum tornando assim todo o processo mais célere e eficiente



Motivação/objectivos

- Uniformizar processos internos, centralizando-os na mesma plataforma
- Tornar os fluxos processuais entre *back-office* e *front-office* mais eficientes

Abordagem

- Substituir a *mailbox* na recepção de processos,
- Criação de um portal onde o agente submete o processo que via *workflow* encaminha para a área/ equipa correspondente para tratamento

Resultados

- Mais de 10 milhões de registos, e 500 utilizadores em simultâneo
- Redução do tempo de resolução de pedidos (~15%)
- Melhoria da imagem junto de agentes não exclusivos
- Maior controlo dos procedimentos internos, permitindo a melhoria contínua

- Os contratos de *outsourcing* tradicionais tendem a ser estáticos e coniventes com o grau de eficiência existente
- De forma a garantir a melhoria das operações, existem duas abordagens possíveis:
 - Em operações com contratos em curso, avaliar o potencial de melhoria existente e negociar com o actual prestador a implementação das iniciativas identificadas
 - Em operações em fase de transição para *outsourcing*, identificar e vincular a captura de melhorias operacionais nos programas de concurso e cadernos de encargos

REDiTUS

CONSULTING

Torre de Monsanto
R. Afonso Praça, nº 30 – 6º
1495-046 Algés

T: +351 218 390 700
F: +351 218 592 131
E marketing@reditus.pt

www.reditus.pt