

Intervenientes



Isabel Vaz, Presidente Executiva da Espírito Santo Saúde



António Bandeira, Diretor Coordenador da Direção de Operações do Millennium BCP



Afonso Silva, Presidente da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública



Nuno Catarino, Partner da Mckinsey



Carlos Oliveira, COO da Reditus

Moderador



Pedro Santos Guerreiro, Jornal de Negócios.

Debate

O outsourcing e o co-sourcing no seio da organização

O debate teve início com a perspetiva do setor da saúde, dado por **Isabel Vaz, Presidente Executiva da Espírito Santo Saúde (ESS)**. Para a responsável, a primeira grande decisão nesta matéria passa por identificar o que é que é ou não estratégico para uma diferenciação competitiva para a organização, «*sendo que tudo aquilo que é importante estrategicamente para a empresa e que configura uma vantagem competitiva, ou que configura uma capacidade competitiva dificilmente atingível pela concorrência, é feito em casa*». A Presidente Executiva dá como exemplo a atividade de diagnóstico: «*Há quem não a considere estratégica e faça o outsourcing, nomeadamente os hospitais públi-*

cos; nós consideramos que a atividade de diagnóstico é uma atividade altamente estratégica e dificilmente copiável pela concorrência, e portanto não fazemos outsourcing.»

A segunda decisão consiste em saber se há a capacidade de outsourcing, ou seja, se por um lado a ESS pode ter de facto muito bem definidos os níveis de serviço que pretende, e por outro se efetivamente não fica dependente de nenhum fornecedor – «*tem de haver competitividade nesse mercado de outsourcing*».

Existem exemplos também de atividades às quais a ESS não se quer dedicar. «*É o caso de todas as atividades que têm a ver com a parte da hotelaria dos*

hospitais, nomeadamente os serviços de alimentação», adianta Isabel Vaz, que sublinha ainda «o problema gravíssimo que se vive na saúde, à semelhança de outros como a banca ou os seguros: O facto de sermos clientes finais de IVA faz com que se exija ao fornecedor, logo à partida, 23 por cento de eficiência».

Para a responsável, este é um assunto muito complicado, pelo que urge que sejam feitas pressões junto de Bruxelas no sentido de estudar melhor esta questão. «Trata-se de um tema de política fiscal que é muito importante para os operadores do setor, porque são áreas às quais nós não queremos estar dedicados, pois há gente que faz isso muito melhor do que nós, mas não tão melhor que justifique o diferencial do IVA. O Estado deveria estar mais atento, criando uma política fiscal muito mais coerente».

Para Carlos Oliveira, COO da Reditus, «o IVA acaba por ser um grande incentivo para falarmos não só de outsourcing, mas também de co-sourcing». Para os prestadores de serviços, em alguns casos é muito difícil vencer a barreira dos 23 ou dos 18%, consoante o regime de pró rata de IVA dos potenciais clientes. «O co-sourcing é o único mecanismo que existe hoje em Portugal para lidar com a questão do IVA, com a questão dos recursos em excesso e também para negociar com sucesso a questão social», sublinha o responsável da Reditus.

O co-sourcing como solução eficaz no setor da saúde

A ESS está cada vez mais a desenvolver a área do co-sourcing, algo que no setor da saúde tem a ver com um problema complicado de gerir: A sazonalidade dos cuidados de saúde. «Temos de dimensionar os recursos humanos para o mínimo do pico da necessidade, e a restante capacidade surge em função das

necessidades de recursos, sendo geralmente feita em regime de co-sourcing», explica Isabel Vaz. «Hoje em dia há muitas empresas que trabalham para gerir estes picos dentro das empresas, e o co-sourcing é portanto a melhor forma de abordar esta questão», justifica a responsável da ESS.

O mesmo exemplo é válido para o call center da ESS, que regista «picos brutais em que são atendidas mais chamadas que no serviço Saúde 24». Nestes casos, «as soluções de co-sourcing são para nós importantíssimas». O co-sourcing revela-se ainda uma ajuda preciosa também ao nível core, da prestação de cuidados de saúde. Isabel Vaz exemplifica: «Nas urgências pediátricas do Hospital da Luz podemos ter 170 crianças por dia no Inverno, ao passo que no verão esse número fica-se pelas 60. São bons exemplos que dão a ideia dos desafios de gestão de uma plataforma de recursos humanos, e que têm de ter uma grande qualidade, pois estamos a falar de médicos».

Não menos importante, e igualmente estratégico em termos de sistemas de informação, a responsável sublinha que «há que dividir para reinar» – ou seja, a ESS faz muito outsourcing, sendo que nenhum dos nossos parceiros consegue ver toda a floresta, mas apenas uma árvore».

No entanto, esta estratégia nem sempre é possível, conforme explica **Nuno Catarino:** «Na área dos sistemas de informação, em que mais outsourcing se faz no mundo e que é dominada pela IBM nos mainframes, a IBM estabelece o preço que quer e, mesmo assim, não tem concorrência à altura». O Partner da McKinsey defende que «há monopólios que são por isso naturais e que se podem instalar em funções relativamente especializadas». No entanto, o mesmo responsável considera «que a ESS tem um peso grande na sua área de atividade, e por isso não encara o outsourcing da mesma forma».

Proibido fazer outsourcing de problemas; obrigatório ter apoio especializado

A vasta experiência do Millennium BCP em matéria de outsourcing, co-sourcing ou de insourcing, entre outros ‘sabores’, permite oferecer uma imagem muito completa deste mercado no nosso país. O banco, re-corde-se celebrou o primeiro grande contrato de outsourcing em 2003 – que envolveu 250 milhões de euros a 10 anos num projeto de uma dimensão nunca vista – no dia 1 de Julho de 2003; assinou em 2005 o segundo grande contrato para mais uma fatia de IT; e este ano executa um terceiro contrato mais diretamente relacionado com a área de desenvolvimento de IT.

Para **António Bandeira, Diretor Coordenador da Direção de Operações do Millennium BCP**, o IT é, porventura, a área onde mais outsourcing se faz em Portugal. *«No caso do Millennium BCP, o IT tem no orçamento de custos mais de 60 ou 70 por cento em regime de outsourcing, em particular nas mãos da IBM»*, salienta o responsável, que deixa também um grande conselho decorrente da sua vasta experiência: *«Não devemos fazer outsourcing de problemas – essa é a pior decisão que uma empresa pode tomar. Ao decidir fazer o outsourcing seja em que área for, a empresa deve fazer antes o seu trabalho de casa»*.

Uma outra aprendizagem do banco, e que está na génese de todos os contratos realizados desde o primeiro em 2003, é a necessidade de proceder de uma forma muito consciente e muito bem assegurada sob o ponto de vista jurídico, com recurso à ajuda de escritórios de advogados especializados nesta matéria. Para António Bandeira, *«isto é absolutamente fundamental e fulcral – o contrato tem de prever tudo aquilo que pode acontecer, a fim de evitar que se fique nas mãos de um provider global, pelo que todas as variáveis dever ser devidamente acauteladas»*.

O responsável defende ainda que *«não existe perda de capacidade de diferenciação e de inovação ao fazer um grande contrato de outsourcing, devido precisamente a essas variáveis que é preciso prever»*. Numa ótica de contratos diferente, que inclui banca direta e call centers, o Millennium BCP considera que pode ser também vantajoso fazer outsourcing – não tanto num regime global, mas do ponto de vista de transformar custos fixos em custos variáveis. *«Nós estamos a fazê-lo num regime que se aproxima mais do modelo do co-sourcing, e com benefícios óbvios: Também aqui, é fundamental que o banco tenha a capacidade para poder gerir picos, e isso faz-se muito à custa desta flexibilidade que este tipo de contratos oferece»*, salienta António Bandeira.

Oportunidade para promover a eficiência do Estado

Na ótica de **Afonso Silva, Presidente da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (eSPap)**, o outsourcing e o co-sourcing (ou outras variações) têm de ser vistas como um motor que conduza a ganhos de eficiência para o Estado, seja com competências internas, seja com competências externas, ou até com um mix de ambas. *«Se há capacidades dentro de casa, então deveremos utilizá-las; se não as houver, há que ir atrás delas quando sabemos que existem no mercado, e isto é válido para a generalidade das áreas da Administração Pública»*.

O Presidente da eSPap considera que *«é no BPO que existem oportunidades no Estado para funções low-end, e não para as funções críticas»*. Assumindo-se *«convicto dos méritos do outsourcing»* enquanto instrumento de capacitação daquilo que é o cumprimento das missões que o Estado tem em todas as vertentes – sobretudo para as de natureza mais instrumental, Afonso Silva aproveita para sublinhar também as

limitações estruturais. «No Estado falamos sempre de processos que afetam milhares de pessoas que não estão numa empresa onde o conselho de administração decreta e no dia seguinte já se aplica; estão distribuídas por centenas de organismos, cada um com as suas práticas enraizadas, pelo que os processos de serviços partilhados não podem deixar de ser vistos como processos naturalmente invasivos para o nível de conforto das pessoas, e este tipo de variáveis deve entrar sempre na equação, sob pena de condenar este tipo de iniciativas ao insucesso».

Ainda na perspetiva dos recursos humanos, é preciso ter em conta o que será a natural saída de pessoas. «Num projeto que envolva alguns milhares de pessoas, há que perguntar que capacidade é que o Estado vai ter para resolver problemas de attrition e substituição de capacidades a um prazo de 2 ou 5 anos. Dificilmente o conseguirá fazer com as limitações que tem atual e futuramente para suprir essas necessidades». A contratação pública é outro tópico que apresenta limitações – «não no que diz respeito à universalidade, à transparência e à equidade, mas no que concerne ao grau de liberdade para assegurar diversidade e mitigar risco de concentração num só fornecedor ou parceiro; num mesmo concurso para um mesmo objecto, há um e um só vencedor».

O Presidente da eSPap aproveitou a oportunidade para avançar com algumas iniciativas que estão a ser consideradas. «Dentro de casa, e para áreas relativamente prosaicas como o IT, será lançado ainda este ano – e no âmbito do chapéu das compras – um acordo quadro para serviços cloud na Administração Pública», adiantou Afonso Silva. No entanto, o responsável sublinha que «há layers de ambição que devem ser questionados e ponderados sob pena de darmos passos, às vezes maiores do que a perna, que acabem por comprometer o sucesso este tipo de ini-

ciativa». O responsável levanta ainda um tema fulcral: «No terreno, há todos os dias nestes processos – sobretudo quando são transformacionais – a tentação por dizer “eu bem disse que não ia funcionar”. E quando isso acontece, deitamos fora não a iniciativa, mas todo o conceito».

Fazer uma gestão eficaz dos recursos humanos

O desafio é levantado por **Afonso Silva, Presidente da eSPap**: «Se mantivermos estruturalmente o atual paradigma – e é possível que o tenhamos de manter por mais algum tempo – pergunto se a fraqueza que isto representa para o Estado não se pode transformar numa oportunidade por via das externalizações: Dar oportunidades de desenvolvimento a alguém que vai em primeira linha desempenhar a função, e depois será o outsourcer a gerir os seus recursos, com mecanismos de avaliação, recompensa de desempenho e retenção que estão e poderão estar “vedados” ao sector público».

Outra questão relevante levantada por Afonso Silva prende-se com os objetivos. «Uma das coisas decisivas neste tipo de contratos é, mais do que focar no custo, focar no resultado e sobretudo partilhar benefícios e riscos mais do que remunerar a prestação. O Estado teria a ganhar com isso, mas o prestador também sairia beneficiado. Porque se não houver bons contratos para os prestadores de serviços, as coisas não funcionam, e o risco não pode ser entregue apenas a uma das partes».

Sobre esta matéria, **Carlos Oliveira, COO da Reditus**, salienta que se tem registado uma tendência: «A possibilidade de se recorrer a regimes de openbook, ou seja, onde todos os custos são conhecidos de parte a parte, sendo acordadas as métricas, as metodologias e as taxas de rentabilidade». De acordo com

Carlos Oliveira, «nestes regimes tem de haver também alguma disponibilidade de parte a parte para ultrapassar aquilo a que se chama de conflito de agência, para que seja possível resolver os problemas através da garantia de que os dois intervenientes possuem um know-how parecido sobre um mesmo tema, e assim podem construir um mecanismo que está orientado no mesmo sentido».

Finalizando o tema dos recursos humanos, outro elemento «absolutamente decisivo» nestes processos para Afonso Silva «é a comunicação, que deve ser considerada para evitar que a rádio alcatifa, o ruído ou o silêncio contaminem e corroam estes processos pela base». A comunicação global do Estado, poderá passar por iniciativas específicas que permitam esclarecer diretamente as pessoas em relação a estes processos.

Por sua vez, **Isabel Vaz, Presidente Executiva da ESS** salienta que «é necessário promover constantemente a criatividade para que a valor que é gerado pelos privados não acabe nas mãos do Estado sob a forma de impostos – e um dos elementos que não passa para o Estado é precisamente a liderança», salienta. A responsável enfatiza dizendo que «é preciso gente que saiba gerir e que saiba distinguir o que está efetivamente a comprar – há que saber fazer para depois saber mandar».

Prazo do contrato vs. estabilidade da relação contratual

No que diz respeito a esta questão, António Bandeira, do Millennium BCP, considera que é a natureza do contrato que dita as regras: «O prazo e a duração de um contrato têm de estar intimamente ligados àquilo que é o investimento inicial, que tem de ser feito e que tem de ser desenhado numa plataforma que tra-

ga obviamente benefício para quem presta o serviço e para quem o recebe».

O responsável salienta ainda a importância da existência de cláusulas de saída «mais ou menos complicadas» nos contratos de grande investimento e de maior duração, algo que é impossível encarar de outra forma «face ao volume de investimento que estamos a discutir e à complexidade que o próprio contrato implica quer do ponto de vista da conceção, quer do ponto de vista da implementação».

Já nos contratos que se cingem sobretudo à prestação de serviços e que não têm uma complexidade tão grande, assentando num conhecimento inicial e numa componente maioritariamente de recursos humanos, «a duração pode ser mais ajustada – estamos a falar muitas vezes de plataformas transversais, das quais as empresas já dispõem em muitos casos e em que se estende na prática a prestação dessas plataformas ao serviço que se está a contratar, e assim temos contratos com durações mais reduzidas de um, dois ou três anos».

2013 – Shift Digital – www.shiftdigital.com.pt