



## Nuno Catarino

Partner da Mckinsey

### Principais vantagens do outsourcing

A grande vantagem que está associada ao outsourcing – e a principal razão para se partir para o outsourcing – é a redução de custos. Para Nuno Catarino, este é um fenómeno muito ligado a mercados anglo-saxónicos, mas que também se aplica aos mercados internacionais: *«A Dell reduziu 60 por cento dos seus custos quando mudou muitos dos seus corporativos para a Índia e Malásia. Em Espanha também existe bastante outsourcing, havendo muitas operações de call center que são deslocalizadas para o Chile, para o Perú, para os países da América Latina, sobretudo em funções que dependem muito da língua.»*

Além da redução de custos, o segundo benefício – intimamente ligado com os sistemas de IT – tem a ver com a redução do nível de investimento, *«em que grande parte da infraestrutura e do desenvolvimento delegados a terceiros pode ser mais ou menos outsourced»*. Na mesma ordem de relevância, seguem-se outros temas *«como a necessidade de melhorar a qualidade de serviço, e aqui alguns outsourcers hoje já conseguem dar garantias de qualidade e de consistência, que aliás muitas grandes*

*empresas já não conseguem encontrar dentro da sua própria casa»*.

Outra vantagem associada ao outsourcing reside no facto de os custos serem por vezes muito baixos, ao ponto de permitir o desenvolvimento de atividades que normalmente seriam consideradas marginais para o negócio ou de difícil rentabilização. Existe ainda um último ponto, mais específico e menor em termos de importância: Aceder a pools de talento que as empresas não tenham, que tenham perdido ou que estejam para perder, por exemplo, por força da reforma de determinadas pessoas.

#### **ITO e BPO dominam no outsourcing**

O mercado mundial de outsourcing é dominado por dois grandes segmentos: O Business Process Outsourcing (BPO, ou outsourcing de uma operação ou de um serviço), e o IT Outsourcing (ITO), responsável pela grande fatia do bolo em todo o mundo e também em Portugal. *«Estes são os maiores segmentos no outsourcing e são também os que apresentam*

*maior crescimento, respetivamente em torno dos 3 e dos 7 por cento», salienta Nuno Catarino.*

Uma tendência que começa a ganhar o seu espaço é o outsourcing relacionado com as redes de telecomunicações. *«Trata-se de um fenómeno muito ligado aos mercados emergentes, onde existe uma grande necessidade de investimento e muito do desenvolvimento está a ser feito por empresas asiáticas»,* explica o responsável. Outro tipo de mercado de outsourcing ainda relativamente pequeno mas que está a crescer de uma forma significativa tem a ver com a parte de knowledge, ou seja, *«ir buscar conhecimento a outras regiões ou a outras funções».*

No caso nacional, Portugal corresponde inteiramente a este panorama do mercado de outsourcing, mas apresentando taxas de crescimento bastante mais baixas. *«Em Portugal o BPO e o ITO representam o grosso do negócio, estando relativamente estáveis com um crescimento em torno do 1 por cento nos últimos anos. O peso do outsourcing na economia nacional é ainda relativamente baixo quando comparado com a média europeia ou até mesmo com Espanha ou com o Reino Unido. Existe, portanto, uma oportunidade bastante significativa.»*

No segmento dos call centers, Portugal apresenta um nível bastante alinhado com a média europeia, sendo que todos os outros tipos de negócios de outsourcing vão depois apresentando um valor progressivamente mais baixo face a esta referência. *«Esta realidade tem a ver com a forma como os próprios setores se desenvolveram, e a área das telecomunicações desde cedo fez o outsourcing dos call centers, levando a um consequente crescimento»,* explica o Partner da Mckinsey.

O responsável conclui que existe em Portugal *«uma oportunidade para o outsourcing, sobretudo porque muitas das empresas têm o problema típico da falta de escala, por falta de capacidade de diluir custos por estruturas maiores».*

### **A importância do co-sourcing numa nova realidade**

Nesta nova fase, o co-sourcing é uma solução para aumentar o crescimento. Face às questões já abordadas, nomeadamente o receio sobre a qualidade de serviço, ou de já haver uma quantidade de recursos humanos a desenvolver essa atividade e de não fazer sentido contratar fora para dispensar essas pessoas, o co-sourcing é uma alternativa ao outsourcing puro, mas que implica algum trade-off – como é o caso da menor poupança no momento inicial, uma vez que estão a ser usados recursos da empresa e que têm, em princípio, um custo mais elevado. Todavia, pode ser a solução que as empresas procuravam para começarem a reduzir a sua complexidade e para enveredarem por um caminho progressivo de redução de custos.

As organizações devem considerar algumas grandes questões em relação ao outsourcing e ao co-sourcing. Em primeiro lugar, há que estudar que processos se devem considerar antes de fazer o outsourcing – podem ser processos de IT, de índole financeira, de controlo da própria indústria, entre outros. Segundo, devem estudar a localização – sendo que a nível mundial o near shore está a aumentar, ou seja, fazer o outsourcing para regiões mais próximas ou até para o próprio país, por uma questão de imagem pública e também porque o diferencial de custos para os países menos desenvolvidos tende a ser cada vez menor.

Em terceiro lugar, é importante analisar as oportunidades. Normalmente, se a função não for muito impor-

tante a nível estratégico e tiver viabilidade para ser executada corretamente, poderá considerar-se o outsourcing. Se for uma função muito estratégica, e de difícil medição, então deverá ser feita em casa.

Em quarto lugar, há a questão da maturidade. *«A maturidade dos negócios da empresa está associada à própria maturidade do outsourcer, e à medida que os processos se tornam mais maduros e que se faz mais outsourcing, vai-se também conhecendo melhor a função»*, destaca o responsável.

Por fim, Nuno Catarino considera que *«o co-sourcing tem de ser visto sempre como uma oportunidade de afetar recursos humanos e, sendo uma parceria, é preciso também criar valor para duas entidades»*. Partindo do pressuposto que a empresa já tem um conjunto de pessoas que desempenha determinada função e que essa função não vai crescer no futuro, esse conjunto de pessoas vai ter de fazer mais atividades se passar para o outsourcing; de outra forma, não haverá criação de valor neste ecossistema entre o provedor de serviços de outsourcing e a própria empresa.