

## Riscos do *Outsourcing*

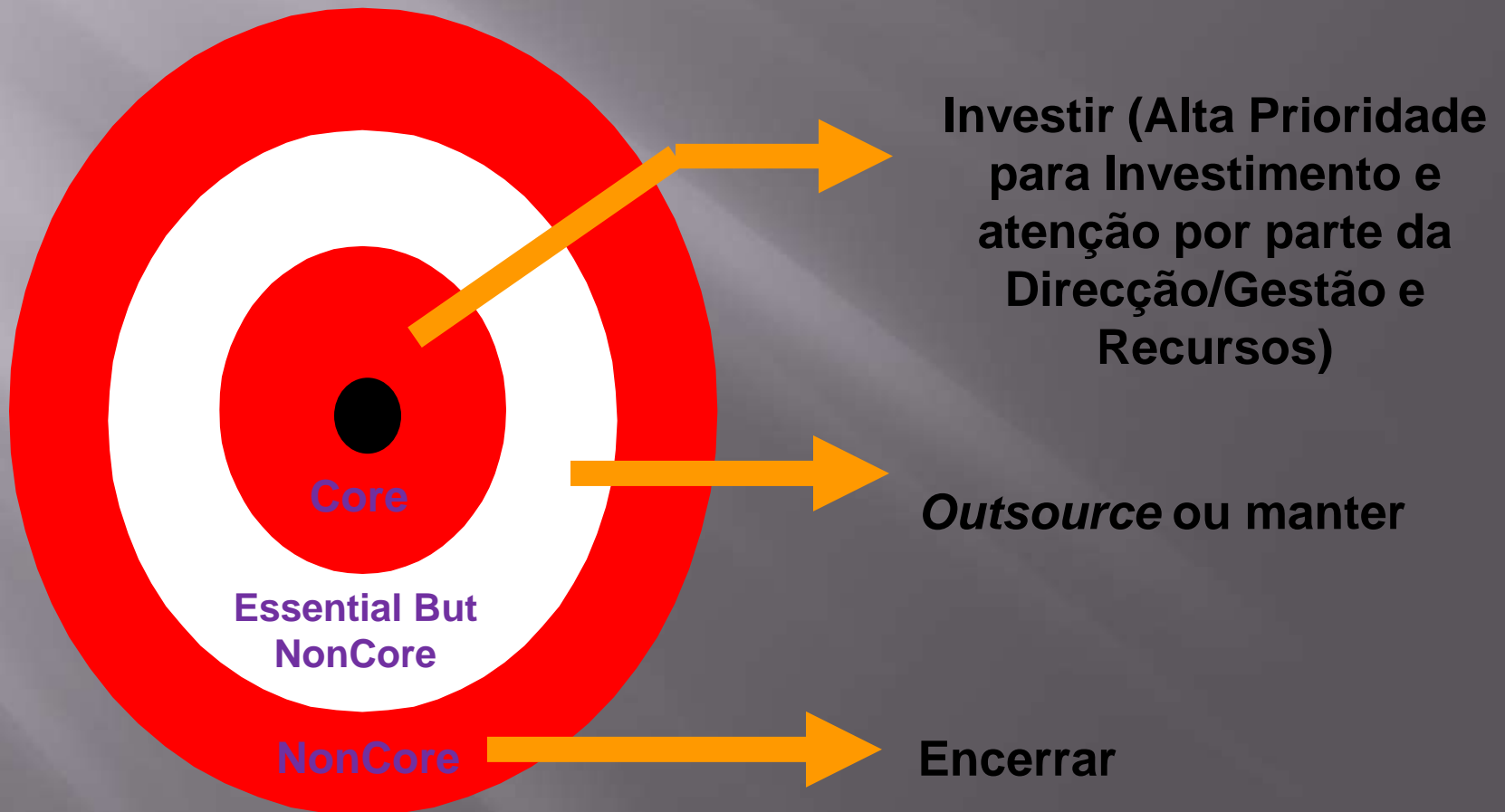
### ➤ RISCOS FINANCEIROS

- Custos associados (processo de negociação)
- Custos não esperados

### ➤ RISCOS TECNOLÓGICOS

- Qualidade do serviço (degradação/má qualidade)
- Concorrência entre fornecedores (atitude não cooperativa)
- Falta de resposta às necessidades de crescimento do cliente

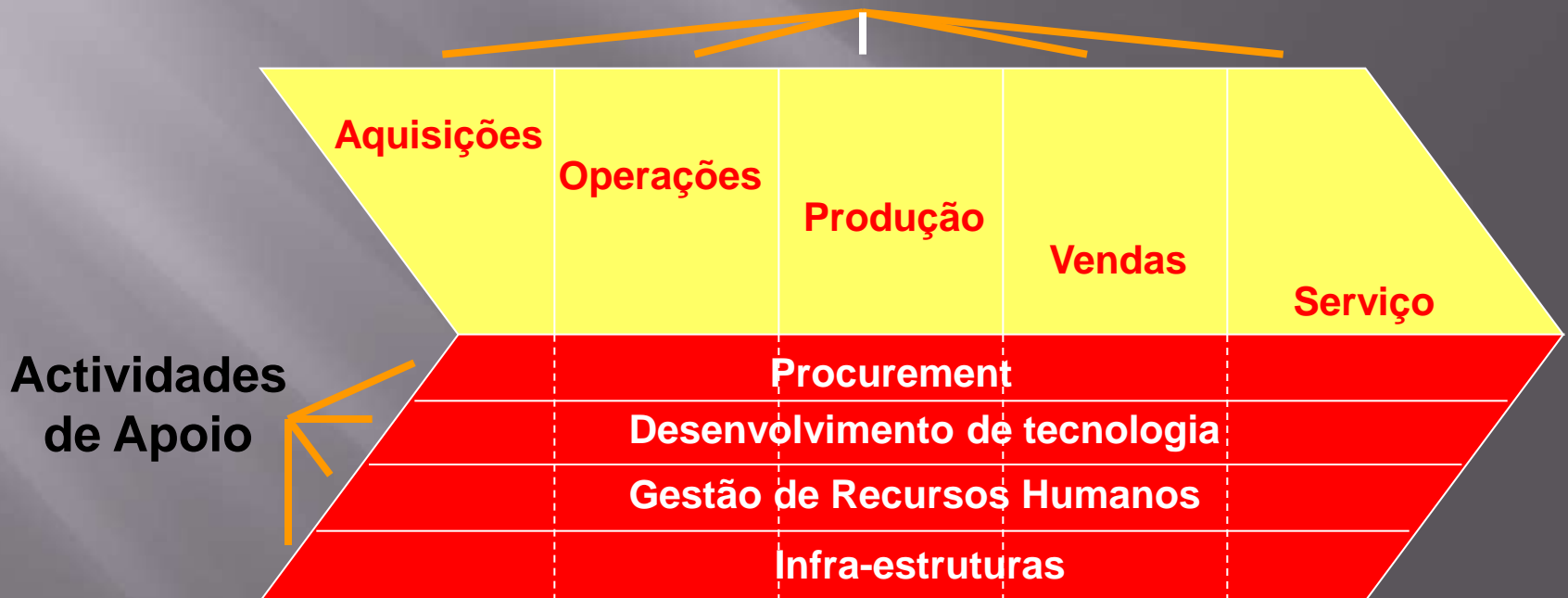
# Processo de Decisão



# Processo de Decisão

## *A Cadeia de Valor de Michael Porter*

### Actividades Principais



# Processo de Decisão

*O que pode ser contratado?*



# **Processo de Decisão**

## **Gestão e análise do Risco - questões**

- 1. Crítico a longo prazo o sucesso estratégico da empresa?**
- 2. Crítico para os processos de negócios-chave actuais?**
- 3. Providencia vantagem competitiva?**
- 4. Obrigatório para execução dos empregados da empresa?**
- 5. Desempenho satisfatório?**
- 6. Baixo custo relativo (em percentagem aos custos globais)?**
- 7. Requer atenção significativa por parte da gestão de topo?**

# Processo de Decisão

## ▣ Outros Factores

- Valor estratégico da Função;
- Disponibilidade de competências necessárias;
- Mudança de tecnologia;
- Custo;
- Execução / desempenho;
- Gestão descuidada.

# Processo de Decisão

## FAZER

- Conseguir o envolvimento dos gestores de topo e patrocínio
- Estabelecer objetivos claros na proposta de outsourcing
- Desenvolvimento conjunto da solução *outsourcing*
- Considerar a cultura organizacional
- Desenvolvimento de um plano exequível
- Esforço numa “Win / Win” aliança empresarial

- Delegar decisão sobre outsourcing
- Esperar ganhos irrealísticos
- Alongar o processo de decisão
- Falta de comunicação com os empregados
- Limitar o acesso ao fornecedor de dados técnicos e financeiros
- Falhar na partilha dos critérios de decisão sobre o outsourcing

# Processo de Decisão

## Grau de outsourcing



INTERNO

SELECTIVO

TOTAL

Características

- A empresa efectua as actividades com Recursos próprios (humanos, materiais e financeiros).
- Ocasionalmente, cria um órgão (internamente) para desempenhar um grupo de actividades.

- Alguns processos são alvo de *outsourcing*.
- Os principais factores de outsourcing são:  
Serviços  
Mão-de-obra  
Materiais

- A empresa contrata quase todos os processos, incluindo a transferência de pessoas e materiais.
- As únicas tarefas a desempenhar são a gestão de marca, estratégia e controlo. Por vezes a empresa fica como "virtual".

Exemplos



## Factores Críticos de Sucesso em *Outsourcing*

- ▣ Assegurar um claro entendimento de qual a necessidade;
- ▣ Identificar as actividades mais apropriadas e convenientes para *Outsourcing*;
- ▣ Determinar os melhores fornecedores (estabelecimento de critérios de selecção);
- ▣ Especificação adequada dos Termos de Contrato (estipular padrões de desempenho, rescisões antecipadas do contrato);

## Factores Críticos de Sucesso em *Outsourcing*

- ▣ Especificar Termos do Contrato que permitam e encoragem um progresso e melhoria de forma contínua;
- ▣ Estabelecer a Estrutura e o Staff para a gestão do relacionamento;
- ▣ Revisões regulares do contrato (eventuais necessidades de adaptação ao meio envolvente);
- ▣ Fixar política conjunta de qualidade (tratamento e correcção de anomalias).

## Factores Críticos de Sucesso em *Outsourcing*

- ▣ Comunicação (circuitos de comunicação entre as partes);
- ▣ Continuidade do apoio de topo (envolver pessoas-chave na decisão);
- ▣ Visão global e partilhada (estratégia global da organização);
- ▣ Fácil transição (considerar implicações ao nível dos RH, esclarecimentos sobre a mudança);



## Factores Críticos de Sucesso em *Outsourcing*

- ▣ Controlo (definição de padrões de desempenho e de mecanismos de medida, controlo e penalização/recompensa, avaliação dos produtos e serviços);
- ▣ Empenho e Confiança;
- ▣ Prazo de duração do contrato (estabilidade e continuidade);
- ▣ Correcta avaliação de alternativas.



# Escolha de um fornecedor

- ▣ Experiência
- ▣ Integridade
- ▣ Capacidade financeira e de investimento
- ▣ Um efectivo programa de recrutamento e formação
- ▣ Qualidade dos RH (pessoal qualificado)
- ▣ Cultura da empresa fornecedora
- ▣ Satisfação dos clientes
- ▣ Medidas de qualidade em vigor
- ▣ Tecnologia (inovação e desenvolvimento)

# Escolha de um fornecedor

- Responsável e compreensivo
- Providencia *Feedback* proactivo
- Faça o trabalho da forma que o cliente quer
- Entenda a perspectiva do cliente
- Estabeleça um clima de respeito mútuo
- Características emocionais, confiança e afinidades
- Capacidade técnica e tecnológica

# Escolha de um fornecedor

## ➤ Questões a colocar

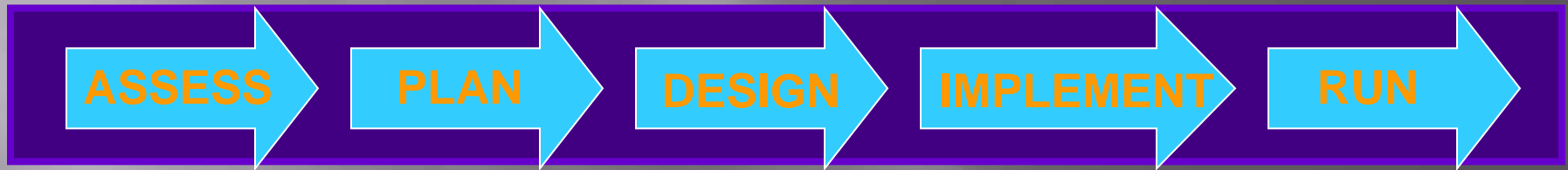
- Qual a sua estratégia de negócio?
- Como estão as suas finanças (resultados)?
- Planos de tecnologia/investimentos a efectuar?
- Alianças com outras empresas?
- Referências de outros clientes?
- Quem vai trabalhar para mim (responsável)?
- Implementação?
- Formação dos quadros/trabalhadores ?
- Garantias?

# Escolha de um fornecedor

*What To Do*

*Help Me Do It*

*Manage It For Me*



- ◆ Uma empresa em que se confia
- ◆ Uma relação estratégica
- ◆ Inovação
- ◆ Soluções específicas e conhecimento
- ◆ Resultados mensuráveis

# Escolha de um fornecedor

- Estabelecer expectativas realísticas
- O fornecedor procura aumentar o âmbito dos seus negócios
- Evitar surpresas
- Não atingir os resultados
- Renegociar o contrato num prazo de 2 - 3 anos ou sempre que necessário

# Gestão das relações com o fornecedor

- Estabelecer medidas/critérios de desempenho no contrato
- Monitorar/controlar o desempenho e reportar problemas de forma imediata
- Reconhecer resultados alcançados
- Compromisso de ambas as partes

# Fases, tarefas e questões-chave

## 1. Identificar as “Core Competence”

<b>TAREFAS</b>	<b>QUESTÕES - CHAVE</b>
<b>Apontar a direcção estratégica</b>	<b>Onde se ganhará vantagem competitiva?</b>
<b>Distinguir processos “core” e não “core”</b>	<b>Onde centralizar a atenção da gestão?</b>
<b>Identificação dos processos</b>	<b>Quais os processos que deverão ser objecto de <i>outsourcing</i>?</b>

## 2. Avaliar as Oportunidades

<b>TAREFAS</b>	<b>QUESTÕES - CHAVE</b>
<b>Avaliar a qualidade e os custos</b>	<b>A qualidade está a ser efectuada com custos razoáveis?</b>
<b>Investigar alternativas</b>	<b>Reengenharia ou <i>outsourcing</i>?</b>
<b>Definir objectivos do <i>outsourcing</i></b>	<b>O que esperamos do <i>outsourcing</i>?</b>

### **3. Seleccionar o Fornecedor**

<b>TAREFAS</b>	<b>QUESTÕES - CHAVE</b>
<b>Determinar extensão do controlo</b>	<b>Que medidas de qualidade a implementar?</b>
<b>Estabelecer os requisitos do fornecedor</b>	<b>Quem tem as capacidades desejadas?</b>
<b>Avaliar propostas e escolher</b>	<b>Os nossos requisitos são realistas? Os fornecedores cumprem os requisitos?</b>

## 4. Processo de Transição

<b>TAREFAS</b>	<b>QUESTÕES - CHAVE</b>
<b>Desenvolver um plano de transição</b>	<b>Planear uma transição para os trabalhadores?</b>
<b>Transferir os processos</b>	<b>Como transferir os processos para o fornecedor?</b>
<b>Integração com os processos “core”</b>	<b>Grau de integração e como?</b>

## 5. Controlar e avaliar a performance

<b>TAREFAS</b>	<b>QUESTÕES - CHAVE</b>
<b>Obter relatórios</b>	<b>Está a ir de encontro aos nossos objectivos?</b>
<b>Continuar a desenvolver a performance</b>	<b>Não existe estagnação?</b>
<b>Reavaliação periódica</b>	<b>Contrata-se outro fornecedor? São necessárias mudanças?</b>

# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO



**Análise Desempenho  
Função Pública / Privada**

**Redução de custos**

**Revistos 229.000 postos  
de trabalho (1996 – 2005)**

**Poupança de 11.000 M dólares**

***Exército***

**Economizar 3.000 M US\$ / ano**

**Analisar 200.000 postos de trabalho**

**Promoção do *outsourcing* svç. militares**

# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

**Metas atingidas por intermédio de outsourcing**



*Redução dos tempos de entrega (TPS)*

*Redução dos custos de armazenagem e distribuição*

*Aumento do nível de prontamento operacional e sua sustentação*

*Deixar de gerir abastecimentos para gerir fornecedores*



# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

## *Outros exemplos de sucesso de outsourcing*

**Fornecimento de alimentação – redução de custos/melhoria de qualidade**

**Manutenção e reparação**

**Gestão de instalações/infraestruturas e funções de apoio – segurança; limpeza; manutenção.**

**Tecnologias de informação – gestão do sistema informático e desenvolvimento de software**

**Reabastecimentos / transportes**



 Trainee enters information into AEWAS



# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

## *Outros exemplos de outsourcing*

### Construção de alojamentos



### Preparação de refeições



# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

## ***Outros exemplos de outsourcing (FORÇAS ARMADAS - PO)***

### **Território Nacional**

Transporte de Materiais  
Limpeza  
Recolha de resíduos  
Segurança / Vigilância  
Manutenção espaços verdes  
Lavandaria  
Alimentação  
Gestão de frota (viat admin)  
Gestão de instalações  
Tecnologias de informação

### **Teatros de Operações**

Preparação de refeições  
Abastecimento de água  
Recolha tratamento lixo  
Transporte estratégico  
Operação SPOD / APOD  
Combustíveis / lubrificantes  
Manutenção viaturas  
Lavandaria / banhos  
Trabalhos diversos (carpintaria, serralharia, electricista, etc.)

# EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

## ***Outros exemplos de outsourcing (FORÇAS ARMADAS - PO)***

**Contabilidade**

**Processamento de salários/vencimentos**

**Marketing e Publicidade**

**Ensino**

**Serviços Hospitalares**

**Bares**

# RECOMENDAÇÕES

- Tudo o que puder ser passível de *outsourcing* deve fazer-se a sua implementação;
- Clareza e necessidade do que se pretende e se o *outsourcing* resolve o problema;
- Assegurar que o *outsourcing* não crie outros problemas;
- Preparar a empresa para a mudança;
- Procurar o apoio de peritos;
- Criar uma estrutura de gestão de relacionamento antes da assinatura do contrato;
- Não implementar o *outsourcing* em funções que ainda não temos um conhecimento profundo.

# SUMÁRIO

- OS GESTORES DEVEM AVALIAR CONVENIENTEMENTE A POSSIBILIDADE E A PRATICABILIDADE DO *OUTSOURCING*;
- ESTABELEECER EXPECTATIVAS REALÍSTICAS;
- OBTER O APOIO E EMPENHO DO NÍVEL EXECUTIVO;
- LISTAR OS POSSÍVEIS FORNECEDORES.

Na análise final – Uma decisão estratégica para o *Outsourcing* deve basear-se em:

**Identificação da necessidade**

Custos (Outras)

**Estabelecer Objectivos**

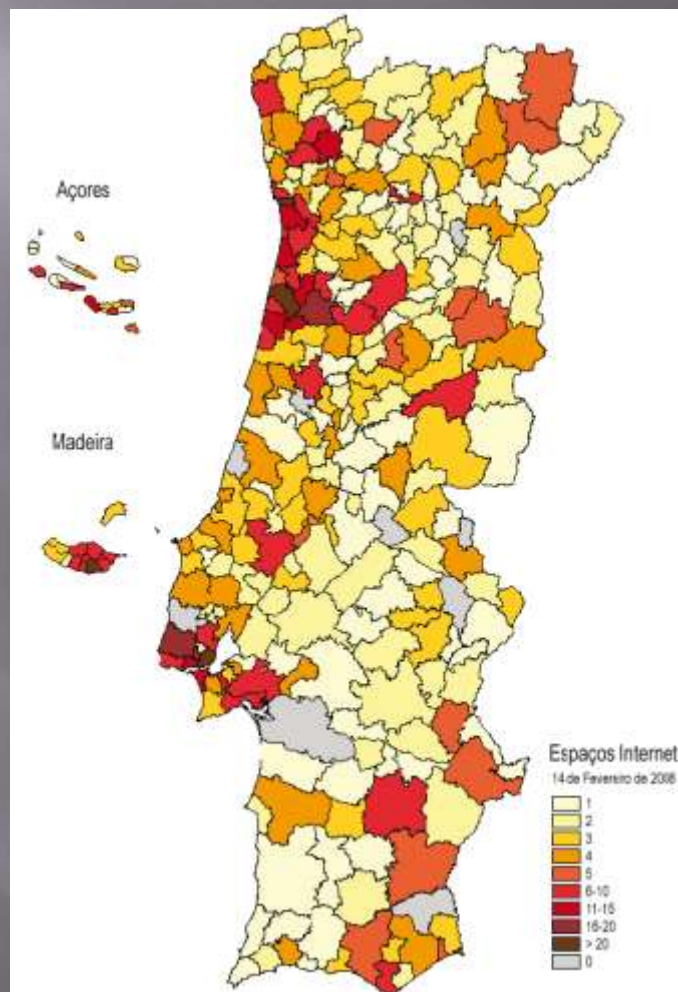
A compreensão de que cada negócio tem diferentes requisitos e diferentes objectivos

**Obtenção de consenso**

O grau de apoio de todas as funções do negócio

**Modelar o relacionamento**

Um perfeito entendimento da estrutura, benefícios e perigos



## >> Infecções em sistemas protegidos

- Anti-Malware desactualizado
- Anti-Malware activo e actualizado



- Não infectados
- Infectados



Fonte: Estudo PandaLabs, 2007



# PREVISÕES PARA O FUTURO

- ▣ Aumento de 20% anual;
- ▣ Renovação contratual contínua;
- ▣ Criação de novos valores de negócio;
- ▣ Clientes ditarão as formas de gerar e conceber o negócio;
- ▣ 70% são bem sucedidos;
- ▣ Redução de custos de 40%

# CONCLUSÕES

1. Um programa de *outsourcing* com êxito deve ser baseado num entendimento mútuo dos objectivos e das metas clientes/fornecedores.
2. A questão não é saber se vou implementar o *outsourcing*, mas o quê e quando.
3. *Outsourcing* não resolve todos os problemas de gestão.
4. Avaliação e estrutura do contrato constituem factores chave.
5. Visão a longo prazo.
6. Visão política – óptica de emprego Conjunto.

***“Do what you do  
best, outsource the  
rest”***