OUTSOURCING

VidaEconómica

ESTE SUPLEMENTO FAZ PARTE INTEGRANTE DA **VIDA ECONÓMICA Nº 1346, DE 14 MAIO DE 2009,**
E NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

Empresas em outsourcing podem reduzir despesas em 42%

Já por várias vezes a indústria fez as contas e as apresentou ao mercado. No estudo "Business Impact of Outsourcing" de 2010, a IBM conclui que as empresas em outsourcing ao fim de um ano diminuíram as suas despesas em 42%, muito mais do que os seu pares sem outsourcing. Ao fim de dois anos, melhoraram os seus resultados operacionais mais 48% e melhoraram mais 64% do que os seus pares os seus ganhos antes de impostos. Já a Accenture, garante poder comprovar que as reduções do custo do serviço para o cliente ao longo do tempo podem ser superiores a 30%.

Entretanto, a associação Portugal Outsourcing, nascida para promover o sector do outsourcing de processos, almeja a criação de 12 mil novos empregos e tornar a indústria de serviços de ponta em Portugal responsável por 1,3% do PIB.

João Gonçalves, director de outsourcing estratégico da IBM Portugal, adianta

Empresas em outsourcing diminuem despesas em 42% num ano

Ao fim de um ano em modelo outsourcing as empresas podem ver as suas despesas diminuírem em 42%, muito mais do que os seus pares sem outsourcing, revelou à "Vida Económica" João Gonçalves, director de outsourcing estratégico da IBM Portugal. Ao fim de dois anos, melhoraram os seus resultados operacionais mais 48% do que os seus pares que não tinham outsourcing e melhoraram mais 64% do que os seus pares os seus ganhos antes de impostos.

No estudo "Business Impact of Outsourcing" de 2010 foi possível concluir que as empresas em outsourcing ao fim de um ano diminuíram as suas despesas em 42%, muito mais do que os seus pares sem outsourcing, revelou à "Vida Económica" João Gonçalves, director de outsourcing estratégico da IBM Portugal. Ao fim de dois anos, melhoraram os seus resultados operacionais mais 48% do que os seus pares que não tinham outsourcing e melhoraram mais 64% do que os seus pares os seus ganhos antes de impostos. "Não se trata só de analisar as poupanças na despesa de TI, é muito mais do que isso - o real impacto nos resultados das empresas".

Para este responsável, as vantagens e benefícios do outsourcing estão comprovados pelas empresas que fizeram esta opção e que partilham os resultados obtidos das mais variadas formas. "No entanto, por forma a responder de forma mais objectiva a esta questão, a divisão de I&D da IBM efectuou já dois estudos científicos, com base em dados reais, sobre o impacto do outsouricng no negócio das empresas que optaram por este modelo, onde se comprova que estas empresas têm um desempenho financeiro superior à média da indústria onde se inserem, superando as empresas que não optaram por outsourcing e melhorando a sua performance financeira desde que contrataram outsourcing".

Há que clarificar todas as dúvidas

Todas as organizações, antes de tomarem uma decisão estratégica, ponderam sobre todos os possíveis impactos e naturalmente têm muitas dúvidas, explica João Gonçalves. "A recomendação que faço a todas as pessoas que têm que tomar esta decisão é que não deixem de clarificar todas essas dúvidas. Podem ser sobre a receptividade das pessoas a este tipo de projectos, pode ser sobre o nível de controlo se aumenta ou diminui, sobre as competências que podem perder-se e as que têm de desenvolver-se..." E adianta que se, estrategicamente, ao nível adequado, foi tomada a decisão de externalizar uma área não core da organização, então há que ver como se podem endereçar todas as dúvidas, quer seja contratualmente, quer pela escolha do parceiro adequado, quer pelo modelo que melhor responda às necessidades específicas.

As características de um fornecedor

Para João Gonçalves, o fornecedor de outsourcing, para poder fazer a diferença face ao in-sourcing, tem de ter competências, capital intelectual, escala e tecnologia para poder alavancar e dar flexibilidade nas necessidades específicas de cada cliente. Com estas características base, então o fornecedor terá de ser capaz de mostrar que pode ser um parceiro de confiança por ter referências claras, ser capaz de endereçar as necessidades específicas com criatividade e ter a solidez financeira fundamental a negócios de médio e longo prazo, como devem ser os de outsourcing.

Tendo estrategicamente decidido que a área em causa não é o diferenciador do negócio da organização, então os factores mais típicos são a redução de custos, o acesso a skills e a flexibilidade para diminuir ou crescer as TI com o negócio da empresa.

De resto, João Gonçalves admite que a actual situação financeira e económica faz com que as empresas sejam mais resilientes e diminuam as suas estruturas de custos em áreas não core, sendo o outsourcing uma opção clara para as ajudar nesta necessidade.

Modelo adapta-se às PME

O modelo de outsourcing adapta-se às grandes empresas mas também às PME. No entanto, é um facto que as PME, apesar de um interesse crescente e de alguns novos contratos que se têm celebrado, continuam a não aderir tanto como as grandes empresas. "E isso justifica-se talvez por serem mais conservadoras e receosas relativamente a novas parcerias e por o impacto dos custos de TI nos seus resultados não ser tão significativo, dado que têm em muitos casos organizações de TI muito informais e reduzidas". João Gonçalves diz serem as PME que mais pretendem crescer ou as que têm necessidades de implementar novos projectos de TI as que têm optado mais pelo Outsourcing.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

Ivo Barros, consultor sénior de outsourcing da Fujitsu Portugal, afima

É fundamental medir vantagens e resultados obtidos com aposta num parceiro de outsourcing

As vantagens e os benefícios do outsourcing não só já estão comprovados como podem ser facilmente explicados, garante Ivo Barros, consultor sénior de outsourcing da Fujitsu Portugal. "Para além da natural procura de redução de custos, as empresas recorrem a parceiros de outsourcing que possuem um elevado conhecimento em áreas técnicas com vista a partilhar conhecimento e novas estratégias de evolução, permitindo a estas concentrarem-se no seu core business", disse o responsável em declarações à "Vida Económica".

A Fujistsu garante ser possível e absolutamente fundamental medir as vantagens e resultados obtidos com a aposta num parceiro de outsourcing. No caso do Business Process Outsourcing (BPO), por exemplo, os SLA são absolutamente fundamentais para a parceria comprador/fornecedor. "Eles definem de forma detalhada as fronteiras da parceria, as métricas para o sucesso, bem como as exigências para atingir estes objectivos. Numa fase de transição ou num acordo de longo prazo, é fácil perder o foco nos objectivos de negócio estabelecidos". A manutenção dos SLA permite tanto à empresa compradora como à fornecedora obter uma imagem precisa da qualidade do serviço assegurado. "Esta situação permite, como consequência, a criação de uma plataforma de melhoramento contínuo".

Para sanear as dúvidas que os clientes possam ter, a Fujitsu procura transmitir a sua estratégia ao nível de outsourcing "que passa por ajudar os clientes no desenvolvimento do seu negócio através da qualidade de serviço prestado e aumento dos níveis de satisfação, da inovação e da flexibilidade contratual". Essencialmente, diz Ivo Barros, perceber o negócio do cliente, ter uma postura proactiva e ser realista. "A optimização de processos é obviamente um dos benefícios desta parceria entre a empresa e o parceiro de outsourcing".

A aposta num fornecedor de outsourcing traduz-se em múltiplos serviços prestados. A Fujitsu diz dispor de uma oferta completa na área da gestão das infra-estruturas desde o ambiente desktop a datacenter, passando pela service desk enquanto centro de suporte que está focado em garantir elevados níveis de satisfação, melhorando a experiência do utilizador e logo, a sua produtividade.

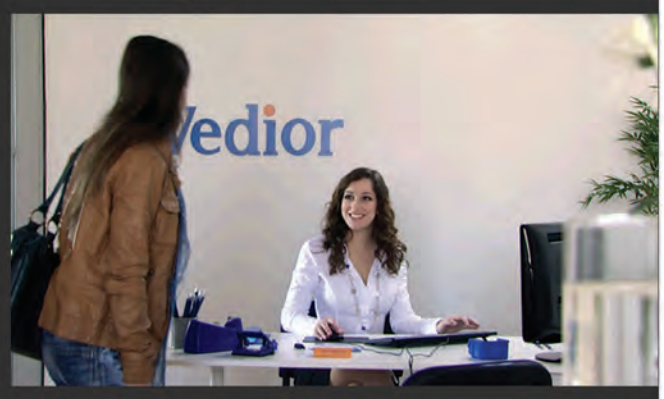
"Entre os critérios mais relevantes para a escolha de um fornecedor de serviços, além da credibilidade e boas referências, destaca-se o alinhamento cultural, experiência nas fases de transição e transformação, gestão da mudança e políticas de governance. Capacidade de ler globalmente e de forma consistente os processos de negócio. Capacidade de entregar ou disponibilizar benefícios sustentados, para além daqueles inicialmente propostos no modelo de negócio", destaca Ivo Barros.

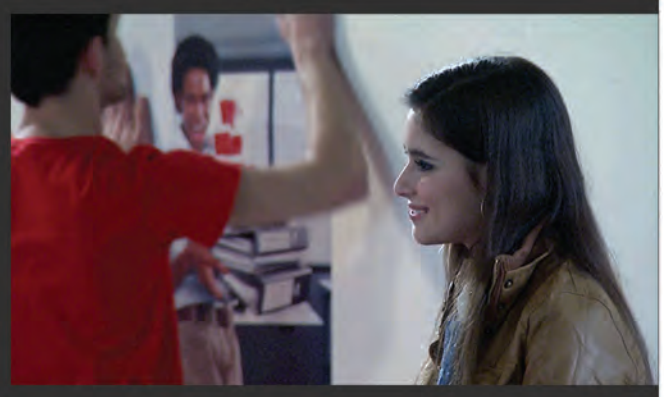
Outra tendência que o responsável destaca estar a verificar-se é uma mudança para o outsourcing parcial, com as organizações a dividirem por áreas ou tecnologias os seus contractos de outsourcing, estimulando desta forma a competitividade e diversificando o risco da parceria, ao mesmo tempo que acabam assim por encontrar especialistas em cada área.

"Existe actualmente uma tendência para a diminuição do período de duração dos contratos e em alguns casos multiplicá-los por mais do que um prestador", explica Ivo Barros. Esta aposta no multisourcing, onde as empresas podem delegar e externalizar processos e serviços por diversos parceiros de negócio, assegura naturalmente vantagens para as empresas mas também algumas questões e desafios que terão de ser endereçadas aquando da análise de divisão de contratos, defende o responsável.

Para Ivo Barros, uma das vantagens mais evidentes da dispersão dos contratos de outsourcing por diversos fornecedores (infra-estrutura, aplicações, comunicações) garante à partida um menor risco na gestão global da organização, que não fica dependente de um único parceiro para gerir determinado sector de actividade. Por outro lado, a dispersão de contratos e fornecedores cria necessariamente uma mais complexidade na gestão global dos serviços externalizados, isto no caso de não existir um "prime contractor". "Nestes cenários mais complexos, torna-se fundamental estabelecer um quadro de competências face à gestão múltipla de contratos e identificar quem gere o "IT governance". Neste aspecto, segundo Ivo Barros, deve ser dada especial atenção à redefinição de funções da equipa de TI que permanece; as suas competências deverão ser orientadas para actividades de gestão de relações quer com os fornecedores quer com as unidades de negócio interna e também para actividades ligadas a áreas mais estratégicas como definição da arquitectura de TI.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt





Porque é **tempo** de mudar!

Porque é **tempo** de renovar!

Porque é **tempo** de decidir!

Porque é **tempo** de vencer!

Mudámos o nome!

A mesma Equipa

A mesma simpatia no acolhimento

A mesma eficácia na procura
de soluções de emprego

A mesma vontade de o apoiar
na gestão dos Recursos Humanos

A mesma preocupação
com os pequenos detalhes

A mesma qualidade de serviço

Só mudou o nome!

Vedior
RECURSOS HUMANOS

agora é

tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centers | inhouse services | hr solutions

Frederico Moreira Rato, presidente da Portugal Outsourcing, admite que as grandes dúvidas que ainda subsistem no cliente resultam muitas vezes da sua própria dificuldade em identificar os objectivos estratégicos do objecto/serviço a externalizar.

Frederico Moreira Rato, presidente da Portugal Outsourcing

Redução de custos ainda dita opção por externalizar, mas não só…

A redução de custos já não é a única razão pela qual as empresas optam pelo modelo em externalizar. Para Frederico Moreira Rato, presidente da Portugal Outsourcing, a decisão vem permitir às empresas dedicarem-se integralmente ao foco principal das suas actividades, garantindo os prestadores de serviços, que têm a tecnologia como o seu negócio principal e o custo de infra-estrutura e mão-de-obra partilhado entre outros clientes, uma optimização de processos e de recursos, uma melhoria da eficácia e da qualidade do serviço e uma redução de custos globais, o que aumenta o valor accionista.

Um recente estudo lançado pela associação Portugal Outsourcing revela que as empresas de outsourcing querem criar 12 mil novos empregos líquidos em Portugal e alcançar mais de 1,3 mil milhões de euros em exportações. O objectivo, diz a Portugal Outsourcing, é criar uma indústria de serviços de ponta em Portugal, responsável por 1,3% do PIB.

Em entrevista à "Vida Económica", Frederico Moreira Rato, presidente da Portugal Outsourcing, defende que o facto de o outsourcing de serviços de base tecnológica ser o segmento do mercado de serviços de TI que revela os índices de crescimento mais elevados nos últimos anos comprova as vantagens e benefícios que as empresas têm vindo a reconhecer neste tipo de serviços.

O presidente explica que este modelo de negócio permite às empresas dedicarem-se integralmente ao foco principal das suas actividades, garantindo os prestadores de serviços, que têm a tecnologia como o seu negócio principal e o custo de infra-estrutura e mão-de-obra partilhado entre outros clientes, uma optimização de processos e de recursos, uma melhoria da eficácia e da qualidade do serviço e uma redução de custos globais, o que aumenta o valor accionista.

É possível medir as vantagens?

Mas até que ponto será hoje possível medir as vantagens do outsourcing? Para Moreira Rato, sendo os níveis de serviço — SLA – uma das matérias envolvidas nos contratos de outsourcing, e discriminando estes as garantias de qualidade, quantidade, modalidade e precisão dos diferentes serviços a serem oferecidos, é efectivamente hoje possível medirem-se as vantagens do outsourcing.

No entanto, afiança que as grandes dúvidas que ainda subsistem no cliente resultam muitas vezes da sua própria dificuldade em identificar os objectivos estratégicos do objecto/serviço a externalizar, a par do desconhecimento das soluções dos prestadores de serviços.

O responsável acredita que, não devendo o outsourcing ser encarado apenas como uma forma das empresas reduzirem custos, a decisão deve ser acompanhada por critérios rigorosos que assegurem a satisfação das suas necessidades e o alcançar dos seus objectivos. "Ainda assim, a avaliação do factor custo/benefício assume-se muitas vezes como o critério mais relevante na escolha do fornecedor do serviço".

O que move as empresas face ao outsourcing?

Hoje, o que move as empresas face ao outsourcing é, à parte de a necessidade de uma eficaz gestão dos sistemas de informação, a procura de soluções que actuem na transformação do próprio negócio, retirando benefícios que passam pela maior flexibilidade operacional, pela optimização de custos, pela partilha de risco e pelo valor que o prestador de serviços aporta para a solução: capacidade de revisão e optimização global do processo e das soluções informáticas que lhe dão suporte e incentivo ao investimento, através de projectos de transformação.

Relativamente às grandes questões que precisam ser revistas nos contratos de outrsourcing, o presidente é da opinião que o conteúdo do contrato de outsourcing, e em particular as diferentes soluções para as questões a prever no contrato, depende muito do objecto/serviço que é objecto de outsourcing. "Há, no entanto, matérias em comum que as partes devem prever e regular no contrato, independentemente do objecto. Estão neste caso os níveis de serviço, o tratamento das bases de dados pessoais, a propriedade intelectual das obras que vierem a ser utilizadas, o modelo de governo do contrato". Mas, para Moreira Rato, e porque estamos a falar de contratos que envolvem tecnologia e a tecnologia evolui actualmente à velocidade da luz, é igualmente importante que o contrato seja construído com espírito de parceria entre as partes, criando mecanismos que permitam que o contrato possa evoluir e adequar-se á realidade ao longo do seu prazo de vigência.

PME em "stand-by"

E é precisamente o facto de o outsourcing de serviços de base tecnológica ser o segmento do mercado de serviços de TI que revela os índices de crescimento mais elevados nos últimos anos, que comprova que o actual panorama económico lhe pode ser favorável. "No entanto, a crise económica tem vindo a provocar uma redução do investimento por parte dos clientes, facto que tem conduzido a uma generalizada procura do recurso ao outsourcing de TI e de Processos, embora com a contenção que espelha a realidade da situação económica".

Questionado sobre se as pequenas e médias empresas já aderiram a esta modelo de negócio, Moreira Rato é da opinião que, não sendo este tipo de serviços um exclusivo para grandes empresas, o valor acrescentado do outsourcing é mais difícil de se aplicar às PME, não tendo estas ainda aderido a um modelo que mantém como alvo claro as grandes empresas e, especialmente, do sector público.

Objectivos da associação têm sido cumpridos

Os principais objectivos da Portugal Outsourcing – a divulgação da actividade e a oferta do outsourcing em Portugal, a representação do sector junto dos principais agentes económicos, a promoção das melhores práticas na prestação de serviços de outsourcing e a dinamização da criação de centros de competência em Portugal — têm vindo a ser cumpridos desde a fundação da Associação em Setembro de 2008, diz Moreira Rato. Os objectivos têm sido conseguidos através da organização de Conferências Internacionais de divulgação da actividade e sobre as grandes questões do sector e da participação da Portugal Outsourcing em eventos de outras entidades do sector, a apresentação dos planos de actividade e das metas da Associação aos principais agentes económicos e entidades Públicas, a criação de um Código de Conduta para as empresas aderentes que reúne um conjunto de princípios norteadores das melhores práticas do sector e, finalmente, a elaboração de um estudo que identifica as vantagens de Portugal enquanto destino de nearshore outsourcing face a outras gesografias europeias, estudo que terá divulgação internacional brevemente.

As grandes metas da Portugal Outsourcing para 2010 passam, segundo o presidente, pela divulgação nacional e internacional de um estudo recentemente realizado pela Associação que identifica as vantagens de Portugal para os clientes do sector. Este estudo, que resultou da constatação da ausência de Portugal no radar internacional do sector, permitirá assim disponibilizar aos decisores e analistas de mercado informação sobre os factores diferenciadores de Portugal enquanto destino nearshore para a fixação de centros de competência em serviços de ITO e BPO e, numa perspectiva interna, facilitar a caracterização de diferenças competitivas que possam ser alvo de acções específicas pelo Governo, Reguladores ou players do mercado.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

PORTUGAL BEM COTADO INTERNACIONALMENTE

A Portugal Outsourcing é uma associação constituída com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento do sector português do outsourcing de processos, que apresente valor acrescentado e recurso a tecnologias de informação e comunicação. Foi constituída em Setembro de 2008 e tem como associados empresas como a Accenture, Altran, Capgemini, Deloitte, Everis, Glintt, HP, IBM, Indra, Logica, Mainroad, Novabase, Oni, Portugal Telecom, Reditus, Sibs Processos, Siemens e Xerox.

A Associação defende que Portugal tem potencial para se afirmar como uma referência internacional no sector do outsourcing com recurso às tecnologias de informação e de processos. De acordo com as conclusões do estudo apresentado em Fevereiro, a competitividade de Portugal como destino de projectos e centros de competências a nível internacional tem vindo a aumentar, o que já se traduziu na captação de importantes projectos e infra-estruturas para Portugal.

No entanto, o trabalho sugere a necessidade de medidas específicas para o sector, nomeadamente a nível fiscal e laboral, de forma a explorar todo o potencial demonstrado pelo País e a reforçar a sua competitividade no contexto europeu.

O estudo "Portugal como Destino Internacional de Outsourcing" analisou, como principais concorrentes do nosso País na captação de projectos e centros de competências a nível internacional, a Espanha, Hungria, Holanda, Irlanda, Polónia, Reino Unido, República Checa e Roménia.

A análise comparativa concluiu que Portugal é competitivo em termos de custos e está a tornar-se ainda mais competitivo entre os países concorrentes no contexto europeu. Contudo, o estudo ressalvou que o país está a aumentar a sua capacidade de se colocar numa posição de destaque para a atracção de prestação de serviços de IT Outsourcing e Business Process Outsourcing (BPO) a empresas que valorizem a inovação e o conhecimento, para além do factor custos competitivos. O país tem apostado na adopção de tecnologia e os investimentos na Educação e em I&D apresentam uma curva ascendente.

PUB

GALIANO CONSULTING
Lisboa | Porto | Coimbra

Que frutos dará a sua Empresa em 2010?
Posicione-se!
Melhore a sua Eficiência e Rentabilidade!
Galiano Consulting: Há 10 anos que a satisfação dos nossos Clientes é a nossa melhor testemunha.
comercial@galianoconsulting.pt

Serviços Outsourcing:
- Gestão de Sistemas da Qualidade Ambiente, Segurança
- Sistemas Integrados
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão da Formação
- Marketing
- Contabilidade e Salários

EMPRESA CERTIFICADA eiC ISO 9001 certificação acreditada

©2010 Accenture. All rights reserved.

A sua organização está preparada para competir?

Tem todos os recursos alinhados para maximizar os seus pontos fortes? Numa altura em que a margem de erro é cada vez menor, as organizações de alto desempenho devem não só superar a concorrência em pensamento estratégico, como também em execução. De facto, a excelência operacional é fundamental para alcançar um alto desempenho. Para saber como a nossa vasta experiência e pesquisa podem ajudar a transformar execução em arma competitiva, visite accenture.pt

• Consulting • Technology • Outsourcing

accenture

High performance. Delivered.

Vítor Lopes, associate executive da Novabase

Benefícios do outsourcing são inequívocos

Em função da evolução do software utilizado na gestão do outsourcing e dos mecanismos de flexibilidade existentes, os clientes podem hoje em dia monitorizar o seu desempenho dos contratos, tomando quase em tempo real as decisões mais adequadas ao seu negócio. Vítor Lopes, associate executive da Novabase, explicou à "Vida Económica" quais as dúvidas que subsistem nos clientes quando pretendem externalizar e garantiu que flexibilidade e confiança no parceiro são as bases do sucesso.

Estruturado de forma adequada às necessidades dos clientes, o outsourcing proporciona já hoje, de uma forma inequívoca vários benefícios, diz Vítor Lopes, associate executive da Novabase. Entre eles, o responsável destaca a redução de custos através de processos de consolidação, normalização e optimização das TI, bem como do efeito de escala que a Novabase pode proporcionar. Mas também a partilha de risco e variabilização da estrutura de custos, assim como a adequação constante dos níveis de serviço às necessidades de negócio das organizações. Vítor Lopes destacou ainda a transferência para a Novabase de grande parte da complexidade da gestão da mudança operada nas tecnologias de informação, ao longo do tempo e o reforço da flexibilidade e redução dos tempos de implementação. Há ainda o foco no "core business" por parte do cliente e o acesso a um vasto grupo de competências e conhecimento globais.

Mas será possível medir as vantagens do outsourcing? Para Vítor Lopes, em função da evolução do software utilizado na gestão do outsourcing e dos mecanismos de flexibilidade existentes, os clientes podem hoje em dia monitorizar o seu desempenho dos contratos, tomando quase em tempo real, as decisões mais adequadas ao seu negócio.

As dúvidas dos clientes

Mas é verdade que ainda existem dúvidas no cliente quanto pretende externalizar. Nomeadamente, querem perceber que tipos de benefício vão obter com o outsourcing. De carácter financeiro, operacional e estratégico? Consigo definir com clareza os níveis de serviço que o meu negócio necessita? Qual é a flexibilidade necessária a introduzir no contrato de outsourcing, para acomodar o crescimento do meu negócio? Que mudanças organizacionais e de processos são necessárias e qual o seu impacto? Os recursos humanos vão ser transferidos? Se sim, na totalidade ou parcialmente? Os activos vão ser transferidos? Se sim, na totalidade ou parcialmente? Qual a abrangência do outsourcing? Total ou parcial? Qual a duração do contrato? Três anos, cinco anos, 10 anos? Estas são algumas das questões que os clientes claramente colocam ao fornecedor na altura de contratualizar.

Confiança dita sucesso

Ao longo dos últimos anos, o mercado tem assistido à introdução de modelos de serviço mais sofisticados, através dos quais as organizações têm procurado reduzir custos, aumentar a flexibilidade para a adequação constante dos níveis de serviço às necessidades do negócio, transferir a gestão da complexidade da mudança tecnológica e partilhar o risco, tendo sido estes os critérios operacionais mais explorados pelas empresas no processo de selecção dos seus parceiros de outsourcing.

Adicionalmente, diz Vítor Lopes, os critérios de natureza estratégica mais explorados têm sido o da confiança na capacidade de cumprir os objectivos estabelecidos e o da experiência no sector, por parte dos diferentes prestadores de serviço de outsourcing.

Basicamente, o que move as empresas face ao outsourcing? Redução de custos e melhoria de eficiência? Para Vítor Lopes, os clientes reconhecem a proposta de valor da Novabase. "Não apenas a sua competitividade financeira, mas acima de tudo a sua capacidade como parceiro habilitado a acrescentar valor ao seu negócio, através da concepção e implementação de um TI ágil e robusto, capaz de dar resposta às suas necessidades presentes e futuras, posicionando-se como um agente catalisador da sua competitividade e diferenciação no mercado".

Flexibilidade é fundamental

Mas há ainda questões que precisam ser revistas nos contratos de outrsourcing. O responsável adianta que a utilização crescente de mecanismos de flexibilidade constitui o elemento-chave num contrato de outsourcing, sendo de prever um aprofundamento destes conceitos durante os próximos anos, através dos quais as organizações exigem ter a possibilidade de poder terminar os contratos por conveniência, alterar os níveis de serviço e ajustar os modelos financeiros à evolução do seu negócio. "A Novabase não está alheia a este fenómeno, sendo que privilegia na sua abordagem a flexibilidade contratual como um elemento diferenciador da sua proposta de valor".

Novabase escapa à crise

O desempenho do negócio de outsourcing nos últimos 12 meses foi bastante positivo para a Novabase, explica Vítor Lopes. E revela que a empresa não sentiu os efeitos da crise económica. "É de realçar o interesse por parte das empresas em aderir a este modelo de negócio, com o objectivo de reduzir os seus custos e aumentar a sua flexibilidade. Durante os períodos de menor fulgor económico, as organizações estão mais atentas a oportunidades de optimização da sua estrutura de custos, recorrendo a alternativas de outsourcing".

Relativamente ao uso deste modelo de negócio pelas pequenas e médias empresas, ao longo dos últimos anos o outsourcing tem vindo progressivamente a ser adoptado por uma boa parte das PME em Portugal, "existindo já um conjunto de serviços adequados à sua realidade, como por exemplo, o modelo de 'Software as a Service' para áreas de correio electrónico, portal corporativo e soluções de CRM, entre outros".

A experiência da Novabase diz que os benefícios do outsourcing se aplicam a todo o tipo de organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes. "A oferta de outsourcing da Novabase está preparada para, de uma forma directa ou indirecta, acrescentar valor independentemente da dimensão das organizações".

Resultados caíram mas outsourcing cresceu

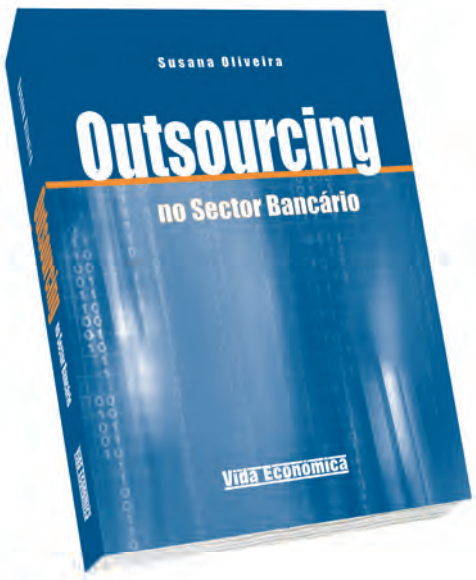
Os resultados líquidos da Novabase caíram 4,1%, nos primeiros três meses do ano, para os quatro milhões de euros. A empresa arrancou o ano com uma quebra na actividade, apesar da área de IMS, onde está inserido o outsourcing, ter aumentou 18,2%, para os 24 milhões de euros.

"Estes resultados reflectem a gestão de valor orientada ao negócio core da Novabase (consultoria, IMS e Digital TV) e a preparação para uma nova fase de crescimento com apostas estratégicas de futuro", adiantou a Novabase em comunicado enviado à Comissão de Mercados de Valores Mobiliários.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

PUB

UMA EDIÇÃO VIDA ECONÓMICA A NÃO PERDER



A obra interessa a:
dirigentes de organizações, quadros do sector bancário e todos aqueles que procuram analisar o outsourcing de um ponto de vista mais académico

Autor: Susana Oliveira
Formato: 15,5 x 23 cm
Nº págs: 224
P.V.P: € 15 (IVA incl)

Outsourcing no Sector Bancário

Uma obra fundamentada em várias perspectivas teóricas, designadamente no domínio das "Teorias da Empresa" e que identifica os benefícios que habitualmente as empresas esperam obter com a utilização desta ferramenta de gestão, explicita os "factores críticos de sucesso" que devem ser salvaguardados para evitar cair em erros já cometidos por empresas que recorreram a este instrumento.

Pedidos para:
Vida Económica - R. Gonçalo Cristóvão, 111, 6º esq. • 4049-037 PORTO
Tel. 223 399 400 • Fax 222 058 098 • E-mail: encomendas@vidaeconomica.pt • **http://livraria.vidaeconomica.pt**

Nome _____
Morada _____
C. Postal ____ - ___ _____ Telefone _____
E-mail _____ Nº Contribuinte _____
❒ Solicito o envio de ____ exemplar(es) do livro "Outsourcing no Sector Bancário".
❒ Para o efeito envio cheque/vale nº _____, s/ o _____, no valor de € ____,__
❒ Debitem € ____,__, no meu cartão VISA MasterCard com o nº _____ _____ _____ _____ Cód. Seg. ____ emitido em nome de _____ e válido até ____/____.
❒ Solicito o envio à cobrança. (Acrescem € 4 para despesas de envio e cobrança).
ASSINATURA _____

João Gaspar, senior manager da BU de Support Services da Mainroad

Outsourcing já está nas agendas dos empresários portugueses

Actualmente, o outsourcing em Tecnologias de Informação já está nas agendas dos empresários portugueses, até porque as empresas nacionais começam a conseguir rapidamente ver o valor alcançado após uma decisão de outsourcing, garante João Gaspar, senior manager da BU de Support Services da Mainroad.

A indústria garante que uma solução de Outsourcing em TI permite a uma empresa reduzir custos e usufruir de tecnologia de ponta e equipas altamente especializadas, a que de outra forma não poderia aceder ou que seria extremamente dispendioso. Além disso, explica João Gaspar, senior manager da BU de Support Services da Mainroad, ao externalizarem determinadas áreas operacionais as empresas disponibilizam os seus recursos humanos para se focarem totalmente no "core business" da organização e recebem know-how de equipas técnicas especializadas que trabalham continuamente nas mais avançadas inovações e tecnologias disponíveis no mercado.

Já é possível medir vantagens

O responsável garante que hoje já é possível medir as vantagens do outsourcing, já que qualquer implementação de uma solução de outsourcing é acompanhada da medição de Indicadores de Performance do Serviço (KPI) e SLA que asseguram que os compromissos assumidos por clientes e fornecedores são efectivamente cumpridos. "Normalmente em processos de outsourcing essas avaliações são realizadas periodicamente, permitindo que sejam corrigidos eventuais desvios e sejam feitos progressos para outro tipo de actividades não previstas no contrato inicial", explicou à "Vida Económica".

E embora numa fase inicial, quando se começou a falar de outsourcing de TI, as empresas tivessem algumas dúvidas relativamente a este conceito, actualmente João Gaspar garante já não se verificar essa incerteza. "Progressivamente as empresas apostam no outsourcing de TI como forma de ganhar vantagens competitivas face à concorrência, mantendo ou até mesmo conquistando elevados padrões de qualidade".

Plano deve ser faseado

Contudo, a Mainroad considera muito importante que as empresas procurem uma definição clara do âmbito dos serviços a contratar, do real custo total (TCO) de detenção e dos objectivos a atingir com o outsourcing. "É importante prever e definir sempre um plano faseado de adesão ao outsourcing, pois nem sempre é possível atingir todos os objectivos em simultâneo, logo é necessário assumir 'trades-offs' menos custos? mais qualidade? maior flexibilidade?"

Antes de avançar para o projecto de outsourcing de TI é fundamental a selecção do fornecedor, que deve ser, acima de tudo, encarado como um parceiro sólido de negócio. João Gaspar destaca o know-how, disponibilidade e flexibilidade como características a ter em conta, pois a longo prazo vão fazer a diferença numa parceria de sucesso e crescimento de negócio. "Para além destas componentes o fornecedor deverá poder apresentar estudo de caso e implementações já realizadas e que sirvam de garante da capacidade de realização das tarefas a contratar".

Redução de custos move adopção

Actualmente, o investimento e manutenção das tecnologias de informação consomem tempo e recursos às organizações, exigindo uma gestão financeira cuidadosa. A redução de custos é um dos motores para as empresas fazerem o outsourcing de algumas das suas operações, mas não é exclusivo, diz João Gaspar. "A optimização das infra-estruturas tecnológicas e a melhoria de eficiência são mais algumas das vantagens associadas ao outsourcing IT. Com este tipo de soluções as empresas garantem um melhor desempenho dos serviços prestados, sem terem que aumentar as suas infra-estruturas e acedendo a tecnologia de ponta".

A actual crise económica obriga as empresas a reduzir os seus custos e a optimizar os processos. Em simultâneo, estas sabem que não podem desinvestir em TI para não perderem factores competitivos, pelo que o outsourcing deste sector é uma das respostas possíveis para estes desafios, defende João Gaspar. "Ao optar por uma solução de outsourcing de TI as empresas não só reduzem os seus custos, beneficiando de economias de escala, como acedem a tecnologia de ponta e têm acesso a profissionais com know-how específico e sempre actualizado".

Abordagem e oferta às PME são diferente

As TI são cada vez mais ferramentas de suporte ao negócio e à decisão nas empresas, trazendo obviamente grandes melhorias à gestão, contudo, também exigem maior flexibilidade para as mudanças iminentes. Neste sentido, as pequenas e médias empresas começam a apostar progressivamente no outsourcing das TI. "Acreditamos que a curto prazo vamos assistir a uma evolução de cenários de outsourcing selectivo com maior abrangência, uma vez que a manutenção de um elevado padrão de qualidade de serviços é um dos principais motivos para a mudança de paradigmas".

A abordagem e a oferta dirigida às PME são diferentes, mas fazem todo o sentido de forma selectiva. "Na Mainroad, consoante as necessidades e estratégias de cada empresa é apresentada uma solução costumizada. As nossas soluções de outsourcing de TI são flexíveis, selectivas e adaptadas a cada caso concreto".

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

PME não deviam perder a oportunidade de externalizar

Antes de efectuar qualquer contrato de outsourcing, a Capgemini procede a uma definição do Business Case associado ao projecto, bem como do modelo futuro de gestão que assegurará a captação dos benefícios identificados. Este é o "modus operandi" da consultora que admite ser esta uma etapa fundamental, sem a qual não será possível tomar uma decisão informada e consciente no que toca à opção por um contrato de outsourcing.

Em declarações à "Vida Económica", Samuel Tuati, responsável pela área de outsourcing da Capgemini Portugal, explicou que as principais dúvidas que ainda subsistem no cliente quando pretende externalizar passam pela garantia de captação dos benefícios apresentados no Business Case, ou seja, a garantia da redução do custo e um âmbito de serviços, no mínimo, igual ao existente. E também pela dependência de um prestador externo e de que forma poderá reverter o contrato estabelecido.

Quanto a aos critérios mais relevantes para a escolha do fornecedor do serviço, Samuel Tuati admite que o principal critério é a reputação, ou seja, a garantia sobre a capacidade de implementação do que está a ser negociado. "Neste aspecto, a reutilização de experiências anteriores, em particular, as internacionais, constituem um factor determinante, quer na capacidade de implementar soluções provadas, quer na antecipação de problemas, que normalmente existem sobretudo nas fases iniciais de um contrato de outsourcing".

A redução de custos, assim como uma melhoria de eficiência são o que faz as empresas optarem pelo outsourcing. Aliás, o responsável diz mesmo que, actualmente, ninguém opta pelo outsourcing se não puder beneficiar, de imediato, de uma redução de custos.

"Ultrapassada que esteja a redução dos custos, a próxima prioridade é a inovação, ou seja, a capacidade de aconselhar e implementar novas soluções, que podem ir desde novas soluções tecnlógicas (ex. virtualização, cloud computing, …) até a recomendação quanto a parceiros de hardware e software".

Mas quais as grandes questões que precisam de ser revistas nos contratos de outsourcing?

A principal barreira é a percepção de dificuldade em transferir pessoas para o prestador, apesar de esta possibilidade, ao ser explorada, poder conduzir a cenários de triple win, diz Samuel Tuati. "Ou seja, vantagem para o prestador, porque incorpora capacidade e conhecimento logo no momento inicial do contrato, reduzindo assim os custos com a apropriação do conhecimento; vantagem para o cliente, porque reduz um custo directo e uma potencial responsabilidade extrabalanço; e, finalmente, vantagem para as pessoas, porque passa a integrar uma empresa onde a sua actividade é a actividade principal, o que normalmente leva a melhores e maiores opções para o desenvolvimento profissional".

No caso da banca, o responsável afiança que existe ainda a questão fiscal que está sobretudo relacionada com o IVA. "Em termos simplistas: na banca, um contrato de outsourcing substitui o custo de uma equipa interna (sem IVA), por uma prestação de serviço (com IVA). O que significa que terá de ser, no mínimo, 20% mais eficiente para o custo ser semelhante". O actual panorama é muito favorável ao outsourcing. E aqui Samuel Tuati divide as empresas em dois grupos. Primeiro as que não decidem e eternizam situações de custo mais desfavoráveis. E, em segundo, as que decidem rapidamente, quando se apercebem que, neste momento de crise, podem fixar, por vários anos, preços que no futuro só terão tendência a subir.

A indústria defende que o processo de externalização não é exclusivo às grandes empresas. Mas será que as pequenas e médias organizações já "aderiram" ao modelo? Para Samuel Tuati, à dimensão de Portugal, o outsourcing nas PME é ainda mais necessário. "Há, inclusive, um conjunto de operações que nunca deviam estar 'dentro de casa' refiro-me aquilo que é totalmente uma commodity, e que não acrescenta qualquer factor diferenciador. Ex. manutenção de infra-estruturas TI, manutenção de aplicações informáticas e processamento de salários".

Samuel Tuati, responsável pela área de outsourcing da Capgemini Portugal.

O problema, diz o responsável, é que muitas PME ainda consideram a actividade administrativa e de suporte, como actividade core, uma vez que não conseguiram alcançar vantagens competitivas quer na inovação dos seus produtos e serviços, quer no marketing, quer na entrada em novos mercados, ou ainda na eficácia das suas forças e redes comerciais.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

Paula Adrião, partner da Accenture responsável pela área de outsourcing em Portugal

Reduções do custo do serviço podem ser superiores a 30%

Paula Adrião, partner da Accenture responsável pela área de outsourcing em Portugal, diz que as necessidades das grandes empresas portuguesas não variam muito em relação aos grandes exemplos internacionais.

O processo de tomada de decisão na adopção de um modelo de outsourcing baseia-se num exercício de "business case" em que se projecta ao longo de vários anos de serviço, normalmente de três a dez anos, os indicadores financeiros fundamentais para a avaliação de cada modelo, explicou à "Vida Económica" Paula Adrião, partner da Accenture responsável pela área de outsourcing em Portugal,

No caso das parcerias de outsourcing da Accenture, o feedback das empresas e a avaliação dos "business cases" é que em termos quantitativos, essa apreciação seja já bastante positiva. "Isto é, podemos comprovar que existiram de facto reduções do custo do serviço para o cliente ao longo do tempo, sendo que estas reduções foram em vários casos superiores a 30%".

Vida Económica – As vantagens e os benefícios do outsourcing já estão comprovados?

Paula Adrião – Os modelos de outsourcing da Accenture têm por princípio a obtenção de melhorias significativas para os nossos clientes na eficiência das operações de forma consistente ao longo do tempo. Estes modelos têm normalmente associados a si os investimentos que serão necessários de forma a realizar as acções de optimização e de transformação que devem ser produzidas para a obtenção dessas eficiências, quer a nível tecnológico e processual, quer na vertente de desenvolvimento de recursos humanos.

O processo de tomada de decisão na adopção destes modelos baseia-se por isso num exercício de business case em que se projectam ao longo de vários anos de serviço (normalmente de três a dez anos) os indicadores financeiros fundamentais para a avaliação de cada modelo.

No caso das parcerias de outsourcing da Accenture, o feedback que recebemos das empresas e a avaliação dos business cases permitem-nos dizer que, em termos quantitativos, essa apreciação seja já bastante positiva. Isto é, podemos comprovar que existiram de facto reduções do custo do serviço para o cliente ao longo do tempo, sendo que estas reduções foram em vários casos superiores a 30%.

Mas, para além disso, constatámos ainda que existiram evoluções gerais importantes em termos dos níveis alcançados em termos de qualidade do serviço, do nível de visibilidade e do controlo do cliente sobre os processos e também da flexibilidade e da rapidez com que as empresas podem responder a novos desafios.

VE – As necessidades dos clientes portugueses de alguma forma diferem dos clientes Accenture europeus?

PA – As necessidades das grandes empresas portuguesas não variam muito em relação aos grandes exemplos internacionais, quer em termos culturais ou organizativos, quer em termos de objectivos e princípios de colaboração.

Existem, actualmente, a nível nacional, experiências de sucesso bastante relevantes, que poderemos considerar de inovação na indústria, de implementação de soluções de outsourcing adaptadas a processos de negócio específicos – a que designamos de "custom bpo" – que respondem a necessidades intrínsecas de cada organização e sector e atingem áreas consideradas de conhecimento "core" das empresas.

Na Accenture temos uma vasta rede de parcerias que permitiram criar esses modelos de processos e soluções tecnológicas de suporte cuja aplicação "exportamos" para outras localizações.

Existe, porém, um ponto que nos faz diferir de outros países europeus que é o facto do nosso tecido empresarial ser constituído essencialmente por PME, o que nos levará mais tarde, num estado de maturidade deste mercado, à adopção de soluções multicliente muito mais favoráveis a este tipo de empresas, tal como foi mencionado anteriormente.

VE – Qual o projecto/cliente que no último ano representou o maior desafio para a Accenture?

PA – De uma forma geral, todos os projectos nos trazem desafios porque primamos pela excelência e pela inovação. A nível nacional, poderemos destacar a implementação de um programa de transformação na área da saúde, que envolve um relacionamento com várias entidades do sector a nível nacional, o desenho de novos processos e de novas tecnologias para o tratamento anual de cerca de 80 milhões de documentos. Estamos a falar do Centro de Conferência de Facturas do SNS, cujos grandes objectivos são realizar poupanças significativas para o sector da saúde através da redução da fraude e do controlo das prescrições médicas.

Mercado ainda não atingiu maturidade

VE – A dois anos, qual a visão da Accenture relativamente este mercado? Como acreditam que vá evoluir?

PA – Pensamos que este mercado não atingiu ainda o seu estágio de maturidade, estando durante os próximos anos numa fase de crescimento e expansão, tanto em número de players como em abrangência das ofertas. Todo o mindset em relação ao outsourcing está a evoluir, tendo em conta que o desafio que resulta da palavra "outsourcing" está associado ao prefixo "out" (externo). Pensamos que, num futuro não muito distante, as empresas poderão criar as suas novas competências, tomando decisões de contratação de serviços sem ser tão relevante a questão da origem dessa capacidade ser interna ou externa à organização.

Através de referências de sucesso, os serviços de outsourcing de processos vão estender-se de forma progressiva na cadeia de valor das organizações e existirá cada vez mais entre as organizações líderes, uma noção clara de necessidade de interdependência e de parceria com a finalidade de produzir um determinado resultado, produto ou serviço da forma mais competitiva no mercado.

VE – É hoje possível medir as vantagens do outsourcing?

PA – Sim, é possível e desejável que se avaliem as vantagens de adopção de modelos de outsourcing. No que diz respeito às vantagens e benefícios quantitativos, pensamos que nenhuma empresa deverá considerar a adopção destes modelos se o seu parceiro de outsourcing não estiver apto a disponibilizar a capacidade de monitorizar, avaliar e gerir conjuntamente os resultados de um modelo de negócio desta natureza.

De facto, esta capacidade deverá ser um dos requisitos a exigir, e significará a implementação de ferramentas, mecanismos e processos de controlo que permitam às entidades conhecer extensivamente o desempenho das operações e a sua validação face aos objectivos propostos.

No entanto, existem também outros objectivos não menos importantes, de natureza qualitativa, que deverão ser encarados como verdadeiramente diferenciadores de uma proposta de valor de outsourcing.

Estamos a falar de factores como a capacidade de integração cultural e de aprendizagem conjunta que ambas as organizações devem desenvolver durante o processo de outsourcing, o crescimento do "conhecimento" da organização em detrimento de uma certa percepção de "descapitalização" desse conhecimento em virtude da utilização de outsourcing, a sua capacidade de resposta a estímulos exteriores, as vantagens que a organização consegue retirar através de um nível da qualidade de serviço mais elevado que normalmente é imposto ao parceiro de outsourcing e o próprio nível de satisfação do cliente final.

Estes factores são considerados muitas vezes intangíveis, e nem sempre as organizações têm a prioridade de os identificar e conhecer a sua evolução quando comparados com benefícios mais mensuráveis. No entanto, segundo a nossa visão, são parte integrante do processo de crescimento organizacional e são incluídos nos nossos programas de transformação.

Empresas não querem perder controlo

VE – Quais as grandes dúvidas que ainda subsistem no cliente quando pretende externalizar?

PA – Da nossa experiência existem duas questões que traduzem ainda as maiores resistências em relação à adopção destes modelos. A primeira diz respeito à noção de perda de controlo das operações, uma vez que os principais responsáveis das áreas em estudo sentem muitas vezes que, não tendo equipas internas (muitas vezes, bastantes numerosas) que lhes reportam directamente, não se poderão comprometer com determinados resultados. Penso que, aqui, a experiência já nos pode mostrar que é precisamente o contrário: o outsourcing traz por definição e prática uma maior capacidade de controlo e uma maior capacidade de resposta pela possibilidade de recorrer a recursos mais vastos. E, por último, se o "outsourcer" tem a responsabilidade sobre as operações mais administrativas, os pontos de decisão e a aprovação são sempre da responsabilidade do cliente, e isso sem dúvida permite, na prática, deter o controlo das operações.

VE – E a segunda questão?

PA – Outro "foco de resistência" é a noção que se gera internamente do perigo de perda de conhecimento sobre os processos internos e logo de criação de dependência de outras entidades para executar até as actividades mais administrativas da empresa.

Aqui, o que podemos oferecer aos nossos clientes é uma actualização permanente segundo as melhores práticas de cada sector e a sua transferência a nível interno, uma vez que existe sempre comunicação e formação, e nenhuma prática poderá ser alterada sem a aprovação e a sua interiorização por parte do cliente. É de notar que os modelos de outsourcing mais bem sucedidos prevêem a existência de responsáveis internos pelos processos que tomam sempre conhecimento e aprovam o modelo de operação.

SUSANA MARVÃO
s.marvao@vidaeconomica.pt

@ **Ver versão integral:**
www.vidaeconomica.pt