

OBJECTIVOS

- Apresentar conceitos relativos ao *outsourcing*;
- Discutir como o *outsourcing* representa uma prática fundamental numa gestão de sucesso.

AGENDA

- INTRODUÇÃO
- CONCEITOS
- EVOLUÇÃO DO *OUTSOURCING*
- FACTORES A CONSIDERAR
- SITUAÇÃO ACTUAL (EXEMPLOS)
- CONCLUSÕES



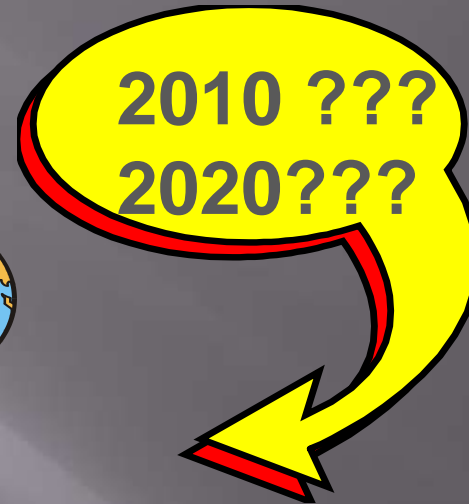
Como vou
fazer?



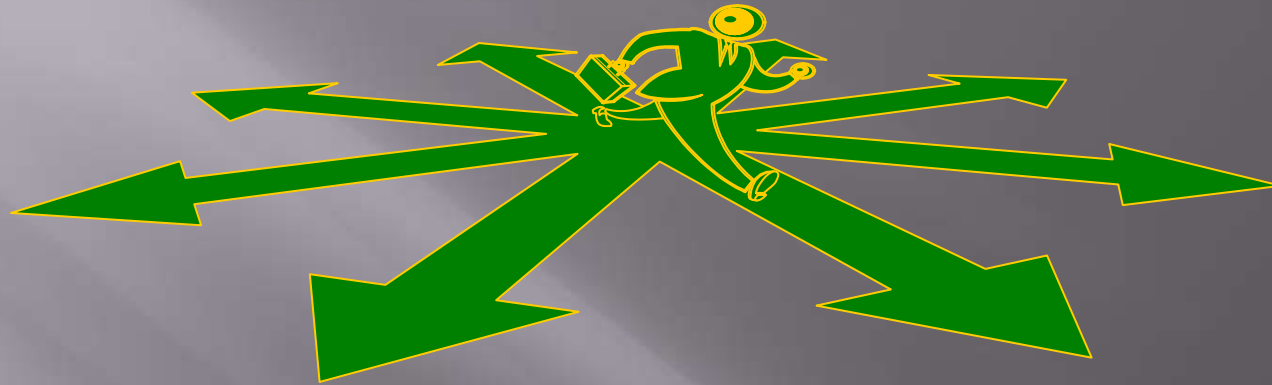
Vi o futuro e é
Outsourcing!



Mas, é
outsourcing para
mim - é para
todos?



**Como é que alguém pode
saber as suas necessidades
daqui a 5 - 10 anos**



O *Outsourcing* é mais do que redução de custos

Uma decisão de gestão consciente para mudar o trabalho interno para um fornecedor externo

CONCEITOS

“Recurso a fonte externa”

“Externalização”

“Subcontratação”

“Contratação de Serviços”

“Terceirização”

CONCEITOS

Outsourcing – “consiste na prática onde parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa são realizados por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente”.

Luís Eulália - USP

CONCEITOS

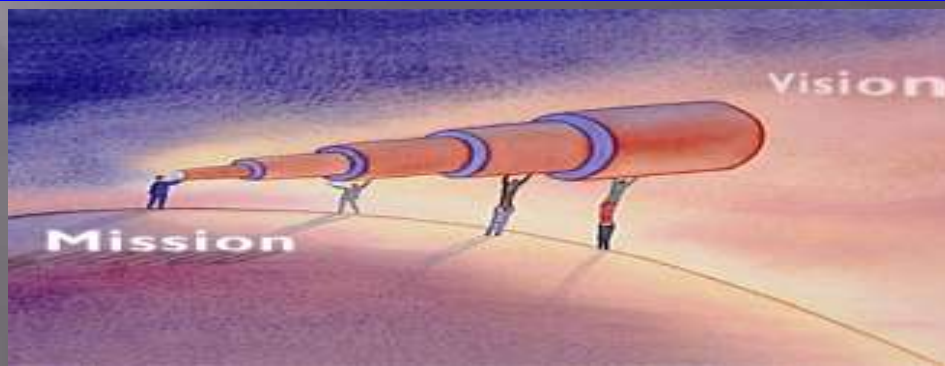
Outsourcing – processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra, na perspectiva de relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista.

CONCEITOS

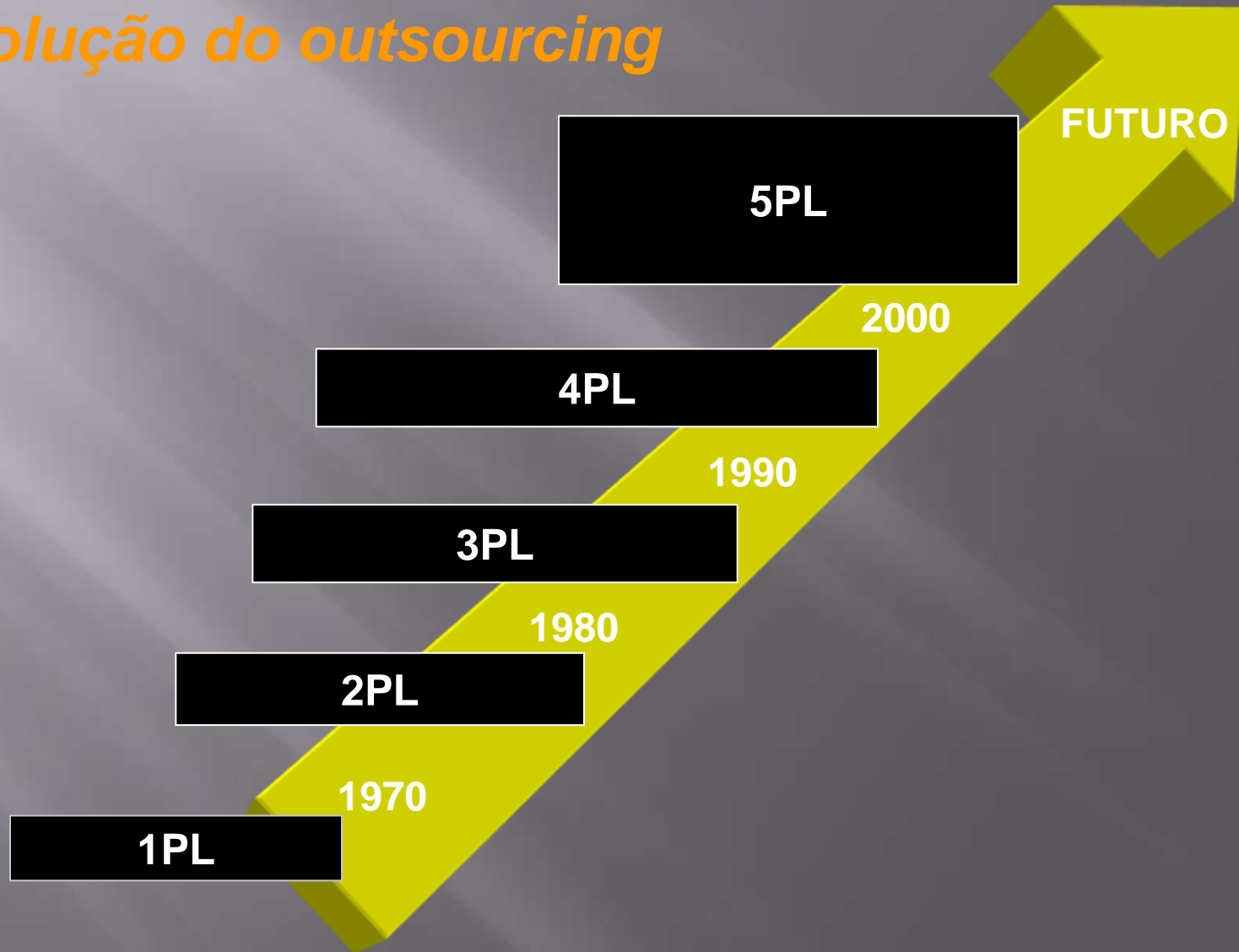
Outsourcing:

Técnica de gestão que designa:

Tarefas desempenhadas por outra empresa no cumprimento de um serviço, aplicando-se a uma opção que será de nível estratégico, de utilização a longo prazo e de carácter permanente.



Evolução do outsourcing



Os gestores actuais possuem disponível um crescente leque de opções para a satisfação de necessidades futuras.



**Internal
Sourcing**



**Supplemental
Staffing**



**Selective
Outsourcing**



**Full
Outsourcing**



**Strategic
Alliances**



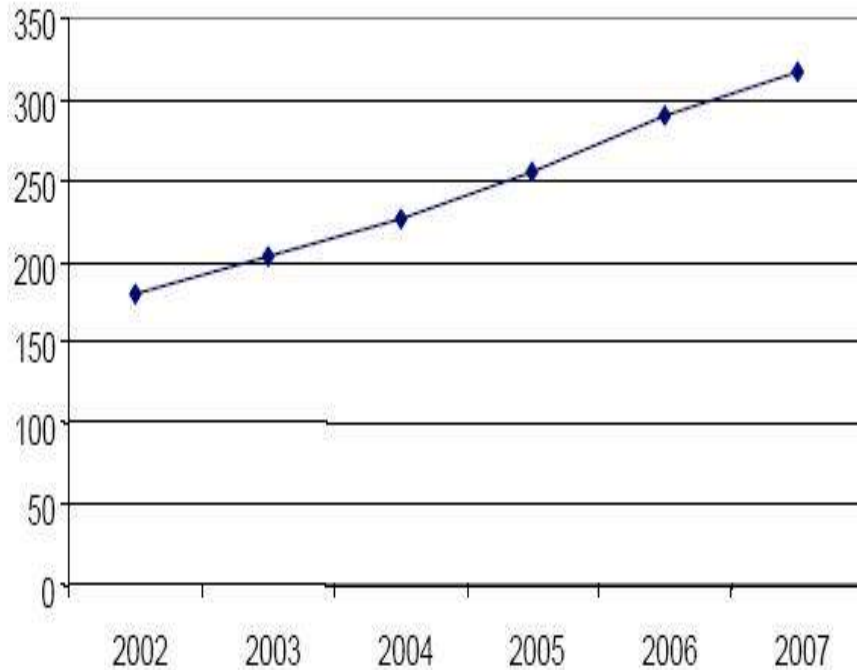
**Joint
Ventures**

Evolução do outsourcing

Volume Negócios - Serviços Outsourcing, 2002 – 2007 (10⁶ €)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Europa	29.881	31.402	32.909	35.209	38.203	41.216
Portugal	180	203	226	256	291	318

Evolução do outsourcing



Fonte: IDC – Mercado e Tendências em Portugal, 2002 - 2007



Gastos em serviços de *Outsourcing* nas empresas (em Milhões USD)

<u>Outsourcing Service</u>	<u>1997</u>	<u>2002</u>	<u>TAC*</u>
Serviços operacionais	39,814	81,766	15.5%
Gestão de aplicações	6,874	16,044	18.5%
Serviço de apoio ao cliente	3,624	7,644	16.1%
Sobrevivência da empresa	5,570	12,490	17.5%
Gestão de activos	2,001	5,035	20.3%
	<u>57,844</u>	<u>122,978</u>	<u>16.3%</u>
Processos de gestão	23,100	42,000	12.7%

“Hoje, o outsourcing cobre já todas as áreas da vida empresarial, desde a consultadoria ao marketing, passando pelas áreas financeira, produtiva, de aprovisionamento ou de transportes. E tudo até parece ser possível de se outsourcizar”.

“...o assunto (outsourcing) é ...conhecido em Portugal, mas quase nada aplicado nas estruturas da Defesa, salvo uma ou outra iniciativa pontual dos Ramos, mas ainda não enquadradas por políticas estabelecidas a nível central do MDN, como seria necessário.”

“Quando os recursos de capital, pessoas e tempo são escassos é vital concentrá-los em funções e áreas operacionais chave, que são decisivas para o sucesso de um determinado negócio”

kenichi Ohmae, The mind of Strategy

STRATEGIC OUTSOURCING

*A Structured
Approach to
Outsourcing Decisions
and Initiatives*

MAURICE F. GREAVER II

“Do it right, and outsourcing can be a powerful tool for achieving competitive advantage. Do it wrong, and it can be a quagmire of sub-performance, plummeting morale, and lost business opportunities”.

Maurice Greaver II

Desafios para os gestores de topo:

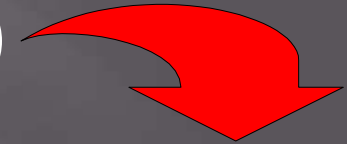
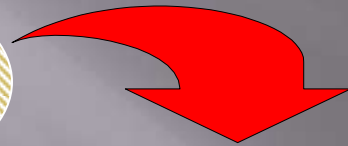
- **Reduzir gastos**, mas apoiar novas iniciativas de negócios;
- Ajudar na **integração de processos** de negócios ao longo das linhas de produção;
- Acelerar o ritmo do **desenvolvimento** de novas **aplicações**;
- Substituir as actuais **infraestruturas tecnológicas**
- Redireccionamento de **RH**.

Flexibilidade

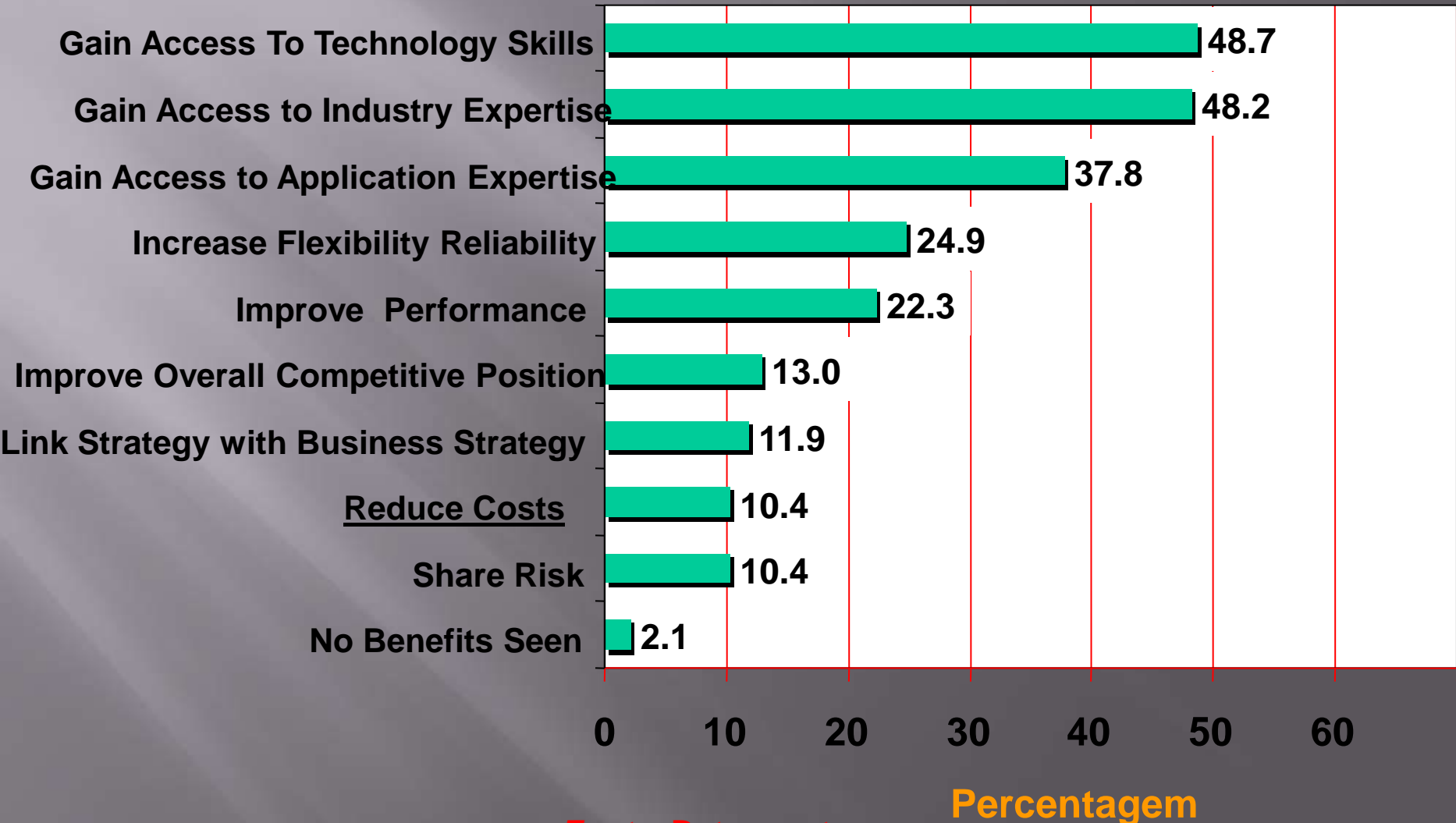
**Capacidade de
resposta às
exigências /
necessidades
do negócio**

**Rapidez e Agilidade,
na Resposta**

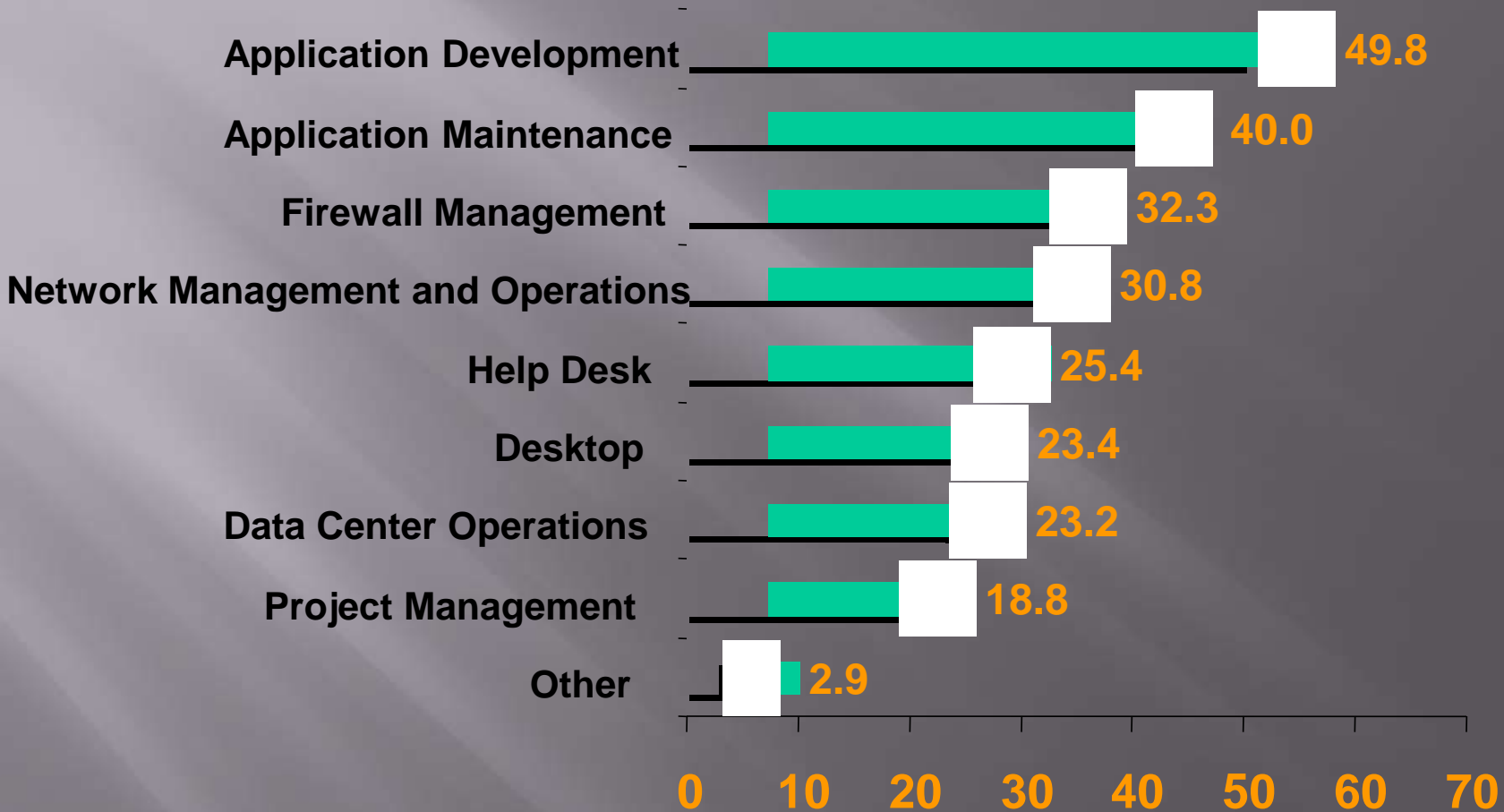
**Foco no
negócio**



Razões para o Outsourcing (PORQUÊ)



Razões para o Outsourcing (O QUÊ)



Application Development Is the No. #1 Project Outsourced

ANÁLISE BENEFÍCIO/RISCO

- **Grau e tipo de *outsourcing*;**
- **Tecnologias e serviços contratados;**
- **Características institucionais;**
- **Cultura organizacional.**

Razões para o *Outsourcing*

- **Melhorar a concentração no negócio;**
- **Obter acesso a capacidades de nível mundial;**
- **Acelerar os benefícios da melhoria de processos;**
- **Partilhar riscos;**
- **Libertar/rentabilizar/racionalizar recursos;**
- **Reduzir custos operacionais/pessoal;**
- **Obter recursos não disponíveis internamente;**
- **Transferir uma função difícil de gerir;**
- **Aumentar eficiência/eficácia.**

Razões para o *Outsourcing*

CATEGORIAS

1. FINANCEIRAS;
2. NEGÓCIO;
3. TÉCNICAS/TECNOLÓGICAS;
4. POLÍTICAS.

FINANCEIRAS

- **Obtenção de capital/ Gerar receitas;**
- **Redução da necessidade de investimento e redireccionamento de recursos/reestruturação orçamental.**
- **Obtenção de capital/ Gerar receitas;**
- **Redução da necessidade de investimento e redireccionamento de recursos/reestruturação orçamental.**

➤ **NEGÓCIO**

- **Concentração no negócio/optimização de projectos;**
- **Aumentar produto operacional;**
- **Versatilidade e partilha de riscos;**
- **Melhoria de Processos;**
- **Alteração das estruturas organizacionais;**
- **Aumento da produtividade;**
- **Obtenção de sinergias/economia de escala.**

➤ **TECNOLOGICAS**

- **Obtenção de novas capacidades/*know-how*;**
- **Acesso a novas tecnologias/práticas inovadoras;**
- **Redução de obsolescência;**
- **Uniformização de procedimentos;**
- **Recrutamento de pessoal qualificado;**
- **Proficiência técnica;**
- **Reciclagem (formação);**
- **Escassez de meios.**

➤ **POLÍTICAS**

- Políticas organizacionais
- Obtenção de recursos adicionais
- Redução da incerteza e risco
- Aumento da credibilidade

VANTAGEM ESTRATÉGICA

- Focalização estratégica mais clara
- Tecnologia
- Melhores práticas de negócio
- Minimizar sobreposição de funções
- Enfoque nas actividades de apoio



Vantagem competitiva

Riscos do *Outsourcing*

- Falha nas reduções de custos;
- Objectivos não alcançados/má selecção de fornecedores;
- Contratos rígidos;
- Perda de controlo estratégico/prática de *outsourcing* indevida;
- Demasiada dependência do fornecedor/implementação sem critérios;
- Perda de capital intelectual;
- Resistência interna;
- Perda de segurança e confidencialidade;
- Declínio moral e desempenho das pessoas;
- Desmotivação dos trabalhadores;
- Perda de competências;
- Não existência de fornecedores ideais.

➤ RISCOS SOCIAIS E CULTURAIS

- Moral dos efectivos humanos (desmotivação);
- Resistência interna (desconfiança);
- Barreiras culturais (cultura organizacional);
- Riscos de negócio (perda de capacidade/competências);
- Esforço de gestão (relacionamento cliente-fornecedor);

➤ RISCOS SOCIAIS E CULTURAIS

- Conflito de interesses (metas divergentes);
- Perda de controlo da execução de actividades;
- Dependência para com o fornecedor;
- Subcontratação de serviços (desresponsabilização).