

Riscos do *Outsourcing*

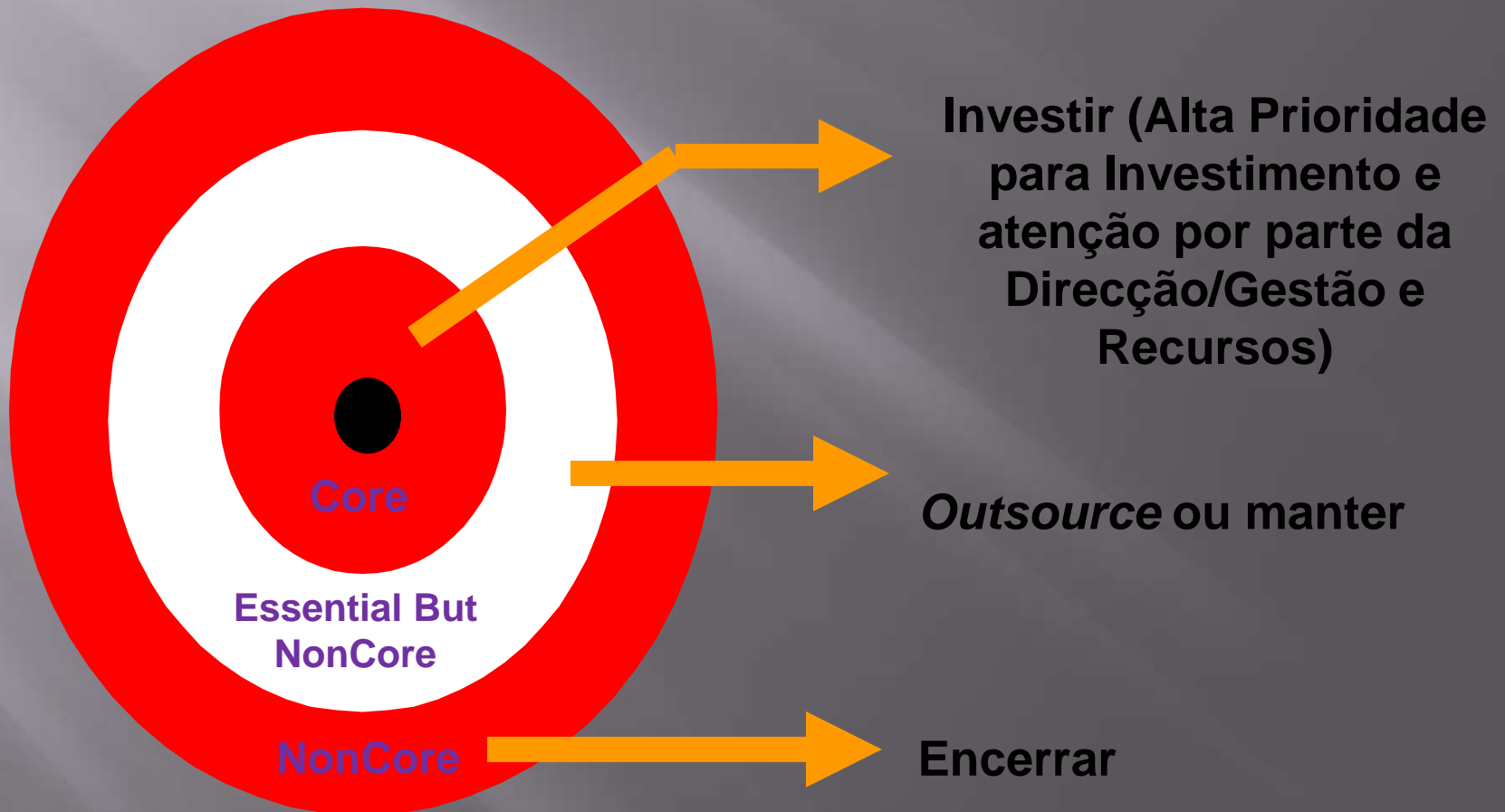
➤ RISCOS FINANCEIROS

- 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

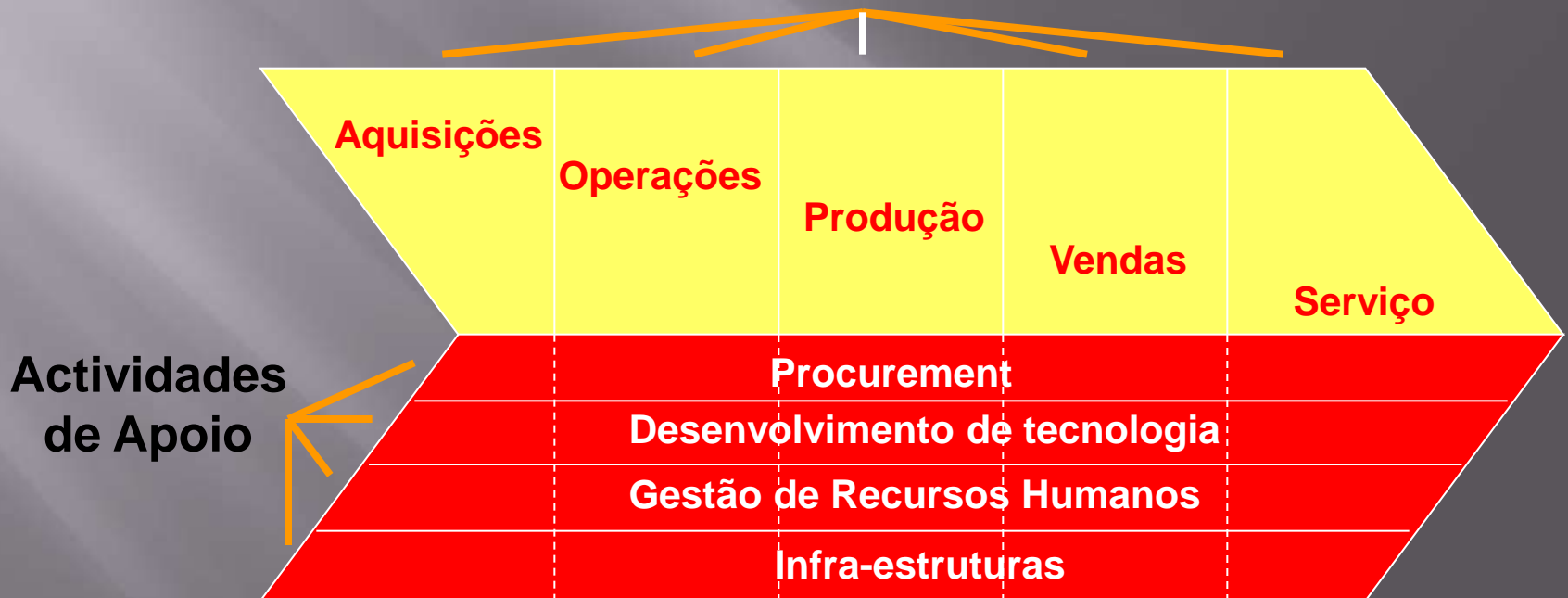
Processo de Decisão



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

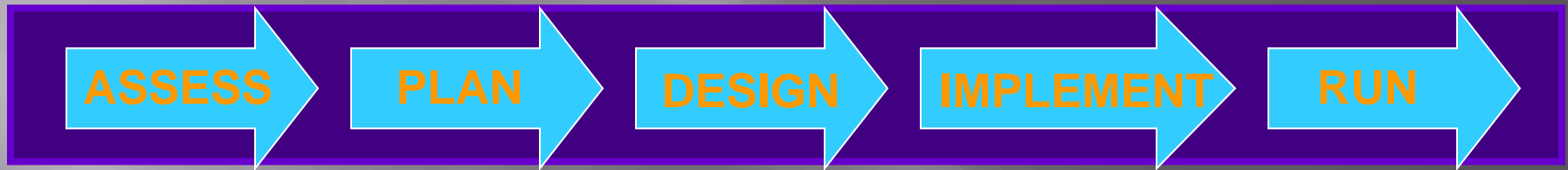
- Qual a sua estratégia de negócio?
- Como estão as suas finanças (resultados)?
- Planos de tecnologia/investimentos a efectuar?
- Alianças com outras empresas?
- Referências de outros clientes?
- Quem vai trabalhar para mim (responsável)?
- Implementação?
- Formação dos quadros/trabalhadores ?
- Garantias?

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”

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

2. Avaliar as Oportunidades

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

3. Seleccionar o Fornecedor

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

4. Processo de Transição

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

5. Controlar e avaliar a performance

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

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

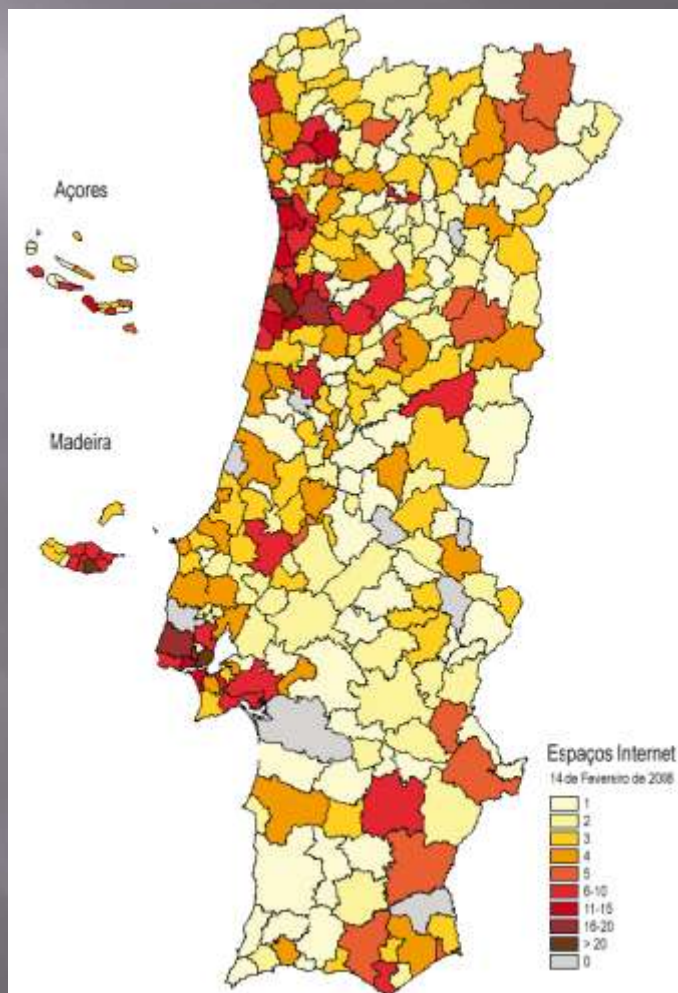
A compreensão de que cada negócio tem diferentes requisitos e diferentes objectivos

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”***