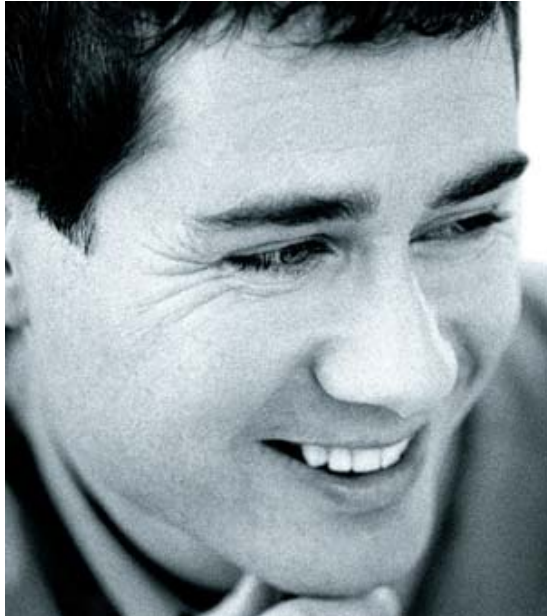


# OUTSOURCING DE 3ª GERAÇÃO

*atingir mais e fazer menos*



O conceito de colaboração ou parceria não é novo. De facto, o negócio baseia-se numa batalha constante para obter os melhores recursos, incluindo instalações, tecnologia e pessoas, que permitam trabalhar da forma mais eficiente possível.

A diferença entre simplesmente “subcontratar” recursos e optar pelo Outsourcing é que este envolve o uso estratégico de recursos externos para desempenhar actividades que eram tradicionalmente desenvolvidas por colaboradores internos, com o objectivo de alcançar uma vantagem operacional pré-definida.

Até há pouco tempo, esta “vantagem operacional” resumia-se à redução de custos ou pessoas.

Reestruturações, redução de pessoal, reengenharia das operações foram algumas das formas encontradas pelas empresas para se manterem competitivas e que tornaram o Outsourcing muito mais estratégico – focado no valor acrescentado e na optimização de recursos e competências centrais para atingir o crescimento.

No Outsourcing de 3ª geração trata-se de gerir o negócio de forma eficiente, nas boas e más alturas, e garantir que os recursos e flexibilidade necessários em cada uma delas é a mais adequada à rentabilidade da empresa. Estes são os factores determinantes para que ultrapasse a concorrência na

1ª oportunidade, ou seja, enquanto ainda estão a tentar sair da recessão.

Esta nova abordagem ao Outsourcing surge das lições que aprendemos com anteriores contratos – os clientes e prestadores de serviços de TI que estiveram envolvidos em acordos de Outsourcing por longos períodos de tempo conhecem a importância de construir uma relação forte e quando é que os ganhos reais são de facto gerados.

Desta prática, surgem algumas “melhores práticas” para estabelecer e gerir um acordo de Outsourcing, de modo a atingir mais e fazer menos.

## 7 CONCLUSÕES

### 1. Concentre esforços nos objectivos de negócio

Muitas vezes os fornecedores de Outsourcing caem na tentação de se concentrarem apenas nas soluções tecnológicas – uma abordagem condenada ao fracasso porque, no limite, não responde aos objectivos. A tecnologia deve ser um facilitador e não um fim em si. O importante é o que o negócio pretende atingir e como é que os recursos (tecnológicos ou outros) podem ser entregues para atingir esses objectivos.

As medidas do Outsourcing devem estar directamente ligadas aos objectivos da gestão de topo e aos vectores de crescimento de negócio. Ao considerar o balanço entre medidas de curto e longo prazo, a gestão garante que as partes envolvidas no Outsourcing partilham uma visão, objectivos e critérios de sucesso comuns, o que vai contribuir significativamente para melhorar o ritmo e a eficácia das negociações ao longo do acordo.

### 2. Alinhe culturas

Você escolheria ser amigo de alguém de quem não gosta? Ou que lhe diz constantemente o que fazer, em vez de ouvir as suas necessidades? É pouco provável. Mesmo assim, são situações muito frequentes em contratos de Outsourcing tradicionais, com as consequências previsíveis.

Os acordos de Outsourcing bem sucedidos têm por base condições de envolvimento no negócio equilibradas. O Outsourcing é acima de tudo um serviço de pessoas e para pessoas, por isso, funciona melhor quando as partes têm uma abordagem semelhante e trabalham segundo uma cultura comum, que lhes permita tirar o máximo partido da relação. É fundamental que escolha um parceiro de Outsourcing com quem possa trabalhar. Porque, quando surgem os problemas, o que acontece sempre, a sua resolução é facilitada pela boa relação de trabalho entre as pessoas.

Antes de escolher um parceiro de Outsourcing, deve questionar-se “em que medida se adaptam à minha maneira de trabalhar?”.

### 3. Planeie uma mudança progressiva

Muito do sucesso do negócio passa por criar e manter o “momentum” na concretização dos objectivos – se um projecto demora demasiado tempo a dar frutos, as pessoas perdem o interesse e todo o processo tende a estagnar ou mesmo a ser abandonado.

O mesmo se passa com o Outsourcing. Por isso, a lição é: não tentar fazer tudo de uma só vez. Os melhores planos de transformação desenvolvem-se a um ritmo desafiante mas realista, tendo em conta a dimensão do negócio, as suas prioridades e desafios durante o período de implementação.

Defina um conjunto de prioridades para o programa de transformação, baseado no que pode entregar mais retorno para o negócio no mais curto espaço de tempo. Ao focar-se na concretização de objectivos por etapas, pode estabelecer um “momentum” real, interagir com o negócio e reduzir o risco ao longo do tempo.

### 4. Lembre-se das pessoas

A entrega de serviços de elevada qualidade num acordo de Outsourcing está muito dependente da colaboração estreita entre colaboradores de diferentes equipas, as suas motivações pessoais e profissionais, bem-estar e atitude no trabalho. Por estas razões, a cultura, abordagem e referências de um fornecedor de Outsourcing são um forte indicador do sucesso na parceria. Desafie o fornecedor de Outsourcing a explicar a sua abordagem e modelo de trabalho. A sua equipa de Recursos Humanos fará parte da equipa que lidera o projecto? Como planeiam inserir colaboradores, motivá-los e torná-los parte de uma nova equipa?

Invariavelmente, os melhores parceiros de Outsourcing têm uma cultura centrada nas pessoas e estão dispostos a estabelecer programas à medida para o desenvolvimento e formação de colaboradores, desenhados para tirar partido

dos pontos fortes de cada pessoa e transformar a forma como se vêem e como desenvolvem o seu trabalho.

### 5. Patrocine todo o processo

Nenhum negócio segue inalterado, por isso não pode esperar que um acordo de Outsourcing seja estático – algo que é muitas vezes esquecido quando a tinta da caneta seca.

Para dar um objectivo real ao serviço de Outsourcing, os responsáveis do negócio necessitam envolver-se ao longo de todo o processo. Manter o envolvimento e o diálogo contínuo durante os passos críticos, como por exemplo durante o planeamento das metas, permite a definição de um rumo claro e o acompanhamento efectivo, particularmente durante períodos de mudança operacional e do negócio.

### 6. Espere mudança

Apenas uma coisa é certa... a mudança. E é geralmente muito mais significativa do que pode imaginar. No entanto, a ironia do Outsourcing é que enquanto as condições de mercado, novas aquisições e reorganizações têm impacto directo nos objectivos de negócio e no alinhamento do acordo de Outsourcing, uma das forças do Outsourcing é a sua capacidade de ajudar as empresas a acompanhar a mudança, porque dá acesso imediato a um conjunto muito mais vasto de recursos especializados – desde que a mudança seja planeada.

Para alcançar um cenário *win/win*, os acordos de Outsourcing não podem ser rígidos ou estar meramente focados na redução de custos – há que introduzir flexibilidade no acordo para permitir uma resposta rápida à mudança.

### 7. Escolha o tipo de relação

Uma relação do tipo “fornecedor-cliente” pode funcionar quando se tratam de serviços standard, com um âmbito restrito e focado na redução operacional de custos e cumprimento de SLA’s (níveis de serviço) standard.

Mas, se o seu negócio procura inovação ou melhorias mais profundas, é necessário deixar que o parceiro de Outsourcing aumente o âmbito da sua actuação, dando espaço ao aconselhamento e a novas ideias. É muito provável que ele possa trazer inovação e melhores práticas, com base na experiência que tem de outros negócios ou outros mercados, que podem melhorar a eficiência operacional do seu negócio – e que ficam “na

gaveta” se o fornecedor acredita que você não está interessado.

Desafie o seu parceiro de Outsourcing a funcionar como seu consultor interno! Construa uma relação de confiança que se possa tornar estratégica. Em vez de ter um adversário, opte por ter um aliado. Assim pode tirar o máximo partido do conhecimento do seu parceiro, que o pode ajudar a ficar à frente da concorrência e melhorar a sua margem bruta.

### 7 BENEFÍCIOS

O Outsourcing não é só um mecanismo de controlo de custos em alturas difíceis – com a abordagem correcta, não só pode focar todas as energias no desenvolvimento das competências centrais para o negócio, como aumentar o valor entregue aos clientes e accionistas de diferentes formas:

#### 1. Mais controlo

Muitas vezes pensa-se que o Outsourcing reduz o nível de controlo que a empresa tem no seu negócio. Na prática, acontece exactamente o oposto – o Outsourcing pode fortalecer este controlo porque assegura a estabilidade necessária ao planeamento de custos e à alocação de recursos a longo prazo.

#### 2. Mais recursos

O Outsourcing coloca os melhores recursos à sua disposição - imediatamente. Não existem os custos ou atrasos normalmente envolvidos no recrutamento de especialistas e desenvolvimento de competências internas. O mesmo se verifica com as tecnologias necessárias para suportar o serviço – o parceiro de Outsourcing pode adquirir e entregar o melhor (e geralmente o mais caro) hardware e software, já que os investimentos que faz se diluem pelos vários contratos de Outsourcing que tem.

#### 3. Libertação dos recursos internos

Nenhuma organização tem uma fonte inesgotável de recursos. O Outsourcing permite libertar recursos para o negócio – tipicamente pessoas – que estão amarradas a actividades secundárias, permitindo que se dediquem a áreas de maior valor acrescentado para a organização ou que assegurem a sua eficácia operacional.

#### 4. Retorno mais rápido

A forma tradicional de atingir melhorias significativas na performance das empresas, tais como a redução de custos, maior qualidade, melhor serviço ou maior eficiência, tem sido através da reengenharia do negócio. Esta abordagem leva ao maior empenho nas áreas chave, deixando para trás as actividades secundárias e conduzindo muitas vezes a perdas de eficiência e de produtividade. Pelo contrário, quando estas actividades secundárias são transferidas para

Outsourcing, a empresa consegue atingir os resultados da reengenharia do negócio muito mais rapidamente.

#### 5. Novas soluções (para velhos problemas)

Optar pelo Outsourcing não é abdicar da responsabilidade da gestão, mas sim encontrar uma forma eficaz de gerir situações complicadas porque ultrapassam as competências técnicas centrais da organização.

#### 6. Libertação de capital para investimento

O Outsourcing pode libertar fundos de capital para o desenvolvimento de produtos ou serviços, já que reduz a necessidade de investimento em actividades secundárias. Quando se opta pelo Outsourcing, estas funções podem ser contabilizadas como despesa operacional, eliminando a necessidade de demonstrar o retorno de capitais do investimento em actividades secundárias e melhorando algumas métricas financeiras.

#### 7. Menos risco

A maioria dos mercados estão sujeitos a mudanças rápidas, o que pode representar um custo enorme para uma empresa que, sozinha, tem de concretizar a reengenharia dos processos e assegurar a actualização de equipamentos, para estar à altura dessas mudanças. O fornecedor de Outsourcing consegue dispersar o custo destes investimentos pela sua base de clientes, reduzindo significativamente o custo e risco de cada empresa.

### EM SUMA

O Outsourcing é como qualquer outra ferramenta de gestão – para ser totalmente eficaz, tem de ser usada correctamente.

Da experiência da Fujitsu, o segredo de um Outsourcing de sucesso está em escolher o parceiro certo – que não só presta um serviço fiável, eficaz e apresenta a eficácia de custos, mas que tem uma filosofia de negócio e uma cultura alinhadas com a sua organização. Para que o acordo de Outsourcing suporte totalmente os seus objectivos estratégicos e lhe permita atingir um nível de resposta aos seus clientes e à sua organização muito superior.

Utilize as conclusões desta pesquisa e aplique uma abordagem sistemática à escolha do melhor parceiro estratégico para o Outsourcing. Um parceiro com a experiência, especialização e compromisso necessários ao sucesso do seu projecto de Outsourcing. Para que possa atingir mais e fazer menos.

### PERGUNTE À FUJITSU

Contacte-nos através do 21 724 44 44 ou [informacoes@pt.fujitsu.com](mailto:informacoes@pt.fujitsu.com) ou visite [ww.fujitsu.pt](http://ww.fujitsu.pt)