

OFFSHORE, Localmente ou em dúvida?

Centros de atendimento offshore já não são um fenómeno novo, mas o mercado global passou por mudanças. Com isto em vista, será que a estratégia de offshoring continua a ser uma fórmula vencedora?



Ficou para trás a época na qual executivos acreditavam que a Índia era a resposta para tudo. Actualmente há mais opções e mais sofisticação em termos da escolha dos fornecedores certos para cada tarefa. Particularmente, cada vez mais os serviços de TI são vistos como projectos móveis, assim como eram vistos os processos de fabricação há décadas.

Roger Camrass, Director de Transformação de Negócios da Fujitsu, explica: “Se existirem as competências e infra-estruturas certas, os serviços de TI e os processos empresariais podem cada vez mais ser entregues a partir de qualquer localização geográfica; e essas localizações estão a crescer cada vez mais.

“A Índia mantém a sua posição de importante centro de *offshoring*, mas a Rússia e a China crescem rapidamente em termos de nível de capacidade. A China, em particular, caminha rapidamente com a implementação de um abrangente programa de educação em TI para garantir que irá tornar-se numa região atraente para a subcontratação de funções de desenvolvimento e suporte de TI. A América do Sul também cresce velozmente, trazendo a vantagem extra de possuir uma população que fala Inglês e Espanhol. O Vietname e Marrocos são opções emergentes para as nações de língua francesa, especialmente pelo facto de possuírem um sistema jurídico parecido com o sistema francês, fazendo com que sejam culturalmente ainda mais ligados”.

Bob Knox, ex-Director dos Serviços de Atendimento Telefónico ao Cliente do HSBC, comenta: “As operações de *offshoring* do HSBC englobam operações de *offshoring* e *nearshoring* (mais perto do cliente) e incluem centros diversos como a Malásia, Malta e o Médio Oriente. O sotaque é sempre um factor chave, já que os clientes gostam de ouvir uma voz que lhes seja familiar. Deste modo, as Filipinas são um bom local para as operações que atendem clientes que falam inglês devido à forte presença americana no país. Da mesma forma, Malta também é uma ótima região, já que o sotaque da ilha lembra o sotaque dos clientes alvo. A China e o Vietname, entre outras nações, são fortes concorrentes no sector de centros de atendimento telefónico; portanto, podemos esperar o aumento da competição num futuro próximo”.

Do *offshoring* à entrega global

A subcontratação de empresas na Índia é quase um cliché. Invoca questões delicadas que com frequência aparecem estampadas nas manchetes de jornais que denunciam a perda de empregos para centrais de atendimentos baratas na Índia e a pior experiência do cliente. Tim Gibson, Director de Estratégia Offshore da Fujitsu, comenta: “*Offshoring* não é um termo muito preciso, as grandes organizações deveriam estar a pensar em termos de entrega global, entendendo os recursos dos quais a organização precisa e encontrando as competências certas no lugar certo para fazer o trabalho certo”.

Bob Knox explica: “O HSBC é representado em 81 países em todo o mundo; portanto, temos naturalmente que pensar em fornecimento global. Para mim, o princípio de *offshoring* e de subcontratação é sólido, contanto que se mantenha o cliente no centro dos seus planos e garanta que o que faz está intrinsecamente ligado à sua estratégia empresarial como um todo”.

Problemas serão sempre problemas, mesmo quando estiverem *offshore*

Um dos erros que muitas organizações fizeram no passado foi tentar resolver operações que não funcionam bem através de *offshoring*. Esta estratégia pode resultar numa rápida redução de custos, mas certamente tem vida curta. Roger Camrass comenta: “A chave para o sucesso em subcontratação global é transferir áreas operacionais para outros países apenas quando estas estiverem a funcionar bem a nível local; só assim as organizações poderão colher reduções de custos reais e a longo prazo e agregar valor aos seus negócios”.

Consertar a raiz do problema neste caso inclui a garantia de que estão a ser implementados os processos, tecnologias e competências certos, levando a benefícios mais sustentáveis.

Tim Gibsons complementa: “As organizações não deveriam considerar necessariamente a estratégia de *offshoring* como a única opção.

Muitas vezes, as organizações obtêm mais sucesso quando adoptam uma abordagem mista, ou seja, um pouco de *offshoring*, um pouco de *nearshoring* e a manutenção de algumas operações internas. O aspecto chave que deve ser compreendido é como as suas decisões afectarão os seus clientes. Se a experiência do cliente for afectada negativamente, o risco é alto demais”.

O serviço ao cliente em primeiro lugar

O *offshoring* ainda é um assunto delicado para muitos clientes; portanto, a tendência actual é que os serviços de frente, onde os clientes sentem a necessidade de falar com pessoas da mesma nacionalidade, sejam mantidos localmente. Operações que não lidam tão directamente com clientes podem ser transferidas para outros países com maior facilidade e eficácia. Essas operações incluem muitas funções que passaram para a área de Business Process Outsourcing (Subcontratação de Processos de Negócios) como as finanças, folhas de pagamentos e outras funções administrativas e de logística.

Bob Knox explica: “A ênfase no cliente não pode ser afectada pela estratégia de *offshoring*. O HSBC sempre manteve uma grande parte das suas operações de frente nos seus países locais e uma grande parte das funções administrativas e de logística transferidas para outros países. O que as pessoas normalmente esquecem é que para manter a ênfase no cliente uma organização não poder ter processos e fluxos de trabalho diversos em centros diferentes. É necessário manter exactamente os mesmos padrões em todo o mundo”.

É importante medir

A maior parte dos erros passados aconteceram em organizações que optaram pela estratégia de *offshoring* pelas razões erradas e posteriormente implementaram procedimentos erróneos para medir o seu sucesso. Roger Camrass diz: “É muito fácil medir as coisas erradas, já que as pessoas tendem a medir os aspectos mais simples e não necessariamente os relevantes. Há uma diferença enorme entre a medição de componentes individuais de um serviço e a medição da sua totalidade. As organizações devem olhar para os resultados dos serviços, pois estes estabelecem a experiência do cliente.

“Por exemplo, a estratégia de *offshoring* pode reduzir o “custo de transacção do cliente”, mas será que isto não é uma economia potencialmente falsa? As organizações devem procurar critérios de medição como a retenção de clientes e a perda de negócios provenientes de clientes actuais, que são indicadores muito mais eficientes do sucesso financeiro a longo prazo”.

Telecomunicações e planeamento continuado

Uma área que não pode ser subestimada é a necessidade de conexões de telecomunicação confiáveis entre todos os centros *offshore*. Bob Knox comenta: “O HSBC possui uma das maiores redes privadas de telecomunicação do mundo, portanto, um terramoto não causaria o fecho do nosso negócio. Usamos uma abordagem com base em localizações múltiplas reduzindo a nossa vulnerabilidade. Parte da avaliação de risco é ser realista em relação às situações de cada área. A Índia, por exemplo, ainda sofre cortes regulares de energia, problemas de segurança e tempos de instabilidade, portanto, as organizações devem considerar esses riscos”.

Da economia à vantagem estratégica

Desta forma, supondo que as operações existentes funcionam bem e que estão a ser avaliados os aspectos certos, como podem as organizações beneficiar ao máximo do *offshoring*? Roger Camrass diz: “*Offshoring* não é uma opção a curto prazo e a transferência internacional de uma operação não significa que esta pode ser esquecida. O valor real resulta do investimento de tempo na operação transferida e da implementação de um programa voltado para o desenvolvimento contínuo e o aperfeiçoamento de competências, processos e tecnologias de apoio”.

Bob Knox complementa: “Independentemente da operação que está a ser transferida, as pessoas são o elemento mais importante. Ao investir de forma eficaz em formação e desenvolvimento, a organização propicia as melhorias contínuas necessárias para um sucesso a longo prazo”.

OPERAÇÕES OFFSHORE DA FUJITSU

- **Fornecimento de serviços**
 - Irlanda do Norte
 - Portugal
 - Costa Rica
 - Filipinas
- **Central de Atendimento de TI**
 - África do Sul
- **Processos (BPO)**
 - Índia
- **Aplicações**
 - Índia
 - Rússia

PERGUNTE À FUJITSU

Contacte 21 724 44 44 ou informações@pt.fujitsu.com ou visite <http://www.fujitsu.pt/>