




DESAFIOS DA ADOÇÃO DO BPO -BUSINESS PROCESS OUTSOURCING- PELO SECTOR PÚBLICO



Novembro de 2010

Patrocinador:



associação para a
promoção e desenvolvimento
da sociedade da informação

Desafios da adopção do BPO pelo sector público em Portugal

Lisboa, 18 de Novembro de 2010

Introdução (1)

- No último trimestre de 2009 foi constituído o grupo de trabalho com o objectivo de efectuar um estudo sobre os desafios da adopção do BPO pelo sector público em Portugal.
- Agradecemos à Logica o patrocínio a mais esta iniciativa da APDSI.
- Uma nota de agradecimento à Direcção da APDSI por toda a cooperação, e também do Secretariado da Associação pelo apoio administrativo e logístico prestado de forma eficaz e profissional.

Introdução

Membros do grupo de trabalho:

- Pedro Souto – S-CA (Coordenador)
- Ana Rita Leitão – Convex
- Ana Maria Lopes – Accenture
- Nuno Abreu – S-CA
- Pedro Ascenso – Accenture
- Pedro Rolim – Manchete
- Samuel Janes – SAP
- Valter Dias – Convex

Questões chave

- O Grupo de trabalho identificou um conjunto de questões a serem respondidas:

O que é o BPO?

Qual é a situação do BPO a nível global?

Qual é a situação do BPO em Portugal?

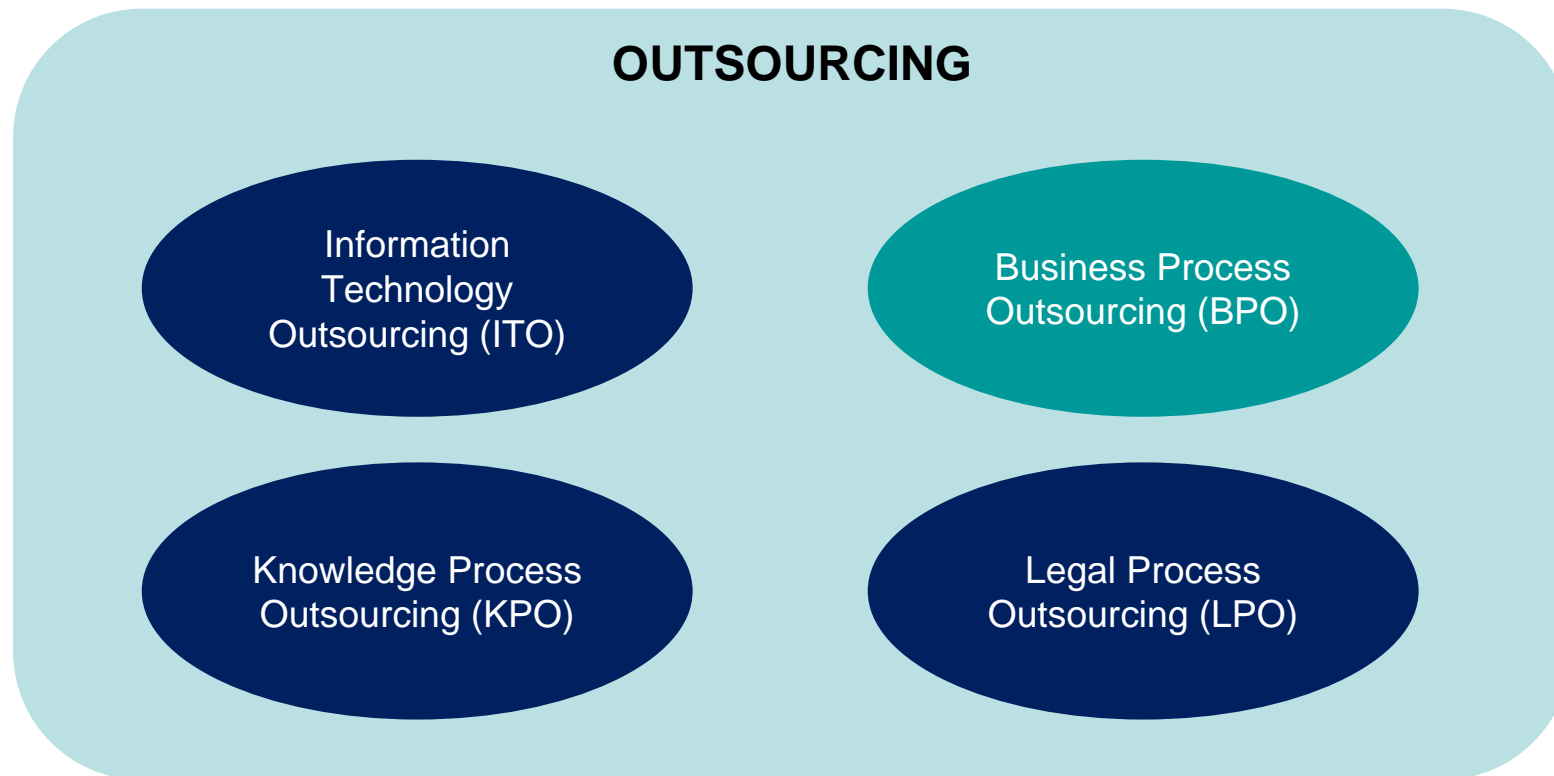
Quais as vantagens e as desvantagens do recurso ao BPO pelo o sector público?

A adopção do BPO pelo sector público poderá contribuir para o desenvolvimento da economia nacional?

Quais os desafios da adopção do BPO em Portugal pelo sector público?

O que é o BPO?

O BPO é um segmento da indústria de outsourcing...



...e divide-se em duas macro-categorias

BPO Horizontal
(function specific)

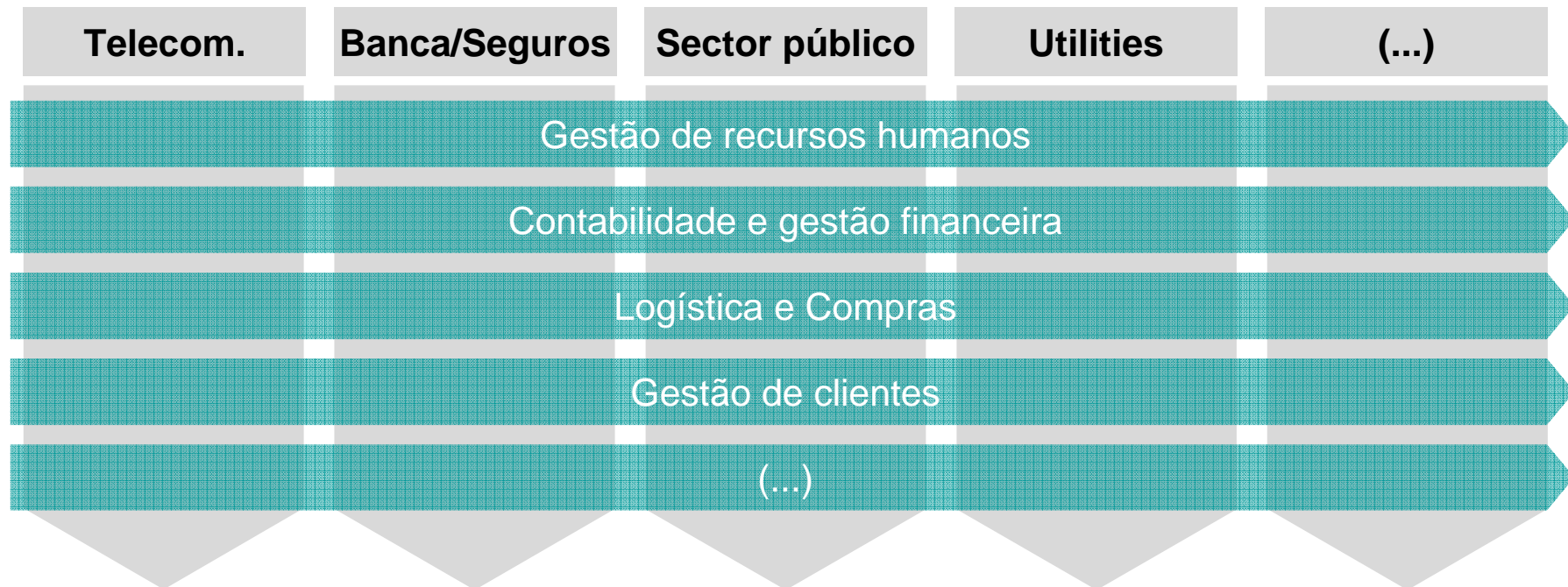
- Prestação de serviços especializados nas áreas de suporte
- Características semelhantes independentemente do sector económico o que permite a transversalidade dos serviços

BPO Vertical
(industry Specific)

- Prestação de serviços direccionados a processos ou operações específicas de uma determinada indústria
- Operações que não são reproduzíveis noutros sectores económicos

BPO Horizontal

Visa a prestação de **serviços especializados nas áreas de suporte** ao funcionamento das organizações. Estas áreas apresentam **características semelhantes independentemente do sector económico** em que a organização se insere, o que permite a transversalidade dos serviços de BPO Horizontal.



BPO Vertical

Visa a prestação de serviços direccionados a processos ou **operações específicas de uma determinada indústria**, e que não são reproduzíveis a outros sectores económicos.

Banca e Seguros

- Processamento de transacções financeiras
- Gestão de cartões de crédito
- Venda de produtos bancários e de seguros
- Gestão de pensões

Telecomunicações

- Gestão de redes de comunicações
- Gestão de infra-estruturas
- Serviços de instalação de equipamentos

Sector público

- Suporte às actividades de colecta fiscal e de processamento de multas
- Gestão de plataformas e conteúdos de e-learning
- Gestão administrativa hospitalar

Indústria

- Serviços de auditorias à qualidade de produção
- Serviços de manutenção de equipamentos
- Serviços pós-venda (inc. reparações)

Retalho

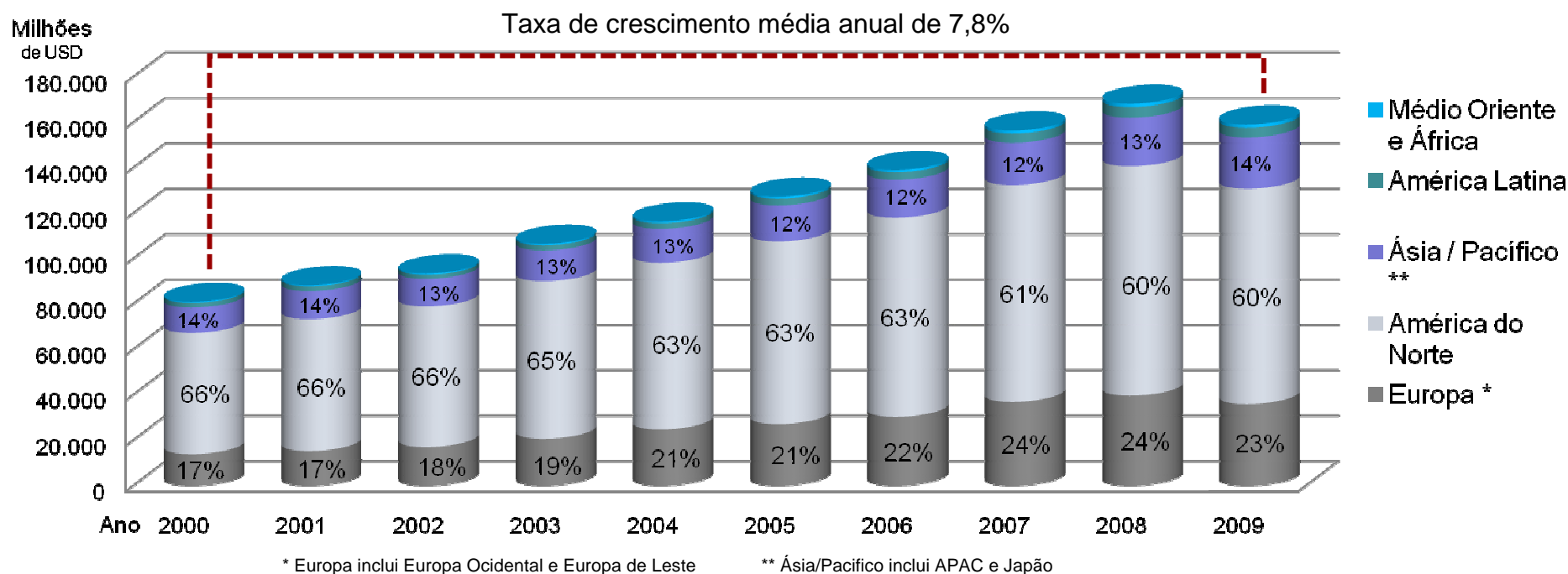
- Actividades de Merchandising
- Gestão de armazéns
- Gestão e optimização de stocks

Qual é a situação do BPO a nível global?

A nível global, o sector de BPO registou um crescimento assinalável nos últimos anos

A nível global

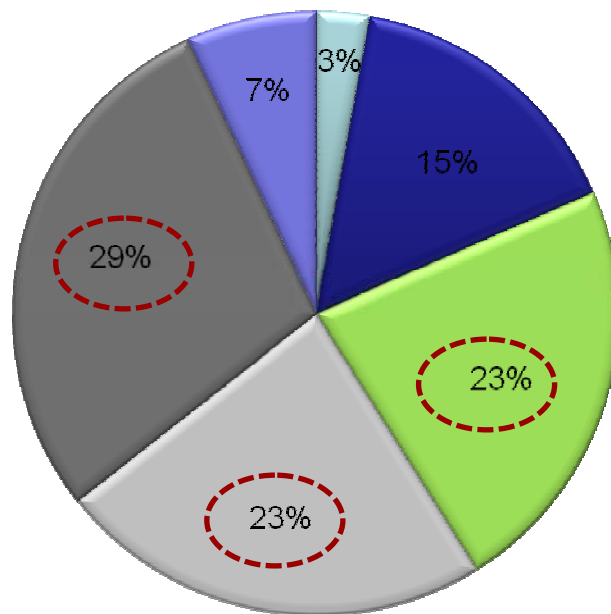
Evolução global do volume de Vendas de BPO, por área geográfica (Milhões USD)



Gestão de Clientes, Serviços Contabilísticos, e Gestão RH representam 75% das vendas de BPO

A nível global

Peso dos principais serviços no volume de vendas globais de **BPO horizontal**
(%, 2009)

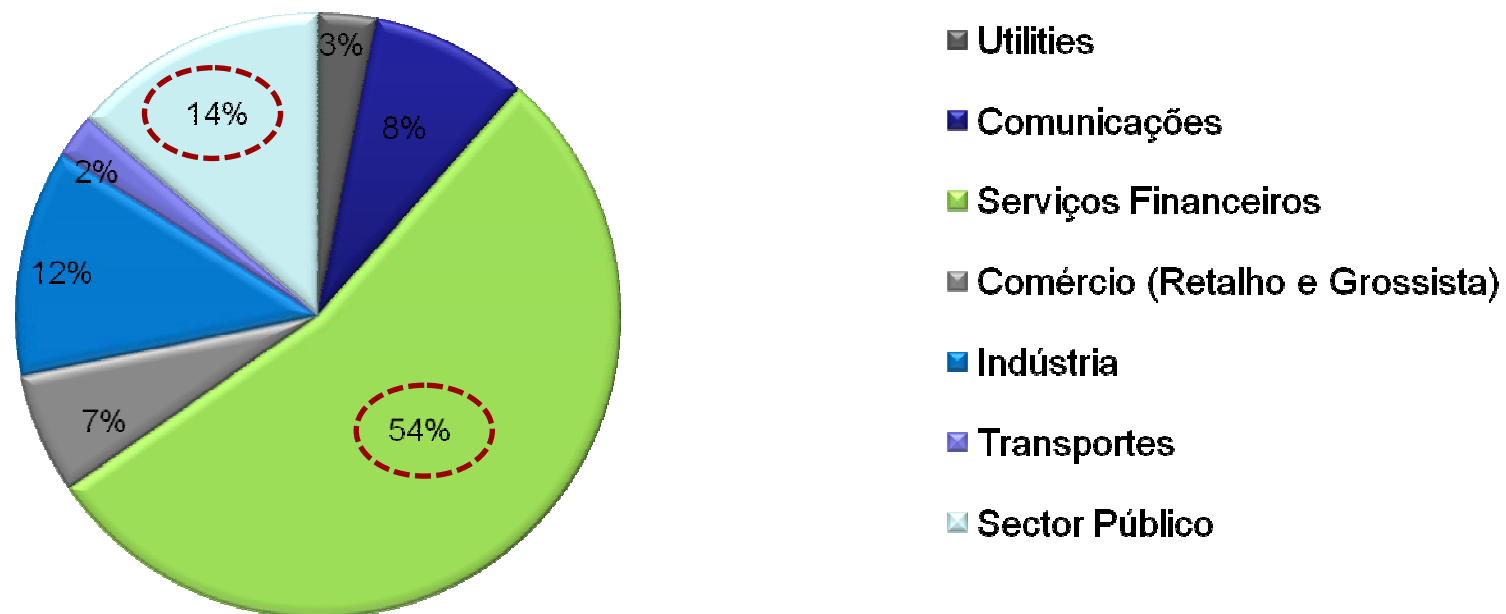


- *Procurement*
- Operações Logísticas
- Gestão de Recursos Humanos
- Contabilidade e Gestão Financeira
- Gestão de Clientes
- Outras Áreas Administrativas

Os Serviços Financeiros (54%) e Sector público (14%) são os sectores mais importantes

A nível global

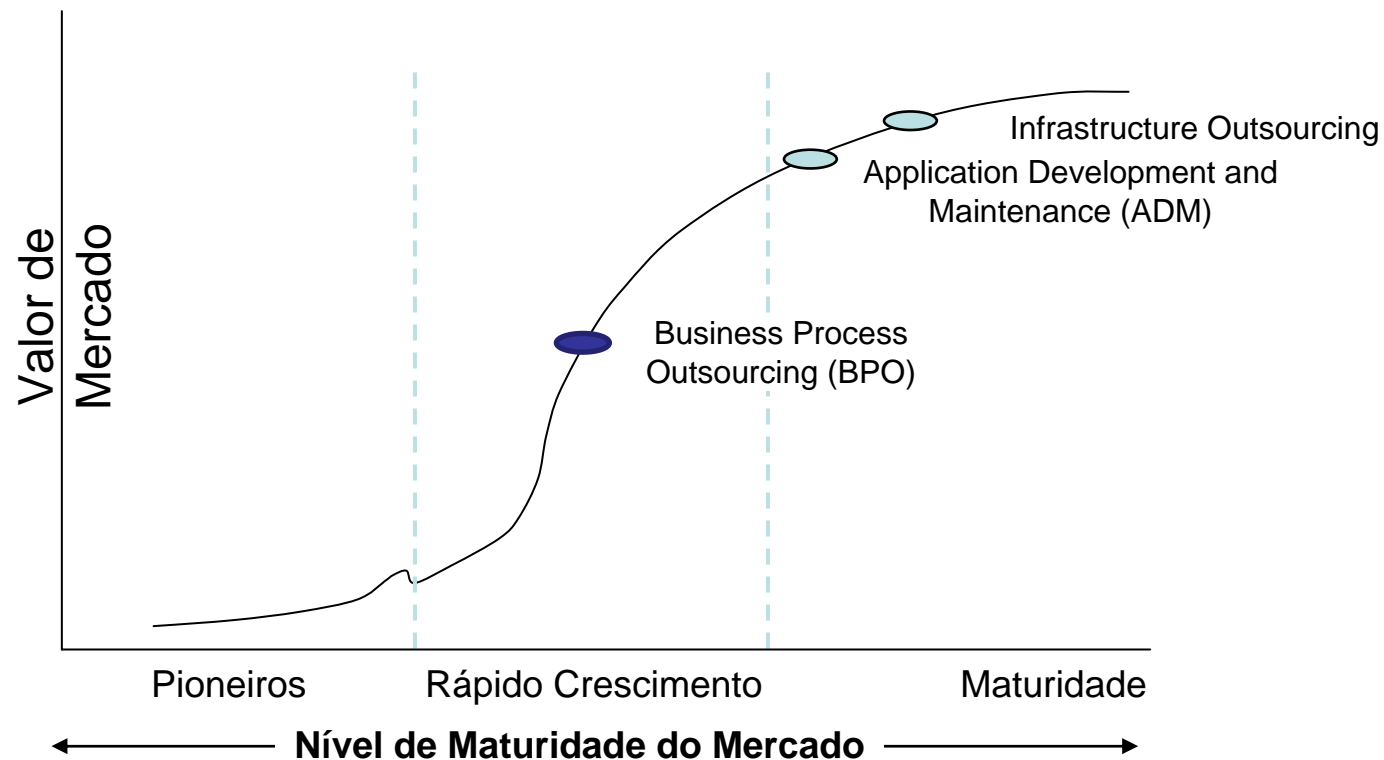
Peso de cada sector económico no volume de vendas global em serviços de **BPO Vertical** (% , 2009)



O mercado de BPO ainda não atingiu a sua maturidade...

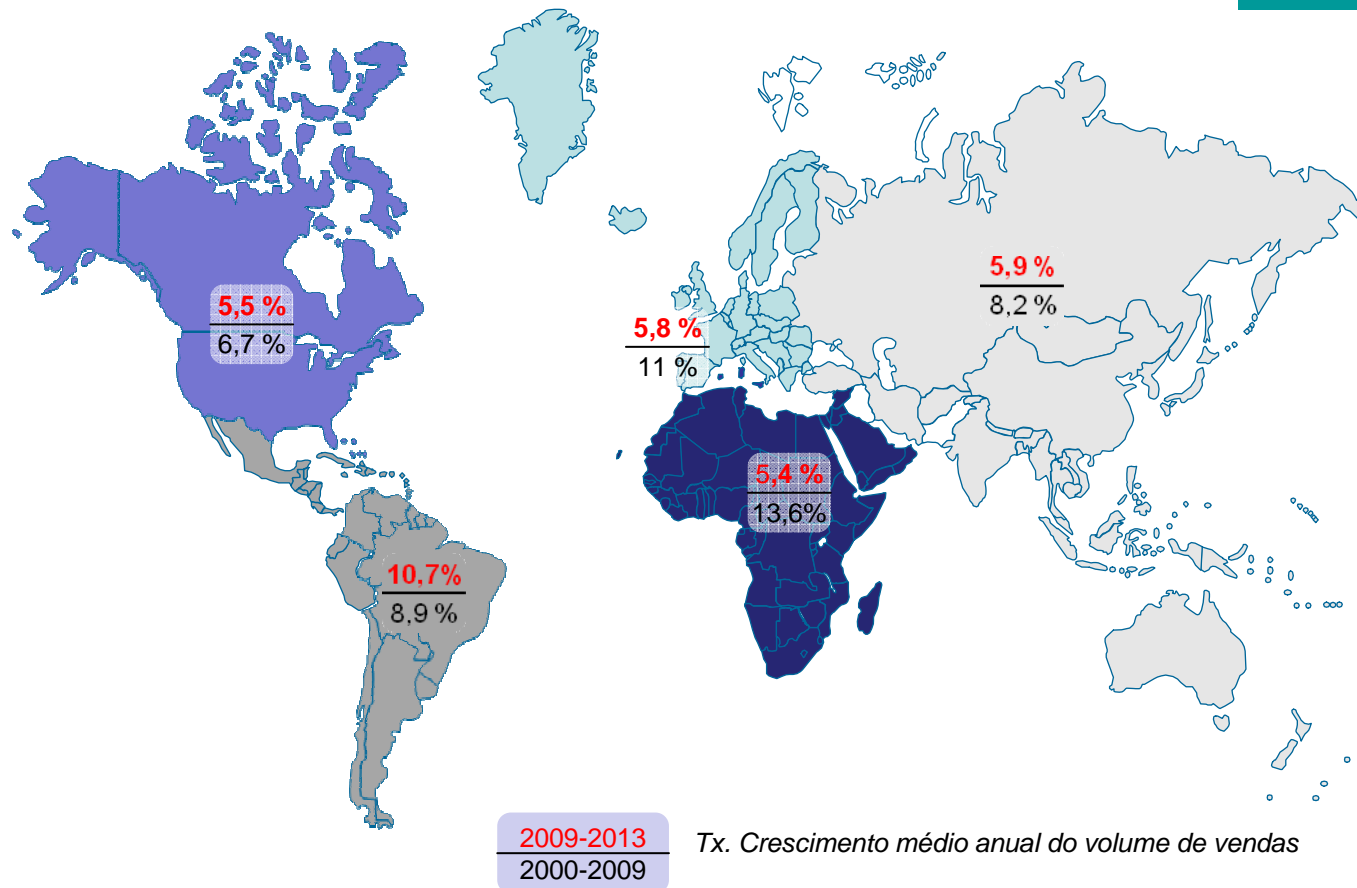
A nível global

Curva de evolução dos mercados



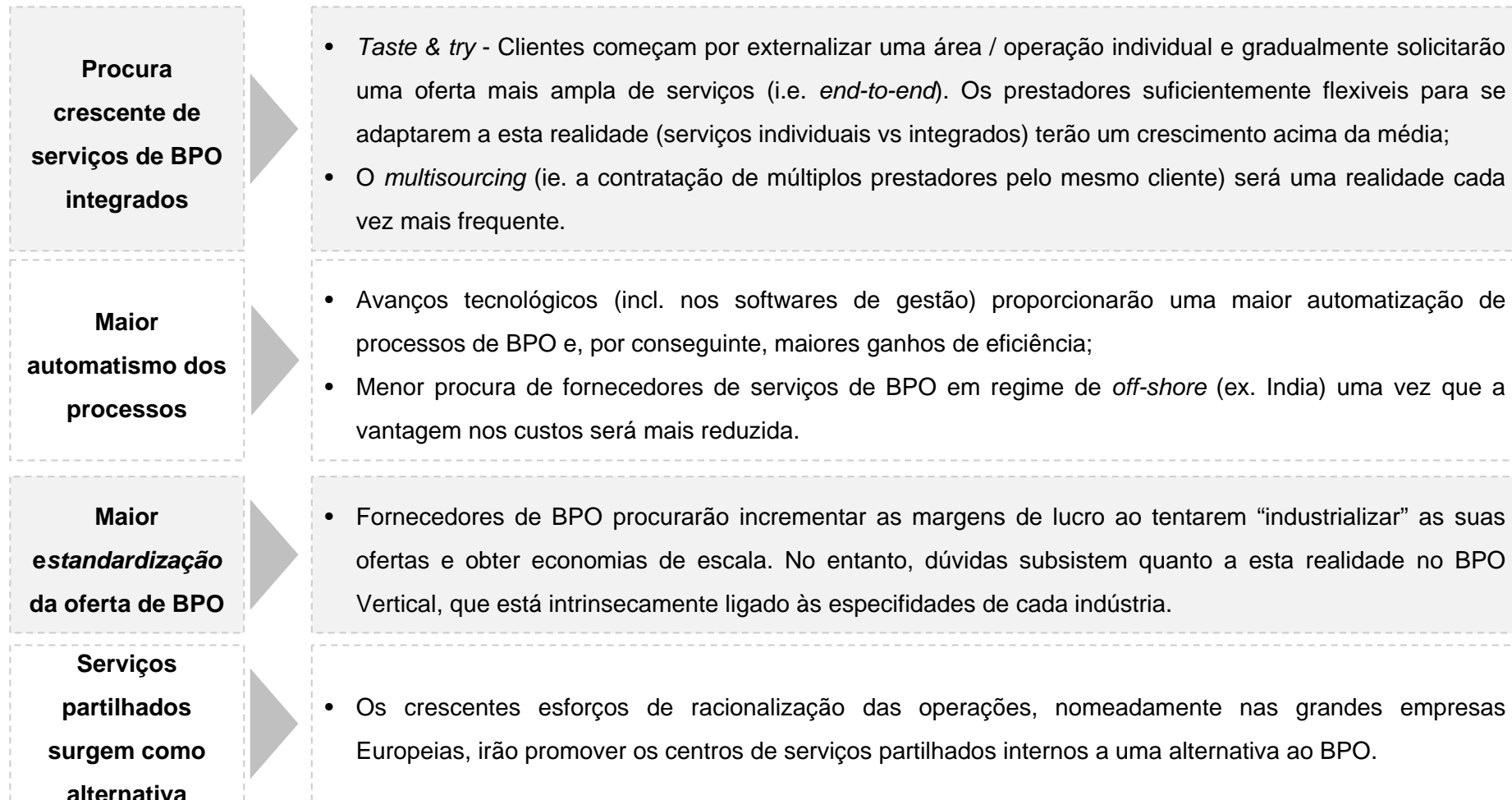
... mas estima-se que o crescimento futuro do BPO não seja tão intenso como na década anterior e...

A nível global



...que será acompanhado pela concretização de quatro tendências

A nível global

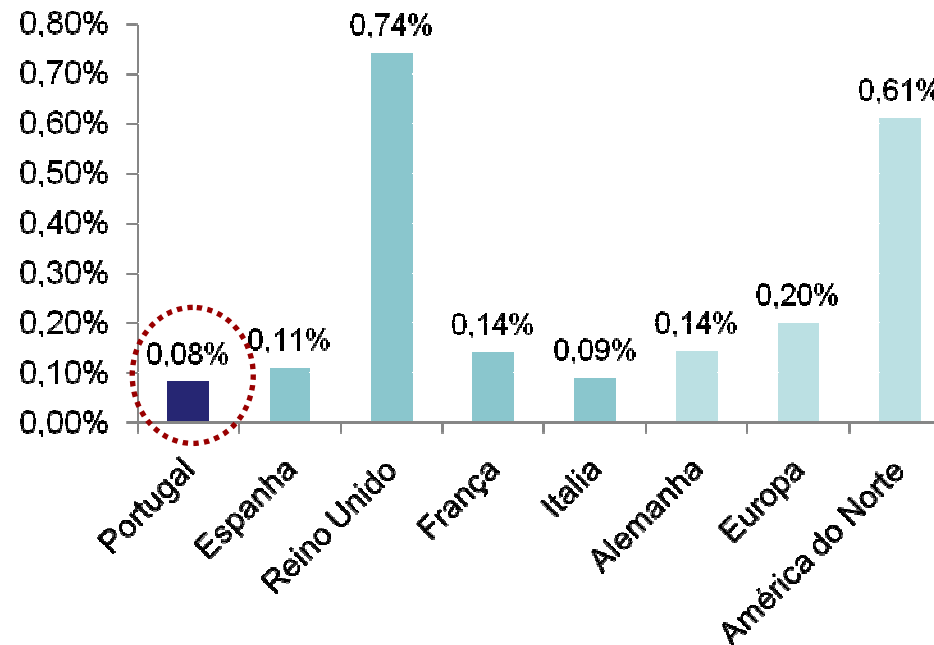


Qual é a situação do BPO em Portugal?

O peso no PIB dos Serviços de BPO em Portugal é o mais baixo dos países da Europa Continental

Em Portugal

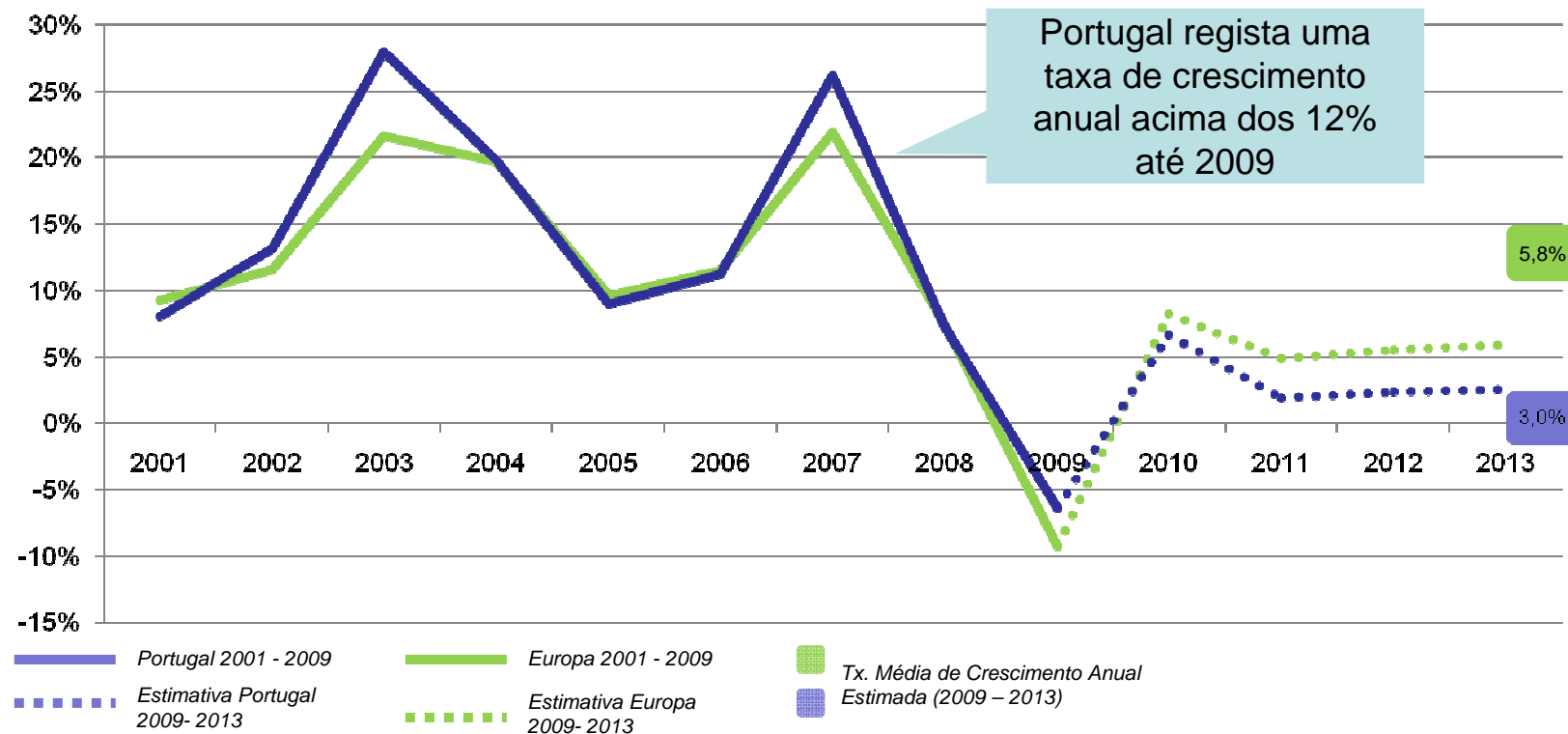
Valor dos serviços de BPO em % do PIB (% , 2009)



As estimativas apontam para um baixo crescimento do BPO em Portugal

Em Portugal

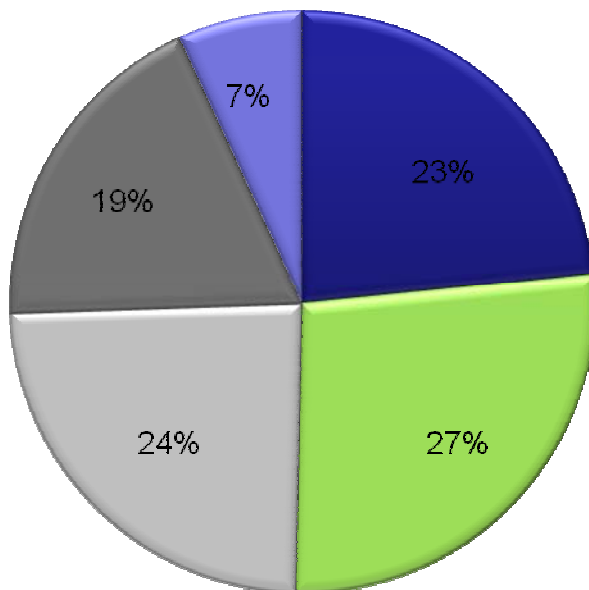
Crescimento anual do sector de BPO – Comparação Portugal vs. Europa (%)








O perfil de Portugal no BPO horizontal aproxima-se do europeu

Em Portugal

Peso dos principais serviços no volume de vendas de BPO Horizontal em Portugal (% , 2009)

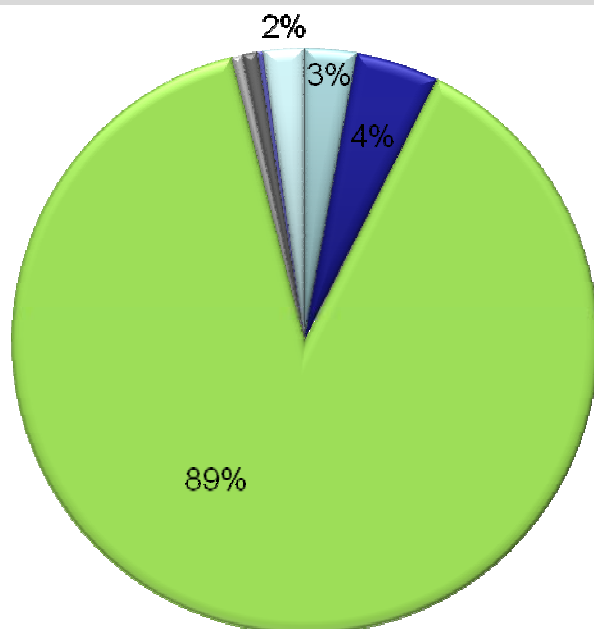








Peso de cada área de BPO Horizontal (comparação Portugal – Europa)	Portugal (%)	Europa (%)	Diferença
 Gestão de Recursos Humanos	26,90	22,32	4,58
 Contabilidade e Gestão Financeira	24,14	19,00	5,14
 Operações Logísticas	23,45	29,96	-6,51
 Gestão de Clientes	18,62	19,84	-1,22
 Outras Áreas Admn.	6,90	6,00	0,89
<i>Procurement</i>	0,00	2,89	-2,89

No BPO vertical a grande diferença no perfil de Portugal face à Europa é o peso reduzido do sector público

Em Portugal

Peso de cada sector económico no volume de vendas de BPO Vertical em Portugal (% , 2009)



Peso de cada sector económico no BPO Vertical (comparação Portugal – Europa)	Portugal (%)	Europa (%)	Diferença
 Serviços Financeiros	88,64%	68,81%	19,83%
 Comunicações	4,53%	5,35%	-0,82%
 Utilities	2,85%	1,85%	1,00%
 sector público	2,25%	22,17%	-19,91%
 Indústria	0,85%	0,82%	0,02%
 Comércio (Retalho e Grossista)	0,58%	0,66%	-0,08%
Transportes	0,31%	0,34%	-0,03%

Portugal não é um *player* relevante no mercado global nem é ainda considerado um destino emergente

A.T. Kearney Global Services Location Index (2009)

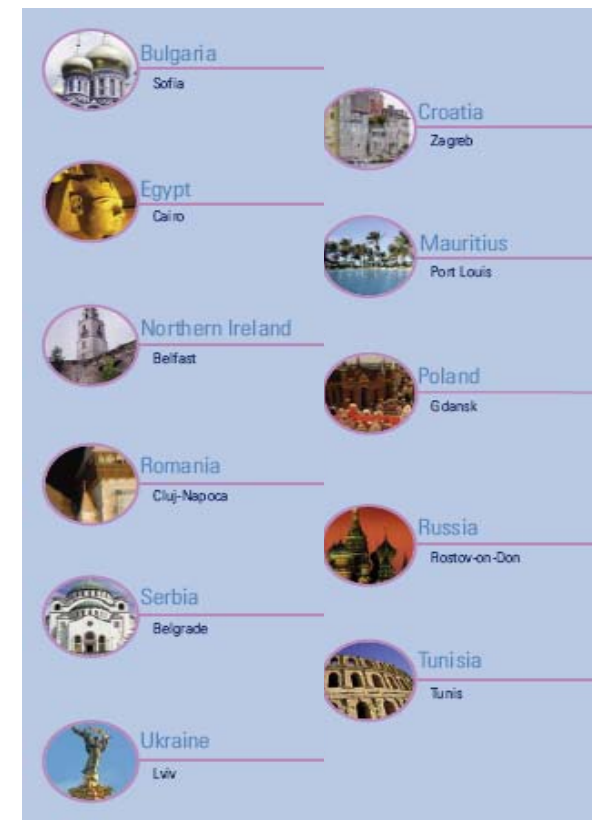
Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.13	2.48	1.30	6.91
2	China	2.59	2.33	1.37	6.29
3	Malaysia	2.76	1.24	1.97	5.98
4	Thailand	3.05	1.30	1.41	5.77
5	Indonesia	3.23	1.47	0.99	5.69
6	Egypt	3.07	1.20	1.37	5.64
7	Philippines	3.19	1.17	1.24	5.60
8	Chile	2.41	1.20	1.89	5.50
9	Jordan	2.99	0.91	1.59	5.49
10	Vietnam	3.21	1.02	1.24	5.47
11	Mexico	2.48	1.50	1.45	5.43
(...)					
44	Turkey	2.01	1.23	1.29	4.54
45	Spain	0.57	1.90	2.00	4.47
46	New Zealand	1.12	1.18	2.15	4.45
47	Australia	0.42	1.62	2.22	4.26
48	Ireland	0.27	1.56	2.26	4.09
49	Israel	0.85	1.39	1.78	4.02
50	Portugal	1.00	1.00	1.97	3.98

Portugal ocupa o posto 50.º no ranking entre os 50 países avaliados em 2009, em 2007 estava no lugar 47.º

(Vd. anexos 1 a 5)

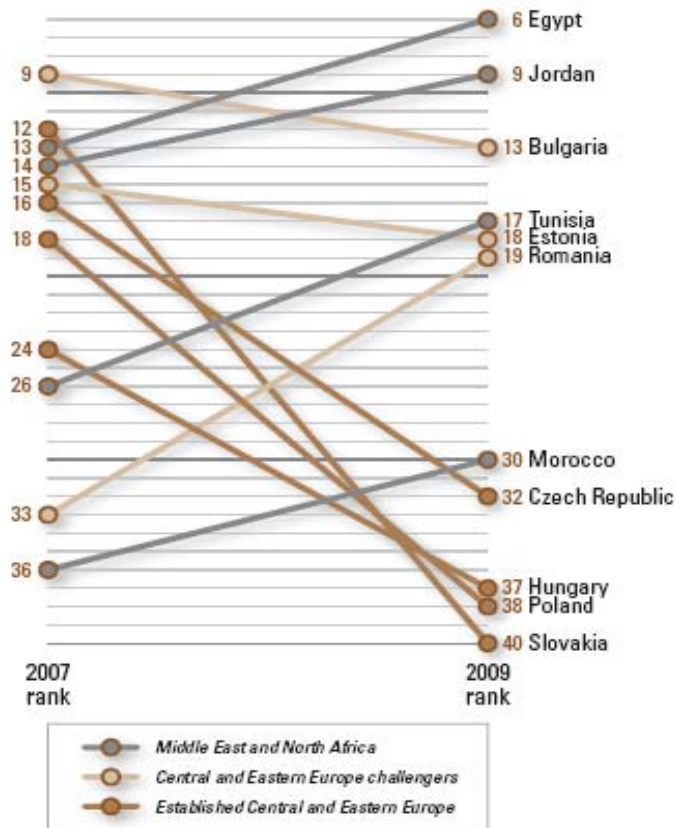
Portugal não foi incluindo neste estudo.

Exploring Global Frontiers – The New Emerging Destinations - BPO (2009)



Portugal enfrenta uma concorrência forte no nearshore e...

Principais blocos de destino *nearshore* para os mercados europeus



Países de Leste e Balcãs

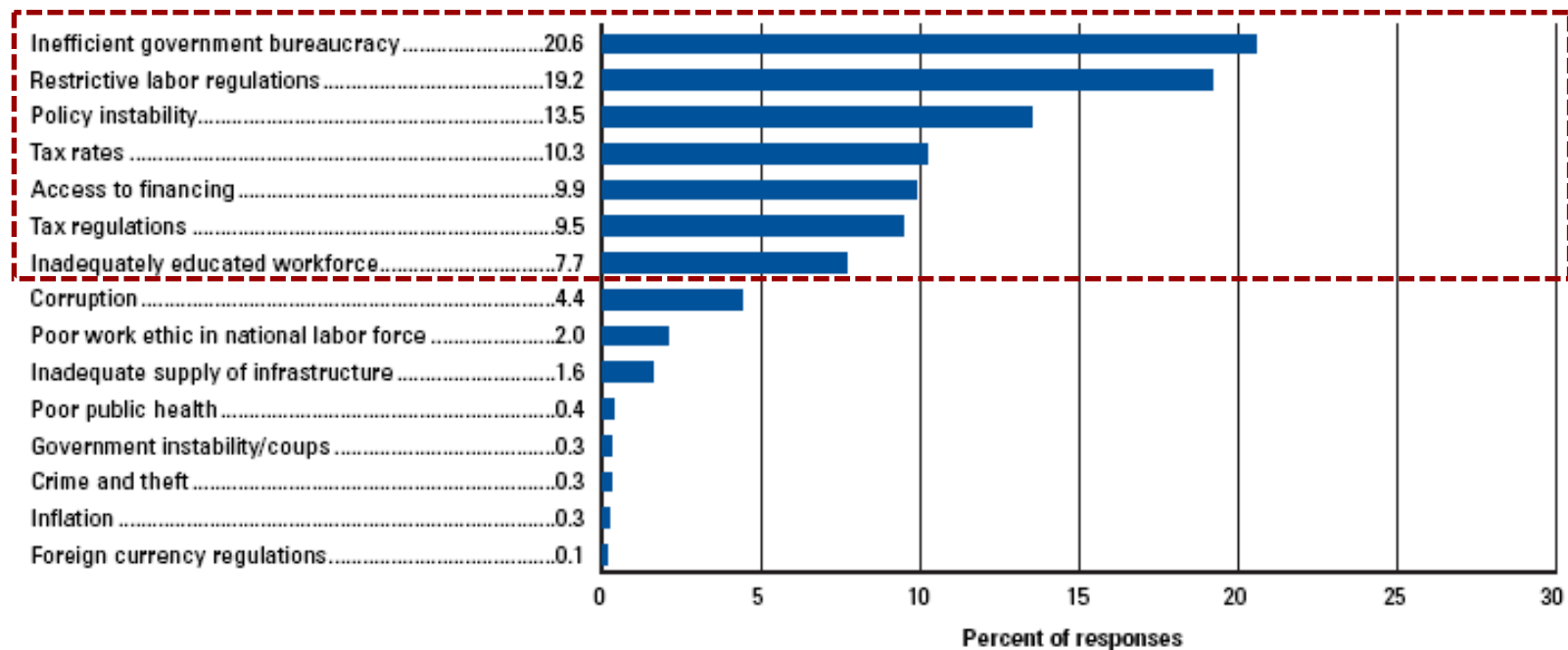
- Economias com forte crescimento dos seus mercados
- Baixos custos laborais

Norte de África e Médio Oriente

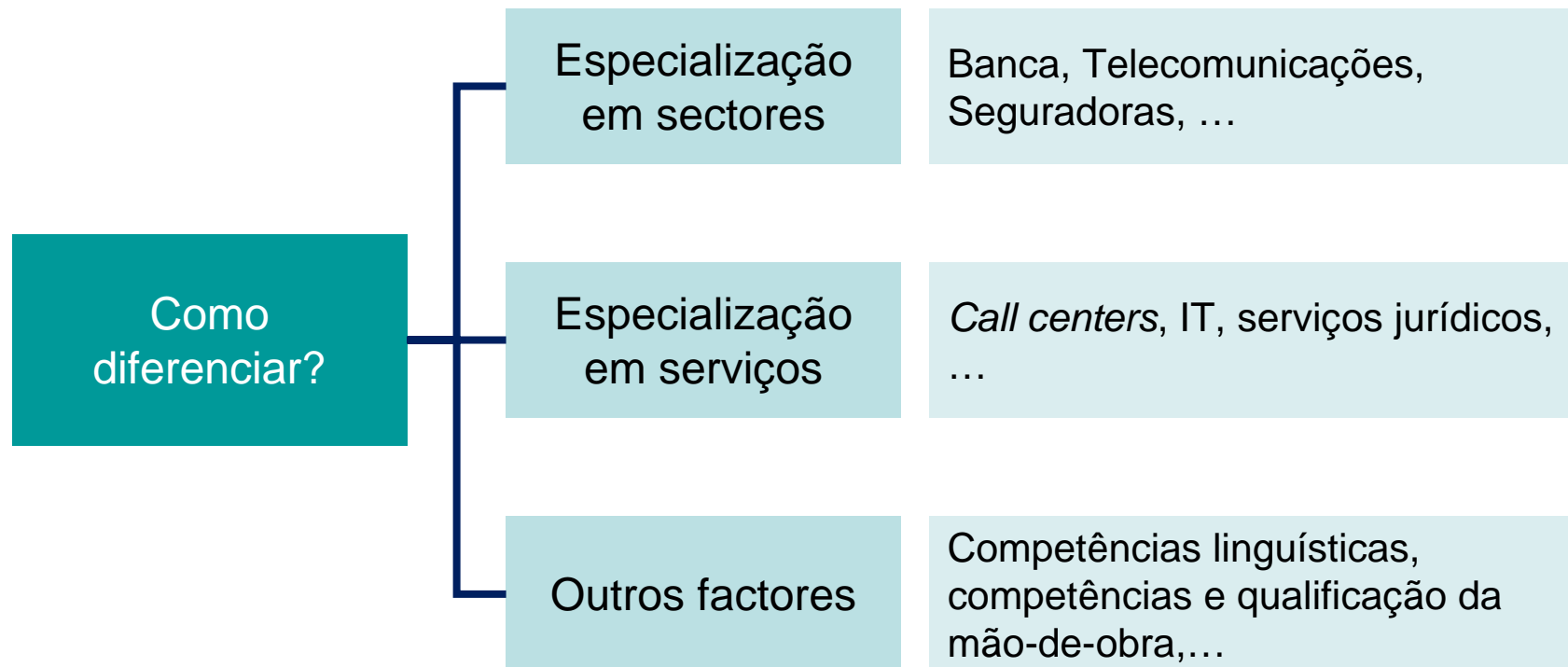
- Países emergentes na oferta de serviços de BPO
- Baixos custos laborais

...ainda apresenta muitos obstáculos para a realização de negócios ...

Os maiores obstáculos para os negócios em Portugal (% , 2010)



... e necessita de um posicionamento claro quanto à diferenciação e a proposta de valor



A competição actual é entre cidades

Cidades destino de outsourcing por especialidade (2008)

Functions	Established	Emerging
ADM	Bangalore, Chennai, Dublin, Hyderabad, Mumbai	Ho Chi Minh, Pune, Shenzhen
Business Analytics	Bangalore, Chennai , Delhi (NCR), Kraków , Mumbai	Bucharest, Cairo, Shanghai
Engineering Services	Bangalore, Chennai, Guangzhou, Pune, St. Petersburg	Coimbatore, Delhi (NCR), Moscow, Prague
Finance and Accounting	Bangalore, Kraków , Makati City, Mumbai, Shanghai	Cebu City, Colombo, Pune
Human Resources	Bangalore, Bucharest, Budapest, Makati City, Prague	Cebu, Kraków, Tallinn
Legal Services	Chennai , Makati City, Mumbai	Cebu City, Johannesburg, Pune
Product Development	Bangalore, Chennai, Ho Chi Minh , Moscow, Shanghai	Bucharest, Pune, São Paulo
Research and Development	Bangalore , Dublin, Moscow, Shanghai, St. Petersburg	Beijing , Bucharest, Chennai , Prague
Testing	Bangalore, Chennai, Ho Chi Minh , Hyderabad, Shanghai	Bucharest, Cairo, São Paulo
	Toronto	
White: Same as last year; Red: Jumped from 2007 emerging list to 2008 list of established cities; Black: New entrants		
NEW CATEGORIES		
Functions	Established	Emerging
Contact Center (Multilingual)	Bucharest, Buenos Aires, Cairo, Dalian, Kraków, Mexico City	Casablanca, San José, São Paulo
Contact Center (English)	Bangalore, Delhi (NCR), Dublin, Makati City, Mumbai, Toronto	Cebu City, Kolkata, Pune

Nos últimos anos varias empresas escolheram Portugal como base para a exportação de serviços

Exemplos de empresas exportadoras de Outsourcing em Portugal


High performance. Delivered.








be brilliant together







Principais áreas:
-Serviços partilhados
-ITO
-BPO

Número de trabalhadores +/- 2.500

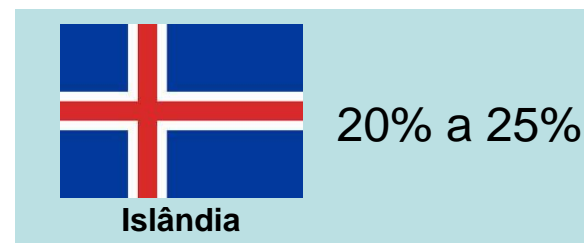
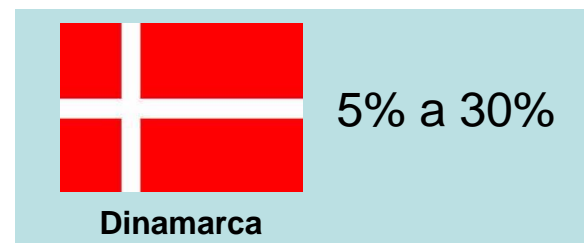
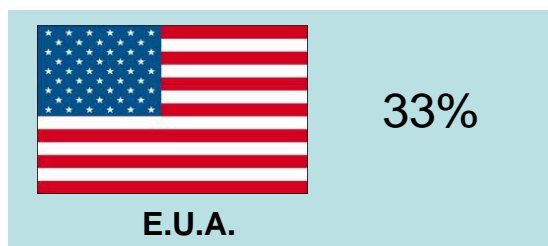
Quais as vantagens e as desvantagens do recurso ao BPO pelo o sector público?

Depois de ultrapassar alguns desafios, o recurso ao BPO permitirá aumentar a eficiência

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Acesso a economias de escala• Reduzir e melhorar o controlo dos custos• Melhores práticas de gestão e de organização do trabalho• Acesso a conhecimento, competências e tecnologias• Melhor utilização de capital e equipamentos• Melhor qualidade de serviço• Maior flexibilidade• Desenvolvimento de uma industria	<ul style="list-style-type: none">• Questões de confidencialidade e privacidade• Complexidade da contratação• Perda de controle• Perda de competências• Redução da flexibilidade• Aumento da dependência• Potencial impacto no emprego

As reduções de custos podem ser significativas

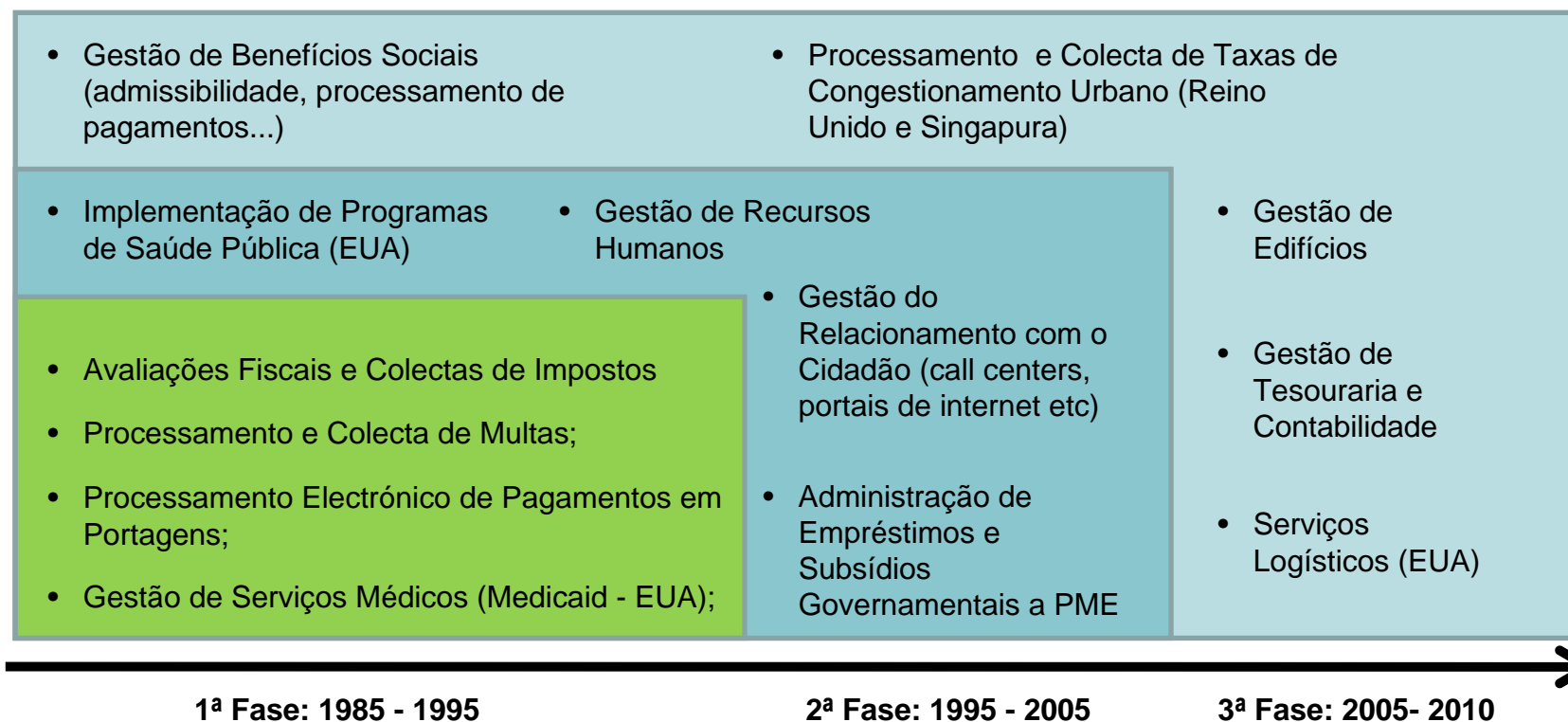
Estimativas de poupanças das iniciativas de outsourcing no sector público



O BPO no sector público iniciou-se em áreas específicas e só depois evoluiu para os serviços transversais

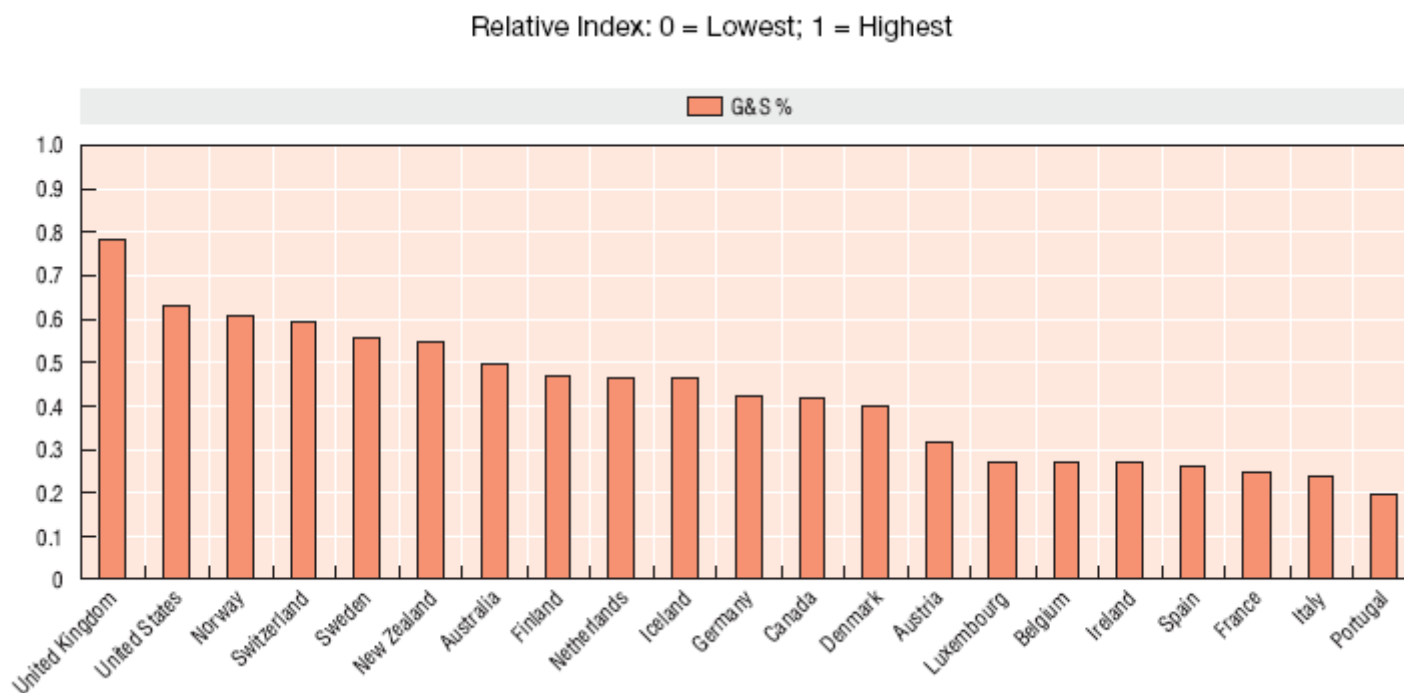
A nível global

Evolução dos serviços de BPO para o sector público



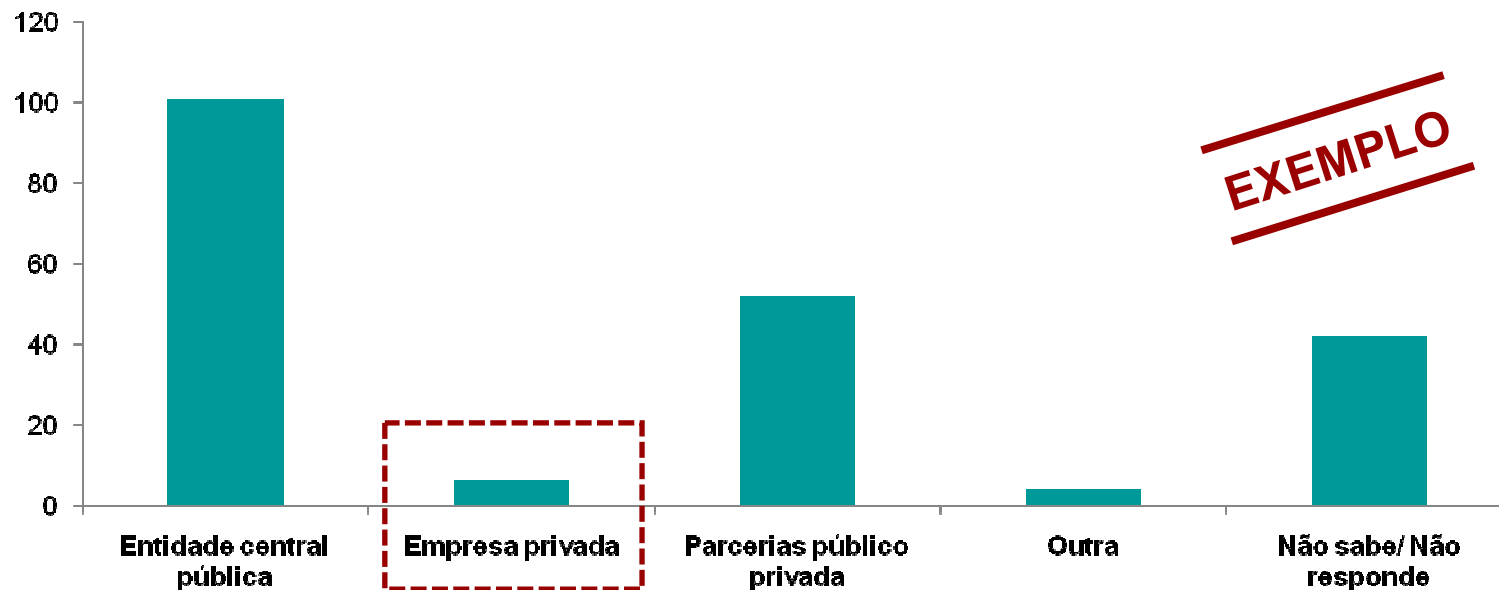
O estado português é o que menos recorre ao outsourcing de serviços na OCDE...

Outsourcing de serviços do governo central por país



...e a cultura dominante na administração pública não aparenta ser favorável ao BPO

Modelo de implementação dos Serviços Partilhados mais adequado na Administração Pública (n.º de respostas)



Fonte: Resultados de um inquérito realizado junto de uma amostra de dirigentes e quadros superiores da Administração Pública para avaliação da experiência com Serviços Partilhados, das suas expectativas quanto ao futuro dos Serviços Partilhados na Administração Pública.

Contudo, as iniciativas despontam

Exemplo de BPO no sector público em Portugal

O Centro de Conferência de Facturas (CCF) do Serviço Nacional de Saúde (SNS)

Objectivo: concentrar os processos de **conferência de facturas de medicamentos**, de meios complementares de diagnóstico e terapêutica e de outras prestações complementares de forma a **agilizar e modernizar processos**.

Principais processos:

- Centralizar a recepção, preparação e digitalização de documentos**
- Conferência de facturas provenientes das farmácias** relativas à prescrição/dispensa de medicamentos

**Concentração
num só local em
substituição de
18 locais
distintos**

A adopção do BPO pelo sector público poderá contribuir para o desenvolvimento da economia nacional?

A adopção do BPO contribuirá para o crescimento e sustentabilidade da economia nacional (1)

Vantagens e impactos do recurso ao BPO pelo sector público

- Contribuirá para o desenvolvimento de um cluster
 - Desenvolvimento de competências a nível nacional
 - Criação de economias de escala
 - Potencial aumento das exportações de serviços
- Aumento da atracção do investimento
 - Redução dos custos de contexto resultantes da modernização de processos
- Efeito demonstrador e criação de padrões para as PME nacionais







A adopção do BPO contribuirá para o crescimento e sustentabilidade da economia nacional (2)

Vantagens e impactos do recurso ao BPO pelo sector público

- Difusão de práticas e conceitos inerentes à Sociedade da Inovação e do Conhecimento
- Reforço das competências nacionais no campo da tecnologia
 - Criação de oportunidades para o aumento da inovação e I&D
- Efeito multiplicador noutros sectores da economia
- Redução do deficit público

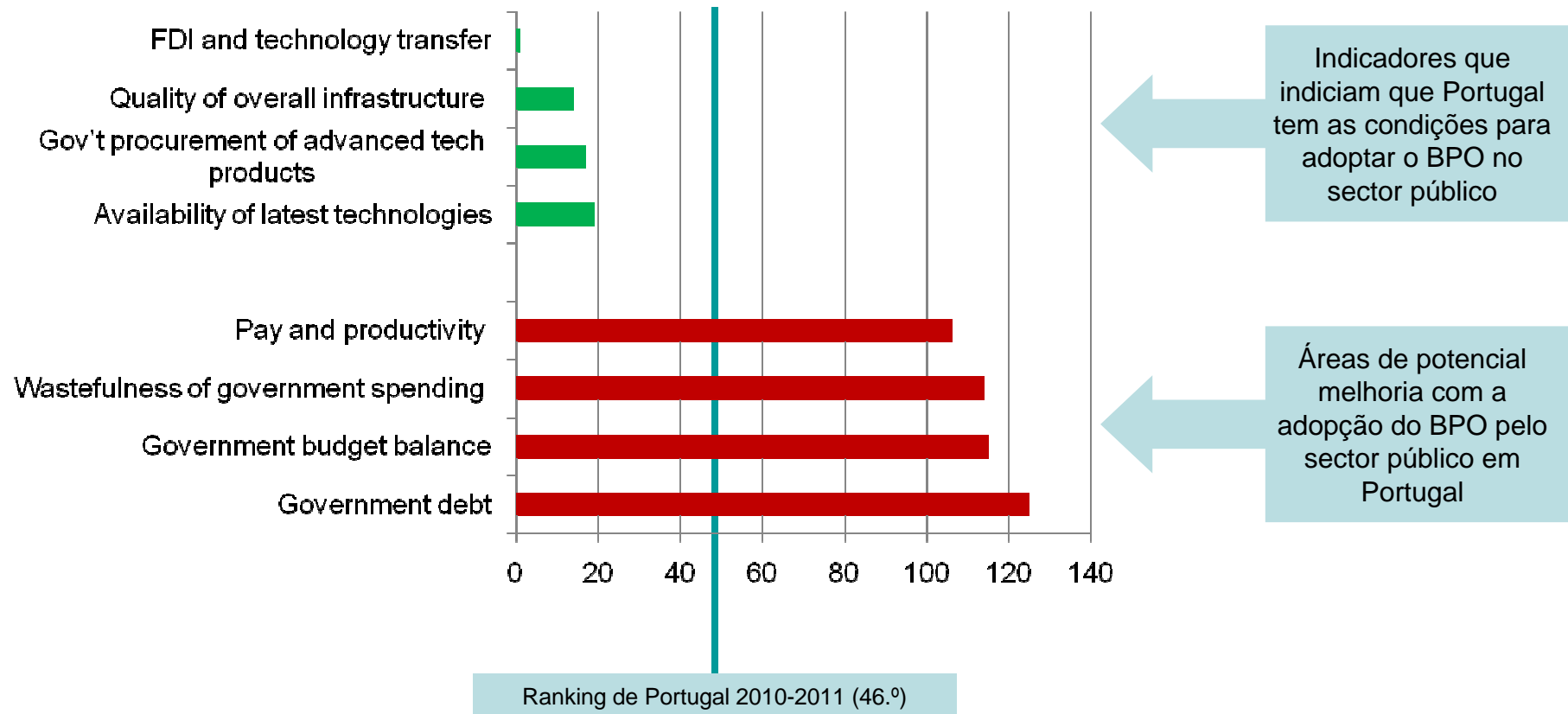
O sector público é essencial para o cluster do BPO adquirir massa crítica em Portugal

Peso de cada sector económico no BPO Vertical (comparação Portugal – Europa)
(%, 2009)

	Portugal (%)	Europa (%)	Diferença
 Serviços Financeiros	88,64%	68,81%	19,83%
 Comunicações	4,53%	5,35%	-0,82%
 Utilities	2,85%	1,85%	1,00%
 sector público	2,25%	22,17%	-19,91%
 Indústria	0,85%	0,82%	0,02%
 Comércio (Retalho e Grossista)	0,58%	0,66%	-0,08%
Transportes	0,31%	0,34%	-0,03%

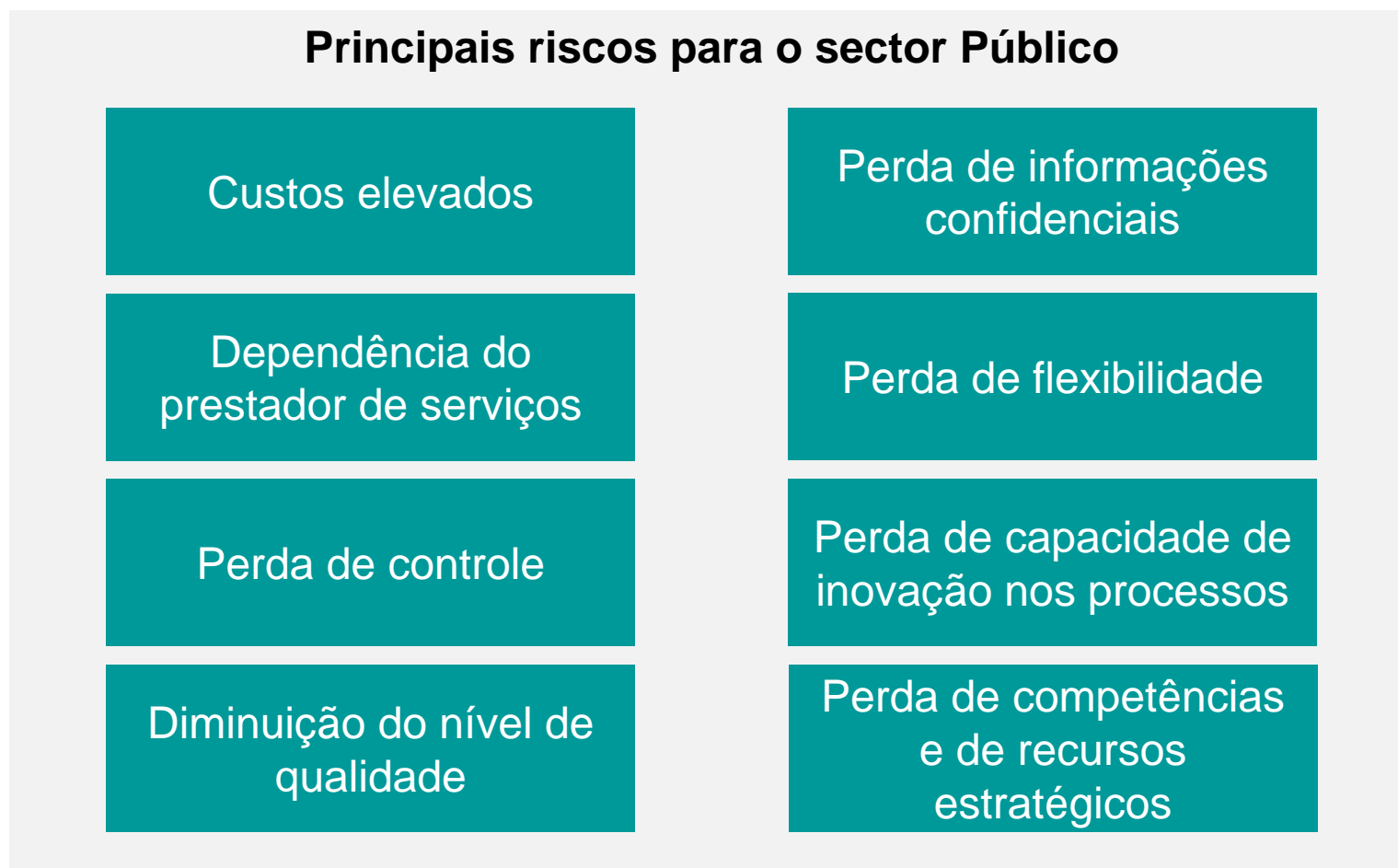
Estão reunidas as condições para alcançar um novo patamar

Seleção de alguns dos indicadores de Portugal no The Global Competitiveness Report 2010–2011
(Ranking, 2010)



Quais os desafios da adopção do BPO em Portugal pelo sector público?

Existem riscos que devem ser mitigados



É necessário conhecer as lições aprendidas (1)

Exemplo: Local authority experience in outsourcing Housing and Council Tax Benefits – Report by Department for Works and Pensions (UK)

- Tomar decisões com base em **business case** (avaliação custo - benefício bem sustentada)
- Definir **objectivos claros**
- Definir com precisão e realismo o alcance do **contrato e os níveis de serviço** exigidos
- Preparar, com tempo e recursos adequados, **a gestão e acompanhamento do contrato**
- Ter em consideração a importância do **retorno de investimento** para o fornecedor em todas as fases da relação

É necessário conhecer as lições aprendidas (2)

Exemplo: Local authority experience in outsourcing Housing and Council Tax Benefits – Report by Department for Works and Pensions (UK)

- Desenvolver **critérios de selecção e métodos de selecção** do prestador de serviço adequados
- Comunicar eficazmente com o **funcionários** internos de forma a **assegurar o seu apoio**
- Planear e gerir a **transição**
- Desenvolver **indicadores** de desempenho mensuráveis e relatórios de acompanhamento
- Desenvolver **canais de comunicação** eficazes com o prestador de serviço
- **Só externalizar os processos que se conhece em detalhe**, só assim conseguir objectivamente avaliar as vantagens da externalização

Haverá que conhecer bem a organização e avaliar o “custo-benefício”...

Como mitigar os riscos?

**Conhecer
bem a sua
própria
Instituição**

- Antes de pensar em externalizar um qualquer processo, a instituição tem de garantir que conhece esse processo em detalhe, saber que benefícios irá obter e que tipo de erros surgem frequentemente na sua execução e, aí, consegue objectivamente avaliar as vantagens que trará à Instituição a externalização desse processo.
- Por outro lado, a introdução do BPO deve ser encarada como uma oportunidade para a reengenharia de processos.

..... , realizar selecção criteriosa do fornecedor,...

Como mitigar os riscos? (cont.)

**Investigar
até ao último
detalhe**

- Um outsourcing de processos de negócio, exige uma minuciosa avaliação de todas as alternativas e detalhes dos candidatos, a sua oferta, condições e garantias.
- Quando a Instituição não avalia em detalhe todos os riscos e ameaças em detalhe no que concerne ao Fornecedor do Serviço, dificilmente poderá reagir atempadamente a um qualquer imprevisto, incorrendo na situação de uma dependência exclusiva do prestador do serviço.

...garantir a transição, e assegurar a confiança entre intervenientes...

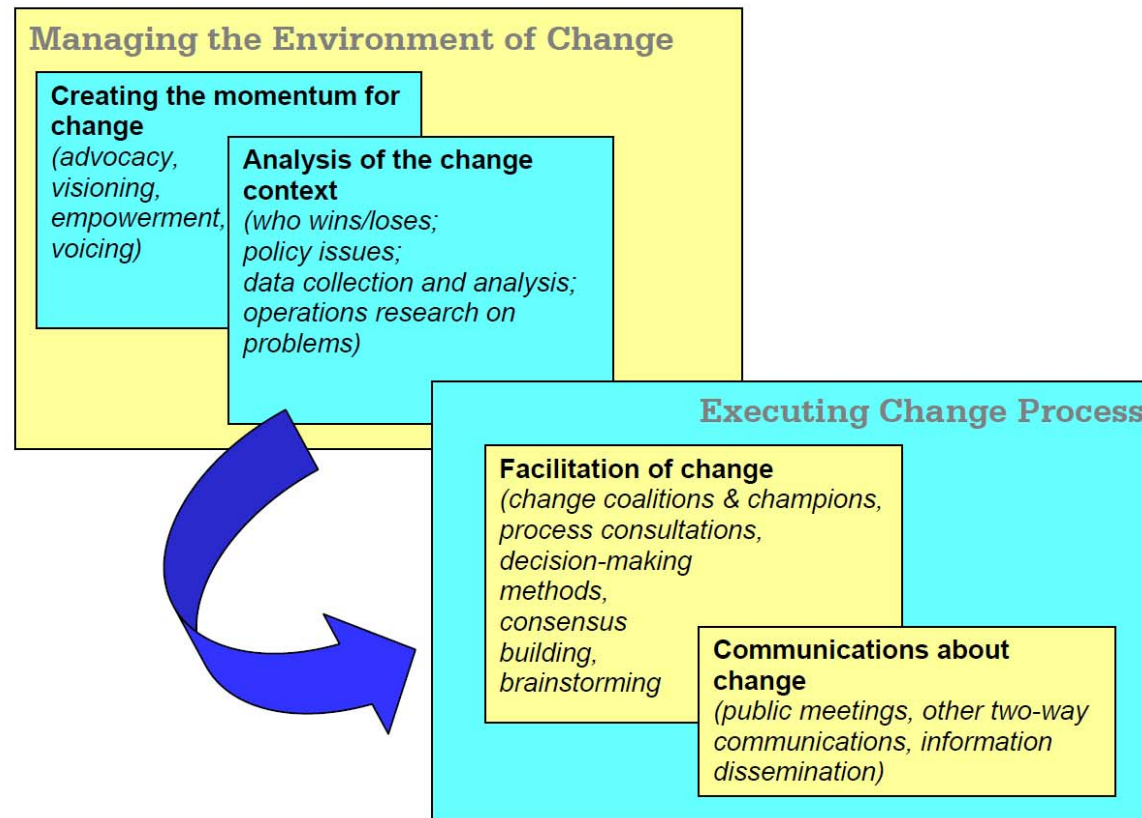
Como mitigar os riscos? (cont.)

Garantir a transição

- Frequentemente, as instituições esquecem o procedimento de implementação de um plano de transição do outsourcing. Falamos do período entre a decisão e a entrega total do processo ao Fornecedor. Este período pode demorar desde dias até um ano. Trata-se da fase mais crítica do êxito ao transferir um processo para BPO evitando que, a metade da transição, a Instituição, não ficando convencida, volte atrás na decisão (vd. anexo 6).

... baseada em metodologias testadas

Exemplo: Institutional reform and change management - managing change in public sector organizations



Uma relação saudável com os fornecedores ...

Como mitigar os riscos? (cont.)

Confiança entre Cliente e Fornecedor

- É fundamental que ambas as partes consigam ter uma relação de Parceiros de Negócios e não uma mera relação de Cliente - Fornecedor.
- Tratando-se de uma transferência de responsabilidade e de riscos, o Cliente terá de estar convicto que existe confiança mútua entre as partes, a qual, terá de estar muito acima do clausulado do contrato (vd. anexo 7).
- Só assim se consegue assegurar a fluidez de comunicação na procura de soluções para problemas não previstos aquando da celebração do contrato.

... baseada numa contratualização robusta...

Como mitigar os riscos? (cont.)

Formalização

- Para garantir o êxito de um BPO, há que garantir um contrato onde constem todas as condições e compromissos de ambas as partes, uma descrição exaustiva como terá de funcionar o processo e como vai ser avaliada a sua qualidade final. Pode parecer desnecessária esta cautela mas, garantidamente, evitará qualquer má interpretação e garantirá que ambos (Instituição e Fornecedor) saibam o que se espera como produto final (vd. anexos 8 a 9).
- Convém, também, acautelar que o processo poderá ter de evoluir por força do dinamismo do mercado e, conseqüentemente, terá de haver uma adaptação do processo em conformidade, isto sob pena de o BPO se tornar numa carga para a Instituição (vd. anexo 10).
- Deverá ser também assegurada a flexibilidade, confidencialidade, privacidade e segurança.

Criar competências técnicas na gestão de contratos ...

Como mitigar os riscos? (cont.)

Assegurar as competências internas

- Para garantir o sucesso as entidades publicas deverão acautelar a criação de competências técnicas e gestão de contratos de BPO para evitar dependência excessiva e captar conhecimento (vd. anexo 11).

Assegurar a competitividade

Como mitigar os riscos? (cont.)

Assegurar mercados competitivos

- Para que a competitividade exista, são necessários fornecedores em quantidade e em qualidade suficientes a médio e longo prazo.
- As políticas públicas deverão incentivar o desenvolvimento de um mercado maduro de modo a assegurar processos de selecção competitivos (vd. anexo 12).

.. e a partilha de informação

Como mitigar os riscos? (cont.)

Assegurar a partilha da informação

- Para garantir o sucesso as entidades publicas deverão assegurar a partilha de informação para evitar exponenciar os custos do pioneirismo.

Recomendações do Grupo de Trabalho BPO2010

Na resposta a uma conjuntura difícil ...

**O recurso ao BPO é compatível com a
necessidade de redução da despesa pública**

E contribui para a reforma e modernização do sector público

... para a implementar o BPO no sector público
será necessário agir no contexto ...

Recomendações (1)

- No âmbito das medidas de sustentabilidade do sector público :
 - Transformar as restrições orçamentais em promotoras da pesquisa de soluções inovadoras para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos
 - Ex. Obrigatoriedade de adesão dos organismos a todos os níveis (local, regional e nacional) a metodologias de análise de valor
 - Moldar modelos de gestão de recursos humanos flexíveis e de grande exigência, de modo a facilitar a mobilidade de funcionários para o sector privado
 - Alargar a dinâmica de reengenharia dos serviços públicos às funções de suporte

... e construir estratégia

Recomendações (2)

- Preparar uma estratégia no âmbito da reforma do sector administrativo do estado que permita
 - Definir objectivos estratégicos para o BPO que articulem
 - A redução de custos e modernização da administração pública
 - Com desenvolvimento de um cluster robusto com potencial de internacionalização
 - Definir um caminho claro
 - Ex. Primeiro aderir ao BPO de processos específicos e só depois de adquirir massa crítica interna através de serviços partilhados alargar aos processos horizontais
 - Ex. Avaliação mandatória do alternativa do BPO na criação de novos serviços ou reestruturações profundas

... e construir estratégia clara...

Recomendações (3)

- Preparar uma estratégia no âmbito da reforma do sector administrativo do estado que permita
 - Assegurar parcerias eficazes com base
 - Em modelos de contratação consistentes que especifiquem direitos e obrigações e induzam um alto nível de integridade tanto da administração como dos fornecedores
 - Nas boas práticas de contratação
 - Garantir a partilha do conhecimento em toda a administração
 - Treino extensivo dos quadros dirigentes na gestão de processos de BPO

... que permita mais tarde colher os benefícios



Fontes

- A.T. Kearney , The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index - Exploring Global Frontiers The New Emerging Destinations, 2009
- APDSI, Os Serviços Partilhados na Administração Pública, 2010
- Associação Portugal outsourcing, II Conferência Internacional Portugal Outsourcing, 2010
- Bureau for Development Policy-United Nations Development Programme, A UNDP capacity development resource - November 2006
- Department for Works and Pensions, Local authority experience in outsourcing Housing and Council Tax Benefits, 2010
- Efficiency Unit (Hong Kong), A general guide to outsourcing, 2008
- Everest Partners
- Gartner, Dataquest Insight: Business Process Outsourcing Trends in U.S. Government, July 2008
- Gartner, Forecast: Business Process Outsourcing Worldwide 2000-2013, 1ºQuarter 2010
- Gartner, BPO Services: Key Trends and Challenges, January 2008
- OCDE, Modernising Government – The Way Forward, 2005
- Synotion España, Cristian Verdaguer
- Tholons Study, The Global Services 2009
- Tholons, Government Sector Outsourcing, 2010
- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011

Anexos

CrITÉRIOS de Avaliação da atractividade de potenciais localizações utilizados pelo estudo “A.T. Kearney Global Services Location Index”

People skills and availability scores

- Relevant experience
- Size and availability of labor force
- Education
- Language capabilities
- Attrition risk

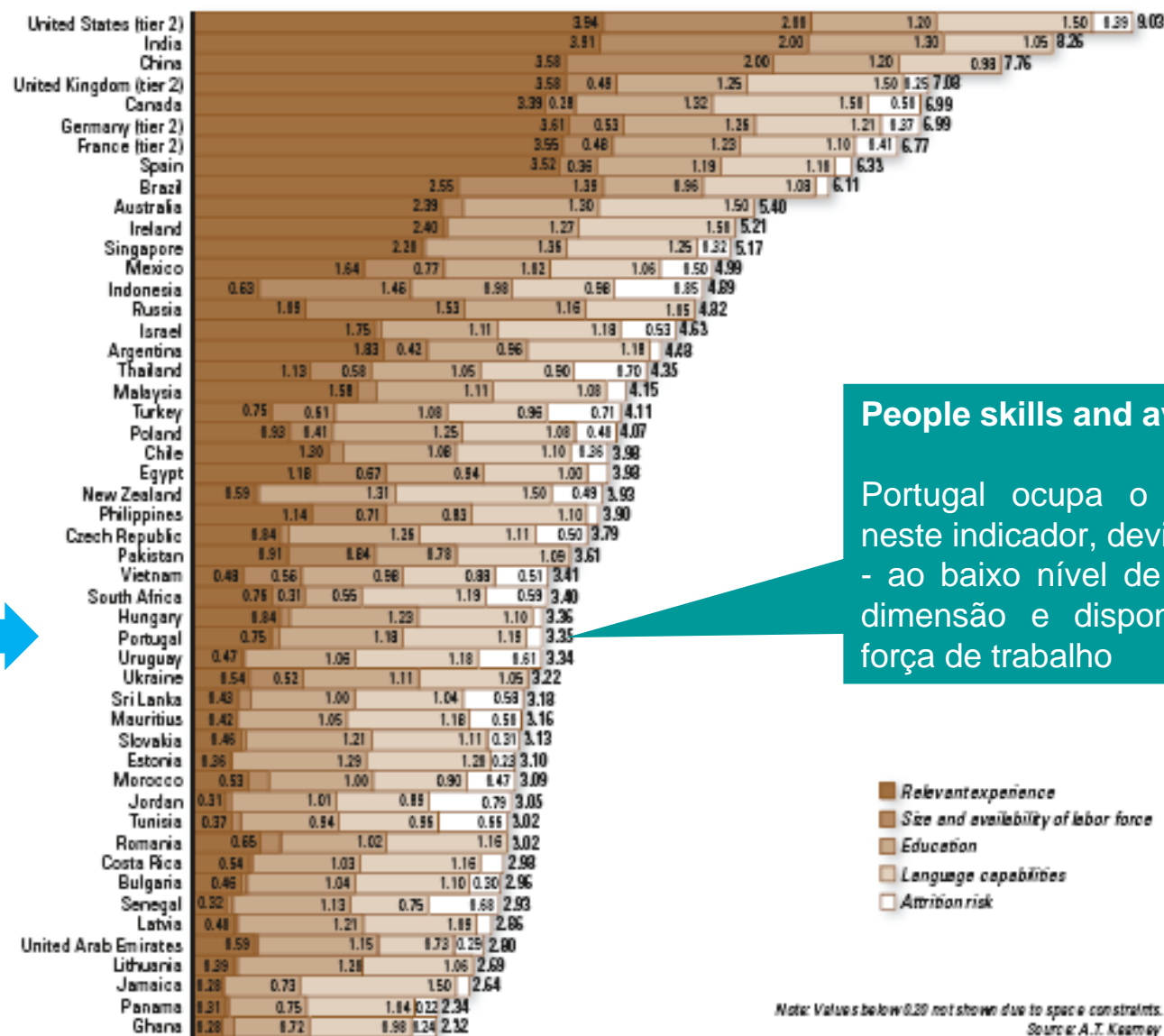
Financial attractiveness scores

- Compensation costs
- Infrastructures costs
- Tax and regulatory costs

Business environment scores

- Country risk
- Country infrastructures
- Cultural exposure
- Security of intellectual property

People skills and availability scores



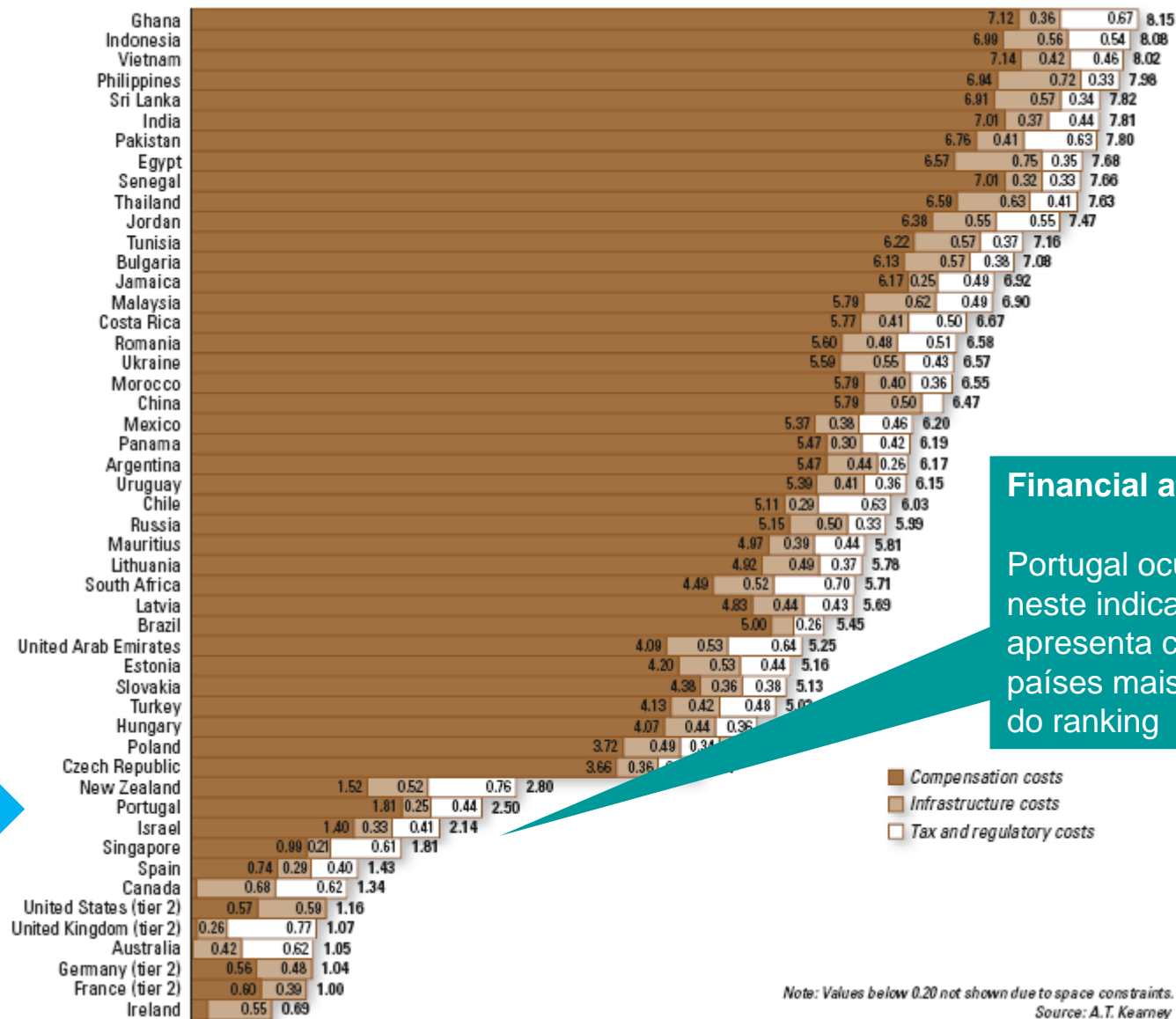
People skills and availability:

Portugal ocupa o posto 31.º neste indicador, devido:

- ao baixo nível de experiência, dimensão e disponibilidade da força de trabalho

Financial attractiveness scores

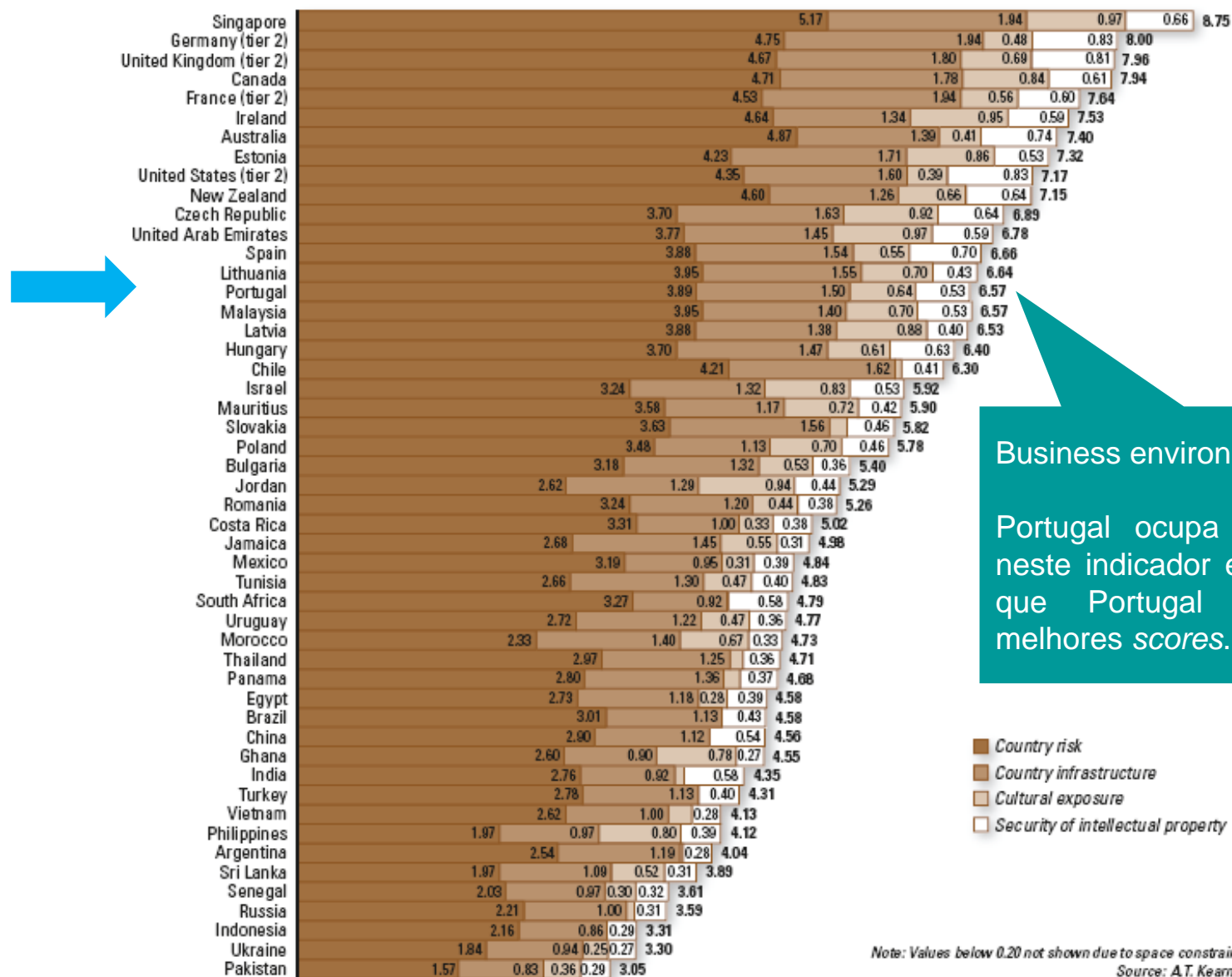
ANEXO 3



Financial attractiveness:

Portugal ocupa o posto 40.º neste indicador porque apresenta custos iguais aos países mais desenvolvidos do ranking

Business environment scores



Business environment:

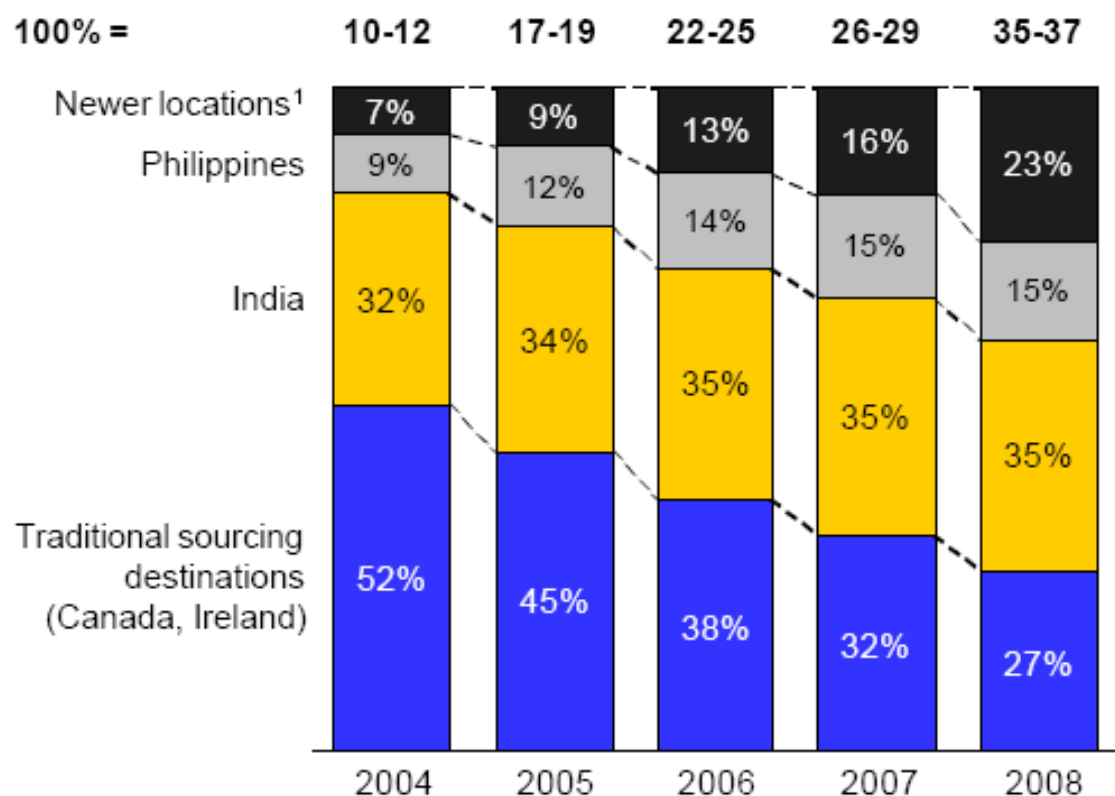
Portugal ocupa o postos 15.º neste indicador e esta é a área que Portugal apresenta os melhores scores.

Evolução da quota de mercados dos principais mercados de offshore em BPO entre 2004 e 2008

Share of offshore BPO market

US\$ billion

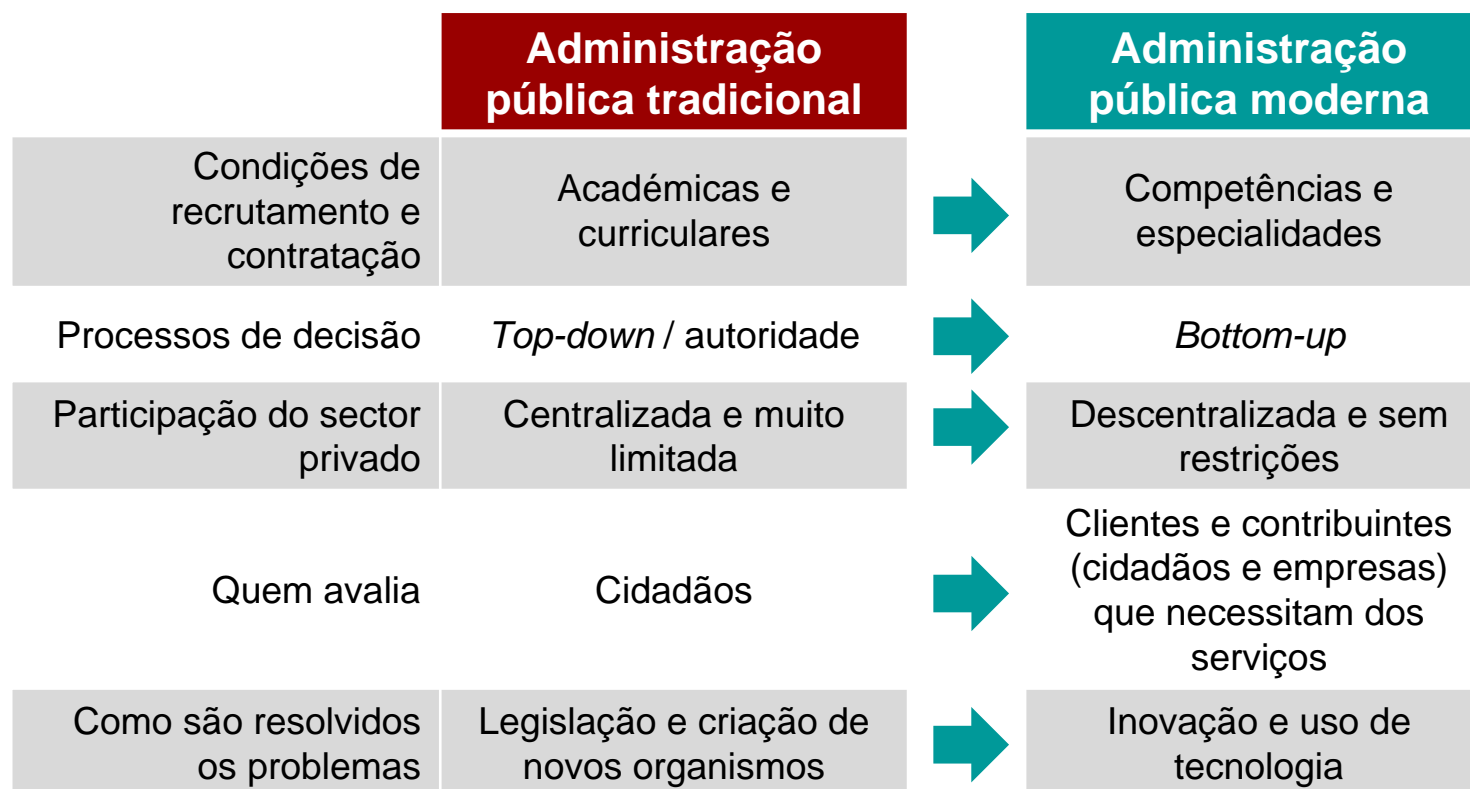
100% =



- India has captured the lion's share of the market
- Philippines has clearly established itself as a strong alternative
- Newer emerging locations are gaining share at the expense of traditional near-shore locations

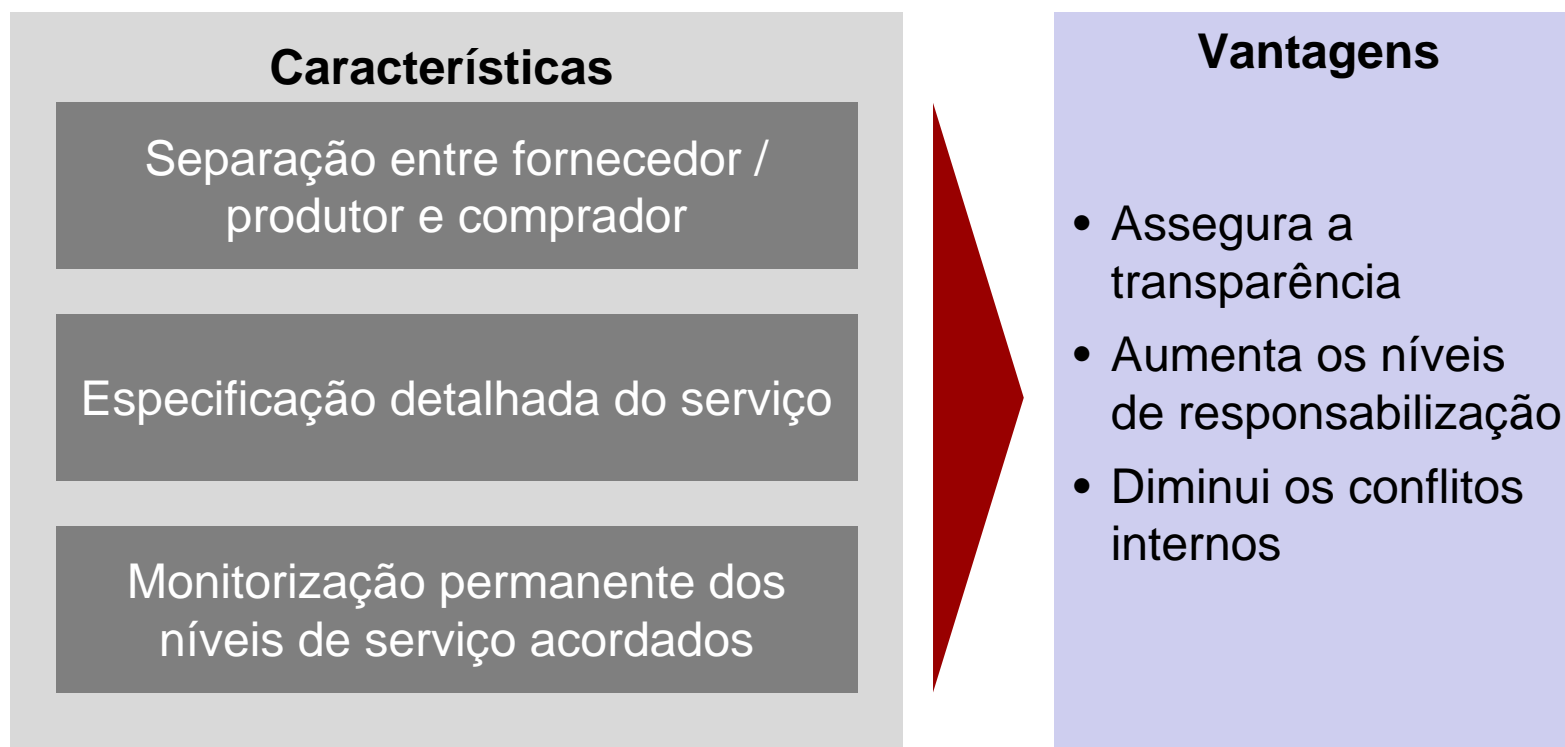
¹ Includes Czech Republic, Romania, Poland, Hungary, Jordan, Dubai, South Africa, Mauritius, Egypt, Nigeria, Morocco, Mexico, Brazil, Argentina, Colombia, Chile, Costa Rica, Singapore, Malaysia, Jamaica, El Salvador, Peru, Panama, etc.

Assegurar a adesão de todos os stakeholders do sector público para uma mudança da cultura vigente ...



Gestão da mudança com o objectivo de assegurar a adesão de todos os *stakeholders* para a transição

Assegurar a responsabilização dos intervenientes



Os contratos devem ser especificados de forma a obter o melhor resultado possível

Sector público

- Contratação orientada por processos (privados são orientados para o produto)
- Razões:
 - Tenta assegurar responsabilização
 - Dificuldade em especificar o “produto final”
 - Resistência à mudança

- A contratação orientada para os processos têm como principal consequência a diminuição das poupanças
- A política de introdução de BPO deve limitar a tendência para a contratação orientada por processos para poder maximizar as poupanças

Boas práticas na contratação de BPO pelo sector público

- Realizar testes de mercado para avaliar se o sector privado está interessado e se é capaz de desenvolver o serviço
- Dar aos potenciais parceiros a oportunidade de apresentar soluções alternativas
- Definir claramente as especificações, os resultados de desempenho esperados e os requisitos do serviço (se possível realizar periodicamente auditorias independentes)
- Partilhar informação com os potenciais proponentes com o objectivo de assegurar que compreendem claramente os requisitos antes da apresentação das propostas
- Assegurar prazos realistas para a elaboração / apresentação das propostas
- Procurar um bom alinhamento com o parceiro privado
- Estabelecer um processo de avaliação objectivo e justo
- Estabelecimento de um concurso rigoroso e fundamentado nos critérios de selecção

As principais etapas de um processo de Outsourcing

1. Definição dos serviços	2. Concurso e selecção	3. Gestão do contrato
<ul style="list-style-type: none">• Rever a necessidade do negócio• Revisão do regime de prestação de serviços• Desenvolver o modelo de outsourcing• Definição dos requisitos da transição e da implementação	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar um plano detalhado de serviços a adquirir• Criar documentos do concurso• Estabelecer o processo de avaliação e critérios• Gerir o processo de licitação• Avaliar as respostas de concurso• Realizar verificações das <i>due diligence</i> realizadas• Negociar o contrato	<ul style="list-style-type: none">• Implementar o plano de transição• Gerir o relacionamento com o fornecedor e monitorizar a prestação de serviços• Monitorar os benefícios alcançados• Administrar o contrato

O Estado deverá possuir as competências técnicas e de gestão

Competências técnicas

- Deverá manter as competências técnicas para evitar a dependência de um fornecedor
- Assegurar a transferência de conhecimento

Competências de gestão

- O sector público deverá desenvolver as competências de gestão (nomeadamente comerciais)

Conseguir criar e manter mercados competitivos para os serviços de BPO

As políticas de outsourcing devem de:

- Promover a sustentabilidade do mercado
 - Soluções justas de adjudicação
 - Parceria efectiva com os fornecedores baseada em objectivos específicos, direitos e obrigações
- Ter como objectivo manter a competitividade no mercado
 - Ter em atenção a dimensão e a duração dos contratos
 - Não permitir situações de concorrência desleal (preços perigosamente baixos)
- Evitar o excesso de confiança num só fornecedor