

Dez passos para Inovação em Outsourcing da teoria à prática

Abril / 2007



10 passos para Inovação em Outsourcing

- 1. Esteja no comando**
- 2. Declare seus motivos**
- 3. Descreva e trate os riscos**
- 4. Defina o resultado esperado**
- 5. Critério de sucesso**
- 6. RFP e critério de escolha**
- 7. Contrato flexível**
- 8. Estratégia de saída**
- 9. Governança da relação**
- 10. Planejar a gestão do contrato**

1. Esteja no comando: controles de TI

A TI ainda não chegou à sua maturidade

Incerteza quanto ao Custo
Incerteza quanto à Qualidade



- Custo como % do faturamento, crescente, mas qual o retorno de TI ?
- Custo unitário decresce, mas a despesa anual com TI cresce...
- Custo de Hw desce, Sftw constante, custo com pessoas crescendo...
- Governança: quem define o destino da TI ?

- Complexidade x Imaturidade x Falta de processos x falta de Recursos = oportunidade para fornecedores de serviço

C x I x F x R = Oportunidade

1. Esteja no comando

O mercado de outsourcing cresce agressivamente

■ Não caia na armadilha do prazo

- ❑ Mantenha controle do prazo
- ❑ Mas não aceite a pressão do tempo
- ❑ Tenha controle de como entrar e sair

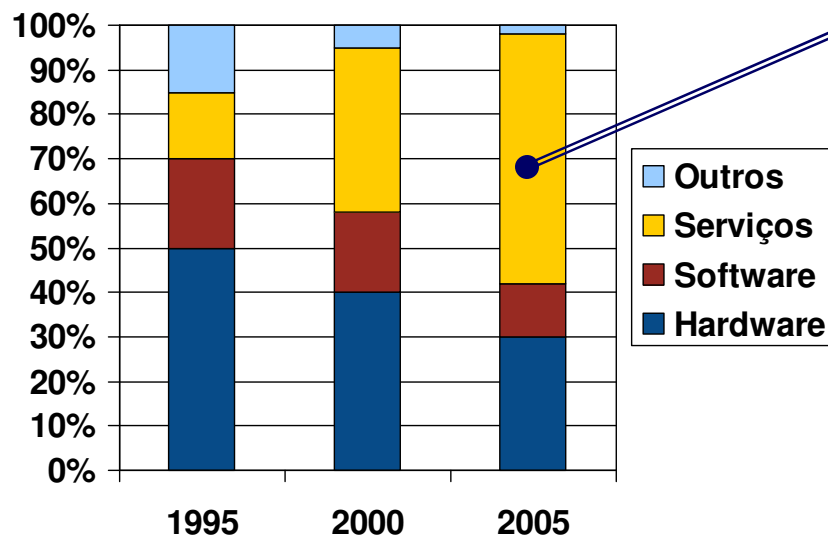
■ Conheça o mercado

- ❑ Múltiplos fornecedores, CRESCE A OFERTA
- ❑ Escassez de recursos (ex: SAP), CRESCE A DEMANDA



Caso IBM:

- Em 10 anos inverteu o foco, de equipamentos para serviços
- Porém, a margem de software chega a 80%, enquanto que em serviços sua margem gira em torno de 20%



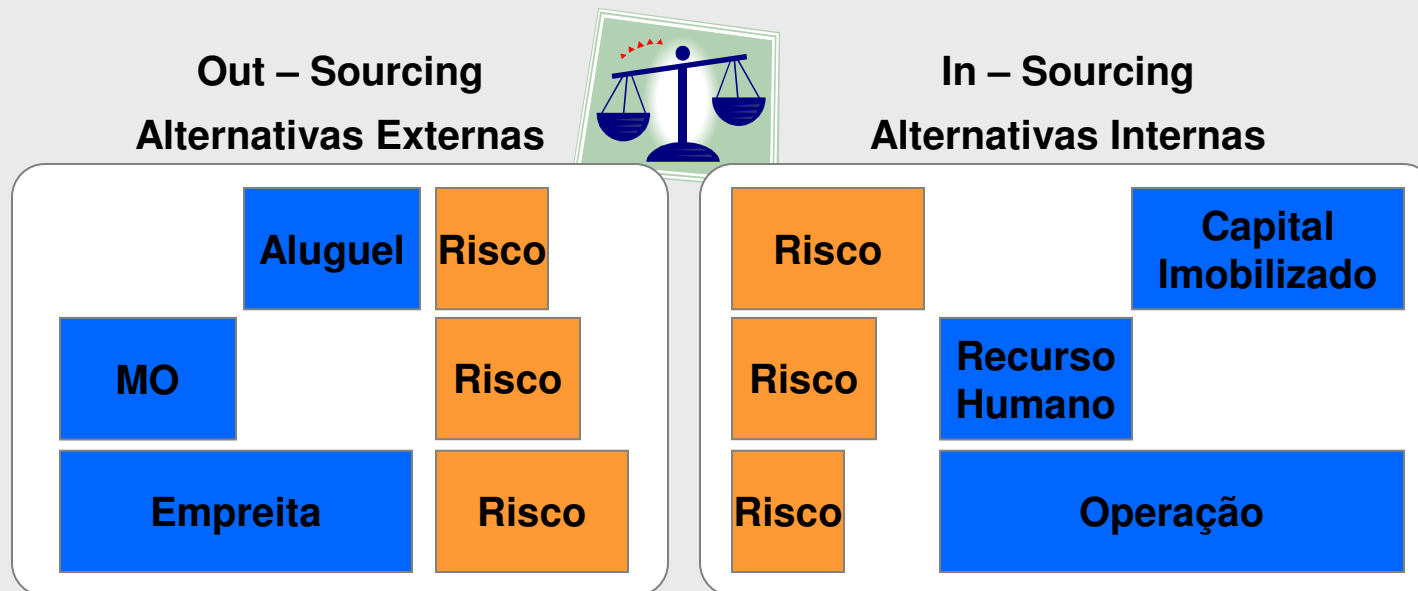
80%

2. Declare seus Motivos: o que está em falta...

Analise e comunique quais os motivos para terceirizar

- Source = Fonte, Suprimento
- Sourcing, verbo com extensão “ing” que define o gerúndio = suprindo
- Suprindo o quê? ► **Encontrar a FONTE para suprir a FALTA**

- Sourcing é a prática gerencial de constantemente desenvolver fontes alternativas para suprir as necessidades de uma organização

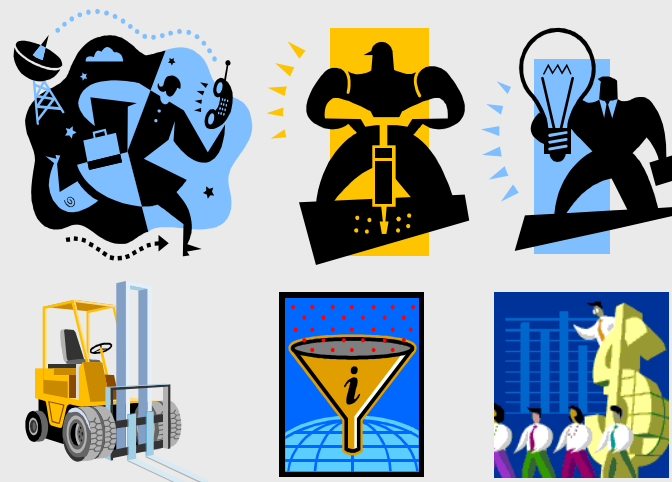


2. Alguns exemplos de Falta

Análise de Motivos (Falta<>Fonte)

O que está em FALTA

- Variação de Volume
- Fator de Escala (Massa Crítica)
- Pessoal (quantidade)
- Conhecimento
- Método e Processos
- Ferramentas
- Capital
- Agilidade e tempo

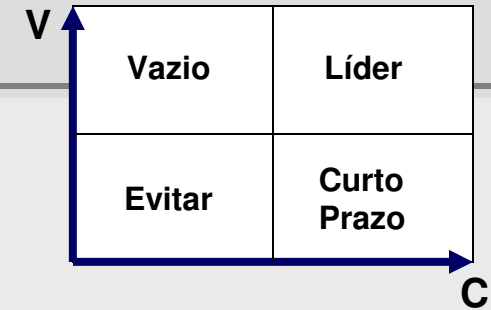


Declare seus motivos

- Para que mesmo você vai terceirizar?
- Quais problemas você vai resolver?
- Não se iluda, outsourcing é mais caro

3. Riscos: Avaliação do Fornecedor

Deve-se ponderar a capacidade de execução no seu mercado e a visão de futuro para dos negócios do fornecedor



Visão de futuro e valor estratégico x Capacidade de Execução

- Visão de futuro do fornecedor há 5 anos se concretizou?
 - Quais serviços ele estará oferecendo daqui a 5 anos?
 - Quem o fornecedor reconhece como competidores?
 - Quais diferenciais tem em relação aos concorrentes?
 - O que avalia que ocorrerá com seus concorrentes?
 - O que ele prevê que acontecerá com a tecnologia?
 - Quanto ele dedica do seu faturamento para pesquisa?
 - Quanto ele dedica para formação de mão de obra, por exemplo com universidades e treinamentos para seus empregados?
 - Quanto da receita do fornecedor vem de outsourcing?
 - Quanto o serviço que você está contratando representa no faturamento do fornecedor?
 - Qual a estratégia do fornecedor para o serviço contratado? Está prevendo declínio ou ascensão?
- Há quanto tempo está no mercado? Há quanto tempo entrega serviços similares ao que será contratado?
 - Quantos clientes possui hoje neste serviço?
 - Quanto o serviço cresce ao ano?
 - Existe documentação escrita dos processos do fornecedor?
 - Quais certificados de qualidade e maturidade ele possui?
 - Quantos clientes utilizam na íntegra os métodos e processos sugeridos pelo fornecedor?
 - Qual o tempo de casa dos seus funcionários?
 - Qual a rotatividade recente (% saem/ano)? São CLT?
 - Quais as práticas de RH para buscar, manter e disponibilizar talentos?
 - O fluxo de caixa é positivo? Está endividado?
 - Quantos clientes representam 80% do faturamento?
 - Pode oferecer garantias materiais para cobrir multas e penalidades de contrato?
 - Quantos processos trabalhistas tem em aberto?
 - Quantos clientes já processaram o fornecedor?

Crie a sua pontuação

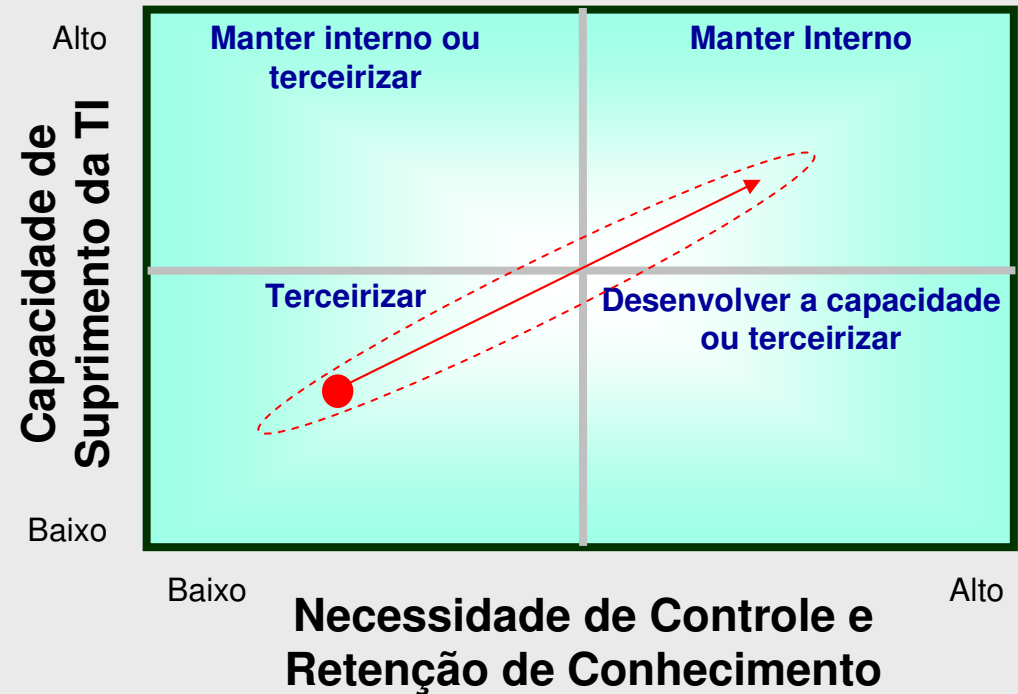
- Avaliação de cada fornecedor
- Pontuação de Visão e Capacidade

3. Análise dos riscos estratégicos

Qualquer caminho apresenta riscos, o importante é conhecê-los e saber como tratá-los

Riscos (exemplos)

- Manter interna uma função que não temos capacidade para executar
- Terceirizar com fornecedores incapacitados
- Terceirizar uma função estratégica para TI
- Perder a capacidade de atuar (controle) e Inovar
- Ficar “cativo” de fornecedores
- Problemas na implantação
 - Riscos de projeto
- outros



Conhecer e tratar os Riscos

- Risco em manter o *Status Quo*
- Riscos da implantação / projeto
- Riscos do fornecedor
- Ações de contingenciamento

4. Defina o resultado esperado

Gerar uma visão: como será o estado de coisas no futuro

■ Descreva claramente os benefícios

- ❑ Preencher o texto abaixo não deve parecer um desafio. Se for, reformule sua decisão de terceirização
- ❑ Publique o texto internamente, ele equivale a uma descrição da visão e missão do projeto, que deve guiar e motivar todos os participantes

Com a terceirização iremos resolver ... (motivos)

... utilizando ... (descreva os meios, recursos, conhecimento, etc.)

... a fim de alcançar os benefícios de

■ Descreva como o resultado irá solucionar os problemas que justificaram a decisão de outsourcing

Acreditamos que internamente podemos executar melhora (funções) por serem ... (estratégicas, conhecimento específico, nossa especialidade, etc.)

Acreditamos que um fornecedor externo pode executar (funções) devido a (explicar os porquês)

5. Critério de Sucesso

Sucesso da estratégia de outsourcing é de todos *(já o fracasso é só do CIO...)*

O que está em FALTA

- Variação de Volume
- Fator de Escala (Massa Crítica)
- Pessoal (quantidade)
- Conhecimento
- Método e Processos
- Ferramentas
- Capital
- Agilidade e tempo

Benefícios da Estratégia

- Atender à empresa com mais agilidade
- Melhorar a qualidade dos serviços
- Ter maior controle do orçamento, reduzindo o risco de capital
- Ter maior flexibilidade para crescer
- Etc...

Sucesso da Estratégia

- % de ganho em agilidade
- Redução de falhas em %
- Aumento do número de projetos simultâneos
- Etc...

➤ O sucesso é de sourcing, incluindo a parcela terceirizada e a parcela executada com recursos próprios

6. RFP e critério de escolha

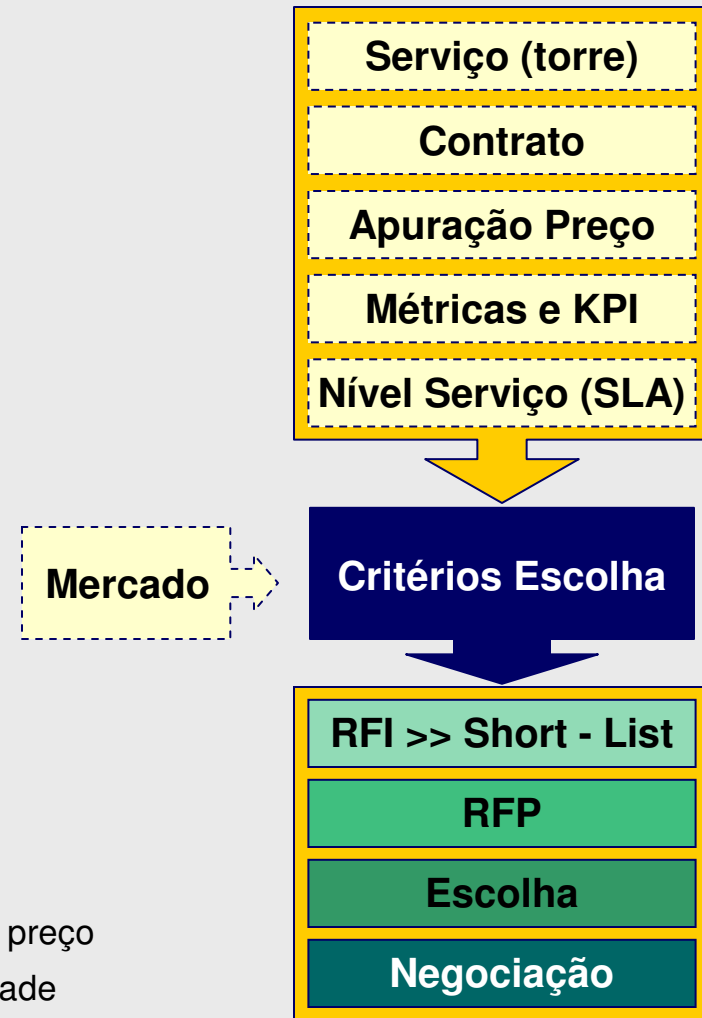
Mais de 40 fornecedores a escolher... *do inferno ao paraíso*

■ A RFP é um processo longo

- ❑ Deve especificar o serviço
- ❑ Definir as cláusulas contratuais
- ❑ Padronizar como apresentar o preço
- ❑ Como será medido o contrato
- ❑ Forma de relacionamento
- ❑ Acordos de nível de serviço

■ Critério para pontuar as propostas

- ❑ Defina um critério de pré-seleção
- ❑ Crie um short-List
- ❑ Visite as instalações do fornecedor
- ❑ Visite os outros clientes do fornecedor
- ❑ Formas de escolha
 - Equalizados em qualidade e Agilidade, escolha pelo preço
 - Nivelados pelo preço, escolha por qualidade e agilidade



7. Contrato Flexível

■ Inspeção das Instalações do Fornecedor

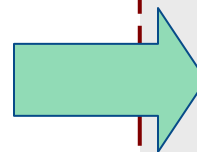
- ❑ Processos que usa
- ❑ Controles que tem
- ❑ Qualidade e quantidade recursos
- ❑ Experiência dos outros clientes
- ❑ Análise de Crédito e Risco
- ❑ Controle Acionário
- ❑ Possibilidade de ser adquirido/absorvido

■ Processo de pontuação dos fornecedores

- ❑ Qualidade
- ❑ Pontualidade
- ❑ Flexibilidade
- ❑ Etc

■ Desenvolvimento de Fornecedores

- ❑ Programa conjunto da qualidade
- ❑ Ambientação
- ❑ Retenção de recursos críticos



O Cliente deve trocar de fornecedor quando:

- Não evolui como esperado
- Não mantém sua pontuação (regride)
- Não participa do programa de desenvolvimento

Nível de Confiança no Fornecedor



7a. Contrato Flexível x Fábrica de Software

NOVO!

■ Fábrica de Software

- ❑ Refere-se à escrever código
- ❑ Deve entregar o que foi especificado
- ❑ No tempo e custos especificados

■ Responsabilidades do Cliente

- ❑ Especificar o sistema
- ❑ Definir a tecnologia

■ Contratar por evento é arriscado, é melhor desenvolver a competência do fornecedor

■ Desenvolver a fábrica de software quanto a

- ❑ Qualidade
- ❑ Pontualidade
- ❑ Flexibilidade

■ Avaliar o Desenvolvimento de Fornecedores

- ❑ Programa conjunto da qualidade
- ❑ Ambientação (conhecimento do negócio do cliente)
- ❑ Retenção de recursos críticos
- ❑ Desenvolvimento de competências

Fábrica de software especializada:

- Evolui seu conhecimento
- Melhora sua pontuação
- Tem programa da qualidade
- Agrega valor ao cliente

Confiança Cliente-Fornecedor

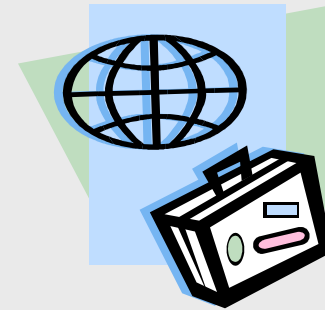


8. Estratégia de saída

O fornecedor tem advogados especializados no setor, enquanto que o cliente, em geral, entra despreparado na negociação

■ A RFP deve preparar a saída antes de entrar na relação de outsourcing

- ❑ Tudo termina, então, como será?
- ❑ Como passará o serviço para outro?
- ❑ Não seja cativo do fornecedor
- ❑ Rescindir o contrato não é fracasso
- ❑ Trocar de fornecedor é natural



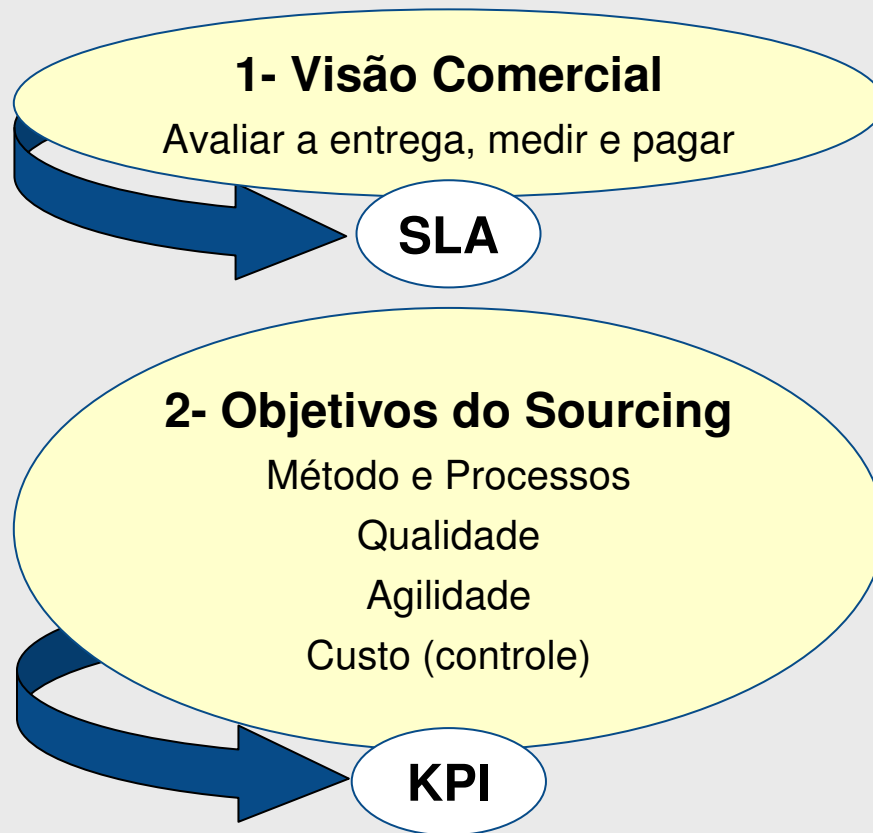
■ O cliente não deve se sentir acuado em negociar as condições de saída

- ❑ O fornecedor sempre inclui multas de rescisão, são para negociar
- ❑ Tenha certeza de que a rescisão do contrato inclui a responsabilidade do fornecedor em executar a transição dos serviços para outro fornecedor
- ❑ Tenha certeza de que a propriedade dos dados e dos sistemas seja do cliente, ou que esteja garantida a transferência de propriedade das ferramentas de gestão e desenvolvimento



9. Governança da Relação

A governança do contrato deve focar tanto nas questões operacionais, que é o dia a dia, quanto nas questões de evolução do relacionamento





TGT Consult

www.tgtconsult.com.br