

Desafios da adopção do BPO pelo sector público em Portugal

Lisboa, 22 de Novembro de 2011

Introdução

- Grupo de trabalho APDSI
 - Foi constituído o último trimestre de 2009
 - Apresentou conclusões em Novembro de 2010
 - Membros:
 - 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
- Patrocínio: Logica

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?

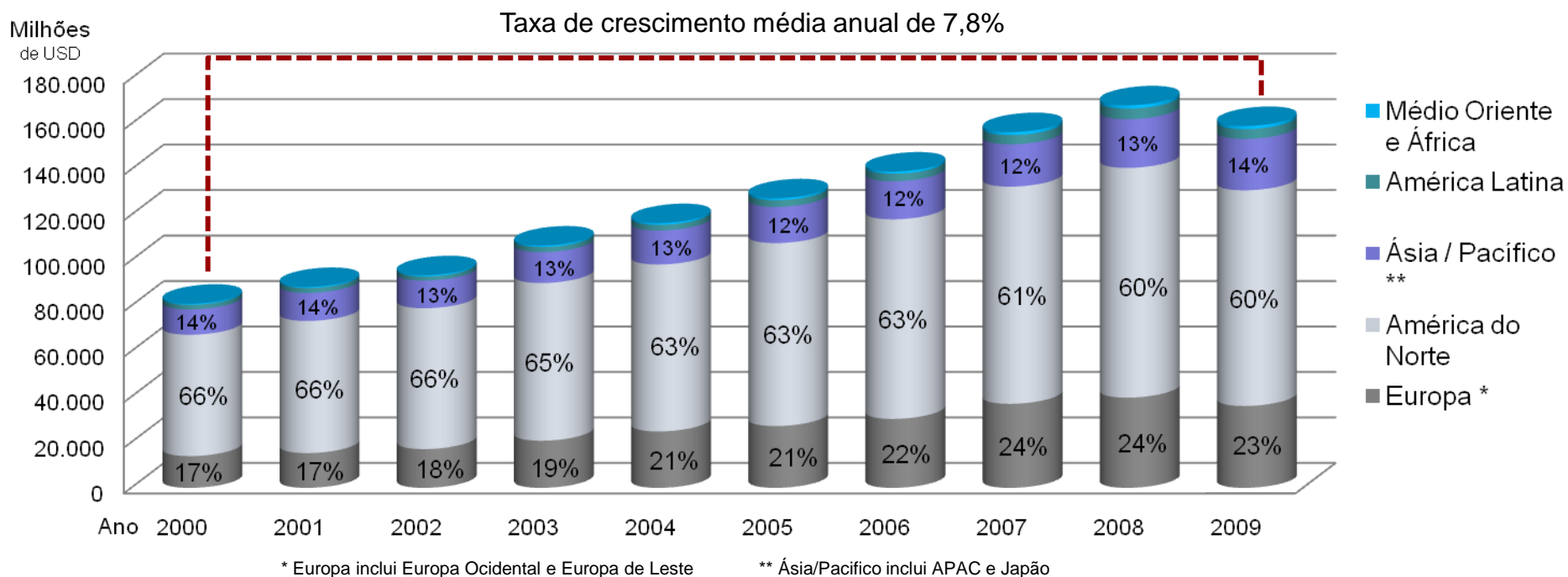
Quais os desafios da adopção do BPO em Portugal pelo sector público?

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

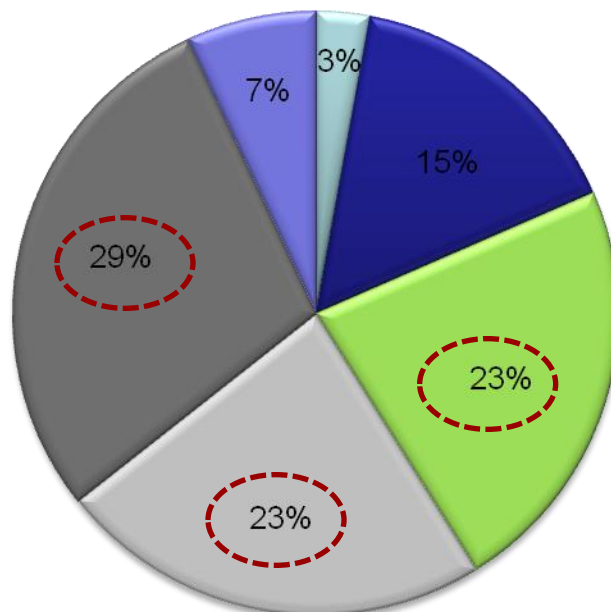
Evolução global do volume de Vendas de BPO, por área geográfica (Milhões USD)



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)

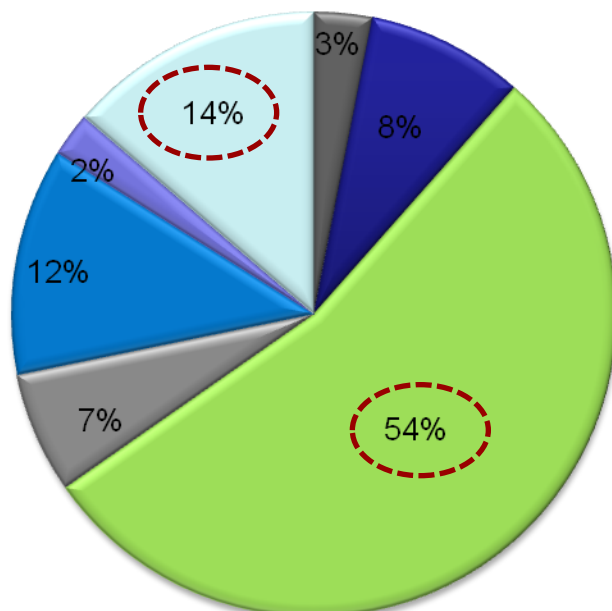


- *Procurement*
- Operações Logísticas
- Gestão de Recursos Humanos
- Contabilidade e Gestão Financeira
- Gestão de Clientes
- Outras Áreas Administrativas

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)

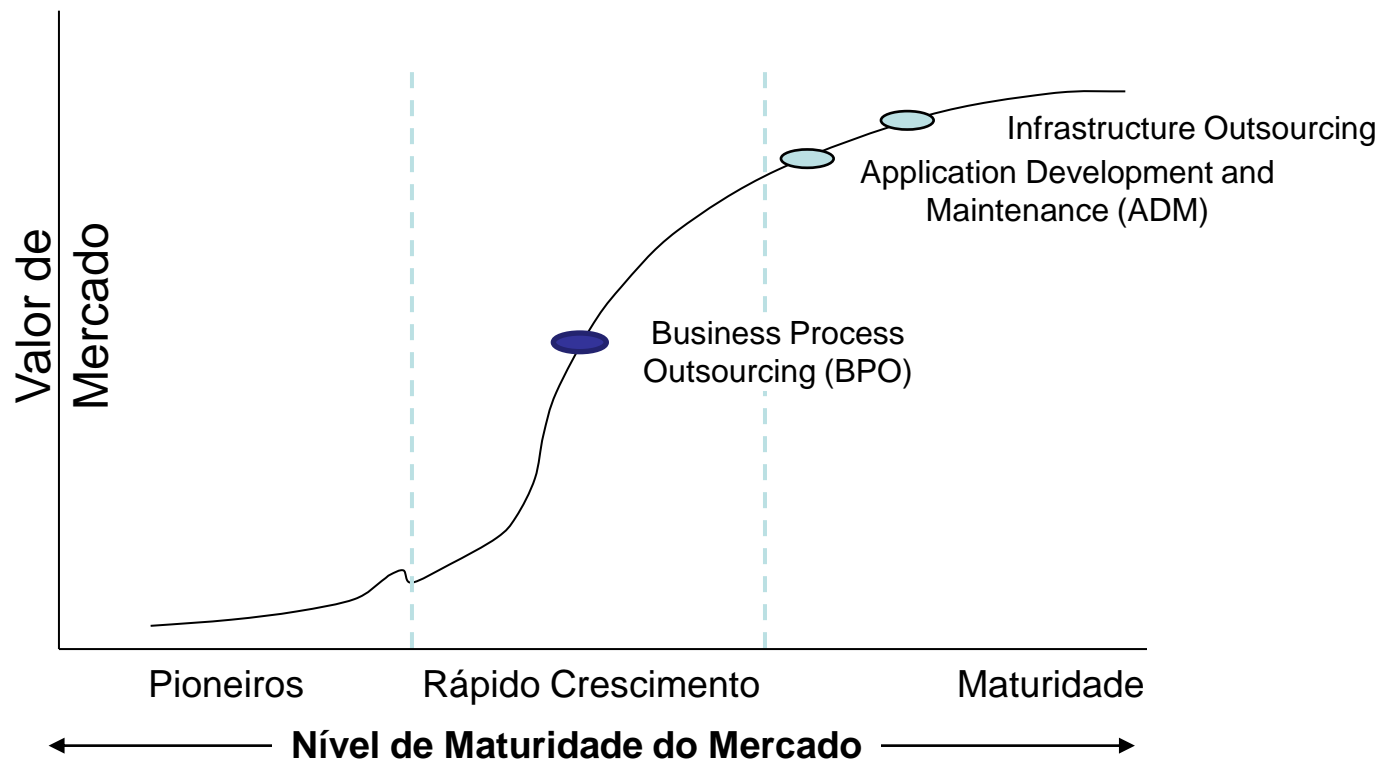


- Utilities
- Comunicações
- Serviços Financeiros
- Comércio (Retailo e Grossista)
- Indústria
- Transportes
- Sector Público

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

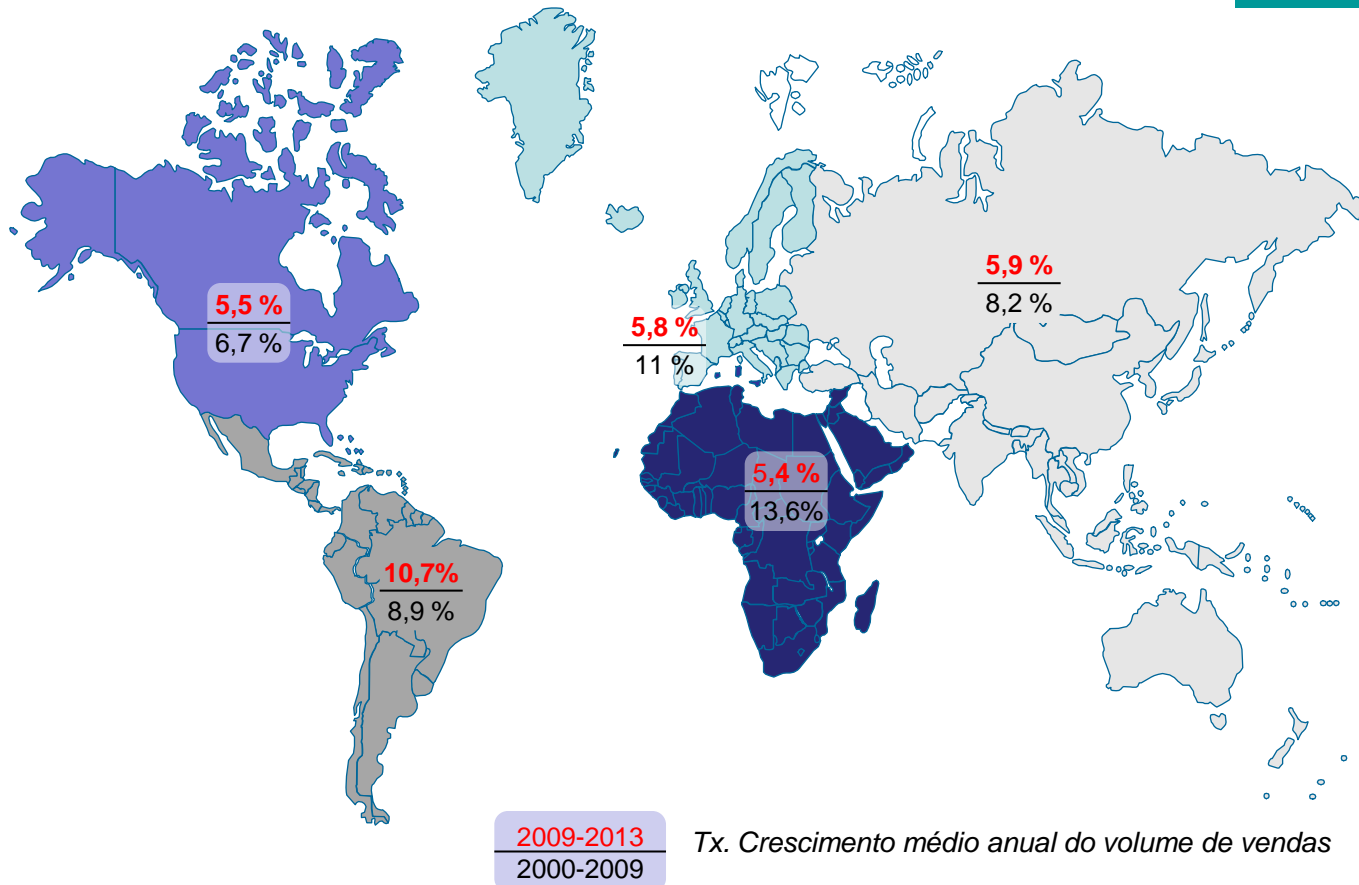
A nível global

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

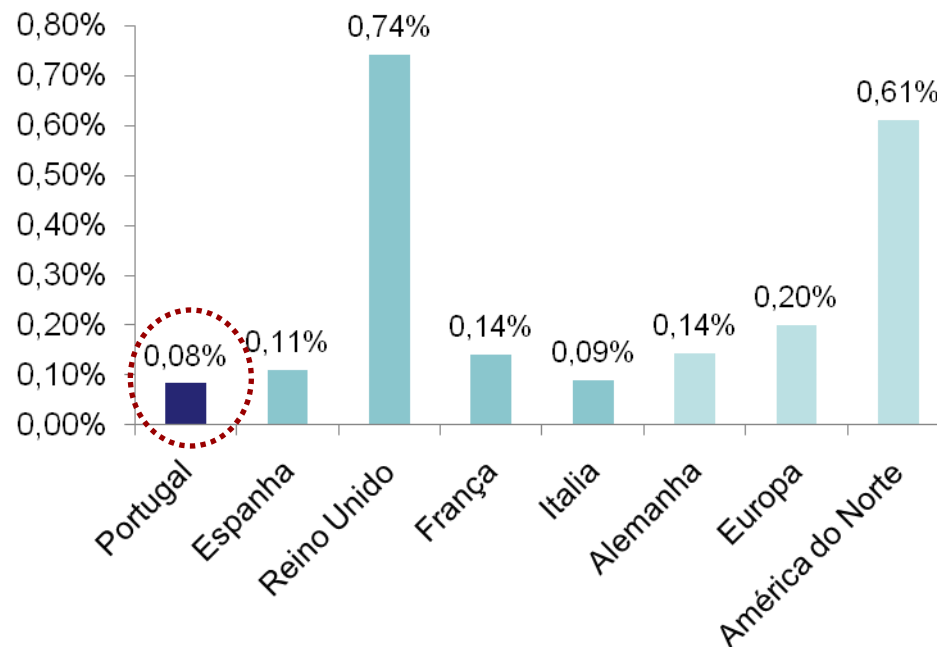


Qual é a situação do BPO em Portugal?

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

Em Portugal

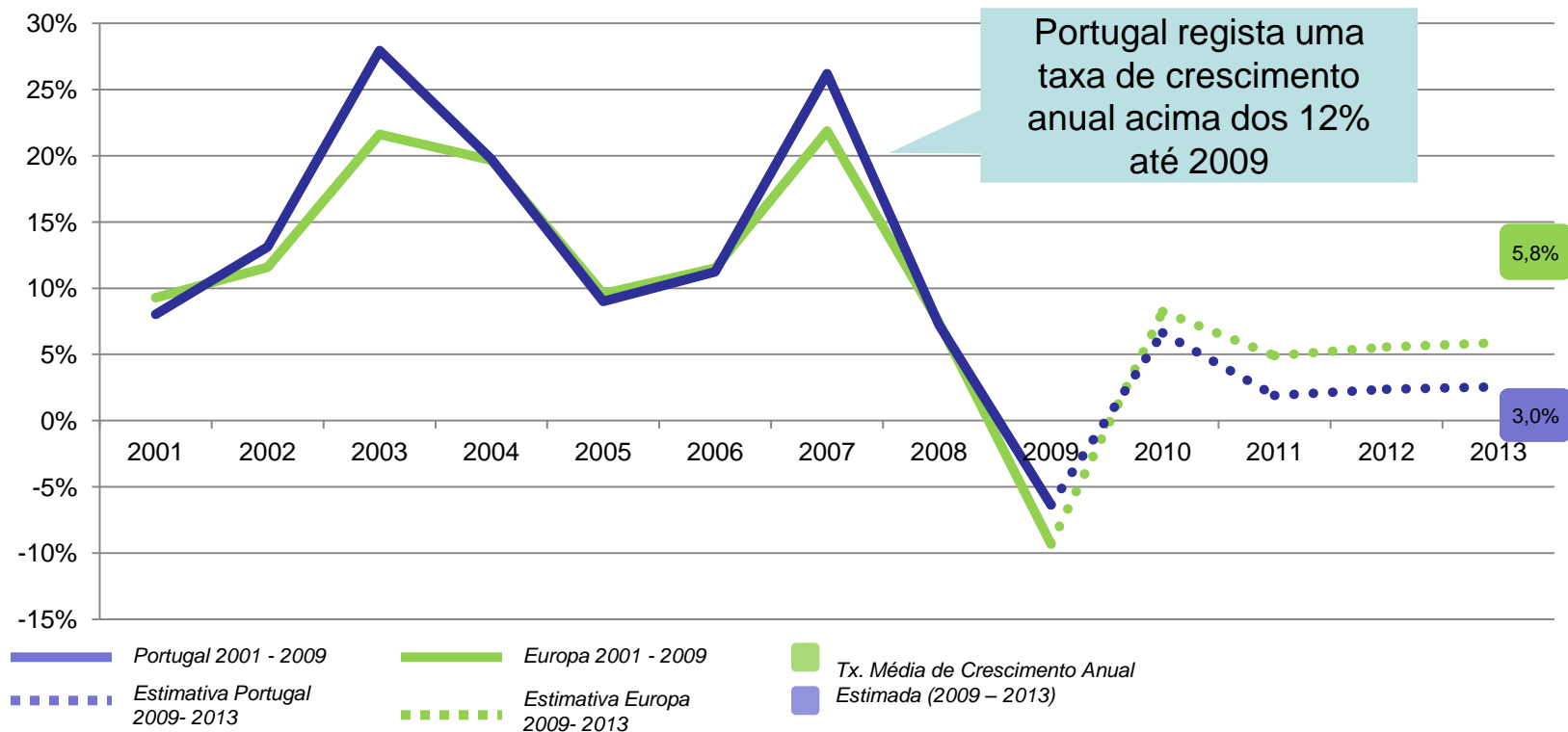
Valor dos serviços de BPO em % do PIB (% , 2009)



As estimativas apontam para um baixo crescimento do BPO em Portugal

Em Portugal

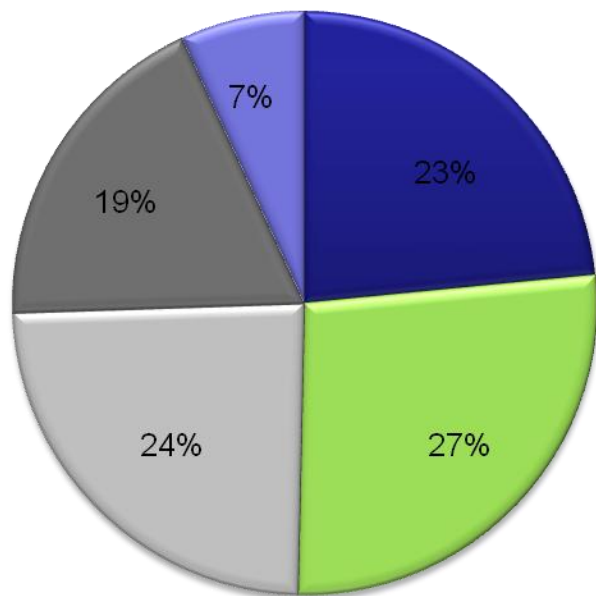
Crescimento anual do sector de BPO – Comparação Portugal vs. Europa (%)



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)

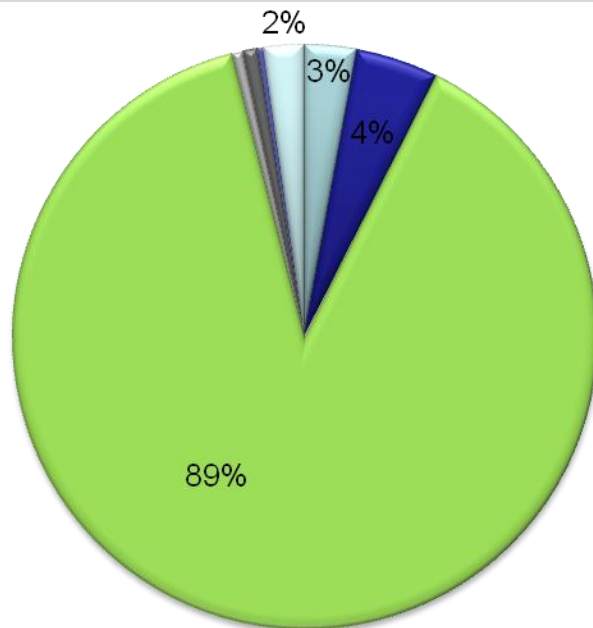


Peso de cada área de BPO Horizontal (comparação Portugal – Europa)	Portugal (%)	Europa (%)	Diferença
Gestão de Recursos Humanos	26,90	22,32	4,58
Contabilidade e Gestão Financeira	24,14	19,00	5,14
Operações Logísticas	23,45	29,96	-6,51
Gestão de Clientes	18,62	19,84	-1,22
Outras Áreas Admn.	6,90	6,00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

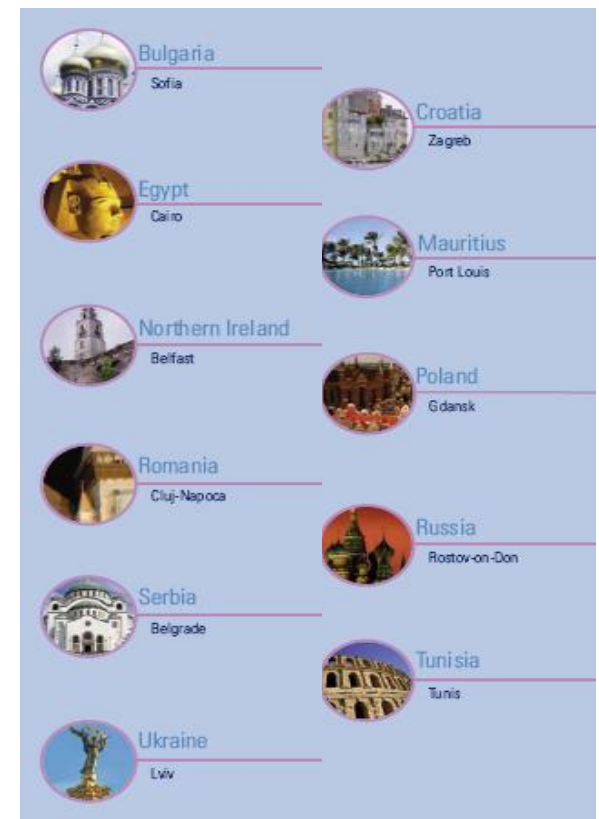
Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.13	2.48	1.30	6.91
2	China	2.59	2.33	1.37	6.29
3	Malaysia	2.78	1.24	1.97	5.98
4	Thailand	3.05	1.30	1.41	5.77
5	Indonesia	3.23	1.47	0.99	5.69
6	Egypt	3.07	1.20	1.37	5.64
7	Philippines	3.19	1.17	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 postos 50.º no ranking entre os 50 países avaliados em 2009, em 2007 estava no lugar 47.º

(Vd. anexos 1 a 5)

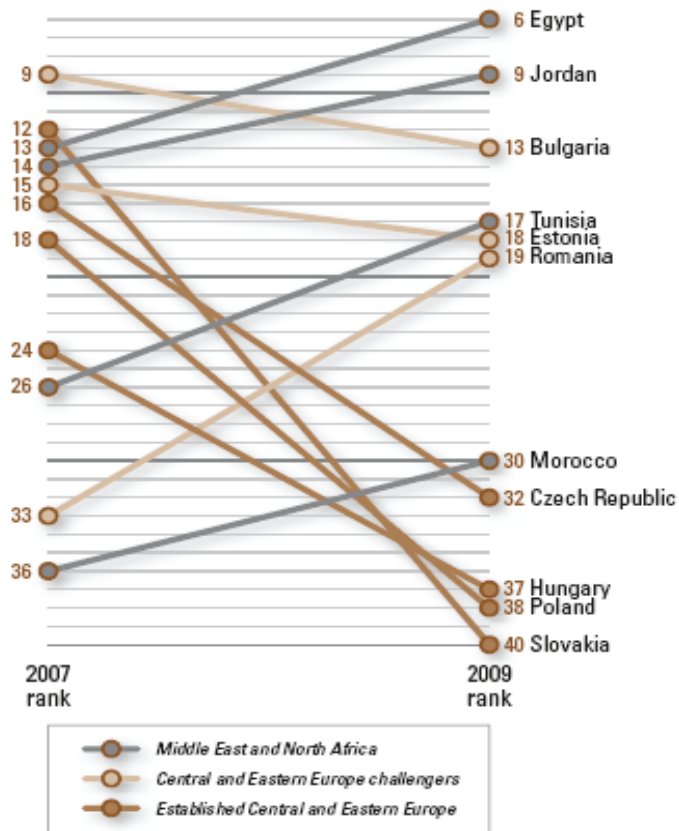
Portugal não foi incluindo neste estudo.

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

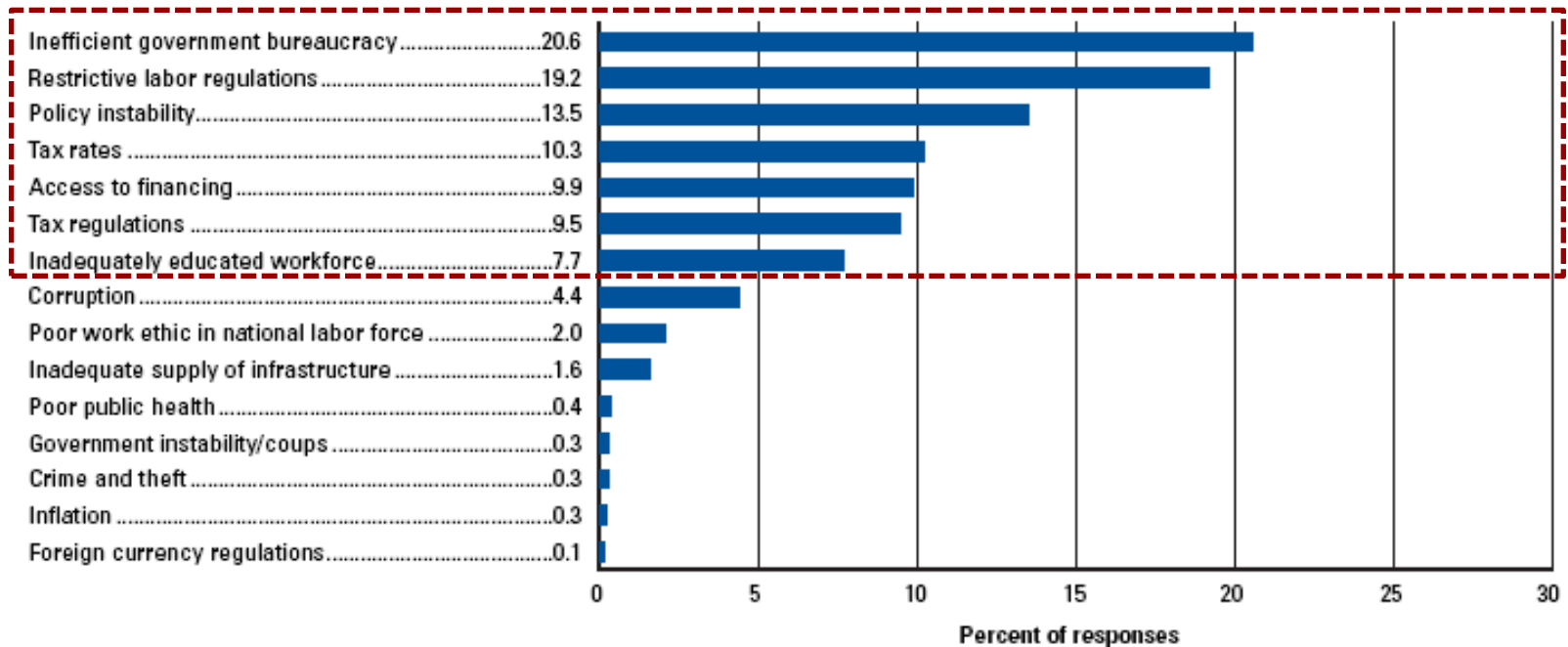
- Economias com forte crescimento dos seus mercados
- Baixos custos laborais

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 várias empresas escolheram Portugal como base para a exportação de serviços

Exemplos de empresas exportadoras de Outsourcing em Portugal

 accenture
High performance. Delivered.



 CISCO

 FUJITSU



 logica
be brilliant together

 Microsoft®

 SIEMENS

 xerox

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?

O recurso ao BPO permitirá aumentar a eficiência

Vantagens

- 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

As reduções de custos podem ser significativas

Estimativas de poupanças das iniciativas de outsourcing no sector público



E.U.A.

33%



Austrália

15% a 20%



Reino Unido

20%



Islândia

20% a 25%

Existem riscos que devem ser mitigados

Principais riscos para o sector Público

Custos elevados

Dependência do prestador de serviços

Perda de controle

Diminuição do nível de qualidade

Perda de informações confidenciais

Perda de flexibilidade

Perda de capacidade de inovação nos processos

Perda de competências e de recursos estratégicos

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)

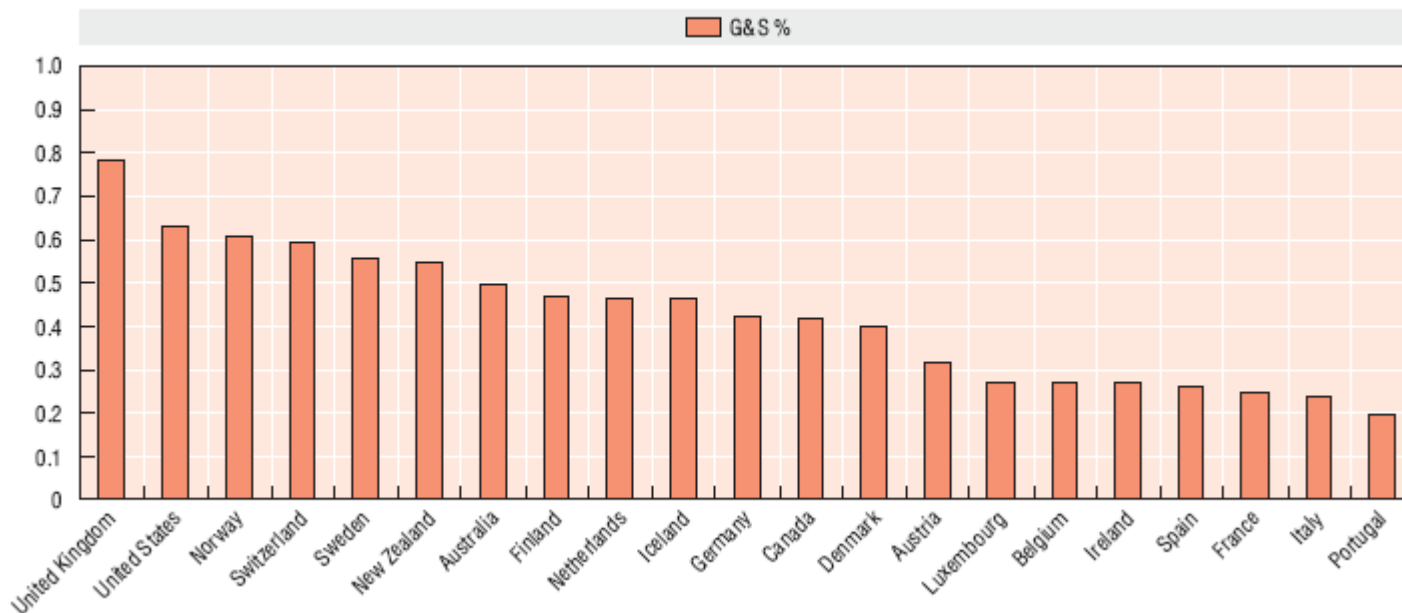
Exemplo: Local authority experience in outsourcing Housing and Council Tax Benefits – Report by Department for Works and Pensions (UK)

- 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

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

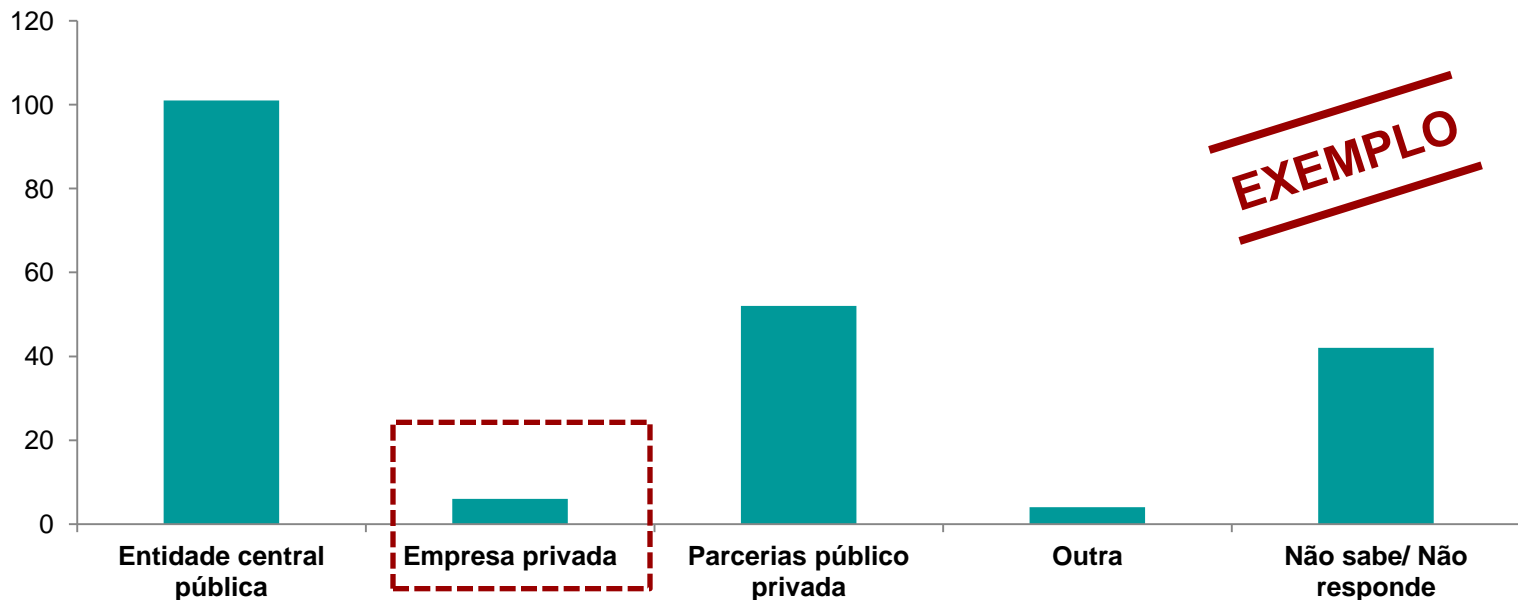
Outsourcing de serviços do governo central por país

Relative Index: 0 = Lowest; 1 = Highest



...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

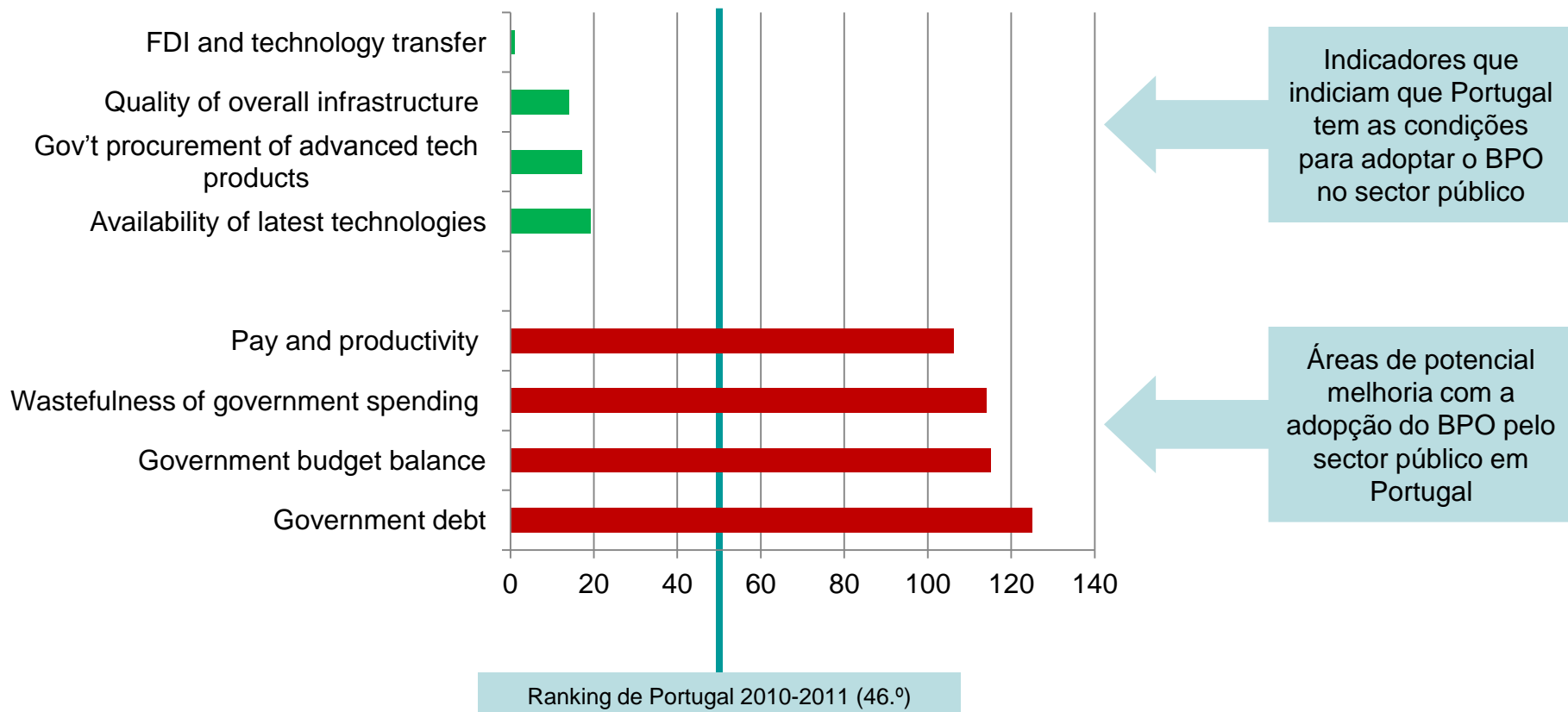
O sector público é essencial para o cluster do BPO adquirir massa crítica em Portugal

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%
 <i>Utilities</i>	2,85%	1,85%	1,00%
 sector público	2,25%	22,17%	-19,91%
 Indústria	0,85%	0,82%	0,02%
 Comércio (Retailo 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)



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
 - **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 mandatária 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
 - **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

