

**ISCTE  Business School**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**A COORDENAÇÃO DOS RECURSOS COMO INSTRUMENTO  
DE COMPETITIVIDADE NO SECTOR DA BANCA**

Renato Lopes da Costa

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador  
Prof. Doutor Nelson Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Setembro 2009



A COORDENAÇÃO DOS RECURSOS COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDADE  
NO SECTOR DA BANCA

**Renato Lopes da Costa**

## **Agradecimentos**

A Deus pela força, sabedoria, motivação e presença constante na minha vida.

Ao professor Néilson António pela disponibilidade dispensada e pelo empréstimo da sua sabedoria, factores fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Sr. Joaquim Melo, chefe de serviços da Área de Controlo de Numerário do Banco alvo do presente estudo, pela abertura e acesso às informações do sector de actividade que actualmente chefia e, pela dedicação e paciência com que orientou todas as questões colocadas ao longo do processo de busca de informação.

Agradeço ainda à minha família (pai, mãe e irmã), por toda a compreensão e apoio que me deram durante o período de realização deste projecto, dando especial ênfase à minha mãe por toda a ajuda, carinho e dedicação com que tem acompanhado todo o meu percurso curricular.

## Resumo

Numa era de competição particularmente intensa, a externalização está a tornar-se cada vez mais numa importante componente na tomada de decisão estratégica e uma importante forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias actividades empresariais, sendo visto por muitos gestores como uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional, trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa.

O que se pretende com o presente projecto é exactamente a enfatização desta conjuntura, evidenciando o real valor desta moderna ferramenta de gestão estratégica quando combinada numa visão ampla de negócio e no estudo de um conjunto de competências intimamente ligado ao binómio serviço/mercado, centrado em competências “core”, recursos e ofertas cada vez mais facilitadoras do bem estar do cliente, fomentando criatividade e dinamismo nas acções operativas das empresas através do potenciamento das TIG (tecnologias de informação de gestão).

Assim, o objectivo fundamental deste projecto será investigar teoricamente o processo de “*Outsourcing*” com base na teoria dos recursos e na externalização de actividades sem que se perca o controlo da cadeia, focando ainda aspectos relacionados com a noção de valor e as próprias implicações da cadeia de valor na decisão estratégica de externalizar. Paralelamente, numa componente mais prática procurarei ainda conciliar este propósito com o estabelecimento de bases para o desenvolvimento de novos serviços mais eficientes sobre o ponto de vista tecnológico e operacional procurando agir como visionário em termos de eficiência operacional, permitindo apresentar num Banco português um documento que lhes forneça ideias de futuro que possibilitem economizar tempo e recursos através da externalização das suas actividades, focalizando-se apenas em tarefas residuais de coordenação e controlo, o que actualmente não se verifica.

Palavras Chave: Externalização, Desenvolvimento, Eficiência Operacional, Mudança Organizacional, Coordenação e Controlo.

## Abstract

In a time of particularly intense competition, "*Outsourcing*" is becoming increasingly an important component in strategic decision making and an important way to increase efficiency and quality in the various business activities, seen by many managers as an influential and powerful tool for organizational change, bringing new life to the organization and to the procedural chain of the company.

The aim of this project is exactly emphasize this situation, showing the real value of this modern strategic management tool when combined in an ample vision of business and the study of a set of skills closely related to the relationship between service/market, centered in core competences, resources and offerings increasingly facilitating to the well being of the customer, fomenting creativity and dynamism in the operational actions of the enterprises through the operating potentials of management information technologies.

So, the fundamental goal of this project is to investigate empirically the process of "*Outsourcing*" based on the theory of resources and "*Outsourcing*" of activities without losing the control of the chain, focusing still aspects related with the concept of value and the implications of the value chain in strategic decision to outsource. In addition, in a more practical component I will also try to reconcile this purpose with the establishment of bases for the development of new more efficient services on the technological and operational point of view, trying to act as a visionary in terms of operational efficiency, allowing present in a Portuguese Bank a document that provides ideas for the future to make possible save time and resources by "*Outsourcing*" of activities, focusing only on residual tasks of coordination and control, which currently they do not.

Keywords: "Outsourcing", Development, Operational Efficiency, Organizational Change, Coordination and Control.

## Índice

<b>Introdução</b>	14
Enquadramento	14
Objectivos	16
Estrutura do Trabalho	16
Metodologia Utilizada	18
<b>PARTE I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados</b>	19
1. O Pensamento Estratégico	19
2. O Conceito de Estratégia	21
3. O Conceito de Valor: A cadeia de Valor	23
3.1. A Noção de Valor	23
3.2. A Caracterização da Cadeia de Valor	24
3.3. As Implicações da Cadeia de Valor na Decisão Estratégica de Externalizar	25
3.4. A Criação de Valor na Lógica “Network Sourcing; Downstream Focus”	26
4. O “ <i>Outsourcing</i> ” como recurso estratégico de competitividade empresarial	28
4.1. Definição e Evolução do Conceito “ <i>Outsourcing</i> ”	28
4.2. Os Tipos de “ <i>Outsourcing</i> ”	30
4.3. A Decisão Estratégica de Externalizar	31
4.4. As Vantagens da Especialização no Processo de “ <i>Outsourcing</i> ”	36
4.5. A Coordenação e o Controlo	37
4.6. As Vantagens da Parceria Estratégica no “ <i>Outsourcing</i> ”	38

<b>PARTE II – Apresentação Funcional do Estudo – Projecto Empresa</b>	<b>40</b>
1. Enquadramento	40
2. Objectivos do Projecto-Empresa	42
3. O Modelo que Permitted Definir o “ <i>Outsourcing</i> ” como Instrumento de Competitividade no Sector da Banca	44
4. A Tecnologia como Vantagem Competitiva	45
5. A Infra-estrutura Estratégica no Processo de “ <i>Outsourcing</i> ”	47
6. Enquadramento Funcional	50
6.1. Conceitos	52
6.2. Intervenientes	53
6.3. Mapa de Funcionalidades	54
6.4. Processo Integrado de Recolha de Valores de Depósito de Numerário de CE, DGT, DD e CN	55
6.4.1. Situação Actual	55
6.4.2. Situação Futura	58
6.4.2.1. Clientes Especiais	59
6.4.2.2. Depósitos DGT	60
6.4.2.3. Depósitos Directos e Cofres Nocturnos	62
6.4.2.4. Implementação e Controlo	63
6.5. Processo Integrado de Abastecimento e Recolha de Valores em ATM	64
6.5.1. Situação Actual	64
6.5.2. Situação Futura	66
6.5.2.1. Carregamento e Recolha de Numerário em Máquinas ATM	66
6.5.2.2. Monitorização de Remanescentes	67
6.5.2.3. Implementação e Controlo	68
6.6. Processo Integrado de Entrega de Numerário a Clientes Especiais -Gestão de Trocos	70
6.6.1. Situação Actual	70
6.6.2. Situação Futura	72
6.6.2.1. Pedidos de Trocos através do Sistema Interno BP	72
6.6.2.2. Pedidos de Trocos através do BPnet	73
6.6.2.3. Implementação e Controlo	74
6.7. Processo Integrado de Abastecimento e Recolha de Numerário nos Balcões	76

6.7.1.	Situação Actual	76
6.7.2.	Situação Futura	78
6.7.2.1.	Envio de Valores para o Balcão	79
6.7.2.2.	Recolha de Valores do Balcão	80
6.7.2.3.	Implementação e Controlo	81
6.8.	Processo Integrado de Gestão de Ofertas não Financeiras (Ouro, Medalhística, Numismática e Moedas Comemorativas)	85
6.8.1.	Situação Actual	85
6.8.2.	Situação Futura	86
6.8.3.	Implementação e Controlo	87
<b>Conclusão</b>		92
	Considerações Finais	92
	Sugestões	94
	Experiência Adquirida	94
	Limitações	95
<b>Bibliografia</b>		96
<b>Anexos</b>		102
<b>Apêndices</b>		109



## Lista de Figuras

Figura 01: Cadeia de valor de Porter	24
Figura 02: O dilema do prisioneiro	27
Figura 03: Características da cadeia (ou da rede)	28
Figura 04: Enquadramento para a diferenciação de tipos de “ <i>Outsourcing</i> ”	30
Figura 05: Modelo para a investigação em “ <i>Outsourcing</i> ”	32
Figura 06: Matriz de “ <i>Outsourcing</i> ”	32
Figura 07: Análise FRVD (Factores, riscos, vantagens e desvantagens do “ <i>Outsourcing</i> ”)	34
Figura 08: Modelo de gestão (“ <i>Outsourcing</i> ”)	44
Figura 09: O Ciclo de gestão	47
Figura 10: Estrutura da equipa de trabalho	50
Figura 11: Enquadramento funcional do projecto	55
Figura 12: Situação actual do processo de recolha de valores de numerário de CE, DD, CN e depósitos DGT	57
Figura 13: Cadeia operativa do futuro processo de recolha de valores de CE	59
Figura 14: Plataforma informática do futuro processo de depósitos DGT	61
Figura 15: Cadeia operativa do futuro processo de recolha de valores de DD e CN	63
Figura 16: Listagem de registos sobre carregamentos e remanescentes	69
Figura 17: Processo de entrega de numerário a clientes especiais	71
Figura 18: Layout da transacção informática a arquitectar para pedidos de trocos no sistema BP	73
Figura 19: Layout da transacção informática a arquitectar para pedidos de trocos no BPnet	74
Figura 20: Limites de pedidos de moedas por espécie estipulados pela ETV	75
Figura 21: Novo circuito operativo de envio de numerário para o balcão	79

Figura 22: Novo circuito operativo de recolha de numerário do balcão	80
Figura 23: Transacção proposta para pedidos de listagens de envio e recolha de numerário dos balcões	83
Figura 24: Listagem de registos sobre pedidos efectuados pelos balcões	84
Figura 25: Transacção proposta para alterações de pedidos sobre envio e recolha de numerário dos balcões	84
Figura 26: Novo circuito operativo de gestão de ofertas não financeiras	87
Figura 27: Transacção proposta para pedido de envio de ouro, medalhística, numismática e moedas comemorativas	88
Figura 28: Transacção para pedido de recolha de lotarias da Santa Casa	89
Figura 29: Transacção de pedidos de listagens de envio de ouro, medalhística, numismática e moedas comemorativas	90
Figura 30: Transacção de remessa de valores para a tesouraria de balcão	90

## Lista de Tabelas

Tabela 01: Descrição funcional do processo de pedidos de carregamento de máquinas ATM	65
Tabela 02: Descrição funcional do novo circuito operativo de envio de numerário para o balcão	81
Tabela 03: Descrição funcional do novo circuito operativo de recolha de numerário dos balcões	82
Tabela 04: Actual estrutura funcional de pedidos de ofertas não financeiras	86
Tabela 05: Nova descrição funcional de pedidos de ofertas não financeiras	88

## **Anexos**

Anexo 01: Os cinco passos do processo de “Outsourcing”	102
Anexo 02: Plano de acções estratégicas a desenvolver num projecto de média dimensão	104
Anexo 03: A Cadeia de valor de Porter	107

## Apêndices

Apêndice 01: Situação Futura do Processo de Recolha de Valores de CE	109
Apêndice 02: Situação Futura do Processo de Depósitos DGT a partir do Sistema ETV	113
Apêndice 03: Situação Futura do Processo de Recolha de Valores de DD e CN	116
Apêndice 04: Especificações Relevantes Relativas à Implementação da Estrutura Proposta para o Processo Integrado de Recolha de Valores de Depósito de CE, DGT, DD e CN	120
Apêndice 05: Situação Futura do Processo de Gestão de Abastecimento e Recolha de Numerário em ATM's a partir da plataforma ETV	124
Apêndice 06: Situação Futura do Processo Integrado de Abastecimento de valores em ATM – Monitorização de Remanescentes	129
Apêndice 07: Situação Futura do Processo Integrado de Pedidos de Trocos através do Sistema Interno BP e BPnet	132
Apêndice 08: Situação Futura do Processo Integrado de Transporte de Numerário – Pedido de Envio de Valores para o Balcão	136
Apêndice 09: Situação Futura do Processo Integrado de Transporte de Numerário – Pedido de Recolha de Valores pelo Balcão	141
Apêndice 10: Situação Futura do Processo Integrado de Transporte de Valores – Consulta de Listagens de Pedidos de Abastecimento de Ouro, Medahística, Numismática e Moedas Comemorativas	146
Apêndice 11: Situação Futura do Processo Integrado de Transporte de Valores – Remessa de Valores para a Tesouraria do Balcão	149

## Lista de Abreviaturas e Siglas

Balcões B0127 e B0457 – Postos do Banco Português – tesouraria central (empresa contratante deste processo de “*Outsourcing*”), actualmente instalados no espaço físico da empresa de transporte de valores (empresa contratada neste processo de “*Outsourcing*”), respectivamente em Lisboa e Porto.

BP – Banco Português – Empresa Contratante (Processo de Outsourcing)

CE – Clientes Especiais

CN – Cofres Nocturnos

DAF – Departamento de Análise Financeira

DD – Depósitos Directos

DDGT – Depósitos em contas da Direcção Geral do Tesouro

DGT – Direcção Geral do Tesouro

DGTV – Departamento de Gestão de Transporte de Valores

EDS – Electronic Data Systems

ETV – Empresa de Transporte de Valores – Empresa Contratada (Processo de Outsourcing)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

SISTEMA BP – Sistema de Informação de Gestão da Empresa Contratante (Banco)

SISTEMA ETV – Sistema de Informação de Gestão da Empresa Contratada (ETV)

TELE – Sistema ou plataforma informática operativa do BP

TIG – Tecnologias de Informação de Gestão

## **Introdução**

### **Enquadramento**

Nos dias de hoje, muitas das verdades absolutas relacionadas com o modo de gerir as organizações, estão a ser cada vez mais discutidas e questionadas. O mundo cada vez mais complexo em que vivemos, onde acontecimentos aparentemente dispares se interrelacionam e os desenvolvimentos tecnológicos esbatem as fronteiras entre os sectores de actividade económica, exige um caminho de reflexão que indique claramente a forma de se conseguirem obter ligações coerentes entre o binómio qualidade e estratégia (António, 2006).

Um facto incontornável é o de que as empresas existem para criar riqueza, mas o que se tem verificado é que esta constatação não está a ser reflectida nas medições tradicionais, pois muitas das organizações continuam a dar especial ênfase ao passado como forma de reflectir o futuro.

A verdade é que a acção de medir tem consequências que vão para além do simplesmente informar sobre o passado (a informação armazenada no computador). Medir é uma maneira de centrar a atenção no futuro, porque as variáveis e indicadores (informação) que os gestores devem eleger são as que dão a conhecer tudo o que é importante, como por exemplo medir a diferenciação do serviço/produto pela liderança que melhora a imagem da marca e as características exclusivas do serviço/produto, redução de custos e aumento de produtividade, de modo a ser mais eficaz ao longo da cadeia de valor (Porter, 1985).

Assim, hoje mais do que nunca, a criatividade é fundamental para surpreender e conquistar quota de mercado. Isso só será possível através de inovação e de uma excelente gestão de vários paradoxos para os profissionais destes novos tempos, tais como; pensar a longo-prazo, mas mostrar resultados imediatos; inovar sem perder a eficiência; colaborar mas também competir; trabalhar em equipa, sendo avaliado em termos individuais; ser flexível sem romper os padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais ligado em rede; procurar a perfeição no meio da rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção e o respeito pelos outros; agir rápido e por impulso, mas com consciência e responsabilidade; ser empreendedor, mas mudando e inovando permanentemente.

O mesmo será dizer que perante um mundo dominado por incertezas, onde a tecnologia evolui de uma forma cada vez mais rápida, os concorrentes se multiplicam e os produtos e serviços rapidamente se tornam obsoletos, as organizações de sucesso caracterizam-se pela capacidade de criação de novos conhecimentos, pela sua partilha e incorporação em novos produtos e serviços, pelo favorecimento de interacção e cooperação e sobretudo por uma gestão criteriosa dos seus recursos (Lopes e Morais, 2001).

Face a esta leitura, a coordenação e gestão criteriosa dos recursos ganha uma importância vital na condução das empresas, quer em termos de benefícios de carácter estratégico que gera a longo-prazo, quer no melhoramento da competitividade dos custos da empresa face aos concorrentes, através do aumento da produtividade e da redução de custos (economias de escala, de experiência e de gama), quer ainda, no melhoramento do seu desempenho no mercado e na satisfação dos consumidores, o que lhe vai permitir adquirir vantagens competitivas.

Nesta mesma linha de pensamento empírico, Quinn (cit in Wheelen, 1998), refere que as estratégias sofisticadas já não estão ligadas apenas a dados como quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se em identificar actividades “core” numa perspectiva de desenvolvimento. O segredo passa sobretudo por estratégias de continuidade na procura de produtos e serviços que satisfaçam no futuro os seus “Shareholders”. Para isso há que desenvolver competências de forma profunda e sobretudo melhor do que qualquer outro concorrente no mercado onde se insere, procurando simultaneamente eliminar, minimizar, ou externalizar as actividades onde a empresa não pode ser preeminente, a menos que estas sejam essenciais para suportar ou proteger áreas do foco estratégico.

É desta forma, que seguindo a linha evolutiva do estudo da estratégia organizacional (momento do posicionamento assente na construção e defesa de vantagens competitivas versus o momento do movimento caracterizado a partir de meados de 1990 pela transitoriedade dessas mesmas vantagens, cuja inovação reflecte o foco de crescimento e expansão (António, 2006)), numa era de competição particularmente intensa, que o “Outsourcing” ganha manifesta preponderância, sendo visto por muitos gestores como a resposta ideal; uma opção que promete reduções de custos, melhoria de qualidade e, mais



importante, a capacidade de libertar recursos para serem focados no negócio, concentrando-se em competências centrais.

Este projecto-empresa procurou explorar exactamente estes pressupostos, mostrando de que forma o “Outsourcing” pode ser uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional (Ferusson, 1996), trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa através da descentralização no exterior de actividades que não são chave no conjunto de competências distintas da empresa, provando que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco de vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer ainda, pelos possíveis ganhos de eficiência que poderão ser obtidos pela libertação de tempo aos executivos, que poderão dedicar-se mais atentamente às competências centrais da empresa, reforçando-as e aumentando a competitividade dos seus produtos/serviços.

### **Objectivos**

Em suma, este projecto pretende basear-se no fundamento teórico de conceitos aliados a uma componente prática, que permita ajudar um prestigiado Banco Português (BP) no desenvolvimento de um projecto que combine uma visão ampla do negócio num conjunto de competências abrangentes na especialidade, aliado a uma cultura geral ampla de conceitos teóricos e práticos de modo a fomentar criatividade e dinamismo nas suas acções operativas.

Deste modo, para além da apresentação de um conjunto de saberes teóricos ligados à criação estrutural de um processo de “Outsourcing”, outro dos principais objectivos deste projecto-empresa, visa a apresentação de uma componente prática composta por num conjunto de requisitos que permitam desenvolver um mecanismo automático de interface entre o BP e uma empresa de transporte de valores (ETV) para criação de uma plataforma de ligação entre ambos os sistemas informáticos.

### **Estrutura do Trabalho**

A estrutura deste projecto-empresa encontra-se dividida em duas partes. A primeira, integra a fundamentação teórica dos temas abordados e encontra-se dividida em quatro sub-partes: a primeira tentará percorrer as origens do pensamento estratégico, procurando identificar áreas cujos contributos tenham sido mais decisivos para o desenvolvimento da estratégia; na

segunda, apresentará a evolução do conceito de estratégia, inserindo cada reflexão na contextualização evolutiva de mudança organizacional que tem sido gerada nos últimos 50 anos; na terceira será evidenciada a importância da noção de valor enquanto instrumento de gestão óptimo para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, no âmbito económico, concorrencial (competitivo) e de criação de valor na lógica cooperativa “Network Sourcing; Downstream Focus” e; por último, será apresentada a análise do “*Outsourcing*” como recurso estratégico de competitividade empresarial.

Passando à componente prática, a segunda parte desta dissertação/projecto-empresa, consiste no estudo de um caso (investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2005, p.32)) e focaliza-se essencialmente no quarto de cinco passos que caracterizam um processo de “*Outsourcing*” (Anexo 1), procurando traçar um conjunto de raciocínios e ferramentas que permitam desenvolver o estabelecimento de bases para o desenvolvimento de serviços mais eficientes sobre o ponto de vista tecnológico e operacional num prestigiado Banco em Portugal, que lhes forneça ideias de futuro, possibilitando, por um lado, economizar tempo e recursos através da externalização de cinco novos processos operativos na área do serviço de valores – controlo de numerário, e por outro, a focalização apenas em tarefas residuais de monitorização e controlo, o que actualmente não se verifica.

Conciliando este propósito, serão ainda evidenciados neste capítulo, as razões que levaram à adopção destes novos processos tecnológicos, assim como, o modelo que permitiu definir o “*Outsourcing*” como instrumento de competitividade do sector bancário, os objectivos do projecto e os respectivos meios de controlo.

Por último, serão apresentadas as conclusões do trabalho, onde serão realizadas as considerações finais sobre o desenvolvimento de um processo desta natureza, contextualizadas nas particularidades das unidades pesquisadas, assim como, serão apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## **Metodologia Utilizada**

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na concepção de documentos de investigação; quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto que os meios estão ligados ao estudo de casos e pesquisa bibliográfica e de campo.

Diante deste contexto, este projecto-empresa, quanto aos fins que o sustentam, tem implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resulta da tentativa de resolver um problema concreto através de uma aplicação prática objectiva e real. Ainda assim, apresenta também uma vertente exploratória, pela inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o tema “Outsourcing” e a consequente coordenação de recursos sem que se perca o controlo da cadeia, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de aumentar o conhecimento acumulado sobre o tema.

Quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa de campo caracterizada por uma investigação observatória no local onde o fenómeno ocorre, de forma a obter o máximo de informações e conhecimentos sobre as actividades em estudo, na tentativa em simultâneo de equacionar de imediato hipóteses de melhoramento processual das mesmas.

Assim, a metodologia utilizada na primeira parte do projecto-empresa, consistiu na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendendo o estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes electrónicas; enquanto que na segunda, para além do suporte bibliográfico, foi realizado o estudo de um caso, numa vertente de campo (pesquisa exploratória), cujo propósito visou a convergência do realizado com a finalidade deste estudo.

## **PARTE I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados**

### **1. O Pensamento Estratégico**

“O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas” (Porter, 1986:15).

Subjacente à ideia de estratégia está a ideia de equilíbrio entre paradigmas justificativos da própria empresa e da sua natureza. Segundo Ohmae (1991) existem três aproximações diferenciadas de análise no contexto do pensamento estratégico: mecanicista, intuitiva e estratégica.

A aproximação mecanicista emerge do raciocínio cartesiano ligado à ordem e lógica utilizadas como forma de obtenção de vantagem competitiva na resolução dos seus mais diversos problemas. Remete-nos esta análise, para uma visão tradicional do pensamento, que permite a adopção de determinados resultados individuais, ao invés da incorporação de soluções standard que só por si se tornariam obviamente ineficazes.

A aproximação intuitiva acaba por ser um contra-peso da aproximação mecanicista, pois a esta acrescenta, intuição, experiência, conhecimento acumulado e recursos disponíveis, na persecução de um conjunto de soluções originais. Contudo, algo que não siga uma ideologia sistémica e metodologicamente rica, pode conduzir a resultados de investigação não condizentes com a pertinência da solução pretendida.

A aproximação sistémica situa-se entre as duas precedentes, resumindo-se em três etapas: inventariar e seleccionar os elementos úteis à resolução do problema, criar várias estruturas com esses elementos e, procurar a pertinência de cada uma das soluções obtidas para reter a aproximação mais inovadora e diferenciada que permita melhorar a sustentabilidade e sobrevivência a médio/longo prazo (m/l/p). Desde logo se evidencia, a partir desta aproximação, uma análise sistémica, cujo problema é visto na sua globalidade, sempre com a preocupação implícita das inter-relações entre os elementos do sistema na escolha da melhor solução.

Deste modo, o conceito de estratégia incorpora quer a determinação de opções, globais e normalmente de m/l/p, quer a determinação das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma duradoura, nesse mesmo prazo.

Muito embora, o conceito de estratégia esteja intimamente ligado a questões de m/l/p, viver, sobreviver e sustentar um modo de vida em condições de hostilidade e competitividade merece uma explicação mais ampla que o simples significado destas duas últimas palavras em termos de dicionário.

“As empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e acção, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” (Carvalho e Filipe, 2006:19) – Ver anexo 2<sup>1</sup>.

A partir desta análise é fácil perceber que o conhecimento estratégico não é feito apenas de conhecimento científico, mas incorpora em grande parte uma grande componente de carácter filosófico (Carvalho e Filipe, 2006). Não é difícil de deduzir esta percepção, sobretudo porque os vários autores que escrevem o pensamento estratégico têm todos eles diferentes envolvimentos, perspectivas e propostas de análise.

Mintzberg (1998), explica facilmente este paradoxo com a história dos cegos e do elefante (a besta) e como cada um desses mesmos cegos podem perceber de forma diferente o mesmo elefante face à composição do animal (tromba, perna). O domínio empresarial procurou, portanto, estudar esta problemática a partir da construção de diferentes escolas que permitam agrupar características intersectáveis.

Dada a especificidade do tema deste projecto-empresa parece pertinente destrinçar o princípio da escola dos recursos fundamentada a partir do trabalho de Penrose (António, 2006), que reúne as escolas cultural e das configurações de Mintzberg (1998), centrada na cultura empresarial e nos constrangimentos a ela associados. A estratégia neste contexto representa o resultado da conjugação dos recursos existentes com as actividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas.

---

<sup>1</sup> Plano de acções estratégicas a desenvolver num projecto de média dimensão

Deste modo, “a vantagem competitiva é então o resultado conseguido por uma combinação de competências e recursos (tangíveis ou intangíveis, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis, dinâmicos) ou o resultado conseguido pela capacidade estratégica posta em acção” (Carvalho, 2006: 121), acrescentando em ambas as situações, “uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades” (Ansoff, 1977:163).

Ou seja, a qualidade do pensamento estratégico deve contemplar não só o modelo de Porter (1980) que é construído a partir da análise da indústria, isto é, de fora para dentro da empresa, assim como, “o portfólio de competências da empresa, que é também a fonte da sua competitividade nos diferentes negócios e produtos” (Hamel e Prahalad, 1995; Ansoff, 1965). Representam ambas diferentes abordagens de análise no desenvolvimento do campo de oportunidades, mas que se complementam na melhoria da capacidade de gestão e na construção da definição ideal do conceito de estratégia.

## **2. O Conceito de Estratégia**

O paradoxo da definição do conceito de estratégia emergiu, como muitas vezes acontece, da necessidade dos práticos em teorizar sobre questões referentes a este tema. Essa necessidade salta para as universidades no início dos anos 1960, assistindo-se desde então ao aparecimento de um corpo teórico, que não só elaborou, como tem refinado o conceito de “estratégia”. Efectivamente existem várias aproximações a esta definição convém, no entanto, salientar que só existe necessidade de estratégia pela existência de um problema concreto para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução.

Drucker (1950), foi um dos primeiros autores a levantar esta questão. Para o autor a estratégia surge assim como a tentativa de organizar informação qualitativa e quantitativa de tal forma que permita a tomada de decisões efectivas em circunstâncias de incerteza, visto que as estratégias devem basear-se mais em critérios e análise dos objectivos do que nas experiências ou intuições.

Nesta fase, os desenvolvimentos principais de Drucker focalizavam-se muito nas relações entre a estratégia e o meio envolvente, ou seja, nos fins e objectivos, negligenciando por completo a relação entre a estratégia e os recursos.

No entanto, a corrente do conceito de estratégia evoluiu e anos mais tarde, Ansoff (1965) e Andrews (1971), analisam o conceito de forma mais ampla e explícita, remetendo a definição para um processo organizacional sub-dividido em três diferentes fases: formulação, implantação e controlo da estratégia, ideia que seria também defendida mais tarde por Porter (1980) e sustentada por António (2006) quando refere na sua obra *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*, que uma estratégia de qualidade deve ter atenção à sua formulação e à sua implantação e sobretudo ter sempre presente que o trabalho não acaba na formulação, pois uma estratégia formulada tem de ser implementada. Trata-se de uma definição ampla que remete para os “fins” e “objectivos” (lado da procura) e para os “meios” e “planos” (lado da oferta).

Para Ansoff (1965), a estratégia definia-se sucintamente pelo laço comum entre as actividades da empresa e as relações produto-mercado de forma a que definam a natureza essencial dos negócios nos quais está a empresa e os negócios que a empresa planeia para o futuro.

Andrews (1971), na sua definição via a estratégia como o padrão dos princípios objectivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócio a empresa está ou pretende estar, e qual o tipo de empresa que pretende ser.

“A estratégia surge, assim, como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objectivos” (Carvalho e Filipe, 2006:58).

No entanto, porventura a mais completa das definições alguma vez formuladas está patente na definição estratégica de Mintzberg (1987) realçando a necessidade de superar a concorrência e a necessidade de chegar a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os paradigmas concorrencial e do capital. Como aspectos mais relevantes desta percepção está a incorporação nos 5 P’s da sua definição estratégica de conceitos como “collective mind”, construtivismo e o incrementismo. Segundo Mintzberg, a estratégia assenta então num plano (Plan) como forma de ganhar um jogo com base num conjunto de regras pré-estabelecidas e

formais; num padrão (Pattern) assente num processo de aprendizagem e consistência de comportamentos no jogo entre actores internos e externos; na posição (Position) definindo o que se deve ou não fazer; numa perspectiva (Perspective) agindo de acordo com a visão interna da empresa e; como artimanha (Ploy) nas manobras intencionais ou não de jogar o jogo da sobrevivência e sustentação.

De forma geral, pode-se facilmente perceber que qualquer que seja a definição, todas elas focam um objectivo único de criação de valor, quer sob o ponto de vista de mercado, da organização ou dos accionistas. Em suma, por muito que se procurem alternativas ou se pretenda recriar o pensamento, a verdade é que a história económica e empresarial converge sempre para o estabelecimento estruturado da noção de valor.

### **3. O Conceito de Valor: A cadeia de Valor**

#### **3.1. A Noção de Valor**

É fundamental compreender a especificidade da estratégia na gestão das empresas no presente e no futuro, na certeza de que continue ligado à capacidade de criação e de repartição de valor gerado, independentemente dos vários significados deste conceito e da perspectiva de quem analisa, quer em termos de finalidade económica em que o valor é medido pelo dinheiro (produto e serviço colocado no mercado), de finalidade interna das empresas em que o valor corresponde ao potencial de geração de riqueza pela organização (numa lógica de recursos nela existentes), ou numa finalidade de remuneração dos accionistas em que o valor é medido pela margem, lucro, ou valorização das acções no mercado de capitais (Carvalho e Filipe, 2006).

Pode então dizer-se que uma empresa ganha ou sustenta uma determinada vantagem competitiva dependendo das actividades que realiza a mais baixo custo ou melhor que os concorrentes. O diagnóstico, repousa, assim, na capacidade de desagregação da empresa em todas as suas actividades e na identificação das fontes criadoras ou contribuintes para o valor ou a margem.



### 3.2. A Caracterização da Cadeia de Valor

Sob o ponto de vista interno, e no que respeita à construção de valor, importa sempre fazer menção à cadeia de valor de Porter (1985), instrumento essencial para analisar as frentes de construção de valor e que, por conseguinte, proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor desagrega a empresa num conjunto de actividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.

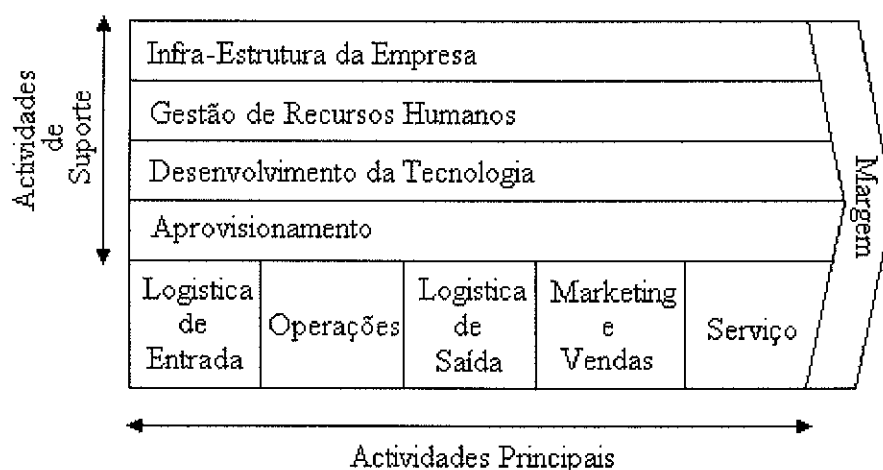


Figura 1: Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Porter (1985)

A cadeia de valor de Porter (Figura 1) – Anexo 3, enquanto instrumento de gestão, configura uma situação de ajustamento óptimo entre actividades primárias e secundárias e entre activos, de modo que cada empresa possa extrair a máxima margem (valor). Por conseguinte, cada cadeia de valor representa uma combinação e configuração únicas dos vários elementos estabelecidos para possibilitar que a empresa sirva o mercado de um modo excelente, criando valor nesse processo. E, quando essa proposta é única e gera valor através do mercado a quem oferece produtos e serviços, estão diz-se que a empresa detém vantagem competitiva.

Verificam-se dois tipos de actividades na criação de valor. As actividades primárias e as secundárias. As primárias são as que participam directamente na execução física do produto ou na disponibilização do serviço, incluindo as componentes transaccionais e de serviço pós-venda. As actividades secundárias, ou de suporte, sustentam as primárias e apoiam-se entre si, proporcionando a compra de materiais, a tecnologia e os recursos humanos (RH).

Este instrumento permite, assim, analisar o valor de forma compartimentada, por actividades, em vez de o analisar de forma global. E por isso é um tão poderoso instrumento de análise interna da empresa.

### **3.3. As Implicações da Cadeia de Valor na Decisão Estratégica de Externalizar**

Num contexto empresarial caracterizado pelo dinamismo, muitas empresas focalizam-se fundamentalmente nas “core competencies” esquecendo as capacidades da organização e a visibilidade destas aos olhos dos clientes. Enquanto as “core competencies” enfatizam o know-how, as habilidades de produção e a capacidade tecnológica em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades assumem um conceito de âmbito mais alargado, abarcando toda a cadeia de valor, razão pela qual Stalk, Evans e Shulman (1992), defendem que capacidades difíceis de imitar são uma indiscutível fonte de vantagem competitiva fundamental no desenvolvimento empresarial.

O relacionamento deste factor com o “*Outsourcing*” decorre do facto de que, através da implementação desta fonte de análise, é possível identificar as áreas onde a organização deve concentrar os seus recursos (nas capacidades que lhes proporcionem as vantagens competitivas necessárias para disputar um determinado mercado) e, a partir daqui, identificar também as actividades candidatas ao “*Outsourcing*” – aquelas que, por não se assumirem como capacidades únicas, não constituem fonte de vantagem competitiva. Até porque reforçam os referidos autores, “as capacidades são frequentemente exclusivas, logo, a escolha das actividades certas é a essência da estratégia”.

Tendo presente esta conjuntura, as implicações do modelo de Porter no que concerne ao “*Outsourcing*” parecem evidentes. Se por um lado, o conceito de vantagem competitiva nos fornece, desde logo, um critério de afectação de recursos; a cadeia de valor constitui, por outro lado, um precioso instrumento para o conhecimento das actividades com relevância estratégica, através da identificação e classificação do conjunto de actividades e respectivos elos, em função da forma como contribuem para a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

### **3.4. A Criação de Valor na Lógica “Network Sourcing; Downstream Focus”**

A crescente pressão dos mercados, caracterizada por uma intensa competitividade e instabilidade, leva as organizações e as pessoas a repensar as suas estratégias de relacionamento com as outras partes. À medida que as organizações se vão orientando para as suas áreas centrais (core business), libertando-se de áreas/actividades que não dominam, a dependência em relação às fontes externas de fornecimento aumenta.

Tradicionalmente o relacionamento entre partes tende a ser caracterizado por uma forte dicotomia. Todo o ensinamento que nos é dado desde tenra idade vai nesse sentido: “eu ganho porque tu perdes”. Esta forma de estar está na origem da maior parte dos relacionamentos que se estabelecem entre organizações e pessoas e é caracterizada por ser do tipo win-lose (ou lose-win dependente da perspectiva de quem analisa).

Muitos já se aperceberam que esta forma de relacionamento mostrou ser ineficiente, porque no longo-prazo, esta abordagem degenera em resultados do tipo lose-lose (ie, todas as partes perdem). Em oposição, as relações win-win procuram expandir o valor ou os recursos disponíveis pelas partes envolvidas através de processos de negociação integrada e cooperativa. As partes envolvidas negociam para determinar o modo mais equitativo de divisão do valor.

No âmbito da gestão, os termos win-win, win-lose e lose-lose estão associados à teoria dos jogos e referem-se aos possíveis resultados de um jogo ou disputa envolvendo duas partes e, mais importante que isso, em que cada parte reconhece/compara o seu resultado em relação ao ponto de partida. Por exemplo, um ganho (win) resulta quando o outcome de uma negociação está de acordo com as expectativas ou é melhor do que o esperado. Uma perda (lose) refere-se a um outcome pior do que o esperado. É a noção de expectativa criada que determina o ganho ou a perda num relacionamento entre partes (Monczeka e Handfield, 2002; Covey, 2004).

Spangler (2003), apresenta um exemplo clássico para o estudo deste paradoxo: o “dilema do preso” – Figura 2, no qual, dois presos decidem, ou não, confessar um crime cometido. Nenhum dos presos sabe o que o outro irá dizer/fazer. O melhor resultado para o preso A ocorre se ele optar por acusar o colega e esperar que este se mantenha quieto. Neste caso, o preso que confessa e implica o outro, acaba por ficar apenas com 3 meses de pena e o outro

apanha a maior sentença pela acusação que lhe recai e por não ter cooperado com a polícia [este é um resultado win (preso A) - lose (preso B)]. O mesmo se aplica ao preso B. Mas se ambos os presos optam por confessar (procurando tirar vantagem do outro) cairão num resultado de lose-lose ao receberem a pena máxima. Se nenhum deles confessar, receberam uma pena reduzida (uma situação win-win embora o ganho seja menor para cada um se comparado com o cenário win-lose).

Figura 2: O Dilema do Prisioneiro

		B	
		B – Não Confessa	B - Confessa
A	A – Não Confessa	1 ano para cada	10 anos para A 3 meses para B
	A – Confessa	3 meses para A 10 anos para B	5 anos para cada

Fonte: Spangler (2003)

Analisando o tema numa lógica de criação de valor para o accionista, o valor está relacionado com o que espera reaver do seu investimento, no entanto, esta lógica não é funcional e a gestão empresarial tem de ser vista numa lógica de atravessamento funcional cujo objectivo é criar valor do ponto de vista do custo, tempo e serviço.

Esta lógica de criação de valor de fronteira remete-nos para as frentes empresariais e para a tendência a beneficiar opções de m/l/p cujas actividades rotineiras podem ser sub-contratadas adoptando uma lógica de parceria (Jogo win-win – Colaborativo) cujas actividades de fronteira podem vir de fora, de forma a fazerem o trabalho mais eficazmente (core distributivo cujo enfoque não está na operatividade das actividades) – Figura 3.

### Tipo de Relacionamento

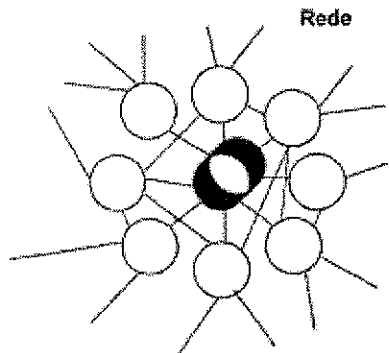


Figura 3: Características da Cadeia (ou da rede). Sub-contratação e princípios de externalização apurados: Concentração no core business; I&D como arma de sobrevivência; Aposta nas competências e nas capacidades; Importância crucial na performance e na flexibilidade dos processos

O relacionamento em rede apresentado na figura, assenta então no princípio “Network Sourcing; Downstream Focus”, caracterizado por pouca operatividade do produto original, controlo do processo, delegação de funções em entidades terceiras e economias de escala pela possibilidade de baixar os custos operativos dos actuais processos (Lars e Gadde, 2008; Bergkvist, 2008).

## 4. O “*Outsourcing*” como recurso estratégico de competitividade empresarial

### 4.1. Definição e Evolução do Conceito “*Outsourcing*”

O tema “*Outsourcing*” é largamente utilizado em gestão empresarial. De forma simples, a palavra “*Outsourcing*” denomina a compra de determinado produto ou serviço que tem vindo a ser desenvolvido internamente na empresa (Wheelen e Hunger, 1998). Ou seja, caracteriza-se basicamente por um acordo na contratação de uma entidade externa <fornecedor> para fornecer serviços que tradicionalmente são desenvolvidos no seio da própria organização <cliente> (Varajão, 2001; Duening e Click, 2005; Reis, 2008).

Entre as traduções mais vulgarizadas desta temática, incluem-se, designadamente, o <mandar fazer fora>, o <recurso a fonte externa>, a externalização ou, muito simplesmente, a subcontratação que, segundo Marques (1992:65), “designa práticas diversas que assentam em diferentes processos de articulação entre empresas, quer de um ponto de vista técnico, quer de

um ponto de vista económico, quer mesmo de um ponto de vista jurídico”. Amplamente definida, pode ser então designada por um “processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista” (Santos, 1998:23).

Em termos evolutivos, apesar de um dos primeiros acordos de “*Outsourcing*” reportar-se a 1963, quando a Electronic Data Systems (EDS) passou a dirigir os serviços de processamento de dados para as empresas Frito-Lay e Blue Cross (Varajão, 2001), o sinal de partida propriamente dito dá-se em 1988, através da IBM e da Kodak. Nessa altura o interesse pelo “*Outsourcing*” disparou ao saber-se de um acordo inovador em que a IBM iria assumir o trabalho efectuado pelos quatro centros da Kodak, assumindo simultaneamente os seus 300 efectivos (Loh e Venkatraman, 1992).

Embora o sinal de partida se tivesse dado através desta parceria estratégica, a verdade é que é a partir da década de 1990 que se criam as verdadeiras condições para a revolução. A necessidade premente de redução de custos, incremento de vantagens competitivas e dificuldade no controlo dos investimentos levaram também a que grandes organizações considerassem aceitável transferir os seus serviços de sistemas de informação (SI) para fornecedores externos. Desde então, inúmeros contratos significativos têm sido celebrados pelas mais diversas organizações. A título exemplificativo e dada a especificidade deste projecto-empresa, podemos até adiantar que a banca portuguesa tem já contratos de “*Outsourcing*” firmados com a IBM que somam uma receita de mil milhões de euros, visando o fornecimento e gestão de infra-estruturas de SI por períodos de 10 anos e envolvem o Deutsche Bank, Barclays, Finibanco, Millennium bcp, BPI, Santander Totta, BPN e mesmo alguns serviços do BES, entre acordos firmados em 2007 e anunciados durante o ano de 2006 (Casa dos Bits, 2007), permitindo que estes possam explorar economias de escala e obter reduções de custos na ordem dos 15 a 30% o que justifica o crescimento exponencial do seu volume de negócios.

#### 4.2. Os Tipos de “Outsourcing”

Segundo Millar (cit in Varajão, 2001) existem quatro tipos básicos de “Outsourcing”. O “Outsourcing” geral, que pode incorporar três componentes, nomeadamente; o selectivo (quando uma área especifica é escolhida para ser transferida para uma entidade externa), o de valor acrescentado (quando determinada área de SI é transferida para uma entidade externa que representará valor acrescentado através do aumento do nível de serviço, valor de eficiência e diminuição de custos que representará e, cooperativa (pressupondo trabalho conjunto no desenvolvimento da actividade com a entidade externa).

Segundo o autor, temos ainda o “Outsourcing” transaccional, que envolve tipicamente a migração de uma plataforma tecnológica para outra. O “Outsourcing” de processos de negócio na qual a entidade externa é responsável pelo desempenho integral de uma função de negócio da organização cliente. E por último, o “Outsourcing” ligado a benefícios para o negócio, que são acordos contratuais que definem a contribuição do fornecedor para o cliente em termos de benefícios específicos para o negócio e define os pagamentos a efectuar pelo cliente com base na capacidade do fornecedor em assegurar esses benefícios.

Ainda no enquadramento dos SI, Nam (Nam et al., 1995) propõe um enquadramento para diferenciar os vários tipos de relacionamentos de “Outsourcing”, utilizando duas dimensões: a “extensão do envolvimento” e o “impacto estratégico das aplicações funcionais de SI”.

Figura 4: Enquadramento para a Diferenciação de Tipos de “Outsourcing”

		Impacto estratégico da aplicação funcional de SI	
		Baixo	Elevado
Extensão do envolvimento (fornecedores)	Baixo	Suporte (Support)	Alinhamento (Alignment)
	Elevado	Confiança (Reliance)	Aliança (Alliance)

Fonte: Adaptado de Nam et al. (1995:113)

As duas dimensões propostas para a diferenciação do “*Outsourcing*” encontram-se representadas na figura 4. A dimensão do impacto estratégico está representada no eixo horizontal, e a dimensão para o grau de envolvimento do fornecedor está representada no eixo vertical.

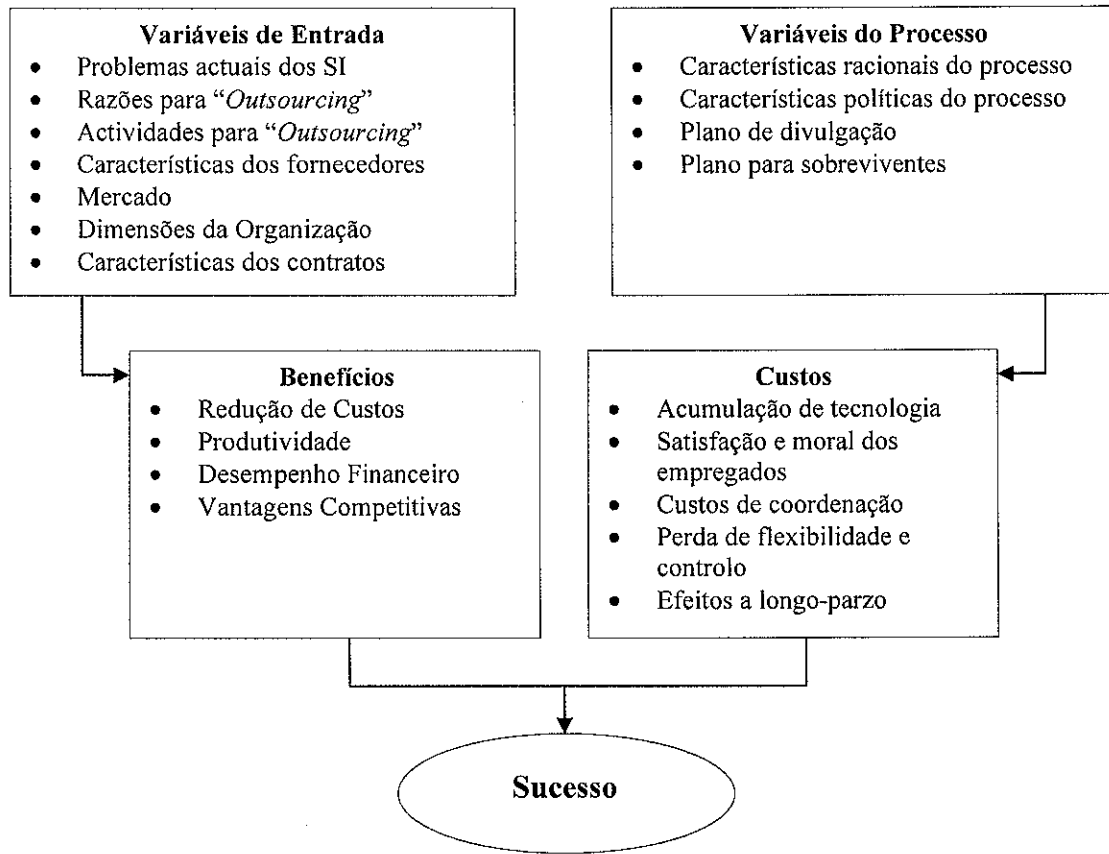
É perceptível que a célula “suporte” corresponde aos tipos tradicionais de “*Outsourcing*”, cujo departamento interno de SI é responsável por grande parte das operações, sendo o envolvimento do fornecedor baixo e o impacto estratégico limitado. Logo, os montantes envolvidos são baixos. Na célula “alinhamento” já se pressupõe um âmbito mais estratégico, ainda que os valores dos contratos possam não ser significativos, pois trata-se de uma parceria mais de longo-prazo. O envolvimento na célula “confiança” está limitado a serviços não estratégicos, e considera-se fundamentalmente a transferência de serviços nesta conjuntura. Na célula “aliança”, clientes e fornecedores estão ligados intimamente para fins estratégicos, sendo desenvolvidas verdadeiras parcerias. Não sendo vulgares, são apenas possíveis de realizar entre grandes organizações.

### **4.3. A Decisão Estratégica de Externalizar**

A decisão estratégica de externalizar é de certa forma refletida no modelo de investigação proposto por Palvia e Parzinger (1995) – Figura 5, ou mais facilmente através da leitura da matriz de externalização apresentada por Wheelen e Hunger (1998) – Figura 6, cuja decisão assenta fundamentalmente sobre a fracção de valor acrescentado total que determinada actividade considerada, representa para a empresa ou unidade de negócios e da quantidade de vantagens competitivas potenciais inerentes a essa mesma actividade.



Figura 5: Modelo para a Investigação em “Outsourcing”



Fonte: Adaptado de Palvia & Parzinger (1995)

Figura 6: Matriz de “Outsourcing”

Actividades “core” da empresa representativas de alto valor acrescentado

		Baixo	Elevado
Actividades com potencial para obtenção de vantagens competitivas	Elevado	Integração Vertical Parcial: Produção interna de parte da actividade	Integração Vertical Total: Produção interna Total
	Baixo	Externalização Completa: Comprada em mercados abertos	Externalização Completa: Subjacente em contratos de longo-prazo

Fonte: Wheelen & Hunger (1998:163)

Facilmente se constata, que a decisão de externalizar começa sempre a partir de uma análise às competências e perícia existentes na cadeia de aprovisionamento de cada organização. Ou seja, será que a empresa é realmente boa no que faz? (Cohen e Roussel, 2005).

Externalizar envolve sempre três questões fundamentais. Que áreas devem ser externalizadas? Existe potencial para a diferenciação estratégica? Quais as actividades que devemos externalizar e quais as que devemos guardar dentro da empresa? A resposta a todas estas questões deve basear-se no facto de que o “*Outsourcing*” deve ser apenas considerado em actividades que envolvam uma baixa importância estratégica ou em que terceiros possam desenvolver as mesmas operações mais eficientemente, mais rápido e fundamentalmente com custos muito mais reduzidos.

Parte-se portanto do pressuposto que o “*Outsourcing*” permite que as empresas obtenham processos de crescimento rápidos, mas por vezes também se verifica exactamente o contrário. Neste processo, a capacidade de flexibilização e agilidade das empresas marcam definitivamente a diferença no contexto actual de globalização dos nossos mercados empresariais.

Mas mais importante ainda, são as empresas focarem-se no essencial e nas suas competências “core”, assim como definirem claramente o seu posicionamento competitivo, sem se esquecerem de considerar factores, vantagens, desvantagens, riscos e ramificações estratégicas relacionadas com todas as decisões de “*Outsourcing*” que serão futuramente tomadas, sejam estas de ordem financeira, tecnológicos, políticos ou de negócio – Figura 7.

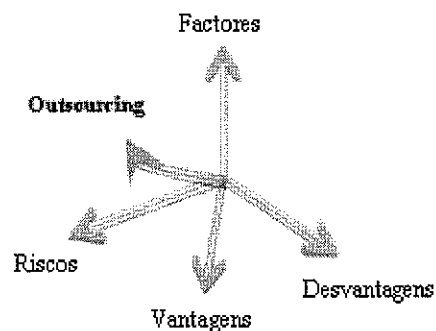


Figura 7: Análise FRVD – Factores, Riscos, Vantagens e Desvantagens do “Outsourcing”

Factores	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos da inclusão do “Outsourcing”</li> <li>• Habilidade para recrutar um “sponsor” interno do projecto motivado</li> <li>• Caso de negócio que suporte a iniciativa</li> <li>• O “timing” do projecto</li> <li>• A cultura da unidade escolhida para o processo de “Outsourcing”</li> <li>• Quantidade de trabalho necessária para executar a iniciativa do “Outsourcing”</li> <li>• Expectativas dos gestores de topo</li> <li>• Risco do negócio</li> <li>• Motivações do “Outsourcing”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A possibilidade do subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente</li> <li>• A inexperiência do pessoal do subcontratado</li> <li>• Incerteza em relação à evolução do negócio</li> <li>• Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional</li> <li>• Redução da capacidade criativa e inovadora</li> <li>• Dificuldade de comunicação e/ou geração de conflitos</li> <li>• Incapacidade do subcontratado em conseguir manter a integridade e segurança da informação</li> <li>• Custos ocultos (não inventariados)</li> <li>• Fozzy focus (“Outsourcing” como fim)</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Motivações do “Outsourcing”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a concentração no negócio</li> <li>• Obter acesso a capacidades de classe mundial</li> <li>• Acelerar os benefícios da melhoria de processos</li> <li>• Partilhar riscos</li> <li>• Libertar recursos</li> <li>• Tornar capitais disponíveis</li> <li>• Reduzir custos operacionais</li> <li>• Procurar a infusão de capitais</li> <li>• Obter recursos não disponíveis internamente</li> <li>• Transferir uma função difícil de gerir</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Riscos de Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo inapropriado do subcontratado</li> <li>• Diferença cultural</li> <li>• Inflexibilidade nos acordos do plano de Outsourcing</li> <li>• Especificações e métricas inadequadas</li> <li>• Gestão inadequada</li> <li>• Objectivos desalinhados</li> <li>• Integração ineficiente</li> </ul>

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da eficiência e qualidade das actividades</li><li>• Afectação mais racional e eficiente dos recursos</li><li>• A subcontratação de actividades não críticas</li><li>• Redimensionamento da estrutura organizacional</li><li>• Acesso a “Best Practices” e importante observatório de “Benchmarking”</li><li>• Acesso a tecnologias e especialistas não existentes na organização</li><li>• Acesso a aspectos estratégicos ligados ao procurement, design, repair operations e penetração de mercado.</li><li>• Solução para actividades de difícil gestão ou controlo</li><li>• Elemento catalisador de projectos de reengenharia</li><li>• Redução de custos operacionais</li><li>• Mais flexibilidade perante as flutuações do mercado e da procura</li><li>• Diminuição e melhor afectação das necessidades de investimento</li><li>• Possibilidade de concentração no seu negócio principal e/ou competências nucleares</li><li>• Obtenção de fundos através da venda de activos</li><li>• Eliminação de áreas causadoras de problemas (caso existam)</li><li>• Aumento de competitividade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda de controlo da execução das actividades</li><li>• Perda de confidencialidade</li><li>• Má qualidade do serviço prestado</li><li>• Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança</li><li>• Dependência excessiva em relação ao subcontratado</li><li>• Constatação de incorrência em custos mais elevados</li><li>• Perda de know-how e competências internas</li><li>• Impossibilidade de regresso ao desempenho interno</li><li>• Implica o downsizing e a desmotivação do pessoal gerada por incertezas e instabilidade na condução do processo</li><li>• Elevados custos associados à gestão dos subcontratados</li><li>• Perda de notoriedade da empresa pela dispensa de activos (caso exista)</li><li>• Tomadas de decisão e objectivos focados em benefícios de curto-prazo</li><li>• RH sem qualificação e capacidade suficientes para o desenvolvimento desta abordagem estratégica</li><li>• Externalização de actividades “core”</li><li>• O condicionamento inerente a acontecimentos que possam surgir e que possam validar a paragem das actividades por períodos prolongados</li><li>• A possibilidade de estar ligado a contratos de longo-prazo com fornecedores de serviços que já não são sinónimo de competitividade</li><li>• A impossibilidade de adquirir novas habilidades e competências num sector que se encontra externalizado</li></ul>

Fonte: Earl (1996), Wheelen & Hunger (1998), Cohen & Roussel (2005), Santos (1998), Duening & Click (2005), Varajão (2001), Reis (2008)

#### **4.4. As Vantagens da Especialização no Processo de “Outsourcing”**

Com os avanços da tecnologia e o desenvolvimento de novas fórmulas contratuais, são cada vez menos as empresas que vêm os processos operativos como parte fundamental do seu negócio, preferindo concentrar as suas actividades em investigação, desenho e na venda de produtos e/ou serviços como forma de gerar vantagens competitivas. Esta recente posição empresarial, desencadeada a partir dos novos movimentos económicos e organizacionais, fomentou a proliferação de uma nova forma de gestão, gerando novos actores e especialistas, os denominados “Contract Manufacturers” (Arruñada e Vasquez, 2006).

Mas será este método de subcontratação rendível? Trará a especialização produtiva valor acrescentado às organizações e à indústria?

É evidente a mais valia desta recente forma de gestão empresarial. Senão vejamos. Contrastando com a subcontratação tradicional, o “Contract Manufacturing” não persegue tanto a redução de custos, mas fundamentalmente a resposta rápida ao mercado pela introdução de novos mecanismos, técnicas, procedimentos e flexibilidade tecnológica, permitindo que as empresas clientes se centrem na inovação e nas actividades consideradas “core”.

Na sua versão moderna, o “Contract Manufacturing” começou com os primeiros PC’s da IBM em 1981, mas só durante a década de 1990 se estendeu a produtos mais correntes, tendo a sua grande difusão a ver com o duplo jogo de maiores vantagens de especialização e menores custos de intercambio.

As vantagens de especialização estão sobretudo ligadas a mudanças tecnológicas que facilitam uma maior especialização das indústrias, mediante processos flexíveis e robotizados e maior complexidade técnica do seu funcionamento. Da mesma forma, em termos de custos, esta descentralização processual possibilita a diminuição de investimentos para quem subcontrata e a consequente obtenção de economias de escala e eliminação de barreiras à entrada na indústria, condições estas só possíveis de obter graças a este tipo de especialistas e ao seu volume de produção e experiência. Para além destas vantagens, estes contratos de manufactura fornecem ainda a diversificação relacionada e diluem a diferenciação construída

sobre estratégias de “zero defeitos” e variedade de gama, reduzindo simultaneamente os custos de coordenação através de novos standards e serviços Web.

Ou seja, graças ao “Contract Manufacturing” é possível hoje em dia combinar competências de forma inteligente, proporcionando, não apenas o aumento da rentabilidade, a diminuição do risco e o aumento da flexibilidade, mas também, um melhoramento substancial da capacidade de resposta às necessidades dos clientes e ao menor custo.

#### **4.5. A Coordenação e o Controlo**

Muito embora, sejam inúmeras as vantagens do recurso ao “*Outsourcing*” é fundamental ter atenção que maior delegação não requer menos controlo para ser eficiente, pois se assim for corre-se o risco de uma possível catástrofe estratégica, realçando-se aqui a importância crucial dos cuidados a ter com os custos de transacção.

Williamson (1979), por exemplo, defende que o “*Outsourcing*” gera custos de coordenação mais elevados, porque o contratante tem que controlar e coordenar o desempenho do subcontratado, sendo que estes custos podem revelar-se particularmente mais elevados quando o contratante não tem outras alternativas, além do subcontratado existente. Nestes casos, aconselha que seja prestada redobrada atenção, aquando da negociação contratual, procurando-se, essencialmente, criar mecanismos que impeçam que a escalada dos custos de coordenação possa vir a absorver as eventuais poupanças que decorram da presumível maior eficiência produtiva do subcontratado.

Face ao exposto, é pertinente vincar a importância fulcral da existência de um contrato formal, bem como a importância da respectiva negociação abranger todas as situações relevantes, de que se destacam: os seus termos e condições, as penalidades por desempenho deficiente, a definição detalhada de planos de transição, a adaptação a alterações do volume ou requisitos, o calendário relativo à sua implementação, as condições de pagamento em termos de valores e prazos, as condições de rescisão do contrato, o nível qualitativo do serviço pretendido, e o estabelecimento de mecanismos de controlo e avaliação de desempenho. Isto não retira, de forma alguma, a importância de criação e manutenção de um relacionamento de parceria entre as partes, mas tão somente reforça que “mais vale prevenir que remediar” (Rothery e Robertson, 1995: 225).

Desde logo, o contrato negocial deve ser conduzido num espírito positivo, assumindo da mesma forma uma “navegação” implícita em confiança, pois esta será a base de todo este mecanismo de governabilidade. De facto contratos precisos, serão o remédio futuro para o caso da performance não vir a corresponder às expectativas criadas, ajudando a preservar o relacionamento durante todas as fases de maior dificuldade. É por esta razão que a fase contratual é denominada o “core” do relacionamento de trabalho, e que segundo Duening e Click (2005) deve incluir sempre: espaço de trabalho, acordos sobre o nível de serviço, fixação do preço, termos do contrato, governabilidade, propriedade intelectual, interesses específicos da indústria, término do contrato, transição, força de trabalho e definição de disputa.

#### **4.6. As Vantagens da Parceria Estratégica no “Outsourcing”**

É unanimemente aceite a ideia de que as alianças estratégicas, são hoje consideradas um factor de vida nos negócios modernos. Ou seja, uma cooperação eficaz entre empresas ou áreas funcionais é uma das principais formas de alcançar objectivos estratégicos, tirando partido dos benefícios mútuos que serão obtidos por esta forma de gestão, essencialmente no incremento de vantagens competitivas associadas ao facto de se poderem reduzir os riscos de investimento no projecto<sup>2</sup> (Wheelen e Hunger, 1998).

Contextualizando o tema numa componente mais prática, podemos dizer que as actividades ou funções potencialmente compartilháveis são uma fonte poderosa de vantagem competitiva para as organizações e estes benefícios de partilhar tornam-se particularmente mais potentes caso existam custos conjuntos. Neste caso, estão a ser criados activos intangíveis, tais como partilha de know-how e diversificação tecnológica, sendo que o custo de criar este activo será suportado apenas uma vez na fase inicial, pois no futuro todo o processo será suportado pela introdução dos novos automatismos introduzidos (Porter, 1986).

Na mesma linha de pensamento, as parcerias estratégicas através do recurso ao “Outsourcing” e à racionalização da produção, não fogem à regra, pois têm permitido às organizações partilhar os riscos e, simultaneamente, garantir a flexibilidade necessária para competir num

---

<sup>2</sup> Outsourcing estratégico – Implica o estabelecimento de relações de cooperação entre a empresa-cliente e os seus principais fornecedores, o que inclui a partilha das responsabilidades na melhoria das tecnologias, flexibilidade e eficiência na cadeia operacional (Reis, 2008).

ambiente caracterizado por uma concorrência crescente, baseada em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos, orientação para o cliente e liderança através de custos. Mas não se pense que se ficam por aqui as vantagens deste processo. Para além das vantagens mencionadas, Bidault e Cummings (1994), reconhecem ainda a existência também de outras mais valias ocultas, ou, pelo menos não tão evidentes, sendo que estas derivam, sobretudo, do facto de permitirem o relacionamento e envolvimento de várias organizações com culturas, experiências, estilos de gestão e competências distintas.

Entre estas vantagens podem-se identificar; o know-how que é gerado e que pode constituir uma importante fonte de inovação e mudança; a possibilidade dos parceiros poderem fazer benchmarking e tomar contacto com algumas best practices, assim como, identificar fraquezas a partir da evidenciação das suas competências, e a oportunidade de poderem vir a ser alterados alguns processos de gestão, dado que os parceiros revelam-se muitas vezes mais exigentes do que os próprios clientes finais.

Em suma, é facilmente constatável que são inúmeras as vantagens da aposta na externalização, sendo mesmo por esta razão, que Ansoff (1977:163), menciona que “ o companheiro natural da vantagem competitiva é a sinergia da estratégia”, devendo estas ser compatibilizadas e idealmente uma deverá ser o complemento da outra. Ainda assim, é importante realçar a importância vital de um estudo detalhado deste processo, isto porque parafraseando Sá (2005, 152), “para que se obtenha uma aliança de sucesso, os benefícios potenciais devem compensar os custos e riscos em pelo menos 25%”.



## **PARTE II – Apresentação Funcional do Estudo – Projecto Empresa**

### **1. Enquadramento**

Numa era de competição particularmente intensa, a externalização, surge assim, como uma importante componente na tomada de decisão estratégica e uma importante forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias actividades empresariais. Este processo é visto por muitos gestores como a resposta ideal: uma opção que promete reduções de custos, melhor qualidade e, mais importante, a capacidade de libertar recursos para serem focados no negócio, concentrando-se em competências centrais. Mas o “*Outsourcing*” não oferece apenas reduções de custos: é de facto uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional, trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual das empresas.

No âmbito da actividade de um prestigiado Banco português (BP) e da externalização da sua operativa associada ao tratamento de valores, existem processos e mecanismos que são obsoletos quando analisados numa perspectiva de desenvolvimento tecnológico. Nesta medida, à luz de programas internos e dos objectivos de transformação operacional, com enfoque no desenvolvimento de estratégias de automatização e externalização da actividade operativa, tornou-se necessário desenvolver meios informáticos que permitam externalizar as suas actividades.

Nesta medida, numa linha de parceria estratégica procurando combinar competências de forma inteligente e proporcionando simultaneamente o aumento de rentabilidade, a diminuição do risco, o aumento da flexibilidade e um melhoramento substancial da capacidade de resposta às necessidades dos clientes e ao menor custo, apresenta-se o presente projecto como recurso para uma estratégia eficiente de desenvolvimento empresarial, tendo por base a versão moderna de “*Outsourcing*” denominada por Arruñada e Vasquez (2006) como “*Contract Manufacturing*”, aproveitando desde logo, um conjunto de activos que têm já vindo a ser criados com uma prestigiada empresa de transporte de valores (ETV) – especialista, noutros processos anteriores de melhoria da sua actividade operativa.

Nesta parceria é importante vincar a importância fulcral da existência de uma fonte poderosa de vantagem competitiva, com benefícios tais como; o know-how que é gerado e que pode constituir uma importante forma de inovação e mudança, a possibilidade de fazer benchmarking, a diminuição de investimentos, a obtenção de economias de escala e sobretudo redução de custos de coordenação através da introdução de novos standards e serviços web, como os que tentarei ilustrar na apresentação funcional dos próximos capítulos relativos às alterações a introduzir na actual estrutura operativa do BP.

O presente projecto será caracterizado por isso, por um tipo de “*Outsourcing*” particularmente cooperativo de base transaccional (migração de uma plataforma tecnológica para outra), cujo envolvimento do cliente e fornecedor estará ligado intimamente para fins estratégicos, denominado por Nam et al. (1995) como aliança estratégica.

Os capítulos subsequentes terão então o objectivo fundamental de apresentar as razões que levaram à adopção destes novos processos tecnológicos, assim como, o modelo que permitiu definir o “*Outsourcing*” como instrumento de competitividade do sector bancário, os objectivos do projecto, os meios de controlo e, fundamentalmente, a apresentação funcional de cinco novos processos operativos (recolha de valores de depósito de clientes especiais - CE, direcção geral do tesouro - DGT, depósitos directos - DD e cofres nocturnos - CN; abastecimento e recolha de valores em ATM; entrega de numerário a CE – gestão de trocos; abastecimento e recolha de numerário nos balcões e; gestão de ofertas não financeiras – ouro, medalhística, numismática e moedas comemorativas) que requerem alterações estruturais para uma melhor eficiência operativa do BP.

Em suma, pretendo apresentar as bases para o desenvolvimento de novos serviços mais eficientes sobre o ponto de vista tecnológico e operativo procurando agir como visionário em termos de eficiência operacional, permitindo apresentar no Banco um documento que lhes forneça ideias de futuro que possibilitem economizar tempo e recursos através da externalização das actividades, focalizando-se apenas em tarefas residuais de monitorização e controlo, o que actualmente não se verifica.

## **2. Objectivos do Projecto-Empresa**

Drucker (1969), define a gestão como a decisão racional e informada. Para o autor gerir consiste em governar uma organização, isto é, precisar os objectivos que os gestores pretendem atingir, a selecção e alocação dos recursos necessários para atingir os mesmos e, a capacidade dos gestores em avaliar o resultado das decisões, graças a uma recolha, tratamento e análise adequada de informações rápidas, completas, claras, relevantes e oportunas.

Mas para além desta visão, tem-se a acrescentar o facto de que os objectivos<sup>3</sup> estão directamente relacionados com a performance. Se por um lado, performance é o resultado final da actividade (Sá, 2005), por outro, a chave do sucesso está na diferenciação da concorrência em áreas de qualidade e serviços, focada em determinado segmento de mercado e que vá ao encontro das necessidades dos clientes e nas mais valias que estes possam obter pela adopção de um novo método de trabalho que lhes proporcione efectivas mais valias de futuro (Wheelen e Hunger, 1998).

Este projecto tem como característica a enfatização de tudo isso, permitindo ao Banco continuar com o seu projecto de inovação, centrado em competências “core”, recursos e ofertas cada vez mais facilitadoras do bem estar do cliente, permitindo a focalização em três chaves de sucesso que com certeza influenciarão a consolidação da sua reputação no mercado e possibilitarão ao mesmo tempo alcançar maior quota no seu sector de actividade.

Mas importa ainda mencionar que estratégia é sacrifício e dada a especificidade deste projecto-empresa ligado ao “*Outsourcing*” tem de se dar especial ênfase às alianças, perseguindo dois objectivos muito concretos; a compra de tempo e a multiplicação de pontos fortes (Sá, 2005), para que se possam combinar recursos e aproveitar sinergias de forma a criar vantagens competitivas.

Deste modo, um dos principais objectos deste projecto-empresa, visa a apresentação de um conjunto de requisitos que permitam desenvolver um mecanismo autónomo de interface entre

---

<sup>3</sup> Os objectivos são regras de decisão que habilitam a orientar e medir o desempenho da empresa ou actividade no sentido da consecução dos seus propósitos, funcionando como instrumentos de administração, que requerem que sejam feitas escolhas e compromissos a partir de um ponto de vista específico (Ansoff, 1977).

o BP e a ETV para criação de uma plataforma de ligação entre ambos os sistemas informáticos.

Assim, o objectivo principal desta medida visa permitir uma maior eficiência operacional, economizando-se tempo e recursos através da automatização de procedimentos, ao contrário do que sucede actualmente. A externalização de actividades do BP na ETV, pressupõe que as tarefas do Banco devam ser apenas residuais de monitorização e controlo, o que actualmente não se verifica, pretendendo-se para isso;

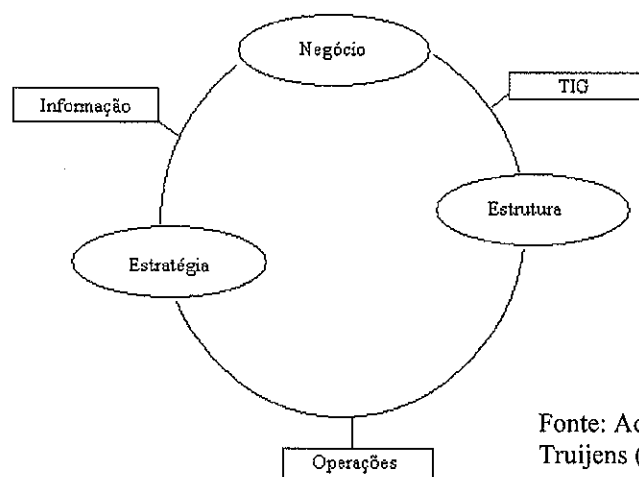
- Desmaterializar todo o sistema operativo BP através da automatização de processos, reduzindo ou eliminando aspectos relacionados com a inserção manual de dados;
- Realizar as operações de tratamento de numerário no sistema ETV e no final efectuar automaticamente o lançamento em contas BP;
- Preparar o sistema ETV para trabalho operativo suportado sem recurso à operativa directa assente nos balcões BP B0127 e B0457.
- Possibilitar a realização de pedidos de entrega de numerário através do BPnet tornando o processo mais célere e eficaz.
- Obter uma janela de processamento de vinte e quatro horas uma vez que a ETV não ficará condicionada à necessidade de aceder ao sistema BP.
- Potenciar e reforçar claramente a politica interna do Banco no sentido de externalizar cada vez mais a sua actividade, em função de se tratar de um desenvolvimento estrutural.

### 3. O Modelo que Permitiu Definir o “*Outsourcing*” como Instrumento de Competitividade no Sector da Banca

Antes de serem focalizados os aspectos relativos à apresentação funcional de um novo conjunto de ideias e processos na prossecução de mais e melhor eficiência operacional, é importante apresentar o modelo base adoptado pelo Banco na sua estratégia de transformação operacional, com enfoque no desenvolvimento de estratégias de automatização e externalização da actividade operativa.

Este modelo de gestão consiste em três eixos (negócio, estratégia, estrutura) e em três linhas que permitem posicionar melhor os problemas da organização (informação, operações, tecnologias de informação de gestão) – Figura 8.

Figura 8: Modelo de Gestão (“*Outsourcing*”)



O coração é o lugar de sustentação do negócio, que é coberto pela arquitectura representada na figura 8, sendo cada uma destas componentes primordial para investigar os campos de actividade detalhadamente e definir a melhor estratégia a adoptar. Ou seja, este modelo tem uma função essencial de gestão que permite delinear a estratégia de diversificação a desenvolver sem que o gestor seja um “expert” em termos de tecnologias de gestão.

Fazendo uma leitura conceptual do modelo e enquadrando as disciplinas de gestão estratégica, organizacional, operacional e de automatização levadas a cabo pelo Banco noutros âmbitos processuais, é fácil perceber que o requisito apropriado em termos operacionais no

serviço de valores e mais concretamente na área de controlo de numerário, devem estar fundamentalmente ligadas ao desenvolvimento de novas automatizações processuais ligadas às tecnologias de informação de gestão (TIG), como recurso de uma base contratual ligada através de serviços de “*Outsourcing*”. Dai a ideia de desenvolver um projecto piloto de interface entre o Banco e a ETV que permita a esta entidade uma melhor coordenação dos seus recursos numa base de aquisição de maior competitividade no sector bancário onde se insere, nomeadamente na implementação de novos métodos que permitam revolver um conjunto de problemas estruturais.

#### **4. A Tecnologia como Vantagem Competitiva**

Já na década de 1990, Porter, na sua obra “*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*”, referenciava que era claramente visível que a tecnologia afecta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, pois segundo o autor, as empresas “que conseguem descobrir uma tecnologia melhor para executar uma actividade do que os seus concorrentes ganham, portanto, vantagem competitiva” (Porter, 1990:158).

O que se tem verificado ao longo dos anos é que melhorar a capacidade de gestão, tornou-se de facto uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias tem redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um novo contexto e, novos contextos implicam mudança, acção, dinamismo.

A informação, potenciada pelas tecnologias de informação e de comunicação, assume assim, o papel e a importância devida na criação de valor, num mercado onde o conhecimento do cliente, dos concorrentes, dos fornecedores e restantes gestores económicos, se torna vital para a concepção e implementação de estratégias empresariais.

Neste âmbito, importa realçar uma vez mais, o conceito de negócio do modelo de gestão apresentado no capítulo anterior adaptado de Abcouwer & Truijens (2006), cujo conceito está intimamente ligado ao binómio serviço/mercado, incorporando pelo meio uma grande componente tecnológica de carácter transversal, procurando oferecer aos seus clientes

(internos e externos) uma oferta facilitadora do seu bem estar, da mesma forma que representa o economizar de tempo e recursos para a empresa através do potenciamento das TIG.

Remetendo esta contextualização para o âmbito do presente projecto, torna-se evidente que a instituição bancária alvo do presente estudo procura claramente a liderança tecnológica no seu sector de actividade e adopta para isso uma atitude agressiva procurando ser pioneira na mudança, podendo enumerar-se um conjunto de vantagens pela adopção desta conduta (Porter, 1990):

- **Reputação:** Visa o estabelecimento de reputação por ser pioneira ou líder, cujos imitadores terão dificuldade de superar.
- **Aprendizagem:** Sendo o pioneiro podem-se obter vantagens de custo e diferenciação, podendo estabelecer uma vantagem duradoura de custo e/ou diferenciação, se conseguir manter a sua aprendizagem por muito tempo.
- **Definição de Padrões:** Podem-se definir os padrões para a tecnologia ou para outras actividades, forçando os que se movem posteriormente a adoptar esses padrões.
- **Barreiras Institucionais:** Pode beneficiar de barreiras institucionais contra imitação, assegurando patentes ou sendo o primeiro no país, pode obter status especial junto de outras organizações, tais como, a Sibs Processos, Sibs SA, Banco de Portugal, CMVM).
- **Lucros Iniciais:** Pode desfrutar temporariamente de lucros altos devido a esta situação. Neste caso em concreto, beneficiando de uma redução de custos substancial pela automatização de processos sem recurso a intervenção manual na inserção de quaisquer dados.

Ao actuar como líder tecnológico o Banco pode obter não só vantagens competitivas, mas também vantagens de ser pioneiro na adopção da inclusão de novas tecnologias. Ainda assim, é importante realçar que tal comportamento poderá acarretar também algumas desvantagens, quer através dos custos de ser pioneiro, quer essencialmente por poderem vir a existir

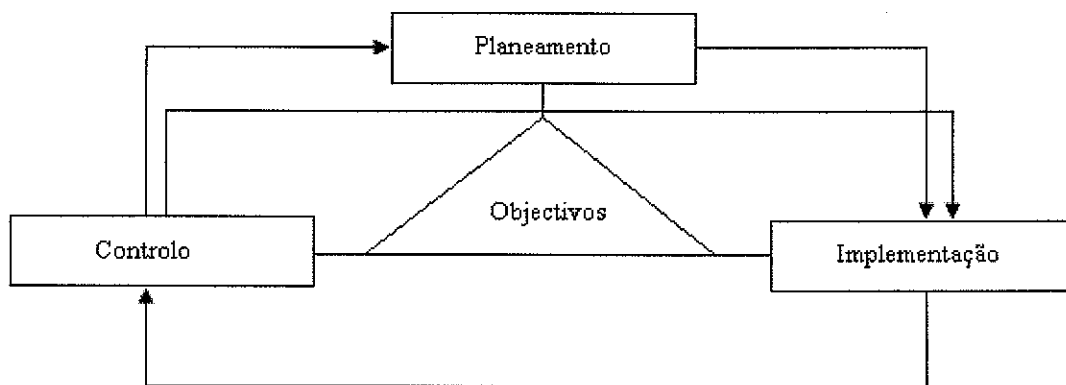
possibilidades de imitação de baixo custo, pois poderão existir condições para outras instituições bancárias poderem imitar a inovação por um custo inferior ao custo de inovação.

É indiscutível que a mudança encerra um risco potencial, mas sejamos realistas, praticamente todas as medidas elevado potencial o encerram. É nesta medida que a mudança terá sempre de ser vista como uma oportunidade, devendo desde logo, trabalhar-se de forma a evitar os riscos que lhes estão inerentes. Isto requer negociação, comunicação, competência de negócio e deve acima de tudo ser caracterizada pela confiança e alinhamento de valores (Duening e Click, 2005), sem nos esquecermos de que a transição deverá ser gerida cuidadosamente através de um plano de gestão de projectos eficiente e respeitar o papel estratégico definido pelos líderes ou gestores que o conduzem.

## 5. A Infra-estrutura Estratégica no Processo de “Outsourcing”

O ciclo da gestão inclui três vértices distintos, todos ligados entre si e sem princípio ou fim aparente – o Planeamento, a Implementação e o Controlo (Figura 9).

Figura 9: O Ciclo de Gestão



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (1998)

No desdobramento dos diferentes vértices deste ciclo, podemos dizer que a implementação estratégica segue-se à formulação estratégica, considerando as condições de sucesso para que aquela implementação seja conseguida, onde se incluem as alterações requeridas no sistema social, os princípios da tomada de decisão económica e os factores que determinam a eficácia



da alteração estratégica. Neste contexto, ainda se deverá ter em atenção a estrutura, que é o suporte daquela implementação, o planeamento da empresa, que é o instrumento de aplicação da decisão estratégica, onde deve ser considerada a liderança, e, por fim, o controlo de gestão para avaliar a estratégia implementada (Reis, 2008).

A vertente de controlo de gestão tem por finalidade verificar se a estratégia da empresa está a ser conseguida. Este pode ser definido como um esforço sistemático para fazer coincidir os indicadores de actividade com os objectivos da estratégia, estabelecer sistemas de informação da actividade desenvolvida, comparar a actividade actual com os standards (padrões) previamente estabelecidos, determinar a eventual existência de desvios e avaliar a sua importância, e ainda assegurar que todos os recursos da empresa estão a ser utilizados da maneira mais eficaz e eficiente possível para alcançar os objectivos da empresa (Reis, 2008).

Assim, a implementação diz respeito à própria execução do planeado e o controlo de gestão ao exercício de verificar as divergências entre o planeado e o executado, e as consequentes correcções nos ciclos seguintes.

Contextualizando esta vertente para o tema “*Outsourcing*”, esta análise remete-nos para um “Plano de Negócios de “*Outsourcing*” – Gestão de Projectos” (Duening e Click, 2005), isto porque embora o contrato de “*Outsourcing*” possa estar selado e assinado, este não providencia por si só a flexibilidade e responsabilidade necessária para gerir um projecto de continuação. Requer-se neste contexto um segundo documento, o plano de gestão do projecto, pois o contrato não nos evidencia os detalhes inerentes a um projecto desta dimensão. Este, necessita de ser fluido e estar adaptado às condições específicas das mudanças que se irão encontrar na empresa, devendo explicitar provisões relativamente aos ajustamentos que se irão verificar. Ao mesmo tempo este deverá conter detalhes básicos de gestão de projectos, tais como, objectivos, “milestones”, tempos de execução limites e, aspectos chave da definição do trabalho.

Paraphraseando Rascão (2008), as funções e os processos de gestão devem ser sempre apoiados com informação de qualidade e oportuna para alocar e gerir os recursos organizacionais, de modo a acompanhar a evolução e o controlo dos resultados de todas as unidades processuais.

Outros dos aspectos a ter em consideração na infra-estrutura do conhecimento de um projecto de “*Outsourcing*” quando dois sistemas computadorizados se interligam a partir de dois

diferentes locais físicos, é a manutenção da integridade e segurança da informação. Neste contexto terá de se saber gerir o desafio da mudança dos dados, assegurando que o software analítico dos sistemas não estão corrompidos ou possam vir a estar e implementando um efectivo sistema de “backup” e linhas guia de segurança (Duening e Click, 2005).

Na fase de implementação e controlo do processo, deve ainda ser constituído um grupo de trabalho ou se quisermos um comité permanente<sup>4</sup> no serviço de valores do BP – Controlo de Numerário, sendo que cada elemento ficará responsável por uma determinada área do projecto, de forma a que sejam desenvolvidos “testes em qualificação” e elaborados relatórios funcionais sobre as eventuais anomalias que venham a ser detectadas, de forma a que sejam corrigidas posteriormente pela área informática do BP.

Este comité administrativo deverá reunir-se semanalmente, passando em revista todos os assuntos do plano operacional do projecto, funcionando essencialmente como meio de comunicação e mecanismo de transmissão à organização de informação sobre o desenrolar das actividades inerentes ao projecto que se está a desenvolver.

Ainda assim, “quando se exige uma maior coordenação por ajustamento mútuo do que a proporcionada por postos de ligação, grupos de trabalho e comités permanentes, a organização pode designar um quadro integrador, ou seja, um posto de ligação com carácter de autoridade formal” (Mintzberg, 1995: 190). Neste sentido, deverá existir a inclusão de um indivíduo que estará sobreposto à equipa de trabalho sendo-lhe atribuído o poder de coordenação de todas as actividades, actuando como quadro integrador. Segundo Galbraith (cit in Mintzberg, 1995), a este elemento deverá ser dado o poder de aprovar as decisões já elaboradas, a possibilidade de poder intervir mais cedo no processo de decisão e o poder de controlo sobre esses mesmos processos de decisão.

Em termos estruturais, a equipa deverá ser constituída de forma divisionada, caracterizada numa descentralização global e verticalmente limitada (Mintzberg, 1995), sendo que cada elemento da equipa deve actuar autonomamente em termos de controlo dos processos operativos subjacentes à área que estará a testar, deixando todo o poder decisional para o quadro integrador – Figura 10.

---

<sup>4</sup> Agrupamento interdepartamental de natureza mais permanente, que se reúne regularmente para discutir assuntos de interesse comum (Mintzberg, 1995).