



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

**A CADEIA DE VALOR E OS MODELOS DE
*BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)***

Modelos de negócio na oferta portuguesa de serviços
de *outsourcing* de processos

André Filipe Rodrigues Ferreira

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**A CADEIA DE VALOR E OS MODELOS DE *BUSINESS PROCESS*
*OUTSOURCING (BPO)***

MODELOS DE NEGÓCIO NA OFERTA PORTUGUESA DE SERVIÇOS DE *OUTSOURCING*

por

André Filipe Rodrigues Ferreira

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação

Orientador: Vítor Manuel Pereira Duarte dos Santos

Agosto 2017

DEDICATÓRIA

Para a Rita

Para os meu Pais (Amadeu e Maria José)

Para a minha Irmã, Cunhado e Sobrinhos (Sandra, Pedro, Mariana e João Pedro)

É este zelo que, com ardentíssimo amor, devem exercitar os monges, quer dizer: Previnam-se uns aos outros com honra; Suportem mutuamente, com a máxima paciência, as enfermidades físicas e morais; Obedeçam-se à porfia uns aos outros; Ninguém procure o que julga útil para si, mas antes o que o é para os outros; Paguem castamente uns aos outros a dívida da caridade fraterna; Temam a Deus com amor; Amem o seu abade com sincera e humilde caridade; Nada absolutamente antepõem ao amor de Cristo, o qual todos juntos nos conduza à vida eterna.

Regra de São Bento (72, 3-11)

Bento de Núrsia (480 d.C. – 547 d.C.)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Vítor Santos todo o apoio e empenho na condução deste projecto e na orientação dada para a resolução das diversas dificuldades e obstáculos encontrados. Agradeço ainda a particularidade de ter sido capaz de o fazer sempre com um sorriso nos lábios e com palavras de incentivo, fundamentais em todas as fases.

Muito agradeço a disponibilidade, apoio, cortesia e amabilidade da Doutora Maria da Glória Fraga, do Doutor João Varajão, do Doutor Jorge Pereira e do Dr. Nuno Pignatelli – membros do *focus group* – sem os quais o contributo científico e adesão à realidade deste trabalho seriam, por certo, substancialmente inferiores.

Agradeço a todos aqueles a quem, por causa deste projecto, pude dar menos tempo e menos atenção que a devidamente merecida. Por fim, agradeço aos meus familiares mais próximos, a quem dedico este trabalho e, em particular, à Rita cujo apoio e incentivo incondicional senti sempre.

ARESUMO

Dada a importância de Portugal enquanto destino de *nearshoring* e *offshoring*, a par com o interesse que muitas organizações têm em libertar processos que não são *core* da sua cadeia de valor – terceirizando os mesmos –, reveste-se de elevado interesse a identificação da cadeia de valor dos diversos modelos de BPO existentes no mercado português. Através do recurso à investigação dos modelos de negócio presentes na literatura avaliaram-se os factores influenciadores da relação entre a rendibilidade de um dado serviço de BPO e o modelo de negócio praticado para esse serviço. Na mesma linha, não se olvidaram as relações estratégicas fornecedor-cliente e o impacto que os modelos de negócio têm nestas. Foi também avaliado o contexto de aplicação de modelos de negócio pelos *providers* de serviços de BPO. Em consequência disso, foi proposto um processo de decisão que articula os factores financeiros e não financeiros da relação contractual.

PALAVRAS-CHAVE

Outsourcing; Processos de Negócio; Engenharia de Serviços; Modelos de Negócio

ABSTRACT

Given the importance of Portugal as a destination of nearshoring and offshoring, along with the interest that many organizations perceive in free processes that are not the core of its value chain – outsourcing them – it is of great interest to identify the value chain of the several BPO models in the Portuguese market. Through the investigation of the business models presented in the literature, the relationship influencing factors between the profitability of a given BPO service and the business model practiced for this service were evaluated. On the same line, do have not been forgotten the strategic customer-supplier relationships and the impact that business models have on these. The context of the application of business models by BPO service providers was also evaluated. Therefore, a decision-making process which articulates the financial and non-financial factors of the contractual relationship has been proposed.

KEYWORDS

Outsourcing; Business Processes; Services Engineering; Business Models

PUBLICAÇÕES REALIZADAS NO CONTEXTO DESTA DISSERTAÇÃO

Ferreira, A., & Santos, V. (2017). A Cadeia de Valor e os Modelos de Business Process Outsourcing (BPO): Modelos de Negócio na Oferta Portuguesa de Serviços de Outsourcing (A. Rocha, B. Alturas, C. Costa, L. P. Reis, & M. Pérez Cota, Eds.) [Short Paper]. Lisboa: 12.ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (CISTI'2017). ISBN: 978-989-98434-7-9.

Ferreira, A., & Santos, V. (2016). A Cadeia de Valor e os Modelos de Business Process Outsourcing (BPO): Modelos de Negócio na Oferta Portuguesa de Serviços de Outsourcing (A. Azevedo, A. Sarmento, & L. Silva Rodrigues, Eds.) [Poster]. Porto: 16.ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI2016).

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Motivação & Justificação.....	2
1.3. Objectivos	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Business Process Management	5
2.1.1. Conceitos	5
2.1.2. Disciplinas/Áreas de Conhecimento.....	8
2.2. Outsourcing	9
2.2.1. Conceitos	10
2.2.2. Formas	12
2.2.3. Áreas.....	12
2.2.4. <i>Outsourcing</i> de Processos	13
2.2.5. <i>Robotic Process Automation (RPA)</i>	15
3. Metodologia	18
3.1. Descrição da Metodologia.....	18
3.2. Estratégia de Investigação.....	19
3.2.1. Identificação do Problema & Motivação.....	19
3.2.2. Definição dos Objectivos da Solução	19
3.2.3. Desenho, Desenvolvimento e Demonstração.....	20
3.2.4. Avaliação e Comunicação	20
4. Estudo	21
4.1. Descrição do Estudo	21
4.2. Proposta de Referencial	23
4.2.1. Fase 1 – Enquadramento e Contexto de Aplicação.....	25
4.2.2. Fase 2 – Modelo de <i>Score</i>	29
4.2.3. Fase 3 – Proposta de Tomada de Decisão.....	30
4.3. Validação	31
4.3.1. Descrição do <i>Focus Group</i> : Apontamentos Biográficos	31
4.3.2. Questões e Respostas.....	33
4.3.2.1. Resultados da Questão 1.....	33
4.3.2.2. Resultados da Questão 2.....	34
4.3.2.3. Resultados da Questão 3.....	34

4.3.2.4. Resultados da Questão 4.....	35
4.4. Análise e Discussão de Resultados	36
4.4.1. Quadro-Resumo e Análise	36
4.4.2. Modelo Pós-Validação.....	37
4.4.2.1. Fase 1 – Pós-Validação	43
4.4.2.2. Fase 3 – Pós-Validação	45
5. Conclusão.....	46
5.1. Contributos e Síntese do Trabalho Desenvolvido	46
5.2. Limitação do Trabalho Desenvolvido	47
5.3. Trabalho Futuro	47
Referências.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Funções Organizacionais vs. Processos (Benedict et al., 2013)	6
Figura 2.2 – Ciclo de Vida do BPM (Dumas et al., 2013)	7
Figura 2.3 – Ciclo do Processo de Negócio (Brocke & Rosemann, 2015)	8
Figura 3.1 – Processo da Metodologia <i>Design Science Research</i> (Peppers et al., 2008)	18
Figura 4.1 – Avaliação dos Principais Modelos de Negócio de BPO (Agrawal et al., 2014)	22
Figura 4.2 – Modelo de Tomada de Decisão (Fases do Processo)	25
Figura 4.3 – Processo de Decisão do Modelo de Negócio do Serviço de BPO (BPMN 2.0)	38
Figura 4.4 – Análise de Contexto e Enquadramento de Aplicação (subprocesso)	39
Figura 4.5 – Escolha do Comité de Avaliação (subprocesso)	40
Figura 4.6 – Definição dos Princípios de Valoração (subprocesso)	41
Figura 4.7 – Valoração dos Modelos de Negócio (subprocesso)	41
Figura 4.8 – Apresentação da Proposta de Tomada de Decisão (subprocesso)	42
Figura 4.9 – Avaliação da Proposta e Tomada de Decisão (subprocesso)	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – BPM vs. RPA (M. C. Lacity & Willcocks, 2016)	16
Tabela 2 – Membros Participantes no <i>Focus Group</i>	20
Tabela 3 – Principais Modelos de Negócio praticados no BPO presentes na Literatura	22
Tabela 4 – Exemplos de Temáticas de Reflexão sobre o Contexto de Aplicação	25
Tabela 5 – Relação entre os Modelos de Negócio e os Factores de Sucesso do BPO	27
Tabela 6 – Cálculo do VAL (exemplo)	29
Tabela 7 – Valoração do VAL na Ponderação Final do Modelo de <i>Score</i>	30
Tabela 8 – Quadro-Resumo do Modelo de <i>Score</i>	31
Tabela 9 – Notas Biográficas dos Membros do <i>Focus Group</i>	31
Tabela 10 – Questões Endereçadas ao <i>Focus Group</i>	33
Tabela 11 – Resposta à Questão 1 do <i>Focus Group</i>	33
Tabela 12 – Resposta à Questão 2 do <i>Focus Group</i>	34
Tabela 13 – Resposta à Questão 3 do <i>Focus Group</i>	34
Tabela 14 – Resposta à Questão 4 do <i>Focus Group</i>	35
Tabela 15 – <i>Focus Group</i> : Quadro-Resumo de Respostas	36
Tabela 16 – Incorporação de Melhorias e Correções Resultantes do <i>Focus Group</i>	37
Tabela 17 – Temáticas de Reflexão sobre o Contexto de Aplicação (Pós-Validação)	44
Tabela 18 – Quadro-Resumo do Modelo de <i>Score</i> (Pós-Validação)	45

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK	<i>Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
ITO	<i>Information Technology Outsourcing</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SI	<i>Sistemas de Informação</i>
SLA	<i>Service-Level Agreement</i>
TCE	<i>Transaction Cost Economics</i>
TI	<i>Tecnologias de Informação</i>
VAL	<i>Valor Actual Líquido</i>

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório oferece-se ao leitor um quadro de leitura do trabalho de investigação realizado, e a fundamentação prévia à realização deste. Este capítulo desagrega-se em três secções autónomas que se complementam e interrelacionam. Na primeira secção, relativa ao enquadramento, dá-se ênfase à explanação da problemática a estudar. A secção seguinte discorre sobre a justificação e motivação do autor para o estudo do tema. Por fim, como principal ponto, são enunciados na terceira secção os objectivos deste trabalho, que permitem assessorar o produto final e as conclusões do mesmo.

1.1. ENQUADRAMENTO

Apesar de existirem referências à prática de *outsourcing* de serviços de *software* por parte de empresas norte-americanas para a Índia, Irlanda e Israel no início da década de 1970, só a partir de meados da década de 1990 esta actividade assumiu um carácter massificado (Dossani & Dossani, 2015). Diversas organizações dos mais variados sectores acabaram por incorporar ao longo das últimas décadas algum tipo de serviço associado a este conceito, decorrente da necessidade sentida para a externalização de actividades que não constituíam a sua razão de ser ou a sua área de *expertise*. Várias das áreas externalizadas (recursos humanos, contabilidade, *procurement*, entre outros) constituíam um entrave a uma condução mais efectiva e mais eficiente da missão corporativa, ou eram desempenhadas de forma menos satisfatória que as restantes, comprometendo a cadeia de valor global da organização (Handley & Benton, 2009). Esta necessidade é espelhada comumente na linguagem empresarial pelo aforismo atribuído ao gestor e professor universitário norte-americano, percussor da designada gestão moderna, Peter Drucker: “*Do what you do best and outsource the rest!*”.

Se numa primeira etapa da aplicação do *outsourcing* se dava ênfase à externalização de um departamento ou função (um dos exemplos clássicos é a externalização da contabilidade ou função/departamento financeiro) correntemente o destaque é dado à externalização de processos (Fraga, 2012). No exemplo enunciado, o trabalho contabilístico externalizado cingir-se-ia apenas ao registo contabilístico mais comum (vulgarmente designado contabilidade financeira). Com o surgimento do *outsourcing* de processos, recordando uma vez mais o exemplo supracitado, dar-se-ia ênfase à terceirização de um ou mais processos relativos ao suporte financeiro da empresa (desde os registos contabilísticos até ao reporte financeiro e fiscal). Passara-se, portanto, do *outsourcing* adscrito a uma função para o *outsourcing* que transpõe diferentes departamentos e funções corporativas. No fundo, o que se externaliza são os diversos componentes da realização do trabalho corporativo com influência contabilística e financeira: gestão de pagamentos e recebimentos, registo contabilístico de documentos, preparação e entrega de documentos fiscais, elaboração de *reporting* financeiro, entre outros – todos eles processos ou conjuntos de processos relativos à área financeira da organização (transpondo, contudo, as fronteiras da função/departamento financeiro). Pensando-se numa diferente unidade organizacional, podemos facilmente conceder que é hoje possível requerer os serviços de uma entidade externa para a realização de um serviço de triagem ou empacotamento de encomendas – processos de um conjunto mais vasto – sem que com isso a

função empresarial de aprovisionamento seja completamente externalizada, ou sem que o valor estratégico desta seja transmitido a terceiros.

Nas entidades orientadas em função de processos – e apenas nestas – são passíveis de serem terceirizados processos que não constituam uma área nevrálgica ou de *expertise* da organização, e não departamentos ou unidades funcionais da empresa. Justapõe-se a esta prática uma visão holística e interdepartamental da organização (Gerbl, Mclvor, Loane, & Humphreys, 2015). Duas propriedades do *Business Process Outsourcing* (BPO) que se abordam no presente trabalho prendem-se com a pluralidade de áreas de actuação abrangidas, e já parcialmente citadas, e com várias formas de comercialização dos modelos de negócio anteriores, que a título exemplificativo poderemos cindir em dois grandes grupos: os valores contractuais fixos ou não indexados a nenhuma unidade de execução do projecto (e.g., número fechado de horas de apoio, número de colaboradores alocados) e os valores contractuais por transacção (e.g., número variável de horas de apoio, número de *tickets* colocados numa dada plataforma de suporte, n.º de transacções realizadas). É sobre esta configuração da prática do *outsourcing*, o BPO, e em grande medida sobre as duas propriedades apresentadas sobre os modelos de negócio comercializados que versa o presente trabalho.

1.2. MOTIVAÇÃO & JUSTIFICAÇÃO

O movimento internacional protagonizado pelo surgimento de modelos de execução externa de actividades revolucionou a forma como grande parte das tarefas ou processos não *core* das organizações são desempenhados e, por conseguinte, a forma como os recursos, financeiros e não-financeiros, libertados pelas vantagens competitivas propiciadas por essa terceirização são capazes de influenciar o posicionamento estratégico, a capacidade de crescimento e fortalecimento financeiro das organizações. De forma consistente, o sector do *outsourcing* cresce desde há várias décadas, pautando uma tendência de actuação mundialmente generalizada, sendo pelo menos uma das componentes dos portfólios de serviços de um número significativo de empresas relevantes no sector das Tecnologias de Informação (TI). Segundo a Gartner, em 2010, o mercado conjunto de BPO e *Information Technology Outsourcing* (ITO) representava 442 mil milhões de dólares. Em 2011, o BPO representava de forma autónoma um volume de negócios mundial de 279 mil milhões de dólares (M. C. Lacity, Solomon, Yan, & Willcocks, 2011) e em 2013 perfazia já os 304 mil milhões de dólares (M. C. Lacity & Willcocks, 2014).

O *outsourcing* está a mudar as fronteiras estratégicas e operacionais das empresas e Portugal está cada vez mais na rota internacional da terceirização de serviços. Um estudo realizado em 2015 pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, em parceria com a Associação Portugal Outsourcing, evidencia os diversos aspectos da atractividade do mercado português para a realização deste tipo de actividades, corroborando a tendência enunciada (Nova SBE & Portugal Outsourcing, 2015). Das várias vantagens competitivas salientadas é dado particular ênfase à qualidade das infra-estruturas (com especial relevo para as infra-estruturas tecnológicas de redes de comunicação e Internet), o crescimento económico associado à área da inovação e a disponibilidade de quadros altamente qualificados, juntamente com centros de investigação e formação especializados.

Pela relevância económica do sector e a sua transversalidade no tecido empresarial português, pelo seu dinamismo e base tecnológica, a premência deste estudo justifica-se pela inter-relação, nunca realizada em investigações anteriores, de três factores:

1. A relação entre modelo de negócio e o aumento do valor acrescentado ou rentabilidade da organização, traduzido num maior Resultado Líquido ou num maior Retorno dos Capitais Próprios (*Return On Equity*, ROE);
2. O alinhamento estratégico da relação fornecedor-cliente decorrente do modelo de negócio praticado; e
3. A realidade da oferta de serviços de BPO no mercado português.

Pretende-se, assim, analisar de que modo a coadunação dos modelos de negócio com a prática de serviços de BPO pode contribuir para o aumento do valor acrescentado no âmbito geral da actuação da organização, propósito último de qualquer entidade empresarial presente numa economia de mercado. A esta análise subjazará, como panorama de referência, a realidade do mercado português e o conjunto das ofertas dos *providers* de *outsourcing* de processos que actuam no mercado nacional.

1.3. OBJECTIVOS

O estudo tem como primeiro propósito a sistematização da temática da terceirização de processos, enquadrando-a histórica e espaço-temporalmente, relacionando-a com particular enfoque na valorização do serviço prestado. Vai avaliar-se em que medida esta política de gestão – terceirização de processos – pode contribuir para a agilização e incremento da eficiência dos processos corporativos, ganhos em economias de escala, redução de custos operacionais, entre outros.

Da necessidade de regular financeiramente a relação entre fornecedor e cliente provém a necessidade de uma justa repercussão do valor cobrado pelo serviço prestado, podendo os modelos de negócio (valor por transacção, valor hora, valor fixo, valor por n.º de tarefas/actividades desempenhadas, apenas para citar os mais relevantes) dos serviços de *outsourcing* ser vistos de duas macro-perspectivas: a do cliente e a do *provider*.

No que à perspectiva da oferta do serviço diz respeito, a questão primordial tem que ver com a correspondência entre o modelo de negócio aplicado a determinado contracto ou projecto¹ e a maximização da sua rentabilidade. Ainda assim, mesmo que um dado projecto ou contracto sejam rendíveis não se garante *à priori* uma relação comercial verdadeiramente plena. Importa sublinhar a existência de outros factores igualmente relevantes que devem ser garantidos, tais como a qualidade da relação mantida com o cliente (evitando atritos que propiciem baixas taxas de retenção), a capacidade de medir os resultados do acordo ou a diligência na resolução de qualquer dissonância de entendimento que tenda a diminuir a qualidade do serviço prestado. Legitimamente, é também esperado pelo *provider* fornecer o serviço atendendo à sua estrutura de custos, majorando-o na margem requerida pela administração e concretizada pelo modelo de negócio aplicado.

¹ O uso de uma outra expressão, para os efeitos do presente trabalho, equivaler-se-á.

A análise realizada neste trabalho de investigação versa sobre esta última perspectiva, a do fornecedor do serviço de *outsourcing*, e particularmente a perspectiva do *provider* de serviços de BPO. Deste modo, o principal objectivo deste trabalho de pesquisa traduz-se na seguinte questão de investigação: qual o método mais acurado de mensuração do valor a cobrar pela terceirização de um processo pela entidade proponente de um serviço de BPO?

A resposta à questão de investigação só é possível quando alicerçada em objectivos específicos que, como segmentos delimitados da realidade em análise, propiciam uma investigação e conclusão sustentadas e um produto final mais rico e transversal. Assim sendo, os objectivos específicos deste trabalho de investigação são:

1. Identificar quais os principais modelos de externalização de processos existentes mundialmente e expressos na literatura;
2. Enumerar e enquadrar teoricamente os diferentes modelos de negócio de BPO praticados;
3. Tipificar os diferentes modelos de negócio por tipo de processo;
4. Avaliar a pertinência da aplicação dos modelos de avaliação de *performance* financeira (e.g., ROI, VAL e outras métricas) aos projectos/contractos de BPO.

A ossatura deste trabalho tem como pontos basilares o estudo e a reflexão crítica sobre a cadeia de valor dos modelos de BPO, a identificação dos actuais modelos de negócio, a análise do mercado português (no que à oferta deste tipo de serviço diz respeito) e a perspetivação de modelos futuros de evolução (incrementais ou de ruptura).

Para além da resposta à questão central desta pesquisa é intuito deste trabalho propor melhorias quer nos processos de actuação dos *providers* destes serviços bem como no processo de mensuração dos valores de venda dos serviços de BPO. Por último, a construção deste trabalho tem adicionalmente a intenção de que este seja tão flexível quanto possível, por forma a poder dar lugar à análise da problemática na perspectiva do requerente de serviços de BPO, bem como ao alargamento do estudo e sistematização da temática na realidade portuguesa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Depois de estabelecidos os objectivos de estudo, como em qualquer trabalho de investigação, é fundamental adentrar na produção científica existente e reconhecida pela academia, por forma a coligir o cerne do corpo de conhecimento publicado até à actualidade, e sobre a qual se pretende reflectir. Deste modo, este capítulo está dividido em duas secções: uma que trata o *Business Process Management* e outra que versa sobre o *Outsourcing*. O primeiro, enquadrador do estudo dos processos de negócio e, o segundo, enquadrador da prática de gestão aqui estudada.

2.1. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

A compreensão integral do *outsourcing* de processos passa, de forma necessária, pela compreensão da essência do processo enquanto mecanismo de orientação e execução das actividades organizacionais. Importa, por isso, em traços gerais, apontar os pontos-chave da disciplina de gestão que versa sobre os processos, o *Business Process Management* (BPM).

2.1.1. Conceitos

A evolução da orientação em função de processos teve como ponto nevrálgico de desenvolvimento o início da década de 1990 (Weske, 2012). No início desta década as empresas começavam a enfrentar um forte desafio colocado pelo início do designado mercado globalizado (Pellicelli, Meo, & Cioffi, 2012), potenciado pelas novas tecnologias de informação e comunicação. A este desafio foi necessário responder com uniformização, inovação, fomento da agilidade e eficiência operacionais (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013). Na concepção institucional aqui veiculada o verdadeiro activo de uma organização são os seus processos, ou seja, a forma como se organiza e de como dispõe internamente dos seus recursos com vista à concepção de produtos e/ou serviços de excelência (Dumas et al., 2013), e como a partir destes se diferencia dos concorrentes.

Com o desenvolvimento do BPM nasce também a possibilidade de reflectir criticamente sobre a *performance* dos vários processos corporativos e, por inerência, avaliar a *performance* corporativa. A influência das tecnologias de informação trouxe para a ribalta esta temática e diversas *Enterprise Architectures* incluíam nos seus quadros conceptuais o processo como a unidade primária das actividades organizacionais (e.g. Framework de Zachman). Surgem modelos de referência como o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) ou o *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) que postulam a ideia de melhores práticas (processuais), e a contabilidade começa também a considerar o processo como objecto de controlo e como veículo de mensuração da *performance* corporativa através do *Activity-Based Costing* (ABC) (Brocke & Rosemann, 2015). Nesta época surgem adicionalmente as primeiras soluções tecnológicas de suporte ao BPM, substituindo os sistemas de gestão de *workflows*.

O *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK) – manual técnico compilador do corpo de conhecimento daquela disciplina – define o *Business Process Management* como a disciplina de gestão que postula que os objectivos organizacionais são melhor

alcançados através da gestão dos processos empresariais da organização (por contraposição com a visão departamental ou funcional da organização). Compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para dirigir uma organização, não apresentando, contudo, a prescrição de um *modus faciendi*. Dumas et al. (2013) definem o BPM como a arte ou ciência de supervisionar a realização do trabalho numa organização de modo a garantir resultados consistentes e aproveitar as oportunidades de melhoria. Uma visão mais holística é dada pela consultora Business Process Management, Inc. que define o BPM como a disciplina que envolve qualquer combinação de modelação, automação, execução, controlo, medição e optimização de fluxos de actividades empresariais, apoiando metas corporativas, abrangendo sistemas, funcionários, clientes e parceiros dentro e para lá das fronteiras da empresa. Por sua vez, na respectiva entrada do seu Glossário de TI, a Gartner traça como desígnio da disciplina a melhoria dos resultados da *performance* do negócio e o incremento da agilidade operacional.

A visão clássica de uma organização assenta na sua desagregação por um conjunto de funções organizacionais (concepção verticalizada da empresa). Pode definir-se a função como a divisão do trabalho de acordo com um conjunto, particular, de competências ou capacidades profissionais (são exemplo clássicos as Vendas, Produção, Recursos Humanos, Logística, entre outros). As funções empresariais são vistas como centros de excelência dentro de uma organização, reunindo pessoas e ferramentas especializadas para uma dada profissão, disciplina ou área de conhecimento (Benedict, Bilodeau, & Vitkus, 2013).

Os processos de negócios, por seu lado, são um conjunto de actividades que transformam um ou mais *inputs* num *output* (produto, serviço ou a combinação de ambos) de valor para um cliente (externo ou interno). Dada a grande complexidade requerida para a produção da maioria dos produtos e serviços é exigida a contribuição de várias funções de negócio para levar a cabo um dado processo. A Figura 2.1 representa a transversalidade dos processos (e subprocessos, que são na prática partições destes) sobre as funções organizacionais. Um processo de negócio pode requerer a intervenção de recursos de inúmeras áreas funcionais nas quais se realizam as diferentes tarefas processuais.

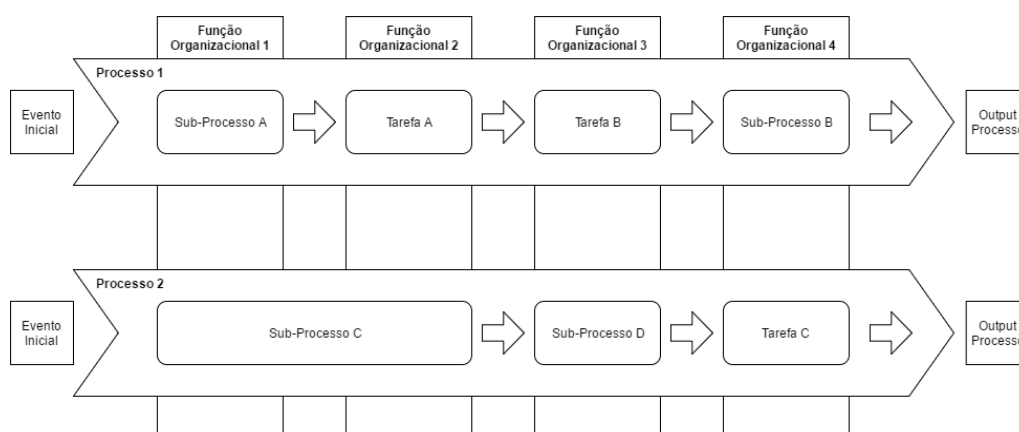


Figura 2.1 – Funções Organizacionais vs. Processos (Benedict et al., 2013)

Um dos conceitos-chave propostos pelo BPM assenta no facto de todo o trabalho da gestão do processo do negócio estar previsto e definido num ciclo. O Ciclo de Vida do BPM, como é

tradicionalmente definido, propõe um conjunto de etapas que tem por base uma lógica PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

O primeiro passo, correspondente às duas primeiras fases do ciclo, está relacionado com a identificação do processo e planeamento estratégico da intervenção a realizar neste (será a fase de recolha de informação processual e organizacional). Culmina com o mapeamento do modelo AS-IS (descrição do modelo tal como existe correntemente). O segundo passo tem como finalidade analisar criticamente o modelo AS-IS, verificando questões metodológicas e de *performance*, que serão tidas em conta aquando da etapa de redesenho do processo. São propostas um conjunto de melhorias, tendo em conta a exequibilidade das mesmas (particularmente no que concerne à disponibilidade de recursos) e os objectivos estratégicos. O *outcome* deste trabalho é a apresentação de um modelo TO-BE, um modelo do processo revisto e melhorado, na medida do praticável, e que irá ser implementado em substituição do anterior. O processo de implementação deverá ser tão cauteloso quanto possível uma vez que vai alterar o *status quo* dos seus intervenientes (e.g. organização do trabalho, relações de poder, realocação de recursos, assimilação da nova mecânica processual). Uma implementação deficiente poderá causar transtornos organizacionais relevantes, como a paragem da produção de um dado produto ou serviço (conduzindo a conseqüentes perdas financeiras), decréscimo dos *Key Performance Indicator* (KPI) do processo e decréscimo dos índices de produtividade e satisfação laborais. O número de iterações do ciclo deverá ser o desejado pela organização, por forma a melhorar continua e ininterruptamente os seus processos de negócio (M. C. Lacity & Willcocks, 2014).

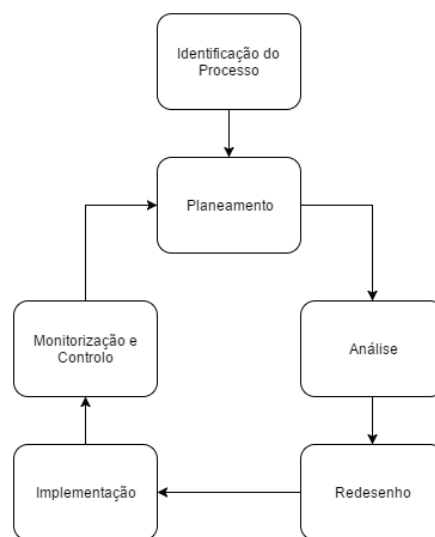


Figura 2.2 – Ciclo de Vida do BPM (Dumas et al., 2013)

A Figura 2.2 sintetiza com clarividência o descrito como uma das “pedras-de-toque” do BPM: a problemática da *performance* dos processos. Só se mapeia um processo para o analisar, só se analisa um processo para melhorar ou corrigir o seu desempenho. Com esta ideia em mente, e tendo em conta o Ciclo de Vida do BPM, é necessário definir uma iteração mais fina para cada um dos processos – um processo de avaliação de processos – que poderá ser desempenhado tantas vezes quanto necessário. Brocke e Rosemann (2015) propuseram um processo que percorre os vários pontos-chave do modelo anterior, com ênfase particular na reacção a problemas de desempenho. Há uma preocupação latente pela *compliance*, pela medição dos resultados da intervenção, pelo

estabelecimento de critérios e métricas de *performance*, *benchmarks* de mercado e pela auscultação da experiência dos clientes. Postula, ao contrário do Ciclo de Vida do BPM, um modo de cumprimento do processo de reestruturação de um processo.

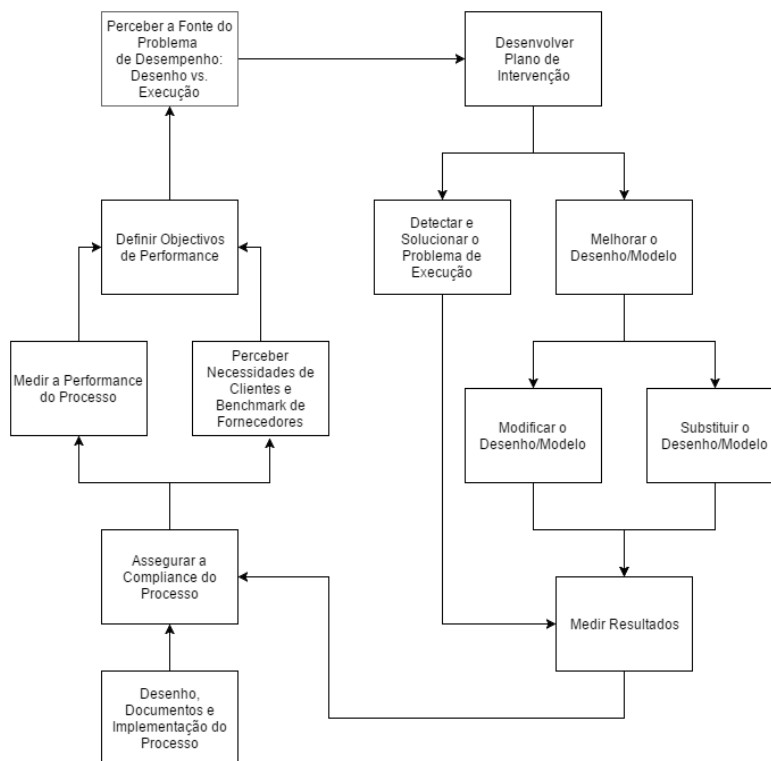


Figura 2.3 – Ciclo do Processo de Negócio (Brocke & Rosemann, 2015)

Como em qualquer outra disciplina, a sua persecução e a adopção das suas políticas subjazem à preconização de um conjunto de vantagens organizacionais. São elas (i) a optimização do desempenho ao longo do processo, (ii) a melhoria do planeamento e projecções, (iii) a superação dos obstáculos departamentais, (iv) a deferir do *benchmarking* interno e externo das operações e (v) a organização/definição dos níveis de alerta em caso de incidente e análise dos potenciais impactos.

2.1.2. Disciplinas/Áreas de Conhecimento

Com a densificação das matérias abordadas pelo BPM, e pela diversidade de propósitos exigidos à disciplina, foram sendo constituídas diferentes subdisciplinas (áreas de intervenção). De forma sintética podemos considerar dois grandes grupos: a modelação de processos e a avaliação da *performance* de processos, com todas as ramificações daí provenientes. Determinados autores propõem, tal como o BPO CBOK, um conjunto de 8 disciplinas ou, numa acessão mais abrangente, áreas de conhecimento. A estrutura do BPO CBOK, na sua versão 3.0, atribui a cada capítulo cada uma destas oito áreas de conhecimento, a saber: Modelação de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gestão de Desempenho de Processos, Transformação de Processos, Organização da Gestão de Processos, Gestão de Processos Corporativos e Tecnologias de BPM.

O primeiro grupo – até ao Desenho de Processos – tem como fim a recolha de toda a informação do processo (recursos, fases, tarefas, pontos de decisão, restrições de execução, entre outros) e o mapeamento AS-IS do actual processo (e respectivos subprocessos), validando-o metodologicamente e reflectindo sobre o estado corrente do processo. Por forma a dotar o corpo científico de uniformidade foram produzidos ao longo dos anos, particularmente ao nível da representação e notação gráfica de processos, um conjunto de ferramentas que tentam universalizar e alinhar a forma como os processos devem ser graficamente transcritos para um modelo compreensivo. O mais relevante conceito, e notação mais popular, é o *Business Process Management Notation (BPMN)*, actualmente na sua versão 2.0 (von Rosing et al., 2015). O surgimento de linguagens de modelação foi particularmente influenciado pela engenharia de *software*, e mais especificamente pelo UML, ainda que com objectivos distintos deste último².

O trabalho até aqui realizado será o material de trabalho da avaliação da *performance* de processos (restantes áreas de conhecimento). Este último grupo de subdisciplinas, fazendo uso de ferramentas tecnológicas apropriadas³, avalia os modelos TO-BE a implementar bem como as melhorias expectáveis propostas por estes (alocação de menos colaboradores à actividade X, redução do tempo de execução do processo Y em 1 hora, entre outras). São particularmente úteis na simulação e a avaliação de cenários (*what-if analysis*), conducentes a melhorias transformacionais, bem como na monitorização dos KPI dos processos (muitas das ferramentas permitem um grau de integração interessante com as aplicações e tecnologias de informação existentes na organização).

2.2. OUTSOURCING

O surgimento em plenitude da prática do BPO apenas ganha notoriedade, como experiência verdadeiramente disseminada, desde o início do século (Dossani & Dossani, 2015; Oshri, Kotlarsky, & Gerbasi, 2015). Neste paradigma não se externalizam funções ou departamentos, mas processos organizacionais. Este quadro económico tornou-se exequível uma vez que muitas das tarefas empresariais realizadas actualmente ultrapassam, na grande maioria das vezes, a tradicional barreira do departamento (Lynch, 2006). A difusão do modelo apenas espelha a tendência internacional de *downsizing* (redução de certos níveis hierárquicos, traduzidos nas denominadas *flat organizations*) e disseminação de execução de actividades interdepartamentais, funcionando como ferramenta de alinhamento estratégico. De modo a conhecer amplamente a temática do *Outsourcing*, e mais particularmente do BPO, é importante compreender os diversos conceitos, formas, áreas funcionais de intervenção e modelos de comercialização típicas do BPO.

² O BPMN distingue-se da *Unified Modelling Language (UML)* pela sua abordagem orientada a processos, com vista à modelação de sistemas (em sentido lato). Por sua vez, o UML, tem uma abordagem orientada a objectos tendo em vista o desenvolvimento de aplicações. Enquanto o BPMN se foca primordialmente nos processos de negócios, o UML centra-se essencialmente no *design* de *software*.

³ As aplicações que servem os vários propósitos do trabalho de gestão de processos (modelação, análise e monitorização) são designados *Business Process Management Suites (BPMS)*. Os principais *players* deste mercado são o iGrafx, o BizAgi Studio, o Oracle BPM Studio, o Bonita BPM, entre outros.

2.2.1. Conceitos

A palavra *Outsourcing*⁴, de acordo com diversos⁵ trabalhos citados por Arnold (2000), provém da expressão inglesa “*outside resource using*”, e designa o acto de aquisição ou subcontratação de um fornecedor externo⁶ para a realização de uma actividade, processo ou função corporativa, produzida ou executada até ao momento pela organização, de acordo com objectivos e indicadores de *performance* previamente definidos (Handley & Benton, 2009).

Loh e Venkatraman (1992) tentavam já no início da década de 1990 empreender um modelo que suportasse a motivação e a justificação da terceirização de serviços de TI, onde mapeavam as principais diferenças entre *outsourcing* e *insourcing*, justificando as vantagens da então neoestratégia. Contudo, foi desde o início do século que a produção científica sobre a temática da terceirização de actividades, funções e processos se tornou mais intensa e diversificada (Baraldi, Proença, Proença, & Castro, 2014; Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006).

A atractividade e atenção dos académicos foi crescente nos anos que se seguiriam, empolgados sobretudo pelo leque de possibilidades proporcionadas pelo *outsourcing* para a reinvenção das organizações. A terceirização veio permitir um ajustamento das fronteiras da empresa em resposta às pressões económicas externas e, por possibilitar a consolidação estratégica através da reestruturação das actividades organizacionais, estimular o crescimento e aprofundamento das suas áreas *core* (Bustanza, Arias-Aranda, & Gutierrez-Gutierrez, 2010).

Liang et al. (2016), numa transversal e exaustiva contribuição feita para a sistematização das principais trajetórias e linhas orientadoras do *outsourcing* de TI, concluíram que apesar das inegáveis vantagens enunciadas sobre a prática do BPO muitas organizações tendiam a descartá-la das suas opções estratégicas temendo níveis de serviço pobres, incerteza nos montantes exigidos (não adequação do modelo de negócio praticado ou negociado com o *provider*) e a perda potencial de recursos e capacidades críticas. Em linha com o descrito, subsistem ainda diversas interrogações sobre o BPO – predominantemente no campo empresarial – tais como o seu custo efectivo, o alinhamento estratégico do processo externalizado com os restantes processos desempenhados pela organização – e da organização com o *provider* do serviço de *outsourcing* –, a diminuição do controlo e monitorização sobre essa parte da acção corporativa, a dependência externa e a abertura de processos e informação internas a entidades externas, entre várias outras problemáticas apontadas pelos opositores desta prática, motivadas sobretudo por implementações menos conseguidas deste modelo de gestão (McIvor, Humphreys, Wall, & McKittrick, 2009).

Pelas preocupações apresentadas pode corroborar-se a ideia de Lahiri e Kedia (2009) que postula a ideia de que a qualidade da parceria servirá como um preditor fidedigno do sucesso da adopção de

⁴ Em língua portuguesa podemos assumir o termo *Terceirização* como sendo o equivalente mais ajustado à expressão inglesa, e que será encontrado, a espaços, no presente trabalho.

⁵ Bühner e Tuschke (1997), Koppelman (1996), Quinn e Hilmer (1994), e Zahn, Barth e Hertweck (1998).

⁶ Alguns autores fazem a separação entre *outsourcing* interno e *outsourcing* externo. O primeiro como resultado da passagem a uma outra área funcional ou departamental da organização a responsabilidade pela produção/execução do bem/serviço, e o segundo como sendo a realização feita por uma entidade independente da organização (ou do grupo empresarial em que se insere).

um modelo de BPO. A relação fornecedor-cliente deverá, por isso, suplantar a simples cooperação eficiente, ou seja, deverá sublinhar o facto de que o controlo dos mecanismos de *performance* deve ser alinhado e garantido por ambas as partes (Liang et al., 2016)⁷. A relação mantida e desenvolvida entre um cliente e um fornecedor é consubstanciada, para além das questões contratuais (formais e informais) e da negociação de exigências técnicas, principalmente pelo modelo de negócio do *provider* dos bens/serviços. Quer isto dizer que é a forma como a empresa realiza dinheiro que define, com todas as repercussões daí decorrentes, a relação desta com o cliente. A utilização do conceito *relação* congrega todo o conjunto de temas como a satisfação do cliente, a cooperação estratégica na melhoria contínua do processo, a flexibilidade e alinhamento para a realização de alterações a um processo já em produção, a satisfação de métricas de financeiras e não financeiras de desempenho do processo, entre outros.

Apesar de existir uma vasta oferta de serviços de *outsourcing*, o conjunto de modelos de negócio – base em que são transaccionados esses mesmos serviços – é limitado ou não completamente coadunado com a oferta de serviços inovadores (Kotlarsky, Oshri, Lee, & Jarvenpaa, 2015). Muita da consideração económica e estratégica, clássica, feita sobre o *outsourcing* é ancorada sobre as perspectivas *resource-based view* (RBV) e *transaction cost economics* (TCE) (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006; M. C. Lacity, Willcocks, & Khan, 2011). Na senda da utilização da teoria dos custos de transacção, Arnold (2000) sugere uma combinação entre esta teoria e as competências *core*, balanceando a especificidade de um dado processo ou função empresarial com a sua relevância estratégica, tentando avaliar a necessidade e a tipologia de *outsourcing/insourcing* aplicável (e o equilíbrio óptimo) a cada circunstância. Várias soluções híbridas de modelos e conceitos de enquadramento da tomada de decisão na área do *outsourcing* têm sido propostas.

No que respeita a modelos de negócio a literatura apresenta uma lacuna considerável havendo, a espaços, um número reduzido de iniciativas científicas que versam sobre a relação do *outsourcing* com o *Firm Value*⁸ (Duan, Grover, Roberts, & Balakrishnan, 2014), mas não especificamente sobre a relação entre o modelo de negócio e a rendibilidade da empresa (*performance* financeira corporativa), sobre a relação entre o modelo de negócio e a rendibilidade de um projecto/contracto, ou entre o modelo de negócio e alinhamento estratégico, na área particular do *outsourcing* e do BPO. Algumas das publicações mais recentes versam adicionalmente sobre o custo ou valor de transacção, uma vez mais desgarradas do BPO (Alaghehband, Rivard, Wu, & Goyette, 2011; Schermann, Dongus, Yetton, & Krcmar, 2014).

A avaliação individual e casuística dos diversos projectos ou contractos – e conseqüentemente dos modelos de *pricing* subjacentes – tende a ser feita recorrendo principalmente ao *Return on Investment*⁹ (ROI) (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi, & Papadopoulos, 2014; Tjader, May, Shang, Vargas, & Gao, 2014). Numa perspectiva mais global, no quadro geral da avaliação da *performance* empresarial e dentro de um sistema de informação contabilístico-financeiro integrado, esta avaliação pode alternativamente ser feita de acordo com as prescrições próprias do controlo de gestão, sendo

⁷ Esta preocupação é endereçada de forma clara pelos modelos de negócio mais recentes, como o *gainsharing* (veja-se a este propósito o capítulo 4).

⁸ Ou *Enterprise Value*. De acordo com a metodologia de avaliação dos *cash flows* é o valor do somatório da dívida total de financiamento acrescido do valor dos capitais próprios da entidade (Menezes, 1999).

⁹ ROI = (Rendimentos do Investimento – Gastos com o Investimento) / Gastos com o Investimento.

o ABC uma das metodologias de custeio mais difundidas em grandes grupos económicos (Jordan, Carvalho das Neves, & Azevedo Rodrigues, 2015). Na prática, estas metodologias de valoração da rendibilidade do investimento conduzem a um ponto de referência comum: o conhecimento do rendimento efectivamente obtido, depois de expurgados todos os gastos directamente imputáveis ao projecto ou contracto ou, numa óptica de caixa, o valor efectivamente recebido depois de expurgados todos os pagamentos imputáveis ao projecto no horizonte previsual, sendo o VAL uma das métricas financeiras amplamente difundidas.

No que concerne à parte metodológica de recolha de informação, as análises empíricas individuais ou estudos sectoriais são predominantemente realizadas através de questionário ou estudo de caso (Chou, Techatassanasoontorn, & Hung, 2015; Liang et al., 2016).

2.2.2. Formas

Existem diversos modelos de negócio, partilhados em grande medida com a maioria dos prestadores de serviços de TI, que sustentam, concomitantemente com outros factores corporativos, o valor acrescentado pela organização decorrente da sua laboração. São exemplos destes modelos (i) o valor contractual fixo de recursos (número fechado de horas de apoio, número de colaboradores alocados, (ii) o valor por transacção (número aberto/variável de horas de apoio, número de tickets colocados numa dada plataforma de suporte, etc.), (iii) o *pay-per-use* e o (iv) *gainsharing*.

Segundo Lacity et al. (2011) os modelos baseados no *Full Time Equivalent* (FTE) – ou Equivalente a Tempo Integral (ETI)¹⁰ – continuam a ser o método de valorização do serviço mais utilizado nos contractos de BPO. Em 2010, 60% dos acordos foram realizados segundo este modelo de *pricing*. Contudo, a tendência verificada nos 3 anos anteriores revelara uma alteração da tendência para componentes mais baseadas nas transacções (*pay-per-use*), nos resultados e em soluções híbridas com foco na partilha de proveitos (*gainsharing*). Num *case study* de 2011 apresentado pela área de *intelligence* da consultora *Horses for Sources* (HfS Research), citado por Lacity et al. (2011), esta tendência era corroborada.

2.2.3. Áreas

Tal como referido anteriormente, as funções organizacionais com mais processos afectados por esta prática foram tradicionalmente as funções de recursos humanos, financeira, *procurement* e cadeia de abastecimento (Yang, Kim, Nam, & Min, 2007). Na mesma linha, Lacity e Willcocks (2014) dividiram em cinco grandes grupos as áreas de negócio com propostas de soluções de BPO no seu estudo sobre as práticas diferenciadoras de performance potenciadoras do modelo: (i) serviços financeiros e contabilísticos, (ii) serviços de recursos humanos (e.g., recrutamento, formação e aprendizagem), (iii) serviços jurídicos, (iv) *procurement* e cadeia de abastecimento, e (v) serviços de *contact center* e *customer care*. Na actualidade o leque de serviços de BPO, e correspondentes áreas de intervenção, abarcam virtualmente quase todas as áreas empresariais.

¹⁰ A proporção do número total de horas pagas durante um período (a tempo parcial, a tempo inteiro, subcontratado) pelo número de horas de trabalho nesse período laboral.

Novos conceitos como o “*pay as you go*”, geralmente sem custos de investimento inicial, faz do *outsourcing* uma solução particularmente atractiva para empresas novas e emergentes, e para empresas em reestruturação que requeiram a escalabilidade de serviços como um dado indispensável. Para além dos exemplos clássicos, que se mantêm, as TI vieram trazer uma miríade de serviços ao mercado de *outsourcing*. De entre os vários serviços podem destacar-se o de alojamento/*hosting* (de bases de dados, aplicações e domínios), o desenvolvimento de aplicações por medida (muitas das vezes numa óptica incremental ou de prototipagem), a auditoria de segurança aos sistemas de informação, a concepção e implementação de redes internas, soluções de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e de *Customer Relationship Management* (CRM) em modelos de licenciamento *Software as a Service* (SaaS), para não falar dos mais convencionais como a manutenção do parque informático (manutenção de hardware, actualização de *software*, *backups* de dados, entre outros).

Uma tendência percebida no mercado português – e comum à grande maioria das consultoras e *software houses* – tem que ver com o leque de soluções proposto aos clientes. Hoje em dia muitos dos serviços de TI oferecidos revestem-se, também, de uma componente relevante de consultadoria e melhores práticas. Muitas das entidades fazem-no, aliás, de acordo com um conjunto de metodologias-padrão, tais como o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), o *The Open Group Architecture Framework* (TOGAF), o *Lean Six Sigma*, o Kaizen, entre outras, que asseguram produtos finais e implementações potencialmente mais conseguidas.

2.2.4. Outsourcing de Processos

Depois de estudados os processos de negócio e de endereçados os esforços de compreensão do *outsourcing* é necessário empreender uma síntese de ambos os conhecimentos, necessários à compreensão integral do objecto de estudo.

O *outsourcing* de processos corresponde ao conjunto dos processos de negócio não *core* terceirizados por uma empresa, ou seja, desempenhados por um parceiro externo, de acordo com os princípios contractuais acordados (M. C. Lacity, Solomon, et al., 2011). Subjazem a esta conceito um conjunto de concepções necessárias à prática do *outsourcing* de processos que importa referir. A primeira tem que ver com a dimensão estratégica. Só se terceirizam processos que não constituam o *core* das competências organizacionais. É importante ressaltar que os processos com pouca relevância individual jogam, por vezes, um papel crucial no cômputo geral da actividade corrente da organização. Há como que uma polissemia prática do conceito *core*: relevante pela competência organizacional única (e.g., um processo produtivo charneira de ligação entre vários processos internos ou externos) e relevante pelo papel desempenhado na orquestração global dos processos empresariais (Gerbl et al., 2015). A segunda tem que ver com o aspecto relacional. Os princípios contractuais deverão conter os objectivos definidos pela gestão para a terceirização, os custos e o modelo de *pricing* aplicado à relação contractual, as métricas de avaliação (KPI's da *performance* do processo), as restrições organizacionais, a alocação de recursos, a designação dos responsáveis pela execução do processo (da empresa contratada e da empresa contratante), as reavaliações do processo e consequente política de alterações ao longo do tempo, o *reporting* e os mecanismos de comunicação, entre outros. Ainda que sólida, nenhuma relação comercial se esgota na letra do contracto. O contracto deve ser entendido como o ponto de partida, que contém as bases do acordo,

para uma gestão empenhada e dialogante de ambos os parceiros. Por último, a concepção da orientação a processos. A aplicabilidade deste modelo de gestão depende da orientação em função de processos. Só uma empresa que estrategicamente conduz a sua actividade em função de processo poderá fazê-lo. É-o porque que a organização só toma consciência da necessidade de melhoria de um dado processo quando pensa e gere o negócio num quadro macro de processos, e de acordo com a metodologia própria. Também só nesse momento a empresa é capaz de reflectir capazmente sobre quais as suas capacidades *core*, como fazer melhor uso delas e como potenciar todas as actividades sobre as quais não possui competências técnicas e organizacionais.

A análise e tomada de decisão de implementação de um serviço de BPO é, em última instância, uma decisão estratégica. Apesar disso importará sempre ter em conta a análise previsional de custos que serão incorridos com o novo contracto. Este levantamento deverá sempre ser contraposto com o custo de oportunidade da decisão, ou seja, com o custo da melhor alternativa preterida. Alternativa essa ponderada também entre as vertentes financeira e não-financeira e expressa, em grande medida pelo modelo de comercialização, ou seja, o modelo de negócio/*pricing*. Importa, por isso, explicar os principais modelos de negócio apresentados na secção anterior.

Os modelos de negócio com base no ETI são os modelos de *pricing* clássicos no *outsourcing*. Estes modelos são usados em grande medida pela simplicidade da sua comunicação e o pelo seu carácter de inequivocidade (para um determinado custo hora de afectação do recurso X, e para o montante de horas Y, o custo do contracto resultará da multiplicação dos dois factores anteriores).

Os modelos de *pricing* baseados em transacções têm como *driver* o número de transacções processadas. Normalmente, é fornecido um preço base para uma faixa de volume especificada, com o aumento ou diminuição de preço a serem negociados em função da flutuação em torno desse mesmo volume (*layers* de oferta). O leque de oferta de serviços é vasto e transversal às diversas áreas e funções empresariais. Dois exemplos deste tipo de modelo poderão ser o número de processamentos salariais realizados por uma empresa especializada no *outsourcing* de serviços de recursos humanos e contabilidade¹¹, ou ainda, o número de *tickets* de suporte resolvidos por uma equipa de TI que assegura a manutenção e/ou o suporte técnico a um dado cliente. Tem como principal factor diferenciador dos modelos de base ETI a estreita ligação ao ciclo de negócio do cliente, sendo a escalabilidade um dos seus pontos-chave.

Outro modelo de negócio, particularmente em voga, é o grupo de serviços comercializados numa lógica *pay-per-use* (catalogados adicionalmente como *metered services*) (Rouse, 2005). Este tipo de modelo pode ser descrito como qualquer tipo de estrutura de pagamento na qual o cliente tem acesso a um conjunto de recursos potencialmente ilimitado pagando apenas pelos recursos realmente disponibilizados. Esta abordagem é normalmente apresentada como tendo um custo mais baixo, uma vez que se adapta às necessidades flutuantes da organização. Isto mesmo acontece no

¹¹ Está implícito neste exemplo a execução de um processo: validação do número de faltas e sua tipologia, validação dos montantes proporcionais de subsídios recorrentes auferidos, validação de outras componentes remuneratórias extraordinárias (ajudas de custo, prémios, abonos, etc.), apuramento dos montantes de Imposto sobre o Rendimento Singular e Segurança Social devidos ao Estado e outras componentes parafiscais, entre variadíssimas outras, são exemplos de actividades processuais adscritas ao processo. O mesmo se pode afirmar, *mutatis mutandis*, para o outro exemplo supracitado.

caso da *utility computing*, onde uma organização pode comprar recursos computacionais em função das necessidades momentâneas. Um exemplo corrente deste tipo de modelo poderá ser a atribuição de mais memória RAM a um servidor em uso pelo cliente, ou a atribuição de mais espaço de disco, numa óptica de comercialização *Software as a Service*¹² de serviços de virtualização computacional. Esta possibilidade de ajuste e customização permite à empresa cliente uma adaptabilidade a cenários de diferente utilização dos servidores que, porventura, não teria numa solução de hardware *in-house*, e que vai ao encontro da flutuação das necessidades corporativas. À semelhança do modelo de base transaccional acompanha o ciclo do negócio, fazendo-o de um modo ainda mais pormenorizado.

Por fim, o *Gainsharing* é de todos os modelos de negócio de BPO apresentados o mais recente, o menos difundido e implementado e, por conseguinte, o menos estudado. A rendibilidade deste modelo assenta na repartição, entre os parceiros, do resultado do projecto (tradução literal da expressão *gain sharing*). Esta prática está edificada, na sua essência, na assunção de uma *joint-venture* prática para a condução do projecto. Este modelo assenta num elevado e dedicado compromisso na implementação e permanente reavaliação do projecto, uma vez que os *outputs* financeiros deste são propriedade de ambas as partes, dependendo destes a rendibilidade do projecto para ambos. Deste modo a confiança do cliente no *provider* de BPO é reforçada e tendente a comportamentos mais alinhados com a estratégia conjunta (mitigando os comportamentos “políticos” e táticos dentro do empreendimento). Decorrente de ser uma solução híbrida, e apesar das inúmeras vantagens enunciadas, a implementação do modelo reveste-se de particulares dificuldades no alinhamento de indicadores de *performance*, na alocação e avaliação de responsabilidades e na formação de canais de comunicação credíveis e tempestivos.

2.2.5. Robotic Process Automation (RPA)

O incremento da eficiência processual não se esgota apenas na reengenharia e na optimização aos processos já existentes. As TI muito têm contribuído nos últimos anos para a automatização de processos sistemáticos e rotineiros. A automação de processos pode ser descrita como a orquestração e integração de processos, sistemas e informações com vista à criação de processos de negócio uniformes, simplificados e replicáveis. A área a que se faz referência dá pelo nome de *Robotic Process Automation (RPA)*¹³. Na acepção do *Institute for Robotic Process Automation and Artificial Intelligence (IRPAAI)* o RPA é o “conjunto das aplicações que permitem aos colaboradores de uma dada entidade configurar *software* para capturar e interpretar aplicações existentes por forma a processar transacções, manipular dados, desencadear respostas e comunicar com outros sistemas digitais de forma autónoma”. Estes sistemas permitem a execução de uma ampla gama de tarefas administrativas através de algoritmos de *software* específicos que interagem com múltiplas aplicações e processos computacionais, para executar processos transaccionais ao nível da interface de utilizador (IRPAAI, 2014). É comumente empregue em processos baseados em regras, previsíveis e replicáveis, que exigem a gestão de grandes volumes de dados. O contributo da Inteligência Artificial foi fulcral para o desenvolvimento desta área uma vez que somente a componente de interpretação

¹² Incluem-se aqui todas derivações deste conceito como o *Infrastructure as a Service (IaaS)*, o *Platform as a Service (PaaS)*, entre outros.

¹³ Em português, Automação Robótica de Processos (ARP).

processual providenciada por esta poderia potencializar verdadeiramente a automatização. Muitos dos principais *players* de soluções de RPA têm esta área como área de actuação *core* (Blue Prism, Automation Anywhere, IPsoft e UiPath). Concorrentemente, variadíssimas consultoras e *software houses* de grande projecção mundial (IBM, HP, Cognizant, Wipro, Genpact e Infosys) têm também desenvolvido soluções computacionais que adereçam esta área.

Lacity e Willcocks, num artigo publicado em 2016, reflectem sobre a experiência de adopção de *software* de RPA na Telecom britânica O2 (uma subsidiária da multinacional espanhola Telefónica), onde destrinçam com clareza as diferenças da automação proposta pelo RPA e aqueles automatismos aportados pelos *softwares* de BPM¹⁴. Na tabela seguinte são apresentadas as principais diferenças entre as duas tipologias de soluções apresentadas pelos autores, tendo em conta um estudo de 2014 da consultora *Forester Research* por eles citado.

Tabela 1 – BPM vs. RPA (M. C. Lacity & Willcocks, 2016)

Atributos	BPM	RPA
<i>Objectivo de negócio</i>	Reengenharia de processos	Automação de processos existentes
<i>Resultado técnico</i>	Criação de uma nova aplicação	Uso de aplicações existentes
<i>Método de integração</i>	Aceder à camada lógica de negócios	Aceder à camada de apresentação de aplicações existentes
<i>Responsável pelo desenvolvimento</i>	Programadores	Membros das unidades de negócio
<i>Requisitos de testes</i>	Testes ao sistema	Verificação dos <i>outputs</i>

De acordo com os autores o principal propósito do RPA não é substituir ou minorar o trabalho que as organizações podem fazer com as soluções de BPM existentes, uma vez que os propósitos e campos de optimização são distintos. O RPA pode ser usado – com bastante sucesso de implementação – nos designados processos “*swivel chairs*”¹⁵ que abarcam a grande maioria dos processos de *back-office*. São replicados – à semelhança da pessoa no seu posto de trabalho – processos que requerem o tratamento de *inputs* electrónicos (e.g. emails, documentos de texto e folhas de cálculo) que são processados de acordo com um quadro de regras pré-estabelecidas, adicionados mais dados à medida que se acede a mais sistemas, sendo o produto final transposto ainda para um outro sistema, tal como os ERP ou CRM. O RPA tenta, em suma, proceder à automação do posto de trabalho, pelo menos na sua componente mais rotineira. Um dos principais ganhos avançados pela literatura é precisamente o reenquadramento do colaborador nas tarefas que realmente exigem pensamento crítico mais profundo e *expertise* específico. As outras grandes vantagens avançadas são a redução significativa de custos, melhor qualidade de serviço e melhor *compliance* na execução dos processos (Accenture Consulting, 2015; M. Lacity & Willcocks, 2015).

Grande parte das aplicações permite a construção de esquemas de automação numa lógica *drag and drop*, uma vez que a configuração é feita não em código, mas através do interface de utilizador. Este

¹⁴ A investigação dos autores deu aso adicionalmente à produção da monografia *Service Automation: Robots and the Future of Work* (SB Publishing, 2016).

¹⁵ Em português, “cadeira giratória”. Faz alusão aos processos e tarefas de *back-office* desempenhados por um *knowledge worker* (pessoa cujo trabalho envolve essencialmente a aquisição, análise e manipulação de informação).

tipo de soluções poderá, pelo menos num primeiro momento, levantar diversas questões aos responsáveis pelas TI sobre a viabilidade de inúmeros utilizadores poderem exercer aquele conjunto de alterações procedimentais de forma livre. É necessária uma articulação e explicação cuidadas por parte dos implementadores sobre o propósito e níveis de actuação da aplicação, garantindo sempre a harmonização com as políticas de segurança e *governance* de TI adoptadas e em vigor pela entidade cliente.

Pode afirmar-se a partir do estudo citado – que incluía organizações como a Virgin Trains ou a Associated Press – que para processos detidos, operados, ou partilhados pelo departamento de TI, cujo nível de investimento é usualmente elevado deve fazer-se uso das ferramentas de BPM, sendo os restantes processos mais adequados à intervenção de *softwares* de RPA. Foram automatizados 15 processos com um volume de 400.000 a 500.000 transacções processadas. Desse projecto resultou um *Payback Period*¹⁶ de 12 meses e um ROI a três anos entre os 650% e os 800%. Foram identificadas ainda diversas outras vantagens como (i) a execução mais rápida de serviços, (ii) redução de FTE na execução do processo e a (iii) capacidade de aumentar os volumes de serviço sem aumentar o número de pessoas para o realizarem (M. C. Lacity & Willcocks, 2016) .

Por fim, foram ainda tipificados um conjunto de cinco princípios orientadores na implementação de *softwares* de RPA: (i) testar as capacidades de RPA em ambientes controlados, (ii) desenvolver critérios de determinação de quais os processos que podem ser automatizados, (iii) trazer o departamento de TI à colação, (iv) comunicar o efeito pretendido nos postos de trabalho previamente à implementação do projecto e (iv) explorar novas opções/fontes de automação (M. C. Lacity & Willcocks, 2016).

¹⁶ Período de recuperação do investimento; o valor do investimento foi recuperado em apenas um ano.

3. METODOLOGIA

Por forma a garantir que os objectivos endereçados no início da dissertação são concretizados com o rigor científico exigível há que percorrer o caminho metodológico mais apropriado para a sua persecução, tendo em vista a adesão do quadro conceptual proposto (cuja proveniência assenta no quadro de conhecimento redigido no capítulo anterior) à realidade estudada e a garantia da verosimilhança dos resultados e conclusões produzidos.

Tomando em consideração os diversos modelos, métodos e técnicas de investigação presente na generalidade dos trabalhos académicos ligados ao *Outsourcing* e ao BPO – e levando em conta o tipo de dados a congregar –, a metodologia adoptada para a realização desta dissertação foi o *Design Science Research* (Hevner, March, Park, & Ram, 2004; Peffers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2008). Através desta metodologia validou-se a adequação do quadro conceptual proposto à realidade portuguesa do mercado de terceirização de processos. A validação do referencial, conducente à elaboração das conclusões sobre a tese enunciada, foi realizada através da condução de um *focus group* junto de quatro especialistas, académicos e líderes organizacionais, reconhecidos peritos nas áreas de BPM e BPO, e particularmente na realidade destas temáticas no mercado nacional.

3.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

A Figura 3.1 apresenta o processo de produção de conhecimento de acordo com a metodologia de investigação *Design Science Research*. De acordo com o esquema, esta metodologia apresenta seis fases distintas: (i) a Identificação do Problema & Motivação, (ii) a Definição dos Objectivos da Solução, (iii) o Desenho e Desenvolvimento, (iv) a Demonstração, (v) a Avaliação e (vi) a Comunicação.

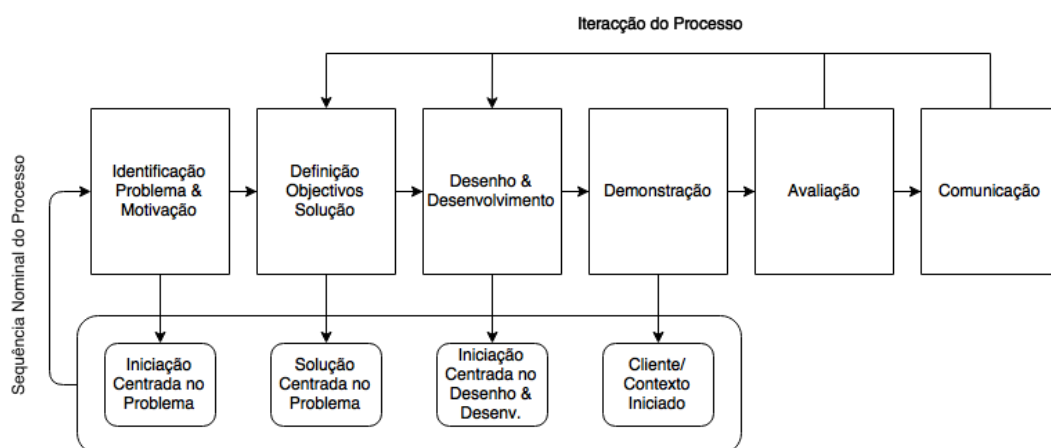


Figura 3.1 – Processo da Metodologia *Design Science Research* (Peffers et al., 2008)

O *design research process* refere-se à estratégia de investigação adoptada que, sob um determinado paradigma de investigação, visa responder à questão formulada na procura do resultado esperado. A presente metodologia assenta no paradigma do *design science* (por anteposição ao paradigma denominado *behavioral science*). O paradigma do *design science* procura ampliar os limites das capacidades humanas e organizacionais criando artefactos novos e inovadores. O artefacto de TI, por seu lado, pode ser descrito como o *core subject matter* do campo dos sistemas de informação, podendo revestir a forma de uma construção, um modelo, um método ou uma instanciação.

O objectivo do *design science research* é o de desenvolver soluções de base tecnológica que respondam a relevantes problemas empresariais (Hevner et al., 2004). Uma eficaz aplicação do *design science research* deve fornecer contribuições claras e verificáveis nas áreas do *design* do artefacto, nas fundações e metodologias do *design*. Os resultados da aplicação da metodologia deverão ser apresentados eficientemente para o público da vertente tecnológica e para o público da vertente económica.

3.2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Apresentada a metodologia importa detalhar, para este trabalho de investigação, as várias fases do processo metodológico de acordo com as etapas postuladas por Peffers et al. (2008) e evidenciadas na Figura 3.1.

3.2.1. Identificação do Problema & Motivação

Em linha com a pergunta de investigação e com o quadro de objectivos proposto, pode afirmar-se como principal desiderato deste trabalho a sistematização do conhecimento dos modelos de negócio – e sua aplicação – na realidade nacional no mercado da oferta de serviços de BPO. Foram estudadas e detalhadas as suas particularidades e apresentadas sincreticamente sob vários prismas de análise assimilados na literatura estudada. Pela necessidade de reflexão sobre a temática do *outsourcing* e sobre os modelos de negócio a ela afectos, pretendeu fazer-se a criação de um referencial ou modelo de decisão sintetizador dessa mesma realidade no mercado nacional. Uma vez que o presente trabalho endereça igualmente a área de BPM, e uma vez que o modelo de decisão aqui proposto poderá ser utilizado na tomada de decisão de empresas portuguesas, achou-se pertinente propor o modelo de decisão como processo modelado em BPMN.

3.2.2. Definição dos Objectivos da Solução

A solução ou referencial aqui proposto tem como objectivo prover os decisores empresariais e os académicos de um referencial de actuação e de um ponto de partida e estímulo de investigação para empreendimentos académicos futuros, respectivamente. Aos primeiros poderá oferecer uma sùmula conceptual que, conjuntamente com informações de mercado, dê suporte à decisão de gestão. Cumpre-se assim o intuito da criação de um artefacto útil – tanto quanto possível e com as todas as limitações imputáveis – de aplicação prática. Aos segundos, um estímulo à investigação científica intimamente influenciada pela, e para a, realidade económica nacional.

3.2.3. Desenho, Desenvolvimento e Demonstração

Tal como referido, o modelo de avaliação do conhecimento produzido será o *focus group*. O *focus group* é uma metodologia qualitativa de investigação, inicialmente desenvolvida e aplicada nas áreas da psicologia e do marketing, que interroga um público-alvo específico sobre percepções, ideias, conceitos ou modelos (Hevner & Chatterjee, 2010). A aplicação do modelo é utilizada, e recomendável, quando o conjunto de conhecimentos a validar é do conhecimento restrito de um conjunto reduzido de técnicos e especialistas. Um outro quadro de aplicação – não o deste trabalho – é o da inquirição de um conjunto de universos vasto, que a investigação tenta conhecer auscultando apenas determinados membros particularmente representativos da realidade a estudar.

A escolha do público-alvo apresenta particular importância por forma a garantir um não enviesamento dos resultados obtidos, produto de uma escolha selectiva e parcial de um dado conjunto de especialistas. Por esse motivo, foi considerado um conjunto misto de investigadores, académicos e líderes organizacionais provenientes de diferentes instituições académicas e empresariais de diversos quadrantes. Na Tabela 2 são identificados os membros do *focus group*.

Tabela 2 – Membros Participantes no *Focus Group*

Membros do <i>Focus Group</i>	Instituição Académica/Empresarial
Maria da Glória Fraga	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
João Varajão	Universidade do Minho
Jorge Pereira	Infosistema - Sistemas de Informação, SA
Nuno Pignatelli	Accenture Portugal

3.2.4. Avaliação e Comunicação

Foram realizadas audições a cada um dos membros do *focus group*, separadamente, para garantir o não enviesamento ou contaminação das avaliações entre especialistas. Foi providenciado – com um período mínimo de quinze dias anteriores à audição – a cada um dos intervenientes um texto, adaptado do capítulo 4, que serviu de sustentáculo ao quadro-síntese a avaliar. Na posse do texto foram questionados os intervenientes com as seguintes perguntas: (i) Considera o referencial proposto válido para os decisores de entidades empresariais *providers* de serviços de BPO que equacionem adoptar algum dos modelos de negócio descritos?, (ii) Considera o conteúdo do referencial adequado (Relação entre os Modelos de Negócio e os Factores de Sucesso do BPO, Modelo de *Score*, entre outros)?, (iii) Considera-o adequado à realidade portuguesa? e (iv) Quais as correcções, alterações ou melhorias que proporia?

Com base nas repostas obtidas foi produzido um modelo pós-validação, principal *output* (artefacto) deste trabalho académico, detalhado mais à frente.

4. ESTUDO

Enunciados os objectivos de estudo, dado a conhecer o estado da arte científico e revelado o caminho metodológico apresenta-se neste capítulo o estudo propriamente dito sobre o qual versa este trabalho. O capítulo está dividido em quatro secções, conformes ao meio de produção de conhecimento escolhido: a secção 4.1. descreve detalhadamente a problemática em análise, a secção 4.2. apresenta a proposta de referencial/modelo de decisão a validar pela inquirição a realizar na secção 4.3., concluindo o capítulo com a secção 4.4. a reflectir sobre os resultados obtidos.

4.1. DESCRIÇÃO DO ESTUDO

Antes de discorrer sobre os diversos modelos de negócio praticados importa aclarar o conceito de modelo de negócio. Um modelo é sempre uma representação simplificada de uma realidade, vasta e complexa, que pretende sintetizar os conceitos-chave dessa mesma realidade para um determinado destinatário de forma inteligível (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Pode afirmar-se que deste processo da apreensão da realidade nasce o mapeamento da caracterização singular de um modelo. O modelo de negócio pode, assim, ser definido como uma ferramenta conceptual que congrega um conjunto de objectos, conceitos, ideias e relações – articulados entre si – com o propósito de expressar a visão de negócio de uma dada empresa, resultando desta representação simplificada a proposta de valor proporcionada a clientes (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Tendo por base a literatura revista, e em particular o trabalho de Lacity, Willcocks, et al. (2011), são consideradas para a análise os quatro principais modelos de BPO: os modelos baseados no Equivalente a Tempo Integral, os modelos baseados no N.º de Transacções, o *Pay-Per-Use* e o *Gainsharing*. Apesar de assim catalogados, de forma distintiva, é na prática mais difícil de entrever qual o modelo, ou os conjuntos de modelos, aplicados a um contracto ou projecto pela especificidade temática de determinadas ofertas de soluções.

Vários são os ângulos de análise existentes na reflexão sobre os modelos de negócio praticados na oferta de serviços de BPO. Agrawal, Varma, e Ludhwani (2014), consultores da multinacional indiana Tata Consultancy Services, mapearam-nos recorrendo à sua experiência empírica a partir de três prismas: o risco/recompensa do fornecedor, o nível de certeza ou definição do produto final e a maturidade da relação *provider*-cliente. A representação gráfica corrobora a visão académica apresentada no ponto 2.2.4. deste trabalho: quanto maior a maturidade relacional maior o risco ou recompensa expectável e maior o *outcome* da iniciativa, estando os modelos de base no Equivalente a Tempo Integral no quadrante oposto ao dos modelos desenhados na óptica do *Gainsharing*.

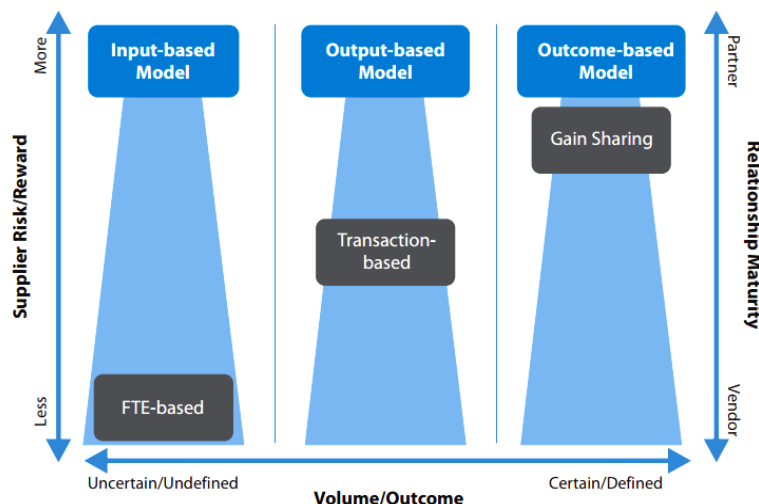


Figura 4.1 – Avaliação dos Principais Modelos de Negócio de BPO (Agrawal et al., 2014)

Na Tabela 3, apresentada abaixo, são brevemente descritos os principais modelos de negócio evidenciados na revisão de literatura, e indicados os níveis da sua exequibilidade e o do aprofundamento estratégico requerido. Foram classificadas em três patamares os níveis de exequibilidade, percebida a diferença na facilidade de implementação dos quatro modelos.

Tabela 3 – Principais Modelos de Negócio praticados no BPO presentes na Literatura

		Modelos de Negócio de BPO			
		Equivalente a Tempo Integral	N.º de Transacções	<i>Pay-Per-Use</i>	<i>Gainsharing</i>
Caracterização dos Modelos de Negócio de BPO	Descrição do Modelo	Número de horas alocadas a tempo integral ao projecto ou contracto. Pode contemplar o envolvimento de vários intervenientes cujo custo hora seja igual. O cálculo do valor a onerar será resultado do custo hora multiplicado pelo número de horas alocadas.	Número de transacções processadas por um dado <i>provider</i> (número de processamentos salariais, número de pedidos de suporte técnico solucionados, etc.). Usualmente vendido por volumes fixos, sendo os volumes superiores ao volume base oferecidos em <i>layers</i> (de X a Y).	Escolha, pontual ou de curto/médio prazo, de recursos ou serviços dentro de um leque alargado de oferta (e.g. ERP ou CRM em modelo de comercialização SaaS).	Solução híbrida de BPO cuja fonte de rendimento provém da partilha dos ganhos totais resultantes da implementação do contracto ou projecto entre o <i>provider</i> e o cliente. <i>Joint-venture</i> operacional.
	Exequibilidade de Implementação	Fácil	Média	Média	Alta

	Nível de Aprofundamento Estratégico Requerido	Baixo. Cumprimento do estipulado contratualmente. Reavaliação feita no fim do trabalho realizado ou despoletado por algum acontecimento imprevisto ou alteração significativa às condições inicialmente acordadas.	Médio. Requer um estreitamento relacional superior aos modelos de base ETI uma vez que as soluções comercializadas apostam no acompanhamento flexível das necessidades do cliente, ajustando a unidade de transacção ao processo a desenvolver.	Médio. Requer uma relação <i>provider-cliente</i> superior à dos modelos de base transaccional uma vez que o nível customização é feito em períodos de tempo mais curtos e com um maior detalhe de ajustamentos.	Elevado. Implica uma monitorização permanente de ambos os parceiros, alinhamento claro de indicadores de <i>performance</i> e permanente reflexão sobre os <i>outputs</i> do projecto.
--	---	--	---	--	--

4.2. PROPOSTA DE REFERENCIAL

Com a informação disposta na Tabela 3 e, uma vez mais, com a sintetização das informações evidenciadas na literatura analisada, é possível empreender um modelo que sintetize, também ele, a realidade da oferta deste tipo de serviços no mercado português e que permita um quadro de reflexão ajustado à tomada de decisão.

Atendendo à metodologia em uso, a validação da realidade empírica terá que ser necessariamente realizada por contraposição a uma base, a um referencial-modelo, que após indagação científica e técnica se conceba com a maior verosimilhança possível de modo a sujeita-lo à validação da realidade em estudo, no caso particular da oferta de serviços de BPO. Tentou-se, assim, desenhar um modelo de decisão alicerçado nos factores de sucesso intrínsecos a cada um dos modelos em análise e, a partir destes, valorar cada um de acordo com a sua realidade concreta de aplicação. Os factores de sucesso foram inspirados no trabalho de Chou et al. (2015), focado na percepção da problemática do comprometimento nas relações de BPO.

Como em qualquer decisão de gestão a tomar, a escolha de um modelo de negócio reveste-se de um conjunto concorrente de factores muito particulares, com diferentes graus de mensuração, com distintos níveis de importância relativa no cômputo geral da decisão e com diversas possibilidades de consideração num cenário económico ou comercial concreto. Atendendo a esta realidade procurou-se criar um conjunto de mecanismos que aproximem o decisor da realidade em estudo, seja ela qual for. Para isso foi tido em conta o peso, a ponderação, de cada uma das componentes de avaliação – os factores de sucesso – do modelo na sua classificação final. Foi adicionalmente requerida a intervenção de responsáveis de diversos quadrantes da organização para conceder à decisão uma visão mais holística e mais sustentada.

Na perspectiva da cadeia de execução do processo de decisão distinguem-se em três fases. A primeira fase diz respeito à reflexão crítica, de acordo com o quadro de avaliação dos factores de sucesso (com os respectivos prós e contras adscritos) sobre cada um dos modelos de negócio. Na segunda fase é materializada a avaliação dos factores acima descritos por um comité de decisão, órgão técnico deliberativo. Também nesta fase serão estimados para os modelos em análise o seu

Valor Actual Líquido (VAL)¹⁷. A escolha desta metodologia de avaliação foi feita tendo em conta o seu carácter massificado, plenamente estudado e difundido na *corporate finance* clássica para a avaliação de projectos ou investimentos, pelo reconhecimento essencial do valor financeiro do tempo e pela simplicidade relativa de emprego quando comparada com metodologias que fazem uso não dos fluxos monetários, mas dos fluxos económicos (que fazem forçosamente uso do regime contabilístico de acréscimo). Outras metodologias podem ser escolhidas em função de propósitos concretos ou de políticas de avaliação específicas determinadas pelo *board* da entidade, tais como o *Free Cash Flow to the Firm* (FCFF) ou o *Economic Value Added* (EVA), por exemplo. A terceira, e última, fase diz respeito à proposta de tomada de decisão propriamente dita a apresentar ao órgão executivo da organização (Conselho de Administração ou Gerência, usualmente).

A Figura 4.2 representa esquematicamente as três fases do processo de tomada de decisão. Na primeira fase de prossecução do modelo são necessários dois aspectos fundamentais: o conhecimento profundo do âmbito de aplicação do modelo de negócio que valora a solução desenhada pela organização *provider* de serviços de BPO e a análise cuidada do contexto e enquadramento dessa aplicação. Esta consideração dos diversos factores de sucesso, prévia à avaliação, permite uma reflexão madura, pluridisciplinar e contextualizada no quadro espaço-temporal de acção, a realizar pelo Conselho de Administração (ou pela Gerência) e pelo Comité de Avaliação, mencionado na secção 4.2.1. Este último órgão aprecia cada modelo em comparação em função do quadro de análise concebido e debatido anteriormente (factores de sucesso e metodologia de avaliação acordados). Na terceira, e última, fase é apresentado pelo Comité de Avaliação a proposta de tomada de decisão, devidamente sustentada por cada um dos seus membros.

¹⁷ O VAL representa o conjunto de todos os *cash flows* (*inflows* e *outflows*) de um dado projecto de investimento para os vários anos do horizonte de previsão actualizados a uma taxa de desconto de mercado, dado o valor financeiro do tempo (é diferente possuir 1.000 unidades monetárias hoje ou apenas daqui a um 1 ou 2 anos). Na nomenclatura inglesa *Net Present Value* (NPV).

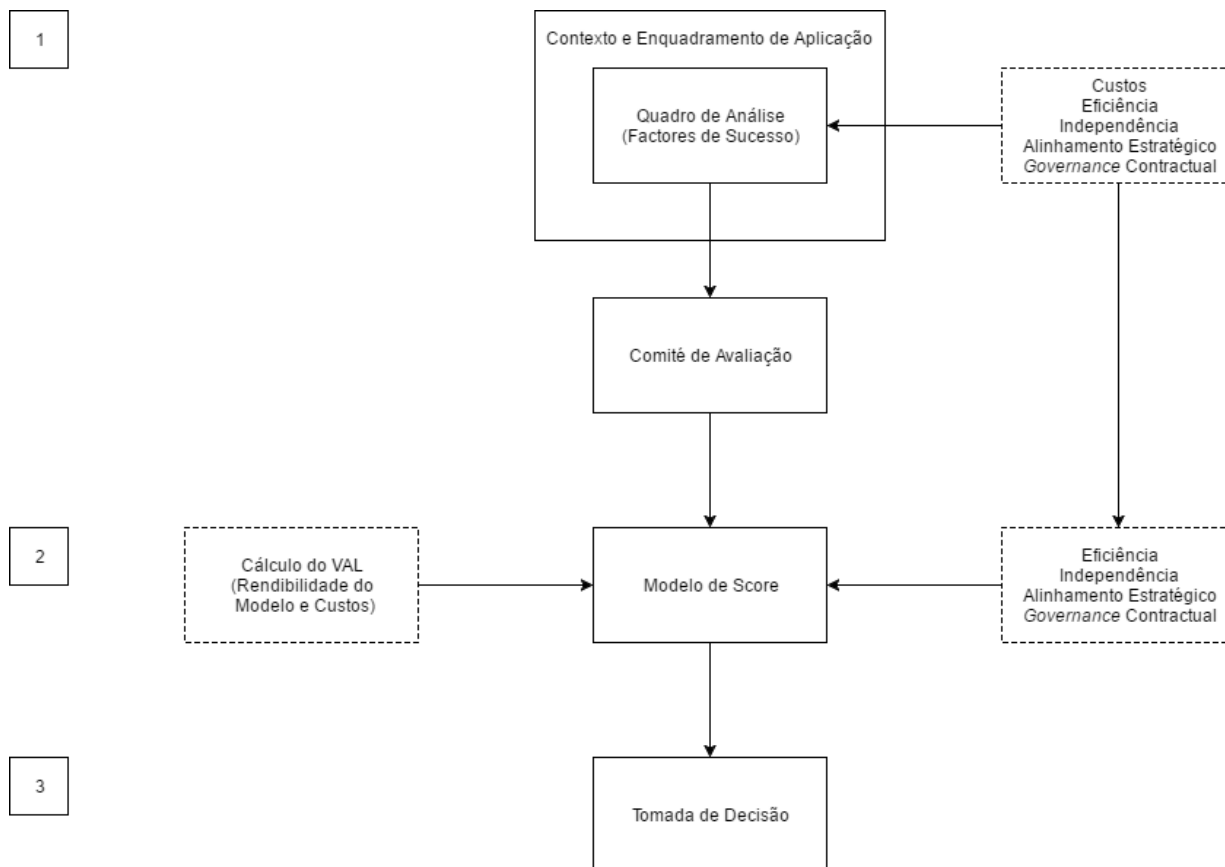


Figura 4.2 – Modelo de Tomada de Decisão (Fases do Processo)

4.2.1. Fase 1 – Enquadramento e Contexto de Aplicação

No contexto e enquadramento de aplicação do modelo de negócio podem incluir-se diversos pontos de reflexão. São exemplo destes aspectos a maturidade do cliente, a experiência deste com anteriores implementações deste modelo de gestão, a experiência do *provider* em projectos daquele tipo, a tecnologia disponível, a legislação sectorial, o nível de compreensão do projecto pelo cliente, o seu comprometimento e a capacidade de decisão dos níveis intermédios ou operacionais de gestão. Na tabela seguinte são apresentados alguns dos possíveis pontos de reflexão a tomar em consideração, podendo e devendo ser acrescidos e/ou substituídos em função da sensibilidade concreta dos decisores.

Tabela 4 – Exemplos de Temáticas de Reflexão sobre o Contexto de Aplicação

Cliente	Legislação e Mercado	Tecnologia e Formação (<i>Provider</i>)
Maturidade e capacidade de decisão da equipa responsável	Nível de oferta de soluções similares por outros <i>providers</i>	Resposta das plataformas tecnológicas existentes
Nível de definição de requisitos	Legislação sectorial	Nível de formação dos quadros a alocar
Experiência anterior de BPO	Área(s) de negócio da intervenção	Priorização de projectos no portfólio

Definição dos KPI	Peso estratégico do cliente	Metodologia de comunicação aplicada
Gestão eficaz da mudança	Localização geográfica	Capacidade de cumprimento das alterações ao corrente do processo
Orientação a processos		Nível de experiência da equipa a alocar naquele tipo de processos
Comprometimento da administração e capacidade de decisão		Linha estratégica em vigor
Compreensão do modelo pela áreas operacionais		Articulação/conexão com os processos existentes

Um outro aspecto inovador do modelo prende-se com o facto de se formar, obrigatoriamente, não uma equipa exclusiva ou predominantemente técnica – ou ainda predominantemente financeira – mas um grupo misto de intervenientes-chave na cadeia de execução e na cadeia de decisão. A este órgão deliberativo dá-se o nome de Comité de Avaliação. É constituído por um número ímpar de intervenientes (usualmente três): um interveniente da área financeira, um outro da área técnica de intervenção (SI, TI, Engenharia, entre outras), e um último membro designado por parte do *board* da empresa, fazendo representar neste grupo a visão estratégica para a organização, e comprometendo a administração nas decisões a tomar. O tríade *input* descrito permite, assim, um alinhamento estratégico prévio da avaliação, sem o qual uma fria análise técnica ou financeira pode resvalar para campos apartados da realidade da gestão organizacional ou para longe da vontade dos seus accionistas/sócios ou gestores.

Tabela 5 – Relação entre os Modelos de Negócio e os Factores de Sucesso do BPO

			Modelos de BPO			
			ETI	N.º de Transacções	Pay-Per-Use	Gainsharing
Factores de Sucesso no BPO	Custos	Prós	Apresenta como principal ganho financeiro para o cliente o facto de o custo hora ser, em potência, mais baixo que a execução interna. Para o <i>provider</i> é um modelo estável no que ao reconhecimento de custos e estimativa de proveitos diz respeito.	Propõe a escalabilidade entre <i>layers</i> de volume. Relação oferta-volume tida como próxima das necessidades do cliente.	De todos os modelos é o que avoca a maior capacidade de redução de custos pelo nível de escalabilidade e flexibilidade da comercialização proposta.	Se devidamente aproveitadas, as sinergias existentes poderão poupar recursos as ambas partes no decorrer do projecto. Particularmente interessante em projectos de grande dimensão estratégica ou de grande complexidade/volume.
		Contras	Tem uma unidade de transacção (custo hora) pouco relacionada com os ciclos de vida do negócio e menos adaptável a este que as unidades mais transaccionais.	Nem todos os serviços de BPO, pela sua natureza, podem ser oferecidos dentro desta tipologia de comercialização. Poderá em determinados momentos do contracto – pela sua volatilidade – reduzir consideravelmente a rendibilidade do mesmo.	Nem todos os serviços de BPO, pela sua natureza, podem ser oferecidos dentro desta tipologia de comercialização. Poderá em determinados momentos do contracto – pela sua volatilidade – reduzir consideravelmente a rendibilidade do mesmo.	Controlo de custos dificultado pela acção conjunta. Para o <i>provider</i> é um modelo bastante volátil dada a imprevisibilidade do reconhecimento de custos e estimativa de proveitos. O cálculo da rendibilidade expectável do projecto no momento do seu início é também bastante afectado.
	Eficiência	Prós	Em processos com tarefas bastante indiferenciadas constitui uma política de comunicação simples que potenciam a sua fácil apreensão.	A unidade de transacção é indexada ao ciclo do negócio. O volume de recursos ou serviços acompanham as necessidades pontuais do cliente.	Propõe um uso racional, numa lógica <i>just-in-time</i> , de um vasto leque de recursos à disposição: usar os recursos necessário à persecução do projecto e pagar unicamente por estes.	Pelo estreitamento de entendimento tido como <i>leitmotiv</i> deste modelo, a mensuração, avaliação e conseqüente correcção de problemas de eficiência ser potenciada.
		Contras	Restringida aos níveis contratuais. Por norma mais baixa do que a apresentada por outros modelos de <i>pricing</i> . Dificuldade de definição dos indicadores de <i>performance</i> e, por consequência, dificuldade de avaliar os ganhos efectivos e melhoria processual obtida.	Restringida aos níveis contratuais, ainda assim teoricamente mais bem conseguido que nos modelos de base ETI, pela adaptação da unidade de execução do trabalho realizado (não se reduz unicamente ao custo temporal do trabalho).	Restringida aos níveis contratuais, ainda assim teoricamente mais bem conseguido que nos modelos de base ETI e de base transaccional.	Caso o alinhamento estratégico, e particularmente o alinhamento operacional, não seja garantido as eficiências potenciais poderão tornar-se um processo ingerível.

	Independência	Prós	Menor custo estratégico em caso de abandono do projecto por alguma das partes intervenientes (fornecedor ou cliente).	Maior dependência entre os parceiros que nos modelos de base ETI, potenciando a manutenção de uma relação comercial mais sólida.	Maior dependência entre os parceiros que nos modelos de base ETI, potenciando a manutenção de uma relação comercial mais sólida. O lema <i>pay as you go</i> é	Nível de dependência elevado. Evita comportamento “políticos” ou táticos de ambas as partes.
		Contras	O nível de dependência é relativamente baixo, tendo em conta a relação comercial não ser particularmente aprofundada. Propicia potenciais aproveitamentos táticos de ambas as partes.	Não aplicável.	Não aplicável.	Nível de dependência elevado. Pode conduzir a impasses de decisão ou actuação e falta de assunção de responsabilidades.
	Alinhamento Estratégico	Prós	Relação estratégica pouco dúbia e restringida às interações estritamente necessárias.	Ajuste rápido e eficaz às flutuações de necessidades empresariais.	Ajuste rápido e eficaz às flutuações de necessidades, maior ainda que nos modelos de base transaccional.	Maximiza a perspectiva de empreendimento conjunto, de <i>joint-venture</i> , dando confiança ao cliente e potenciando o <i>outcome</i> do projecto. De todos os modelos é o que apresenta uma proposta mais desafiante neste aspecto.
		Contras	Reduzida capacidade de realização de alterações substanciais ao projecto e reduzida capacidade para medir eficazmente os <i>outputs</i> obtidos.	A negociação no ajustamento dos <i>layers</i> de <i>pricing</i> existentes pode ser dificultada pelo seu desenquadramento face a necessidades particulares.	A ténue, e por vezes esporádica, relação pode dificultar o entendimento estratégico que se pretende tão rápido quanto a requisição e disponibilização deste tipo de serviços/soluções.	A comunicação, a gestão de expectativas e o alinhamento de indicadores de <i>performance</i> constituem dificuldades consideráveis.
	Governance Contractual	Prós	Aplicável a projectos de <i>scope</i> relativamente fechado e onde o custo hora seja um <i>driver</i> adequado.	Boa flexibilidade. Aplicável a processos em que possa existir necessidade de escalabilidade frequente.	Elevada flexibilidade. Aplicável a projectos de <i>scope</i> aberto, onde a necessidade de alterações não planeadas (ou não necessárias) inicialmente é frequente ao longo do projecto.	Elevada flexibilidade. Aplicável a projectos de <i>scope</i> aberto, onde a necessidade de alterações incrementais, ou disrupções, é frequente ao longo do projecto.
		Contras	Rigidez contratual do modelo.	Os <i>layers</i> existentes podem tornar-se desadequados, dificultando a migração e flexibilidade de transição entro do modelo.	Tempestividade do alinhamento <i>provider</i> -cliente, face ao carácter esporádico da relação.	Gestão displicente da flexibilidade existente, resultando na dificuldade de levar à prática as decisões tomadas.

4.2.2. Fase 2 – Modelo de Score

Com base na leitura crítica levada a cabo pelos membros do Comité de Avaliação na fase anterior atribuir-se nesta fase a valoração a cada um dos factores de sucesso: Eficiência, Independência, Alinhamento Estratégico e *Governance Contractual*. O factor de sucesso Custos está implicitamente incorporado na avaliação financeira feita nesta fase através cálculo do VAL. É proposta uma mensuração estruturada numa escala de 1 a 5 (Completamente Desajustado; Desajustado; Nem Desajustado Nem Ajustado; Ajustado; Completamente Ajustado) que deve ser aplicada individualmente por cada membro. Em caso de discordância na apreciação, os membros do Comité de Avaliação devem atribuir a cotação média das três avaliações, arredondada à centésima.

O seguinte exemplo descreve a avaliação de um modelo de negócio com base no número de transacções, para um horizonte temporal de execução do projecto/contracto de 2 anos e uma taxa de desconto de mercado de 6%. A Tabela 6 apresenta o quadro-síntese das rubricas de recebimentos (*cash inflows*) e pagamentos (*cash outflows*) usados para o cálculo do VAL. O modelo do mapa, ajustável em função de cada área de negócio concreta, deve incluir tanto detalhe quanto possível, podendo subdividir-se ambas as rubricas pela catalogação clássica (fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento), por forma a que a estimativa apresentada para cada período do horizonte temporal seja tão verosímil quanto possível. Outra questão relevante aquando da estimação do VAL diz respeito aos recebimentos e pagamentos que tenham um carácter volátil e/ou cuja inclusão não possa ser feita de forma peremptória. Para estes casos sugere-se que se estime a probabilidade de ocorrência e se multiplique pelo montante a reconhecer, ficando assim garantida a sua inclusão na comparação, sempre devidamente ponderada e justificada.

Tabela 6 – Cálculo do VAL (exemplo)

Modelo de Negócio		N.º Transacções	
Período de Duração do Projecto/Contracto		2 Anos	
Taxa de Desconto (%)		6,00%	
		Ano	
		1	2
[1]	Recebimentos Imputáveis (Directos/Fixos)	75.000,00€	150.500,00€
[2]	Recebimentos Imputáveis (Indirectos/Expectáveis)	25.000,00€	64.500,00€
	<i>Montante × Probabilidade da Ocorrência</i>		
	Recebimento Imputável Indirecto (RII) 1	25.000,00€	–
	RII 2	–	64.500,00€
[3]	Pagamentos Imputáveis (Directos/Fixos)	30.000,00€	100.500,00€
[4]	Pagamentos Imputáveis (Indirectos/Expectáveis)	3.220,00€	2.800,00€
	<i>Montante × Probabilidade da Ocorrência</i>		
	Pagamento Imputável Indirecto (PII) 1	2.500,00€	2.800,00€
	PII 2	720,00€	–
[5]	<i>Cash Flow</i> ([5] = [1] + [2] - [3] - [4])	66.780,00€	111.700,00€
	VAL	162.412,60€	

O projecto como maior VAL terá na comparação ponderada com os outros modelos o valor máximo da escala, ou seja, 5. Contudo, numa tentativa de não perpetuação de discrepâncias elevadas neste factor de ponderação, que façam com que no cômputo geral se vinque ainda mais este factor, recorreu-se a um mecanismo de atribuição de *score* com base na proporção do VAL em análise sobre o VAL máximo, cuja denominação é Percentagem de Alteração de *Score* (PAS). Se o VAL do modelo de negócio estiver acima da PAS o valor atribuído é 2,5. Caso o VAL do modelo de negócio seja igual ou inferior a este obtém o valor mínimo da escala (1).

No exemplo retractado na Tabela 6, o Modelo de Negócio 1 apresenta um VAL de 162.412,60€, sendo o maior da comparação. Corresponde-lhe, de acordo com o explicitado acima, um *score* de 5. Tendo em conta os VAL abaixo apresentados apenas o VAL do Modelo de Negócio 3 está acima do PAS, definido em 95%. Quer isto dizer que apenas o Modelo de Negócio 3 possui um VAL estimado superior a 95% do VAL máximo do comparativo.

Tabela 7 – Valoração do VAL na Ponderação Final do Modelo de *Score*

	VAL	VAL do Modelo/VAL Máximo (%)	Score
Modelo de Negócio 1	162.412,60€	100%	5
Modelo de Negócio 2	150.500,00€	93%	1
Modelo de Negócio 3	158.325,00€	97%	2,5
Modelo de Negócio 4	136.980,00€	84%	1
Variáveis	Percentagem de Alteração de <i>Score</i> (PAS)		95%
	<i>Score</i> Intermédio [não inferior à PAS (%) do VAL máximo]		2,5
	<i>Score</i> Mínimo [igual ou inferior à PAS (%) do VAL máximo]		1

4.2.3. Fase 3 – Proposta de Tomada de Decisão

Uma vez calculado o VAL dos projectos em análise e apurados os valores de cotação para cada um dos factores de sucesso apresenta-se neste momento o quadro com o *score* final, ponderado, para cada projecto/contracto.

No que diz respeito à ponderação de cada uma das componentes assume-se um maior peso da componente rendibilidade/custo (40%) uma vez que o primeiro propósito de qualquer entidade comercial é, em maior ou menor medida, o lucro e a persecução da rendibilidade máxima de cada uma das suas operações. As restantes componentes repartem entre si os restantes 60%: 20% para as componentes do Alinhamento Estratégico e para a *Governance* Contractual – mais tangíveis e mais ligadas à realidade concreta do projecto e da empresa cliente – e de 10% para as componentes de Eficiência e Independência, componentes de ordem teórica e mais latas. Como em qualquer outra componente do modelo de decisão, as ponderações apresentas podem e devem ser ajustadas em função da realidade própria do contexto, da área de negócio, ou da visão estratégica do *provider*. Apresenta-se na Tabela 8 a classificação final hipotética dos 4 modelos em análise.

Tabela 8 – Quadro-Resumo do Modelo de Score

			Modelos de Negócio				
Factor de Sucesso	Nomenclatura	Ponderação (%)	1	2	3	4	
Eficiência	A	10%	4	4	4	3	
Independência	B	10%	5	5	5	3	
Alinhamento Estratégico	C	20%	4	4	5	5	
<i>Governance Contractual</i>	D	20%	3	3	5	5	
Rendibilidade do Modelo	E	40%	5	1	2,5	1	
			Média	4,2	3,4	4,3	3,4
			Moda	4	4	5	3
			Score do Modelo	4,3	2,7	3,9	3,0

O documento da proposta a apresentar ao órgão executivo deve ser composto pelo quadro-resumo acima suportado, em anexo, pelas diversas avaliações individuais dos membros do Comité de Avaliação sobre cada um dos modelos de negócio em análise, justificando a classificação atribuída a cada um dos factores de sucesso, à excepção evidentemente da componente da Rendibilidade do Modelo que requer, porém, o contributo de todos os membros para que a estimação se faça da forma mais verosímil possível. O cálculo do VAL deve ser adicionalmente incluído com as devidas assunções e respectivas justificações, garantindo-se sempre a transversalidade das assunções e metodologia de selecção dos recebimentos e pagamentos a incluir nos vários modelos de negócio em análise. Ao Conselho de Administração, ou Gerência, caberá fazer a leitura crítica do relatório técnico e, de acordo com a visão estratégica vigente, prosseguir, ou não, a proposta do Comité de Avaliação.

4.3. VALIDAÇÃO

Realizada a proposta do modelo de decisão – produto deste trabalho – passa-se agora à etapa metodológica de validação do *output* proposto. São apresentadas as questões colocadas aos membros do *focus group* e as respectivas respostas/contribuições sobre o modelo apresentado. O principal desiderato desta secção é, por fim, a incorporação das melhorias e correcções propostas pelos especialistas.

4.3.1. Descrição do *Focus Group*: Apontamentos Biográficos

De modo a asseverar a capacidade técnico-científica dos membros do *focus group* detalha-se em seguida um apontamento biográfico sobre cada um deles.

Tabela 9 – Notas Biográficas dos Membros do *Focus Group*

Notas Biográficas dos Membros do <i>Focus Group</i>
João Varajão
Licenciado em Informática de Gestão em 1995, Mestre em Informática no ano de 1997 e Doutor em

Tecnologias e Sistemas de Informação no ano de 2013, todos na Universidade do Minho (UM). Prestou provas de Agregação no ano de 2012 na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). É investigador no Centro Algoritmi e professor de Sistemas de Informação e Gestão de Projectos na UM. Tem mais de 250 trabalhos científicos publicados, sendo *editor-in-chief*, editor associado, membro do conselho editorial de inúmeros *journals* e membro de comités em workshops e conferências internacionais. É co-fundador do CENTERIS - *Conference on ENTERprise Information Systems* e do ProjMAN - *International Conference on Project MANagement*, e *editor-in-chief* do *International Journal of Information Systems and Project Management* (IJISPM).

Jorge Pereira

Licenciado em Engenharia Electrotécnica e Computadores pelo Instituto Superior Técnico (IST) em 1994 e Mestre em Informática em 2010, pela UTAD. Membro da Ordem dos Engenheiros no Colégio de Engenharia Electrotécnica da Região Sul desde 2010, acreditado na Especialidade de Segurança em Novembro de 2012. Entre 1996 e 1998, foi consultor de formação especializada e consultoria técnica a clientes, em tecnologia Oracle. De Janeiro de 1999 a Janeiro de 2011, foi Sales VP e Administrador da Infosistema, S.A. Desde 2007 participa no grupo permanente de trabalho da APDSI para o Negócio Electrónico (GNE). Entre 2006 e 2008 participou no grupo de trabalho coordenado pela UMIC para a definição de *standards* (UBL 2.0 CS) de Fatura Electrónica em Portugal e execução de projectos-piloto (SG MAI). É Consultor Sénior e CxO Advisor em sistemas de informação (SI). Muita da sua experiência tem sido aplicada na definição de estratégias de SI, decisão sobre investimentos, optimização de processos (BPM) e business and software factories. Realizou o Doutoramento em Informática em 2012, pela UTAD, apresentando a dissertação com o tema: “CRUDI Framework – Maximizing ROI and Agility in Information Systems investment decisions”. É Chief Executive Officer (CEO) desde Fevereiro de 2011 e Administrador da Infosistema, S.A.

Maria da Glória Fraga

Mestre em Tecnologias das Engenharias pela UTAD em 2010, concluiu em 2015 na mesma instituição o Doutoramento em Sistemas de Informação, Gestão de Projectos e Outsourcing, subordinado ao tema: “ISOPM - Framework para a gestão de projetos de outsourcing de sistemas de informação”. Desempenhou diversos cargos na gestão daquela instituição, tais como coordenadora do Gabinete Informático de Apoio aos Serviços Académicos, membro da Equipa de E-Learning e, desde Outubro de 2014, coordenadora do Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade.

Nuno Pignatelli

Licenciado em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) em 1997, foi ao longo dos últimos 20 anos consultor em empresas multinacionais como a Ernst & Young, Capgemini e Accenture. Nesta última empresa ascendeu ao cargo de Managing Director da Resources Business Unit. Desde Setembro de 2016 é Vice-Presidente da Accenture Portugal e Lead do Resources Operating Group (que inclui as áreas Energia, *Utilities*, Químicos e Recursos Naturais), sendo ainda responsável pela área de BPO desta consultora.

Foi disponibilizado aos especialistas, como indicado no capítulo dedicado à Metodologia, o resumo do capítulo de estudo com o período mínimo de quinze dias. A acompanhar o texto seguiram também o conjunto das perguntas endereçadas. Foi dada a liberdade aos membros do *focus group* de responderem por escrito ou através de videoconferência. Neste último caso – membros 2 e 4 (ver adiante) – as respostas não estão, naturalmente, redigidas na primeira pessoa do singular.

4.3.2. Questões e Respostas

Por requisitos de confidencialidade não foi possível identificar as respostas por autor. Por isso, e tendo em conta esse critério de confidencialidade, a numeração dada doravante aos membros não obedece à ordem de apresentação das linhas biográficas da secção anterior. Com base nestes *inputs* foram produzidas correcções e melhorias incorporadas posteriormente no modelo pós-validação do referencial.

Tabela 10 – Questões Endereçadas ao *Focus Group*

	Questões Endereçadas ao <i>Focus Group</i>
Questão 1	Considera o referencial proposto válido para os decisores de entidades empresariais <i>providers</i> de serviços de BPO que equacionem adoptar algum dos modelos de negócio descritos?
Questão 2	Considera o conteúdo do referencial adequado (Relação entre os Modelos de Negócio e os Factores de Sucesso de BPO, Modelo de <i>Score</i> , etc.)?
Questão 3	Considera-o adequado à realidade portuguesa?
Questão 4	Quais as correcções, alterações ou melhorias que proporia?

4.3.2.1. Resultados da Questão 1

Tabela 11 – Resposta à Questão 1 do *Focus Group*

	Resposta à Questão 1
Membro 1	O referencial proposto é claro, simples e eficaz do ponto de vista do fornecedor. Penso, no entanto, que o input tríade descrito na Tabela 4 poderia ser incluído explicitamente no modelo como uma entrada directa para o quadro de análise, ou indirecta (passando pelos factores de sucesso), pois iria enriquecer o modelo.
Membro 2	Sim. Os modelos de negócio apresentados são clássicos, mas devidamente apresentados. Da sua experiência particular os modelos mais em voga em <i>providers</i> de grande dimensão são os modelos Value-Driven (com base em indutores de negócio), um pouco distintos dos modelos de Gainsharing (decorrentes ainda dos modelos transaccionais). Afirma que os modelos clássicos beneficiam pouco o cliente.
Membro 3	Sim. Auxilia a estruturar a decisão, permitindo ponderar de forma objectiva (na medida do possível) os diferentes cenários de contratação.

Membro 4	Sim, desde que clarificados os pontos identificados na Questão 4. Precisaria porventura de ver o cálculo do VAL desagregado por cada uma das hipóteses de Modelo de Negócio.
----------	--

4.3.2.2. Resultados da Questão 2

Tabela 12 – Resposta à Questão 2 do *Focus Group*

	Resposta à Questão 2
Membro 1	Sim, parece-me claro e organizado. Percebe-se que a pesquisa bibliográfica efectuada deu consistência ao referencial.
Membro 2	Sim, não foram levantadas questões a este propósito. Os critérios de decisão (modelo de <i>score</i>) são na grande maioria das vezes, para o cliente, o Custo e o SLA.
Membro 3	O referencial pareceu-me interessante. Surgiram-me dúvidas relativamente aos “fatores de sucesso”, de modo que talvez fosse útil uma clarificação do conceito. Dada a forma como são apresentados, parecem-me mais ser “critérios de avaliação” do que “fatores de sucesso”. Senti a falta de um suporte teórico sólido (por exemplo, para os “fatores de sucesso”), mas que provavelmente existe na revisão de literatura complementar ao documento disponibilizado.
Membro 4	Sim, não se opõe nem levantou questões quanto ao processo ou aos conteúdos.

4.3.2.3. Resultados da Questão 3

Tabela 13 – Resposta à Questão 3 do *Focus Group*

	Resposta à Questão 3
Membro 1	Sim, é adequado embora se deva ter em consideração alguns pontos, que poderão ser evidenciados na escrita da dissertação (ver resposta à Questão 4).
Membro 2	Sim, não foram levantadas questões a este propósito. À parte do foco central desta questão referiu a centralidade de Portugal como destino de <i>nearshoring</i> (<i>cost-effective</i> , qualidade dos recurso e infra-estruturas, segurança, etc.).
Membro 3	Sim. A “flexibilidade” que tem inerente permite que facilmente seja adequado a diferentes contextos (o que é importante). Talvez fosse útil a inclusão de um fluxograma que detalhe em pormenor os passos seguidos na aplicação do referencial.

Membro 4	Considera, neste momento, o modelo algo complexo para a realidade das PME dado que a maturidade da gestão das empresas portuguesas é, na sua opinião, baixa.
----------	--

4.3.2.4. Resultados da Questão 4

Tabela 14 – Resposta à Questão 4 do *Focus Group*

	Resposta à Questão 4
Membro 1	<p>- De que tipo de fornecedor estamos a falar? PMEs ou grandes empresas (como a Indra, a Capgemini, etc.)?</p> <p>- Deve também perceber-se que, para fazer este tipo de análise e avaliação, é necessário o fornecedor ter em consideração o tipo de empresa cliente (pública, privada, grande dimensão, PME) e conhecer o negócio e os processos da empresa cliente. O tipo de empresa cliente pode fazer toda a diferença na escolha do modelo de negócio. Este referencial poderá ser particularmente interessante para contractos com PMEs (e recorde-se que cerca de 70% das empresas Portuguesas são deste tipo), em particular empresas de dimensão média, que não têm normalmente tantos conhecimentos e recursos como as grandes empresas e que poderão beneficiar de orientação e propostas por parte dos fornecedores. A apresentação por parte do fornecedor de um <i>pricing model</i> eficaz que ajude a alinhar os interesses cliente-fornecedor, poderá contribuir para realizar melhores contractos e constituir assim uma mais-valia para este tipo de empresas. As grandes empresas têm normalmente outro tipo de recursos e muitas vezes sabem o que pretendem quando aderem ao outsourcing de BPO. Este tipo de avaliação pode constituir, no entanto, uma base sólida para a negociação de um contrato eficaz de BPO.</p>
Membro 2	<p>Breve descrição do modelo Value-Driven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicado em clientes com dimensão considerável (Banca, Seguros, Telecom, etc.); 2. Deverá ser vendido directamente ao <i>board</i>; 3. Prestado apenas por grandes <i>providers</i> dado que são necessárias várias componentes integradas na oferta da solução (TI + BPO + Management Consulting). É neste tipo de oferta que os <i>providers</i> estão interessados uma vez que as áreas tradicionais de BPO (<i>Procurement</i>, Contabilidade, etc.) apresentam margens pouco interessantes; 4. Claro e transparente para o cliente (promove a eficiência do <i>provider</i>): 10€/cliente (cliente de uma Telecom) ou 10€/agência (valor por agência bancária), independentemente do <i>provider</i> ter com este 1 ou 20 chamadas/tickets; o problema de eficiência fica do lado do prestador.
Membro 3	<p>Também é importante clarificar a aceção de “referencial” no contexto do presente trabalho. Seria muito útil procurar um caso prático para aplicação do referencial. Como provavelmente não será fácil conseguir um novo caso em tempo útil, uma possibilidade poderá ser aplicá-lo a um caso passado (até será curioso verificar se, dadas as circunstâncias particulares do caso, a decisão seguida pela organização foi a mesma que a indicada aplicando o referencial – se for possível “ouvir” alguns dos intervenientes no processo sobre a decisão e resultados obtidos, isso também enriqueceria o trabalho).</p>

Membro 4	<p>A utilização da ferramenta deverá ser comunicada de forma simples. A rever:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecer claramente qual o <i>target</i> de aplicação (PME ou grandes empresas); 2. Desagregar/representar o VAL por cada modelo (o modelo exemplo só apresenta um quadro-resumo de um modelo exemplo); 3. O peso da componente Rendibilidade é demasiado preponderante (40%) na valoração final do modelo, afectando de modo determinante o resultado; 4. Referir o sector de aplicação (SI, TI, transversal, outros); 5. Frisar melhor que o Comité de Avaliação poderá adaptar os factores de sucessos e a sua ponderação de forma livre.
----------	--

4.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apresentadas as respostas e contributos dos especialistas convidados para o *focus group* é agora necessário congregar os diversos contributos, sintetizando-os num primeiro momento, repondo o modelo incorporador dos contributos apresentados, num segundo momento.

4.4.1. Quadro-Resumo e Análise

Na seguinte tabela é apresentada a súmula da avaliação de cada uma das questões pelo conjunto dos membros especialistas.

Tabela 15 – *Focus Group*: Quadro-Resumo de Respostas

	Quadro-Resumo do <i>Focus Group</i>
Questão 1	Avaliada positivamente pelos especialistas, com referências feitas à reorganização interna do modelo, aos modelos de negócio não versados e aos pontos de correcção a levar em conta.
Questão 2	Avaliada positivamente pelos especialistas, com referências feitas à clarificação do conceito “factores de sucesso”.
Questão 3	Avaliada positivamente pelos especialistas, com menções feitas à dimensão das empresas implementadoras e aos pontos de correcção a tomar em consideração aquando da elaboração final do modelo. Foi referenciada a potencial complexidade do modelo para o conjunto das PME.

Tal como evidenciado, especialmente nas Tabela 11 e 15 é possível afirmar que o modelo foi bem aceite e, de forma genérica, o conteúdo do mesmo foi positivamente confirmado pelos membros do *focus group*. No ponto seguinte propõe-se um modelo ajustado, pós-validação, que incorpora as correcções ou melhorias exequíveis no presente momento, aconselhadas pelos membros intervenientes. A base da reforma a propor tem como principal fundamento a Tabela 14.

4.4.2. Modelo Pós-Validação

Um dos propósitos da metodologia usada – especialmente pela proposta de referencial apresentada – tem subjacente a premissa de validação e promoção incrementais de um corpo de conhecimento aprofundado e devidamente debatido. Tendo em conta as diversas observações dos diferentes membros do *focus group* procedeu-se à reformulação do modelo nos pontos que se detalham na tabela seguinte.

Tabela 16 – Incorporação de Melhorias e Correções Resultantes do *Focus Group*

Correcção ou Melhoria	Descrição	Fase do Modelo
Melhoria	Ênfase dada à afirmação da promoção do modelo para uma área de sectorial específica.	Fase 1
Correcção	Clarificação do emprego dos termos “factores de sucesso” e “referencial”.	Fase 1
Melhoria	Adição da componente “Tipologia da empresa cliente” ao quadro de temáticas de reflexão sobre o contexto de aplicação.	Fase 1
Melhoria	Ênfase dada à possibilidade de reformulação ou adição das componentes dos factores de sucesso.	Fase 3
Correcção	Ponderação-padrão da componente Rendibilidade do Modelo.	Fase 3

Com os novos *inputs*, melhorias e correções expressas nas respostas dos membros do *focus group* foi possível reconstruir o modelo proposto inicialmente. Designou-se este modelo como Modelo Pós-Validação. Atendendo ao enquadramento temático da dissertação, o BPM, e ao carácter processual do referencial de tomada de decisão achou-se assisado mapear este processo de acordo com a notação técnica mais usada em BPM, o BPMN 2.0¹⁸. Adoptaram-se para o efeito as três fases processuais descritas no modelo. Para as *lanes* foram usados os principais intervenientes institucionais no processo: Conselho de Administração e Comité de Avaliação.

¹⁸ O mapeamento dos processos foi executado através do *software* de modelação de processos Bizagi Modeler, na sua versão 3.1.

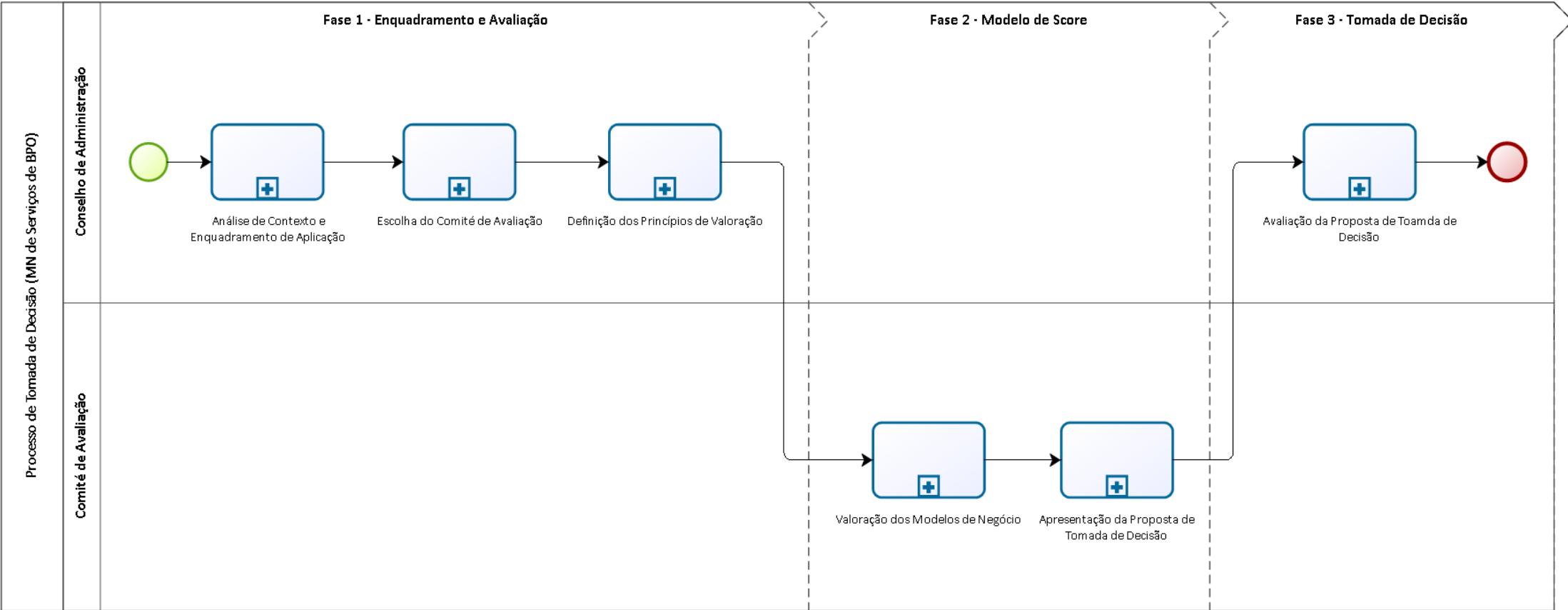


Figura 4.3 – Processo de Decisão do Modelo de Negócio do Serviço de BPO (BPMN 2.0)

O processo de tomada de decisão desagrega-se em seis subprocessos repartidos pelas diferentes fases: (i) Análise de Contexto e Enquadramento de Aplicação (Fase 1), (ii) Escolha do Comité de Avaliação (Fase 1), (iii) Definição dos Princípios de Valoração (Fase 1), (iv) Valoração dos Modelos de Negócio (Fase 2), (v) Apresentação da Proposta de Tomada de Decisão (Fase 2), (vi) Avaliação da Proposta e Tomada de Decisão (Fase 3). Os subprocessos identificados na figura anterior são de seguida detalhadamente explicitados. Como referido no capítulo concernente à metodologia adoptada para a dissertação, achou-se pertinente detalhar o processo de tomada de decisão sobre o modelo de negócio a aplicar por um *provider* de BPO através do seu mapeamento em BPMN 2.0. Cada figura está acompanhada de um texto explicativo que dá suporte ao seu entendimento.

Os subprocessos apresentados são processos autónomos que articulados entre si se completam e dão corpo ao processo de tomada de decisão do modelo de negócio proposto por um fornecedor de BPO. A divisão proposta pretendeu dar uma visão mais global e de mais fácil leitura e interpretação ao macroprocesso. Por sua vez, dividiram-se as principais etapas processuais tendo em conta a fase processual de desenvolvimento em que eram desempenhadas e os seus principais intervenientes. Permite, outrossim, um grau de ajustamento e refinamento de um ou vários subprocessos, requeridos pela organização, sem necessidade de uma reestruturação global de todo o processo. A identificação, entre A e F, dos subprocessos obedece à ordem de aparecimento na execução do macroprocesso.

A – Análise de Contexto e Enquadramento de Aplicação

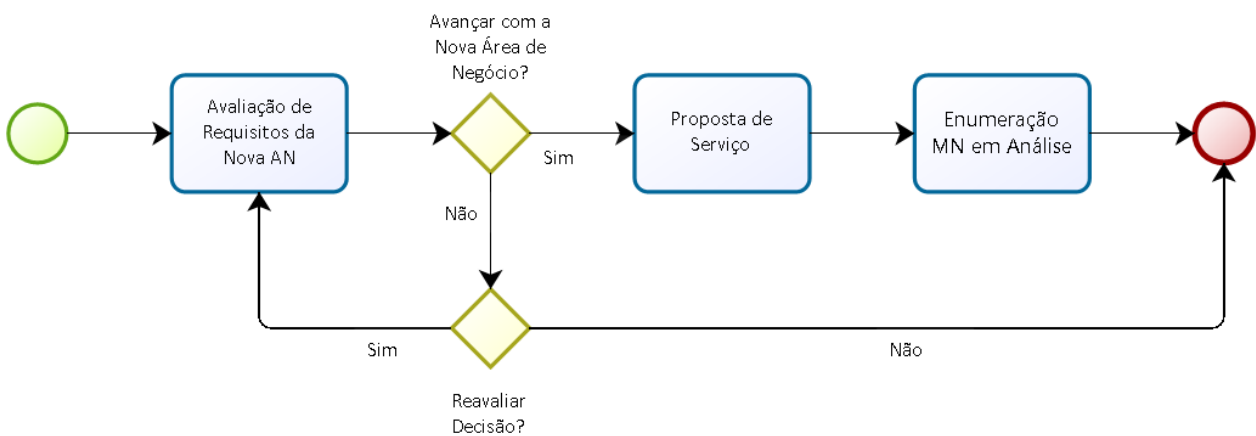


Figura 4.4 – Análise de Contexto e Enquadramento de Aplicação (subprocesso)

No início de laboração de uma nova área de negócio ou de um novo projecto dentro de uma área de negócio existente importa reflectir sobre os diversos critérios técnicos e estratégicos necessários à persecução do empreendimento. Uma vez decidida a persecução da iniciativa é necessário preparar uma proposta de serviço com as linhas gerais técnicas e estratégicas a prosseguir. Depois de decidido o produto/serviço a comercializar convém enumerar os modelos de negócio passíveis de serem aplicados às relações contractuais, devidamente debatidos e estudados nos subprocessos subsequentes.

B – Escolha do Comité de Avaliação

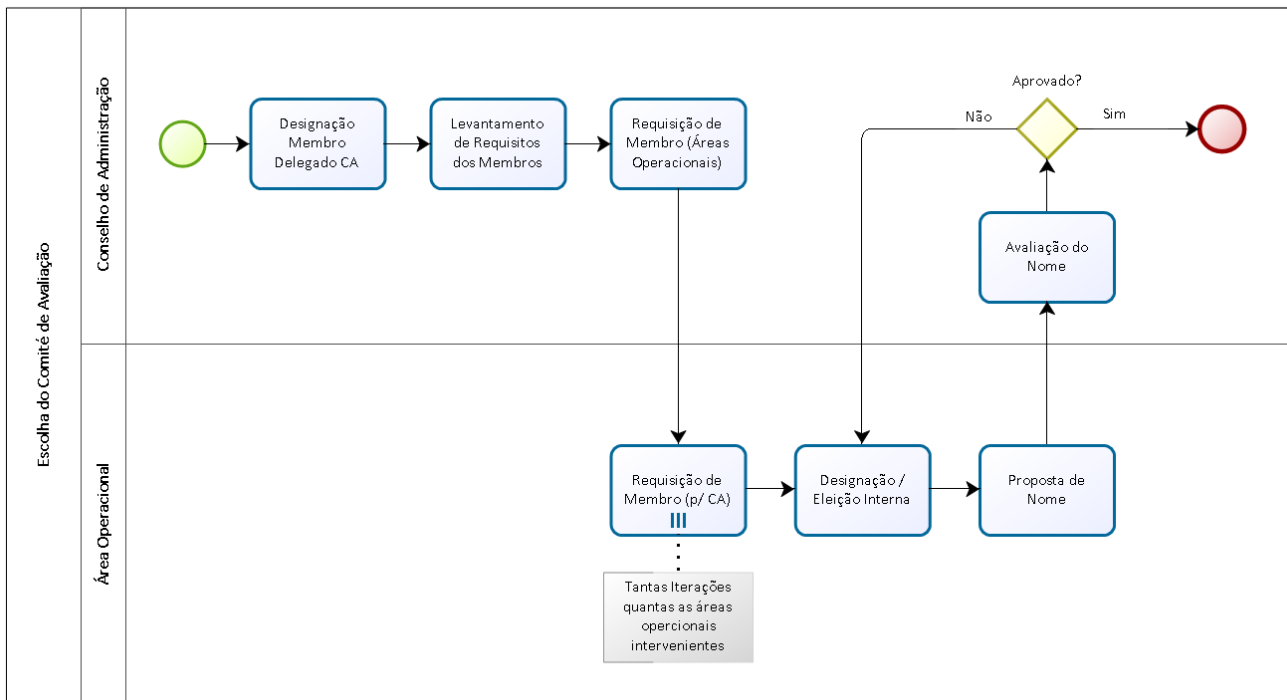


Figura 4.5 – Escolha do Comité de Avaliação (subprocesso)

Para que seja possível prosseguir com o trabalho processual requerido, e uma vez realizada a análise de contexto e enquadramento de aplicação, é necessário constituir a equipa técnica de avaliação, o Comité de Avaliação. Para isso o Conselho de Administração, depois de definir os requisitos necessários à incorporação dos membros das áreas operacionais, designa um membro-delegado que tem como função representar o órgão executivo no processo de avaliação técnica. Uma vez concluída a tarefa anterior é oportuno requerer às diversas Áreas Operacionais (nas quais se incluem o Departamento Financeiro, o Departamento de TI ou SI, entre outros) um nome para a referida incorporação. Em cada um dos casos, após a notificação de requerimento de um membro para integrar a equipa de decisão, o departamento respectivo deve discutir internamente o nome a propor (podendo também ser designado directamente pelo responsável máximo do departamento). Caso o nome não seja aprovado pelo Conselho de Administração (que deve justificar a não aceitação do nome) deve repetir-se a discussão/designação e procede-se a nova proposta de nome até à aceitação final.

C – Definição dos Princípios de Valoração

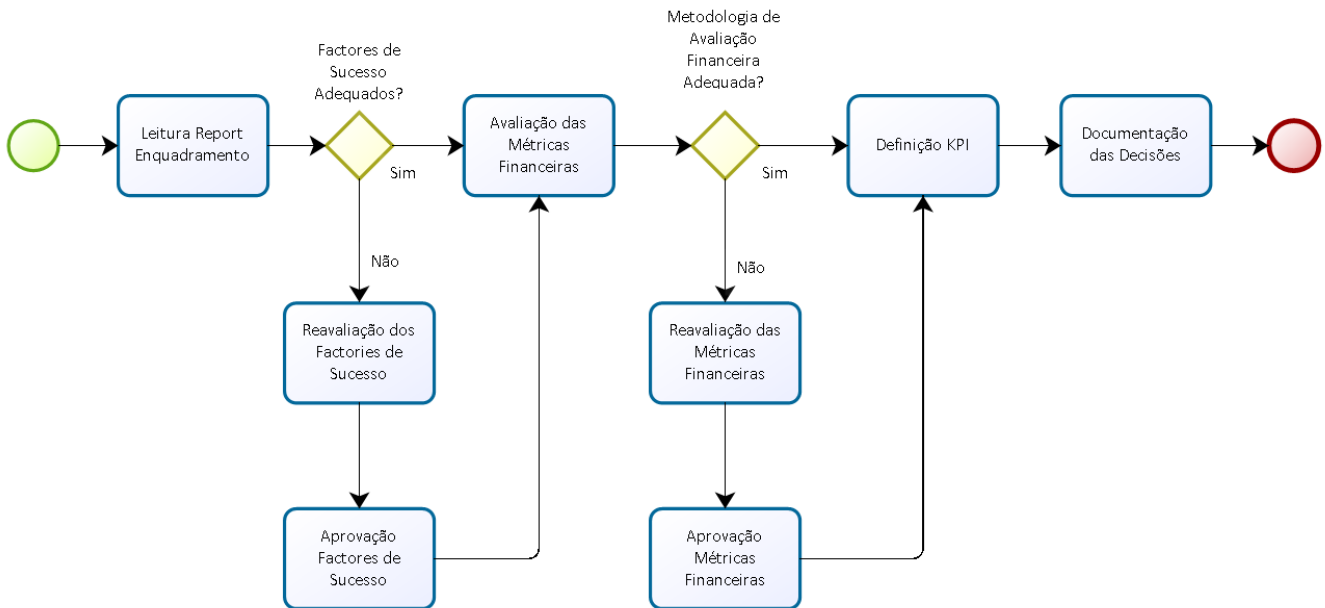


Figura 4.6 – Definição dos Princípios de Valoração (subprocesso)

Para que a valoração dos modelos de negócio seja possível há que estabelecer os factores de sucesso e as métricas de avaliação financeira usadas, corroborando as propostas pelo modelo ou delineando outras. Neste último caso são realizados ciclos iterativos para a proposição e discussão de novos factores de sucesso e novas métricas de avaliação de investimento. Uma vez estabelecidos os critérios serão definidos os KPI que assessorarão o acompanhamento da implementação e persecução dos objectivos do projecto.

D – Valoração dos Modelos de Negócio

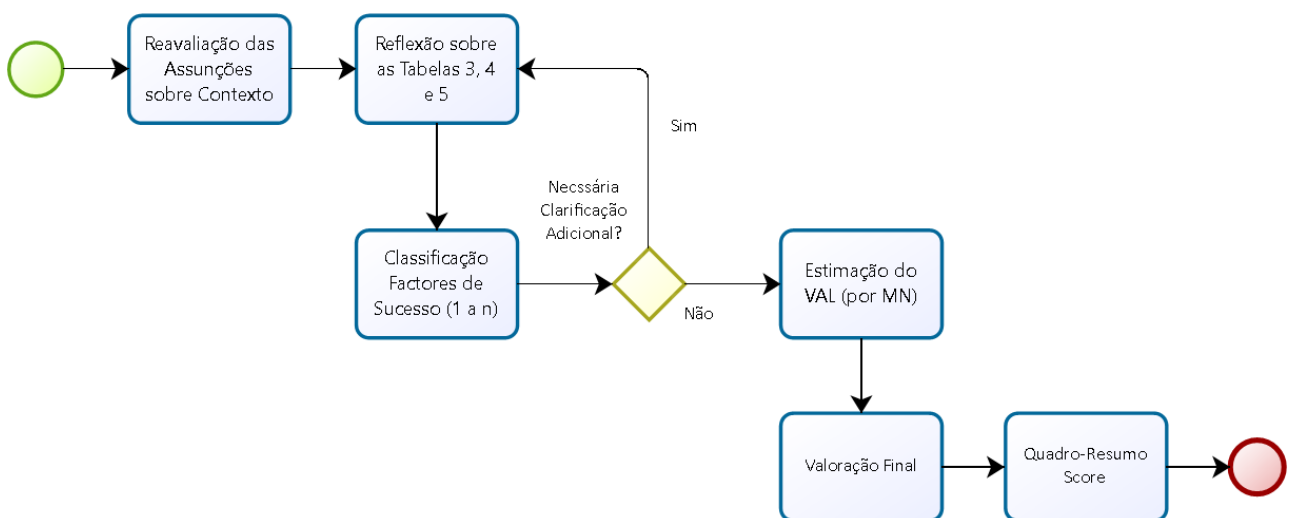


Figura 4.7 – Valoração dos Modelos de Negócio (subprocesso)

Com base na definição dos princípios de valoração cabe ao Comité de Avaliação reavaliar as assunções sobre o contexto de aplicação e reflectir sobre as Tabelas 3, 4 e 5, procedendo-se à valoração individual dos factores de sucesso para cada um dos modelos em análise. Não sendo necessária nenhuma clarificação adicional sobre os factores de sucesso procede-se à estimação do VAL para cada um dos modelos de negócio em análise. Feitos os cálculos finais para cada um dos modelos é resumido o *score* final da comparação.

E – Apresentação da Proposta de Tomada de Decisão

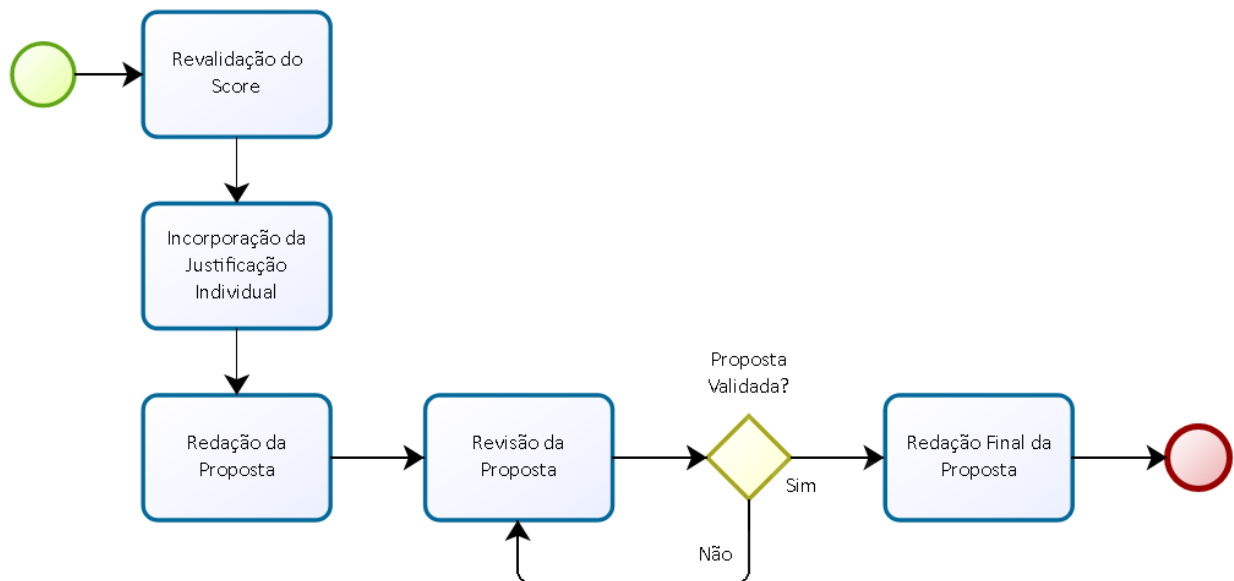


Figura 4.8 – Apresentação da Proposta de Tomada de Decisão (subprocesso)

Tendo por base o produto final do subprocesso anterior – o Quadro-Resumo de *Score* – procede-se em primeiro plano à revalidação do *score* atribuído. Após a incorporação da justificação individual que assessoria a decisão é redigida e revista uma proposta de tomada de decisão. Não existindo alterações a realizar deve ser produzida redacção final dessa mesma proposta.

F – Avaliação da Proposta e Tomada de Decisão

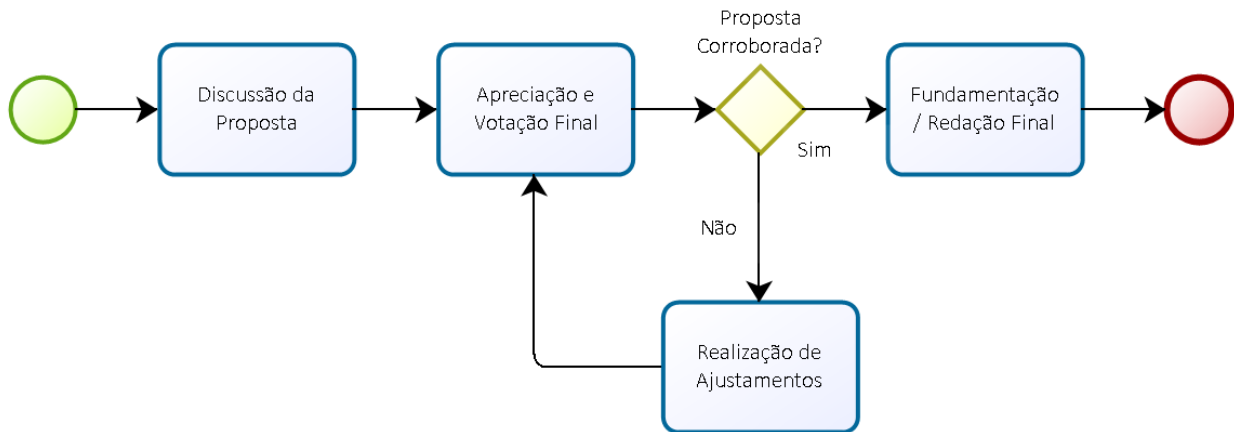


Figura 4.9 – Avaliação da Proposta e Tomada de Decisão (subprocesso)

O Conselho de Administração ao receber a redacção final da proposta do Comité de Avaliação deve analisar e discutir a proposta, preferencialmente em reunião a isso dedicada. Uma vez lida criticamente deve ser levada a votação. Se corroborada deve ser fundamentada e conhecida a votação dos seus membros, e adicionados outros factores relevantes que serão necessariamente reduzidos a escrito. Caso não seja corroborada deverão ser indicados os motivos da inviabilização da indicação técnica, iniciando-se um ciclo de ajustamentos e aprovações até à votação favorável do documento ajustado e preparação da fundamentação final da tomada de decisão. Com este passo finda a execução do processo de tomada de decisão.

Já fora do âmbito deste processo de tomada de decisão são necessários processos de reavaliação, que apreciem, já num plano de plena operação, a implementação mais ou menos conseguida do processo – e por consequência, do seu modelo de *pricing*. Deste modo se garante que interacção e articulação dos processos entre si é devidamente assegurada e que o conjunto da actividade da organização é gerida não através de um conjunto de optimizações de componentes desgarrados, mas como fluxos contínuos.

4.4.2.1. Fase 1 – Pós-Validação

Dada a relevância das dúvidas colocadas relativamente à ausência da promoção do modelo para uma dada área sectorial em específico, e em linha com esta caracterização a afirmação da dimensão-alvo das empresas implementadoras do modelo, importa clarificar devidamente ambos os pontos. Apesar de se ter concebido o modelo com a preocupação tácita de o poder aplicar a qualquer contexto empresarial e dimensão, a ideia principal – pese embora o seu carácter universalizável – foi o de prover as PME portuguesas do sector das TI e dos SI (especialmente as pequenas e médias) de um referencial utilizável na sua operação diária e moldável em função das suas necessidades concretas. Este propósito assenta na premissa de ser este o filão esmagadoramente maioritário do tecido

empresarial privado português¹⁹ e de ainda hoje ser um sector marcadamente incipiente no que a políticas e ferramentas de gestão sólidas, sustentadas em dados e informação, diz respeito. Relativamente à necessidade de clarificação do emprego do termo “factores de sucesso” pode afirmar-se que a sua utilização descreve as variáveis que têm influencia no cumprimento dos critérios de sucesso, que podem ser em última instância tão diversos como a adequação do modelo de negócio às expectativas do cliente ou a adequação do nível de serviço ao valor cobrado. Deste modo o emprego dos factores de sucesso Eficiência, Independência, Alinhamento Estratégico, *Governance* Contractual e Rendibilidade do Modelo tem subjacente a ideia de coadjuvação concorrente para os critérios de sucesso definidos pela empresa: grau de *independência* da entidade face a possíveis pressões no decorrer do contracto, grau de *alinhamento estratégico* com o cliente por forma ao não comprometimento do SLA e dos prazos estabelecidos, entre outros. A outra clarificação diz respeito ao uso do termo “referencial”. O uso deste termo é, no contexto do presente trabalho, equivalente a “modelo de decisão”, principalmente pela proximidade de significação que tem com esta última expressão²⁰. Por fim, procede-se à incorporação do ponto “tipologia de empresa cliente” nos exemplos de reflexão sobre o contexto de aplicação, por sugestão de um dos especialistas inquiridos.

Tabela 17 – Temáticas de Reflexão sobre o Contexto de Aplicação (Pós-Validação)

Cliente	Legislação e Mercado	Tecnologia e Formação (Provider)
Maturidade e capacidade de decisão da equipa responsável	Nível de oferta de soluções similares por outros <i>providers</i>	Resposta das plataformas tecnológicas existentes
Nível de definição de requisitos	Legislação sectorial	Nível de formação dos quadros a alocar
Experiência anterior de BPO	Área(s) de negócio de intervenção	Priorização de projectos no portfólio
Definição dos KPI	Peso estratégico do cliente	Metodologia de comunicação aplicada
Gestão eficaz da mudança	Localização geográfica	Capacidade de cumprimento das alterações ao corrente do processo
Orientação a processos		Nível de experiência da equipa a alocar naquele tipo de processos
Comprometimento da administração e capacidade de decisão		Linha estratégica em vigor
Compreensão do modelo pela áreas operacionais		Articulação/conexão com os processos existentes
Tipologia de empresa cliente (dimensão e propriedade)		

¹⁹ Segundo dados do PORDATA e do Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2015 do 1.181.406 de empresas existentes em Portugal 99,9% eram Pequenas, Médias ou Microempresas (PME). Destes apenas 37.515 eram Pequenas Empresas e só 5.951 se podiam catalogar como Médias Empresas. De acordo com a catalogação das PME feita pelo INE, este grupo é constituído por empresas que empreguem menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros (PORDATA, 2017).

²⁰ Segundo a Infopédia (Porto Editora) a palavra “referencial” tem com uma das significações possíveis “série de características tomadas como modelo ou ponto de apoio”.

4.4.2.2. Fase 3 – Pós-Validação

O penúltimo dos aspectos levantados pelos membros do *focus group* e a incorporar tem que ver com a ênfase dada à possibilidade de reformulação ou adição das componentes dos factores de sucesso. Apesar de feitas ao longo do texto referências à possibilidade de customização do modelo sublinha-se, uma vez mais, que os diversos intervenientes são livres de proceder aos ajustamentos desejados, fundamentalmente em quatro momentos: (i) na definição dos intervenientes no Comité de Avaliação (a composição em número pode ser superior à proposta caso a complexidade do projecto o justifique), (ii) na definição dos Factores de Sucesso, (iii) na definição da Metodologia de Avaliação e (iv) na definição da Percentagem de Alteração do *Score*.

Atendendo ao último ponto de melhoria enunciado na Tabela 16, e uma vez que era possível nivelar mais a ponderação dos factores de sucesso sem que as assunções iniciais se alterassem, levou-se a cabo o ajustamento ao capítulo referente à Fase 3 do Modelo de Decisão, sendo o parágrafo seguinte a reformulação do texto da secção 4.2.3.

No que diz respeito à ponderação de cada uma das componentes assume-se um maior peso da componente rendibilidade/custo (30%) uma vez que o primeiro propósito de qualquer entidade comercial é, em maior ou menor medida, o lucro e a persecução da rendibilidade máxima de cada uma das suas operações. As restantes componentes repartem entre si os restantes 70%: 20% para as componentes do Alinhamento Estratégico e para a *Governance Contractual* – mais tangíveis e mais ligadas à realidade concreta do projecto e da empresa cliente – e de 15% para as componentes de Eficiência e Independência, componentes de ordem teórica e mais latas. Como em qualquer outra componente do modelo de decisão, as ponderações apresentadas podem e devem ser ajustadas em função da realidade do contexto, da área de negócio, ou da visão estratégica do *provider*. Apresenta-se na Tabela 18 a classificação final hipotética dos 4 modelos em análise, pós-validação. De referir que mesmo com a alteração das ponderações-padrão a ordenação dos modelos de negócio em comparação não se alterou.

Tabela 18 – Quadro-Resumo do Modelo de *Score* (Pós-Validação)

			Modelos de Negócio			
Factor de Sucesso	Nomenclatura	Ponderação (%)	1	2	3	4
Eficiência	A	15%	4	4	4	3
Independência	B	15%	5	5	5	3
Alinhamento Estratégico	C	20%	4	4	5	5
<i>Governance Contractual</i>	D	20%	3	3	5	5
Rendibilidade do Modelo	E	30%	5	1	2,5	1
		Média	4,2	3,4	4,3	3,4
		Moda	4	4	5	3
		Score do Modelo	4,25	3,05	4,10	3,20

5. CONCLUSÃO

Terminados os trabalhos decorrentes da persecução dos esforços envidados no início da dissertação convém agora apresentar a sùmula desse mesmo trabalho e as conclusões aludíveis a este, tendo em conta o contributo da investigação para o conhecimento científico da área em que se enquadra, as limitações presentes na elaboração dos mesmos e o conjunto de possibilidades de incremento, correcção ou disrupção face ao modelo apresentado a realizar em trabalhos futuros.

5.1. CONTRIBUTOS E SÍNTESE DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Ao finalizar este trabalho podem sublinhar-se diversas ilações tanto sobre a questão de investigação como sobre a temática do BPO.

No que concerne à questão de investigação não se pode concluir qual o modelo mais acurado de mensuração do valor a cobrar pela terceirização de um processo de uma entidade requerente de um serviço de BPO pelo facto de não existir – na literatura ou em referência feita pelos membros do *focus group* – um ou mais modelos propostos e amplamente difundidos que abarcassem as diversas componentes de avaliação (rendibilidade, alinhamento fornecedor-cliente, entre outros) do processo de tomada de decisão do modelo de negócio a aplicar na relação comercial (perspectiva do *provider*). Partindo das referências aos factores de sucesso mais empregues na tomada de decisão – referenciados na literatura – construiu-se um modelo de decisão com base na articulação de factores de sucesso financeiros e não financeiros. O modelo proposto assentou ainda numa decisão tripartida, articulada entre as dimensões técnica, financeira e do próprio *board* da organização proponente do serviço. Foram delineados mecanismos de análise do contexto de aplicação da ferramenta que têm como propósito prover os decisores de um quadro de leitura da realidade para os modelos e realidades comerciais em análise. A avaliação dos modelos de negócio em análise, por sua vez, fez-se recorrendo a um sistema de *scoring* que valora cada um dos factores de sucesso em cada um dos modelos de negócio. A proposta de tomada de decisão, devidamente justificada, preconiza o modelo com um *score* mais elevado. Em suma, respondeu-se à questão de investigação criado um modelo, tão sólido e tão sustentado quanto possível que, para além de dar provimento à questão de investigação, respondesse sobretudo ao problema de gestão subjacente a esta.

O desenvolvimento do BPO e dos serviços tecnológicos a ele associados veio permitir, na cena internacional e no próprio mercado português, alavancar um conjunto de melhorias significativas na actividade diária das empresas com a potenciação de inovações e reestruturações processuais, recentramento nas áreas *core* de actuação e aumentos performativos da actividade global das organizações. A aplicação desta ferramenta de gestão – sempre que bem delineada estrategicamente e bem implementada operacionalmente – proporciona e continuará a proporcionar vantagens competitivas sólidas e a possibilidade de permanente melhoria e ajustamento aos contextos mediato e imediato (atente-se, por exemplo, às vastíssimas possibilidades de automação do trabalho empresarial proporcionadas pelo RPA). Por último, e tendo em linha de conta uma das preocupações latentes nas diversas respostas dos membros do *focus group* – o grau de maturidade das políticas de gestão das PME portuguesas –, importa referir que

apenas com a permanente reinvenção da sua capacidade de adaptação às exigências de mercado (livres dos diversos tipos de ineficiências e imobilismos) e através do estabelecimento de políticas estratégicas assisadas – que deverão ter como eixo central as políticas tecnológica e de informação – se poderão assumir como organizações devidamente preparadas para a actuação nos mercados nacional e internacional. Ferramentas como a que aqui se propõe poderão minorar pelo menos alguns dos pontos menos consolidados dos *providers* nacionais de serviços de BPO nesta matéria.

5.2. LIMITAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO

O presente trabalho produziu através da literatura analisada e da avaliação qualitativa dos componentes do modelo pelos membros do *focus group* um modelo de decisão que se pensa tão ajustado quanto possível à realidade das PME nacionais, mas que, todavia, necessitará do crivo da implementação prática para ser testado e validado em plenitude. Esta implementação permitiria compreender as debilidades do modelo não percebidas através da revisão da literatura e não invocadas aquando da avaliação dos especialistas, e trazer à colação novos dados e novos desafios não ininteligíveis até à data. Adicionalmente, o conjunto dos modelos de negócio expostos poderiam ser mais vastos e/ou mais específicos que os modelos de negócio apresentados. Apesar das limitações aqui apresentadas e aludíveis por qualquer leitor, crê-se, contudo, que o trabalho desenvolvido poderá apresentar um humilde contributo para disseminação de estudos transversais às áreas da gestão e dos sistemas de informação, com particular enfoque na promoção da melhoria das ferramentas de gestão das pequenas e médias empresas portuguesas e na promoção de novas e reinventadas ferramentas de gestão suportadas em base tecnológica.

5.3. TRABALHO FUTURO

Em avaliações ou trabalhos académicos a realizar sobre a temática aqui abordada poder-se-á fazer uso diferentes metodologias de análise financeira de investimentos diferentes (ou realizar até comparações entre diversas metodologias). Sugere-se que sejam feitas inquirições ao mercado dos *providers* de BPO – com recurso a um caso de estudo, por exemplo –, onde se avalie a aplicação do processo de *per si*, os níveis de rendibilidade obtidos naqueles projectos (comparados com projectos análogos implementados anteriormente que tenham usado outra mecânica de decisão) e que se afira o nível de satisfação do cliente com o modelo de valoração proposto. Do mesmo modo poderão ser realizados trabalhos de melhoria face ao modelo de processo mapeado em BPMN que o tornem mais implementável, mais específico e mais adaptado para uma dada organização ou conjunto sectorial de empresas, extrapolando até o processo para outras áreas de intervenção. Se o incremento da melhoria processual for garantida por este humilde ponto de partida será já um considerável avanço na implementação de uma gestão mais científica, mais sustentada em indicadores de desempenho, mais informada e potencialmente mais rendível e mais geradora de riqueza para os seus sócios ou accionistas, mas sobretudo para as comunidades em que se inserem essas organizações.

REFERÊNCIAS

- Accenture Consulting. (2015). Robotic Process Automation: Future technology in financial services. Retrieved May 1, 2017, from <https://www.accenture.com/us-en/insight-financial-services-robotic-process-automation>
- Agrawal, R., Varma, S., & Ludhwani, J. (2014). *Transaction Based Pricing in BPO: In Tune with Changing Times*. Mumbai.
- Alagheband, F. K., Rivard, S., Wu, S., & Goyette, S. (2011). An assessment of the use of transaction cost theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 125–138. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.003>
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23–29. [http://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00028-3](http://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00028-3)
- Baraldi, E., Proença, J. F., Proença, T., & Castro, L. M. de. (2014). The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 553–563. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.012>
- Benedict, T., Bilodeau, N., & Vitkus, P. (2013). *BPM CBOK (3.0 Version)* (1st ed.). Association of Business Process Management Professionals.
- Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (2nd ed.). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. http://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5
- Chou, S. W., Techatassanasoontorn, A. A., & Hung, I. H. (2015). Understanding commitment in business process outsourcing relationships. *Information & Management*, 52(1), 30–43. <http://doi.org/10.1016/j.im.2014.10.003>
- Dossani, R., & Dossani, S. (2015). Business Process Outsourcing. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 43–48). Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73039-X>
- Duan, C., Grover, V., Roberts, N., & Balakrishnan, N. (Raju). (2014). Firm valuation effects of the decision to adopt relationally governed business process outsourcing arrangements. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4673–4694. <http://doi.org/10.1080/00207543.2014.884289>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>
- Fraga, M. da G. R. (2012). *ISOPM - Framework para a gestão de projetos de outsourcing de sistemas de informação*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Gerbl, M., McIvor, R., Loane, S., & Humphreys, P. (2015). A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*, 50(3), 505–518. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.009>

- Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K.-L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2014). Performance Measures and Metrics in Outsourcing Decisions: A Review for Research and Applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153–166. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.021>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2009). Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*, 27(5), 344–361. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2008.11.002>
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2010). The Use of Focus Groups in Design Science Research. In *Design Research in Information Systems: Theory and Practice* (pp. 151–174). New York: Springer Science+Business Media, LLC. <http://doi.org/10.1007/978-1-4419-5653-8>
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <http://doi.org/10.2307/25148625>
- IRPAAI. (2014). What is Robotic Process Automation? Retrieved May 1, 2017, from <http://irpaai.com/what-is-robotic-process-automation/>
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.^a). Lisboa: Áreas Editora.
- Kotlarsky, J., Oshri, I., Lee, J.-N., & Jarvenpaa, S. (2015). Editorial: Understanding strategic innovation in IT and business process outsourcing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(4), 251–254. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.10.002>
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: A critical review and research directions. *Journal of Information Technology*, 26(4), 221–258. <http://doi.org/10.1057/jit.2011.25>
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2014). Nine Practices for Best-in-Class BPO Performance. *MIS Quarterly Executive*, 13(3), 131–146. Retrieved from <http://www.redibw.de/db/ebSCO.php/search.ebSCOhost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98360884&site=ehost-live>
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2016). Robotic process automation at Telefónica O2. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), 21–35. <http://doi.org/10.1057/jittc.2012.16>
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Khan, S. (2011). Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 139–157. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.002>
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). What Knowledge Workers Stand to Gain from Automation? *Harvard Business Review*, 15–18.
- Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2009). The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers. *Journal of International Management*, 15(2), 209–224. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2008.09.002>
- Liang, H., Wang, J.-J., Xue, Y., & Cui, X. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. *Information & Management*, 53(2), 227–251. <http://doi.org/10.1016/j.im.2015.10.001>
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7–24.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (3th Ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- McIvor, R., Humphreys, P. K., Wall, A. P., & McKittrick, A. (2009). *A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision. A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision*. Burlington, MA: Elsevier.
- Menezes, H. C. (1999). *Princípios de Gestão Financeira (7.ª)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Nova SBE, & Portugal Outsourcing. (2015). *Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination (2015 Edition)*. Lisbon.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203–216. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.001>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–43. <http://doi.org/10.1.1.83.7452>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *J. Manage. Inf. Syst.*, 24(January), 45–77. <http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Pellicelli, M., Meo, C. C., & Cioffi, A. (2012). Organizational Change: Business Process Reengineering or Outsourcing? *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 277–293.
- PORDATA. (2017). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Retrieved June 10, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensão-2927>
- Rouse, M. (2005). Metered Services (pay-per-use). Retrieved February 22, 2017, from <http://searchcio.techtarget.com/definition/metered-services>
- Schermann, M., Dongus, K., Yetton, P., & Krmar, H. (2014). The role of Transaction Cost Economics in Information Technology Outsourcing research: A meta-analysis of the choice of contract type. *Journal of Strategic Information Systems*. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.02.004>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614–623. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.017>
- von Rosing, M., Scheer, A.-W., von Scheel, H., von Rosing, M., Doucet, G., Jansson, G. O., ... Waters, J. (2015). Business Process Model and Notation - BPMN. In *The Complete Business Process Handbook* (pp. 429–453). <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-799959-3.00033-1>
- Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2nd Ed.). Berlin: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-540-73522-9>
- Yang, D.-H., Kim, S., Nam, C., & Min, J.-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769–3778. <http://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>