

UNIVERSIDADE PAULISTA

**O OUTSOURCING COMO SOLUÇÃO PARA
PROBLEMAS DE TECNOLOGIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

VANDERLEI HILÁRIO DOS SANTOS

SÃO PAULO

2019

UNIVERSIDADE PAULISTA

**O OUTSOURCING COMO SOLUÇÃO PARA
PROBLEMAS DE TECNOLOGIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Área de concentração: Redes de empresas e planejamento da produção.

Linha de Pesquisa: Redes de Empresas e Planejamento da Produção.

Projeto de Pesquisa: Melhoria contínua da qualidade e produtividade.

VANDERLEI HILÁRIO DOS SANTOS

SÃO PAULO

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Vanderlei Hilário dos.

O outsourcing como solução para problemas de tecnologias /
Vanderlei Hilário dos Santos. - 2019.

75 f. : il. color.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São
Paulo, 2019.

Área de Concentração: Redes de empresas e planejamento da
produção.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

1. Outsourcing. 2. Terceirização. 3. Qualidade. 4. Instituição financeira.
5. Tecnologia. I. Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira (orientador). II. Título.

VANDERLEI HILÁRIO DOS SANTOS

**O OUTSOURCING COMO SOLUÇÃO PARA
PROBLEMAS DE TECNOLOGIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Orientador / Universidade Paulista (UNIP)

Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto
Universidade Paulista (UNIP)

Prof. Dr. Nivaldo Luiz Palmeri
Centro Universitário Fundação Santo André

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa e minha filha,
pelo apoio e por acreditarem em mim, impedindo-me de desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu saúde e condições de realizar este projeto.

Ao meu orientador Prof. Dr. Pedro Luiz que me inspirou e me conduziu a realização deste trabalho.

A Coordenação e a todo o corpo docente do curso de Pós Graduação Stricto Sensu da UNIP que enriqueceram e fortaleceram meus conhecimentos.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar e discutir a questão de *outsourcing* para a terceirização de serviços por empresas interessadas, como forma de agilizar seus processos e obter vantagens na realização de suas atividades.

Foi usada uma pesquisa referencial e foram desenvolvidos dois artigos que ilustram aspectos da utilização do *outsourcing* e de verificação de sua aceitação por profissionais e por uma grande instituição bancária que se valeu dessa possibilidade.

As conclusões apontam as vantagens de utilização do *outsourcing*, destacando-se a transferência de responsabilidade por ações especializadas de tecnologia por empresas mais capacitadas a executá-las eficazmente.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Terceirização, Qualidade, Instituição Financeira, Tecnologia.

ABSTRACT

This work aims to present and discuss the issue for the outsourcing of services by interested companies, in order to streamline their processes and obtain advantages in carrying out their activities.

In order to do so, the author used reference research and developed two articles that illustrate aspects of the use of outsourcing and verification of their acceptance by professionals and by a company that took advantage of this possibility, in the case a large banking institution.

The conclusions point out the advantages of using outsourcing, among which the transfer of responsibility for specialized actions of technology by companies more capable to execute them effectively.

Keywords: Outsourcing, Quality, Financial Institution, Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cinco processos de gerenciamento de projetos PMI - Fonte: PMBOK..... 27

Figura 2. Modelo de interconexão de rede de comunicação. (Fonte: Autor) 64

Artigo 1

Figura 1 - Lay Out com as atividades de ativação sendo efetuadas pela empresa.

Fonte: Autor..... 34

Figura 2 - Lay Out com as atividades de ativação sendo realizada pela empresa de outsourcing. Fonte: Autor 35

Figura 3 - Lay Out da logística aplicada pela empresa. Fonte: Autor..... 39

Figura 4 - UCINET Logística antes do Outsourcing. Fonte : Autor..... 40

Figura 5 - Lay Out da logística aplicada pela empresa de outsourcing. Fonte: Autor 41

Figura 6 - UCINET - Logística após o Outsourcing. Fonte: Autor..... 42

Figura 7 - UCINET - Logística após Outsourcing expandida. Fonte: Autor 44

Artigo 2

Figura 1. - Representação gráfica do questionário junto aos funcionários da empresa de outsourcing..... 53

Figura 2. - Representação gráfica do questionário junto aos funcionários da contratante 54

SIGLAS

ABGP - Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos

CV - Canais de Voz

IPMA® - International Project Management Association

ISO - International Organization for Standardization

PABX - Private Automatic Branch Exchange

PMBOK® - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

POP - Ponto de Operação Principal

PSTN - Public Switched Telephone Network

PVC - Private Virtual Circuit

RPTC - Rede Pública de Telefonia Comutada

TI - Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS

Artigo 1

Tabela 1 – Número de localidades em estudo da redução antes do outsourcing	39
Tabela 2-Logística da outsourcing enviando os equipamentos para as regionais ...	41
Tabela 3 - Logística da outsourcing enviando os equipamentos as regionais	43

Artigo 2

Tabela 1 - Pesquisa junto aos funcionários da empresa de outsourcing	53
Tabela 2 - Pesquisa junto aos funcionários da empresa contratante	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Considerações Iniciais	14
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos do Trabalho	18
1.3.1 Objetivo Central	18
1.4 Metodologia	18
1.5 Estrutura do trabalho.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 Terceirização	20
2.2 Outsourcing x Terceirização	21
2.3 Tipos de Outsourcing	22
2.4 Normalização da Qualidade	23
2.5 Gestão de Projetos.....	25
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
3.1 Artigo “Outsourcing em Redes de Empresas” apresentado na Conferência Internacional - NETLOG 2018	32
3.1.1 Introdução.....	32
3.1.2 Referencial Teórico.....	35
3.1.2.1 Outsourcing x Terceirização	36
3.1.3 Metodologia	37
3.1.4 Resultados.....	38
3.1.5 Conclusão.....	45

REFERÊNCIAS.....	46
3.2 Artigo “Resultados na Aplicação de outsourcing em redes de dados” submetido ao CNEG 2019	47
3.2.1 Introdução.....	47
3.2.2 Terceirização e Outsourcing	49
3.2.2.1 Estudo de caso	49
3.2.3 Objetivos da presente pesquisa.....	50
3.2.4 Metodologia	50
3.2.4.1 Questionário 1, aplicado a funcionários atuais da empresa de outsourcing.	51
3.2.4.2 Questionário 2, aplicado aos funcionários atuais do banco	52
3.2.5 Resultados.....	53
3.2.5.1 Discussão	54
3.2.6 Conclusão.....	55
REFERÊNCIAS.....	55
3.3 Discussão	56
4 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO A.....	63
A.1 Estudo de caso – A necessidade do outsourcing	63
A.2 Estratégia para contratação de empresa de outsourcing.....	65
A.3 Melhorias nos processos apresentadas pela empresa de outsourcing ..	67
ANEXO B	71
B.1 Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017. (Terceirização)	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Segundo Momme (2001), terceirização é o processo de criação e gerenciamento de uma contratação pactual com um fornecedor externo para a oferta de oportunidades que costumavam ser fornecidas ou executadas pela própria empresa no passado.

Conforme Prado & Takaoka (2002), as organizações são motivadas a terceirizar os serviços de tecnologia por fatores como custos, foco no *core business* da organização, melhoria de tecnologia, serviços com qualidade e acesso ao conhecimento e tecnologia que a organização não possui, entre outros.

De acordo com Fujitsu (2007), a solução para ganho em tempo, investimentos em treinamentos e infraestrutura necessárias para desenvolver e executar a produção para atender à demanda é a busca de “parceiros”

A terceirização de atividades de produção ou de serviços por parte de empresas maiores, para outras especializadas, em processo de desverticalização da rede de atividade, é uma realidade verificada nos tempos atuais. Esse tipo de procedimento, quando diz respeito a interesses mais ligados aos objetivos do sistema produtivo da empresa interessada, recebe a designação de *outsourcing*.

Segundo Costa Neto (2010), o *outsourcing* passou de um expediente com intuito de minimizar custos com a folha salarial, para o foco em parceiros que desenvolvam e executem tarefas de seu processo de produção com a utilização de pessoal com conhecimentos especializados e novas ferramentas tecnológicas, trazendo eficiência na produção e qualidade ao produto,

Burris (2001), corrobora com a ideia de que, à medida que o tempo foi passando, a terceirização e *outsourcing* deixaram de ser uma preocupação de mercado e passaram a ser de interesse das empresas, além de econômico, também

estratégico, visto que se encontram no mercado empresas de *outsourcing* com alta especialização e capacidade de atender as especificações em vários ramos de atividades para as grandes empresas.

Vaxevanou e Konstantopoulos (2015) apontam como a razão para a existência de empresas de *outsourcing*, que se comprometem a realizar serviços em nome de uma outra empresa, é o *know how* necessário e são capazes de atender a demanda contratada. As empresas contratantes conseguem se concentrar em suas atividades fim, buscando vantagens competitivas em sua atividade principal.

O estudo nos processos de comunicação, logística e controle entre as empresas que contratam e as que prestam os serviços de *outsourcing*, faz-se necessário para a garantia da produtividade com a qualidade necessária. Segundo Reis et. al. (2015), a aplicação da logística passou a ser preponderante em sua aplicação em empresas modernas.

Além dos aspectos econômicos e técnicos, a utilização da terceirização e *outsourcing* também deve proporcionar à empresa contratada a melhoria de qualidade de seus produtos ou serviços.

A qualidade dos serviços prestados será medida através de aspectos como o relacionamento entre as partes e os prazos de atendimento definidos, que nem sempre são alcançados. Desde tempos imemoriais, em que existem a produção de bens e serviços, há também preocupação com a qualidade. De acordo com Costa Neto (2007), a evolução das ferramentas de qualidade aplicadas a esses processos chegou a ser consideradas instrumentos básicos da própria administração empresarial.

De acordo com Johnston e Clark (2002), a busca para atender o cliente leva a habilidade, a expertise e, como consequência, ao profissionalismo com o qual a operação é executada.

A empresa que contrata o *outsourcing* terá a preocupação com a manutenção de suas atividades fim sem serem prejudicadas pelas atividades terceirizadas, exigindo sempre o comprometimento regido por um bom contrato, determinando a qualidade e os prazos a serem cumpridos, dessa forma, exigindo que a contratada esteja sempre melhorando a prestação do serviço, e os contratos são por períodos determinados e a concorrência existente nunca permitirá a contratada descuidos que poderão lhe desfavorecer.

Este trabalho de pesquisa busca apontar, através de evidências constatadas no dia a dia do trabalho, que a produção de uma empresa com vistas à qualidade de seus produtos pode ser melhorada com a aplicação de processos e ferramentas que propiciando a uma empresa que utiliza o modelo de *outsourcing* obter melhores resultados com os parceiros contratados. Segundo Fernandes (2003), a utilização de ferramentais está sendo aplicada pelas empresas gradativamente.

1.2 Justificativa

Com a alta concorrência no mercado de trabalho e a busca cada vez maior por qualidade e melhores custos de produção, as empresas de *outsourcing* necessitam estar sempre se adequando às melhores ferramentas disponíveis para acompanhamento e monitoramento dos serviços, e nunca deixar de lado os cuidados com a sua mão-de-obra e a de seus colaboradores, o que é muito relevante no seu processo de produção e será muito cobrado pelo Cliente. Segundo Fujitsu (2007), a transformação dos negócios leva ao trabalho mais eficiente, obtendo melhores recursos em instalações, tecnologia e pessoas.

Como os projetos de terceirização tornaram-se mais comuns e podem envolver várias organizações globalmente distribuídas, tem de haver cuidado com os riscos envolvidos no processo de terceirização e *outsourcing*, visto que a terceirização aumenta o número de pessoas e redes informatizadas que armazenam e manipulam as informações da empresa contratante. Nesse cenário, deve-se dar total atenção aos riscos envolvidos na gestão de projetos de *outsourcing* que tem crescido em importância nos últimos anos (GOODMAN & RAMER, 2007); (TAYLOR, 2007).

O autor desta dissertação teve a oportunidade de conviver durante muito tempo na participação profissional na gestão da rede de comunicação de dados em uma grande instituição bancária, com problemas relacionados ao *outsourcing*, daí o seu interesse em examinar melhor essa questão, utilizando sua experiência nesta pesquisa, inclusive enriquecendo-a com informações pertinentes com informações para leitores possivelmente interessados.

A necessidade ou a estratégia para a mudança de práticas de uma empresa ao entregar atividades e/ou serviços para uma empresa contratada de *outsourcing* não quer dizer que a mesma passa a ter menos cuidado com a sua produção e sua qualidade. A utilização de ferramentas adequadas pode propiciar à empresa contratante o acompanhamento das atividades desde a assinatura de cada nova implementação até a entrega final do projeto.

A forte concorrência do mercado faz as empresas continuarem fortes e competitivas, precisando de um sistema organizacional e de processos efetivo. Este trabalho visa mostrar a opção da contratação de empresas de *outsourcing* que atendam sua demanda tecnológica e a mantenham competitivas em suas atividades principais.

Com esta dissertação, espera-se que o leitor possa verificar a importância de projetos de terceirização e *outsourcing*, em seguimentos tecnológicos de redes de comunicação de dados, e demonstrar os cuidados que devem ser tomados quanto ao planejamento de uma terceirização e *outsourcing*, aos riscos e à busca para agregar qualidade e melhorias na produção das atividades e serviços.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo Central

Apresentar e discutir o processo de *outsourcing* para a terceirização de serviços por empresas interessadas, em forma de agilizar seus processos e obter vantagens na realização de suas atividades.

1.3.2 Objetivos Secundários

- Apresentar aplicações práticas reais de uso do *outsourcing* no caso de instituição bancária.
- Verificar a opinião de empresas e profissionais envolvidos em caso de *outsourcing* acima de suas vantagens e desvantagens.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa é em parte descritiva, envolvendo um estudo de caso de caráter qualitativo com a utilização do aplicativo UCINET da “*Analytic Technologies*” para melhor visualização das redes de relacionamentos existentes, dando uma visão panorâmica da distribuição da logística de transportes dos equipamentos utilizados no processo de produção para novos pontos na rede de dados do cliente, ficando clara a diferença entre o “antes” e o “depois” da empresa de *outsourcing* ter assumido os compromissos com a rede de dados. Inclui-se, também, uma pesquisa de caráter quantitativo para representar as opiniões dos indivíduos entrevistados.

Assim, tem-se dois artigos apresentados no Capítulo 3, representando parte dos resultados de trabalho.

Como forma de contribuir para a exposição ao leitor da aplicabilidade do *outsourcing*, inclui-se no anexo A uma resenha sobre a experiência do autor com o assunto durante sua participação com colaborador de um grande banco nacional.

1.5 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, são dadas as informações gerais sobre o trabalho que justificam os objetivos desta dissertação, a metodologia aplicada e a visão geral de trabalho.

No capítulo 2, foi feita a revisão da literatura trazendo informações sobre terceirização e *outsourcing* e a diferenças entre eles.

No capítulo 3, são apresentados os resultados e discussões, sob a forma de dois artigos referentes ao tema de trabalho.

Finalmente, no capítulo 4 são feitas as considerações finais, com a conclusão do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Terceirização

Os assuntos descritos nos capítulos 2.1 Terceirização e 2.2 *Outsourcing* x Terceirização, também serão vistos no artigo denominado “OUTSOURCING EM REDES DE EMPRESAS” por serem tópicos de importância relevante na revisão de literatura para essa dissertação, e por isso esses temas foram reinseridos nesta dissertação.

Segundo Cury (2000) e Oliveira (2004), a terceirização de serviços que são exercidos na própria empresa, a partir dos anos 1990, passou a ter papel importante no desempenho da produção das empresas, passando a delegar às empresas terceirizadas funções que antes eram apenas de cunho simples e sem influência em seus produtos fim. Para funções que antes eram denominadas estratégicas, como logística, TI e redes de comunicação, passou-se usar a denominação *outsourcing*.

Corrêa (2009) discute a terceirização em redes de empresas considerando-se um caso de serviço compartilhado em que há uma estrutura administrativa separada da empresa principal, valendo-se de especialização e economia de escala. Cita exemplo como os de hospitais, que terceirizam as análises e diagnósticos em imagens para médicos especializados, ou a decodificação de softwares de grandes empresas ocidentais para empresas indianas.

Com o empenho das empresas em reduzir seu quadro de funcionários, alcançar maiores lucros, aumentando a sua produtividade e acompanhando a competitividade no mercado, essa prática passou a ser vista como estratégica; assim, as empresas iniciaram a reestruturação de seus processos (PEDRÍALI, 2005), assumindo um novo contexto no mercado: a busca de melhores resultados.

As empresas passaram a criar verdadeiras relações de parceria entre a empresa contratante e as empresas de *outsourcing* (QUEIROZ, 1998), criando ferramentas para implementação desse projeto, visando a execução de serviços com

as características já citadas, acrescentado a importância da qualidade da prestação dos serviços, baseado nas decisões tomadas na hora de concretizar uma contratação.

Para se manter entre as melhores no mercado, as empresas se estruturam e passam a utilizar parâmetros qualitativos visando melhoria quanto à satisfação dos seus clientes; para tanto, passam a fornecer mecanismos de mensuração e de monitoramento em seus processos. Esses recursos são controlados por meio de indicadores, que traduzem aos gestores a posição do processo, dando-lhe condições de acompanhar e atuar em medidas a serem tomadas, sempre que necessário (RODRIGUES et al., 2011).

2.2 Outsourcing x Terceirização

A terceirização e *outsourcing* são praticados e aplicados com o objetivo de reduzir custos e de melhorar a produtividade de uma empresa através da delegação de atividades e processos a empresas especializadas.

A diferença básica entre a terceirização e *outsourcing* está nos serviços que são delegados a essas empresas “terceiros”. Enquanto a terceirização diz respeito a atividades mais gerais, aplicada geralmente na limpeza, segurança e nos restaurantes da empresa, entre outras atividades que não impactam diretamente a produtividade da empresa, o *outsourcing* tem como foco de atuação as áreas mais estratégicas, como administrativa, financeira, contábil, tributária, recursos humanos, TI, redes de comunicação, além de outras atividades que não só fazem parte da produção como visam melhorias para a produtividade. Acrescentam conhecimentos tecnológicos através de funcionários especialistas, trazendo qualidade na produção.

Considera-se o *outsourcing* como um caso particular de terceirização, voltado para atividades mais ligadas ao processo produtivo da empresa, com maior carga de conteúdo especializado, mas sem a transferência de informações e conhecimentos referentes ao núcleo decisório, além de competências essenciais à realização do negócio.

Reis et. al. (2015) enfatiza a importância da logística para as organizações que operam em redes de empresas com as respectivas cadeias de suprimentos. No presente trabalho, é apresentado como o *outsourcing* pode levar a uma modificação em uma cadeia de suprimentos, gerando benefícios para a principal organização interessada.

O *outsourcing* permite que os recursos da organização, tanto tecnológicos quanto intelectuais, possam se voltar exclusivamente para o *core business* da empresa, aumentando produtividade e sua competitividade no mercado (STEFANINI, 2016)

2.3 Tipos de Outsourcing

Segundo Mcivor (2007), a divisão de funções não essenciais em uma empresa de negócios separados tornou-se cada vez mais comum e, à medida que as organizações se reestruturam, elas procuram adequações em áreas específicas. A aplicação do *spin-off* é usado como uma das alternativas para terceirizar funções para uma empresa de serviços de *outsourcing* independente.

Spin-off, também conhecido como derivagem, é um termo utilizado para designar aquilo que foi derivado de algo já desenvolvido ou pesquisado anteriormente. Em negócios, o termo *spin-off* é utilizado para designar o processo de cisão entre empresas e o surgimento de uma nova empresa a partir de um grupo que já existe. Neste caso, acontece *spin-off* quando as organizações exploram um novo produto ou serviço a partir de um já existente.

A manutenção do corpo de colaboradores nas atividades terceirizadas é um fator de grande importância neste processo, a empresa contratante tem aceitação maior, sabendo que os profissionais que irão atuar nas atividades terceirizadas conhecem o processo e darão continuidade aos desenvolvimentos futuros com *know how* adquirido durante suas funções realizadas na empresa contratante.

Nesta dissertação há um caso prático da aplicação de *spin-off* com sucesso, podendo ser confirmado através do sucesso da empresa de *outsourcing* verificado em novos negócios, assim como a satisfação do cliente, mantendo a manutenção do contrato por mais de 15 anos. Feita uma pesquisa com os funcionários da empresa de *outsourcing* e da empresa contratante, foi verificada a satisfação dos funcionários quanto a essa iniciativa.

2.4 Normalização da Qualidade

Com a evolução dos conceitos de qualidade, surgiu a necessidade de normas para regular as atividades ou seus resultados, a fim de obter um eficiente grau de ordenação em um dado contexto.

Em 1947, foi estabelecida a ISO - International Organization for Standardization, um fórum internacional de normalização, cuja principal função consistiu em unificar as normas nacionais referentes aos mais variados assuntos técnicos, eliminando e compatibilizando suas divergências (COSTA NETO e CANUTO, 2010).

A busca pela qualificação através da certificação ISO 9001 – 2015 e a manutenção desse certificado pela empresa de *outsourcing* é uma grande demonstração da preocupação e empenho da empresa em atender seus clientes contratantes dentro de normas da qualidade.

As normas ISO 9000 são reconhecidas internacionalmente e pode-se observar, em alguns nichos de mercado, seu forte apelo comercial, incentivando vendas e estabelecendo parcerias comerciais (VALLS, 2005); (FRANCESCHINI; GALLETO; CECCONI, 2006).

A seguir dá-se uma breve consideração quanto à Certificação ISO 9001 passíveis de aplicação em empresas em geral e, em particular, nas empresas de *outsourcing*, visando a qualidade e a melhoria contínua em atendimento aos clientes contratantes.

Os princípios da normalização internacional são:

- Igualdade de direitos dos membros
- Normas voluntárias
- Direcionamento ao mercado

As normas ISO são desenvolvidas com o consenso das partes envolvidas e constituem-se em um acordo técnico, que dá a base para uma tecnologia compatível no mercado internacional.

As normas que mais interessam a esta pesquisa são as que constituem a série ISO 9000, composta em quatro normas principais

ISO 9000:2015

Estabelece um ponto de partida para o entendimento das normas.

ISO 9001:2015

Contém requisitos a serem utilizados para atender eficazmente as necessidades dos clientes.

ISO 9004:2010

Cita as diretrizes para melhoria do sistema de gestão de qualidade, medida por meio da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

ISO 9011:2002

Cita as diretrizes para verificação da capacidade do sistema em alcançar os objetivos da qualidade, utilizada para auditoria interna ou para auditar fornecedores.

Essas normas, de acordo com seus requisitos formais, contribuem com a certificação de seus sistemas às organizações interessadas. Essa certificação é realizada por meio de auditoria de algum Organismo Credenciado, e o certificado é válido por um período definido, 3 anos, devendo ser passar por reavaliação ao final de cada período (COSTA NETO, 2007).

No Brasil, as normas da série ISO 9000 são chanceladas pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas como NBR ISO 9000. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), essas normas se baseiam na versão atual nos seguintes princípios da gestão da qualidade:

- Foco no consumidor
- Lideranças
- Experiência das pessoas
- Abordagem por processo
- Melhorias
- Tomada de decisão baseada em evidências
- Gestão de relacionamento

Segundo Costa Neto (2007), as normas da série ISO 9000 dão importante contribuição à melhoria da qualidade e produtividade praticada pelas empresas certificadas, mediante a garantia da existência de um Sistema da Gestão de Qualidade nas empresas certificadas.

2.5 Gestão de Projetos

Outra ferramenta aplicada que busca através do controle dos processos para melhorar a qualidade dos serviços da empresa é o Gerenciamento de Projetos, dentro das normas do PMI, *Project Management Institute*, que são métodos de gerenciamento de alto nível, podendo levar à transparência da produção contratada pelos clientes de *outsourcing*. Fornecem subsídios no controle de projetos em geral ou de produção, agregando qualidade aos seus produtos, através do conjunto de conhecimentos e instruções no seu principal elemento de referências conhecidas em PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®, 2012).

Outra entidade importante, que também serviu como parâmetro para a gestão de projetos, foi o IPMA, *International Project Management Association*, representada no Brasil pela ABGP, Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos.

O desenvolvimento de competências no gerenciamento de projetos tem tido um lugar de destaque nas organizações, um conjunto de aplicação de técnicas modernas destinadas ao desempenho dos projetos para alcance dos resultados esperados (CRAWFORD, 2002).

A empresa de *outsourcing* com a aplicação dos conceitos definidos pelo PMI e a composição de um grupo de gestores, especificamente para aplicação desses objetivos, ajudaram na organização dos processos, bem como a total gestão e controle sobre todos os projetos em andamento na empresa, desde o início da contratação até a entrega final do projeto solicitado.

Abaixo são citados os cinco grupos de processos do PMI que foram introduzidos como processo na empresa na busca de melhores resultados e na melhora da qualidade dos projetos contratados, garantindo a gestão com o controle e o *feed back* ao cliente de forma periódica, demonstrando o andamento e os prazos para execução de cada fase do projeto.

Para efeito do presente trabalho, são considerados cinco grupos de processos, aplicados na gestão de processo da empresa de *outsourcing*.

I - Grupo de processos de iniciação

Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.

II - Grupo de processos de planejamento

Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado.

III - Grupo de processos de execução

Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto.

IV - Grupo de processos de monitoramento e controle

Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessárias para atender aos objetivos do projeto.

V - Grupo de processos de encerramento

Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

A Figura 1 representa o fluxo das 5 áreas do processo de gerenciamento – PMI.

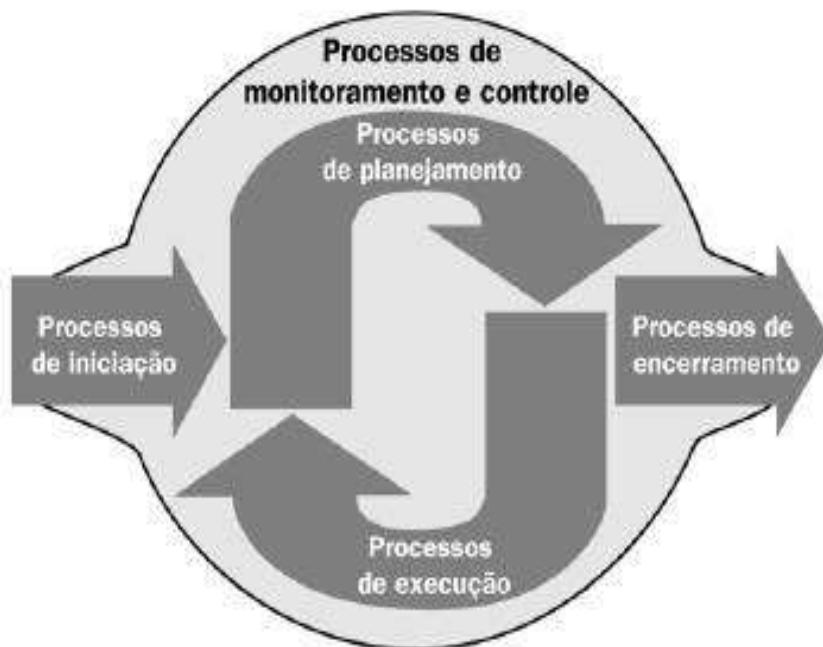


Figura 1. Cinco processos de gerenciamento de projetos PMI - Fonte: PMBOK®, (2012)

Com o intuito de apresentar os conceitos de gerenciamento aplicado na melhoria da condução dos processos pela empresa de *outsourcing*, a seguir são apresentadas às áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos do PMI que propiciaram a melhoria na gestão dos projetos da empresa.

I - INTEGRAÇÃO

O Gerenciamento de Integração do Projeto envolve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto serão coordenados de forma adequada. Os principais processos do Gerenciamento de Integração do Projeto são:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto
- Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- Orientar e gerenciar a execução do projeto
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- Controle integrado de mudanças

II - ESCOPO

O Gerenciamento do Escopo do Projeto envolve os processos necessários para garantir a inclusão de apenas o necessário, para que o projeto possa ser completado com sucesso. O seu objetivo principal é definir e controlar o que deve e o que não deve estar incluído no projeto. Os principais processos do Gerenciamento de Escopo do Projeto são:

- Planejamento do escopo
- Definição do escopo
- Criar Estrutura Analítica do Projeto
- Verificação do escopo
- Controle do escopo

III - TEMPO

O Gerenciamento de Tempo do Projeto envolve os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Os principais processos do Gerenciamento de Tempo do Projeto são:

- Definição da atividade
- Sequenciamento de atividades
- Estimativa de recursos da atividade
- Estimativa de duração da atividade
- Desenvolvimento do cronograma
- Controle do cronograma

IV - CUSTO

O Gerenciamento de Custos do Projeto envolve os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto dentro do orçamento aprovado. Os principais processos do Gerenciamento de Custos do Projeto são:

- Estimativa de custos
- Orçamental
- Controle de custos

V - QUALIDADE

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto envolve os processos necessários para assegurar que todas as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão atendidas. Os principais processos do Gerenciamento da Qualidade do Projeto são:

- Planejamento da qualidade
- Realizar a garantia da qualidade
- Realizar o controle da qualidade

VI - RECURSOS HUMANOS

O Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto envolve os processos necessários para proporcionar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Os principais processos do Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto são:

- Planejamento de recursos humanos
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto
- Desenvolver a equipe do projeto
- Gerenciar a equipe do projeto

VII - COMUNICAÇÕES

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto envolve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição, armazenamento e apresentação das informações do projeto, de forma adequada e apropriada no projeto. Os principais processos do Gerenciamento das Comunicações do Projeto são:

- Planejamento das comunicações
- Distribuição das informações
- Relatório de desempenho
- Gerenciar as partes interessadas

VIII - RISCOS

O Gerenciamento de Riscos do Projeto é um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e as consequências de eventos positivos e minimizar a probabilidade e as consequências de eventos adversos aos objetivos do projeto. Os principais processos do Gerenciamento de Riscos do Projeto são:

- Planejamento do gerenciamento de riscos

- Identificação de riscos
- Análise qualitativa de riscos
- Análise quantitativa de riscos
- Planejamento de respostas a riscos
- Monitoramento e controle de riscos

IX - AQUISIÇÕES

O Gerenciamento de Aquisições do Projeto envolve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços externos à organização executora do projeto. Os principais processos do Gerenciamento de Aquisições do Projeto são:

- Planejar compras e aquisições
- Planejar contratações
- Solicitar respostas de fornecedores
- Selecionar fornecedores
- Administração de contrato
- Encerramento do contrato

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do presente trabalho encontram-se parcialmente apresentados neste capítulo sob a forma de dois artigos, nos itens 3.1 e 3.2. No Anexo A, por julgar interessante como contribuição às informações referentes às questões de *outsourcing* aplicado em um caso prático, é descrita a experiência do autor adquirida mediante a sua observação e participação na solução de um problema real vivido por um grande banco nacional.

3.1 Artigo “Outsourcing em Redes de Empresas” apresentado na Conferência Internacional - NETLOG 2018

OUTSOURCING EM REDES DE EMPRESAS

Vanderlei Hilário dos Santos¹, Wallace Terra de Carvalho², Alessandro Wendel Borges de Lima³, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto⁴

ABSTRACT. The objective of this is to discuss how a large Retail Bank took met advantages by using an outsourcing contract to transfer its communication network technologies activities to a related specialized company, aiming to better adept to the global market, since the transferred activities more not a can't of its main procedures limited to the financial system.

To this end, the sale of its communication network was proposed to the market, and the winner is responsible for the maintenance, expansion and management of the communication services involved, circuit installations, purchase and delivery of equipment and specialized manpower for maintenance, operation and network activations.

This work shows the logistics executed in this solution for both the bank and the outsourcing company, with gains in costs, technology and personnel administration, increase of productivity and execution of the activations in minor's time.

Keywords: Companies, outsourcing, contracting, logistics and production.

3.1.1 Introdução

A terceirização de atividades de produção ou de serviços por parte de empresas maiores, para outras especializadas, em processo de desverticalização da rede de atividade, é uma realidade altamente verificada nos tempos atuais. Este tipo

de procedimento, quando diz respeito a interesses mais ligados aos objetivos do sistema produtivo da empresa interessada, recebe a designação de outsourcing.

A aplicação de *outsourcing*, em redes de empresa deixou de ser um expediente com o interesse apenas em minimizar os custos com as contratações de colaboradores para o quadro de funcionários, tendo o foco em parceiros que desenvolvam e executem tarefas de seu processo de produção com a utilização de pessoal com conhecimentos especializados e novas ferramentas tecnológicas, trazendo eficiência na produção e qualidade ao produto, (COSTA NETO, CANUTO, 2010).

A competição de mercado enfrentada pelas empresas não permite o requinte de manter em sua linha de produção 100% de seus colaboradores. O tempo e cursos de treinamentos e investimentos em maquinários adequados faz com que a solução seja a busca de “parceiros” que venham a desenvolver e executar a produção necessária para atender a demanda que lhe é passada por uma empresa contratante. É nesse contexto que se apresenta o conceito de colaboração ou parceria, (FUJITSU, 2007).

No começo na década de 1990, esses partícipes eram de pequena importância e eram delegadas atividades de baixo comprometimento na linha de produção. À medida que o tempo foi passando, deixou de ser uma preocupação de mercado e passou a ser de interesse, além de econômico, também estratégico, visto que se encontram no mercado empresas de *outsourcing* com alta especialização e capacidade de atender as especificações em vários ramos de atividades para as redes de empresas.

Outra novidade que veio a contribuir com o *outsourcing* ou a terceirização foi a nova Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017, incluída neste trabalho no Anexo B, que promoveu alterações na Lei Nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, permitindo e facilitando às empresas a contratação de terceiros para execução de atividades fim.

Neste contexto, pode-se verificar a importância e a valorização adquirida por essa atividade, envolvendo cada vez mais a utilização de *outsourcing* pelas redes de empresa. Neste estudo analisa-se o caso de uma empresa de telecomunicações que faz o contrato de *outsourcing* para instalação de circuitos e equipamentos, verificando o antes e o depois da aplicação do *outsourcing*, podendo-se ver as vantagens em produção e logística da empresa. No presente exemplo contempla-se uma alteração da logística de uma rede de empresas introduzida pela utilização de *outsourcing*. As Figuras 1 e 2 ilustram respectivamente essa diferença entre as situações antes e depois da adição do *outsourcing*.

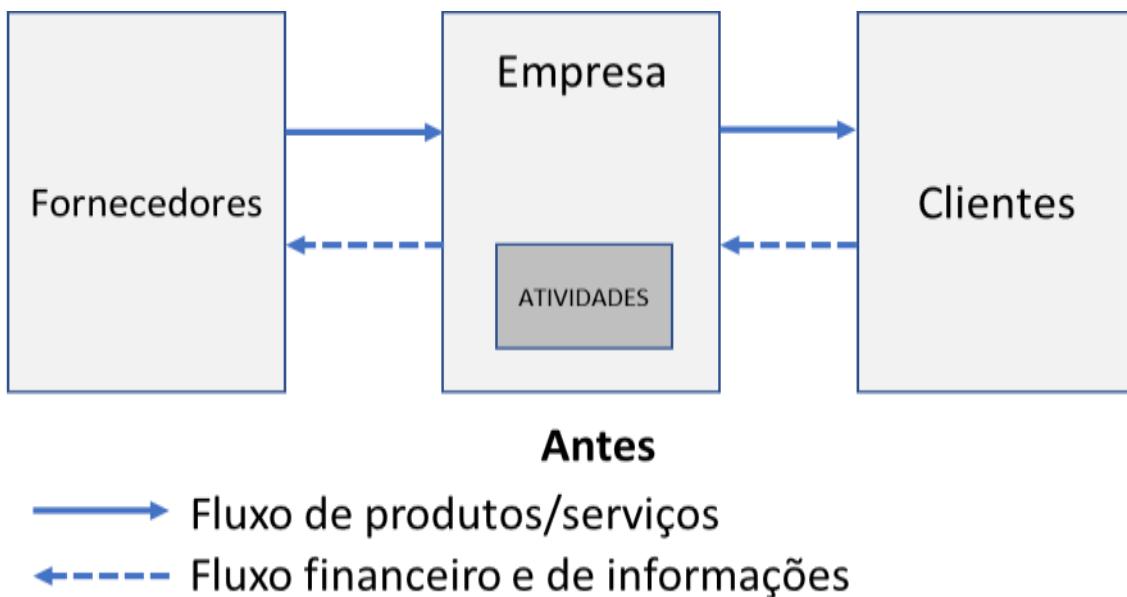


Figura 1. - Lay Out com as atividades de ativação sendo efetuadas pela empresa. Fonte: Autor

A atividade consiste na contratação de circuitos de telecomunicações para formação de rede de comunicação entre a empresa e suas filiais distribuídas no Brasil. Após a instalação dos circuitos, é necessário o envio de um equipamento denominado roteador e de um técnico para a localidade que será ativada, e fará a instalação do equipamento e sua configuração na rede de telecomunicações da empresa.

A empresa contratada deve reunir o perfil de expertise necessário para ativar novos pontos na rede, efetuar manutenção e *upgrade* quando necessário. O contrato define como básica a abertura de um chamado com os dados técnicos e do local a

ser inserido na rede e a empresa contratada, responsável pela compra, envio e instalação dos equipamentos necessários para novas ativações.

Com isso, a empresa contratante reduz seu quadro de funcionários, engenheiros, técnicos, pessoal de compras, pessoal de logística, como também o seu pessoal de gestão da instalação, passando a ser da empresa contratada, que se responsabiliza pelo fornecimento de relatórios diários com o andamento do projeto de instalação para cada ordem de serviço aberta.

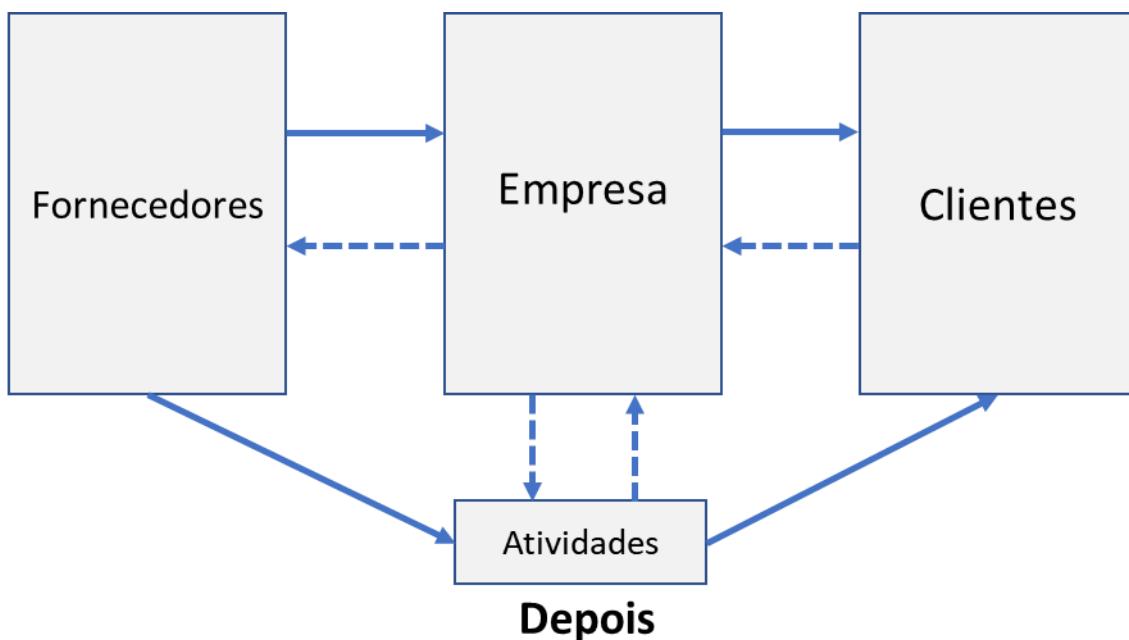


Figura 2. - Lay Out com as atividades de ativação sendo realizada pela empresa de *outsourcing*. Fonte: Autor

3.1.2 Referencial Teórico

Segundo Cury (2000) e Oliveira (2004), a terceirização de serviços que são exercidos na própria empresa, a partir dos anos 1990 passou a ter papel importante no desempenho da produção das empresas que passaram a delegar funções que antes eram apenas de cunho simples e sem influência em seus produtos afins, para funções que antes eram denominadas estratégicas, como logística, TI e redes de comunicação, sendo denominadas de *outsourcing*.

Corrêa (2009) discute a terceirização em redes de empresas considerando-se um caso de serviço compartilhado em que há uma estrutura administrativa separada da empresa principal, valendo-se de especialização e economia de escala. Cita exemplo como os de hospitais que terceirizam as análises e diagnósticos em imagens para médicos, especializados, ou a decodificação de softwares de grandes empresas ocidentais para empresas indianas.

Com o empenho das empresas em reduzir seu quadro de funcionários, alcançar maiores lucros, aumentando a sua produtividade e acompanhando a competitividade no mercado, essa prática passou a ser vista como estratégica, assim iniciaram a reestruturação de seus processos (PEDRÍALI, 2005), assumindo um novo contexto no mercado que é a busca de melhores resultados.

As empresas passaram a criar verdadeiras relação de parceria entre a empresa contratante e a empresa de *outsourcing* (QUEIROZ, 1998), criando ferramentas para implementação desse projeto que visando a execução de serviços com as características já citadas, acrescentando a importância da qualidade da prestação dos serviços que se toma como base nas decisões na hora de concretizar uma contratação.

Para se manter entre as melhores no mercado, as empresas se estruturam e passam a utilizar parâmetros qualitativos visando melhoria quanto a satisfação dos seus clientes, para tanto passa a fornecer mecanismos de mensuração e de monitoramento em seus processos. Esses recursos são vistos por meio de indicadores, que traduzem aos gestores a posição do processo, dando-lhe condições de acompanhar e atuar em medidas a serem tomadas, sempre que necessário (RODRIGUES et al., 2011).

3.1.2.1 Outsourcing x Terceirização

A terceirização e *outsourcing* são praticados e aplicados com o objetivo de reduzir custos e de melhorar a produtividade da uma empresa através da delegação de atividades e processos a empresas especializadas.

A diferença básica entre a terceirização e *outsourcing* está nos serviços que são delegados a essas empresas “terceiros”. Enquanto na terceirização diz respeito a atividades mais gerais, e são aplicados geralmente na limpeza, segurança e nos restaurantes da empresa, entre outras atividades que não impactam diretamente a produtividade da empresa, o *outsourcing* tem como foco de atuação as áreas mais estratégicas, como administrativa, financeira, contábil, tributária, recursos humanos, TI, redes de comunicação, e outras atividades que não só fazem parte da produção como visam melhorias nessa produtividade, acrescentando conhecimentos tecnológicos com funcionários especialistas e trazendo qualidade na produção. Pode-se considerar, entretanto, o *outsourcing* como um caso particular de terceirização voltado para atividades mais ligadas ao processo produtivo da empresa, com maior carga de conteúdo especializado, mas sem a transferência de informações e conhecimentos referentes ao núcleo decisório e de competências essenciais à realização do negócio.

Reis et. al. (2015) enfatizam a importância da logística para as organizações que operam em redes de empresas com as respectivas cadeias de suprimentos. No presente trabalho é apresentado como o *outsourcing* pode levar a uma modificação em uma cadeia de suprimentos gerando benefícios para a principal organização interessada.

O *outsourcing* permite que os recursos da organização, tanto tecnológicos quanto intelectuais, possam se voltar exclusivamente para o core business da empresa, aumentando produtividade e, principalmente, sua competitividade no mercado, (STEFANINI, 2016).

3.1.3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso referente à contratação, por um grande banco comercial, de uma empresa de *outsourcing* em que o autor participa. Essa empresa é capacitada a executar a ativação e execução de certo tipo de serviços de atendimento aos clientes da empresa mãe, no caso o banco comercial, serviços que eram previamente executados pela própria empresa mãe, conforme já

ilustrado nas Figuras 1 e 2. A descrição detalhada da prática desses serviços mês é informada no presente trabalho por mês e está relacionada com o seu objetivo principal, e por mês será atribuída oficialmente pela empresa mãe. Os dados expressos se restringem à informação das localidades que deveriam ser abrangidas pela empresa de *outsourcing* e estimada a quantidade de ativações a serem efetuadas mensalmente.

Foi utilizado o aplicativo UCINET visando oferecer uma comparação visual das expectativas das redes de relacionamentos entre empresa matriz e seus fornecedores de serviços antes e depois da utilização de *outsourcing*.

Segundo Yin (2015), a utilização do estudo de caso como método é adequada quando se pretende numa investigação conhecer o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Esse método trata de uma investigação empírica que permite estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.1.4 Resultados

A Figura 3 mostra o relacionamento da empresa mês em cada um dos seus fornecedores de serviços em questão, para alimentar atividades cuja função é ativar o funcionamento dos equipamentos de telecomunicações, pode se repetir em cada um dos fornecedores espalhados por todo o país, conforme indicado na Tabela 1 e cuja rede de relacionamentos obtida pelo aplicativo UCINET é apresentada na Figura 4.

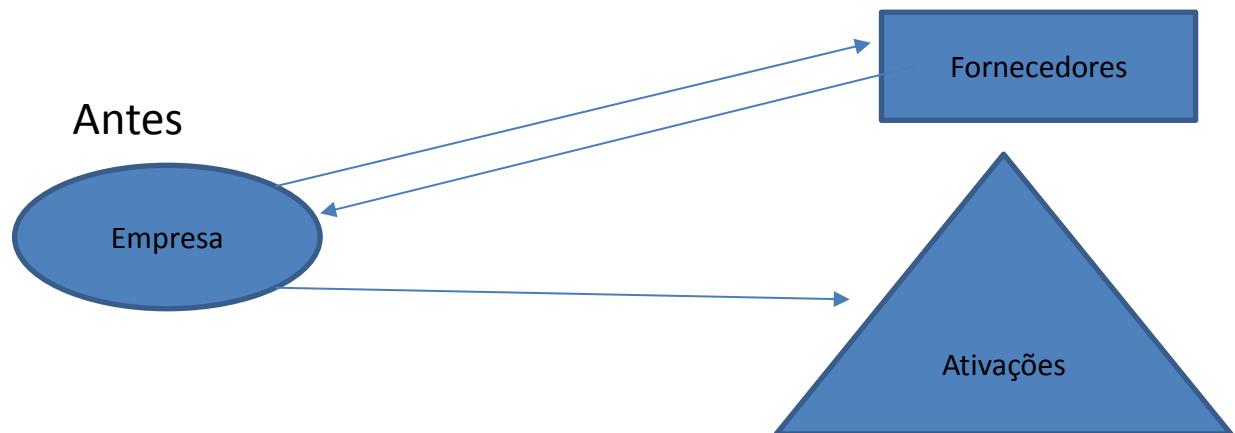


Figura 3. - Lay Out da logística aplicada pela empresa. Fonte: Autor

Tabela 1 – Número de localidades em estudo da redução antes do *outsourcing*

Logística da Empresa para as localidades					
SP	110	GO	15	MA	8
RJ	90	DF	10	PI	6
PR	40	AM	6	CE	8
SC	25	AC	5	BA	10
RS	25	RO	5	SE	6
MG	50	RR	6	AL	7
MT	10	PA	8	PE	7
MS	10	AP	4	PB	5
ES	15	TO	6	RN	3
	375		65		60
TOTAL 500					

Fonte: Levantamento de dados da empresa com participação do autor

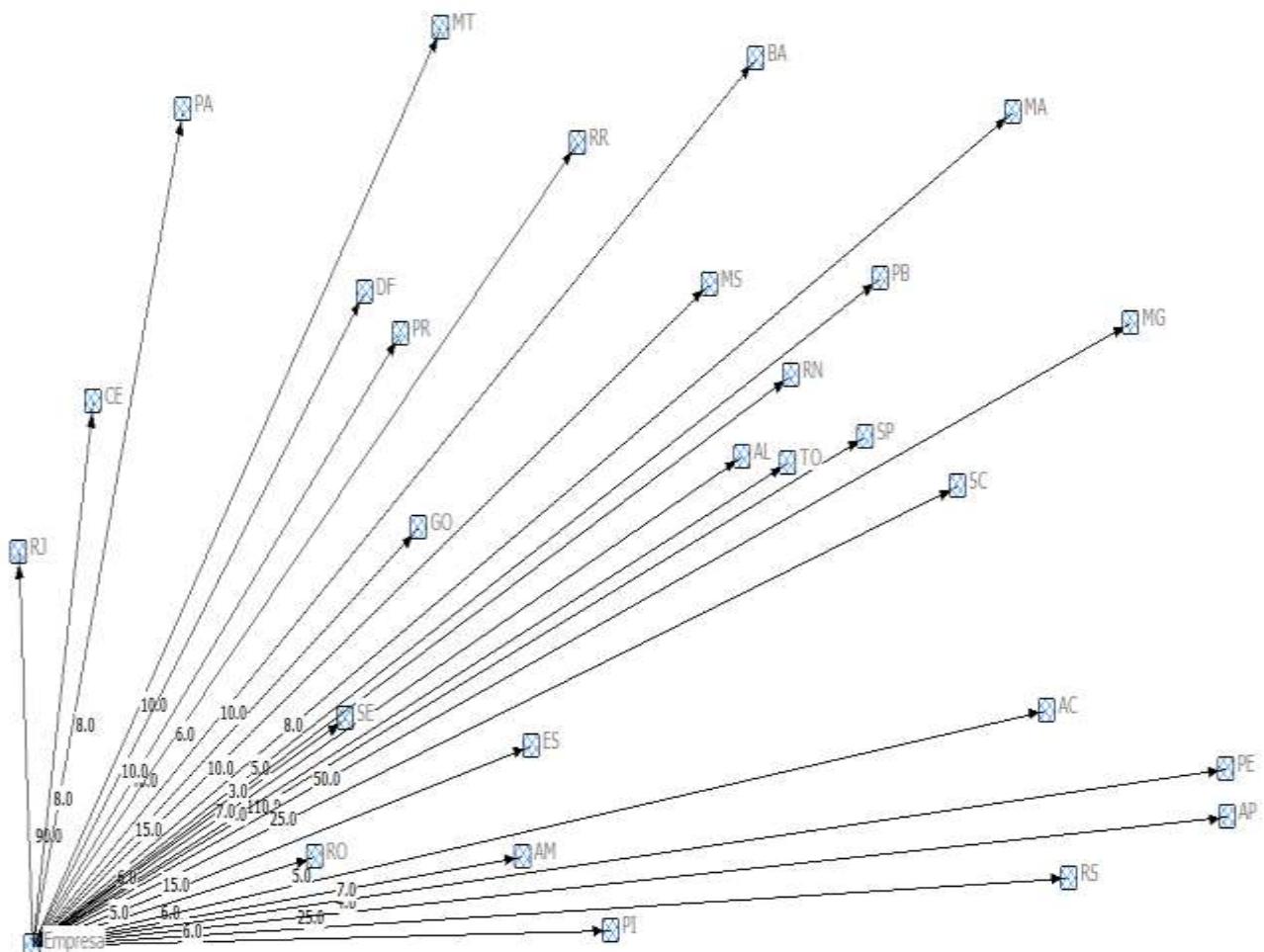


Figura 4. - UCINET Logística antes do *Outsourcing*. Fonte : Autor

Essa é a situação contraria ao *outsourcing*, em que a empresa mãe se via na necessidade de realizar 500 vezes as operações de ativação e execução dos serviços em questão. Para cada uma das localidades alvo distribuídas pelos vários estados da federação.

A Figura 5 representa a posição da empresa após o *outsourcing*, quando a empresa de *outsourcing* passa a gerir e efetuar a compra dos equipamentos, recebe e encaminha às regionais, esses equipamentos são levados por um técnico ao local de instalação, evitando extravio e atrasos no cronograma de ativações.

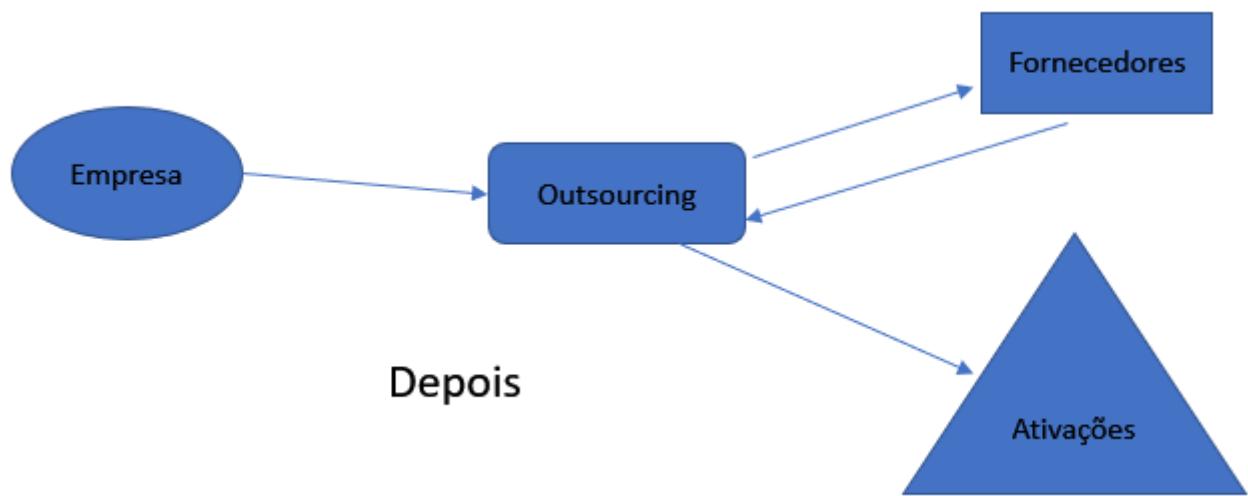


Figura 5. - Lay Out da logística aplicada pela empresa de *outsourcing*. Fonte: Autor

A Tabela 2 mostra a distribuição dos equipamentos pela empresa de *outsourcing*, em lotes mensais as localidades de instalação.

Tabela 2 - Logística da *Outsourcing* enviando os equipamentos para as regionais

Logística da empresa de outsourcing para as regionais		
Outsourcing	SP	110
Outsourcing	RJ	90
Outsourcing	PR_SC_RS	90
Outsourcing	MG_MT_MS_ES_GO_DF	110
Outsourcing	AM_AC_RO_RR_PA_AP_TO	40
Outsourcing	MA_PI_CE_BA_SE_AL_PE_PB_RN	60
	TOTAL	500

Fonte – Levantamento de dados da empresa com participação do autor

A Figura 6 representa a nova situação de distribuição logística após a implementação do *outsourcing*.

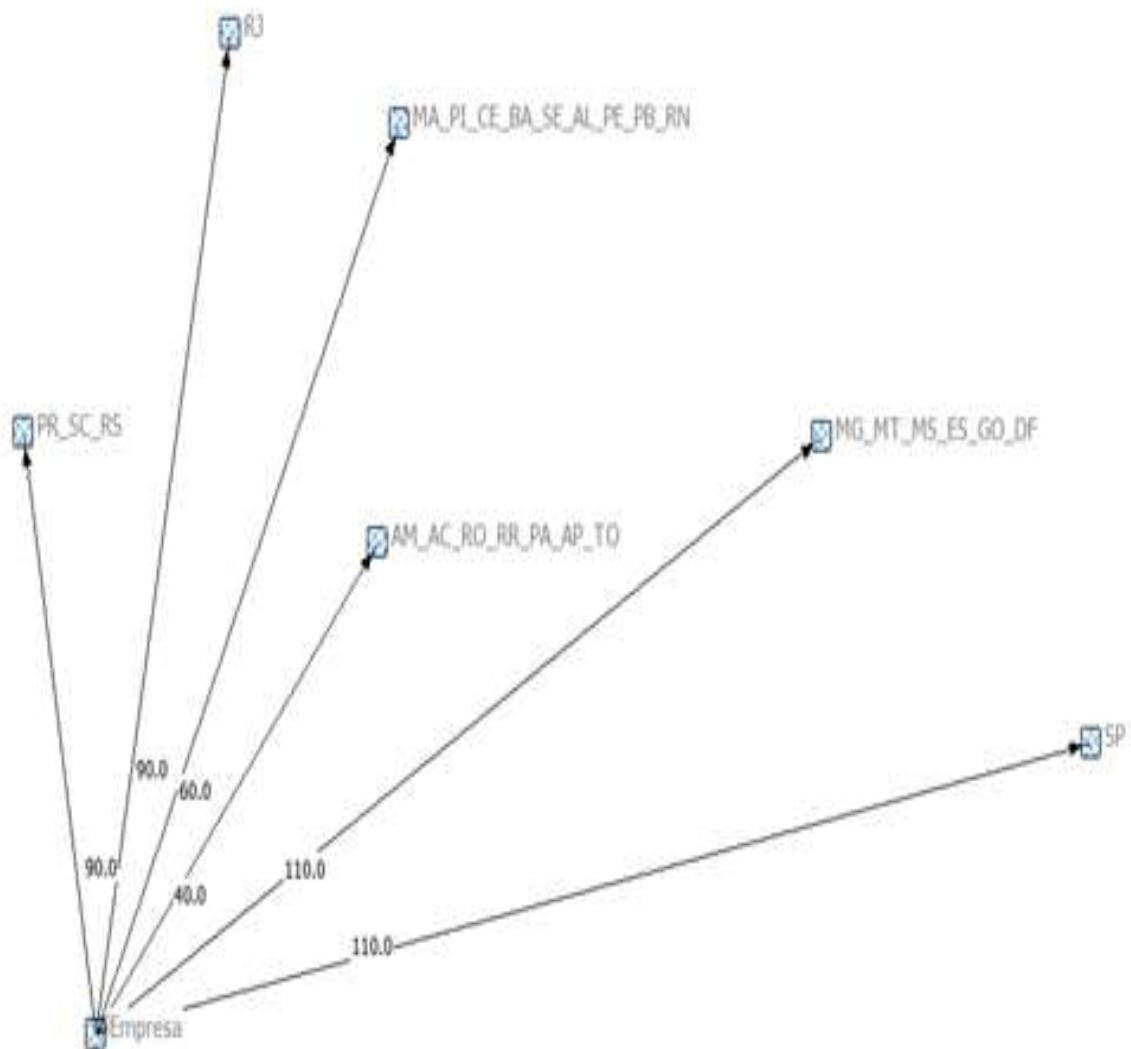


Figura 6. - UCINET - Logística após o *Outsourcing*. Fonte: Autor

Verifica-se que o mínimo de relacionamentos realizados pela empresa mãe passou de 500 antes para 6 após a realização do *outsourcing*.

Um segundo nível de *outsourcing*, por sua vez, é utilizado pelos polos regionais, efetuando o mesmo tipo de transferência de responsabilidade técnica para empresas

terceirizadas em outros polos secundários, conforme apresentado na Tabela 3 e ilustrado graficamente na Figura 7 mediante a utilização do software UCINET.

Tabela 3 - Logística da outsourcing enviando os equipamentos as regionais

Outsourcing distribuição pelas regionais					
SP	CAPITAL_SP	50	NORTE	AM	6
SP	INTERIOR_SP	60	NORTE	AC	5
RJ	CAPITAL_RJ	40	NORTE	RO	5
RJ	INTERIOR_RJ	50	NORTE	RR	6
SUL	PR	40	NORTE	PA	8
SUL	SC	25	NORTE	AP	4
SUL	RS	25	NORTE	TO	6
SUDESTE_CENTRO_OESTE	MG	50	NORDESTE	MA	8
SUDESTE_CENTRO_OESTE	MT	10	NORDESTE	PI	6
SUDESTE_CENTRO_OESTE	MS	10	NORDESTE	CE	8
SUDESTE_CENTRO_OESTE	ES	15	NORDESTE	BA	10
SUDESTE_CENTRO_OESTE	GO	15	NORDESTE	SE	6
SUDESTE_CENTRO_OESTE	DF	10	NORDESTE	AL	7
			NORDESTE	PE	7
			NORDESTE	PB	5
			NORDESTE	RN	3

Fonte – Levantamento de dados da empresa com participação do autor

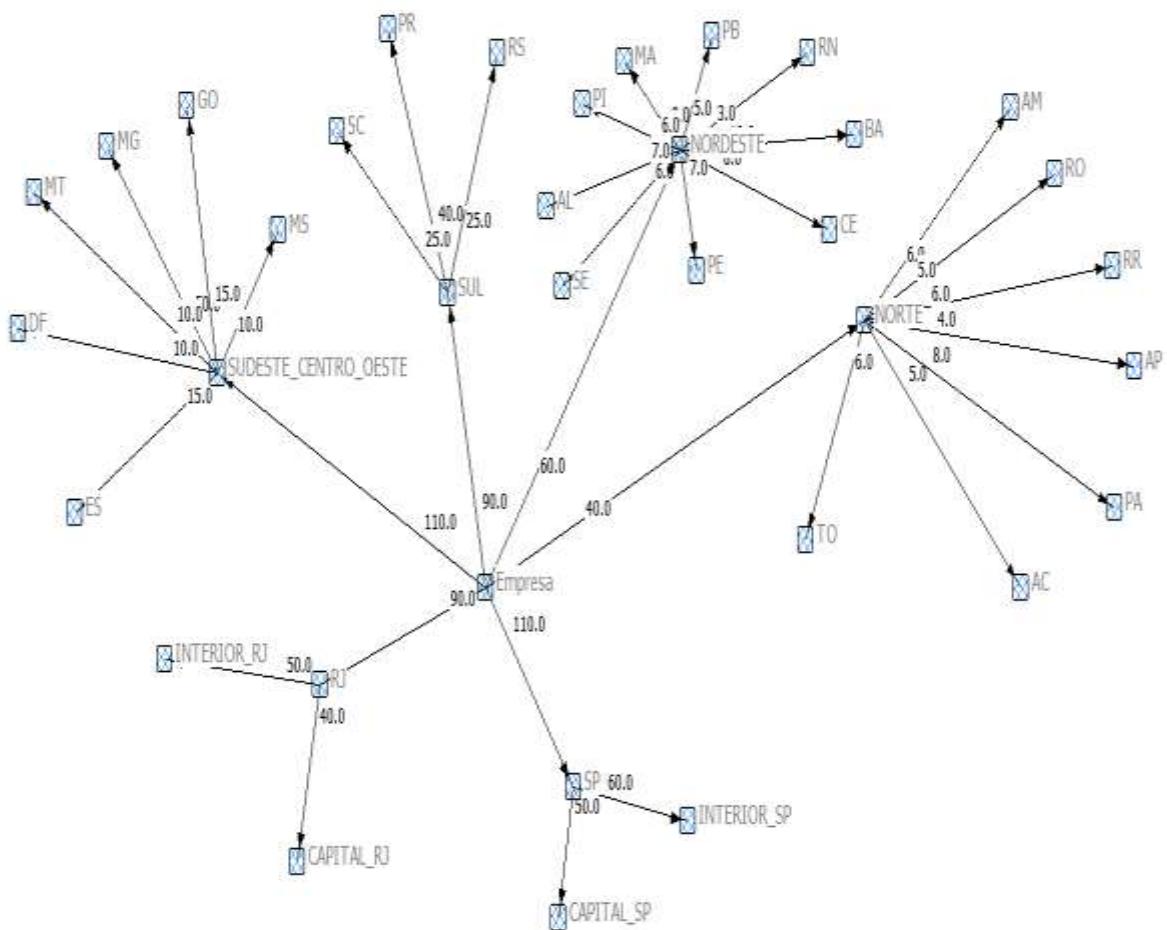


Figura 7. - UCINET - Logística após outsourcing expandida. Fonte: Autor

Nesta segunda etapa do processo de transferência, quem se beneficia do *outsourcing* é a empresa contratada pela empresa mãe, pois semelhantemente ao ocorrido no primeiro nível de *outsourcing*, ela também reduz substancialmente o número de relacionamentos que deverá manter para atingir os objetivos pretendidos.

3.1.5 Conclusão

A tendência da procura pelas empresas para a implantação do *outsourcing* começa com a necessidade de redução de custo, mão-de-obra especializada, melhor desempenho em produtividade, mantendo a dedicação e foco em sua área afim, repassando a terceiros as atividades que tenham importância, mas não diretamente ligadas ao seu nicho de produção.

No caso apresentado, a decisão de contratação de uma empresa de *outsourcing* foi importante para a estratégia de empresa mãe, alcançando resultados significativos em seus negócios, além de estar delegando atividades a uma empresa com especialidade nessa atividade. A nova forma de tratar os envios dos equipamentos às regionais e o acompanhamento técnico para instalação reduziram os prazos de entrega das ativações, trazendo maior conforto no planejamento de novas ativações para a empresa.

A aplicação do *outsourcing* pela empresa foi importante pela atribuição do serviço a uma contratada com habilidades específicas na atividade, gerando a economia de custos (dados sigilosos), pessoal e principalmente afetando positivamente o fator logístico, analisado através das distribuições gráficas apresentadas no artigo.

Uma pesquisa adicional que se poderá fazer ao presente estudo de caso diz respeito a maior ou menor incidência de mão-de-obra nesse processo de terceirização, a fim de avaliar o caráter social do processo como um todo.

REFERÊNCIAS

- Corrêa, H. L. 2009. Gestão em Redes de Suprimentos. São Paulo. Atlas,
- Costa Neto, P. L. O. e Canuto, S. A. 2010. Administração com Qualidade. São Paulo: Blucher.
- Cury, A. 2000. Organização e métodos: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Fujitsu, 17 de maio de 2007. the Possibilities are Infinite. Artigo Fujitsu Smart Sourcing. Fujitsu Portugal, <http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/smartsourcing.pdf>.
- Oliveira, D. R. 2004. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 14 ed. São Paulo: Atlas.
- Queiroz, C. Manual de terceirização. IOB - Informações Objetivas, Editora STS, 1998.
- Pedriali, M. C. 2005. Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. Trabalho apresentado no XI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: FECAP/ Revista Estudante On-line.
- Reis, J. G. M., Mollo Neto, M., Vendrametto, O. e Costa Neto, P. L. O. 2015. Qualidade em Redes de Suprimentos. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, E. F. 2011. Utilização de indicadores da qualidade para análise de eficiência dos processos em empresas de transporte rodoviário de cargas. INGEPROM – Inovação, Gestão e Produção, v. 3, n. 9, p. 1-13, Santa Maria.
- Stefanini, 22 de abril de 2018. O outsourcing e a terceirização.
<https://stefanini.com.br/2013/07/outsourcing-e-terceirizacao-qual-a-diferenca/>.
- Yin, R. K. 2015. Estudo de caso: planejamento e métodos. P. 212, 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

3.2 Artigo “Resultados na Aplicação de outsourcing em redes de dados” submetido ao CNEG 2019

RESULTADOS NA APLICAÇÃO DE OUTSOURCING EM REDES DE DADOS

Resumo

Este artigo, motivado pela experiência do autor na participação do *outsourcing* da rede de comunicação de dados de um grande banco a uma empresa especializada em telecomunicações, apresenta uma pesquisa de campo realizada na empresa mãe com entrevista de alguns funcionários que acompanham a empresa contratada e outra com os funcionários da empresa de *outsourcing*, visando incluir a satisfação na mudança após 16 anos da alteração. Os resultados expressam a eficiência e boa receptividade do processo de *outsourcing*.

Palavras-chave: Terceirização: Outsourcing: Spin-off: Estratégia

Abstract. *This article, motivated by the author's experience in outsourcing the data communication network from a large bank to a telecommunications company, presents a field survey conducted at the parent company with interviews with some employees who accompany the contracted company and another with employees of the outsourcing company, aiming to include satisfaction in the change after 16 years of the change. The results express the efficiency and good receptivity of the outsourcing process.*

Keywords: Outsourcing, Spin-off, Strategy

3.2.1 Introdução

Segundo Girardi (1999), no Brasil a terceirização foi gradativamente implantada, por multinacionais com intuito de reduzir custos de mão-de-obra. A terceirização de serviços e o *outsourcing* fazem parte, muitas vezes, de uma estratégia

das empresas que buscam parceiros para efetuarem atividades especializadas e que fazem parte de sua linha de produção, mas não são atividades fim da empresa.

Dentre as modalidades que podem ser aplicadas para essa mudança, há o *outsourcing spin-off*, que aproveita os recursos humanos da empresa mãe para serem transferidos para a nova empresa, levando os conhecimentos e os mesmos procedimentos observados na empresa de origem.

Costa (2012) considera as terceirizações, e os *outsourcings*, como formas específicas de parcerias. Alerta, entretanto, para cuidados a temer devido à possibilidade de haver problemas trabalhistas, jurídicos ou com os clientes, e quando a empresa interessada tem um fornecedor exclusivo. O autor recomenda que as terceirizações envolvam empresas fornecedoras que se preocupem, tanto quanto a empresa contratante, com a qualidade, a melhoria contínua dos processos, o respeito ao meio ambiente e sejam financeiramente saudáveis.

Uma empresa de *outsourcing* é fornecedora de produtos ou serviços a empresas contratantes, logo, deve satisfazer às condições sugeridas em Lorentz (2011), de que esteja a par e comprometida com a missão, a visão e a política da empresa contratante, e cumpra a legislação competente e atenda as normas relativas à segurança, saúde, educação e meio ambiente , dentre outras.

Uma vez constituída a nova empresa que prestará serviços à empresa mãe, serão criados processos com a adequação necessária para atender à empresa mãe com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos.

Aos funcionários que foram transferidos para a nova empresa abrem-se novas oportunidades de carreira na área e cabendo a cada um a busca por melhor qualificação dentro da especialização requerida.

3.2.2 Terceirização e Outsourcing

Segundo GIOSA (1997), SARATT, SILVEIRA E MORAES (2008), a busca por elevados índices de produtividade, competitividade e economia das empresas fez com que cada vez mais as grandes organizações, tanto públicas como privadas, focassem em suas atividades produtivas aplicando a terceirização, ou seja, passando outras atividades que requerem habilidades específicas a parceiros.

De acordo com Banerjee & Williams (2009), a terceirização não é um conceito novo nos negócios. É grande o número de operações que estão sendo terceirizadas. Muitas dessas operações são de suma importância, outras nem tanto. No entanto, todas estão contribuindo para o bom funcionamento da empresa contratante. Empresas no mundo inteiro optam por terceirizarem muitas de suas atividades.

O *outsourcing* é a solução mais eficiente para a execução de determinadas atividades especializadas. Entretanto, segundo Costa, Fabio e T. Diana L. (2003), só a partir da década de 1990 é que as percepções relativas da aplicação do *outsourcing* melhoraram, apesar de sua implementação serem consideradas de risco, tornando fundamental o planejamento e o relacionamento com a empresa contratada.

3.2.2.1 Estudo de caso

No final da década de 1990, quando alguns bancos estavam quebrando, houve a necessidade de os grandes bancos focarem suas atividades de produção afins, passando a terceiros atividades que, embora fossem importantes, poderiam ser realizadas por empresas especializadas.

Identificada a necessidade de buscar uma empresa para administrar sua rede de comunicação, o banco em que o autor atuou reuniu sua área de estratégia para planejamento das ações a serem tomadas na contratação de uma empresa de *outsourcing*.

Após a rede de comunicação ser inventariada, foi aberta uma licitação pública para sua aquisição, incluindo nesse processo a transferência dos funcionários que faziam parte dessa administração técnica da rede de comunicação.

O vencedor da licitação foi a Portugal Telecom, que ficou com a rede de comunicação de dados da instituição financeira e seus principais funcionários envolvidos nas atividades pertinentes às atividades técnicas e de gerência administrativas.

3.2.3 Objetivos da presente pesquisa

Como objetivo, esta pesquisa busca levar a possíveis interessados em terceirização e *outsourcing* na área de telecomunicações, a oportunidade de obter como parâmetros através dos resultados constatados pela pesquisa de campo efetuada pelo autor, após decorrido um grande período da implantação de *outsourcing* em um grande banco para gestão de sua rede dados incluindo: a operação, a manutenção e as novas implantações oriundas de novos projetos em sua rede de dados.

3.2.4 Metodologia

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, verificando-se nas empresas envolvidas através de questionários com questões qualitativas, à aceitação do projeto de *outsourcing* tanto por parte dos envolvidos na empresa contratante como também a aceitação dos colaboradores da empresa de *outsourcing* envolvidos nesse projeto.

Foi obtido um resultado quantitativo com respeito aos diversos pontos relacionados na pesquisa efetuada, apresentados em gráficos para melhor visualização dos resultados.

Os questionários tiveram cunhos específicos, sendo um dedicado à empresa contratante e o outro dedicado aos colaboradores da empresa de *outsourcing*. Esses dois questionários de pesquisas de satisfação foram aplicados junto a 12 funcionários

da empresa de *outsourcing* e a 6 funcionários da empresa contratante, em variados níveis de posição hierárquica dos participantes na empresa.

A seguir são apresentados os questionários, e serão apresentados seus resultados em seu capítulo específico.

3.2.4.1 Questionário 1, aplicado a funcionários atuais da empresa de *outsourcing*.

Pesquisa realizada junto a 12 funcionários da empresa de *outsourcing*, houve a participação em diversos níveis hierárquicos, desde técnico até a gerência de área.

- 1) Você migrou para a empresa de *outsourcing*, quando o banco terceirizou sua rede de telecomunicações?

SIM () Não ()

- 2) Você foi consultado se desejava fazer parte da migração? (sair do banco e ser contratado pela nova empresa?)

SIM () Não ()

- 3) Em algum momento desejou não ter participado dessa migração?

SIM () Não ()

- 4) Situação financeira (salarial), melhorou ou não com a migração?

SIM () Não ()

- 5) Formação técnica, obteve oportunidades para qualificação?

SIM () Não ()

- 6) Com a migração para a empresa de *outsourcing*, procurou melhorar sua graduação?

SIM () Não ()

- 7) Situação atual, satisfeito ou insatisfeito?

SIM () Não ()

3.2.4.2 Questionário 2, aplicado aos funcionários atuais do banco

Pesquisa efetuada junto a 6 funcionários do banco, houve a participação em diversos níveis hierárquicos, desde técnico até a gerência de área.

1) A empresa de *outsourcing* atende a expectativa de sua empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) Qual o grau de satisfação quanto a qualidade de atendimento?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) Como você avalia os prazos de atendimento dos serviços?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) Qual a sua avaliação quanto as ferramentas de controle disponíveis?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Recomendariam o *outsourcing*?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Os índices a serem pontuados pelos participantes se relacionam com o grau de satisfação referente a cada questão formulada.

Os funcionários que participaram das pesquisas são de níveis hierárquicos variados: técnicos, engenheiros, analistas de rede e administradores com funções gerenciais.

3.2.5 Resultados

Na Tabela 1 abaixo, pode-se observar a demonstração dos dados levantados no questionário junto a empresa de *outsourcing*, e em seguida sua demonstração gráfica.

Tabela 1 - Pesquisa junto aos funcionários da empresa de *outsourcing*

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Func 1	1			1	1		1		1		1		1	
Func 2	1			1		1	1		1		1		1	
Func 3	1			1		1	1		1		1		1	
Func 4		1		1		1		1	1		1		1	
Func 5	1			1		1	1		1		1		1	
Func 6	1		1			1	1		1		1		1	
Func 7	1			1		1	1		1		1		1	
Func 8	1		1			1	1		1		1		1	
Func 9		1		1		1		1	1		1		1	
Func 10	1			1		1	1		1		1		1	
Func 11	1			1		1	1		1		1		1	
Func 12	1			1		1	1		1			1	1	
	10	2	2	10	1	11	10	2	12		11	1	12	
	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	83,33	16,67	16,67	83,33	8,33	91,67	83,33	16,67	100,00	0,00	91,67	8,33	100,00	0,00

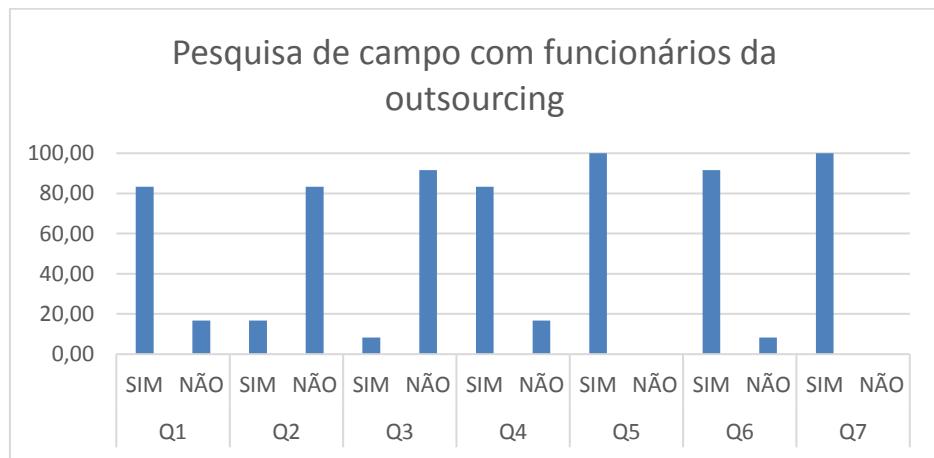


Figura 1. - Representação gráfica do questionário junto aos funcionários da empresa de *outsourcing*.

Na tabela 2. Pode-se observar os dados levantados no questionário junto à empresa contratante, e em seguida, a sua demonstração gráfica.

Tabela 2 - Pesquisa junto aos funcionários da empresa contratante

Contratante	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Médias
Func 1	9	9	9	9	8	8,8
Func 2	10	8	9	9	9	9,0
Func 3	9	8	9	8	10	8,8
Func 4	10	9	8	10	9	9,2
Func 5	9	9	9	9	9	9,0
Func 6	8	8	7	9	9	8,2
Médias	9,2	8,5	8,5	9,0	9,0	8,8

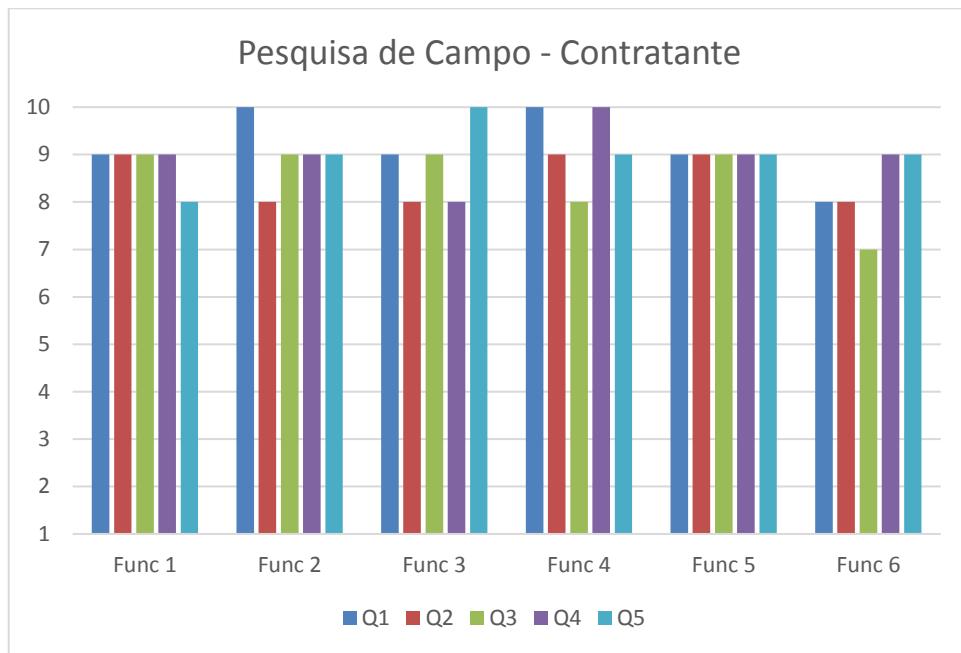


Figura 2. - Representação gráfica do questionário junto aos funcionários da contratante

3.2.5.1 Discussão

A pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa de *outsourcing* obteve um resultado maior que 80% de satisfação quanto a suas transferências e serviços prestados.

Na pesquisa realizada junto aos colaboradores do banco a satisfação beira 90% de indicação favoráveis ao reconhecimento dos serviços prestados pela empresa de *outsourcing*, tendo como pior desempenho o prazo de atendimento, mesmo assim alcançando 8,5 de média.

3.2.6 Conclusão

Através dos resultados apresentados, pode-se afirmar que a contratação da empresa de *outsourcing* obteve êxito desde as negociações, migrações e nas ampliações necessárias e na manutenção de toda a rede.

O sucesso foi alcançado graças a uma boa relação entre o banco e a empresa de *outsourcing*, que construíram essa relação de confiança, com a parceria de longo prazo compartilhando os riscos e ganhos para obtenção de melhores resultados.

REFERÊNCIAS

Costa, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica Fácil*. Edição: 1. São Paulo, Saraiva, 2017.

Costa, Fábio, e T. Diana L. v A. de Macedo-Soares. “Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva”. *Revista de Administração Pública* 37, nº 1 (1º de janeiro de 2003): 99–132.

Giosa, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

Girardi, Dante Marciano. “A importância da terceirização nas organizações”. *Revista de Ciências da Administração* 1, nº 1 (1º de janeiro de 1999): 23–31.

Lorentz, Evandro G. (Editor), Certificação em Engenharia da Qualidade, Vol. I, Belo Horizonte: Q&G Editores, 2011.

Saratt, N.; Silveira, A. D.; Moraes, R. P. Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

3.3 Discussão

As instituições financeiras buscaram um recurso para adequações governamentais e encontraram no *outsourcing*; bem mais que isso, passaram a ter um serviço qualificado por especialistas, bastando para isso manter na empresa mãe apenas alguns funcionários com perfil de gestores para acompanhar os processos desenvolvidos pela empresa de *outsourcing*.

As instituições financeiras buscaram em suas estratégias a contratação de uma empresa de *outsourcing* que fosse parceira na condução das atividades de serviços a ela transmitida.

Abaixo seguem vantagens e desvantagens que o *outsourcing* proporciona, conforme inferido do acompanhamento das atividades.

Vantagens do *outsourcing*

- Redução de custos;
- Conhecimento (*know how*);
- Melhoria de processos;
- Melhor gestão;
- Aumento de produtividade;
- Ganho em qualidade em atividades especializadas;
- Transferência de responsabilidade.

Desvantagens do *outsourcing*.

- Risco de desempenho;
- Perda de gestão direta as atividades;
- Preocupação com cumprimento de prazos;
- Preocupação com perda de qualidade.

4 CONCLUSÃO

Como pode ser observado nesta dissertação e nos artigos inseridos, verificou-se a necessidade de terceirizar sua rede de dados. Inicialmente a preocupação era para atender as normatizações, porém, ao longo do desenvolvimento do projeto para transferência de serviços, identificou-se a possibilidade da melhoria de custos, prazos e qualidade, baseadas em um plano de estratégia que lhe foi tão favorável quanto à empresa de *outsourcing*.

Nesse caso, o banco alcançou resultados significativos em fatores de importância em seus negócios, além de estar delegando atividades a uma empresa com especialidade nessa atividade.

No artigo “Outsourcing em Redes de Empresas”, verifica-se que a nova forma de tratar os envios dos equipamentos às regionais e o acompanhamento técnico para instalação reduziram os prazos de entrega das ativações, visto que as regionais passaram a receber os materiais e fazerem as distribuições nas localidades periféricas, trazendo maior conforto no planejamento de novas ativações para a empresa.

No artigo, “Resultados na Aplicação de Outsourcing em Redes de Dados”, destacou-se, nas enquetes efetuadas, tanto no cliente quanto na empresa de *outsourcing*, o alto nível de satisfação quanto à mudança nas práticas dos serviços.

O objetivo central do presente trabalho foi alcançado mediante as considerações e resultados apresentados. Os dois objetivos secundários, por sua vez, foram alcançados por meio dos resultados observados nos artigos apresentados em 3.1 e 3.2.

A limitação do presente trabalho diz respeito à impossibilidade imposta pelas empresas envolvidas de se comparar os custos do processo antes e depois do *outsourcing*, mas o simples fato de ele ter sido adotado e mantido representa uma

forte indicação de que se conseguiu uma significativa economia de recursos financeiros.

Pesquisas adicionais que poderão ser feitas seriam a comparação entre as empresas de *outsourcing* prestadores de serviços no seguimento de rede de comunicação, quanto aos contratos equivalentes efetuados com outros bancos, ou mesmo outros tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

- ABGP – Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos
<http://www.radardeprojetos.com.br/2015/04/abgp-associacao-brasileira-em.html>.
2015.
- Banerjee A., Williams S.A., International Service Outsourcing – Using Offshore Analytics to Identify Determinants of Value Added Outsourcing, Indian Institute of Management, India, Emerald Publications, 2009.
- Burris, A. M. Service provider strategy: proven secrets of xSPs. New York: Prentice Hall, 2001.
- Carpinetti, L. C. R., Gerolamo, M. C. Gestão de Qualidade ISO 9001:2015. São Paulo: Atlas. 2016.
- Corrêa, H. L. 2009. Gestão em Redes de Suprimentos. São Paulo. Atlas,
- Costa Neto, P. L. O. Decisões na gestão de qualidade. In: COSTA NETO, P. L. O. Qualidade e competências nas decisões. São Paulo Blucher, 2007.
- Costa Neto, P. L. O. e Canuto, S. A. 2010. Administração com Qualidade. São Paulo: Blucher.
- Crawford, J. K. The strategic project office: a guide to improving organization performance. New York: Marcel Dekker, Inc. 2002.
- Cury, A. 2000. Organização e métodos: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, J. M. Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas. 1. ed. Brasília: IPDE, 2003.

Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Franceschini, F.; Galletto, M.; Cecconi, P. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, considerations and future development. Benchmarking: An International Journal, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006.

Fujitsu, the Possibilities are Infinite. Artigo Fujitsu Smart Sourcing. Fujitsu Portugal, 17 de maio de 2007. <http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/smartsourcing.pdf>.

Goodman, S. E., & Ramer, R. Identify and mitigate the risks of global IT outsourcing, Editorial Preface. Journal of Global Information Technology Management, 10(4), 1-6. 2007.

Gronroos, C. Marketing gerenciamento e serviços. 3^aed. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

IPMA®, International Project Management Association -
http://www.ipmabrasil.org/referencias_e_orientacoes.

Johnston, R.; Clark, G. Administração das operações de serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

Marconi, M. A., e Lakatos, E. M. Metodologia do Trabalho Científico. Edição: 8a. Atlas, 2017.

Mcivor, Ronan. "Outsourcing and the Spin-off Arrangement: Lessons from a Utility Company". Journal of General Management 33, no 1 (1o de setembro de 2007): 51–70.

Momme J. Terceirização de Fabricação para Fornecedores, PhD. Departamento de Produção da Universidade de Aalborg, Aalborg. 2001.

Oliveira, D. R. 2004. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 14 ed. São Paulo: Atlas.

Pedriali, M. C. 2005. Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. Trabalho apresentado no XI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: FECAP/ Revista Estudante On-line.

PMBOK® Guide. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Pennsylvania: PMI, 2013.

PMBOK®, Guide. Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Edição: 5a. Saraiva, 2012.

Prado, E. P. V., & Takaoka, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. Revista de Administração Contemporânea, 6(3), 129-147. 2002.

Queiroz, C. Manual de terceirização. IOB - Informações Objetivas, Editora STS, 1998.

Reis, J. G. M., Mollo Neto, M., Vendrametto, O. e Costa Neto, P. L. O. 2015. Qualidade em Redes de Suprimentos. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, E. F. 2011. Utilização de indicadores da qualidade para análise de eficiência dos processos em empresas de transporte rodoviário de cargas. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, v. 3, n. 9, p. 1-13, Santa Maria.

Stefanini, 22 de abril de 2018. O outsourcing e a terceirização. <https://stefanini.com.br/2013/07/outsourcing-e-terceirizacao-qual-a-diferenca/>.

Valls, V. M. Gestão da Qualidade em serviço de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. 2005. 247 f.

Tese (Doutorado)-Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

Vaxevanou, Anthi, e Nikolaos Konstantopoulos. "Basic Principles the Philosophy of Outsourcing". Procedia - Social and Behavioral Sciences, Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM 2014), 175 (12 de fevereiro de 2015): 567–71.

Yin, Robert K. Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

ANEXO A

A.1 Estudo de caso – A necessidade do outsourcing

O que se descreve a seguir foi observado pelo autor em um grande banco brasileiro que se uniu a outro banco do mesmo porte com o mesmo propósito de terceirização de sua rede de comunicação de dados.

O *outsourcing* aplicado à empresa em questão originou-se com uma necessidade de adequação dos bancos quanto à diminuição de patrimônios imóveis que desviarem o foco da instituição das atividades financeiras. Essa prática tornou-se necessária após a quebra de alguns bancos nacionais, quando o País se encarregava de cuidar da instituição em casos de quebras e esses patrimônios sempre estavam depreciados ou gerando grandes prejuízos à União quando da sua liquidação.

Com o passar dos anos e o avanço das tecnologias, os bancos deixaram de ter suas agências com atendimentos individualizados e passaram a utilizar redes de comunicação para a interconexões destas agências; assim as instituições passaram a criar sua própria rede para esse atendimento entre suas Agências e sua Matriz. Na Figura 2 pode-se observar um modelo de interconexões entre a matriz e as agências, onde é possível demonstrar, com apenas 17 localidades, o que é necessário para efetuar as interconexões entre estas localidades utilizando uma Rede Backbone (rede de comunicação fixa com capilaridade em todo o País), links terrestres ou via Satélite, equipamentos como Integradores, router's, switch's, PABX e modem's que possibilitem o funcionamento on-line entre a Matriz e as demais localidades que tenha atendimento do banco, sendo que cada caso tem sua demanda específica com relação ao uso da rede de comunicação.

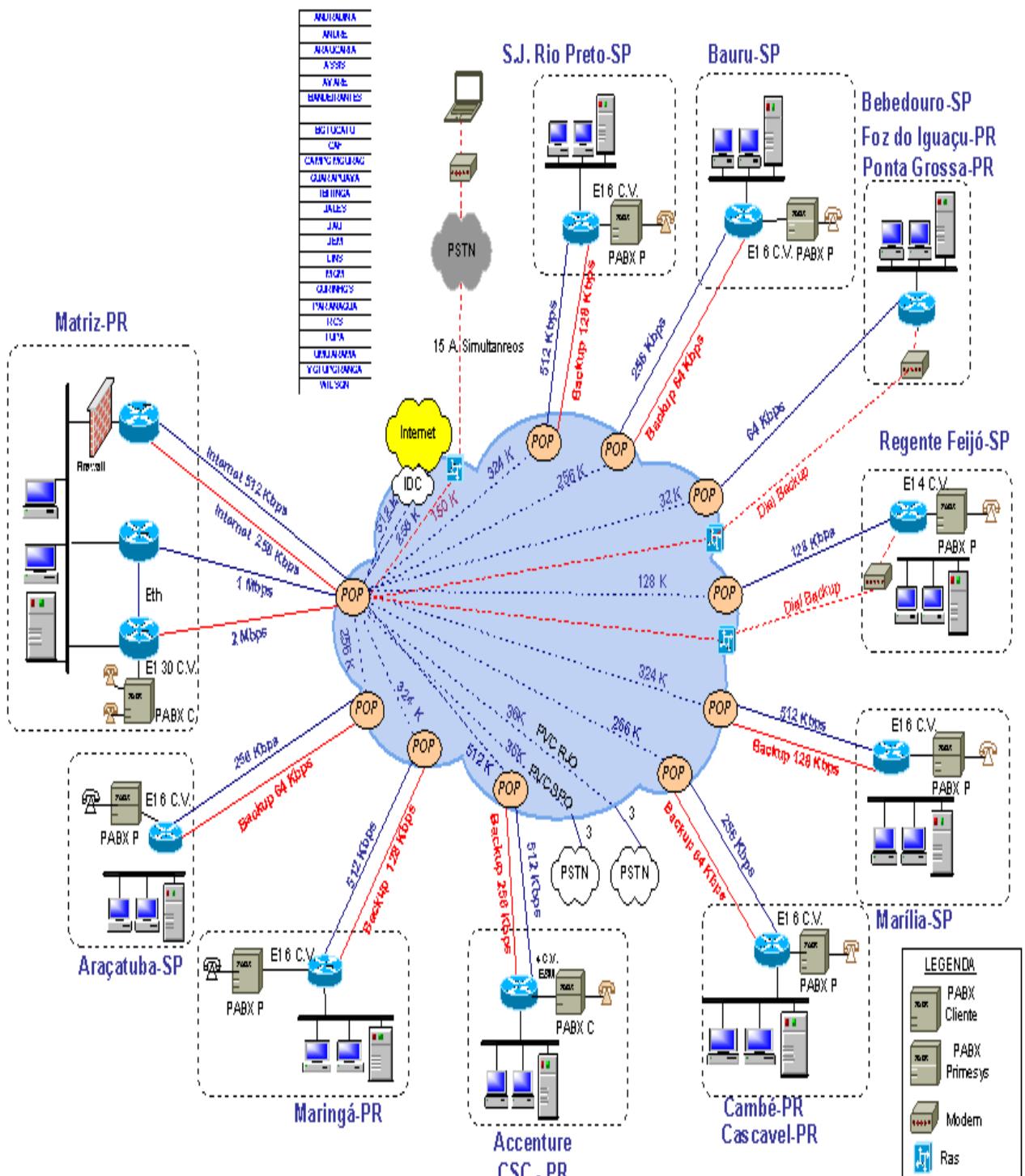


Figura 2. Modelo de interconexão de rede de comunicação. (Fonte: Autor)

Na Figura 2, pode se observar algumas siglas, como: **PSTN** - Public Switched Telephone Network, também conhecida como RPTC - Rede Pública de Telefonia Comutada; **CV** – Canais de Voz; **POP** – Ponto de Operação Principal; **PVC** – Private

Virtual Circuit, também conhecido como circuito virtual permanente e **PABX** – Private Automatic Branch Exchange, que é uma Central de comutação automática de ramais.

Com o passar dos tempos, cada nova unidade de atendimento pelo banco, independentemente de ser um simples terminal de saque de numerário em um shopping ou um posto de serviço dentro de uma empresa, até chegar a uma Agência de pequeno ou grande porte, todos os casos passaram a ser conectados on-line à sua Matriz (*Host*), gerando a necessidade de conexões de redes, que envolvem a instalação de circuitos terrestres de pares metálicos ou de fibra ótica ou mesmo via satélite junto a equipamentos de redes conhecidos como *modem's*, roteadores e *switch's*.

Esse é um dos exemplos do porque as instituições financeiras passaram a ser obrigadas a buscarem a terceirização de sua rede de comunicação. Tal necessidade demandou muitos estudos e, no caso em questão, o banco entendeu que o melhor a fazer seria a busca de uma empresa de *outsourcing* que atendesse à alteração imposta pelo governo.

A.2 Estratégia para contratação de empresa de outsourcing

O banco, através de sua Diretoria Executiva, fechou com os dirigentes de outro banco, que juntos buscariam a solução para a transferência de toda a rede de telecomunicações que atendiam as duas instituições financeiras, bem como a incorporação dos funcionários técnicos e administradores das redes atuais e que trabalhavam nos bancos a essa nova empresa de *outsourcing*, aplicando o *Outsourcing Spin-Off* (MCIVOR, 2007). Destaca-se que o *spin-off* é frequentemente usado como uma alternativa para terceirizar funções para um provedor de serviços independente.

Com a junção destas instituições, a busca passou a ser encontrar uma empresa de *outsourcing* que comprasse as redes de telecomunicações existentes que foram implantadas em cada banco e as transformassem em uma única rede privada que atendesse as duas instituição, lembrando que a transferência de funcionários dos

bancos, tais como técnicos, engenheiros, coordenadores e administradores de redes, bem como gerentes que administravam e operavam essas redes, seriam parte do pacote.

Foi feito o planejamento para o fechamento da documentação da rede, dos funcionários e dos possíveis contratos que os bancos passariam a ter que pagar para utilizarem a rede, sendo definido cada terminal ou agência conectada a essa estrutura com os diversos serviços que poderiam ser classificados tecnicamente para seu funcionamento na rede, como, por exemplo, comunicação de voz, dados e imagem.

Em meados de 2001, a empresa de telecomunicações denominada Portugal Telecom venceu a licitação e iniciou as atividades de *outsourcing*. Então os dois bancos passaram a ter como “parceira” uma empresa especializada em tecnologia de redes que, a partir desse momento, faria a gestão da rede de comunicação e cuidaria da operação, da manutenção envolvendo *up-grad's* e da implantação de novos projetos junto à nova rede, que deixava de ser própria das instituições e passava a ser uma rede privada de comunicação onde a empresa de *outsourcing* efetuaria sua administração, inclusive podendo incorporar novos clientes, vendendo-lhes serviços de redes.

A busca por essa adequação fez com que as instituições percebessem que tal alteração deveria vir com melhorias às atividades que eram praticadas pelo próprio corpo de colaboradores, desenvolvendo um planejamento calculado para essa melhoria. Dessa forma, a empresa de *outsourcing* foi contratada com a incumbência de melhorar a produtividade e a qualidade nos serviços, com a aplicação de novos processos e ferramentas tecnológicas.

Classicamente, o conceito de serviço está relacionado ao critério da intangibilidade e consumo simultâneo, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). Segundo Gronroos (2009), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços, que são oferecidas como soluções para os problemas do consumidor. Nesta relação, os

bancos desejam o melhor da empresa de *outsourcing* para entregarem a seus clientes finais um serviço da mais alta qualidade.

A.3 Melhorias nos processos apresentadas pela empresa de outsourcing

Outra forma encontrada para melhoria na Produção da empresa foi a estratégia para criação dos processos que definiram e orientaram a empresa de *outsourcing* a conseguir atender aos contratos junto às instituições financeiras e ampliarem sua carteira de clientes. Tais processos foram avaliados e certificados pela norma ISO 9001.

Uma das ferramentas utilizadas na área de TI para controle de toda produção e manutenção da rede de comunicação foi o Software Siebel da IBM. Com essa ferramenta, a empresa consegue acompanhar desde uma nova licitação da qual participa, até a conclusão de todas atividades e fechamento dessa solicitação. Cada área de atuação da empresa possui um perfil específico para acesso ao sistema, que permite a inserção e alteração de dados de acordo com as atividades exercidas pela área. Além de possibilitar que o cliente tenha um portal via internet para acompanhar o andamento de cada Ordem de serviço OS aberta na empresa, que o possibilita tomar decisões a qualquer momento, pois as informações são “on-line”.

Para tal, a empresa de *outsourcing* criou as áreas de Produção, de Operação, de Engenharia, Comercial, Consultoria e Administrativas, que juntas fazem uma sinergia perfeita para andamento dos serviços contratados quanto a sua implantação e sua manutenção.

O fluxo de funcionamento é descrito nos próximos parágrafos, e apresenta desde a chegada de uma nova licitação que será aberta, até o fechamento final do projeto na Produção.

No início, os gerentes da área Comercial identificam uma oportunidade e, junto com a área de Consultoria, é aberto no Siebel um campo com todos os dados da

empresa solicitante, preparam e encaminham uma proposta na forma de um projeto ao Cliente. Se a proposta for aprovada e dado “start” para produção.

A área Comercial abre uma OS para cada localidade envolvida no projeto, com todos os dados necessários, tanto cadastrais como técnicos, com relação ao aprovado na proposta.

É feito um *Kick-Off* interno na empresa, onde será destacado um Gerente de Projetos (GP) que atuará baseado nas normas do PMI, que acompanhará o projeto e cuidará de relatórios periódicos, posicionando o andamento do projeto à sua empresa e o “*status report*” periódico ao cliente, até a finalização e entrega total de todos os serviços contratados pelo Cliente, sendo que esta entrega só será validada com o aceite do Cliente.

Ações decorrentes do projeto aprovado acionam a Engenharia para confecção de um projeto detalhado para implantação, acionar a compra dos insumos necessários ao projeto e, na área de produção, acionamento o planejamento para início do tratamento da OS, verificarem e darem *start* para instalação dos *links* de última milha (*last mile*) a serem entregues nos clientes. Cada roteador terá uma configuração específica devido ao IP - *Internet Protocol* que é o número de endereço de rede de cada localidade. Então é gerada uma máscara de configuração para cada OS, atendendo cada detalhe técnico contratado. Essa máscara é anexada à OS junto com os detalhes de portas nos *back-bones*, também conhecidos como nós de rede da empresa onde serão conectados os *links*.

O pessoal de logística possui um laboratório onde recebem os equipamentos. Ao entrar com cada OS no Siebel, os técnicos de laboratório encontrarão os dados necessários para efetuarem as configurações antes de enviarem os equipamentos às regionais, conforme descritos anteriormente no processo de logística.

Uma vez que essas áreas atendam às suas atividades, a OS chegará à área de instalação, o analista sediado na empresa de *outsourcing* que atender à OS, solicitará aos técnicos dos sites, a conexão do circuito “*last mile*” no *back-bone* de

comunicação, de acordo com o que foi definido no projeto, documentados nos anexos da OS e, através de um chamado que é feito dentro de uma janela do Siebel na respectiva OS, ele acionará um técnico de instalação de campo que pegará os referidos equipamentos da OS que foram enviados previamente para as regionais mais próximas do local de instalação e irá ao local para efetuar a instalação física. O técnico de campo entra em contato com o analista de instalação da empresa de *outsourcing* que, através de console remota, poderá acompanhar a instalação no local e fazer os testes necessários para confirmação do funcionamento desta instalação na rede. Alguns testes são obrigatórios para serem anexados na OS e servem como validação da atividade, tanto para as áreas de operação como para certificação do serviço.

Após estes testes, o serviço dessa localidade é validado e entregue ao Cliente podendo a empresa iniciar o faturamento dessa localidade. O fechamento do projeto vai depender de todas as localidades envolvidas nos projetos estarem entregues e certificadas.

A área de Operação da empresa através do NOC – Network Operation Center, passa a acompanhar o funcionamento e manutenção de qualquer problema que venha a acontecer nas localidades instaladas.

Este processo é seguido fielmente internamente e cobrado entre as áreas continuamente para resolver qualquer desvio que venha ocorrer nesse processo e, se necessário, é sugerida uma melhoria.

A área de operação tem um setor de SAC – Setor de Atendimento ao Cliente para atendimento de chamados de clientes, mas a maioria dos problemas técnicos são resolvidos preventivamente, visto que cada equipamento instalado na rede é monitorado por um gerenciamento que detecta alarmes de falha e o NOC da empresa verifica o problema remotamente e, se não resolver via console, ele aciona um técnico de campo para manutenção.

Os processos bem definidos e alinhados em todas as áreas da empresa facilitam toda a operação, tanto na implantação como na operação dos serviços, e a importância merecida é dada a essas condições que dirigem as atividades e fazem a empresa atender em plenas condições, a todos os seus projetos em andamento.

ANEXO B

B.1 Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017. (Terceirização)

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017.



Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os arts. 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, o parágrafo único do art. 11 e o art. 12 da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º As relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratante regem-se por esta Lei.” (NR)

“Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.

§ 1º É proibida a contratação de trabalho temporário para a substituição de trabalhadores em greve, salvo nos casos previstos em lei.

§ 2º Considera-se complementar a demanda de serviços que seja oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal.” (NR)

“Art. 4º Empresa de trabalho temporário é a pessoa jurídica, devidamente registrada no Ministério do Trabalho, responsável pela colocação de trabalhadores à disposição de outras empresas temporariamente.” (NR)

“Art. 5º Empresa tomadora de serviços é a pessoa jurídica ou entidade a ela equiparada que celebra contrato de prestação de trabalho temporário com a empresa definida no art. 4º desta Lei.” (NR)

“Art. 6º São requisitos para funcionamento e registro da empresa de trabalho temporário no Ministério do Trabalho:

I - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Ministério da Fazenda;

II - prova do competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;

III - prova de possuir capital social de, no mínimo, R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Parágrafo único. (Revogado).” (NR)

“Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterá:

I - qualificação das partes;

II - motivo justificador da demanda de trabalho temporário;

III - prazo da prestação de serviços;

IV - valor da prestação de serviços;

V - disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho.

§ 1º É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado.

§ 2º A contratante estenderá ao trabalhador da empresa de trabalho temporário o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado.

§ 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.” (NR)

“Art. 10. Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.

§ 1º O contrato de trabalho temporário, com relação ao mesmo empregador, não poderá exceder ao prazo de cento e oitenta dias, consecutivos ou não.

§ 2º O contrato poderá ser prorrogado por até noventa dias, consecutivos ou não, além do prazo estabelecido no § 1º deste artigo, quando comprovada a manutenção das condições que o ensejaram.

§ 3º (VETADO).

§ 4º Não se aplica ao trabalhador temporário, contratado pela tomadora de serviços, o contrato de experiência previsto no parágrafo único do art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

§ 5º O trabalhador temporário que cumprir o período estipulado nos §§ 1º e 2º deste artigo somente poderá ser colocado à disposição da mesma tomadora de serviços em novo contrato temporário, após noventa dias do término do contrato anterior.

§ 6º A contratação anterior ao prazo previsto no § 5º deste artigo caracteriza vínculo empregatício com a tomadora.

§ 7º A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer o trabalho temporário, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.” (NR)

“Art. 11.

Parágrafo único. (VETADO).” (NR)

“Art. 12. (VETADO).” (NR)

Art. 2º A Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 4º-A, 4º-B, 5º-A, 5º-B, 19-A, 19-B e 19-C:

“Art. 4º-A. Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos.

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços.

§ 2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.”

“Art. 4º-B. São requisitos para o funcionamento da empresa de prestação de serviços a terceiros:

I - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);

II - registro na Junta Comercial;

III - capital social compatível com o número de empregados, observando-se os seguintes parâmetros:

a) empresas com até dez empregados - capital mínimo de R\$ 10.000,00 (dez mil reais);

b) empresas com mais de dez e até vinte empregados - capital mínimo de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais);

c) empresas com mais de vinte e até cinquenta empregados - capital mínimo de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais);

d) empresas com mais de cinquenta e até cem empregados - capital mínimo de R\$ 100.000,00 (cem mil reais); e

e) empresas com mais de cem empregados - capital mínimo de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais)."

“Art. 5º-A. Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos.

§ 1º É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços.

§ 2º Os serviços contratados poderão ser executados nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local, de comum acordo entre as partes.

§ 3º É responsabilidade da contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou local previamente convencionado em contrato.

§ 4º A contratante poderá estender ao trabalhador da empresa de prestação de serviços o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado.

§ 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991."

“Art. 5º-B. O contrato de prestação de serviços conterá:

I - qualificação das partes;

II - especificação do serviço a ser prestado;

III - prazo para realização do serviço, quando for o caso;

IV - valor.”

“Art. 19-A. O descumprimento do disposto nesta Lei sujeita a empresa infratora ao pagamento de multa.

Parágrafo único. A fiscalização, a autuação e o processo de imposição das multas reger-se-ão pelo Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.”

“Art. 19-B. O disposto nesta Lei não se aplica às empresas de vigilância e transporte de valores, permanecendo as respectivas relações de trabalho reguladas por legislação especial, e subsidiariamente pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.”

“Art. 19-C. Os contratos em vigência, se as partes assim acordarem, poderão ser adequados aos termos desta Lei.”

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 31 de março de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

MICHEL TEMER

Antonio Correia de Almeida

Eliseu Padilha