

# Uma proposta de Gerenciamento BPO baseada em análise de mudanças para empresas de software

Hugo Vieira Lucena de Souza

Faculdade Escritor Osman da Costa Lins (UFPE)  
Rua do Estudante, 85, Bairro Universitário – Vitória de Santo Antão – PE – Brazil

{hvlsouza}@gmail.com

**Abstract.** *The series of changes that can occur when one utilizes the services of business process outsourcing becomes inevitable for any businesses requiring flexible its business focus as the management activities are decentralized. Although the responsibilities are assigned to institutions specialists, the dependencies of contractors creates risk factors for adverse situations, letting the professionals in critical situations, how they should act to overcome any problems. This article will bring a proposal for a process that aims to provide strategic indicators show properly managing partner of software companies using the Business Process Outsourcing.*

**Resumo.** *A série de mudanças que pode ocorrer quando utilizam-se os serviços de terceirização de processos torna-se algo inevitável para quaisquer empresas que necessitem flexibilizar seu foco de negócios à medida que as atividades administrativas são descentralizadas. Apesar das responsabilidades estarem atribuídas às instituições especialistas, as dependências dos contratantes gera fatores de riscos para situações adversas, deixando os profissionais em situações críticas, de como devem agir para contornar eventuais problemas. Este artigo trará uma proposta de um processo que tem como objetivo evidenciar indicadores estratégicos para prover corretamente a gerencia dos parceiros em empresas de software com o uso de Business Process Outsourcing.*

## 1. Introdução

A evolução tecnológica vem desencadeando ao longo dos anos a busca pela obtenção de um diferencial competitivo pelas empresas em virtude das mudanças que ocorrem na estrutura organizacional de seus processos. Grande parte desta contribuição parte do surgimento de novos modelos de mercado que demandam flexibilidade para adaptarem-se as necessidades atuais, sem comprometer os resultados esperados para a satisfação dos clientes e das organizações envolvidas nos negócios [CLICK e DUENNING, 2005b].

Segundo Paim et. al. (2009), a implantação de um ou mais processos de gestão torna-se essencial para garantir o controle das mudanças e prover uma competitividade ascendente. O estudo das deficiências existentes nos negócios, alinhado com a definição de soluções estratégicas, fornece uma visão concreta de ações preventivas e corretivas que auxiliam as empresas a melhorarem o fluxograma de suas atividades e tarefas, e consequentemente dedicarem recursos voltados com foco no produto ou serviço oferecido para fornecer melhorias gradativas.

Os investimentos para o *core* dos processos de negócios, como são conhecidos, têm incentivado as empresas a recorrerem de soluções eficientes para dar conta das responsabilidades administrativas e atribuí-las para terceiros, facilitando a redução de custos organizacionais [ACCENTURE, 2010]. O *Business Process Outsourcing* é utilizado em várias áreas, dentre elas para a indústria de software, seja com serviços que não exigem total conhecimento para sua execução, ou mesmo para atividades bem específicas, como codificação, testes, etc..

Desta forma para prover uma gestão comum dentre as empresas e seus parceiros é necessário instituir indicadores que facilitem o acesso e a modificação das informações de maneira coesa e segura. Este artigo propõe o desenvolvimento de um processo para gerência de parceiros, com o objetivo de auxiliar as empresas associadas a manterem um padrão comum de entendimento das atividades e garantir que o uso BPO seja estabelecido com resultados positivos para ambos os lados.

## 2. Business Process Outsourcing

A abordagem dos processos de negócios vem sendo destacada há algumas décadas com a crescente evolução mercadológica. Segundo Seiffert (2010), as empresas iniciaram uma nova fase de crescimento acelerado acompanhando a aquisição de novos modelos de negócios que necessitam progressivamente de esforços concentrados em três fatores essenciais tais como, a formulação de investimentos em estratégias de negócio, a descentralização de operações cotidianas, e principalmente, a satisfação dos clientes como ponto-chave do sucesso.

A implantação desses fatores para a formação de uma boa infraestrutura organizacional é proposta pelo *Business Process Outsourcing*, também conhecido como BPO. Para Click e Duenning (2005a), o BPO é a expansão das relações empresariais com o melhoramento dos serviços operacionais por terceiros especializados em suas áreas afins para garantir flexibilidade nos processos de negócios de acordo com as necessidades de cada empresa. As atividades e tarefas internas de um determinado processo são transferidas tornando a serem executadas externamente, porém sem desvincular a gerência, acesso e alteração dos dados pelos proprietários das informações.

Alguns dos países que se destacam como *hot spots* do BPO para exportação dos serviços de suporte para processos estão listados de acordo com o tipo de negócios que cada um tornou-se pioneiro, segundo o site de negócios indiano rediff.com, em uma pesquisa realizada em 2009. Com o título *The world's top 10 BPO hotspots*, a pesquisa aponta alguns dos principais pólos mundiais de BPO, dentre eles a Índia (Engenharia), China (Manufatura) e Filipinas (Administração).

### 2.1 Categorias do Business Process Outsourcing

Para facilitar a identificação das áreas que as empresas podem adequar seus modelos de negócios para os serviços de terceirização, duas categorias são descritas de acordo com a classificação dos processos como internos ou externos, os chamados *Back Office* e *Front Office*. Blokdiijk (2008) apresenta em seu livro *Outsourcing 100 sucess secrets*, as diferenças dentre estas duas categorias sendo as seguintes:

- *Back Office*: Inclui todas as funções internas de negócio tais como recursos humanos, folha de pagamento, contas e finanças e demais processos que envolvam a infraestrutura interna de serviços da empresa;

- *Front Office*: Inclui operações externas de negócio tais como atendimento ao cliente, consultoria e serviços gerais e processos que envolvam os clientes.

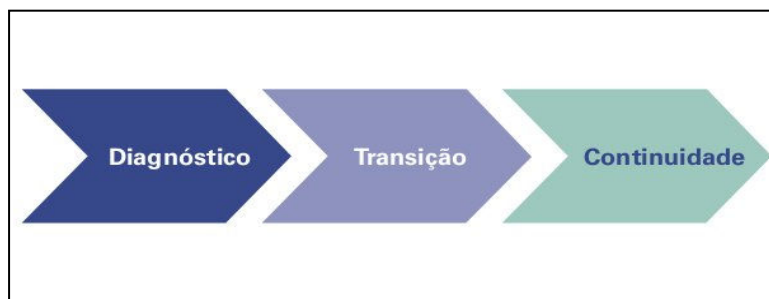
Ainda sobre o *Front Office*, há uma segunda divisão, de acordo com a localização geográfica, quanto a nacionalidade e distância da prestadora para com seu contratante. Blokdiik (2008) cita que os três tipos de *Outsourcing Front Office* são:

- *Onshore*: A terceirização é realizada por uma empresa do mesmo país.
- *Nearshore*: A terceirização é realizada por uma empresa de um país vizinho.
- *Offshore*: A terceirização é realizada por uma empresa de um país distante.

A decisão sobre qual tipo de *Front Office* adotar torna-se difícil a cada dia que passa. Os riscos de gerenciar os processos de forma correta adjunto a qualidade dos serviços e o custo que tudo isso pode gerar, revela uma preocupação da viabilidade em se empregar um investimento que retorne benefícios competitivos de acordo com o porte da empresa e a demanda de negócios, para que no futuro a decisão não possa ser encarada como um erro que poderia ter sido evitado [BLOKDIJK, 2008].

## 2.2 Ciclo do Business Process Outsourcing

O processo de repassar todas as informações necessárias de uma empresa contratante para uma empresa de *Outsourcing* exige uma organização bem elaborada, dividida em etapas. A KPMG (2005) descreve cada passo que deve ser adotado, no formato de uma metodologia com uma análise e detecção de áreas críticas, questões, desafios e outros indicadores que possam afetar os processos que estão sendo terceirizados. As fases estão concentradas em práticas simples que auxiliam o uso de BPO da seguinte forma:



**Figura 1:** Ciclo de uso BPO

**Fonte:** [KPMG, 2005, p.3]

A primeira etapa é o diagnóstico. Este passo formula a coleta dos primeiros dados dos processos de negócios e o armazenamento de suas informações para verificar as condições atuais dos processos de negócios, como por exemplo, a insuficiência administrativa. Este primeiro passo subdivide-se em fases sequenciais [KPMG, 2005]:

- Entendimento da empresa: É a fase de conhecimento das perspectivas industriais e organizacionais para estipular quais os desafios, limitações e benefícios poderão ser encontrados com a terceirização.
- Análise dos processos: É a fase da análise estratégica, gerencial e operacional dos processos para verificar se os mesmos comportam ser terceirizados. Em

empresas de médio e grande porte, esta fase se dá com o estudo da matriz hierárquica e o índice de dependências existentes dentre os processos.

- Determinação das regras de negócio: Nesta fase são apresentados os requisitos que devem ser atendidos pela empresa contratada de acordo com as políticas de controle e atuação da organização.
- Estrutura de suporte: É a análise da infraestrutura física, tecnológica e de recursos humanos para previsão de despesas em geral que serão contabilizadas.
- Plano de trabalho para transição: Desenvolvimento do Plano de Transição com cronogramas, datas, planos de ação, etc.

A segunda etapa é a transição. Durante esta etapa é implantado o Plano de Ação como os demais planos anexos para emissão dos relatórios diários, mensais e a transferência dos arquivos físicos e lógicos para a empresa terceirizada. As fases da transição correspondem [KMPG, 2005]:

- Sistematização dos dados: Correspondem da inserção dos dados dos processos de negócios para os sistemas especialistas das empresas terceirizadas provendo uma atualização e comparação prévia com os dados recebidos.
- Customização dos dados: Corresponde a aplicação de correções e o envio do *feedback* inicial para a empresa contratante a respeito de possíveis melhorias que precisam serem inseridas.

A terceira e última etapa, é considerada por muitos profissionais como a mais difícil. Manter o padrão de funcionalidades, disponibilidade dos serviços, e fornecer informações precisas e com qualidade é o propósito planejado para continuar os processos à medida que as mudanças surgem. As atividades da continuidade são descritas por algumas das seguintes fases [KPMG, 2005]:

- Monitoramento para entrega: Consiste em cumprir os prazos estabelecidos por ambas as partes, sejam com produtos, serviços ou informações com *Outsourcing*.
- Suporte estratégico: Prover o auxílio necessário para o crescimento contínuo nas operações dos processos de maneira que as empresas contratantes obtenham competitividade.
- Treinamento e Inovação tecnológica: Capacitar os envolvidos nas operações dos processos sempre com novos recursos tecnológicos para sempre fornecer melhorias nas atividades e nos negócios.

De acordo com a NASSCOM (2008), não existe um ciclo ou conjunto de etapas padrão para o uso BPO. Cada empresa que exporta serviços *Outsourcing* sintetiza seu próprio processo ou metodologia de acordo com a abrangência das áreas de negócios. O perfil de cada empresa remete a capacidade que a mesma tem de oferecer garantias de expansão com boas oportunidades e alternativas para solucionar os problemas que podem ser encontrados nos processos terceirizados mediante a complexidade de solucioná-los com a eficiência esperada.

## 2.3 Business Process Outsourcing e a Tecnologia da Informação

Mesmo com a diversidade de oportunidades para implantação de *Outsourcing* existente no mercado, a contratação dos serviços de empresas externas pode divergir pontos que trazem benefícios relevantes para o modelo de negócios adotado, com os riscos de eventuais problemas, quando são quebradas as regras e as políticas da empresa contratante.

Paula (2010) aborda em sua apresentação intitulada *BPO do processo de gestão da informação e do conhecimento corporativo*, que o contraste das vantagens e desvantagens nivela o chamado “*body shop*”, com o planejamento e gerenciamento sob a responsabilidade do contratante. A confiança é o fator chave para facilitar as relações de compartilhamento das estratégias e a posse do serviço ou produto terceirizado quanto na questão dos direitos autorais e no sigilo das informações, como por exemplo, na terceirização dos processos de negócios de empresas de Tecnologia da Informação.

Neste campo, o crescimento de *Outsourcing* tem caminhado a passos largos, segundo apontam Albertin e Sanchez (2008) em seu livro *Outsourcing sobre T.I.*. Setores como Suporte Técnico, Consultoria em T.I., e até mesmo papéis mais específicos para concepção de produtos de software, como análise, codificação e testes estão ascendendo no mercado a cada dia com as “células de projeto”, termo usado para terceirização de sistemas, seja com organizações privadas especializadas ou instituições de ensino superior [ALBERTIN e SANCHEZ, 2008]. Um exemplo da dimensão funcional com a Cadeia de Valores do *Outsourcing* na T.I. é descrito na Tabela 1:

**Tabela 1:** Cadeia de Valor de T.I. e *Outsourcing*  
**Fonte:** [Adaptado de McSinkey, 2010]

Categoria		Estratégia "Consultoria"	Implementação "Projetar, construir e testar"	Serviços relacionados a produtos "Instalação e Manutenção"	Serviços operacionais "Administrar e operar"
<b>Dimensão funcional</b>	<b>Serviços</b>	<b>Consultoria em IT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação corporativa de TI</li> <li>Estratégia de TI para, e.g: Unidades de negócio, Vendas, Canais, RH</li> </ul>	<b>Consultoria em TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho de processos</li> <li>Otimização / re-engenharia de processos</li> </ul>	<b>Treinamento e educação em TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento de mudanças</li> <li>Educação</li> <li>Treinamento</li> </ul>	<b>Outsourcing de aplicações</b> (e.g. contabilidade, folha de pagamento)
	<b>Aplicação</b>	<b>Consultoria em TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento estratégico de recursos</li> <li>Sistemas de informações gerenciais</li> </ul>	<b>Aplicativos sob medida</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento</li> <li>Teste</li> <li>Modificação</li> </ul> <b>Pacotes de software</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Configuração</li> </ul> <b>Integração de sistemas</b>	<b>Aplicativos sob medida</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalação</li> <li>Suporte</li> <li>Manutenção</li> </ul> <b>Pacotes de SW</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalação</li> <li>Suporte</li> </ul>	<b>Outsourcing de serviços de informação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ASP</li> <li>Complex web hosting (integração de serviços)</li> </ul>
	<b>Infra-estrutura</b>	<b>Consultoria em TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de benefícios e soluções de compromisso em tecnologia</li> <li>Seleção de tecnologias</li> <li>Avaliação de fornecedores</li> <li>Estratégias de implementação e de avaliação</li> </ul>	<b>Consultoria e integração de redes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rede de voz</li> <li>Rede de dados</li> <li>Integração de voz e dados</li> </ul>	<b>Instalação de hardware e suporte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalação</li> <li>Manutenção</li> <li>Suporte a desktops</li> </ul>	<b>Gestão da infraestrutura de rede</b> <b>Outsourcing de serviços de informação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Data Center</li> </ul>

As categorias de serviços e a dimensão funcional que a terceirização pode abranger, apenas exemplificam o uso BPO que está presente muito mais do que se

imagina atualmente. Se levar-se em consideração que a melhoria dos processos de negócios no *core* também contabiliza a transição de operações críticas e operações básicas, a estratégia focaliza-se como peça chave para prover um gerenciamento eficaz dentre um ou mais terceirizados, formulando um ecossistema dentre organizações, onde se uma empresa ganha, todas as outras ganham ao mesmo tempo.

O Observatório Digital da SOFTEX publicou uma pesquisa em 2005 apontando as principais metas buscadas pelas empresas brasileiras quanto à exportação de serviços de T.I.. O Brasil está aos poucos assegurando competências como país de referência tecnológica devido à injeção de investimentos em BPO por pequenas e médias empresas que almejam alavancar uma fatia do mercado para garantir destaque internacional. O contingente desse crescimento representa 7% do PIB nacional segundo descreve um estudo realizado em 2009 pela Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **2.4 O futuro do Business Process Outsourcing**

Para muitos especialistas o momento ideal para a aquisição de serviços BPO pelas empresas está em um futuro bem próximo. A crise mundial exigiu que muitos profissionais das TICs<sup>1</sup> reprimissem táticas empresariais de cortes de investimento, recursos humanos e infraestrutura tecnológica para evitar o efeito de diminuição de lucros, perda de clientes no mercado, enfim, com tudo que equalizasse as dificuldades de obter bons resultados mediante um cenário econômico em uma situação frágil [BRASSCOM, 2009].

Esse problema em escala mundial inseriu a política de “pagar barato para fazer” ao invés de “gastar caro para vender”, segundo diz a pesquisa BRASSCOM realizada em 2009. A substituição de concentrar esforços desnecessários para gerar um potencial efetivo sobre a demanda tem gerado bons resultados e um futuro promissor com dados bem expressivos com desenvolvimento *Outsourcing* nos últimos dois anos. Para se ter uma idéia, a movimentação financeira gerada com o TI-BPO em 2008 foi de US\$ 2,2 bilhões com previsão para 2011 de US\$ 5,7 bilhões, considerando apenas as exportações realizadas pelo mercado brasileiro.

Os números realmente impressionam e estimulam cada vez mais a contratação de mão-de-obra especializada e novas tecnologias devido ao *offshore outsourcing*. Um possível cenário bem próximo nesse contexto, o que já se torna uma realidade, é a escassez por profissionais qualificados que preencham as vagas de emprego para áreas específicas em empresas de BPO em contraponto ao volume de demissões que estão sendo veiculadas com a terceirização dos processos de negócios pelas empresas contratantes [BRASSCOM, 2009].

## **3. Gerenciamento de mudanças**

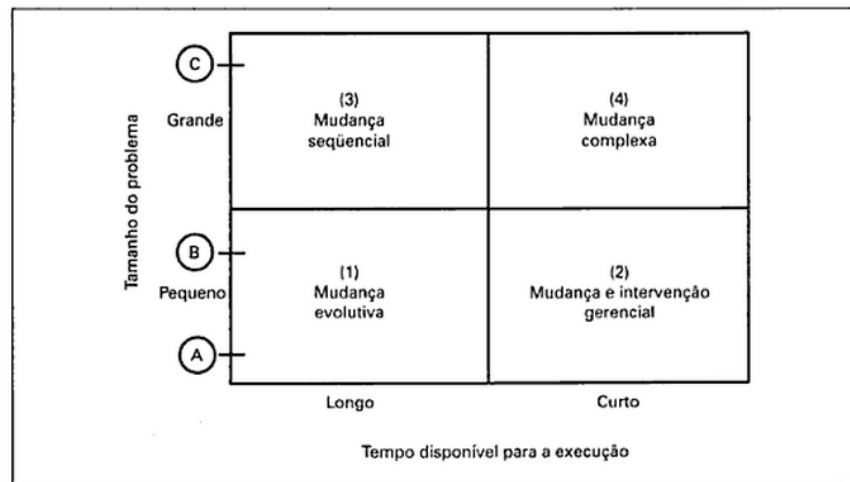
A adaptação das empresas para as situações adversas que o mercado pode proporcionar influencia diretamente na formação da cultura organizacional para os envolvidos direta e indiretamente. A volatilidade de estratégias, recursos, e a reavaliação das atividades nos processos de negócio exigem dos profissionais o uso de técnicas que gerenciem um conjunto de mudanças que tragam benefícios, quando planejadas corretamente, como também desagradáveis, quando acontecem de forma emergente.

---

<sup>1</sup> TICs e a abreviatura de Tecnologias da Informação e Comunicação. Ferramentas que utilizam T.I. para automação e comunicação de processos de negócios.

O importante em se implantar um controle quanto ao fato de mensurar as mudanças positivas e negativas, para evitar o crescimento e o acúmulo dos problemas, é destacado por Hrebiniak (2005) em seu livro *Fazendo a estratégia funcionar*. Segundo o autor, o quesito “transição” de um determinado estado para outro similar ou diferente, ainda é um déficit que merece ser analisado e que as conseqüências da execução desta prática podem influenciar na qualidade de um produto ou serviço determinado.

A maneira para prover o equilíbrio aos possíveis novos cenários é definida de acordo com a amplitude da estratégia utilizada e alguns fatores, como pode ser observado na Figura 2. Se uma empresa possuir um ou mais parceiros que estejam envolvidos e precisam alterar características de um processo, é inevitável instituir um modelo envolvendo a comparação do tempo e o tamanho do problema para facilitar novas medidas que contornem as dificuldades encontradas [HREBINIAK, 2005].



**Figura 2:** Um modelo de mudança e execução

**Fonte:** [Hrebiniak, 2005, p. 233]

### 3.1 Tipos de mudanças

O tipo da mudança também representa como será modificada a estrutura dos processos de negócio. A resistência a mudança é estimulada devido aos diferentes meios de percepções que podem ser gerados acarretando a falta de entendimento e confiança sobre o que pode acontecer no futuro, sem a prescrição de um diagnóstico preciso sobre os hábitos e interesses pessoais que estabeleçam o motivo real de uma nova rotina [SIQUEIRA, 2010].

Para Siqueira (2010), as pessoas são as peças-chaves para agregar valores a cada nova reformulação. O empenho de cada profissional depende do nível de envolvimento que o mesmo exerce em cada processo e a contribuição que pode ser inserida em cada nível de mudança de acordo com conhecimento da hierarquia tratada. Em uma ordem organizacional, Siqueira (2010) descreve os tipos de mudanças e as características de cada uma de acordo com as seguintes categorias:

- **Estratégica:** Compreende da alteração estratégica das políticas de visão, missão e metas que precisam ser atingidas.

- Estrutural: Corresponde a alteração das estruturas das organizações dentre uma ou mais empresas envolvidas, com *downsizing*<sup>2</sup>, unidades de negócio, etc.
- Centradas nos processos: Compreende a inserção ou remoção de artefatos aos processos de negócios, como por exemplo, novas tecnologias, adotando novos métodos para automação de produção, melhoria de processos de software, soluções de problemas, etc.
- Centrado nas pessoas: Corresponde ao direcionamento de atitudes, comportamentos, habilidades, ou desempenho dos trabalhadores e o suporte para a infraestrutura de recursos humanos.

Além das categorias apresentadas neste artigo, sabe-se que muitos outros motivos estão agregados diretamente aos resultados esperados. A formação de etapas bem definidas para analisar, implantar e avaliar a alteração de um determinado processo facilita uma visualização mais completa, com o intuito mapear o passo a passo de como as medidas podem ser tomadas para evitar que a mudança, mesmo que seja planejada, gere novos problemas em níveis estratégicos, estruturais, de processos ou com as pessoas.

### **3.2 Processo para gerência das mudanças**

Um artifício necessário durante a realização de uma mudança é justamente adotar-se um processo, por mais simples que ele possa ser. Segundo Koth (1996), a quantidade de informações que circulam durante a criação de um novo contexto de trabalho necessita de organização para o desenvolvimento de novos fluxos na execução dos processos de negócios. Para Koth (1996), a empresa pode desenvolver seu próprio processo de mudanças, mas para isso devem ser considerados oito pontos básicos que regem um uma mudança bem sucedida [KOTH, 1996]:

- Sentido de urgência: Conscientiza os participantes de que a mudança precisa ser realizada de maneira dedicada e imediata.
- Desenvolvimento de uma estratégia de mudança: A mudança irá afetar parcialmente ou totalmente tudo que esteja veiculado a empresa.
- Comunicação: A compreensão de que as idéias antigas serão substituídas pelas novas detém da transmissão da informação confiável, segura e consistente.
- Equipe envolvida: Os profissionais devem dispor de capacidade de análise, execução e liderança para trabalhar em equipe.
- Motivação: Instituir um sentimento de que a mudança é possível de ser realizada removendo as barreiras e impedimentos que existirem.
- Vitórias como foco: Produzir resultados positivos, mesmo que estes ainda estejam em fase de consolidação representa o avanço gradativo da mudança.

---

<sup>2</sup> Racionalização ou simplificação de níveis hierárquicos em uma organização. Uma empresa pode ser considerada uma única entidade jurídica. Uma organização, uma ou mais agregadas [KOTH, 1996].



- Criação e adaptação de uma nova cultura: A mudança dos hábitos requer uma nova análise da sistematização da empresa. Mudança de cargos, setores, responsabilidades, etc.
- Não desistir: A força de vontade e a dependência e muitos casos fazem que os profissionais não desistam de seus objetivos, o que pode diferenciar o sucesso do fracasso.

A relação da gerência com o processo de mudanças ocorre à medida que os estágios acima são abordados em cada fase estabelecida. Para Click e Duenning (2005a) no *Business Process Outsourcing* esses princípios também são relevados durante o tratamento de mudanças, diferenciando apenas de um conjunto de práticas voltadas para o gerenciamento de projetos nos processos de negócios, que envolvem as empresas especialistas e seus respectivos contratantes.

### **3.3 Gerência de mudanças e BPO**

Os níveis operacionais para o uso BPO, comparados às mudanças estendem um estudo mais criterioso com o desenvolvimento de vários planos. A responsabilidade de integrar dados de terceiros, mediante aos acontecimentos diversos que podem ocorrer, demanda dos profissionais um empenho valoroso do uso de técnicas e ferramentas que avaliem principalmente os riscos em compartilhar suas informações com terceiros que muitas vezes são desconhecidos [CLICK e DUENNING, 2005a].

A gerência de mudanças nesse sentido está alinha-se com os contratos fixados entre o vendedor BPO e o contratante. “Apesar de assinado e selado, o contrato de BPO não fornece a flexibilidade e agilidade necessárias para se adaptar conforme as necessidades e condições competitivas de cada empresa, como metas e objetivos, prazos, metas, e os principais prazo definidos de trabalho” [CLICK e DUENNING, 2005a, p. 137], no que diz respeito que as mudanças e suas causas devem ser pré-estabelecidas bem antes do fechamento da parceria entre os envolvidos.

Portanto, a flexibilidade de suportar as mudanças é relativa à liberdade das empresas para adotarem uma ou várias medidas para resolver os problemas quanto a novas perspectivas dos processos de negócios. Apesar da burocracia está presente na maioria dos casos em que as mudanças devem ser implementadas, isso se torna algo inevitável de acontecer na rotina das atividades e deve ser proposto com destaque especial quando o problema em questão envolve gerencia de mudanças e *Business Process Outsourcing*.

## **4. Um processo de gerenciamento BPO baseado em mudanças**

Diante disso, a proposta deste artigo foi desenvolver um processo que possa ser utilizado pelas empresas de serviços *Outsourcing* para facilitar o entendimento do problema através de um conjunto de atividades que compreendem a análise da mudança, com suas devidas causas, as possíveis maneiras de executar a mudança, por meio de tarefas que compatibilizem a transição das informações, e a validação da mudança, com um fluxo iterativo para verificar e fixar novas alterações que possam ser realizadas.

Há também uma representação gráfica do processo com o uso da notação de processos de negócios (BMPN). A ferramenta BPMS<sup>3</sup> utilizada foi a *Bizagi*, onde cada etapa do processo é especificada com artefatos que descrevem um leque de possibilidades em diferentes estados do processo de acordo com a situação atual em que se encontra a mudança. Por fim, há uma seção pela qual são descritos cenários de empresas que podem ser aplicados o processo dependendo da abordagem que as mesmas adotam o *Outsourcing* para identificar a viabilidade da aplicação do processo de gerência BPO para mudanças.

#### 4.1 Fases do processo

Por se tratar de um processo que possui atividades genéricas, que devem ser aplicadas em mudanças de complexidades diversas, as fases propostas para gerência contínua são divididas em três passos. Apesar do processo não caracterizar obrigatoriamente como flexível, a seqüência de operações é devidamente importante ser aplicada na forma como se segue. Desta forma, as etapas para o processo de gerência BPO baseado em mudanças são:

- **Análise da mudança:** A primeira etapa consiste em analisar a causa e os possíveis efeitos que a mudança pode ocasionar, mesmo que não seja planejada. Nesta etapa são verificados os fatores responsáveis que geraram a necessidade de alterar o fluxo de um ou vários processos desenvolvendo um plano de contingência para promover o estudo da mudança com todas as informações possíveis que possam ser agregadas.
- **Execução da mudança:** Nesta etapa é executada a mudança baseada no estudo realizado na fase anterior. Por se tratar de uma fase de um contexto operacional não existem muitos atributos que possam ser realizados nas atividades, além da implantação de novas rotinas, tarefas, etc. É importante registrar em um documento toda a etapa de implantação da mudança para contabilizar diretrizes e limitações.
- **Validação da mudança:** A última etapa consiste em verificar se a mudança foi bem aceita e o *feedback* que pode ser obtido com um novo cenário em execução. Nesta fase são realizadas correções para facilitar a adaptação das mudanças e prover um acompanhamento com suporte das principais dificuldades encontradas pelos envolvidos em manter o processo coeso, seja na parte estratégica, estrutural, nos próprios processos, ou com as pessoas.

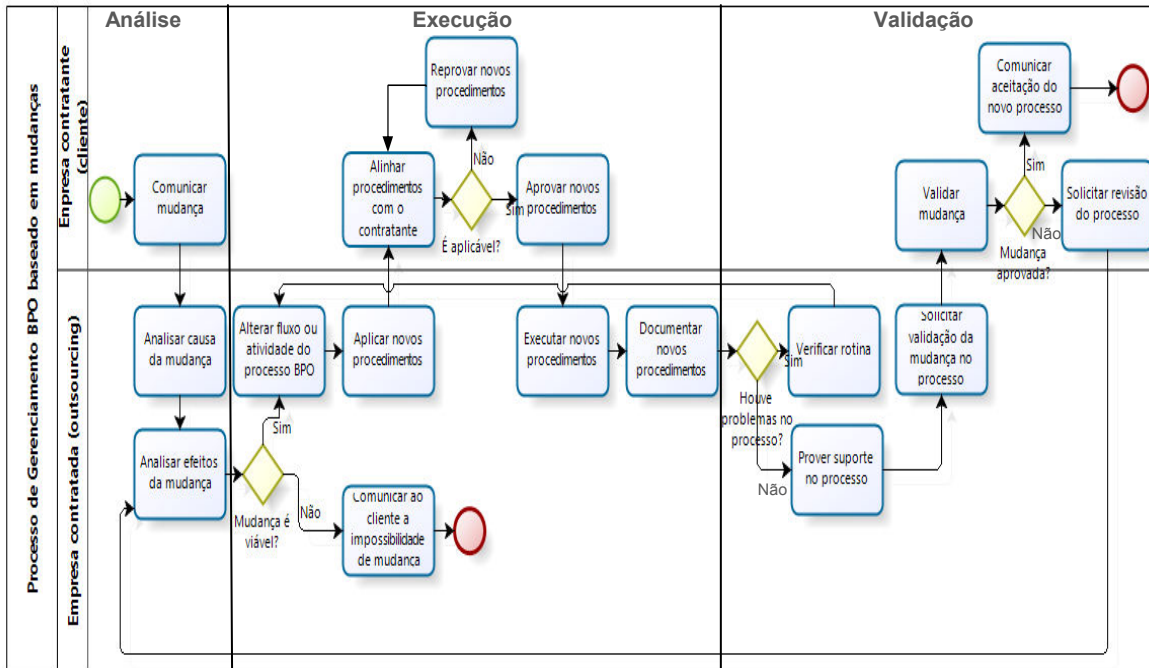
As atividades de cada etapa indicam algumas práticas que auxiliam o controle baseados em situações comuns encontradas pela maioria das empresas. O processo foi desenvolvido com o intuito de possuir total liberdade para que novas atividades sejam adicionadas ou removidas, desde que mantida a ordem das etapas durante sua aplicação. É importante que em cada etapa seja desenvolvido um documento que contenha os dados da aplicação de cada fase, para que no futuro, mudanças semelhantes sejam realizadas de maneira mais objetivas, em consequência do aprendizado adquirido com as mudanças anteriores.

---

<sup>3</sup> BPMS é a abreviação de *Business Process Management System*. Ferramentas que automatizam os processos de negócios.

## 4.2 Modelagem do processo com a notação BPMN

A modelagem do processo é dividida considerando o fluxo existente entre as empresas contratante (cliente) e contratada (*Outsourcing*) com a criação de duas raias, uma para cada ator no cenário do processo. As fases possuem uma seqüência de atividades, tendo em algumas situações uma condição para ser aceita para dar prosseguimento ao término da mudança. A interação entre as empresas foi destacada neste modelo com o objetivo de que a comunicação e a transparência nessas operações não prejudiquem as relações existentes e consequentemente a execução da mudança. A Figura 3 ilustra o processo:



**Figura 3:** Processo de Gerenciamento BPO baseado em mudanças

**Fonte:** [Próprio autor, 2010]

Uma das vantagens propostas na modelagem para o processo de negócio deste artigo é a simplicidade de abstração que foi desenvolvida para o entendimento da proposta pelas empresas. Cada atividade tem por base sua funcionalidade descrita na Figura 3, mas as tarefas ficaram explícitas devido aos tipos de mudanças (seção 3.1) possíveis de estarem sendo aplicada, ficando inviável restringir uma ou mais dessas atividades para um único tipo. O importante é que sua aplicação compatibiliza não só responsabilidades administrativas, mas também técnicas, como por exemplo, no desenvolvimento de software.

## 4.3 Cenários de aplicação do processo

Em relação aos cenários para aplicação do processo, as limitações são poucas. Sabe-se que empresas de *Outsourcing* de grande porte possuem suas respectivas metodologias e uma série de requisitos para aceitarem seus clientes, limitando às vezes a participação dos mesmos no processo de mudança. Cada metodologia para indexação da terceirização dos processos de negócios deve obedecer no mínimo uma análise do problema, um roteiro de implantação da mudança e seus respectivos resultados de aceitação.

Como foi proposto, esse processo é indicado para empresas de desenvolvimento de software. O foco em primeira instância fornecer um apoio no processo de desenvolvimento e integração de software visando adequar melhorias no produto, mas isso não limitando empresas para agregarem esses procedimentos de BPO como alternativas de revisões ou adaptações. Cada caso se torna peculiar de acordo com a gestão atribuída para lidar com mudanças, seja com o uso BPO, ou com gestão de projetos para empresas de Tecnologia da Informação.

## **5. Conclusões**

Ao longo da elaboração do processo observou-se que a necessidade de implementar um conjunto de práticas para gerir as mudanças é inevitável para qualquer organização que adote produtos ou serviços de terceiros. A pesquisa sintetizou que a grande dificuldade das empresas atuais é manter um bom relacionamento para garantir credibilidade com o auxílio, ou muitas vezes a dependência de um grupo de profissionais que não faz parte do quadro de colaboradores, mas que tem total envolvimento com o sucesso ou fracasso com as metas almejadas.

Alguns pontos que puderam ser considerados como negativos para o desenvolvimento desta proposta foi a pouca quantidade de trabalhos publicados com *Business Process Outsourcing*, principalmente relacionando mudanças ou gestão. O paradigma de restringir o funcionamento do processo e apenas fornecer o serviço as empresas contratantes é algo que muito encontrado na literatura que descreve a situação atual como falha no processo de comunicação. Em contraponto, a contribuição que se espera deste artigo é que o mesmo possa servir como base para o desenvolvimento de novas propostas mais específicas que moldem as atividades de acordo com as necessidades para cada tipo de mudança existente com uso BPO.

O investimento para manter um bom relacionamento dentre o contratante e a contratada se dá com a junção de vários fatores básicos como uma boa comunicação e a transição das informações de maneira confiável e segura, características que serviram como base para a elaboração deste processo. Pode-se concluir que a gerência de mudanças para *Business Process Outsourcing* não é apenas mais um elemento adicional para ser inserido durante a gerência de projetos, mas algo para ser levado em conta no cotidiano das empresas para a manutenção de seus processos de negócios.

## **6. Referências**

ACCENTURE. Business Process Outsourcing Big Bang: Creating Value in Expanding Universe. 2002.

ALBERTIN, Alberto Luiz. SANCHEZ, Otávio Próspero. Outsourcing sobre T.I. FGV Editora, 1ª Edição. 2008

BLOKDIJK, Gerard. Outsourcing 100 sucess secrets. Emereo Pty Ltd, Primeira versão, 2008.

BRASSCOM. Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Brasscom lança o mais completo relatório do setor brasileiro de

Tecnologia da Informação. Disponível em:<  
<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/3079>> Acesso em 5 dez. 2010

CLICK, Thomas N. CLICK, Rick L. Essentials of Business Processing Outsourcing. John Wiley & Sons, Inc, 2005a.

CLICK, Thomas N. CLICK, Rick L. Business Processing Outsourcing: The competitive Advantage. John Wiley & Sons, Inc, 2005b.

HREBINIAK, Lawrence G.. Fazendo a estratégia funcionar: O caminho para uma execução bem sucedida. Pearson Education Inc. 2005

KOTTER, John P.. Leading Change. Harvard Business School Press. 1ª Edição.1996

MCSinkey and Company do Brasil. Cadeia de Valor de TI. Disponível em:  
<http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fce.desenvolvimento.gov.br%2FSOFTWARE%2F0%2520-%2520MDIC%2520STI%2520-%2520Cadeia%2520de%2520Valor%2520em%2520Software.doc&ei=Mif7TN6pL8L98Abtv9D1Cg&usq=AFQjCNGbTVsHJxEUF9vKyuV6cUn3jEdplQ&sig2=EUcEGrVKIhNitBqdZB9q2w> Acesso em: 5 dez. 2010

SEIFFET, Marilia Ometto. Mercado de Outsourcing: Análise Setorial com foco em BPO. 2010. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/fabiofischer/mercado-de-outsourcing-bpo-v1>> Acesso em 2 Dez. 2010.

REDIFF. The world's top 10 BPO hotspots. 2009. Disponível em:  
<http://business.rediff.com/slide-show/2009/may/22/slide-show-1-worlds-top-10-bpo-hotspots.htm> Acesso em 2 dez. 2010.

NASSCOM, Everest India BPO Study. Roadmap 2012 - Capitalizing on the Expanding BPO Landscape. 2008.

PAUL, Rosália Paraiso Matta. Terceirização ou BPO: Business Process Outsourcing do processo de gestão da informação e do conhecimento corporativo. Disponível em: <  
<http://www.slideshare.net/documentar/tercerizacao-ou-bpo-business-process-outsourcing-do-processo-de-gesto-da-informao-e-do-conhecimento-corporativo>>  
Acesso em: 3 dez. 2010.

SIQUEIRA, Jairo. Gestão de Mudanças. Disponível em:<  
<http://www.slideshare.net/Siqueira/gesto-de-mudanas>> Acesso em 6 dez. 2010

SOFTEX. Observatório Digital da SOFTEX. Clipping da Pesquisa Business Process Outsourcing (BPO). 2009.