

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO NÚCLEO DE OPERAÇÕES COMPARTILHADO PARA OS PROJETOS DE OUTSOURCING DE IMPRESSÃO DA CTIS

SHARED OPERATIONS CENTER IMPLEMENTATION PROJECT FOR THE CTIS PRINT OUTSOURCING PROJECTS

Klebysson de Oliveira¹,

Flávia Moreno Alves de Souza²

1 Pós-graduado do Curso de Gerenciamento de Projetos PMBOK

2 Professora mestre em Ciência da Informação

Resumo

Introdução: O outsourcing tem crescido muito em diversas áreas, inclusive a de serviços impressão, proporcionando redução de custos e ganho em sustentabilidade para as organizações. O presente trabalho buscou, por meio de pesquisa aplicada e revisão bibliográfica, a elaboração do projeto de implantação do Núcleo de Operações Compartilhado - NOC, para os contratos de outsourcing de impressão da empresa CTIS Tecnologia S.A. Discorre sobre a importância do planejamento estratégico, além das melhores práticas adotadas pelo guia PMBOK, para o respectivo projeto. A implantação deste projeto se faz necessária devido à necessidade da organização em mitigar custos julgados desnecessário, pois, no ano de 2016, cerca de 2 milhões em páginas de toners, que foram removidos antes do seu uso total, deixaram de ser impressos pelos clientes, o que representou um custo de mais de 45 mil reais.

Palavras-Chave: Projetos; Outsourcing; Planejamento estratégico; Estratégia; Sistema de informações gerenciais.

Abstract

Introduction: Outsourcing services has grown significantly in several areas, including printing services, providing cost savings and sustainability gain for organizations. The present work sought, through applied research and bibliographical revision, the elaboration of the project of implantation of the Shared Operations Centre - SOC, for the outsourcing contracts of the company CTIS Technology SA. Discusses the importance of the strategic planning, besides the best practices adopted by the PMBOK guide, for the respective project. The implementation of this project is necessary because of the organization need to mitigate unnecessary costs, because in 2016 the customer no longer printed about 2 million pages of tonners removed before his full use, which represents a cost of more than 45 thousand reais.

Keywords: Projects; Outsourcing; Strategic planning; Strategy; Management information systems.

Contato: kllbsn@gmail.com

Introdução

Em meio à crise econômica vivenciada pelo Brasil, a adoção de medidas que visem a redução e otimização dos recursos das organizações está se tornando cada vez mais comum. É nesse momento em que a estratégia da empresa atua (Lobato et al., 2009). Planejar e acompanhar o desempenho dos objetivos e metas traçados é o segredo para o alcance da excelência estratégica (Thompson Jr., Strickland III e Gamble, 2011).

Dessa maneira, as organizações estão investindo cada vez mais em outsourcing, ou na terceirização dos serviços nos últimos anos (Varajão, 2001), pois essa ferramenta possibilita o redimensionamento do negócio (Silva, 2008), porque é nesse momento de racionalização de recursos que o outsourcing ganha visibilidade proporcionando trabalhar com estruturas mais enxutas e flexíveis (VALENÇA e BARBOSA, 2002).

No ano de 2016, segundo informações

da empresa NDDigital, parceira da CTIS e fornecedora dos softwares de monitoramento e bilhetagem, cerca de 2 milhões de páginas deixaram de ser impressas simplesmente pelo não monitoramento de toners retirados antes do uso de sua capacidade total. Essas páginas não impressas resultaram em um custo de mais de 45 mil reais com envio de novos suprimentos, sem considerar os valores de frete.

Dentro deste contexto, a implantação do Núcleo de Operações Compartilhado - NOC nos projetos de Outsourcing de impressão da CTIS apresenta-se como uma competitiva e sustentável oportunidade de negócio, uma vez que esta poderá mitigar custos com o envio descontrolado de insumos, além de obter maior gerenciamento do parque de impressão.

Diante do exposto, questiona-se: como proceder para implantar o NOC aos projetos de Outsourcing de Impressão da CTIS?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é apresentar a viabilidade de implantação do NOC para os projetos de Outsourcing de Impressão da CTIS, com apresentação do plano de projeto para implantá-lo.

Como objetivos específicos, apresentam os seguintes: elaborar o plano de projeto; elaborar o Termo de Abertura do Projeto; e elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto.

O presente trabalho estrutura-se sob revisão dos principais conceitos e abordagens referentes ao gerenciamento de projetos e o próprio outsourcing de impressão, visando trazer uma contribuição para professores, alunos e pesquisadores da área de Gerenciamento de Projetos, ampliando o conhecimento no tocante à percepção das organizações públicas e privadas em implantação de um núcleo de operações compartilhado em projeto de outsourcing de impressão e das necessidades de se adequar a um ambiente cada vez mais sustentável e exigente. Traz também uma contribuição para futuras empresas interessadas em implementar serviços do gênero. Para o autor do projeto, contribui com projeto que norteie a implementação do NOC, de maneira bem-sucedida.

A metodologia para elaboração do trabalho será de acordo com a proposta de Vergara (2005). Segundo essa autora, as pesquisas são classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Neste trabalho a classificação será:

Quantos aos fins: pesquisa aplicada, pois visa subsidiar a elaboração de projeto de implantação do Núcleo de Operações Compartilhado para projetos de Outsourcing de Impressão da CTIS, com intuito de minimizar os custos com impressão, manutenção e os gastos com depreciação dos equipamentos e recursos da empresa;

Quantos aos meios: pesquisa bibliográfica, consistindo em estudo com base em material publicado em livros, revistas especializadas em Gerência de Projetos - PMBOK, redes eletrônicas e sites, para fornecer um instrumento analítico com intuito de responder o problema de pesquisa.

Estratégia

Estratégia é uma palavra grega que significa arte da liderança ou a arte do general, isso porque o termo teve origem no militarismo (Ribeiro, 2012). Gaj (1990, pág. 2) elucida que a utilização de ideias estratégicas “se deu após a última grande guerra, com a necessidade de se planejar o futuro, a reconstrução e o desenvolvimento”. O autor complementa que, no caso dos Estados Unidos que vencera a guerra, os estudos propiciaram a criação de estratégia para que esses pudessem se adiantar de maneira a conhecer as novas necessidades do mercado. Em contribuição para o contexto de estratégia no campo militar, os escritos de Sun Tzu são famosos e abordados em seu livro *A arte da guerra* (Santos, 2008).

Meireles (2004) conceitua estratégia como direcionamento dos objetivos da empresa para obtenção de maior vantagem competitiva junto aos clientes e acentuação da capacidade e importância perante a concorrência. Freitas (2013) corrobora afirmando que, no âmbito empresarial, estratégia refere-se ao gerenciamento efetivo dos recursos da organização para alcançar as metas e objetivos definidos. Já Mintzberg (2007) afirma ser um plano para o futuro com base nos padrões do passado da empresa.

Apesar de ser muito utilizada no ambiente empresarial, a estratégia é demasiada aplicada e representa diferentes sentidos para cada pessoa e organização (Herrero Filho, 2005). Para Mintzberg et al (2007) uma estratégia se define na integração entre os planos e as metas traçadas pelas organizações, uma vez que bem-formulada a estratégia permitirá aproveitar da melhor

forma possível os recursos disponíveis em cada uma delas. Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011, pág. 3) corroboram afirmando que a elaboração da estratégia “representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa”.

Ao longo dos anos o conceito de estratégia evoluiu e “a responsabilidade pela formulação da estratégia deixou de ser do executivo principal para se tornar responsabilidade de todos na organização” (Herrero Filho, 2005, pág. 6). Nesse contexto Rascão (2006) afirma que a estratégia é definida considerando toda a organização e cada departamento a utiliza de maneira a alcançar seus objetivos. O autor diz ainda que estes representam os objetivos de médio e curto prazos, de maneira a mensurar os objetivos da empresa como um todo.

O modo como se determina e se aplica a estratégia são importantes fatores que norteiam as atividades dos dirigentes de empresas (Lobato et al., 2009). Dessa maneira, é preciso estabelecer adequadamente estratégias que tenham metas e objetivos coerentes, atrelados à concepção do nicho de mercado em que a organização está inserida (Ribeiro, 2012). Segundo Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), a força motriz de qualquer estratégia se encontra nos atos dos administradores com fito de melhorar as finanças e obter maior competitividade no mercado.

Gaj (1987) diferencia Planejamento estratégico de administração estratégica da seguinte maneira:

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, ideias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

Drucker (1984), afirma que o planejamento estratégico é a organização sistemática das ações que buscam mensurar os resultados das decisões a serem tomadas por uma organização. Essas decisões envolverão riscos e é a partir desse planejamento que há a possibilidade de se mitigar tais riscos. Corroboram Sertek, Guindani e Martins (2007) ao afirmarem que é a partir do planejamento que se consegue mitigar possíveis erros e evitar posteriores

Gaj (1987) diz que a abordagem da estratégia pode contribuir para mitigação das fraquezas organizacionais e subsidiar ações que direcionam às necessidades das organizações. Nesse sentido é preciso entender que uma estratégia ou um plano estratégico dependerá muito das condições do ambiente e da própria organização, já que estes estão em constante mudança. Implementar uma estratégia significa estar suscetível a essas imprevisíveis mudanças (Wright, Kroll e Parnell, 2010).

Assim, o objetivo de uma estratégia é proporcionar vantagem às organizações de maneira a se consolidarem no mercado. A estratégia “é uma ferramenta dentre várias possíveis cujo uso pode resultar em sucesso (ou insucesso) da empresa e insucesso (ou sucesso) dos nossos concorrentes” (MEIRELES, 2004, pág. 51).

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico de uma empresa é elaborado de forma sistêmica em que envolve as pessoas que compõem o meio interno da organização, considerando também o meio externo e suas influências. Esse processo participativo subsidiará a formulação da estratégia, dos objetivos e das metas da organização (Rezende, 2008). Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) o planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento da visão de futuro, atrelado aos objetivos e às metas da organização.

problemas na execução das ações e tomada de decisão.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o principal objetivo do planejamento estratégico é proporcionar às organizações fundamentos que as tornem capaz de executar suas atividades mesmo em ambientes instáveis. Já Braga e Monteiro (2005), definem planejamento estratégico como desenvolvimento de diretrizes com fito de constituir planos de ações para a

permanência da organização no mercado.

Contribuindo, Mintzberg (2007) define o modelo básico de planejamento com o modelo da escola do design. Este modelo integra as ações para a formação da estratégia da

As escolas são denominadas conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Escola de pensamento na formação da estratégia. Adaptado: (Mintzberg, 2007)

Escola	Visão do processo
Design	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

No que se refere à implementação de planos estratégicos, Kaplan e Norton (1997) estabelecem como instrumento de gestão estratégica o Balanced Scorecard, em que a missão e estratégia das organizações são medidas de maneira a buscar o melhor desempenho organizacional. Consoante Herrero Filho (2005, pág. 24) define a gestão estratégica baseada no balanced scorecard como o desenvolvimento “de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos stakeholders”.

Sistemas de Informações Gerenciais

Sistemas de informações gerenciais (SIG) fazem parte cada dia mais do cotidiano empresarial (Alfano e Curioni, 1973) e as empresas estão dependentes das tecnologias de informação de maneira que as que estão mais preparadas, se adaptam melhor ao ambiente globalizado (BALTZAN e PHILLIPS, 2012).

Antes de adentrarmos nas definições de SIG, é preciso conceituar sistemas de informação. Dessa maneira um sistema de informação é o “conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização” (O'BRIEN, 2004, pág. 6). Para Rezende (2005), sistemas de informação proporcionam respostas aos obstáculos organizacionais encontrados pelas empresas, auxiliando no processo decisório. Já segundo Bio (2008), sistema de informação compreende subsistemas interligados, porém

organização e faz parte das escolas do pensamento estratégico definidas por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (LOBATO et al., 2009).

sem referência final ao meio de processamento.

Sistema de informação é a organização das informações para a execução das estratégias organizacionais (Rezende, 2008). É composto por subsistemas que se interagem com fito de alcançar um mesmo objetivo (MARQUES, 2007). Este último afirma ainda que existem dois conceitos que complementam a ideia de sistemas de informações, sendo o ciclo de processamento representado pelo tempo de processamento dos dados, e ciclo de vida que implica no processo de iniciação, consolidação e obsolescência, podendo ser substituído por outro.

Em se tratando de sistema, Melo (2006) o conceitua como a relação entre elementos e componentes com finalidades definidas, com fito de atender à um objetivo. Corroborando, Bio (2008, pág. 20) afirma que um sistema engloba “elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Ainda,

“um sistema não pode ser dividido em partes independentes devido a:

- As propriedades que essenciais que definem qualquer sistema são propriedades do conjunto.
- Um sistema é mais que a soma das partes.
- As propriedades de um sistema se perdem quando ele é desconectado.
- Quando se aumenta o desempenho de partes do sistema separadamente, não necessari-

amente se aumenta o desempenho do sistema” (RODRIGUEZ e FERRANTE, 2000, pág. 16).

Audy, Andrade e Cidral (2005) tipificam os sistemas e sua interação com o ambiente em dois tipos: abertos, em que há influência dos ambientes interno e externo à organização e fechados, quando essa influência se restringe somente ao ambiente interno.

Os SIGs, além de representarem toda essa relação, concebe como definição sistemas “que coletam, armazenam, processam e disponibilizam informações para todos os níveis organizacionais” (MEIRELES, 2004, pág. 60). Nesse contexto, os SIGs são idealizados e desenvolvidos para administração operacional de atividades, facilitando o tratamento dos dados (MARQUES e ODA, 2012).

Para Siqueira (2005) SIGs são sistemas que aferem o desempenho operacional da organização e seus processos, gerando informações aos gerentes, com alto nível de detalhamento e com objetivo de auxiliá-los no planejamento. Corroborando, segundo Caiçara Junior (2008), um SIG possibilita aos gestores visualizar os desempenhos passados e presentes da organização, fornecendo informações para o planejamento organizacional e propiciando diferencial competitivo para a empresa.

Para Oliveira (2004), os SIGs traduzem os dados processados com geração de informação para a tomada de decisão, além da avaliação do desempenho operacional da organização. Consoante Stair (1998), um SIG compreende também pessoas, processos e procedimentos com foco na eficiência operacional.

Compreende-se então que os SIGs são compostos também por pessoas, estas responsáveis pelo tratamento dos dados e pela transformação em informações que auxiliarão os gestores na tomada de decisão e na administração operacional da organização.

Outsourcing

O outsourcing, que em inglês significa “terceirização”, remete ao processo pelo qual uma empresa designa à outra empresa, determinado serviço. Ou seja, parte dos serviços internos são destinados a outra empresa através de um contrato (ALBERTIN e SANCHEZ, 2008). Essa prática de terceirização vem sendo adotada constantemente pelas

empresas e proporciona ganho em qualidade, competitividade e produtividade, além de ser um meio de reestruturação da empresa (Valença e Barbosa, 2002).

Para Brasil (1993), a terceirização traz como vantagens a capacidade de se transformar custos fixo em custos variáveis, reduzir níveis hierárquicos e rever toda a estrutura da empresa, aumentando assim sua lucratividade e a gestão das informações. O autor elenca também algumas desvantagens da terceirização como a “formação de grandes empresas-destino, com forte poder de barganha”, o aumento de custos por meio da permuta de fornecedores acarretando novos custos para a empresa.

O serviço de Outsourcing, apesar de não se caracterizar uma solução para todo tipo de organização, traz enormes benefícios no que diz respeito ao consumo sustentável e gerenciamento das impressões (Napoleão Filho et al., 2014). Corroborando, Varajão (2001) aponta também que “o outsourcing não é solução para todas as organizações”.

Varajão (2002) afirma que o modelo de outsourcing consiste na contratação de uma empresa terceira para a realização dos serviços que, em suma, são desenvolvidos com recursos da empresa contratante. O Outsourcing de impressão é a terceirização de equipamentos e da gestão das impressões (Napoleão Filho et al., 2014) de uma organização, com fito de minimizar os custos com impressões, depreciação e manutenção dos equipamentos e também melhorar a gestão do consumo desta. Desta maneira, “o outsourcing vem a ser a ferramenta estratégica para gerir o negócio de forma eficiente e eficaz, garantindo a rentabilidade da empresa” (SILVA, 2008).

O outsourcing representa grande oportunidade e vantagem competitiva para a economia global. A prática do outsourcing é antiga e adotada por várias indústrias como estratégia de negócios (St.Amant, 2009). Muitas organizações ainda não entenderam os benefícios da terceirização e como elas podem ser gerenciadas de maneira a alcançar uma posição competitiva no mercado (MCLVOR, 2005).

Nesse sentido, a implantação do outsourcing de impressão trará grandes benefícios para o desenvolvimento sustentável da sociedade (Cruvinel, 2009), aumentará significativamente a capacidade

competitiva das organizações e de sua lucratividade (Valença e Barbosa, 2002), além de fomentar melhores práticas sustentáveis e maior visibilidade da marca da empresa, pois segundo Cruvinel (2009), o ciclo de envolvidos nessas questões engloba toda a parte social, econômica e ambiental.

Projetos e Gerenciamento de Projetos

Para se familiarizar melhor com o tema proposto é necessário entendermos o que é um projeto. Assim, segundo PMI (2013), “um projeto é um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único”. Compactuando a definição, Heldman (2005) afirma que os projetos são únicos e têm como objetivo a difusão de um novo produto ou serviço. Projetos têm datas de início e término definidas e finalizam quando todos os objetivos forem atingidos, quando a execução do projeto e/ou o projeto não é mais necessário ou quando os objetivos não puderem ser atingidos (VALLE et al., 2014).

Pode-se afirmar que projeto contempla a concepção e implementação das fases necessárias para sua criação (Cukierman e Dinsmore, 1981). Em sua fase inicial o projeto não disporá das informações de maneira minuciosa para seu desenvolvimento, em que todas as informações serão obtidas ao longo de sua elaboração (MENDES, VALLE e FABRA, 2014).

Em se tratando de gerenciamento de projetos Heldman (2005) afirma que é a utilização das ferramentas e técnicas, com fito de gerenciar o andamento do projeto. O guia PMBOK especifica as melhores práticas em gerenciamento de projetos (Jugend, Barbalho e Silva, 2014) e estas podem ser utilizadas por qualquer departamento da empresa (FREITAS, 2013).

Para os gerentes que seguem as melhores práticas tanto no gerenciamento de projetos quanto no gerenciamento organizacional, agregam valor ao negócio e à obtenção de melhor desempenho (KERZNER, 2017), por isso torna-se tão importante a adoção das práticas para toda organização.

Plano de Projeto de Implantação do Núcleo de Operações Compartilhado

Termo de Abertura do Projeto

Finalidade ou justificativa do projeto

Devido aos enormes gastos com a dificuldade de monitoramento do parque de

equipamentos de impressão, tais como a falta de controle de insumos que são desperdiçados pelos clientes, falta de controle do estoque local e a descentralizada operação do Outsourcing de impressão na CTIS, a implantação do Núcleo de Operações Compartilhado (NOC) trará maior controle e gestão dos processos, além da mitigação de gastos desnecessários. Esse projeto justifica-se pela necessidade de rever os conceitos e adotar medidas para gerenciar com eficiência os custos dos projetos (contratos de outsourcing CTIS), com foco na garantia de melhoria e integração dos processos internos da organização.

Objetivos mensuráveis do projeto e critérios de sucesso relacionados

Implantar NOC com fito de mitigar o envio descontrolado de insumos, gerenciar as máquinas dos projetos de Outsourcing de impressão, podendo gerar economicidade em torno de 10% dos gastos com compra de insumos e logística, aproveitando de maneira eficiente os recursos financeiros, gerando retorno sustentável para a empresa e suas partes interessadas.

Requisitos de alto nível

Implantação do NOC, caso a empresa não possua, contará com instalação de 16 telões de monitoramento e 15 computadores para a equipe de monitoramento e gestão, aquisição do software de monitoramento MPS e integração entre os sistemas internos CTIS: MPS, GPRINT, SAP e TMS, conforme a seguir:

Os equipamentos a serem adquiridos serão:

16 Telas PROF LED SAMSUNG LH46UEDPLGV 46P, 8 Adaptadores Display Port - HDMI, 8 Cabos HDMI Rosso 4K High Speed - 7m, 1 Servidor, 1 Placa de Vídeo NVS-NVIDIA 810 4GB DDR3 128BITS 1024, 1 Licença Windows 10 PRO e 8 Suportes para telas.

Para instalação dos equipamentos a sala a ser disponibilizada deverá conter em sua infraestrutura 15 (quinze) tomadas padrões individuais para cada tela, e mais 1 (uma) tomada e 1 (um) ponto de rede com entrada RJ-45 para o servidor. As telas serão instaladas nos suportes em duas fileiras com 8 telas cada.

Todos estes itens fazem parte do processo de gerenciamento das aquisições do

projeto e são essenciais para sua execução.

Restrições

Para a execução deste projeto o orçamento não poderá ultrapassar R\$ 205.000,00 e os recursos humanos e materiais deverão estar 100% disponíveis para alocação ao projeto.

O projeto obedecerá às seguintes fases:

Quadro 1 - Descrição das fases

Fase	Descrição
Aquisição dos equipamentos e licença dos softwares	Fase de preparação da estrutura e dos processos para o gerenciamento; implantação do NOC e aquisição do parque tecnológico
Aquisição dos equipamentos	Fase de preparação do Plano de Implantação
Monitoramento e Controle do NOC	Fase de instalação dos equipamentos de monitoramento e treinamento da equipe
Encerramento	Fase de monitoramento e controle do NOC

Riscos de alto nível

Novo software de monitoramento não ser adquirido, pois o que é utilizado atualmente já está defasado e poderá comprometer o projeto. Falta de infraestrutura da empresa e de recursos

Descrição de alto nível do projeto e seus limites

Implantação do NOC com equipe capacitada para correta utilização dos equipamentos e softwares instalados.

Disponibilização de equipe especializada para monitoramento e controle da implantação.

humano e material, uma vez que é preciso disponibilizar espaço, materiais e pessoas para a execução do projeto. Falta de recurso financeiro, pois a empresa enfrenta grande período de crise econômica.

Resumo do cronograma de marcos e orçamento

Quadro 2 - Resumo do cronograma de marcos e orçamento

Fase	Duração	Valor
Aquisição dos equipamentos e licença dos softwares	1 mês	R\$ 155.000,00
Instalação dos equipamentos	2 meses	R\$ 10.000,00
Monitoramento e Controle do NOC	1 mês	R\$ 40.000,00
Total	4 meses	R\$ 205.000,00

Requisitos para aprovação do projeto

Todos os itens deverão ser aprovados pelos membros da diretoria de projetos, a considerar como sucesso do projeto:

Aquisição do parque tecnológico, instalação completa dos equipamentos e softwares, toda a equipe treinada, projetos iniciais disponíveis para o monitoramento, integração entre os sistemas de monitoramento e cadastro.

Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade designados

O gerente do projeto designado é o Sr. Klebysson de Oliveira.

O nível de autoridade do Gerente de Projeto (GP) neste projeto é total, onde os recursos a serem alocados para o projeto deverão ter suas funcionalidades alinhadas

entre o GP e o gerente direto destes.

O GP será responsável pela garantia, monitoramento e controle das áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, comunicação, recursos humanos, qualidade, risco, aquisições e partes interessadas.

Quando houver mudanças a serem realizadas, essas deverão ser previamente aprovadas e alinhadas com as partes interessadas.

Nome e autoridade do patrocinador ou outra (s) pessoa (s) que autoriza (m) o termo de abertura do projeto

Diretoria e gerência de Outsourcing de infraestrutura. Sendo estes responsáveis por solicitar quaisquer alterações no projeto, cientes dos impactos e riscos que venham a ser desencadeados pelas decisões.

Plano de gerenciamento do escopo do projeto (PGEP)

Descrição dos processos de gerenciamento do escopo

Para planejar o gerenciamento do escopo do projeto, serão necessários o Plano de gerenciamento do projeto (PGP), o Termo de abertura do projeto (TAP), os fatores ambientais da empresa e dos ativos de processos organizacionais; como ferramentas e técnicas utilizar-se-ão a opinião especializada e reuniões; que gerarão PGEP.

Para coletar os requisitos serão necessários o PGP e o TAP; utilizando-se do Benchmarking, análise dos documentos e observações para sua aplicação, gerando a documentação dos requisitos. Após coletar os requisitos será definido o escopo utilizando-se do PGEP, do TAP, da documentação dos requisitos e ativos de processos organizacionais; sob opinião especializada para que se possam gerar a Especificação do Escopo do Projeto (EEP) e as atualizações os documentos do projeto. Após gerar o EEP, a EAP e seu respectivo Dicionário serão criados, utilizando-se também do PGEP, da documentação dos requisitos, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais; com decomposição e opinião especializada para que se possam ter como saídas a linha de base do escopo e atualizações nos documentos do projeto.

Assim, a validação do escopo terá como entradas o PGP, a documentação dos requisitos, entregas verificadas e dados do desempenho do trabalho; com a inspeção para gerar as entregas aceitas, solicitações de mudanças, informações sobre o desempenho do trabalho e atualizações dos documentos do trabalho.

Depois de validado o escopo será controlado e será subsidiado pelo PGP, documentação dos requisitos, dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais; com a análise de variação para que as informações sobre o desempenho do trabalho, solicitação de mudanças, atualizações no PGP, atualizações nos documentos do projeto e dos ativos de processos organizacionais sejam gerados.

Gerenciamento das mudanças de escopo

As mudanças poderão ser solicitadas

pelo gerente do projeto e pela diretoria de Outsourcing de infraestrutura, formalizando o pedido por meio de carta de solicitação de mudança. O impacto dessa solicitação de mudança será avaliado em reunião com essa diretoria da empresa e a equipe do projeto, ficando estes responsáveis pela aprovação e reprovação das mudanças.

Gerenciamento das configurações

Os documentos a serem armazenados serão: as Atas de Reuniões; o Plano de Implantação; a Especificação do Escopo do Projeto (EEP); a Estrutura Analítica do Projeto (EAP); e o Dicionário da EAP.

Todos os documentos terão como versão inicial Rev 0 e subsequentes 1.0, 2.0; e serão armazenados no SharePoint na pasta do projeto.

Frequência de avaliação do escopo do projeto

O escopo do projeto será avaliado a cada mensalmente para que não gere desvios, e para que o gerenciamento das mudanças e do desempenho do trabalho se dê de maneira mais eficiente.

Administração do plano de gerenciamento do escopo

Responsável pelo plano: O responsável pelo plano será o gerente do projeto Klebysson de Oliveira;

Frequência de atualização: O PGEP será atualizado 1 (uma) vez por semana.

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento do escopo do projeto não previstos neste plano

Para quaisquer assuntos não previstos neste plano será convocada uma reunião extraordinária com a diretoria para avaliação e definição da estratégia para tomada de decisão.

Especificação do Escopo do Projeto

Descrição do Escopo do Projeto

Implantação do Núcleo de Operações Compartilhado, com instalação de equipamentos e softwares de monitoramento, além do treinamento necessário. Para produzir esse serviço será necessário adquirir os equipamentos, softwares e treinar os técnicos de monitoramento para utilização das ferramentas de gerenciamento do

Outsourcing de impressão.

Para capacitação dos analistas de monitoramento serão disponibilizados treinamentos e manuais sobre os processos a serem executados. A confecção desse material será realizada pelo Analista de Processos e Qualidade da equipe do projeto.

Critérios de Aceitação

Todos os equipamentos devidamente instalados, configurados e funcionais; todos os membros da equipe devidamente treinados; todos os projetos iniciais disponíveis para o monitoramento.

Além disso, a equipe deverá comparecer aos treinamentos, assinando o formulário de presença atestando seu conhecimento sobre as premissas e os processos.

Os técnicos de monitoramento deverão passar pelo processo de capacitação para execução das atividades.

Os equipamentos deverão conter as especificações definidas neste escopo, para fins de padronização e melhor leiaute.

Entregas

Instalação dos equipamentos, treinamento da equipe e cadastramento e configuração dos projetos nos softwares de monitoramento.

Exclusões específicas do projeto

Não fazem parte do escopo desse projeto a criação de mais de um NOC e a aquisição de software de monitoramento que não seja o MPS.

Premissas

Infraestrutura da empresa disponível; softwares de monitoramentos disponíveis para o projeto; equipe disponível para o planejamento e execução do projeto; equipamentos e materiais disponíveis, definidos neste escopo.

Considerações

Pode-se verificar, por meio da análise do artigo, que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos.

Quando se segue as boas práticas do guia PMBOK observa que as chances de o projeto ser concluído e exequível aumentam, ao passo que os riscos são mitigados. Desse modo, a implantação do NOC é possível e nesse contexto, quando as organizações

necessitam enxugar as finanças e otimizar seus recursos, buscam na terceirização a estratégia para continuar a crescer mesmo em tempos de crise.

Percebeu-se grandes dificuldades em referenciar o artigo, tendo em vista as pouquíssimas pesquisas sobre o outsourcing, que viriam a subsidiar melhor o desenvolvimento do trabalho.

Face ao exposto, tem-se que as pesquisas acerca do tema, alinhadas às boas práticas do guia PMBOK, tornam o gerenciamento do projeto e sua execução mais fácil, visando sempre a utilização eficiente dos recursos disponíveis e possibilitando que a organização continue a evoluir de maneira sustentável

Agradecimentos

Agradeço à instituição e ao corpo docente altamente qualificado, que me proporcionou conhecimento para que eu conseguisse desenvolver o projeto.

Agradeço também à professora Flávia Moreno e ao professor Paulo Boni que foram meus mentores estimuladores do projeto.

Referências

- 1 - ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero (Org.). **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- 2 - ALFANO, Luiz Renato; CURIONI, Eduardo Luiz. **Sistemas de informações gerenciais**. Rev. adm. empres. São Paulo: v. 13, n. 2, p. 75-80, junho 1973. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901973000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- 3 - AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Kelle de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistema de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 4 - BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- 5 - BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 6 - BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituição de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- 7 - BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, Abr.

1993. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000200002&lng=en&nrm=iso>.
Acesso em: 22 Abr. 2017.
- 8 - CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão - ERP**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- 9 - CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 10 - CRUVINEL, Elvira. **Responsabilidade social em instituições financeiras**. São Paulo: Elsevier, 2009.
- 11 - CUKIERMAN, Z. S.; DINSMORE, P. C. **Administração de projetos: caracterização e problemática**. Rio de Janeiro: Editora Interamericana, 1981)
- 12 - DRUCKER, Peter. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- 13 - FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- 14 - GAJ, Luis; **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- 15 - GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- 16 - HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- 17 - HERRERO FILHO, Hemílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- 18 - JUNGED, Daniel; BARBALHO, Sanderson César Macêdo; SILVA, Sérgio Luís da. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- 19 - KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- 10 - KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- 21 - LOBATO, David Menezes et al. **Série gestão empresarial: Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- 22 - MARQUES, W. L. **Sistema de informações gerenciais**. Cianorte: Clube de autores, 2007.
- 23 - MARQUES, C. F.; ODA, E. **Atividades técnicas na operação logística**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- 24 - MCLVOR, Ronan. **The outsourcing process: Strategies for evaluation and managment**. Cambrige: Cambridge University press, 2005.
- 25 - MEIRELES, Manuel. **Sistemas de informações**. 2 ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.
- 26 - MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- 27 - MENDES, J. R. B.; VALLE, A. B.; FABRAS, M. **Gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- 28 - MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- 29 - MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- 30 - NAPOLEÃO FILHO, Jair et al. Eficiência na Administração Pública: o modelo do outsourcing de impressão na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - DOI. **Un.gti**, [s.l.], v. 4, n. 2, p.16-21, 16 dez. 2014. Centro de Ensino Unificado de Brasília. <http://dx.doi.org/10.5102/un.gti.v4i2.2802>.
- 31 - O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- 32 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PMI - Project Management Institute. **O que é gerenciamento de projetos**. Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em 15.04.2017
- 33 - RASCÃO, José Poças. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- 34 - REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- 35 - REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- 36 - RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.
- 37 - RODRIGUEZ, M. V. R.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2000.
- 38 - SANTOS, Antônio J. Robalo. **Gestão**

- estratégica:** conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- 39 - SERTEK, P.; GUINDANI, A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Ibpex, 2007.
- 40 - SILVA, R. L. **Terceirização: outsourcing como ferramenta estratégica.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/terceirizacao-o-outsourcing-como-ferramenta-estrategica/530/>>. Acesso em: 22 Abr. 2017.
- 41 - SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- 42 - STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- 43 - ST.AMANT, Kirk. **IT Outsourcing: concepts, methodologies, tools, and applications.** Nova Iorque: Business Science Reference, 2009.
- 44 - THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- 45 - VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-185, Abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 Abr 2017.
- 46 - VALLE, André Bittencourt do et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- 47 - VARAJÃO, João Eduardo Quintela Alves de Souza. **Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações.** Dissertação de doutoramento apresentada ao Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho, Guimarães, 2002.
- 48 - VARAJÃO, João Eduardo Quintela Alves de Souza. **Outsourcing de serviços de sistemas de informação.** 1 ed. Lisboa: FCA, 2001.
- 49 - VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para sua empresa.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 50 - VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- 51 - WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.