

JOSE CARLOS NAVARRO TORIBIO

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos de negócio,

elaborado por Jose Carlos Navarro Toribio e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 13 de Agosto 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jose Carlos Navarro Toribio, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ51-Curitiba (3/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/09/2016 a 08/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos de negócio, é autêntico e original.

Curitiba, 13 de Agosto 2018

Jose Carlos Navarro Toribio

Dedico este trabalho aos meus pais,
pela confiança e apoio
de sempre.

Agradecimentos

Agradeço aos professores, amigos e colegas de turma, os quais participaram e contribuíram no meu desenvolvimento durante o curso.

Resumo

Este trabalho busca verificar a importância do gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos de negócio. Serão abordados conceitos teóricos relacionados ao tema e um estudo de caso feito por meio de uma pesquisa numa empresa multinacional de alimentos e bebidas. Os resultados da pesquisa demonstraram que o gerenciamento de stakeholders é fundamental para ter sucesso num projeto de terceirização de processos e que atualmente as grandes empresas terceirizam com o objetivo de padronizar seus processos, aumentar os níveis de serviço, entre outros benefícios.

Palavras Chave: : Stakeholders. Projeto. Gerenciamento. Terceirização.

Abstract

The purpose of this paperwork is to verify the importance of stakeholder management on business process outsourcing projects. Will be addressed theoretical concepts related to the topic and a case study done through a research in a food and beverage multinational company. The result of the research demonstrated that stakeholder management is key to succeed in outsourcing projects and currently big companies outsource with objective of standardize processes, increase service level, among other benefits.

Key Words: Stakeholders. Project. Management. Outsourcing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	5
FIGURA 2 - STAKEHOLDERS DAS EMPRESAS	7
FIGURA 3 - VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	10

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CARGO DOS ENTREVISTADOS	13
GRÁFICO 2 - EXPERIÊNCIA EM PROJETOS DOS ENTREVISTADOS	14
GRÁFICO 3 - POSIÇÃO FRENTE À PROJETOS DE TERCEIRIZAÇÃO	14
GRÁFICO 4 - IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS	16
GRÁFICO 5 - POSIÇÃO FRENTE À COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE	18
GRÁFICO 6 - IMPORTÂNCIA DO GERENTE DE MUDANÇA NO PROJETO	19

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	15
TABELA 2 - ÁREAS DE CONHECIMENTO IMPORTANTES NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
TABELA 3 - AÇÕES IMPORTANTES NO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS ...	17
TABELA 4 - BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS	17

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESENVOLVIMENTO	2
3. ESTUDO DE CASO.....	11
4. CONCLUSÕES.....	20
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
6. APÊNDICES	22

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas buscam melhores formas de trabalhar para se manter no mercado e estar na frente dos seus concorrentes, uma das formas é analisando quais dos processos que ela possui não agregam valor ao negócio. Esses processos podem ser migrados a empresas terceiras, o que permite reduzir custos, aumentar velocidade e padronizar atividades operacionais.

Para fazer este tipo de migração de processos a empresas terceiras, é muito importante ter um plano de projeto bem claro e comunicado a todas as partes interessada, pois o sucesso do projeto dependerá da aceitação e suporte deles no decorrer do mesmo.

No presente trabalho foi feita uma pesquisa de campo numa empresa multinacional do ramo alimentício, a qual devido a não permitir a divulgação do seu nome, será usado o nome fictício “Alimenta”.

1.1 Problema

Qual é a importância do Gerenciamento de Stakeholders para o sucesso em projetos de terceirização de processos de negócio?

1.2 Objetivos

Geral:

- Verificar a importância do Gerenciamento de Stakeholders em projetos de terceirização de processos de negócio.

Específicos:

- Identificar os motivos pelos quais as empresas terceirizam seus processos de negócio.
- Analisar a importância do Gerenciamento de Stakeholders em projetos.
- Verificar como o Gerenciamento de Stakeholders impacta no resultado em projetos de terceirização de processos de negócio.

1.3 Delimitação do Tema

Este trabalho é uma pesquisa aplicada a uma empresa multinacional do ramo alimentício, onde através de um questionário aplicado a profissionais com experiência em gerenciamento de projetos, verificaremos a importância do gerenciamento de stakeholders em projetos de

terceirização de processo de negócio. Antes do estudo de caso, apresentaremos alguns conceitos teóricos que são a base para entender melhor o desenvolvimento do trabalho.

1.4 Justificativa

A terceirização de processos de negócio é uma tendência mundial, cada vez mais presente em empresas de variados segmentos, as quais buscam aumentar a produtividade, reduzir custos e obter maior lucratividade.

O Gerenciamento de Stakeholders é chave para alcançar sucesso neste tipo de projetos, tanto nas pessoas que vão ter atividades terceirizadas quanto os clientes internos e externos desses processos.

1.5 Metodologia

- Abordagem: qualitativa.
- Tipologia quanto aos meios: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo na forma de estudo de caso.
- Tipologia quanto aos fins: descritiva e explicativa.

2. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo se detalham alguns conceitos básicos que são a base para entender melhor a pesquisa e o resultado da mesma, assim como as conclusões do trabalho realizado.

2.1 PROJETO:

Segundo o PMBOK, projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”. (PMBOK, 2013, p. 30).

Todas as organizações desenvolvem diferentes tipos de projetos, os quais ajudam a melhorar suas formas de trabalhar ou criar novos produtos e/ou serviços, podemos ter como exemplos de projetos os seguintes:

- Desenvolvimento de novo produto ou serviço.
- Padronização de processos.
- Organização de uma festa.

- Construção de um centro de distribuição.
- Desenvolvimento de fornecedor.
- Mudança de embalagens de produtos.
- Otimização de layout em linhas de produção.
- Implementação de software.

Valle (2014, p.15) afirma que todos os projetos tem três características importante: são temporários, produzem entregas singulares e são elaborados de forma progressiva.

Temporariedade:

Os projetos possuem data prevista para iniciar e terminar.

Singularidade:

Os produtos, serviços ou resultados dos projetos possuem características que os fazem únicos.

Progressividade:

Os projetos são divididos em etapas, que permitem ter um melhor controle dos recursos e fazer mudanças do plano quando for preciso.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS:

Segundo o PMI, gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.”

Atualmente, as empresas cada vez mais estão focando e melhorando as boas práticas em gerenciamento de projetos, pois sabem que desta forma terão mais possibilidades de cumprir os objetivos do projeto dentro do prazo, custo e com a melhor qualidade.

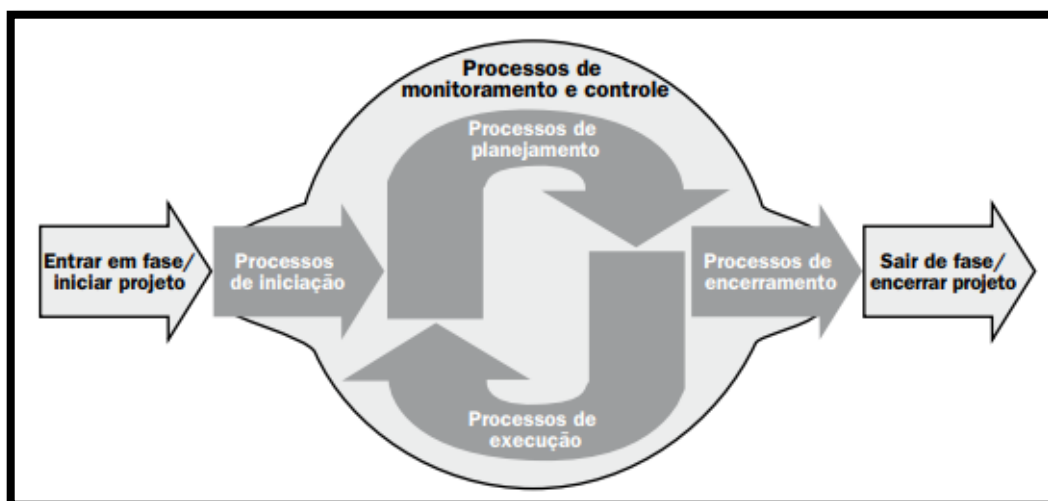
Uma das boas práticas das organizações é a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), onde especialistas em gerenciamento de projetos são os responsáveis em dar seguimento e garantir que os projetos estão sendo feitos dentro dos padrões estabelecidos durante todas as fases do projeto, também é uma prática que os escritórios brindem treinamento as pessoas que irão lidar com projetos dentro da organização.

A habilidade de gerenciar projetos é muito similar à habilidade de gestão em áreas administrativas. As mesmas competências usadas em áreas correlatas podem facilmente ser adaptadas ao gerenciamento de projeto e viceversa. (TORRES, 2014, p. 105).

O PMBOK indica que os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- Grupo de processos de iniciação:
Responsáveis pela obtenção de autorização para iniciar um novo projeto ou fase, são definidos os objetivos, escopo e pessoas que formarão parte do time do projeto.
- Grupo de processos de planejamento:
Define o que e como devem ser feitas as atividades do projeto, por meio da declaração do escopo e o plano de gerenciamento de projeto. Aqui deve ser detalhado o plano de comunicação, riscos, recursos humanos, tempo, qualidade, etc.
- Grupo de processos de execução:
São executadas as atividades registradas no planejamento de gerenciamento de projeto, dentro dos padrões estabelecidos pela organização.
- Grupo de processos de monitoramento e controle:
Processos que servem para acompanhar e controlar progresso do projeto, onde podemos capturar as diferenças entre o planejado e o real, e propor mudanças ao planejamento quando seja preciso.
- Grupo de processos de encerramento:
Processos para finalizar as atividades de todos os grupos de processos e formalizar o encerramento do projeto.

Figura 1 – PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: PMI (2013)

Valle (2014, p.20) considera que o gerenciamento de projetos possibilita vários benefícios, entre os quais destaca:

- Permite obter melhores resultados com relação ao escopo, prazos, custos e qualidade,
- Contribui para a melhoria do processo decisório, para a otimização da alocação de recursos e a minimização de riscos,
- Aumenta o controle gerencial das fases do projeto,
- Facilita eventuais revisões e mudança durante a execução, bem como a documentação dessas revisões,
- Aumenta a possibilidade de conclusão do projeto com sucesso, ou seja, atendendo ao planejado para prazos, orçamento e qualidade requerida pelo cliente,
- Aumenta a segurança das partes interessadas ao antecipar situações desfavoráveis,
- Favorece a elaboração de estimativas para futuros projeto.

O PMBOK (2013) agrupa o gerenciamento de projetos em 10 grandes áreas de conhecimentos, as quais se dividem da seguinte forma:

- Gerenciamento de escopo:

Define os objetivos do projeto, o qual deve ser aprovado pelos patrocinadores do mesmo. É muito importante que o escopo seja muito claro e mensurável, para que durante o encerramento do projeto seja possível demonstrar o sucesso do mesmo.

➤ Gerenciamento de tempo:

Administrar o cronograma de atividades do projeto, garantindo que o encerramento do projeto seja feito no tempo estabelecido.

➤ Gerenciamento de custos:

São os processos que controlam os custos do projeto, os quais ajudam a encerrar o projeto dentro do orçamento estabelecido.

➤ Gerenciamento de qualidade:

Processos que determinam os padrões de qualidade do projeto, garantido que o projeto é feito dentro dos requisitos do produto ou serviço solicitado pelos patrocinadores do projeto.

➤ Gerenciamento de recursos humanos:

Processos que gerenciam a equipe do projeto, com suas devidas responsabilidades estabelecidas de forma clara.

➤ Gerenciamento da comunicação:

Processos para planejar, executar, monitorar e controlar as comunicações dentro do projeto, garantindo que sejam feitas sempre no tempo certo e de forma clara, para todos os stakeholders e equipe do projeto.

➤ Gerenciamento de riscos:

Inclui os processos de identificação e controle dos riscos do projeto, com suas respectivas ações para reduzir os impactos negativos no projeto.

➤ Gerenciamento de aquisições:

Processos que administram as compras dentro do projeto, sempre buscando os melhores produtos e/ou serviços dos melhores fornecedores.

➤ Gerenciamento de stakeholders:

Processos que ajudam a identificar e gerenciar as partes interessadas do projeto, pois elas impactam no desenvolvimento do mesmo, de forma positiva ou negativa.

➤ Gerenciamento de integração:

São os processos que identificam, coordenam e integram todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto.

2.3 GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS:

Os stakeholders são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunicade, entre outros. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2011, p. 6)

Figura 2 – STAKEHOLDERS DAS EMPRESAS



Fonte: FILIPE BEZERRA (2014)

O gerenciamento dos stakeholders é um conjunto de processos crítico para o sucesso do projeto, pois são as partes interessadas quem impactam o mesmo de forma possitiva ou negativa.

É importante identificá-los desde o início do projeto, entender seus interesses, o grau de influência e o que eles esperam durante o desenvolvimento e encerramento do projeto. Deve-se criar uma matriz dos principais stakeholders com seus respectivos perfis, assim como os impactos e riscos que eles geram nas atividades de todos os grupos de processos do gerenciamento de projeto.

O PMBOK (2013, p.391) mostra uma visão geral dos processos de gerenciamento das partes interessadas do projeto:

➤ **Identificar as partes interessadas:**

Processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ser impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Documentar informações relevantes sobre cada um deles como seus interesses, influência, etc.

➤ **Planejar o gerenciamento das partes interessadas:**

Processo de criar estratégias para engajar as partes interessadas da melhor maneira, com base nas informações relevantes documentadas no processo de identificação. O Objetivo principal deste processo é fornecer um plano claro, que ajude as partes interessadas brindar ações que apoiem o sucesso do projeto.

➤ **Gerenciar o engajamento das partes interessadas:**

Processo de comunicar e trabalhar com as partes interessadas para cumprir as suas necessidades durante todo o projeto. Ajuda minimizar a resistência das partes interessadas, assim como aumentar o nível de apoio deles.

➤ **Controlar o engajamento das partes interessadas:**

Processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas e ajustar o plano inicial.

Os gerentes de projeto devem lidar com a resistência que as partes interessadas podem ter com as mudanças que o projeto traz na rotina deles, pois é um fenômeno natural do ser humano.

Uma boa prática das empresas é ter um gerente de mudança, quem é o agente de mudança durante o projeto. Ele é responsável por identificar, planejar, gerenciar e controlar os stakeholders, assim como criar uma matriz deles com o posicionamento e grau de influência de cada um, para que quando seja preciso tenha um cuidado especial para os stakeholders mais importantes ou impactantes no projeto.

2.4 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Comunicação é a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. É um processo voluntário, ou não, pelo qual dois agentes transmitem e/ou recebem mensagens, e pode envolver elementos inconscientes. (CHAVES et al, 2014, p.15).

Toda empresa tem como base a sua missão, visão e valores, as quais devem ser comunicadas de forma eficaz aos seus colaboradores. Disso depende que o trabalho e esforços realizados no

dia a dia ajudem a alcançar os objetivos estabelecidos pela alta direção de uma forma produtiva e sustentável ao longo do tempo.

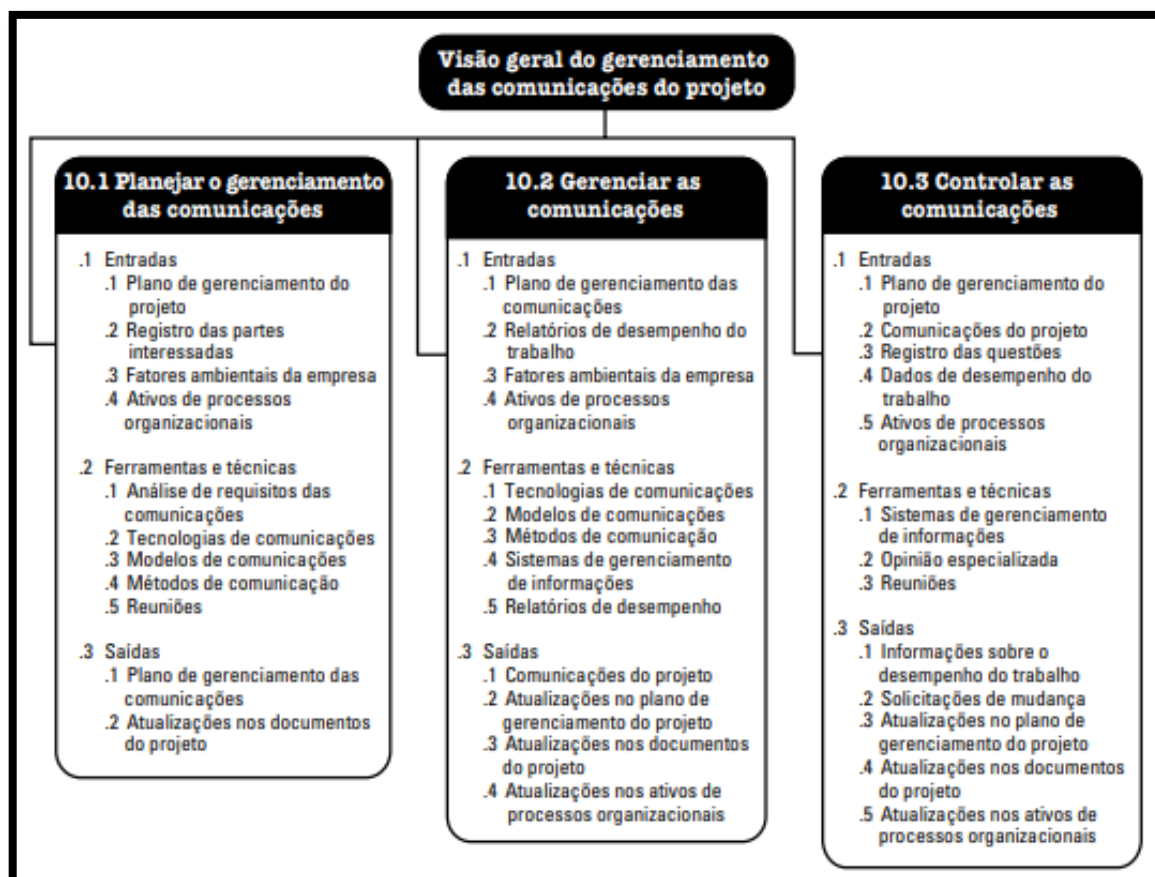
Também é muito importante a comunicação eficaz entre gestores com suas equipes pois ajuda a melhorar o relacionamento e confiança, o que ajuda a gerar uma melhor rotina de trabalho.

Dentro dos projetos é essencial ter um plano de comunicação, assim como identificar as partes interessadas que devem receber estas comunicações de forma periódica.

Segundo o PMBOK (2013, p. 287):

Gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto.

Figura 3 – VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO



Fonte: PMI (PMBOK, 2013, p.288)

2.5 TERCEIRIZAÇÃO

Para MAGALHÃES et al, (2013, p.47):

A necessidade de máxima agregação de valor percebida pelas empresas como forma de aumentar sua competitividade levou as organizações a identificar oportunidades no trabalho conjunto com outras organizações, no sentido de utilizar seus conhecimentos específicos, visando não apenas à redução de custos como também à otimização de resultados empresariais.

Na atualidade algumas empresas fazem uma análise detalhada de todos os seus produtos, bens ou serviços que eles produzem ou executam internamente, para verificar quais deles não agregam valor e podem ser terceirizados para outra empresa.

Segundo BERTAGLIA (2010, p.137) “Terceirizar faz parte da estratégia das empresas, pois permite-lhes focar seus esforços nas suas atividades principais, reduzindo os custos, obtendo maior velocidade e buscando reduzir ou aumentar a distância que as separa das empresas concorrentes.”

Existem no mercado empresas especialistas em fornecer serviços de processos de negócio, as quais contam com colaboradores expertos em determinados processos operacionais financeiros, logísticos, recursos humanos, etc. Muitas empresas multinacionais contratam estas empresas, as quais tem seus centros de serviços em países com mão de obra barata como Índia e Costa Rica, mas com profissionais qualificados nas suas atividades operacionais, com atendimento em vários idiomas e fusos horários. Tem-se como prática criar um procedimento operacional estandarizado com as atividades a serem executadas pela empresa terceira, assim como acordos de níveis de serviço (SLA) para poder avaliar se o contrato está sendo cumprido conforme estabelecido, podendo aplicar multas ou melhorias no processo.

“Terceirizar não significa apenas se livrar de um problema. O processo deve ser acompanhado, e as empresas terceirizadas precisam ter padrões de desempenho medidos periodicamente.” (BERTAGLIA, 2010, p. 139)

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi feito na empresa Alimenta, multinacional americana de alimentos e bebidas, a qual possui seu escritório global em Illinois, Estados Unidos. Está presente em todos os continentes com cerca de 105 mil empregados ao redor do mundo.

Na América Latina possui 12 fábricas (biscoitos, bebidas em pó, sobremesas, gomas, balas e chocolates) localizadas no México, Brasil, Argentina e Perú. Na região conta com cerca de 15 mil funcionários espalhados em todos os países da América Latina, e tem suas estruturas divididas por função e categoria.

Em 2015 a alta direção da empresa tomou a decisão, junto com os acionistas mais importantes, de terceirizar vários processos operacionais nas áreas de Contas a pagar, Contabilidade,

Compras, Logística e Recursos Humanos, para uma empresa de serviços experta neste tipo de processos, localizada na Índia e Costa Rica.

O presente estudo de caso está focado no projeto de terceirização de processos na área de Compras, que teve uma duração total de 2 anos, desde o planejamento até o encerramento do mesmo.

Alguns dos processos de compras que foram terceirizados são:

- Criação de contratos no sistema ERP.
- Geração de pedido de compras no sistema ERP.
- Cadastro de fornecedores.
- Cadastro de materiais.
- Negociação com fornecedores, para compras de baixo valor.

Com a implementação do projeto, a quantidade de funcionários em Compras na América Latina passou de 200 para aproximadamente 110, o que ajudou a diminuir custos operacionais e também padronizar processos pois antigamente não existia nível de serviço estabelecido com os clientes internos e externos.

Este projeto impactou aos funcionários que teriam suas atividades terceirizadas, assim como aos clientes internos e externos que tem contato com os processos de compras.

Foi criada uma matriz com todos os processos que estavam dentro do escopo de atividades a serem terceirizadas, junto com os stakeholders, seus respectivos perfis, interesses e influências, para que na sequência seja criado um plano de gerenciamento de stakeholders e de comunicação, o qual seria chave para o sucesso do projeto.

A estratégia dos líderes do projeto foi comunicar sempre de forma aberta e transparente aos funcionários impactados o que iria acontecer durante e pós implementação do projeto.

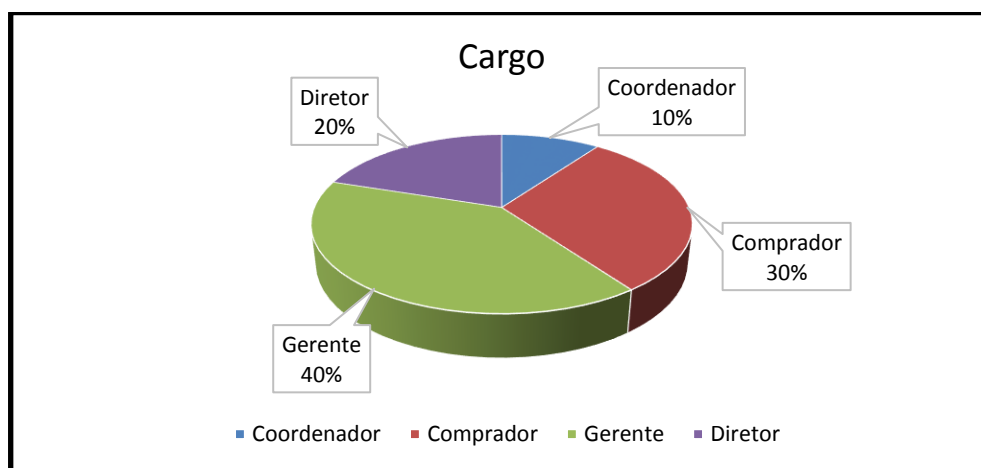
Muitos dos funcionários impactados receberam a comunicação de quando deveria encerrar seu contrato de trabalho com a empresa, mas sempre com a possibilidade de ser realocado para outro departamento. Por outro lado aos stakeholders que eram clientes internos desses processos foi feita uma abordagem sempre de forma “top down”, ou seja primeiro aos líderes dos outros departamentos, mostrando que no início poderiam acontecer falhas ou atrasos nas atividades terceirizadas mas que no final eles teriam muitos ganhos pois os processos seriam padronizados

e com prazos estabelecidos, assim como indicadores de qualidade e revisão dos mesmos de forma periódica.

Neste estudo de caso o objetivo é mostrar a importância que teve a gestão de stakeholders para a sucesso do projeto, pois teve uma mudança de forma de trabalhar bem grande, assim como redução de funcionários.

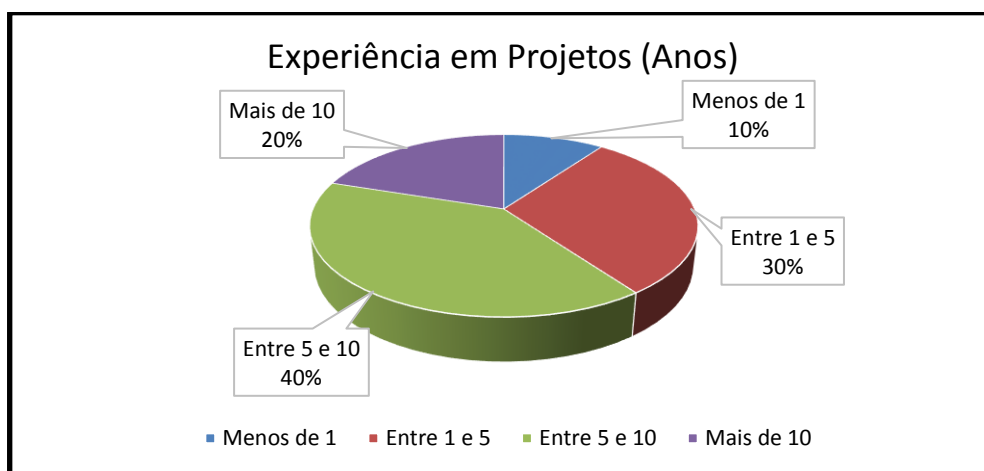
Para isto foi feita uma pesquisa (questionário com 10 perguntas) aos principais stakeholders e líderes do projeto, os quais, na maioria, tinham experiências em outras empresas neste tipo de projeto de terceirização de processos de negócio.

Gráfico 1 - CARGO DOS ENTREVISTADOS

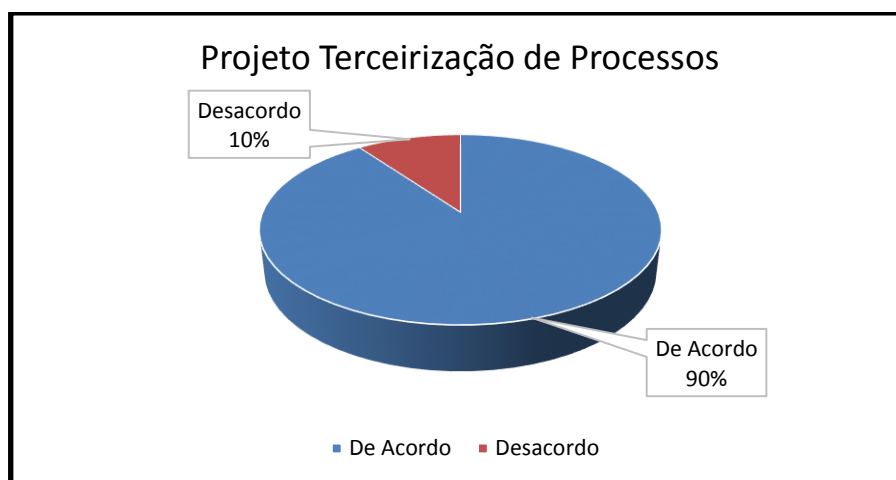


O questionário foi realizado a 10 stakeholders, pessoas que faziam parte da equipe do projeto ou que eram impactadas pelo mesmo.

- 20% dos entrevistados eram diretores, das áreas clientes dos processos.
- 40% dos entrevistados eram gerentes, do projeto e de áreas clientes dos processos.
- 10% dos entrevistados eram coordenadores de compras.
- 30% dos entrevistados eram compradores, os quais teriam suas atividades terceirizadas.

Gráfico 2 - EXPERIÊNCIA EM PROJETOS DOS ENTREVISTADOS

- 10% dos entrevistados tinham menos de um ano de experiência em projetos.
- 30% dos entrevistados tinham entre um e cinco anos de experiência em projetos.
- 40% dos entrevistados tinham entre cinco e dez anos de experiência em projetos.
- 20% dos entrevistados tinham mais de dez anos de experiência em projetos.

Gráfico 3 - POSIÇÃO FRENTE À PROJETOS DE TERCEIRIZAÇÃO

- 90% dos entrevistados estavam de acordo com projetos de terceirização de processos, a maioria deles opinaram que terceirizar processos traz benefícios para empresa assim como para os funcionários que trabalham nela, pois aumenta a velocidade dos processos e gera padronização.

- 10% dos entrevistados estavam em desacordo com terceirizar processos, pois opinaram que os processos tem melhor controle quando são feitos por colaboradores que estão dentro da empresa.

Tabela 1 – BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Benefícios terceirização de processos de negócio	Quantidade	Percentual
Redução de custos operacionais	4	40%
Foco no core business	7	70%
Profissionais especialistas	4	40%
Aumenta nível de serviço	6	60%
Padronização de processos	9	90%

Nesta questão, pediu-se aos entrevistados escolher os três benefícios mais importantes na terceirização de processos de negócio.

- 40% dos entrevistados responderam “redução de custos operacionais”.
- 70% dos entrevistados responderam “foco no core business”.
- 40% dos entrevistados responderam “profissionais especialistas”.
- 60% dos entrevistados responderam “aumenta nível de serviço”.
- 90% dos entrevistados responderam “padronização de processos”.

Tabela 2 – ÁREAS DE CONHECIMENTO MAIS IMPORTANTES NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

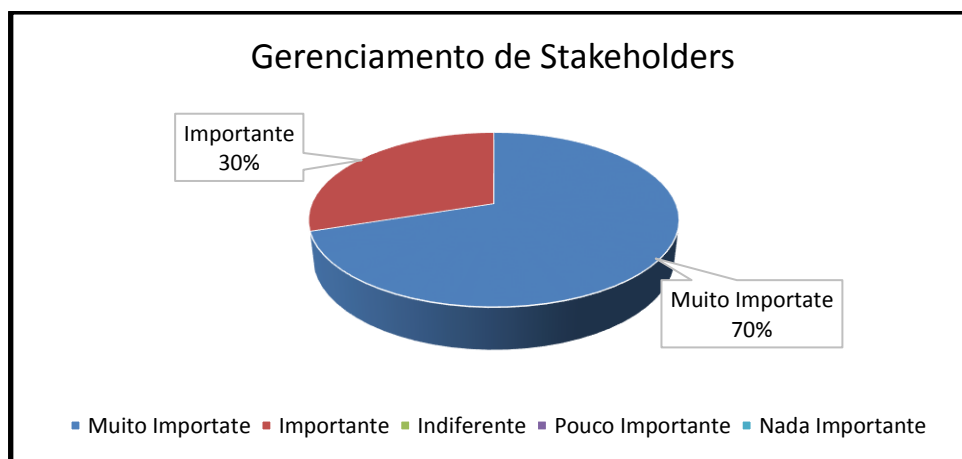
Áreas de conhecimento mais importantes	Quantidade	Percentual
Escopo	4	40%
Tempo	2	20%
Custos	1	10%
Qualidade	0	0%
Riscos	8	80%
Aquisições	0	0%
Recursos Humanos	0	0%
Comunicação	7	70%
Stakeholders	7	70%
Integração	1	10%

Nesta questão, pediu-se aos entrevistados escolher as três áreas de conhecimento (Guia PMBOK) mais importantes no gerenciamento de projetos.

- 40% dos entrevistados responderam “escopo”.
- 20% dos entrevistados responderam “tempo”.
- 10% dos entrevistados responderam “custos”.
- 80% dos entrevistados responderam “riscos”.
- 70% dos entrevistados responderam “comunicação”.
- 70% dos entrevistados responderam “stakeholders”.
- 10% dos entrevistados responderam “integração”.

É possível ver que o gerenciamento de stakeholders está dentro das 3 áreas mais importantes no gerenciamento de projetos. Os entrevistados comentaram que sem gerenciamento de stakeholders é quase impossível ter sucesso no projeto, pois eles podem colocar barreiras ou ajudar de forma positiva no mesmo.

Gráfico 4 - IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS



- 30% dos entrevistados responderam “importante”.
- 70% dos entrevistados responderam “muito importante”.

Todos os entrevistados responderam que o gerenciamento de stakeholders nos projetos é bem importante.

Tabela 3 – AÇÕES IMPORTANTES NO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

Ações Importantes no Gerenciamento de Stakeholders	Quantidade	Percentual
Identificação e Priorização	5	50%
Entender seus interesses	1	10%
Comunicação constante	4	40%
Comunicação "Top Down"	10	100%

Nesta questão, pediu-se aos entrevistados escolher as duas ações importantes no gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos.

- 50% dos entrevistados responderam “identificação e priorização”.
- 10% dos entrevistados responderam “entender seus interesses”.
- 40% dos entrevistados responderam “comunicação constante”.
- 100% dos entrevistados responderam “comunicação top down”.

Todos os entrevistados entendem que fazer uma comunicação top down é uma boa estratégia no gerenciamento de stakeholders para projetos de terceirização de processos, porque se os líderes da empresa, especialmente das áreas impactadas, estão de acordo com o projeto como um todo, eles ajudarão de forma positiva a fazer as atividades acontecer conforme o planejamento e também estarão abertos para mudanças no caminho.

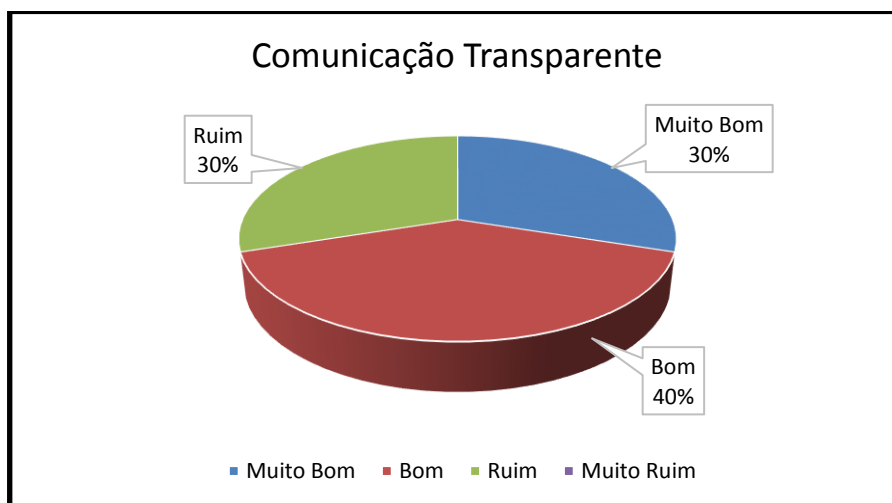
Tabela 4 – BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

Benefícios do Gerenciamento de Stakeholders	Quantidade	Percentual
Engajamento	5	50%
Receber novas idéias	7	70%
Melhor ambiente de trabalho	1	10%
Alinha necessidades de todos	4	40%
Evita influências negativas	6	60%
Quebra barreiras	3	30%
Pessoas dão o seu melhor	8	80%
Alcançar os objetivos do projeto	9	90%

- 50% dos entrevistados responderam “engajamento”.

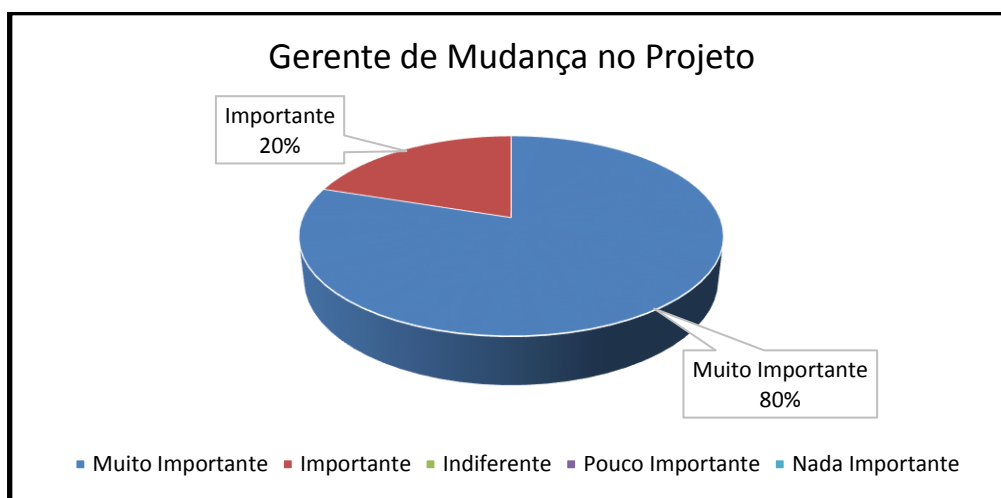
- 70% dos entrevistados responderam “receber novas idéias”.
- 10% dos entrevistados responderam “melhor ambiente de trabalho”.
- 40% dos entrevistados responderam “alinha necessidades de todos”.
- 60% dos entrevistados responderam “evita influências negativas”.
- 30% dos entrevistados responderam “quebra barreiras”.
- 80% dos entrevistados responderam “ pessoas dão o seu melhor”
- 90% dos entrevistados responderam “alcançar os objetivos do projeto”.

Gráfico 5 - POSIÇÃO FRENTE À COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE



- 30% dos entrevistados responderam “ruim”.
- 30% dos entrevistados responderam “bom”.
- 40% dos entrevistados responderam “muito bom”.

É possível ver que a maioria dos entrevistados está de acordo que nos projetos de terceirização de processos deve-se ter uma comunicação aberta e transparente com todos os stakeholders, pois isso demonstra respeito e confiança para as pessoas impactadas.

Gráfico 6 – IMPORTÂNCIA DO GERENTE DE MUDANÇA NO PROJETO

- 20% dos entrevistados responderam “importante”.
- 80% dos entrevistados responderam “muito importante”.

Os entrevistados comentaram que ter um gerente de mudanças no projeto é importante para poder ter maior controle e monitoramento dos stakeholders, assim como um ponto de contato para os líderes das áreas afetadas.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar a importância do gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos de negócio. A partir de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, feita por meio de um questionário, foi possível confirmar que o gerenciamento de stakeholders é chave para ter sucesso nos projetos de terceirização de processos. Também foi identificado que as empresas decidem terceirizar com a finalidade de padronizar seus processos, aumentar os níveis de serviço, manter foco no core business, reduzir seus custos operacionais e ter profissionais especialistas operando seus processos. Finalmente constatou-se que o gerenciamento de stakeholders impacta positivamente no resultado dos projetos de terceirização de processos pois ele ajuda a melhorar o engajamento das pessoas, melhora o ambiente de trabalho, alinha as necessidades de todos, evita influências negativas, quebra barreiras e engaja ao time do projeto.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

É possível explorar e as principais barreiras no gerenciamento de stakeholders, assim como as melhores práticas a serem implementadas neste tipo de projetos. Também aprofundar no gerenciamento da comunicação em projetos de terceirização, mostrando as diferentes técnicas e ferramentas de comunicação que ajudem garantir o sucesso do projeto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRE BITTENCOURT DO VALLE, AGLIBERTO ALVES CIERCO, CARLOS ALBERTO PEREIRA SOARES, JOSÉ FINOCCHIO JR. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro. FGV. 2014.
- CARLOS MAGNO DA S. XAVIER. Gerenciamento de Projetos. São Paulo. Saraiva. 2009.
- EDUARDO MAGALHÃES, ALMIR GARNIER SANTOS, BRUNO ELIA, GERALDO PINTO. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Rio de Janeiro. FGV. 2013.
- LUCIO EDI CHAVES, FERNANDO HENRIQUE DA SILVEIRA NETO. Gerenciamento da Comunicação em Projetos. Rio de Janeiro. FGV. 2014.
- LUIS FERNANDO TORRES. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro, Elsevier. 2014.
- PAULO ROBERTO BERTAGLIA. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo. Saraiva. 2010.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª Edição. Pennsylvania. PMI. 2013.
- THELMA ROCHA e ANDREA GOLDSCHMIDT. Gestão dos Stakeholders. São Paulo. Saraiva. 2011

6. APÊNDICES

Questionário:

- 1) Qual seu cargo dentro da empresa?
 - a. Diretor.
 - b. Gerente.
 - c. Coordenador.
 - d. Comprador.
- 2) Qual sua experiência (anos) em projetos?
 - a. Menos de 1 ano.
 - b. Entre 1 e 5 anos.
 - c. Entre 5 e 10 anos.
 - d. Mais de 10 anos.
- 3) Qual sua posição frente à implementação de projetos de terceirização de processos de negócio?
 - a. De acordo.
 - b. Desacordo.
- 4) Escolha os 3 benefícios mais importantes da terceirização de processos de negócio:
 - a. Redução de custos operacionais.
 - b. Foco no core business.
 - c. Profissionais especialistas.
 - d. Aumenta nível de serviço..
 - e. Padronização de processos.
- 5) Escolha as 3 áreas de conhecimento mais importantes no gerenciamento de projetos:
 - a. Escopo.
 - b. Tempo.
 - c. Custos.
 - d. Qualidade.
 - e. Riscos.
 - f. Aquisições.
 - g. Recursos humanos.
 - h. Comunicação.
 - i. Stakeholders.

- j. Integração.
- 6) Qual a importância do gerenciamento de stakeholders?
 - a. Muito importante.
 - b. Importante.
 - c. Indiferente.
 - d. Pouco importante.
 - e. Nada importante.
 - 7) Escolha 2 ações importantes no gerenciamento de stakeholders em projetos de terceirização de processos:
 - a. Identificação e priorização.
 - b. Entender seus interesses.
 - c. Comunicação constante.
 - d. Comunicação top down.
 - 8) Quais os benefícios do gerenciamento de stakeholders?
 - 9) Qual sua posição frente à comunicação aberta e transparente nos projetos de terceirização de processos?
 - 10) Qual a importância de ter um gerente de mudança no projeto?
 - a. Muito importante.
 - b. Importante.
 - c. Indiferente.
 - d. Pouco importante.
 - e. Nada importante.