

1. Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Estágio do Mestrado em Gestão/2º Ciclo de Estudos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio tem como objectivo principal complementar a formação académica proporcionando aos estudantes universitários a oportunidade de terem um primeiro contacto com o mundo empresarial, bem como a possibilidade de aplicarem conhecimentos adquiridos durante a frequência da licenciatura e do mestrado.

O estágio que realizei decorreu durante o período de 20 de Outubro de 2008 a 31 de Março de 2009 na empresa multinacional Infosys. A actividade foi desenvolvida na filial de Brno, na República Checa, local onde a empresa possui um centro especializado no fornecimento de serviços de *Business Process Outsourcing*. As tarefas realizadas durante o estágio fazem parte do serviço prestado a um dos seus clientes, a multinacional americana Johnson Controls.

O estágio teve a orientação do Professor Doutor António Martins, orientador científico e docente da faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e da Dra. Joanna Kopa, supervisora das tarefas realizadas na empresa durante o decorrer do estágio.

O presente relatório divide-se em três partes principais, nas quais estão integrados diferentes tópicos. A primeira parte do relatório destina-se a fazer uma apresentação da Infosys. Seguidamente, procurei enquadrar conceptualmente as tarefas realizadas durante o estágio, fazendo para isso uma descrição dos conceitos com elas relacionados, partindo de uma perspectiva geral para o particular. A terceira parte consiste na descrição das tarefas realizadas durante o decurso do estágio.

2. Apresentação da Empresa

2.1 Breve Enquadramento

A Infosys é uma empresa de origem indiana criada em 1981. A sua sede localiza-se no seu país de origem, na cidade de Bangalore. Devido ao forte crescimento que a empresa verificou desde o início da sua actividade é considerada actualmente uma empresa global encontrando-se presente num total de 26 países.

A empresa deu início á sua actividade como consultora de serviços na área das tecnologias da informação. Actualmente o seu portfolio de serviços inclui outsourcing em consultoria, em processos de negócios (*Business Process Outsourcing*) e em tecnologias de informação.

Os Estados Unidos têm sido o maior mercado onde opera esta empresa, contudo, a Infosys, tem vindo a expandir-se com intensidade na Europa e na Ásia.

2.2 Mercado-Alvo

As empresas que requerem os serviços da Infosys são de áreas bastante diversificadas, desde indústrias produtoras de componentes tecnológicos, produção automóvel, desenvolvimento de produtos químicos, desenvolvimento de produtos para uso hospitalar, produção de equipamentos para uso militar entre outras.

Desta forma pode considerar-se que o mercado-alvo da Infosys é constituído por todas as grandes empresas que recorram a estratégias de outsourcing nas áreas em que ela opera.

2.3 Visão

A Infosys definiu como sua visão ser uma empresa mundialmente respeitada no fornecimento de soluções empresariais, através do recurso a tecnologia desenvolvida por pessoal altamente especializado.

2.4 Missão

A missão desta empresa é alcançar os seus objectivos num ambiente de lealdade, honestidade e cortesia com os clientes, funcionários, fornecedores e toda a sociedade em geral.

2.5 Valores

A empresa privilegia os seguintes valores:

- **Foco no cliente:** pretende-se estabelecer um contacto com os clientes que permita antecipar as suas necessidades e superar as suas expectativas;
- **Liderança por exemplo:** ser uma referência nas áreas de negócio em que actua;
- **Integridade e transparência:** desenvolver todas as actividades e relações com os diversos *stakeholders* de forma íntegra e transparente;
- **Propósito da excelência:** assumindo para isso o compromisso pela inovação constante, na própria empresa e em todas as equipas que a constituem, no sentido de ser a melhor solução para os seus clientes.

2.6 Factores Críticos de Sucesso

A Infosys possui uma gestão eficiente das suas competências que lhe permite uma elevada eficácia na prestação dos serviços por ela oferecidos. As diversas actividades desenvolvidas pela empresa geram-se numa excelente atmosfera de trabalho, onde se privilegia o relacionamento, o respeito e a partilha.

Existe um compromisso entre a empresa e os seus valores que permite gerar credibilidade perante os seus clientes.

A eficiência, eficácia e imaginação são características permanentes em todos serviços que a empresa oferece, permitindo que estes sejam desenvolvidos de forma adequada às necessidades dos clientes e acrescentem frequentemente mais valor do que aquele que é por eles esperado.

A Infosys possui, nas suas diversas localizações, excelentes infra-estruturas, possibilitando que todos os seus serviços sejam desenvolvidos em excelentes condições de trabalho.

2.7 Análise SWOT

Entre os pontos fortes que fazem parte desta empresa destaca-se o facto ter sido pioneira no desenvolvimento do *Global Delivery Model*. O modelo consiste numa garantia de distribuição de aplicações e processos empresariais em múltiplas localizações, garantindo simultaneamente a integração da própria empresa. São também considerados pontos fortes da Infosys o seu forte domínio na especialização, que lhe permite uma elevada personalização de serviços, bem como o facto de a empresa ter a sua sede na Índia, reforçando-lhe a sua vantagem competitiva, uma vez que o país possui uma vasta quantidade de especialistas em tecnologias de informação, a custos relativamente baixos devido às características da economia indiana.

O principal ponto fraco verificado por esta empresa relaciona-se com a sua dimensão. Apesar de ser uma referência entre as suas concorrentes indianas, a Infosys é significativamente menor que algumas das suas grandes concorrentes mundiais como a Accenture, IBM, Hewlett-Packard entre outras.

Relativamente às oportunidades, tem-se verificado, nos últimos anos, uma tendência crescente de grandes empresas que estabelecem parte das suas operações na Índia. Essa tendência tem vindo a constituir uma fonte de aparecimento de potenciais clientes para a Infosys. Destaca-se também o facto de

a China continuar a ser considerada um mercado emergente, que verificou nos últimos tempos uma grande evolução industrial constituindo dessa forma uma fonte de oportunidades para as empresas prestadoras de serviços de outsourcing. O actual período de recessão mundial poderá também fomentar o aparecimento de novas oportunidades para a Infosys com o surgimento de novos clientes, uma vez que muitas empresas recorrem ao outsourcing com o grande objectivo de reduzir custos.

As principais ameaças poderão estar representadas pelos países que verificaram nos últimos anos uma elevada expansão industrial como a Coreia e a China. O facto de constituírem oportunidades para as actuais empresas de outsourcing não elimina a possibilidade de estes países gerarem também o aparecimento de novos concorrentes na prestação de serviços de outsourcing. Uma outra ameaça poderá advir do facto de diversas empresas a nível global terem-se apercebido das vantagens da Índia como uma fonte de funcionários altamente qualificados a baixo custo. Tal facto, pode ter efeitos na condução dos níveis salariais e dificultar o recrutamento bem como a retenção de funcionários nos centros de desenvolvimento da empresa localizados na Índia, o que poderá, consequentemente, afectar a empresa no seu todo.

2.8 Concorrentes

A nível de concorrentes da Infosys podem ser considerados dois grandes grupos. Por um lado, as diversas empresas que surgiram na Índia com o *boom* do outsourcing na área das tecnologias de informação e se especializaram na prestação desse tipo de serviços em áreas diversas. Neste caso, os principais concorrentes da empresa são a Wipro, a Satyam, e Tata Consultancy Services. Estas empresas possuem uma performance operativa similar á da Infosys e adoptaram estratégias relativamente semelhantes às desta.

Numa outra perspectiva, são também concorrentes da empresa as “gigantes” mundiais que expandiram as suas actividades ao fornecimento de

serviços de outsourcing na área da tecnologias de informação. A IBM e a Hewlett-Packard constituem exemplos dessas empresas.

2.9 Estratégia de Marketing

A Infosys tem vindo a adoptar uma estratégia de marketing no sentido de divulgar e permitir reconhecer o nome da empresa como uma marca representativa de um “parceiro de confiança” que pode ajudar os seus clientes a competir num mundo cada vez mais competitivo.

Para que tal aconteça a empresa utiliza vários recursos tais como campanhas, eventos, relações com investidores através de marketing online e marketing directo.

Uma das mais populares campanhas de marketing desenvolvidas pela Infosys designou-se de “*Win in the flat world*”. A empresa deu início a essa campanha em 2000. No arranque da mesma, a Infosys realizou um estudo no sentido de determinar quais os principais problemas dos seus clientes, devido ao facto de estarem inseridos num mundo cada vez mais global. Esse estudo permitiu concluir que os principais problemas que advêm para os clientes da Infosys pelo facto de estarem inseridos num “mundo plano” estão relacionados com a ascensão das economias emergentes, com a redistribuição global da especialização, com a omnipresença da tecnologia e com o aumento da regulamentação.

Desta forma, a empresa concentrou a sua actividade no sentido de se desenvolver a nível mundial tornando-se eficiente em termos de localização. Para além disso, alterou a sua atitude relativamente aos serviços prestados aos clientes, deixando de concentrar-se unicamente na melhoria contínua desses serviços para incluir também, nas prioridades dos mesmos, a rápida inovação com o objectivo da fidelização dos clientes.

O sucesso da referida campanha levou a que em 2007 a Infosys fosse honrada pela *Information Technology Services Marketing Association* (ITSMA) com

a atribuição do *Marketing Excellence Diamond Award*. A ITSMA reconheceu que a campanha “*Win in the flat world*” permitiu á Infosys diferenciar-se da concorrência tanto pela inovação como pela credibilidade demonstrada aos seus clientes.

3. Apresentação do Cliente

Em 2007, a Johnson Controls decidiu recorrer aos serviços de *Business Process Outsourcing* desempenhados pela Infosys na sua filial de Brno.

A Johnson Controls é uma empresa multinacional de origem americana que actualmente se encontra representada em 125 países.

Esta empresa opera em três diferentes ramos de negócio. São eles:

- **Automotive Experience:** nesta área, a actividade da empresa está relacionada com o desenvolvimento e produção de interiores para veículos ligeiros, incluindo automóveis de passageiros e camionetas. Os sistemas que a empresa fornece incluem assentos, sistemas suspensos, portas, painéis de instrumentos, armazenagem e electrónica;
- **Building Efficiency:** é uma área de actuação da empresa que envolve a distribuição de linhas completas de equipamento mecânico bem como de sistemas de controlo de aquecimento, ventilação e ar condicionado, iluminação, segurança e gestão de incêndios em edifícios não residenciais. Os Serviços incluem serviços de manutenção completa mecânica e eléctrica;
- **Power Solutions:** A empresa é o maior fabricante mundial de baterias automotivas chumbo-ácidas. As baterias destinam-se a automóveis e a veículos híbrido-eléctricos. Da totalidade da sua produção, cerca de 80% das baterias são vendidas através do mercado de substituição e 20% são vendidas como equipamento original.

As actividades desenvolvidas por esta empresa nos sectores de *Automotive Experience* e *Building Efficiency* permitem o seu reconhecimento como líder mundial na criação de ambientes.

A Johnson Controls tem como missão contribuir para “um mundo mais confortável, seguro e sustentável”. Já no decorrer deste ano, a Johnson Controls foi nomeada pelo terceiro ano consecutivo como uma das empresas mais éticas do mundo pelo instituto Ethisphere¹.

¹ É uma das principais referências internacionais dedicada à criação, promoção e partilha de práticas de ética empresarial.

4. Enquadramento Conceptual das Tarefas Realizadas

4.1 Outsourcing

A literatura propõe uma vasta diversidade de definições para o conceito de outsourcing, contudo muitas dessas definições são similares. Ellram e Billington (2001) definem o outsourcing como a transferência da produção de bens e serviços que eram produzidos internamente e passaram a ser produzidos por uma entidade externa relativamente a uma determinada empresa. A definição destes autores assenta na produção de bens e serviços. Por sua vez, Barthelemy (2003) considera o outsourcing como a operação que define a transferência de uma actividade previamente gerida a nível interno para um prestador de serviços externo através de um contracto de longo prazo. De uma forma geral, pode considerar-se actualmente que Outsourcing é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista.

Durante muito tempo o conceito de outsourcing esteve associado à subcontratação, concentrando-se em actividades de baixo valor acrescentado para as organizações. Contudo, na economia actual, global e tecnologicamente exigente, competitividade e inovação, mais do que condições de desenvolvimento, são os factores determinantes de sobrevivência para qualquer organização. O outsourcing tem vindo a contribuir para o desenvolvimento e expansão das fronteiras de diferentes tipos de organizações sendo por isso possível definir actualmente diversas áreas para a prestação de serviços de outsourcing que, por sua vez, podem ser classificadas em diferentes categorias. Entre elas encontra-se o *Business Process Outsourcing* (BPO).

As tarefas realizadas durante o estágio estão inseridas na prestação de serviços de BPO.

4.1.1 *Business Process Outsourcing*

O *Business Process Outsourcing* (BPO) é definido como a transferência de processos de negócio de uma empresa para uma entidade externa que assume a responsabilidade pela sua execução com o grande objectivo de conseguir reduções de custos e uma melhoria da qualidade desse mesmo processo. Halvey & Melby (2007).

O elemento diferenciador desta modalidade de outsourcing é a delegação de responsabilidade, ou seja, a gestão de um ou mais processos é transferida para um terceiro. A consultora Accenture, uma das líderes mundiais no fornecimento de BPO, define-o como o “outsourcing dos processos de negócio, no qual uma entidade externa a uma determinada empresa assume a responsabilidade por uma actividade inicialmente desempenhada por essa mesma empresa.” O prestador de serviços torna-se assim um parceiro essencial do qual a empresa contratante passa a depender.

Este modelo de outsourcing tem vindo a verificar um nível de aceitação crescente por diversos sectores de mercado nomeadamente a nível de serviços financeiros, transportes e logística.

De acordo com Barthelemy e Quelin (2006) o processo de outsourcing atravessa diversas fases para que seja realizado com êxito. A primeira fase da execução de um processo de outsourcing consiste em identificar, para uma determinada empresa, quais as actividades que podem ser transferidas para um prestador de serviços externo. Numa segunda fase são identificados parceiros estratégicos apropriados para desenvolver essas mesmas actividades. Após uma análise dos potenciais prestadores de serviços selecciona-se a empresa que reúne os requisitos necessários à prestação do serviço procedendo-se depois à negociação do contrato de prestação de serviço entre ambas as partes. Numa etapa posterior, a empresa contratada, dá início à prestação do serviço de acordo com os critérios definidos no contrato sob a supervisão da empresa contratante. A última etapa de todo este processo consiste no acompanhamento da satisfação do cliente. Este acompanhamento deve ser efectuado durante a execução do

contracto de outsourcing de forma a possibilitar a identificação de possíveis irregularidades que possam verificar-se relativamente ao que foi estipulado no contrato.

4.1.2 Vantagens e Desvantagens do Outsourcing

O mercado de outsourcing tem vindo a verificar um elevado crescimento. Esse crescimento tem-se manifestado através do número crescente de empresas que a ele recorrem e também ao aumento da quantidade de empresas que têm vindo a especializar-se no sentido de prestar esse tipo de serviços de uma forma cada vez mais diversificada. Tal facto faz com que os riscos associados ao processo de outsourcing tenham vindo a diminuir. Contudo, os benefícios e riscos associados a esse processo dependem, em larga medida, do grau e do tipo de outsourcing considerado, bem como das características institucionais e culturais das organizações que a ele recorrem.

Quando se fala em vantagens e desvantagens do outsourcing é importante salientar que este representa uma decisão estratégica das empresas com resultados no longo prazo. De acordo com Brown e Wilson (2005), de um modo geral, são frequentemente associadas ao outsourcing as seguintes vantagens:

Concentração nas actividades centrais ao negócio

As diversas actividades de *back office* requerem uma elevada manutenção e uma especial atenção por parte das empresas. Apesar das referidas actividades não fazerem parte do *core business* das empresas são elas que suportam todas as suas funções principais. Desta forma, quando uma empresa recorre ao outsourcing, no sentido de contratar a execução das suas actividades de *back office*, vai ficar com uma maior disponibilidade para se concentrar nas actividades que são centrais ao seu negócio;

Tecnologia de topo mais acessível

O ritmo ao qual a tecnologia evolui torna extremamente dispendioso e por vezes arriscado dispor de todo o suporte tecnológico necessário para que determinadas empresas desenvolvam a sua actividade de forma eficiente. Essas empresas podem recorrer a um prestador de serviços externo, especializado em soluções tecnológicas, para que desta forma lhes seja prestado um serviço actualizado e eficaz com recurso á melhor tecnologia.

Redução do capital investido

Uma empresa pode verificar que possui uma ou mais funções nas quais não consegue ser suficientemente eficaz devido á falta de investimentos que suportem a actividade dessas mesmas actividades. Se a mesma empresa recorrer ao outsourcing pode suprimir a lacuna da falta de investimento e continuar a executar essa mesma função evitando investimentos permanentes.

Recursos humanos qualificados a preços mais acessíveis

O outsourcing permite que as empresas tenham acesso a recursos humanos altamente qualificados a preços vantajosos. Factores esses que contribuirão posteriormente para um aumento da produtividade bem como reduções de custos. Operações internas como por exemplo a formação, o recrutamento e outros custos relacionados com os recursos humanos podem ser reduzidos com o recurso ao outsourcing.

Maior satisfação dos clientes

O facto de o outsourcing permitir às empresas o acesso a pessoal altamente qualificado para o desempenho de determinadas funções possibilita um aumento de produtividade e conseqüentemente uma maior satisfação do cliente e aumento da rentabilidade.

Melhor posição competitiva

O facto de actualmente as empresas se encontrarem inseridas num mercado global, faz com que seja extremamente importante que a suas actividades deixem transparecer uma boa imagem e contribuam para a manutenção de boas relações com clientes garantindo uma prestação de serviços de qualidade a preços

competitivos. O outsourcing pode desta forma contribuir para que as empresas executem a sua actividade a preços mais acessíveis possibilitando-lhes melhores posições de mercado ou até mesmo vantagens competitivas.

Apesar de existirem diversas razões que motivam as empresas a optarem pelo outsourcing, são também consideradas frequentemente algumas desvantagens inerentes a este processo.

Sempre que uma empresa se envolve num novo projecto existem riscos que devem ser analisados detalhadamente. Se esses riscos não forem correctamente analisados as desvantagens associadas á opção pelo outsourcing facilmente ultrapassam as vantagens a ele associadas.

As desvantagens que são mais frequentemente associadas ao processo de outsourcing são as seguintes (Brown e Wilson 2005):

Perda de controlo de gerência

A partir do momento que se recorre a um prestador de serviços externo para o desempenho de determinadas actividades torna-se mais difícil para a empresa gerir essas mesmas actividades.

Custos Ocultos

Muitas vezes verifica-se a existência de custos ocultos inerentes a contratos de outsourcing que são difíceis de prever e de calcular. Muitos desses custos estão associados á fase em que ocorre a transferência do serviço da empresa contratante para a contratada.

Ameaça á confidencialidade

Apesar de os contratos de outsourcing possuírem cláusulas de garantia de confidencialidade por parte do prestador de serviços, existe sempre o risco dessas cláusulas não serem cumpridas e verificar-se alguma fuga de informação.

Perda de flexibilidade

As empresas que optem pelo outsourcing poderão verificar maiores dificuldades em eventuais alterações de condições de negócios que possam ocorrer, ou seja, poderão ficar demasiado dependentes do seu fornecedor de serviços.

Incumprimento do contrato

Poderão também verificar-se em, casos extremos, desvantagens associadas ao eventual incumprimento do contrato de outsourcing por parte da empresa prestadora de serviços bem como problemas com a renovação dos contratos.

4.2 *Service Level Agreement*

Quando uma determinada empresa procura a cooperação de outras, no sentido de lhes solicitar a prestação de um serviço, espera-se que para além da prestação desse mesmo serviço se estabeleça entre ambas uma relação sólida, que traga benefícios mútuos e sucesso. Ou seja, numa perspectiva de *Outsourcing*, quem fornece os serviços espera corresponder aos requisitos do cliente. Cliente esse, que, por sua vez, espera que esses mesmos requisitos sejam executados a um preço justo. É neste contexto que surge o *Service Level Agreement* (SLA).

Um SLA é o meio pelo qual duas partes comunicam entre si para estabelecer as suas responsabilidades em relação ao fornecimento de um serviço num determinado período de tempo. Pode considerar-se que um SLA é similar a um contrato que representa uma colaboração laboral entre duas ou mais partes, contendo um relato por parte do cliente acerca das suas necessidades e por parte do fornecedor (do serviço ou produto) relativamente ao que pode oferecer no sentido de realizar os requisitos do cliente. O SLA revela também os mecanismos e processos que necessitam de ser postos em prática de modo a preencher esses mesmos requisitos. Evidencia também o volume de trabalho envolvido, quantifica os níveis de serviços e custos a eles associados e inclui uma planificação temporal. Para além disso define a qualidade e tipo de serviço bem como o modo como estes podem ser monitorizados e medidos. Deste modo, pode afirmar-se que

o SLA faz uso do conhecimento da capacidade da empresa para auxiliar a elaboração de objectivos com vista a obter uma maior performance, capacidade, produtividade e flexibilidade e é por isso uma ferramenta altamente eficiente no apoio aos líderes de um determinado processo de outsourcing.

Apesar do SLA permitir um certo grau de flexibilidade, deve ser periodicamente revisto e sempre que seja preciso deverá ser actualizado relativamente aos níveis de serviços prestados.

Um SLA deve conter, entre outros, os seguintes aspectos:

- Descrever a amplitude e tipo dos serviços fornecidos;
- Definir e clarificar os recursos disponíveis para suporte e execução dos serviços;
- Fornecer expectativas realistas em relação aos serviços;
- Ser simples e despojado de linguagem complexa, de forma a possibilitar uma fácil interpretação;
- Focar-se essencialmente nas necessidades do negócio;
- Encorajar parcerias para que os clientes colaborem com o fornecedor do serviço no sentido de uma melhoria contínua de todo o processo;
- Ser uma forma de promover discussão e negociação.

4.3 *Key Performance Indicators*

Para que se verifique a credibilidade de um determinado SLA é necessária uma constante monitorização do mesmo.

Nesse contexto surge frequentemente a necessidade da elaboração de relatórios não financeiros, baseados em métricas, com o objectivo de colocar informação disponível, numa forma utilizável, permitindo que os líderes de um determinado processo de outsourcing o possam controlar e gerir.

A informação contida nesses relatórios é frequentemente definida com base em *Key Performance Indicators* (KPI's). Desta forma, uma importante parte da

gestão de um determinado processo de outsourcing é baseada com frequência no desenvolvimento e interpretação de KPI's.

Considerem-se as seguintes definições para Key Performance Indicators:

“Os KPI's, também designados por *key success indicators*, são um conjunto de métricas quantificáveis que uma determinada empresa ou indústria utiliza como norma para avaliar a performance daquilo que é estratégico para o seu negócio.”

“*Key Performance Indicators* são a forma de como uma determinada empresa pode definir o progresso face a objectivos estabelecidos por ela mesma.”

“Key Performance Indicators representam um conjunto de métricas focadas nos aspectos cruciais para a boa performance de uma determinada organização relativamente á sua actividade no presente e no futuro.”

“*Key Performance Indicators* or *Key Success Indicators* são os “sinais vitais” utilizados para medir a “saúde” de qualquer organização. Devem ser medidos regularmente e divulgados a todos os membros da organização.”

“Os *Key Performance Indicators*, são métricas que permitem a quantificação das actividades realizadas por uma empresa, possibilitando a comparação com metas previamente especificadas.” (MacArthur, 1996)

O conceito de KPI foi desenvolvido na década de sessenta por D. Ronald Daniel enquanto membro da consultora *McKinsey & Company*², sendo mais tarde redefinido, nos anos oitenta, pela *Sloan School of Management*³.

Apesar de ser um conceito frequentemente definido para uma aplicação ao meio empresarial, pode concluir-se pelas definições que os KPI's têm actualmente uma empregabilidade bastante generalizada, podendo por isso estar associados a

² Empresa multinacional de consultoria, reconhecida como líder mundial no seu segmento.

³ É uma das mais famosas faculdades do mundo especializada em negócios.

diversos tipos de organizações. São por isso considerados um dos métodos mais eficazes para controlar o planeamento estratégico subjacente ao processo de liderança de qualquer tipo de organização (Rowley e Sherman, 2001).

Para que os KPI's de uma determinada organização sejam, para ela, determinados com sucesso é muito importante que a mesma organização a que eles dizem respeito tenha um processo bem definido, objectivos clarificados e um conjunto de informação qualitativa e quantitativa que possibilite a medição de resultados. Uma vez verificadas estas condições é possível a determinação de KPI's para essa mesma organização.

As características dos KPI's estão frequentemente associadas ao acrónimo "SMART". Esta abreviatura representa cinco "pilares" que suportam a eficiência de qualquer KPI:

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**elevant
- **T**ime phased

Specific - No sentido de serem específicos e claros relativamente aquilo que medem permitindo obter, para qualquer utilizador da informação neles contida, as mesmas conclusões.

Measurable - de forma a possibilitar a sua medição permitindo a definição de normas e padrões que possibilitem comparar valores correntes com valores de outros períodos.

Achievable - No sentido de ao serem mensuráveis permitirem alcançar os objectivos para os quais foram estabelecidos.

Relevant - O KPI deve ser parte integrante da estratégia da organização de forma a auxiliá-la no seguimento da mesma.

Time phased - é importante que os KPI's tenham um enquadramento temporal. Só assim é possível interpretar correctamente a informação por eles transmitida.

Tal como foi referido, a aplicação dos KPI's é possível a uma vasta diversidade de organizações. Contudo, o seu significado varia em função do contexto para a qual estão definidos. Ou seja, a definição do conceito de KPI pode generalizar-se, mas a interpretação do mesmo depende da sua aplicação. Tal como consta na definição de KPI's, estes devem incidir sobre aquilo que é estratégico para cada organização. A sua análise deve por isso permitir clarificar se as organizações estão ou não a fazer o correcto no sentido de atingir os seus objectivos (Enos, 2000).

Dependendo da área da sua aplicação, os KPI's podem ser classificados de financeiros ou não financeiros.

Considere-se por exemplo, uma empresa que tem como objectivo ser a mais rentável de uma determinada indústria. Essa mesma empresa poderá apresentar como indicadores da sua performance o resultado líquido bem como o valor dos dividendos distribuídos aos seus accionistas. Numa outra perspectiva, considere-se uma determinada instituição de ensino (sem fins lucrativos). Neste caso trata-se de uma organização que não tem como objectivo o lucro. Os *Key Performance Indicators* a ela associados poderão ser a média das classificações dos alunos finalistas bem como a facilidade em que os mesmos têm em obter um emprego após a finalização do curso.

Pode-se assim concluir que a utilização dos KPI's permite revelar resultados obtidos durante a execução de um determinado processo, providenciando informação de fácil interpretação a todos os intervenientes nesse mesmo processo, permitindo-lhes verificar se os objectivos foram ou não atingidos (Kerzner, 2009).

4.3.1 Vantagens e Desvantagens dos *Key Performance Indicators*

O recurso aos KPI's pode ter um profundo impacto na actividade de uma determinada organização na medida que possibilitam um melhor conhecimento do funcionamento da mesma.

As principais vantagens associadas ao uso de KPI's são as seguintes:

- Permitem seleccionar informação fundamental, na medida em que a sua análise permite determinar qual a informação mais relevante para apoiar determinadas decisões;
- Possibilitam que sejam avaliadas, isoladamente, o desempenho das actividades de uma determinada organização;
- Permitem que os membros das equipas, inseridas numa determinada organização, trabalhem em conjunto no sentido de atingir objectivos quantificáveis;
- Podem constituir uma forma rápida de verificar o desempenho real ou o alcance de determinados objectivos estratégicos;
- Possibilitam decisões mais rápidas apoiadas em factos quantificados;
- A sua análise permite estabelecer e desenvolver uma hierarquia de prioridades nas actividades das organizações.

As vantagens dos KPI's compensam as desvantagens da utilização dos mesmos na grande maioria das situações. Contudo, existem alguns factores que eliminam a plena vantagem da sua utilização. Desta forma, são apresentadas geralmente as seguintes desvantagens associadas ao seu uso:

- Necessitam de uma revisão frequente - uma vez que reflectem valores associados a processo dinâmicos, para que a informação a eles associada seja coerente, necessitam de ser frequentemente actualizados;
- Elevada dependência de factores mensuráveis - os KPI's são efectuados exclusivamente com base em factores mensuráveis. As análises neles baseadas podem conduzir a omissão de determinados factores relevantes que, pelo facto de terem uma difícil quantificação, não são considerados nos processos de decisão;
- Dependência da sistematização - para que seja possível a determinação de KPI's é necessário que as organizações possuam um grau de sistematização considerável;
- Dificuldade na determinação de um número ideal de KPI's - as decisões não devem ser baseadas num único KPI. Contudo, existe por vezes dificuldade em estabelecer o número ideal de KPI's a considerar numa determinada análise.

4.4 Accounts Payable

Um dos serviços, inseridos na categoria do BPO que tem vindo a verificar uma elevada aceitação por parte das empresas, no qual estiveram inseridas as tarefas realizadas durante o estágio, é o outsourcing de *Accounts Payable*.

Em contabilidade a designação de *Accounts Payable* é utilizada para definir todas as dívidas provenientes da compra de activos ou de recebimento de serviços a crédito.

Para muitas empresas, a capacidade para executar todas as operações relativas a *Accounts Payable* pode constituir um obstáculo para o sucesso da sua actividade. O elevado volume de facturas recebidas, a diversidade de fornecedores

e os diferentes termos de pagamentos podem gerar verdadeiras dificuldades para que se consiga gerar um ciclo eficiente de pagamentos. Para além disso, há ainda que considerar o facto de muitos fornecedores oferecerem descontos para pagamentos antecipados e imporem determinadas penalidades no caso dos mesmos não serem efectuados dentro dos prazos para esse efeito estabelecidos.

É nesse contexto que as empresas decidem recorrer ao outsourcing para a realização desse tipo de actividades. Com o recurso a um prestador de serviços externo para o desempenho das actividades relacionadas com *Accounts Payable* as empresas podem melhorar significativamente a sua eficiência operacional através da remoção de processos manuais, reduzindo numa larga percentagem a possibilidade de ocorrência de erros.

As principais vantagens associadas especificamente a este serviço de outsourcing são as seguintes:

- Uma maior centralização e controlo das dívidas a fornecedores.
- Monitorização de todas as facturas desde o momento que são recebidas dos fornecedores
- Um armazenamento de dados mais eficiente
- As comunicações com os fornecedores tornam-se mais eficientes

Relativamente às desvantagens deste serviço, encontram-se normalmente associadas à generalidade das desvantagens do outsourcing que foram atrás referidas.

5. Sistematização das Tarefas Realizadas

5.1 Síntese do processo de *Accounts Payable* providenciado pela Infosys à Johnson Controls

O serviço de *Accounts Payable* prestado pela Infosys no escritório de Brno integra parte das funções do *European Shared Service Center* (ESSC) da Johnson Controls com sede em Bruxelas.

O ESSC da Johnson Controls é a entidade responsável pela gestão e execução de todas as actividades financeiras da Johnson Controls a nível europeu. Este centro engloba um total de nove regiões que estão subdivididas em 25 entidades.

A Infosys em Brno é responsável pela prestação do serviço de *Accounts Payable* a essas mesmas 25 entidades, ou seja, é responsável pelo tratamento das facturas provenientes das diferentes entidades, bem como a realização dos pagamentos a elas inerentes. De forma a possibilitar a execução desse serviço, a equipa de *Accounts Payable* encontra-se subdividida nas seguintes equipas:

- *Scanning team*
- *AP Processing team's*
- *Supplier set up team*
- *Reporting team*

Numa perspectiva diária, todo o processo de *Accounts Payable* tem início com a chegada das diversas facturas provenientes das 25 entidades que fazem parte do ESSC. Desta forma, a equipa que dá início ao processo é a *Scanning team*. Esta equipa tem como principal objectivo garantir que todas as facturas recebidas diariamente sejam digitalizadas num prazo máximo de 24 horas. Numa primeira fase, a equipa é responsável pela atribuição, a cada uma das facturas, de um código de barras de modo a que estas, depois de digitalizadas, possam posteriormente ser reconhecidas em função da sua origem. Uma vez concluída

esta etapa a continuidade do processo é da responsabilidade das *AP Processing team's*. A missão primordial destas equipas consiste no tratamento das facturas recebidas, na realização de todos os pagamentos a elas associados e também na resolução das diversas e variadas questões que ocorrem frequentemente durante a realização desse processo. Questões essas que estão frequentemente relacionadas com rejeições de facturas que, devido ao facto de conterem irregularidades, não possibilitam o tratamento das mesmas, implicando por isso o contacto com o fornecedor que as emitiu para o esclarecimento dessas mesmas irregularidades.

As *AP Processing team's* encontram-se divididas de acordo com as regiões que constituem o ESSC. Ou seja, a título de exemplo, a equipa que está encarregue do tratamento das facturas emitidas relativamente a uma das entidades alemãs é responsável pelo tratamento das facturas provenientes de todas as outras entidades que operam nesse mesmo país.

O tratamento das facturas apenas é possível devido a uma pré-actualização da base de dados da empresa relativamente aos seus fornecedores. Função que é da responsabilidade da *Supplier set up team*. Ou seja, a *Supplier set up team* é uma equipa responsável pela introdução e manutenção de todos os dados relativos aos fornecedores das diferentes entidades que integram o ESSC. Além dos fornecedores, esta equipa é responsável também pela manutenção da base de dados relativamente aos funcionários da empresa.

A equipa de *Reporting* tem como grande objectivo providenciar informação quantitativa, através de relatórios não financeiros, sobre a actividade das várias equipas envolvidas no processo de *Accounts Payable* e todas as tarefas a ele inerentes. A informação é recolhida no sentido de possibilitar a elaboração de *Key Performance Indicators* que sirvam, por um lado, de suporte à gestão de todo o processo e, numa outra perspectiva, permitam monitorizar o *Service Level Agreement* estabelecido entre a Infosys e a Johnson Controls. Desta forma a equipa de *Reporting* é responsável para que toda a informação requerida seja comunicada a todos os elementos envolvidos na gestão do processo de *Accounts*

Payable. É também da responsabilidade desta equipa que todos os relatórios produzidos sejam arquivados de forma a poderem ser consultados no futuro.

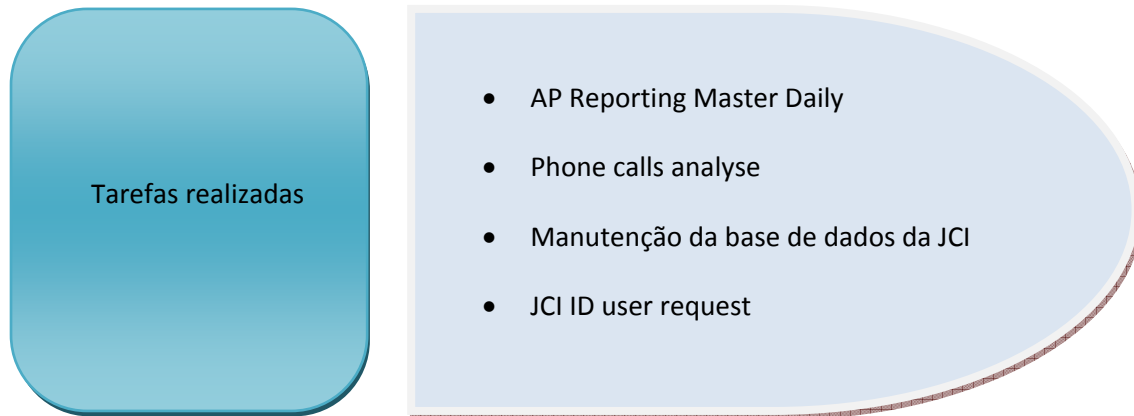


Figura 1: Síntese das tarefas realizadas.

5.2 Elaboração do *AP Reporting Master Daily*

A elaboração do *AP Reporting Master Daily* é uma das tarefas executadas pela equipa de Reporting pela qual fui responsável durante a realização do estágio.

Trata-se de um dos principais relatórios elaborados diariamente pela equipa de *reporting* na medida em que reúne um número considerável de rubricas associadas ao processo de Accounts Payable. Este relatório é elaborado durante o período da manhã com base na actividade do dia anterior, ou seja, os valores nele incluídos dizem respeito à véspera do dia em que o relatório é preparado. Depois de concluído é publicado na página WEB da Johnson Controls.

A informação incluída neste relatório traduz-se em métricas quantificadas em função das várias equipas encarregues do tratamento das facturas recebidas de forma a possibilitar uma análise independente para cada uma das 25 entidades que constituem o ESSC (ver ANEXO).

As métricas quantificadas neste relatório são as seguintes:

- *Scanned*
- *Shared mails*
- *Invoices Processed*
- *Pending Processing*
- *Rejected*
- *Interface Errors*

A rubrica *Scanned* define o número de facturas que são diariamente digitalizadas pela equipa de *scanning*. A contagem destes valores é efectuada através do software Readsoft Manager. Este software permite a extracção de todos os códigos de barras inseridos nas facturas previamente pela equipa de *scanning* para uma folha de cálculo possibilitando, em função desse mesmo código de barras, determinar o número de facturas que foi inserido no sistema por entidade por dada e por entidade.

Relativamente ao item *Shared mails*, este, representa o número de e-mails que estão pendentes nas caixas de e-mail comuns de cada equipa. A contagem dos e-mails é efectuada através do acesso a cada uma das diferentes caixas de e-mail e envolve o registo de três itens:

- *Pending*: representa o número total de e-mails por tratar.
- *Oldest e-mail*: representa a data do e-mail mais antigo que ainda não foi tratado.
- *Backlog* : representa a quantidade de e-mails que estão por tratar e foram recebidos há mais de 2 dias úteis.

Por sua vez, o item *Invoices Processed* indica o número de facturas que foram tratadas. A contagem desta rubrica é feita através do acesso a uma pasta na qual são arquivadas por entidade e por data todas as facturas que foram previamente tratadas.

A rubrica *Pending Processing* quantifica o total de facturas que deu entrada no sistema e que ainda não foram tratadas. Esta contagem subdivide-se em dois grupos:

- *Total*: número total de facturas que aguardam processamento
- *Backlog*: número de facturas que deram entrada no sistema há mais de dois dias úteis e ainda não foram tratadas.

A contagem desta rubrica é feita por intermédio do software *Readsoft Verifier* que permite visualizar, por entidade, o número total de facturas que aguarda processamento. A contagem do *backlog* é manual, ou seja, é feita com base na data em que a factura deu entrada no sistema.

O tópico *Rejected* representa neste relatório o volume de facturas recebidas que não puderam ser tratadas devido a incoerências verificadas pelas *AP Processing team's*. Facturas com campos ilegíveis ou dados incorrectos relativamente aos que existem na base de dados de fornecedores constituem os exemplos mais comuns para que as facturas sejam rejeitadas. A contagem desta rubrica é feita com recurso a um *browser* específico para esse efeito que possibilita determinar o número de facturas rejeitadas por entidade de acordo com as respectivas datas de rejeição das facturas. Desta forma é possível apresentar o número de facturas rejeitadas relativos ao dia para o qual o relatório está a ser elaborado bem como o volume total de facturas rejeitadas que aguardam resolução.

O item *Interface Errors* está associado a um determinado número de facturas que foram inicialmente tratadas pelas *AP Processing team's*, mas nas quais foram identificadas pelo sistema determinadas irregularidades que não permitem validar o tratamento das mesmas. A contagem desta rubrica é efectuada com recurso a um *browser* específico que permite identificar as datas em que as facturas ficaram “retidas” no *interface*. Desta forma, este valor é apresentado no relatório numa perspectiva diária e acumulada.

A realização deste relatório é efectuada, tal como foi referido, de modo a permitir a obtenção de *Key Performance Indicators*. Numa perspectiva diária (relativamente ao dia anterior), uma vez que o relatório é efectuado diariamente. Por outro lado, uma vez que todos os relatórios são devidamente arquivados, é possível obter retrospectivas que facilitam a elaboração de tendências.

Para exemplificar a utilidade deste relatório a nível diário considere-se por exemplo a rubrica *Scanned*. Esse valor corresponde à métrica que permite revelar ao ESSC que todas as facturas recebidas num determinado dia foram inseridas no sistema para tratamento. Desta forma, o número de facturas digitalizadas por dia é o *Key Performance Indicator* que permite revelar a performance da equipa de *scanning* relativamente à sua função principal. Se, numa outra perspectiva se pretender medir a evolução da performance dessa mesma equipa para um determinado período basta recorrer aos relatórios elaborados previamente para o período considerado.

O número de facturas digitalizadas pode ser também utilizado na determinação da performance das *Processing team's*. Suponha-se, por exemplo, que o número de facturas digitalizadas pela equipa de *scanning* foi, relativamente ao conjunto de entidades pelas quais a equipa “E” está responsável, para os cinco últimos, dias os seguintes valores:

Tabela 1: Número de facturas digitalizadas nos últimos 5 dias.

Número de facturas digitalizadas nos últimos 5 dias						
Equipa	Entidade	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
E	14	135	165	185	189	209
	15	327	301	340	331	357
	16	228	295	267	245	273
	17	276	276	315	316	303
	18	157	189	212	224	213
Total		1123	1226	1319	1305	1355

Suponha-se ainda, que para os mesmos dias, o número de facturas que ficaram por tratar por essa mesma equipa foram os seguintes:

Tabela 2: Número de facturas que ficaram por tratar nos últimos 5 dias.

Total de facturas por tratar nos últimos 5 dias						
Equipa	Entidade	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
E	14	28	33	37	37,8	52
	15	63	60,2	68	66,2	81
	16	45,6	58	54	49	54,58
	17	55,2	54	63	63,2	71
	18	31,4	39	42,4	44,8	59
Total		223,2	244,2	264,4	261	317,58

O rácio *Total de facturas por tratar/ nº de facturas digitalizadas* é neste caso um *Key Performance Indicator* que permite avaliar a evolução da performance da equipa “E” relativamente ao número de facturas que ficaram por tratar face ao número de facturas digitalizadas para o período em análise.

Os totais das tabelas encontram-se representados no gráfico seguinte:

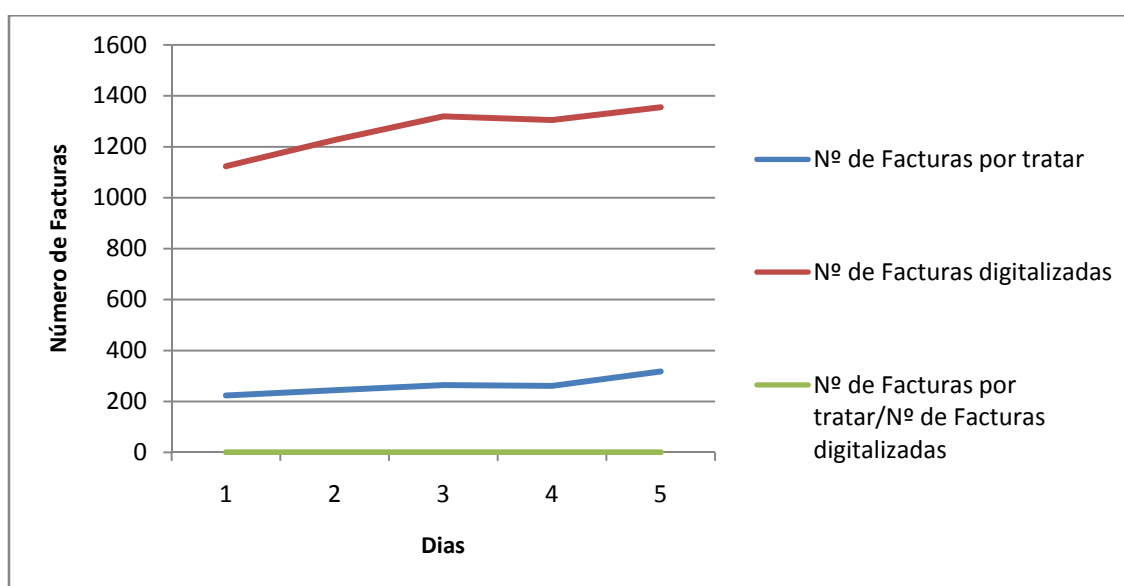


Figura 2: Representação gráfica do número de facturas.

Como se pode concluir através da análise do gráfico, a performance da equipa “E”, representada pela linha verde, manteve-se constante para o período em análise. No exemplo considerado, é também possível verificar que o número de facturas digitalizadas que se destinam a serem tratadas pela equipa “E” tem vindo a aumentar e como possível consequência desse aumento verifica-se um acréscimo proporcional do volume de facturas que ficam por tratar. Uma vez que foi possível verificar que a performance da equipa “E” se tem mantido constante no período em análise, uma eventual solução, de forma a prevenir a evolução do aumento de facturas por tratar na equipa, poderá ser o reforço da mesma com mais um elemento.

O exemplo em cima descrito permite revelar o duplo interesse da elaboração deste relatório. Por um lado, permite que o cliente tome conhecimento do volume diário de facturas que não foram processadas, possibilitando-lhe assim verificar a consistência do *Service Level Agreement* relativamente a esse aspecto. Numa outra perspectiva, neste caso a nível interno, os resultados obtidos, permitem a auxiliar a gestão do número de funcionários a incluir nas *Processing team's* face ao volume de trabalho gerado pela Johnson Controls.

O principal problema do conteúdo deste relatório prende-se com o facto de a análise da informação nele introduzida dizer respeito ao dia anterior. Por isso, e devido ao carácter dinâmico de todo processo de *Accounts Payable* e á rápida necessidade de informação no apoio á decisão, a actualização das rubricas acima descritas é frequentemente solicitada pelos supervisores das equipas e também pelas diversas entidades envolvidas no processo.

As principais dificuldades que verifiquei na elaboração deste relatório, foram o facto de envolver algumas contagens não automatizadas (como a contagem dos e-mails). Factor esse que torna as contagens monótonas e contribui para que a elaboração do relatório seja um processo demorado. Para além disso, verifiquei frequentemente que a contagem das facturas digitalizadas através do software Readsoft Manager é um processo que nem sempre é eficiente, uma vez que se verificam algumas incompatibilidades entre a informação nele contida e a folha de cálculo necessária ao tratamento dessa mesma informação (Excel). As

incompatibilidades verificadas exigem a execução de correcções manuais de modo a que a informação fique num formato adequado que possibilite o seu tratamento.

5.3 Phone Calls Analyse

Este relatório é elaborado diariamente com o objectivo de identificar, por equipa, o volume de chamadas telefónicas recebidas bem como aquelas que foram, ou não, atendidas relativamente ao dia útil anterior.

A informação necessária para elaborar este relatório é providenciada pela empresa fornecedora de serviços telefónicos da Infosys.

Diariamente a equipa de *reporting* recebe um e-mail com o registo de todas as chamadas que foram efectuadas com destino às *AP Processing team's* no dia anterior, bem como a hora da realização das chamadas e a sua duração. Posteriormente, com recurso a uma folha de cálculo, essa informação é tratada. Numa primeira fase, seleccionam-se todas as chamadas com o objectivo de incluir no relatório unicamente todas aquelas que correspondem ao período laboral. Seguidamente, as chamadas são agrupadas relativamente á sua proveniência (com base no indicativo internacional), para que desta forma possam ser identificadas de acordo com a equipa encarregue do país do qual a chamada foi proveniente. Uma vez identificadas as chamadas destinadas a cada equipa, é determinado o volume de chamadas atendidas e não atendidas sendo estas últimas as que possuem uma duração igual a "00:00:00" de acordo com a informação obtida inicialmente pelo fornecedor de serviços de telecomunicações. Após a obtenção desses valores é efectuado o relatório final que é enviado aos supervisores das respectivas *AP Processing team's*.

Este relatório permite que o supervisor de cada equipa tenha a informação diária da performance da mesma no que diz respeito ao número de chamadas telefónicas que ficam por atender.

A cada segunda-feira é preparado um relatório que reúne os resultados obtidos relativamente á semana anterior. Resultados esses que são enviados para a Johnson Controls e permitem a verificação do *Service Level Agreement* no que diz respeito aos telefonemas.

5.4 Manutenção da Base de Dados dos Funcionários do ESSC da Johnson Controls

Uma outra função que desempenhei durante a realização do estágio foi a manutenção da base de dados dos funcionários da Johnson Controls no que diz respeito às entidades que são da responsabilidade do ESSC. Tal como foi referido anteriormente, esta função faz parte das actividades desenvolvidas pela *Supplier set up team*.

Esta actividade é executada com a finalidade de que todos os funcionários das diferentes entidades que constituem o ESSC estejam registados na base de dados da empresa de forma actualizada permitindo, de acordo com essa mesma informação, que sejam pagos os salários dos mesmos.

Para possibilitar o desenvolvimento desta tarefa são recebidos diariamente diversos requerimentos, através de um WEB site desenvolvido especificamente para esse efeito, no qual as diferentes entidades submetem esses mesmos requerimentos. No *Service Level Agreement* estabelecido entre a Infosys e a Johnson Controls está estabelecido que todos os requerimentos têm de ser tratados num prazo máximo de 48 horas.

Os requerimentos recebidos estão associados em geral a três diferentes categorias:

- Criação de novos registos;
- Alterações dos registos existentes;
- Eliminação de registos (Desactivação de funcionários).

Cada requerimento corresponde a um funcionário e contém acerca do mesmo a seguinte informação: nome, data de nascimento, data de início de actividade na empresa, número de funcionário, função desempenhada (associada a um código e à designação dessa mesma função), endereço de e-mail, telefone e o número de identificação bancária (NIB), que identifica a conta bancária para a qual devem ser transferidos os salários dos funcionários.

A criação de novos registos é requerida sempre que se verifica a contratação de novos funcionários. Consiste em inserir no sistema, relativamente ao funcionário em questão todos os parâmetros em cima enumerados. Este tipo de requerimento pode também verificar-se sempre que se verifique a transferência de funcionários entre entidades. Neste segundo caso considere-se um funcionário da entidade “A” que é transferido para a entidade “B”. Esta operação implica, neste caso específico, a emissão de dois requerimentos. A entidade “A” emite um requerimento no sentido de que o funcionário seja desactivado da base de dados. A entidade “B”, que acolhe agora este funcionário emite um novo requerimento com o objectivo de que este seja novamente inserido na base de dados, mas agora, com os detalhes correspondentes a esta última entidade. A razão pela qual esta operação não pode ser realizada através de um único requerimento deve-se à impossibilidade de alterar o número de funcionário. Número esse que está sempre associado à entidade que acolhe o funcionário.

Relativamente a alterações em registos previamente existentes, estas são requeridas principalmente a dois níveis: Alteração da “função desempenhada” e alteração do NIB. A alteração da função desempenhada pelo funcionário por vezes apenas reflecte uma reorganização interna dos departamentos que constituem a entidade aos quais os funcionários estão ligados. Se for esse o caso, o requerimento é emitido no sentido de alterar unicamente o código que define esse campo na base de dados. No caso de o requerimento se referir especificamente a uma alteração das funções desempenhadas pelo funcionário, é necessário alterar o referido código e também a posição desempenhada por esse mesmo funcionário. A alteração do NIB, por sua vez, é requerida sempre que seja necessário associar a transferência dos salários dos funcionários a contas bancárias diferentes das que estavam previamente estipuladas na base de dados.

Relativamente aos requerimentos recebidos, todos eles são registados num ficheiro, de acordo com a entidade pela qual são emitidos. É também registado o número do funcionário que consta em cada requerimento bem como a data em que foi recebido, a categoria a que pertence e a data em que foi tratado. Esse registo é utilizado no final de cada mês, no sentido de produzir um relatório que permite revelar detalhadamente ao cliente todos os requerimentos tratados bem como a consistência do *Service Level Agreement* relativamente a esta actividade.

Associada à função da manutenção da base de dados dos funcionários está também associada a produção de um relatório designado de *Headcount Report*. Este relatório é realizado sempre que requisitado pelas diferentes entidades que constituem o ESSC. O objectivo do relatório é fornecer os detalhes que estão definidos na base de dados sobre os funcionários vinculados a cada uma das entidades. Desta forma este relatório é requerido para cada uma das entidades, em função dos diferentes parâmetros que constituem o registo dos funcionários. A informação que permite a elaboração deste relatório é obtida através de um *browser* que permite extrair do sistema, em conjunto para as 25 entidades, todos os detalhes existentes para a grande totalidade dos funcionários. Com recurso a uma folha de cálculo, em função do número de cada funcionário, é possível separar a informação de acordo com as entidades a que correspondem e preparar o relatório de acordo com o requisito.

A principal dificuldade que tive no desempenho desta tarefa foi gerir o volume de requerimentos recebidos em função do tempo máximo disponível, de acordo com o SLA, para proceder ao tratamento dos mesmos. Não há uma forma de prever o número de requerimentos emitidos pelas entidades para um determinado dia. Verifiquei que por vezes o volume de requerimentos recebidos é significativo, o que fez com que a execução desta tarefa por vezes colidisse com a elaboração das funções diariamente desempenhadas na equipa de *Reporting*.

5.5 Johnson Controls ID *User Request*

Todos os funcionários da Infosys que integram a equipa de *Accounts Payable* têm de possuir um *User ID* que lhes permita aceder ao sistema informático que suporta toda actividade dessa mesma equipa.

A criação dessa “identidade” é da responsabilidade da equipa de IT da Johnson Controls e é efectuada sempre que se verifique a chegada de novos membros á equipa de *Accounts Payable*. Devido à grande rotatividade de funcionários que se verifica nesta equipa, esta é uma tarefa que necessita de ser realizada frequentemente.

A criação do *UserID*, consiste, numa primeira fase, na elaboração de um requerimento que reúna as informações pessoais do funcionário necessárias á criação dessa identidade. A elaboração desses requerimentos foi uma das tarefas pela qual fui responsável durante a realização do estágio.

Sempre que se verificava a chegada de novos membros, para as diversas secções que constituem a equipa de *Accounts Payable*, era informado pelos respectivos supervisores no sentido de requer a referida criação do *User ID* para esses novos funcionários. De forma a dar continuidade a esse processo, era necessário entrar em contacto com o departamento de Recursos Humanos da Infosys no sentido de obter as informações pessoais sobre os funcionários de modo a elaborar os referidos requerimentos. Uma vez concluídos os requerimentos, foi da minha responsabilidade contactar o Gestor da Johnson Controls, responsável pela equipa de *Accounts Payable*, de modo a que este concedesse a aprovação dos requerimentos e posteriormente contactasse a equipa de IT da Johnson Controls para que esta última procedesse á criação dos respectivos *User ID's*.

Uma vez concluída a criação de cada *User ID*, a equipa de IT da Johnson Controls comunicava-me essa mesma informação. A última etapa desta função que desempenhei consistiu em comunicar aos supervisores das equipas que integram os novos funcionários os respectivos *User ID's*.

Por outro lado, sempre que se verificava a saída de funcionários da empresa, foi necessário proceder á desactivação dos User ID's dos mesmos. O processo para a realização desta tarefa é semelhante ao processo descrito para a criação do User ID, apenas difere no facto de os requerimentos serem, nesta fase, elaborados no sentido de requerer a referida desactivação.

6. Articulação do Estágio com o Plano de Estudos da FEUC

As tarefas por mim desenvolvidas durante a realização do estágio requereram da minha parte um forte empenho e adaptação no sentido de dominar certas funcionalidades do Microsoft Office Excel e de outros *softwares* de apoio à gestão, que até à realização do estágio me eram desconhecidos. Contudo, algumas das disciplinas leccionadas na FEUC permitiram que todo esse processo de aprendizagem e adaptação se tenha tornado mais fácil. Disciplinas como a Informática, onde lidei com o Excel pela primeira vez, Introdução aos Sistemas de Informação que me permitiu, enquanto aluno, conhecer algumas funções da linguagem informática aplicadas à gestão da informação e, numa fase posterior do curso, a Logística e também as Finanças Empresariais, que apesar de conteúdos bastante distintos e não aplicáveis ao estágio que realizei, me permitiram desenvolver algumas competências no que diz respeito ao manuseamento de diferentes *softwares*, foram fundamentais para que durante a realização do estágio possui-se uma certa agilidade e competências ao nível da informática que me permitiram a realização das tarefas que me foram atribuídas.

Apesar de destacar a importância das disciplinas que me permitiram desenvolver algumas competências informáticas enquanto aluno da FEUC, penso que o factor que contribuiu mais significativamente para que a realização do estágio tenha decorrido de forma positiva foi o facto de o curso de Gestão da FEUC possuir uma formação multidisciplinar que permite uma boa adaptação à diversidade de circunstâncias que ocorrem nos meios empresariais.

7. Conclusão

A realização deste estágio possibilitou-me uma experiência extremamente gratificante a vários níveis. Estar inserido numa empresa como a Infosys, que privilegia ambientes de trabalho constituídos por várias equipas, das quais fazem parte elementos provenientes de diferentes nacionalidades, permitiu-me desempenhar as minhas tarefas num ambiente multicultural único, onde se verifica um elevado espírito de equipa. O facto de grande parte das tarefas desempenhadas terem como destinatário uma empresa com a dimensão da Johnson Controls, permitindo-me o contacto com alguns dos seus gestores, foi extremamente aliciante. Contudo, as coisas nem sempre foram fáceis. As horas extra de permanência no escritório foram frequentes, a pressão dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento das tarefas foi constante e a exigência do trabalho foi significativa. Mas foi também nos momentos de maior dificuldade que aprendi a reconhecer que também eles constituem importantes ensinamentos, tanto a nível profissional como a nível inter-pessoal.

Penso que uma empresa como a Infosys possui as condições necessárias para continuar a ser uma referência nas áreas em que actua e a possibilitar boas experiências profissionais aos seus funcionários. Contudo, em minha opinião, deverá procurar fazer um esforço no sentido de envolver de uma forma mais significativa os funcionários com a empresa fazendo com que se sintam como parte integrante da mesma. O facto da maioria das actividades desenvolvidas por esta empresa requererem um contacto permanente com os seus clientes faz com que a envolvimento dos funcionários com a empresa se torne por vezes ausente.

A realização do estágio permitiu-me também verificar que a gestão é realmente uma área muito vasta, com uma diversidade imensa de aplicações. Este período alertou-me para o facto de ser extremamente importante que qualquer profissional que inicie a sua carreira nesta área tenha uma atenção especial em conceber uma direcção para o desenvolvimento da sua carreira. O facto de por vezes se pretender integrar uma empresa pelo prestígio e reconhecimento que a ela estão associados pode desviar facilmente todos aqueles que têm uma menor

experiência no mercado de trabalho das suas melhores competências profissionais.

De uma forma geral, este estágio representa para mim um período de grande aprendizagem e desenvolvimento a nível pessoal e profissional que julgo muito útil para o meu futuro.

Resta-me agradecer a todos os que contribuíram para que fosse possível a sua realização. Desde professores e colegas da FEUC, faculdade que me continua a fazer sentir um privilegiado pelo facto de a ter frequentado e também a todos os colegas da Infosys que me deram um grande apoio durante o período do estágio.

Muito obrigado a todos.

8. Referências Bibliográficas

Barthelemy, J., Quelin, B., *Complexity of outsourcing contracts and ex post transactions costs: an empirical investigation*, Journal of management studies (2006).

Barthelemy, J., *The seven deadly sins of outsourcing*, Academy of management journal (2003).

Belcourt, M., *Outsourcing – the benefits and the risks*, Human resource management review (2006).

Brown, D., Wilson, S., *The Black Book of Outsourcing*, John Wiley and Sons (2005).

Ellram, L., Billington, C., *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, European journal of purchasing and supply management (2001).

Enos, Darryl D., *Performance Improvement: Making it Happen*, Auerbach Publications (2000).

Halvey, John K., Melby Barbara M., *Business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts*. John Wiley & Sons (2007).

Kerzner, Harold, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (2009).

MacArthur, J. B. (1996), *Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance*, Journal of Cost Management (1996).

Rowley, Daniel James, Sherman, Herbert, *From strategy to change: implementing the plan in higher education*, John Wiley & Sons (2001).

Accenture, <http://www.accenture.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Buzzle - *Key Performance Indicators*, www.buzzle.com, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Dashboardzone- *kpi purpose and benefits*, <http://www.dashboardzone.com> página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Entrepreneur - *encyclopedia*, www.entrepreneur.com, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Helium – *Key Success Indicators*, www.helium.com, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Infosys, <http://www.infosys.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Itsma, <http://www.itsma.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Johnson Controls, <http://www.johnsoncontrols.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

kpi-portal , www.kpi-portal.com, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Management.about, <http://management.about.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Naomi Karten - *Establishing Service Level Agreements*
<http://www.nkarten.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

Rapidbi – *KeyPerformanceIndicatorsKPIs*, <http://www.rapidbi.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

SbinfoCanada.about – *accountspayable*, <http://sbinfoCanada.about.com> , página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

360vendormangement – *Key Performance Indicators*, <http://360vendormangement.com>, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

12manage, www.12manage.com, página digital lida entre Janeiro e Março de 2009

9. ANEXO