

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Por

**Pablo Tadeu dos Santos Amaral Farias** e RA 71850997

Trabalho de Conclusão de Curso sob a orientação do Professor Me. Alexsandro Barreto Gois, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis - EAD, do Centro Universitário de Brasília.

Brasília, DF - 2021

## Impactos da Estratégia de *Business Process Outsourcing* (BPO) em um Banco Estatal Brasileiro

### Resumo

O objetivo deste artigo é demonstrar os impactos de *Business Process Outsourcing* (BPO) em um banco estatal no Brasil. O BPO é um mecanismo estratégico de otimização de processos de negócio, com uso de terceirização. Trata-se de alternativa cada vez mais utilizada por organizações de diferentes portes, segmentos, perfis e regiões geográficas. Para isso, este estudo se utilizou de métodos de pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória, por meio de questionário de levantamento de dados. Como resultados, apresentou-se os impactos relacionados a processos, pessoas e tecnologia. Conclui-se que, para se auferir os benefícios do BPO deve-se considerar tais impactos no planejamento, execução e monitoramento do modelo. Este trabalho contribui para a discussão sobre o uso do *Business Process Outsourcing* (BPO) em empresas públicas e a definição de BPO como instrumento de parceria para a otimização de esforços estratégicos de organizações.

**Palavras-chaves:** BPO; Outsourcing; Estratégia; Banco; Estatal.

### 1. Introdução

A execução indireta de serviços mediante a contratação de terceiros é conhecida por diversas denominações, sendo a terceirização a mais comum delas. Suas finalidades, além da redução de custos, são trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à organização; transformar custos fixos em variáveis e possibilitar o melhor aproveitamento do processo produtivo, com transferência de recursos para a aplicação em tecnologia ou desenvolvimento de novos produtos, entre outras.

O *Business Process Outsourcing* (BPO) é um tipo de terceirização em que um provedor de serviços (terceiro) é contratado para executar uma ou mais funções de negócios em uma organização (a contratante), com uso intensivo de tecnologia da informação (TI). O terceiro é responsável por realizar todas as operações relacionadas à função empresarial escolhida.

Assim como a terceirização tradicional, as organizações contratam BPO para operações de *back office*<sup>1</sup> e *front office*<sup>2</sup>, vislumbrando benefícios como redução de custos, flexibilidade, melhoria de eficiência e ganhos de escala. Por outro lado, o uso do BPO como alternativa empresarial também pode vir acompanhado de algumas desvantagens como problemas de segurança, custos ocultos e dependência excessiva do provedor (o terceiro).

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar tais impactos do BPO como alternativa estratégica utilizada por um banco estatal no Brasil. Nesse contexto, o problema da pesquisa deste artigo é: Qual o impacto da estratégia de BPO em um banco estatal brasileiro?

O estudo é relevante, visto que o uso intensivo de tecnologia exige que as organizações busquem o apoio de parceiros externos para a execução de processos de negócio selecionados de forma criteriosa, a fim de que possam dar enfoque a atividades retidas no nível organizacional, pelo seu caráter mais estratégico ou crítico às suas atividades-fim.

A relevância sob a ótica acadêmica reside na escassez de literatura específica sobre tais impactos e, sob a ótica social, reside na visão ampliada de partes interessadas (*stakeholders*) no sucesso do negócio, a qual supera a perspectiva de apenas acionistas, envolvendo clientes, fornecedores, governos, parceiros e sociedade em geral.

Este artigo apresentará os temas adjacentes ao BPO como os impactos estratégicos, gestão de pessoas, processos e impactos tecnológicos.

## 2. Fundamentação Teórica

Para obter sustentação capaz de auxiliar na compreensão da pesquisa, esta fundamentação teórica abordará alguns aspectos que levam ao *Business Process Outsourcing* (BPO), com início na perspectiva da estratégia empresarial, passando pela perspectiva da terceirização e finalizando com a perspectiva do BPO, a fim de aumentar o conhecimento do objeto de estudo.

Pesquisas anteriores também serão apresentadas para constatar os resultados já obtidos e a importância da continuidade da discussão do tema.

---

<sup>1</sup> Eventualmente conhecido como “retaguarda”, reflete os departamentos administrativos de uma empresa ou departamentos que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes.

<sup>2</sup> Também conhecido como “Linha de Frente”, reflete as atividades em que os profissionais da organização possuem contato direto com os clientes.

## 2.1 Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia é antigo, desde as civilizações gregas, mas o seu uso no âmbito empresarial começou aproximadamente em 1950, ficando popularmente conhecido na década seguinte, com vinculação ao planejamento empresarial.

No início da década de 1980, Michael Porter foi o primeiro a elaborar estratégias organizacionais em uma indústria nos Estados Unidos. O autor realizou um importante estudo sobre a essência da formulação estratégica e publicou uma série de livros célebres na área - atualmente muito utilizados no campo da análise setorial como parte do planejamento estratégico de empresas.

Na visão de Porter, a organização tem como meta procurar uma posição no setor em que atua, buscando a defesa das cinco forças competitivas, quais sejam: (i) fornecedores; (ii) compradores; (iii) produtos ou serviços substitutos; (iv) entrantes potenciais; (v) próprios concorrentes.

De acordo com Porter in Montgomery & Porter (1998:237), a estratégia empresarial é o plano geral de uma empresa diversificada, contemplando dois níveis: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia empresarial, em si (ou da totalidade do grupo empresarial).

Porter (1986) defende que a estratégia empresarial é uma combinação dos fins almejados pela empresa com os meios utilizados para o seu atingimento. Essa estratégia está relacionada à mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo.

Assim, a estratégia empresarial estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos disponíveis e usados para a organização empresarial seguir em direção aos seus interesses estratégicos.

A direção da empresa se utiliza da estratégia com o propósito de conduzir a organização, tendo como referência o produto/serviço oferecido, mercado escolhido, cenário de atuação existente e os objetivos organizacionais estabelecidos.

Nesse sentido, a estratégia empresarial é, também, o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio), que tipo de empresa ela é ou deseja ser (missão).

Uma das possíveis estratégias de uma organização é ofertar ou terceirizar um produto ou serviço. Após uma análise de custo de oportunidade, é possível que não seja mais viável realizar o

serviço propriamente. Assim, a organização pode transferir a realização do serviço por meio da terceirização.

## 2.2 Terceirização

Conforme Sobrinho (2008, p. 78), define-se terceirização como:

[...] a estratégia empresarial que consiste em uma empresa transferir para outra, e sob o risco desta, a atribuição, parcial ou integral, da produção de uma mercadoria ou a realização de um serviço, objetivando - isoladamente ou em conjunto - a especialização, a diminuição de custos, a descentralização da produção ou a substituição temporária de trabalhadores.

Santos (2014) interpreta a terceirização como uma forma de condução dos negócios empresariais, em que se objetiva definir o que seja mais conveniente à empresa em face da competitividade.

O autor também dá enfoque às vantagens da terceirização, evidenciando que a opção de se terceirizar reflete decisão estratégica cujos aspectos de curto, médio e longo prazos devem ser considerados cuidadosamente, uma vez que aspectos que envolvam as circunstâncias e estruturas do mercado podem dificultar ou, potencialmente, impedir a decisão estratégica de terceirizar.

Ainda, considerando que o objeto de estudo do presente artigo é a análise do impacto da estratégia de BPO em um banco estatal brasileiro, é oportuno conhecer particularidades da entidade.

O banco estatal é constituído sob a forma de sociedade de economia mista, com ações listadas na Bolsa de Valores, sendo necessário avaliar a legislação aplicável quanto aos limites de atuação dos gestores, aos pressupostos da terceirização e ao procedimento de contratação.

Conforme a Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), em seu art. 177, nas sociedades por ações, o acionista controlador detém o poder de voto e de eleger a maioria dos gestores da organização, que atua em nome dos acionistas.

Por outro lado, os gestores devem responder às expectativas dos acionistas e em seu nome. Oportuno frisar que os interesses de cada um deles são distintos, mas os gestores possuem limites de atuação e respondem pelos seus atos praticados.

Conforme a Lei da Terceirização (BRASIL, 2017), em seu art. 9º, § 3º, o contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.

No mesmo dispositivo legal (BRASIL, 2017), no art. 4º, alínea “a”, § 2º, não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.

Tais perspectivas são importantes para considerar o escopo dos trabalhos terceirizáveis, bem como os limites de atuação do gestor da empresa contratante no tocante a ações de fiscalização dos serviços, dada a não existência de vínculo empregatício direto entre funcionários da contratante e da contratada.

Por fim, conforme a Lei das Estatais (BRASIL, 2016), na seção II, estão previstas as disposições de caráter geral sobre licitações e contratos, os quais conferem às estatais as prerrogativas processuais de execução de estratégias de contratação de terceiros para a prestação de serviços.

Em seu art. 31, § 4º, o regramento legal define que a empresa pública e a sociedade de economia mista poderão adotar procedimento de manifestação de interesse privado para o recebimento de propostas e projetos de empreendimentos com vistas a atender necessidades previamente identificadas, cabendo ao regulamento a definição de suas regras específicas.

Já em seu art. 32, inciso I, o regramento prevê a padronização do objeto da contratação, dos instrumentos convocatórios e das minutas de contratos, de acordo com normas internas específicas.

Tais perspectivas são fundamentais de serem avaliadas, uma vez que as características e impactos do objeto de estudo do presente artigo podem não corresponder aos preceitos legais ora definidos, com impactos que serão analisados neste estudo.

Com o propósito de melhorar seus processos de gestão, incluindo tecnologia e com maior nível de eficiência nas estratégias empresariais, a terceirização possibilita outras formas de entregas, possibilitando inserir na organização o que o mercado possui de melhor, por meio do *Business Process Outsourcing*.

### 2.3 *Business Process Outsourcing* (BPO)

No Brasil, o tema *Business Process Outsourcing* (BPO) possui literatura escassa e aplicações empresariais com foco na visão de prestação de serviços. Os Estados Unidos possuem maturidade superior, tanto em nível acadêmico, quanto em uso do BPO como eficaz instrumento viabilizador de

estratégias empresariais. A literatura acadêmica europeia também fornece importantes estudos, como apresentado a seguir.

Conforme Click & Duening (2004), no planejamento e modelagem da solução BPO, é preciso considerar riscos e instrumentos mitigadores, bem como desafios de transição e de gestão de relacionamento com o parceiro BPO.

Conforme Vitasek & Fenn (2017), em 2003, a Universidade do Tennessee (Estados Unidos da América) iniciou um projeto de pesquisa com a tarefa de responder à pergunta sobre a melhor maneira de terceirizar. As pesquisadoras estudaram algumas das relações de terceirização mais bem-sucedidas do mundo, incluindo Procter & Gamble, Microsoft e McDonald's.

Nesses estudos, elas visualizaram tendências em relacionamentos de sucesso, em que as organizações estavam mudando de acordos baseados em transações para relacionamentos de terceirização baseados em resultados colaborativos que os pesquisadores descreveram como uma mentalidade "VESTED" ("investida", em tradução livre para o português).

Esses estudos fornecem importantes fundamentos para a avaliação de impactos da terceirização como estratégia organizacional.

### **3. Método**

A pesquisa aplicada referente ao *Business Process Outsourcing* (BPO) deste artigo se utiliza dos métodos científicos considerados adequados para o atingimento dos objetivos.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa e delineamento metodológico:**

Quanto à abordagem da pesquisa, é qualitativa, pois há uma relação entre o mundo e o sujeito.

Quanto à natureza, é aplicada, objetivando gerar conhecimentos para aplicações práticas para a solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, é exploratória, visando a proporcionar maior familiaridade com o problema.

Quanto aos procedimentos aplicados, utilizou-se levantamento de dados, por meio de questionários e pesquisa bibliográfica.

#### **3.2 Amostra da pesquisa:**

A pesquisa envolve um banco estatal brasileiro de grande porte, tendo como personalidade jurídica a sociedade de economia mista.

A amostra utilizada nas entrevistas reflete as opiniões de 43 funcionários de nível gerencial médio de unidades estratégicas da instituição, o que representa 47% de alcance de um total de 91 profissionais consultados. O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa qualitativa.

## **4. Resultados**

### **4.1. Histórico:**

Registros iniciais da prática de terceirização de processos, notadamente na indústria de software, remontam à década de 1970, época em que empresas norte-americanas passaram a transferir atividades de codificação e desenvolvimento para países como Índia, Israel e Irlanda.

Conforme Dossani & Dossani (2015), esse movimento ganhou escala na década de 1990, com ampliação da prática de terceirização a setores variados, além da indústria de tecnologia da informação, contemplando departamentos como compras, contas a pagar, contabilidade, recursos humanos e outros, os quais não representavam as atividades-fim das organizações.

### *4.2. Business Process Outsourcing:*

Embora a primeira fase da terceirização desse enfoque a departamentos ou funções, conforme Fraga (2012), atualmente prevalece a ênfase na terceirização de processos, o que, tanto permite a tomada de decisões estratégicas de transferência parcial das atividades de um único departamento para terceiros, quanto a adoção de um formato fim a fim (ou ponta a ponta), com atividades terceirizáveis transversalmente, percorrendo dois ou mais processos, abrangendo vários departamentos.

Conforme PwC (2020), entre os anos de 2005 e 2015, ocorreu um forte movimento de migração de tarefas manuais para países com menores custos tributários (“*off-shores*”) e de mão de obra.

Nesse período, ao privilegiar a eficiência das operações e aplicar princípios modernos de enxugamento de processos, estima-se que as organizações aumentaram entre 5% e 15% a produtividade e, adicionalmente, reduziram cerca de 60% nos custos trabalhistas. Posteriormente, a mesma estratégia passou a ser aplicada a tarefas mais sofisticadas



Entretanto, com a rápida evolução tecnológica, as estratégias de terceirização com foco em menor custo da mão-de-obra passaram a não apresentar a abordagem com maior valor estratégico. Entre 2005 e 2017, ocorreu um incremento na adoção de tecnologias de automatização de processos, notadamente a utilização de robótica (RPA ou *Robotics Process Automation*) para substituição da força de trabalho em atividades de baixo valor agregado.


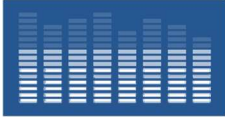


Nessa fase, orientados por lógica, robôs executavam tarefas pré-programadas. Estima-se que, para determinadas atividades, os ganhos de eficiência superaram em até 03 vezes os da terceirização tradicional, os quais estavam focados apenas na simplificação de processos e no deslocamento dos custos de mão de obra para países com custos mais baixos.

A partir de 2017, inicia-se uma nova fase, a da Automação Inteligente de Processos (IPA, no original, em inglês), a qual incorpora inteligência cognitiva<sup>3</sup> para executar tarefas e atualizar regras baseadas em tendências "aprendidas", exigindo supervisão humana mínima.

Conforme estudos PwC (2020), estima-se que essa nova fase permitirá uma economia entre USD 110 e USD 140 milhões até 2025 com custos de mão de obra.

Além disso, a evolução de recursos tecnológicos tem acelerado iniciativas de otimização focadas no emprego de tecnologia. Os chamados BPO de última geração têm se utilizado das funcionalidades destacadas na figura a seguir.

Figura 1 – Funcionalidades de BPO de Última Geração

			
<b>Automatizar tarefas</b>	<b>Ver, ouvir e entender</b>	<b>Detectar padrões</b>	<b>Tomar decisões complexas</b>
Software de robótica visa a automatizar processos altamente manuais para impulsionar a eficiência e a eficácia da força de trabalho	Algoritmos baseados em <i>Deep Learning</i> estão trazendo novas oportunidades para entender melhor a jornada e experiência do cliente	Inteligência Artificial (IA) para detectar padrões para entender os comportamentos do cliente e/ou para evitar fraudes e riscos operacionais	Modelagem estatística recria o mundo em um ambiente simulado para análise de cenários para melhorar a tomada de decisões a longo prazo

<sup>3</sup> A tecnologia cognitiva é parte do conceito maior de Inteligência Artificial. É uma tecnologia que não só tem a capacidade de analisar volumes de dados muito maiores do que o possível para o ser humano, como simula a capacidade de aprendizado por reforço.

Fonte: PwC (2020)

### 4.3 Consolidação Mercadológica

A adoção em grande escala da terceirização de processos, a partir da década de 1990 trouxe grande impulso às estratégias organizacionais.

O enfoque dado à perspectiva de otimização de custos, com deslocamento de atividades acessórias para terceiros, permitiu que as organizações aumentassem o foco em suas atividades principais, de forma a ampliar suas vantagens competitivas e reforçar seu posicionamento mercadológico.

Conforme Bustinza, Arias-Aranda, & Gutierrez-Gutierrez (2010), a terceirização veio ampliar as fronteiras de oportunidades das organizações, em resposta às pressões econômicas externas, permitir a consolidação estratégica por meio da reestruturação das atividades organizacionais, estimular o crescimento e aprofundamento das suas atividades-fim.

Segundo o Gartner (2021), apenas no mercado de serviços financeiros, objeto deste estudo, o mercado de BPO cresce de forma recorrente a uma taxa anual de 1,7% desde 2018 e deve atingir um volume de US \$14 bilhões em contratos formalizados até o final de 2023.

Nesse cenário, é preciso destacar que os modelos de terceirização e a atuação com parceiros estão em evolução constante, com destaque para os seguintes fundamentos, conforme PwC (2020).

- a) Automação com prioridade: foco executivo em transformação digital - ênfase no cliente, RPA/automação de processos e modelos "*as-a-Service*"<sup>4</sup>. No entanto, há falta de clareza sobre como obter vantagem dessas novas capacidades;
- b) Modelos de entrega disruptivos: novo paradigma emergindo - eliminar, agilizar e automatizar o trabalho é menos arriscado do que transferir o trabalho. Economia mudando - atualmente, o custo de um robô é cerca de 50% de um recurso *off-shore*<sup>5</sup>;
- c) Novo escopo de serviços: com uma base de experiência (e benefícios capturados), mercado de BPO se expandindo para entregar serviços de maior valor (Ex relatórios especializados, suporte de planejamento jurídico, atendimento ao cliente, *analytics*)<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Soluções tecnológicas comercializadas como serviços, em substituição a modelos tradicionais de licenciamento temporário ou permanente de software;

<sup>5</sup> Recurso, normalmente mais barato, contratado em uma localização / país diferente da sede da organização.

<sup>6</sup> Uso aplicado de dados, análises e raciocínio sistemático para seguir em um processo de tomada de decisão, com foco em maior assertividade e eficiência.

Além disso, o mercado de BPO está sendo desafiado a manter foco duplo: fábrica de transações e oferta de serviços de maior valor agregado;

- d) Evolução de estratégias de Processos ponta a ponta: maior foco em programas integrados de gestão e melhoria de processos. Custo e facilidade de implementação permitindo soluções *plug and play*<sup>7</sup> empacotadas para produzir múltiplos benefícios (Ex. RPA vinculado a ferramentas de *Smart OCR*<sup>8</sup> e reconhecimento de imagens);
- e) Objetivos e expectativas cada vez mais elevados: metas de redução de custos são conhecidas, mas há um aumento do foco em transparência, flexibilidade e controle. Os executivos esperam benefícios reais e qualitativos, além de impactos mais amplos nos resultados.

#### 4.4 Modelos de resultados e áreas de aplicação

O BPO pode se configurar de diversas formas, de acordo com a complexidade dos serviços, a prontidão mercadológica, os interesses e conveniência da parceria a ser firmada com o provedor, entre outros.

Os principais modelos são (i) remuneração fixa por horas trabalhadas ou profissionais alocados FTE ou *Full Time Equivalent*; (ii) remuneração variável por volume de transações; (iii) remuneração pelo uso (*pay-per-use*) e (iv) compartilhamento de ganhos (*gainsharing*).

Segundo Lacity et al. (2011), os modelos baseados no *Full Time Equivalent* (FTE) são mais utilizados em contratos de BPO no mundo.

Conceitos mais recentes como o “*pay as you go*”<sup>9</sup> – que conferem à organização contratante importante perspectiva de zeramento dos custos de investimento inicial - fazem do BPO uma solução interessante para organizações que necessitem de flexibilidade e escalabilidade de serviços, principalmente no contexto da transformação digital.

Conforme Yang, Kim, Nam, & Min (2007), as funções organizacionais com mais processos afetados pela adoção estratégica do BPO foram, tradicionalmente, recursos humanos, financeira (contas a pagar), compras e gestão da cadeia de suprimentos.

---

<sup>7</sup> Tecnologia “ligar e usar”, criada em 1993 com o objetivo de fazer com que o computador reconheça e configure automaticamente qualquer dispositivo que seja instalado, facilitando a expansão segura dos computadores e eliminando a configuração manual.

<sup>8</sup> Tecnologia de reconhecimento óptico de caracteres.

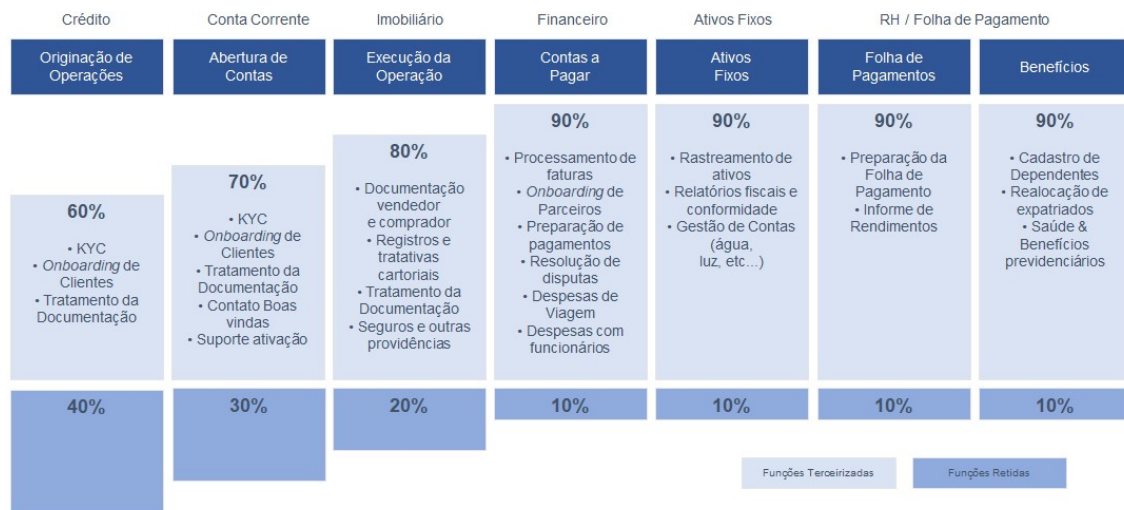
<sup>9</sup> Pagamento de acordo com o uso ou consumo, diferentemente da alternativa de custos fixos.

Na mesma linha, Lacity e Willcocks (2014) dividiram em cinco grandes grupos as áreas de negócio com propostas de soluções de BPO no seu estudo sobre as práticas diferenciadoras de performance potenciadoras do modelo: (i) serviços financeiros e contábeis, (ii) serviços de recursos humanos (e.g., recrutamento, formação e aprendizagem), (iii) serviços jurídicos, (iv) compras e cadeias de suprimento, e (v) serviços de *contact center*<sup>10</sup> e *customer care*<sup>11</sup>.

#### 4.5 BPO em instituições financeiras:

No cenário atual, as possibilidades de processos elegíveis a BPO englobam praticamente todas as áreas organizacionais. A indústria financeira é uma das mais adeptas da estratégia, incorporando a visão transversal de processos ponta a ponta que vem sendo utilizada nos BPO de última geração.

Figura 2 – Processos de BPO em Instituições Financeiras



Fonte: PwC (2020)

A figura evidencia, além dos temas explorados na adoção do BPO como instrumento estratégico em instituições financeiras (Crédito, Conta Corrente, Imobiliário, Financeiro, Ativos Fixos, Recursos Humanos), com seus processos vinculados, os percentuais definidos, também estrategicamente, de atividades que são realizadas pelo provedor ou parceiro estratégico (funções terceirizadas) e os percentuais que continuam sendo realizados pela própria organização contratante (funções retidas).

<sup>10</sup> Centrais de atendimento para recebimento de contatos de clientes e usuários.

<sup>11</sup> Centrais de atendimento, focadas na fidelização e/ou melhoria da experiência de clientes e usuários com a organização.

## 6. Modelos de Implementação

Ao optar pela estratégia de BPO e selecionar os processos elegíveis, a organização deve avaliar os possíveis modelos de implementação. Essa etapa é importante para que os modelos reflitam as diversas condicionantes da estratégia, as diretrizes e prontidão organizacionais, a velocidade com que se pretende capturar valor, a avaliação de riscos, entre outros aspectos.

Conforme PwC (2020), o mercado de BPO congrega pequena gama de modelos de implementação, os quais podem ser sumarizados conforme a seguir:

- a) Modelo Departamental: trata-se de modelo de serviços compartilhados em funções individuais, ou muitas vezes apenas uma única função, como é o caso de funções de suporte (e. g. Contas a Pagar). Tem como principal foco a redução de custos;
- b) Modelo Funções Agrupadas: nesse modelo, diferentes funções são consolidadas em uma estrutura unificada de gestão, visando à obtenção de sinergia do compartilhamento de capacidade de gerenciamento e infraestrutura. Um exemplo é quando são agrupadas como “Finanças” as funções Contas a Pagar, Contas a Receber e Contabilidade;
- c) Modelo Experiência Unificada: esse modelo prevê a colaboração entre as funções de forma a suportar uma experiência unificada do usuário e se obter maior sinergia operacional (por exemplo, *help desk*<sup>12</sup>, gerenciamento de contas). No modelo Experiência Unificada, as equipes começam a ser organizadas em torno de um processo ponta a ponta (por exemplo, compras e não apenas contas a pagar);
- d) Modelo Linha de Negócio: trata-se de modelo que prevê a reorganização de equipes operacionais em linhas de negócios, com interface de serviço comum aos clientes internos/unidades de negócios. Consolida um foco na eficiência e efetividade ponta a ponta, aproveitando todos os recursos de parceiros externos para impulsionar a inovação e, não apenas, perseguir a redução de custos.

Como se pode verificar, cada modelo reflete um estágio na jornada de implementação do BPO como estratégia das organizações. As organizações estão avançando dos modelos de função única (a) para modelos com processos integrados - experiências na cadeia de valor (d). Observa-se, nesse sentido, um aumento do foco no atendimento e no uso inteligente de parceiros especializados.

---

<sup>12</sup> Central de serviços de suporte a clientes e usuários.

## 7. Modelo de Negócio e Governança

Concluída a etapa de seleção do modelo de implementação, é preciso considerar a necessidade de materialização da parceria estratégica, a qual deve se nortear por alavancas de valor da transformação, principalmente aquelas ligadas aos princípios da eficácia e da eficiência.

Partindo dessas alavancas de valor da transformação, Conforme PwC (2020), fatores-chave devem ser considerados na estruturação estratégica do modelo de negócio de um BPO. Para tanto, devem ser avaliadas as seguintes variáveis:

- a) Modelo de BPO mais adequado, considerando operação atual, aspirações do Conselho Diretor da empresa, complexidade de construção e potenciais parceiros;
- b) Nível de especialização das equipes de acordo com alvos do balanceamento entre custos e nível de serviço;
- c) Potencial de ganho financeiro - aumentar rentabilidade por meio do controle de custos e, potencialmente, crescimento / retenção de clientes por melhorar serviços prestados;
- d) Mecanismos de controle do Parceiro suportados por um modelo de governança claro e efetivo;
- e) Estratégia para transição - migrar processos com foco em atingir objetivos de negócios, de forma eficiente e com riscos controlados;
- f) Alavancas tecnológicas - conjunto pré-selecionado de tecnologias para potencializar efetividade no ambiente de serviços compartilhados e terceirização;
- g) Modelo econômico atrativo para o Parceiro e que o incentive a gerar resultado e investir em melhorias.

Realizada a análise das variáveis, é essencial estabelecer modelo de governança que defina mecanismos de controle da parceria. A governança deve ser estratificada nos níveis estratégico, funcional e operacional.

- a) **Estratégico:** o papel da equipe de governança de nível estratégico é fornecer liderança, direção e foco executivo na iniciativa dentro da organização. A equipe é responsável por alinhar a estratégia comercial com as relações de cadeia de suprimento em toda organização e por criar objetivos comuns;
- b) **Funcional:** é um conjunto de práticas e responsabilidades necessárias para assegurar que os objetivos estabelecidos no Nível Estratégico sejam atingidos principalmente por meio

do monitoramento do desempenho, da coordenação e de iniciativas de melhoria. Uma responsabilidade chave da equipe de Governança Funcional é monitorar e gerenciar a demanda de serviços em toda a organização, em todas as unidades de negócios e geografias, e redistribuir os recursos rapidamente em resposta às mudanças na demanda;

- c) Operacional: o nível operacional de governança envolve aqueles que estão no campo diariamente gerenciando projetos. A equipe de governança operacional é encarregada das tarefas diárias, tais como assegurar a qualidade, monitorar SLA<sup>13</sup>, coletar e relatar métricas, gerenciar recursos, compartilhar conhecimentos e facilitar a comunicação e colaboração - em suma, todas as funções de apoio necessárias para manter o sucesso das operações da cadeia de suprimentos.

#### 8. Avaliação de Impactos do BPO para a Estratégia Organizacional da Instituição Financeira:

Apesar das vantagens do BPO como prática estratégica, muitas organizações ainda tendem a desconsiderar sua adoção, com base em preocupações sobre níveis de serviço a serem prestados pelo provedor / parceiro de negócio, inadequação de modelos e/ou perda potencial de capacidades críticas ou recursos, conforme contribuições de Liang et al. (2016).

Nesse sentido, é fundamental avaliar os impactos do BPO para a estratégia organizacional da instituição financeira. Para tanto, foi realizada pesquisa em uma grande instituição financeira estatal atuando no Brasil.

A avaliação de impactos visa a atuar como insumo de identificação do que precisa ser adequado na organização devido à estratégia BPO, permitindo antever das ações de preparação da organização para a implementação do novo modelo BPO nos processos.

Por meio de questionário de levantamento de dados, foram obtidas informações a partir de 10 (dez) perguntas de múltipla escolha (Escala Likert<sup>14</sup>, sendo 1 – discordância total e 5 – concordância total).

As perguntas visaram à captura de percepções de funcionários de unidades estratégicas gestores de processos da instituição, em nível de gerência média, integrantes de equipes diretamente impactadas por eventual adoção da estratégia de terceirização de processos de negócio.

---

<sup>13</sup> *Service Level Agreement*, no original em inglês ou Acordo de Nível de Serviço, firmado entre a organização contratante e o parceiro, visando a refletir as características de prestação dos serviços, bonificações e penalidades.

<sup>14</sup> Escala de classificação usada para questionar uma pessoa sobre seu nível de concordância ou discordância com uma declaração. É ideal para medir as reações, atitudes, comportamentos, percepções e expectativas.

O questionário deu enfoque ao levantamento de dados / percepções de impacto sob três perspectivas: PROCESSOS, TECNOLOGIA e PESSOAS, tendo sido direcionado a 91 gestores, com o recebimento 43 respostas (47% da amostra), no período de 18/10/2021 a 22/10/2021.

#### 4.1 Discussão

##### a) Processos:

A pesquisa considerou que, com a eventual migração dos serviços, hoje executados dentro da organização, para um terceiro, podem ocorrer mudanças no processo.

No levantamento realizado, 95% dos respondentes indicaram concordância com a assertiva de que as mudanças também englobam as políticas que regem esse processo (ex: relacionamento com clientes, relacionamento com fornecedores, segurança da informação etc), sendo que 60% concordaram totalmente e 35%, parcialmente. Trata-se de indicativo de percepção dos gestores da necessidade de, mais do que migração de processos para terceiros, de revisitar a arquitetura de princípios, refletidos nas políticas, que regem esses processos.

Para 73% dos respondentes, a execução do processo por um terceiro (*to be*) tende a ser mais automatizada do que a forma atual (*as is*), sendo que 33% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente com a assertiva. O resultado reflete uma expectativa de que os processos serão realizados com maior uso de recursos tecnológicos / automação do que o formato atual, executado dentro da organização.

A pesquisa também indicou que 87% dos respondentes concordam que a terceirização poderá dar origem a subprocessos ou novas atividades, inexistentes no processo atual, sendo que 47% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente. O resultado indica uma oportunidade potencial de preenchimento de lacunas de processos, em que atividades deixam de ser realizadas e, também, de forma não exaustiva, oportunidade de mitigação de riscos, não explorada no processo atual.

Os aspectos referentes aos impactos em processos encontram-se referenciados na literatura de referência, notadamente Dossani & Dossani (2015), Santos (2014) e Fraga (2012).

##### b) Tecnologia:



A pesquisa visou a verificar, também, os impactos tecnológicos decorrentes da transferência dos processos para parceiros de negócios externos à organização, considerando alavancagem de sistemas e dados

Para 77% dos pesquisados, a terceirização exigirá novo(s) sistema(s), software(s), aplicativo(s) ou ferramenta(s), sendo que 33% concordam totalmente com a assertiva e 44% concordam parcialmente. O resultado evidencia expectativa dos gestores de que a terceirização exigirá, potencialmente, revisão de arquitetura e infraestrutura tecnológica necessárias à execução dos processos.

Além disso, 54% dos respondentes concordaram que, para a terceirização, os dados atuais precisarão ser convertidos para novo(s) formato(s), sendo que 12% concordam totalmente com a assertiva e 42% concordam parcialmente. O resultado, que reflete o menor nível de concordância de todas as questões pesquisadas no levantamento de dados, indica que os formatos dos dados podem não ser fator crítico de sucesso para a migração dos serviços para terceiros e, não excludente, que tal avaliação seria dependente de cada processo objeto de terceirização.

E, finalizando a exploração do impacto tecnológico, 84% dos respondentes indicaram concordar que a terceirização irá gerar impacto(s) em outro(s) sistema(s) não exclusivo(s) do processo(s) que será(ão) terceirizado(s), sendo que 37% concordam totalmente com a assertiva e 47% concordam parcialmente. O resultado indica que a migração dos serviços deve considerar o aspecto tecnológico em maior nível de transversalidade de sistemas e, não apenas, aqueles sistemas / ferramentas diretamente envolvidos nos serviços que estarão sendo terceirizados.

As percepções decorrentes da perspectiva da tecnologia ratificam os estudos de Fraga (2012) e Vitasek & Fenn (2017).

c) Pessoas:

O levantamento de dados referente ao impacto em pessoas conferiu enfoque a competências, papéis e responsabilidades, processo decisório e arquitetura organizacional.

Nesse levantamento, 96% dos respondentes indicaram concordar com a assertiva de que, com a terceirização, novas competências, conhecimentos e comportamentos serão requeridos para aqueles que continuarem na organização, sendo que 77% indicaram concordância total e 19%, concordância parcial. O percentual de concordância reflete reconhecimento da necessidade de

desenvolvimento de novas habilidades profissionais da chamada “organização retida” (profissionais e serviços remanescentes na organização, após a migração do processo para um terceiro).

Sob outro aspecto, 95% dos respondentes concordaram que haverá mudança nas responsabilidades das pessoas que continuarão alocadas no processo dentro da organização atual, sendo que 74% indicaram concordância total e 21%, concordância parcial. O resultado é indicativo da expectativa dos gestores que o impacto da migração dos processos para terceiros enseja a revisão dos papéis e responsabilidades dentro da organização retida.

Em relação a processo decisório, 89% indicaram concordar com a assertiva de que, com a terceirização, as competências e alçadas da organização precisarão ser revistas / alteradas, sendo que 56% indicaram concordância total e 33%, concordância parcial. Na mesma linha do item anterior (papéis e responsabilidades), o resultado indica a expectativa da necessidade de revisão do processo decisório na organização retida.

Por fim, ainda na perspectiva pessoas, 95% dos respondentes indicaram concordância com a afirmação de que a terceirização irá exigir reconfiguração de áreas e funções dentro da organização, sendo que 67% dos respondentes concordam totalmente com a assertiva e 28% concordam parcialmente. O resultado da questão remete à expectativa dos gestores de que a própria arquitetura organizacional será revista, em função da terceirização dos processos.

As percepções decorrentes do levantamento de dados referente à perspectiva pessoas corroboram itens evidenciados nos estudos de Click e Duening (2004) e Sobrinho (2008), sendo esse último referente a reestruturação produtiva.

## **5. Considerações Finais**

A pesquisa bibliográfica e as percepções decorrentes do levantamento de dados demonstram que o *Business Process Outsourcing* (BPO) não representa um simples processo de terceirização, sendo esse último uma mera transferência de serviços para execução por um terceiro (provedor).

Em maior detalhamento, o BPO se trata de modelo de negócio que, ao assumir variadas configurações, requer diferentes propostas de governança, visando a identificar e atuar sobre impactos, como os demonstrados no levantamento de dados.

Como pode ser verificado, a implantação do BPO pode trazer muitos ganhos para a organização, tais como: eficiência, foco, redução no risco de execução, além de promover mudanças na estrutura organizacional da empresa, forçando uma mudança de cultura e foco.

Pode haver ganhos significativos quando se trata de impacto na força de trabalho da empresa, que deverá redirecionar seu escopo de atuação para novas atividades, o que exige novas ferramentas de capacitação e desenvolvimento de habilidades.

Em outra vertente, é preciso que se reconheça a necessidade de alterações de alçada, responsabilidades, práticas de desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação, de forma a possibilitar que o provedor contratado tenha condições de desempenhar todas as funções e atividades previstas no contrato de terceirização.

A implantação do BPO tende a trazer benefícios favoráveis à organização, considerando que a operação passará a ser gerida e executada por especialista de mercado, com o objetivo de permitir aumento na qualidade, redução no tempo, captura de oportunidades de inovações constantes, acesso a novas tecnologias – elementos que permitem a dedicação de gestores, líderes e colaboradores às atividades estratégicas.

Como modelo de negócio, o BPO exige uma série de ações no tocante à definição de custos efetivos e compartilhamento de resultados, alinhamento estratégico, diminuição de controle e monitoração para que haja foco nos resultados da parceria, comunicação, entre outros.

Conforme Liang et al (2016), nesse modelo, a relação fornecedor-cliente deve se demonstrar superior à simples cooperação eficiente, ou seja, deverá demonstrar instrumentos de gestão de performance alinhados entre ambas as partes.

A utilização do conceito na estratégia organizacional deve congrega todo o conjunto de temas como a satisfação do cliente, a cooperação estratégica na melhoria contínua do processo, a flexibilidade e alinhamento para a realização de alterações a um processo já sendo executado, o atendimento de satisfação de métricas financeiras e não financeiras de desempenho do processo, entre outros.

Isso porque, da leitura das referências bibliográficas, infere-se que o BPO permite escalar processos com agilidade, sendo, imprescindível a implantação de governança clara e flexível às necessidades desses processos, com o cuidado e parcimônia necessários para que o provedor dos serviços terceirizados execute o contrato de acordo com as previsões e que sejam adotados os mitigadores de riscos, também na forma como planejada pela organização contratante.

Além disso, as consequências da terceirização dependerão das métricas, modelos e objetivos da decisão de se terceirizar os processos específicos, avaliados caso a caso, com governança

subsidiada por dados, maior previsão de SLA (Acordos de Nível de Serviço) para qualidade dos serviços, de forma a permitir a liberação de força de trabalho para maior foco em atividades analíticas, criativas e focadas no cliente e resultado, o núcleo estratégico das organizações.

O presente estudo não se propõe a esgotar o tema da terceirização nas organizações, tendo se limitado a levantar dados referentes aos impactos em três perspectivas: processos, tecnologia e pessoas.

Assim, deve ser considerado que habilitação da instituição financeira estatal deve avaliar desafios em diversas esferas, desde o planejamento, passando pela implantação e pelo monitoramento e controle, sendo exemplos, não exaustivos, os aspectos legais, de arquitetura estratégica, orçamentos e controladoria e o afetivo apetite a riscos decorrentes do modelo, entre outros aspectos que poderão ser aprofundados em outras pesquisas acadêmicas e mercadológicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as sociedades por ações. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, 15 de dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)> Acesso em: 17 set. 2021.

BRASIL. **Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, 31 de mar. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm)> Acesso em: 17 set. 2021.

BRASIL. **Lei n. 14.133, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, 30 de jun. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)> Acesso em: 17 set. 2021

BUSTINZA, Oscar. ARANDA, Daniel Arias. GUTIERREZ, Leopoldo. **Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms.** 2010. International Journal of Production Economics, 2010, vol. 126, issue 2, 276-288. Disponível em:

[https://econpapers.repec.org/article/eeeproeco/v\\_3a126\\_3ay\\_3a2010\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a276-288.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeeproeco/v_3a126_3ay_3a2010_3ai_3a2_3ap_3a276-288.htm). Acesso em: 12 out. 2021

CHAMPANERI, Sanjay; GOVE, Katie; TORNBOHM, Cathy; STANLEY, Alan. **Market guide for finance and accounting business process outsourcing**. 2021. Gartner. Disponível em: <https://www.gartner.com/document/4001652?ref=solrAll&refval=303332523>. Acesso em: 12 out. 2021.

CLICK, Rick; DUENING, Thomas. **Business process outsourcing: the competitive advantage**. 1ª edição. Hoboken: JohnWiley & Sons, 2004.

DOSSANI, Rafiq. DOSSANI, Samina. **Business process outsourcing**. 2015. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (pp. 43–48). Elsevier. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73039-X>. Acesso em 12 out. 2021.

FRAGA, Maria da Glória Rosas. **ISOPM - framework para a gestão de projetos de outsourcing de sistemas de informação**. 2012. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2012.

LACITY, Mary. SOLOMON, Stan. YAN, Aihua. WILLCOCKS, Leslie. **Business process outsourcing studies: a critical review and research directions**. 2011. Journal of Information Technology, 26(4), 221–258. Disponível em <http://doi.org/10.1057/jit.2011.25>. Acesso em: 12 out. 2021.

LACITY, Mary. WILLCOCKS, Leslie. **Nine practices for best-in-class BPO performance**. 2014. MIS Quarterly Executive, 13(3), 131–146. Disponível em: <http://www.redi-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98360884&site=ehost-live>. Acesso em 12 out. 2021.

LIANG, Huigang. WANG, Jian-Jun. XUE, Yajiong. CUI, Xiaocong. **IT outsourcing research from 1992 to 2013: a literature review based on main path analysis**. 2016. Information & Management, 53(2), 227–251. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.im.2015.10.001>. Acesso em 12 out. 2021.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia. a busca da vantagem competitiva**. 1ª Edição. São Paulo. Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PwC. **Mapa de impacto das dimensões internas e externas: apoiando a instituição na estruturação de um centro de excelência em BPO**. 2020.

SANTOS, Diego Palau Flores dos. **Terceirização de serviços pela administração pública: estudo da responsabilidade subsidiária**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOBRINHO, Zéu Palmeira. **Terceirização e reestruturação produtiva**. 1a edição. São Paulo: LTr, 2008, p. 78.

VITASEK, Kate. FENN, Ingrid. **VESTED outsourcing in corporate real estate and facilities management**. 2017. Corporate Real Estate Journal, Volume 6, Issue 4. Disponível em: <https://hstalks.com/article/3266/vested-outsourcing-in-corporate-real-estate-and-fa/>. Acesso em: 17 set. 2021

YANG, D.-H., KIM, S., NAM, C., & MIN, J.-W. **Developing a decision model for business process outsourcing**. 2007. Computers & Operations Research, 34(12), 3769–3778. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>. Acesso em: 12 out. 2021.