

UNIVERSIDADE FEDERAL MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALEXSANDER FERREIRA CARNEIRO FILHO

**BPO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E CRESCIMENTO DE MICRO
EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

São Luís

2023

ALEXSANDER FERREIRA CARNEIRO FILHO

**BPO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E CRESCIMENTO DE MICRO
EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Prof. Ricardo Luiz Casella Dugaich.

São Luís

2023

ALEXSANDER FERREIRA CARNEIRO FILHO

**BPO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E CRESCIMENTO DE MICRO
EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luiz Casella Dugaich.

Aprovada em: 15/07/2023

BANCA EXAMINADORA:

Professor: Ricardo Luiz Casella Dugaich

Dr. Em: Andamento em Modelagem Matemática

Universidade Federal do Maranhão

Professor: Ademir Da Rosa Martins

Dr. Em: Informática em Educação

Universidade Federal do Maranhão

Professor: Nilson Santos Costa

Dr. Em: Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Com interesse em saber até que ponto o *Business Process Outsourcing (BPO)* pode contribuir para maior controle das atividades financeiras e, consecutivamente, proporcionar crescimento as micro e pesquisas empresas, este artigo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores empresariais sobre a importância do BPO como ferramenta de controle e crescimento de micro e pequenas empresas. A pesquisa é do tipo transversal-prospectiva, com estudo de caso descritivo-exploratório e abordagem quantitativo-qualitativa, tendo o questionário semiestruturado como instrumento da coleta de dados. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequeno porte é formado por indivíduos do sexo masculino, com idade entre 21 e 40 anos, são pós-graduados, naturais e residem na capital maranhense e possuem entre 1e 3 anos de experiência profissional. A percepção conceitual que possuem do BPO consiste no fato de ser um método de gerenciamento baseado na terceirização de atividades-meio (contábil-financeira) com o emprego de tecnologias. A redução de custo foi apontada como o principal benefício da implementação do BPO. Por outro lado, a escassez recursos para investir em cursos de capacitação e a falta de apoio da alta gestão foram apontadas como as principais dificuldades encontradas para implementar o BPO. O investimento em cursos de capacitação e a busca por referências da empresa terceirizada que executará o BPO foram apontadas como as principais estratégias para melhorar o uso dessa ferramenta nas microempresas e empresas de pequeno porte. Conclui-se que a implementação do BPO possibilita as empresas concentrar sinergias nas atividades finalísticas, deixando as atividades-meio com a empresa terceirizada, o que possibilita a redução de custos e o posterior crescimento diante do competitivo mercado.

Palavras-chaves: BPO. Gestão. Redução. Custos. Crescimento.

ABSTRACT

With an interest in knowing to what extent Business Process Outsourcing (BPO) can contribute to greater control of financial activities and, consecutively, provide growth to micro and research companies, this article aims to analyze the perception of business managers about the importance of BPO as a control and growth tool for micro and small companies. The research is cross-prospective, with a descriptive-exploratory case study and a quantitative-qualitative approach, using a semi-structured questionnaire as an instrument for data collection. The survey results showed that the sociodemographic profile of the managers who implemented the BPO in their micro-enterprise or in their small business is formed by male individuals, aged between 21 and 40 years old, who are post-graduated, natural and live in the capital of Maranhão and have between 1 and 3 years of professional experience. The conceptual perception they have of BPO consists of the fact that it is a management method based on the outsourcing of secondary activities (accounting-financial) with the use of technologies. Cost reduction was identified as the main benefit of implementing BPO. On the other hand, the scarcity of resources to invest in training courses and the lack of support from senior management were identified as the main difficulties encountered in implementing the BPO. Investment in training courses and the search for references from the outsourced company that will execute the BPO were identified as the main strategies to improve the use of this tool in micro and small companies. It is concluded that the implementation of BPO allows companies to concentrate synergies in final activities, leaving the middle activities with the outsourced company, which enables cost reduction and subsequent growth in the face of the competitive market.

Keywords: BPO. Management. Reduction. Costs. Growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1:	Percepção conceitual dos gestores empresariais sobre BPO.....	17
Gráfico 2:	Área que utilizou o BPO.....	18
Gráfico 3:	Principais benefícios ao utilizar da implementação do BPO.....	19
Gráfico 4:	Principais dificuldades encontradas para implementar o BPO.....	20
Gráfico 5:	Tempo para se implementar o BPO na organização.....	21
Gráfico 6:	Estratégias para aperfeiçoar o uso do BPO.....	21
Gráfico 7:	Nível de satisfação dos gestores com o BPO.....	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	<i>BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)</i>	9
2.1	Conceituação e principais características.....	9
2.2	Principais vantagens e desvantagens do BPO.....	11
2.3	Características das micro empresas e empresas de pequeno porte no Brasil.	13
3	METODOLOGIA.....	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS.....	24
	ANEXOS.....	27

BPO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E CRESCIMENTO DE MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Alexsander Ferreira Carneiro Filho¹

Ricardo Luiz Casella Dugaich²

Resumo: Com interesse em saber até que ponto o *Business Process Outsourcing (BPO)* pode contribuir para maior controle das atividades financeiras e, consecutivamente, proporcionar crescimento as micro e pesquisas empresas, este artigo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores empresariais sobre a importância do BPO como ferramenta de controle e crescimento de micro e pequenas empresas. A pesquisa é do tipo transversal-prospectiva, com estudo de caso descritivo-exploratório e abordagem quantitativo-qualitativa, tendo o questionário semiestruturado como instrumento da coleta de dados. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequeno porte é formado por indivíduos do sexo masculino, com idade entre 21 e 40 anos, são pós-graduados, naturais e residem na capital maranhense e possuem entre 1 e 3 anos de experiência profissional. A percepção conceitual que possuem do BPO consiste no fato de ser um método de gerenciamento baseado na terceirização de atividades-meio (contábil-financeira) com o emprego de tecnologias. A redução de custo foi apontada como o principal benefício da implementação do BPO. Por outro lado, a escassez recursos para investir em cursos de capacitação e a falta de apoio da alta gestão foram apontadas como as principais dificuldades encontradas para implementar o BPO. O investimento em cursos de capacitação e a busca por referências da empresa terceirizada que executará o BPO foram apontadas como as principais estratégias para melhorar o uso dessa ferramenta nas microempresas e empresas de pequeno porte. O nível de satisfação dos gestores com o método BPO foi satisfatório devido aos benefícios alcançados no que diz respeito a redução de custos, o aumento das receitas e o conseqüente crescimento da empresa. Conclui-se que a implementação do BPO possibilita as empresas concentrar sinergias nas atividades finalísticas, deixando as atividades-meio com a empresa terceirizada, o que possibilita a redução de custos e o posterior crescimento diante do competitivo mercado.

Palavras-chaves: BPO. Gestão. Redução. Custos. Crescimento

Abstract: With an interest in knowing to what extent Business Process Outsourcing (BPO) can contribute to greater control of financial activities and, consecutively, provide growth to micro and research companies, this article aims to analyze the perception of business managers about the importance of BPO as a control and growth tool for micro and small companies. The research is cross-prospective, with a descriptive-exploratory case study and a quantitative-qualitative approach, using a semi-structured questionnaire as an instrument for data collection. The survey results showed that the sociodemographic profile of the managers who implemented the BPO in their micro-enterprise or in their small business is formed by male individuals, aged between 21 and 40 years old, who are post-graduated, natural and live in the capital of Maranhão and have between 1 and 3 years of professional experience. The conceptual perception they have of BPO consists of the fact that it is a management method based on the outsourcing of secondary activities (accounting-financial) with the use of technologies. Cost reduction was identified as the main benefit of implementing BPO. On the other hand, the scarcity of resources to invest in training courses and the lack of support from senior management were identified as the main difficulties encountered in implementing the BPO. Investment in training courses and the search for references from the outsourced company that will execute the BPO were identified as the main strategies to improve the use of this tool in micro and small companies. The level of satisfaction of managers with the BPO method was satisfactory due to the benefits achieved in terms of cost reduction, increased revenue and the consequent growth of the company. core activities, leaving secondary activities to the outsourced company, which enables cost reduction and subsequent growth in the face of a competitive market.

Keywords: BPO. Management. Reduction. Costs. Growth.

¹ Graduando do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 15/07/2023, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico: afcar97@gmail.com

² Professor Orientador. Dr. em andamento em modelagem matemática. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico: ricdugaich@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nem todo empreendedor é também um gestor. Isso significa que por mais experiência e habilidades que determinada pessoa possua para abrir um negócio chegará um certo momento que necessitará de conhecimentos, inovações, tomar decisões e principalmente fazer uso de novas tecnologias e métodos para se manter vivo no competitivo mercado. É diante desse cenário que o surge o *Business Process Outsourcing* (BPO), como uma ferramenta que visa terceirizar atividades do departamento administrativo e/ou financeiro como, por exemplo, citam-se a prestação de contas, emissão de balanço financeiro, fluxo de caixa e recursos humanos, com o objetivo de contribuir para gestão do negócio e fazer com que os gestores possam concentrar as suas sinergias nas atividades-fim (SORDI, 2017).

Um fator que reforça a justificativa pela escolha da respectiva temática o, consiste no fato de observar uma escassez de pesquisas científicas que correlacione a implementação do BPO nas micro empresas e nas empresas de pequeno porte, pois a terceirização juntamente com o emprego de ferramentas tecnológicas apesar de representar um custo elevado no primeiro momento os resultados satisfatório podem proporcionar o crescimento da organização, fazendo-a alcançar novos nichos de mercado.

A escolha pelo referido tema “BPO como ferramenta de controle e crescimento de micro empresas e empresas de pequeno porte” justifica-se pelo fato de observar que nos últimos anos houve um crescimento no número de organizações enquadradas no Simples Nacional como ME e EPP que resolveram terceirizar algumas atividades consideradas não essenciais (CEBRASSE, 2022). Isso trouxe um reflexo para o andamento dos negócios, principalmente quando se leva em consideração que em etapas anteriores houve um planejamento detalhado, uma organização e uma estruturação, para posteriormente receberem o BPO. A soma desses fatores favorece a diminuição de custos e, consecutivamente, no aumento das receitas, sendo esta, uma das principais finalidade da implantação do BPO nas empresas, principalmente aquelas classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte.

O objetivo central deste estudo consiste em analisar a importância do *Business Process Outsourcing* como ferramenta de controle e crescimento de micro e pequenas empresas. Como objetivos específicos destacam-se os seguintes: traçar um perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO nas suas respectivas empresas, identificar as principais vantagens e desvantagens que o BPO após ser implementado proporcionou para a eficácia do controle e do crescimento da empresa e avaliar o nível de satisfação dos gestores com o BPO, com o apontamento de algumas medidas a serem tomadas para que essa ferramenta possa contribuir ainda mais para o crescimento da organização.

O problema que motivou o interesse em elaborar a presente pesquisa está fundamentado na seguinte pergunta: “Como o BPO pode contribuir para maior controle das atividades financeiras e, consecutivamente, proporcionar crescimento as micro e pesquisas empresas?” A indagação supracitada denota a complexidade deste estudo, uma vez que correlaciona a importância do uso da respectiva ferramenta para obter maior controle das atividades financeiras e crescimento da organização. Ou seja, faz a fusão na mesma esfera de aspectos objetivo (controle) e subjetivo (crescimento). Isso levando em consideração a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas que fizeram uso do BPO durante o período de tempo.

Este estudo é relevante ao pesquisador pelo fato de contribuir para uma melhor compreensão acerca do *Business Process Outsourcing*. Para sociedade civil é relevante porque denota como as empresas podem terceirizar determinadas atividades-meio, ênfase dada a parte administrativa, contábil e financeira, com o objetivo de reduzir custos e proporcionar uma maior dinâmica as atividades desenvolvidas e nos processos do negócio. Para sociedade civil é relevante porque serve de base e fonte para novas pesquisas.

2 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)

2.1 Conceituação e principais características

De acordo com Cavalcanti (2017), o termo “Terceirização de Processos de Negócios”, possui a sua origem etimológica na língua inglesa, sendo composta pelas seguintes palavras: “*Business Process Outsourcing*”, também conhecida popularmente pela sigla “BPO”. Esta, por sua vez, serve para caracterizar a implementação de terceiros nos processos de negócios da empresa através do uso da tecnologia da informação.

Segundo Abreu *et. al.* (2019), a expressão terceirização de processos de negócios pode ser conceituada como sendo uma modalidade de terceirização de serviços transacionais, isto é, aqueles que não fazem parte do “DNA” da empresa, isto é, não se trata da principal atividade realizada pela organização, mas, que possui a sua devida importância, inclusive podendo influenciar diretamente nos resultados. Por esta razão, são relevantes e em decorrência disto, a empresa decide contratar uma outra empresa para realiza-los de modo satisfatório, tendo como principal característica a ausência de interferência humana, pois a atividade é toda automatizada.

Partindo desse pressuposto, Wildauer (2018) comenta que independentemente do tamanho da empresa, algumas atividades necessárias possuem “pouco valor” à empresa, mas, são necessárias para o seu funcionamento, pois influenciam na prestação do serviço e no nível de satisfação que o consumidor terá. Por esta razão, as entidades devem estudar a possibilidade de terceiriza-las, com o objetivo de cortar custos e possuir um serviço mais sistematizado. Isso fica evidente quando se analisa a declaração do autor supracitado

[...] Muitas empresas possuem elevados custos com atividades que não fazem parte do seu DNA, ou seja, não é a atividade principal do seu negócio. Por esta razão, devem planejar, organizar e principalmente efetivar a terceirização de processos de negócios, conforme a sua realidade. Isso se justifica porque esse modelo de gerenciamento permite que a organização concentre os seus esforços e recursos na sua principal atividade, enquanto a empresa interposta irá se dedicar exclusivamente na automatização de sistemas, estratégias, emprego de tecnologias e expertise que visem realizar a atividade de um setor específico da empresa sem a presença humana, mas, garantindo a qualidade e a eficácia da prestação do serviço (WILDAUER, 2018, p. 67)

Percebe-se que o BPO não é uma simples terceirização, muito pelo contrário ele cuida diretamente de departamentos e/ou setores específicos da empresa, com o objetivo de alcançar metas e proporcionar aos gestores maior tranquilidade para concentrar seu trabalho em outras variáveis que estão correlacionadas ao seu modelo de gestão de negócios, como também ampliar a sua visão sobre o real cenário da sua empresa e o seu posicionamento no mercado, além de contribuir para subsidiar os processos de tomadas de decisão. Geralmente, o BPO dá uma atenção especial as atividades administrativas e financeiras através do emprego de tecnologias que permitem a automatização das tarefas e a eficácia dos resultados (SORDI, 2017).

Donati (2017) comenta que o BPO possui um diferencial que consiste no fato de poder contar com o auxílio profissional de uma empresa terceirizada, ou seja, a entidade interposta que desenvolveu a tecnologia implantada na empresa contratada tem a obrigação de prestar a devida assistência técnica diante de possíveis falhas ou problemas. Além disso, geralmente nos primeiros dias ou semanas e, dependendo da complexidade tecnológica implementada poderá disponibilizar profissionais que darão o devido treinamento para capacitar os colaboradores da contratante para manusear os sistemas ou tecnologias adquiridas. Todas essas questões devem ser postas em contrato firmado entre partes, com o objetivo de evitar futuras lides processuais,

uma vez que se trata de transferência de tecnologias através de contratos, acordos ou parcerias entre os partícipes

Dando ênfase ao assunto, Moura (2017) destaca que não se deve confundir o BPO com a terceirização convencional. Embora ainda hoje seja comum a utilização dos termos como se fossem sinônimos ou constantemente sejam utilizados erroneamente para designar o mesmo objetivo, destaca-se que possuem uma grande diferença entre ambos. A terceirização convencional se caracteriza pela simples contratação de uma outra empresa para realizar serviços de uma atividade não-essencial como, por exemplo, citam-se: limpeza e segurança. Já o BPO emprega um tipo de serviço específico à empresa através do desenvolvimento de projeto que envolve o emprego de tecnologias, elaboração de estratégias em cada etapa, automatização e expertise de todo processo. Além disso, possibilita o cliente avaliar a prestação do serviço, com o objetivo de aperfeiçoar as suas etapas.

Um bom exemplo a ser citado de como o BPO ao ser implementado numa organização proporcionar uma maior dinâmica dos processos e das atividades administrativas e financeiras, assim como permite maior eficácia dos resultados é o Setor de Recursos Humanos. Normalmente esse departamento possui uma grande quantidade de papéis que fazem menção aos dados e históricos dos colaboradores, tais como: férias, contratação, pagamento de 13º salário, dentre outros. Com a implementação do BPO, todas essas informações serão concentradas num banco de dados, o trabalho que antes era realizado por uma equipe fica sistematizado. Basta um único colaborador lançar a informação no sistema, que pode ser compartilhado em rede juntamente com os gestores da empresa que quiserem possuir acesso à esse tipo de informação.

Alguns sistemas criados podem atuar na consolidação de dados e/ou informação acerca de processos de recrutação, no qual os candidatos preenchem um formulário *on line* ou anexam os seus currículos. O departamento de recursos humanos analisa e, posteriormente, pode selecionar os candidatos para uma entrevista eletrônica, ou então, para outras partes do processo seletivo. De tal forma, que os gestores podem acompanhar em tempo real todo o processo de contratação, opinar, direcionar e principalmente decidir qual candidato será contratado. Isso viabiliza a diminuição de custos com o processo de recrutamento físico, concede maior celeridade na escolha, consolida dados e/ou informações dos candidatos e a partir do momento e que novas vagas forem surgindo a empresa poderá entrar em contato para efetivar a contratação sem a necessidade de fazer um novo seletivo (DONATI, 2017).

Vale ressaltar que não é tarefa fácil proceder com a escolha de uma empresa que irá proceder com a implementação do BPO, pois isso irá impactar diretamente no desenvolvimento das atividades do negócio e, consecutivamente, nos resultados obtidos. Portanto, é sempre recomendável antes de qualquer decisão, primeiramente fazer um planejamento para saber as reais necessidades da organização, posteriormente, deve haver uma preparação para receber a tecnologia que será implementada e, por fim, analisar as empresas disponíveis no mercado. Um dos aspectos cruciais é levantar dados e/ou informações dos serviços prestados, o tipo de tecnologia a ser implementada, como também saber se irá garantir a integração com as demais atividades desenvolvidas. Todos esses cuidados são extremamente importantes para não correr o risco de fazer um investimento que não proporcionará benefícios (ABREU, *et. al*, 2019).

Outro aspecto importante no tocante as medidas a serem tomadas antes de contratar alguma empresa que implementará o BPO consiste em: a) esquematizar a estrutura da organização e identifica o que pode ser terceirizado, pois isso irá influenciar diretamente no custo de implementação; buscar os líderes de mercado que oferecem o BPO em cada área, inclusive referência junto a outras empresas que utilizam os mesmos serviços a serem adquiridos; c) estabelecer prazos para que a empresas possa se apropriar da tecnologia, garantindo a sua integração com as demais atividades; necessidade de adaptação da empresas aos critérios do BPO e, por fim, e) criar mecanismos que possam monitorar e avaliar os

resultados que a empresa passou a ter com a terceirização dos processos de negócios. Num primeiro momento essa avaliação pode ser feita quinzenalmente ou mensalmente e com o decorrer do tempo estabelecer prazos maiores (SOARES, 2017).

2.2 Principais vantagens e desvantagens do BPO

No ponto de vista de Lage (2021), o BPO não é uma terceirização convencional. Muito pelo contrário, ele se configura como uma ferramenta capaz gerenciar determinados setores ou departamentos de modo informatizado, diminuindo custos e produzindo resultados satisfatórios. Por esta razão, esse método de gerenciamento de negócios é uma garantia de atualizações positivas à empresa, que poderá contar com esse apoio para potencializar e dar novos rumos ao seu negócio. Diante disso, cita-se a seguir algumas das principais vantagens ao implementar a Terceirização de Processos de Negócios.

Quadro 1: Principais vantagens do BPO.

VANTAGENS	CARACTERÍSTICAS
Otimização do tempo:	Ao delegar atividades-meio para outras empresas, os colaboradores da contratante possuem mais tempo para se dedicarem as atividades principais. Isso proporciona aumento da qualidade do trabalho e serviços prestados, como também impedi que determinados funcionários ou setores estejam sobrecarregados
Economia:	Essa pode ser considerada uma das principais vantagens porque os custos fixos com funcionários poderão ser substituídos por custos variáveis, conforme a demanda. O trabalho manual que antes realizado por certa quantidade de funcionários pode ser substituído por sistemas. Isso permite uma economicidade principalmente com os encargos trabalhistas, que não mais estarão sob sua responsabilidade.
Conhecimento específico:	Viabiliza a prestação de um serviço especializado em cada atividade produzida e o melhor de tudo com experiência e eficácia nos processos. Isso irá refletir significativamente na dinâmica das atividades correlacionadas e, posteriormente, no nível de satisfação do consumidor final.
Automação das atividades:	Apesar de requerer um investimento inicial considerado “alto”, pelo fato de que antes de implementar o BPO é necessário primeiramente que a empresa se prepare com a aquisição de determinados equipamentos de tecnologia da informação que venham estar interligados com os sistemas dos processos. O custo-benefício a médio e longo prazo são plenamente proporcionais, principalmente quando as receitas aumentam. A automação das atividades exige capacitação dos profissionais, mas, reduz os custos operacionais.

Lages (2021, p. 99).

Vale ressaltar que muitos desses benefícios acima citados poderão aparecer depois de um longo período de tempo. Contudo, em outras empresas essas vantagens podem ser mais perceptíveis num primeiro momento. Tudo vai depender primordialmente do planejamento e da preparação que organização teve para receber o BPO, da escolha feita pela empresa contratada ao contratar a empresa interposta, mas, também pela receptividade dos profissionais

com o emprego da nova tecnologia e do modo como os processos internos serão a partir daquele momento gerenciado. Aliás, dependendo do impacto proporcionado algumas organizações terão que remodelar a sua cultura organizacional para se adaptar o quanto antes com essa nova realidade no tocante ao gerenciamento de processos de negócios.

Segundo Machado et. al. (2019), apesar do Business Process Outsourcing apresentar muitos benefícios, esse modelo de gerenciamento de negócios com base na terceirização também possui alguns problemas. É muito importante os gestores da empresa terem essa compreensão para saber se realmente vale a pena fazer esse tipo de investimento, do contrário poderão ter um custo alto com pouco retorno. Ou seja, é um conjunto de variáveis que devem ser muito bem analisadas antes de tomar a decisão. Diante disso, destaca-se a seguir algumas das principais desvantagens do BPO.

Quadro 2: Principais desvantagens do BPO.

DESVANTAGENS	CARACTERÍSTICAS
Despesas ocultas:	A maioria das empresas recorrem ao BPO para reduzir custos. No entanto, algumas despesas podem estar ocultas como, por exemplo, citam-se: capacitação dos colaboradores da empresa contratante que irão manusear os sistemas tecnológicos a serem implantados. A solicitação de aditivos de prazo e valor por parte da contratada no decorrer do contrato, como também outras despesas quando houver a necessidade de adaptar os sistemas as situações externas do mercado (guerra, pandemia, aumento do preço do dólar, dentre outros).
Problemas de comunicação:	Esse é considerado um dos principais gargalos ao terceirizar algumas atividades da empresa, principalmente quando a contratada faz a implementação de tecnologias que irão fazer parte do cotidiano da empresa contratante. É preciso que os sistemas tenham comunicação com outros setores da organização, como também a prestação de assistência técnica seja rápida e eficaz ao surgirem problemas. Qualquer falha no processo de comunicação poderá comprometer a qualidade do serviço e gerar insatisfação no consumidor final.
Perda de controle:	A partir do momento em que a empresa decide terceirizar algumas das suas atividades por mais simples que seja, ela passa a perder o controle. Diante disso, torna-se muito importante que haja um fiscal de contrato atuante, ou a organização possua um departamento de controle interno, com o objetivo de acompanhar a empresa contratada e a sua respectiva prestação de serviço. A ausência desses mecanismos poderá deixar a contratante vulnerável aos serviços da contratada.
Dependência da tecnologia;	Muitas empresas que planejam terceirizar as suas atividades através do BPO devem sempre possuir um “plano B”, ou seja, uma outra forma de operar sem o emprego da tecnologia implantada. Isso se justifica porque nos casos em que não houver internet, ou o sistema, ou equipamento tecnológico apresentar defeitos, o serviço será feito. Porém, com o emprego de outros métodos, assim a empresa contratante não ficará refém das tecnologias implementadas.

Lages (2021, p. 99).

Para Farias (2021), outra desvantagem do uso do BPO nas organizações consiste no fato haver uma dependência da empresa interposta que ficará responsável pela realização dos serviços contábeis-financeiros, ou então, administrativos ou recursos humanos terceirizados. Por conta disso, torna-se recomendável que a empresa contratante possa ter mecanismo de controle interno, com o objetivo de acompanhar e analisar o trabalho produzido pela terceirizada.

Outra desvantagem da implantação do BPO nas organizações são os custos iniciais num primeiro momento, pois a empresa contratante poderá ter que melhorar a sua infraestrutura no tocante a aquisição de aparelhos tecnológicos para que os setores possam se comunicar entre si e com o departamento terceirizado (administrativo-financeiro) (SANTANA; SOUSA, 2021).

Diante do exposto, verifica-se que o BPO possui algumas desvantagens que podem impactar significativamente no andamento dos negócios da empresa contratante. Por essa razão, os gestores devem possuir a capacidade de assumir riscos ao terceirizar determinadas atividades. Quando os problemas ou as desvantagens começam a se repetir com certa frequência, trazendo perdas ou prejuízos a organização é sinal de que algo deu errado e, portanto, não é conveniente persistir no erro porque o andamento do negócio pode ficar ainda mais comprometido.

2.3 Características das micro empresas e empresas de pequeno porte no Brasil

De acordo com Crepaldi (2017), ainda hoje é muito comum as pessoas utilizarem as terminologias micro empresas e empresas de pequeno porte como se fossem a mesma coisa. Porém, convém destacar que esses modelos de negócios possuem diferença, que serve para caracteriza-los de modo específico. A Lei Complementar nº 123/2006 é contundente ao afirmar que a variável faturamento anual é um dos principais fatores que separam para diferenciar os pequenos empreendimentos no país. Isto fica evidente no quadro abaixo.

Quadro 03: Classificação dos pequenos negócios

TIPOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS	FATURAMENTO ANUAL
Micro empreendedor individual	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00
Pequeno produtor rural	Até 4.800.000,00

Fonte: Crepaldi (2017, p. 62).

O pequeno negócio pode ser subdividido em quatro segmentos, levando em consideração o critério faturamento anual, isto com base no que determina a Lei Complementar nº 123/2006 que regulamenta e institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em todo o âmbito do território nacional. Assim sendo, verifica-se também que o pequeno negócio pode ser gerido e executado de modo individual, assim como ter uma quantidade específica de funcionários, bem como uma especificidade na estruturação e nos maquinários, que são outros elementos que servem para caracterizar o pequeno negócio, conforme legislação supracitada (GONZALEZ, 2020).

Segundo dados do extinto Ministério da Economia (2022) existem aproximadamente 18,5 milhões de pequenos negócios no Brasil. São dados que revelam a força do empreendedorismo no país, principalmente num cenário de crise econômica oriunda da pós pandemia da COVID 19 em que muitas pessoas perderam os seus empregos e com as verbas indenizatórias decorrentes da legislação trabalhista resolveram montar o seu próprio negócio.

Dados do SEBARE (2022)), evidenciam que as micro empresas e as empresas de pequeno juntamente com o microempreendedor individual são responsáveis por cerca de 72%

dos empregos gerados no país. Somente no primeiro semestre de 2022 essas entidades chegaram a representar 30% do Produto Interno Bruto (PIB), tendo uma participação direta na geração de emprego e renda, além de proporcionar uma nova dinâmica a economia do Brasil.

Isso denota a necessidade de o Estado fomentar políticas públicas que incentivem a abertura e a manutenção dos pequenos negócios no país, sejam eles: individuais, microempresas ou empresas de pequeno porte. Infelizmente, o tempo de vida útil dos pequenos negócios no Brasil é curto, gira em torno de aproximadamente três anos. Muito disso, se deve ao fato de que os empreendedores necessitam ter conhecimento de gestão para se manter vivos no competitivo mercado globalizado, pois hoje os seus concorrentes não são mais aqueles que residem nas proximidades do seu estabelecimento comercial, mas, são principalmente os que estão longe. Mas, pelo fato de possuírem estrutura, logística e principalmente capacidade de gestão conseguem oferecer produtos e serviços bem mais vantajosos.

De acordo com o Piasentini et. al. (2022), são muitos os fatores que levam a mortalidade das microempresas e das empresas de pequeno porte, dentre outros, destacam-se os seguintes: a) falta de pesquisas e capacidade de inovação (analisar o mercado e verificar se aquele produto e/ou serviço que a empresa irá oferecer terá aceitabilidade e compreender o seu ciclo de vida para com base nessas informações inovar sempre que possível); b) ausência de recursos (normalmente é reflexo do mau investimento, dos elevados custos e das poucas receitas captadas e c) mão de obra especializada (independente do porte da empresa, bem como do produto e/ou serviço oferecido a qualificação dos profissionais é fator fundamental para que a empresa possa ter êxito em seus negócios).

Diante desse cenário desafiador às micro empresas e às empresas de pequeno porte, destaca-se que algumas medidas podem ser tomadas com o objetivo de dar novos rumos ao seu modelo de negócios, como é o caso do BPO, que dependendo da realizada da organização pode ser a melhor saída para superar as dificuldades do momento e alavancar o gerenciamento das empresas, proporcionando assim resultados satisfatórios.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o alcance dos objetivos traçados no presente trabalho, utilizou-se o tipo de pesquisa transversal-prospectiva, com estudo de caso descritivo-exploratório e abordagem quantitativo-qualitativa com estudo de caso descritivo, pois apresenta maior confiabilidade ao estudo proposto (LAKATOS, 2016). Haja vista, que permite analisar a importância do *Business Process Outsourcing* como ferramenta de controle e crescimento de micro e pequenas empresas

O método quantitativo-qualitativa emprega, na sua generalidade, procedimentos concretos e interpretativos, experimentais ou não, com valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados (privilegia a análise de caso ou conteúdo) e a atuação nos níveis de realidade. Portanto, utilizou-se o método quantitativo-qualitativo na categoria de pesquisa do consumidor estabelecida por Middleton (2015) usada para segmentação e posicionamento.

A coleta de dados foi realizada no período de 01 a 15/04/2023 com 20 (vinte) gestores de micro empresas e empresas de pequeno porte, localizadas na cidade de São Luís/MA que implementaram o BPO na sua organização. Estas, por sua vez, possuem diferentes segmentos do mercado, pois pretende-se verificar como o uso dessa ferramenta é importante para dar novos rumos no gerenciamento dos negócios. Ressalta-se que como o questionário foi aplicado com diferentes gestores de empresas dos mais variados ramos possibilitou uma melhor compreensão acerca do uso do BPO e, como esta técnica deu novos rumos no andamento dos negócios das empresas.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário semiestruturado (Apêndice A), contendo 11 (perguntas) perguntas abertas e fechadas, visando traçar um perfil

sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO nas suas respectivas empresas, analisar a percepção desses profissionais no que diz respeito as principais vantagens e desvantagens que o BPO proporcionou para a eficácia do controle e do crescimento da empresa e avaliar o nível de satisfação dos gestores com a respectiva ferramenta,

A análise dos dados deu-se mediante ao uso do *software* Excel para registrar o tabelamento e transcrição dos dados e das informações colhidas. Posteriormente, foram evidenciados através de gráficos que denotam as respostas dos gestores. Em seguida, os dados apresentados foram subsidiados com o ponto de vista dos autores especialistas da área.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na pesquisa realizada, destaca-se que emergiriam três categorias que compõem os resultados e discussões deste estudo, são elas: categoria a) perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO nas suas respectivas empresas; categoria b) principais benefícios e dificuldades encontradas para implementar o BPO, com vistas a eficácia do controle e do crescimento da empresa e categoria c) nível de satisfação dos gestores com o BPO.

Categoria A) Perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO nas suas respectivas empresas.

Uma importante informação no contexto da pesquisa é o perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO na sua empresa, uma vez que esses dados influenciam diretamente na percepção que possuem sobre o uso desta ferramenta para gerenciamento das atividades-meio e crescimento do negócio.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico

VARIÁVEIS	Nº	%
SEXO		
Masculino	16	80%
Feminino	4	20%
FAIXA ETÁRIA		
Até 20 anos	4	20%
De 21 à 40 anos	8	40%
De 41 à 60 anos	6	30%
Acima de 60 anos	2	10%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE		
Superior Incompleto	4	20%
Superior Completo	6	30%
Pós-graduado	10	50%
LOCAL DE ORIGEM		
São Luís	12	60%
Outros Municípios	8	40%
EXPERIÊNCIA GESTÃO DA QUALIDADE		
Entre 1 e 3 anos	14	70%
Entre 3 e 5 anos	4	20%
Acima de 5 anos	2	10%

Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

De acordo com os dados da Tabela 1, observa-se que a maior parcela dos gestores de micro empresas e empresas de pequeno porte que implementaram o BPO no seu negócio é do sexo masculino, apresentando na pesquisa um percentual médio de 80%. O sexo feminino teve apenas um percentual médio 20%.

Isso denota que os cargos gerenciais nas empresas do país, independentemente do tamanho do negócio ainda possuem uma predominância do sexo masculino. Muito embora nos últimos anos a presença do sexo feminino tenha crescido nas gestões dos diferentes modelos de negócios, esse espaço continua sendo um universo acentuadamente frequentado pelos homens. É fruto de uma sociedade que durante muito tempo foi marcada pelo patrimonialismo, onde o homem era o representante legal da família, dos bens e da vida pública. Outro fator que reforça os dados acima é que durante muito tempo os cursos nas áreas das Ciências Sociais foi frequentado por homens. Assim sendo, esse grupo saiu na frente no que diz respeito a preparação para ocupar esses espaços no mercado de trabalho (FARIA; ARAÚJO, 2023).

Com relação a faixa etária, destaca-se que um número expressivo de gestores empresariais que implementaram o BPO na sua empresa possui entre 41 e 60 anos, apresentando na pesquisa um percentual médio de 40%. As demais variáveis tiveram os seguintes percentuais médios: entre 41 e 60 anos (30%), até 20 anos (20%) e acima de 60 anos (10%).

Chama-se atenção para o crescimento do número de gestores mais novos que resolveram implementar a ferramenta do BPO no seu negócio, com o objetivo de obter maior controle e eficácia das suas atividades administrativas-financeiras, como também direcionar os seus esforços as atividades finalísticas, pois a soma das variáveis até 20 anos (20%) e entre 21 e 40 anos (40%) teve um percentual médio de 60% do total.

Os dados supracitados evidenciam que os gestores empresariais considerados “mais novos” possuem uma maior tendência para implementar novas ferramentas tecnológicas que visem aperfeiçoar o andamento dos seus negócios. Muito disso se justifica porque alguns deles nasceram já na chamada era digital, em que o emprego de tecnologias da informação é algo que está diretamente relacionado ao seu cotidiano. Por outro lado, os gestores com mais idade e que nunca tiveram contato com as ferramentas tecnológicas, tendem a apresentar certa resistência a sua utilização no primeiro momento, pois se acostumaram a realizar as suas atividades de modo manual. Porém, ao tomar conhecimento dos benefícios que podem trazer se tornam mais flexíveis (SANTANA, 2020).

No que diz respeito ao nível de escolaridade, evidencia-se que 50% dos gestores das micro empresas ou empresas de pequeno porte que implementaram o BPO são pós-graduados. Enquanto, 30% possui o ensino superior completo e 20% relatou que não concluiu o ensino superior. Os dados revelam que o respectivo público-alvo possui um nível de escolaridade bastante acentuado, pois praticamente a metade possui pós-graduação, como também possuem acesso à informação. Ou seja, são profissionais que se preparam devidamente para ocupar essa posição. Alguns inclusive são proprietários dos seus negócios.

Segundo Chiavenato (2016), quanto mais o profissional se especializar na sua respectiva área de atuação, a tendência é que adquira mais conhecimento, habilidades e experiências para desenvolver o seu trabalho com segurança e eficácia. Assim sendo, torna-se extremamente importante que os gestores empresariais busquem especializar a sua mão de obra no tocante as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado. Isso é importante para se manter sempre atualizado e levar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Outra informação interessante no contexto da pesquisa consiste no fato de 60% dos gestores pesquisados são oriundos da capital maranhense, e que 40% são naturais de outras cidades do interior do Estado do Maranhão (Pinheiro, Imperatriz, Caxias, dentre outras) ou de outras cidades do país, com destaque para região norte e nordeste (Ceará, Piauí, Pernambuco). Ressalta-se que os gestores empresariais pertencentes ao último grupo relataram, durante a pesquisa de campo, que já haviam tido contato com a ferramenta BPO em outras cidades e que isso ajudou a facilitar a sua implementação na atual empresa em que gere o andamento dos negócios.

Diante desse cenário, os respectivos gestores podem agregar conhecimento, experiências e encorajar aqueles gestores que nunca tiveram contato com o BPO ou que possuem resistência em usar essa ferramenta tecnológica a fazê-lo diante dos muitos benefícios que podem acrescentar.

Contudo, Donati (2017) é contundente ao afirmar que apesar de o BPO ser uma ferramenta que produz muitos benefícios, torna-se importante conhecê-la mais profundamente para saber se realmente o negócio está precisando da sua implementação e que tipo de impacto poderá ocasionar após a sua caso seja implementado. Isso se justifica porque em determinadas circunstância seja mais prioritário realizar outros investimentos em diferentes segmentos da empresa do que nas áreas administrativa e contábil.

Com relação ao tempo de experiência com o BPO, destaca-se que 70% dos gestores possuem entre 1 e 3 anos de experiência com a implementação do BPO na sua empresa. Enquanto que 20% possui entre 3 e 5 anos e somente 10% possui mais de 5 anos de experiência com BPO nas atividades administrativas e financeiras.

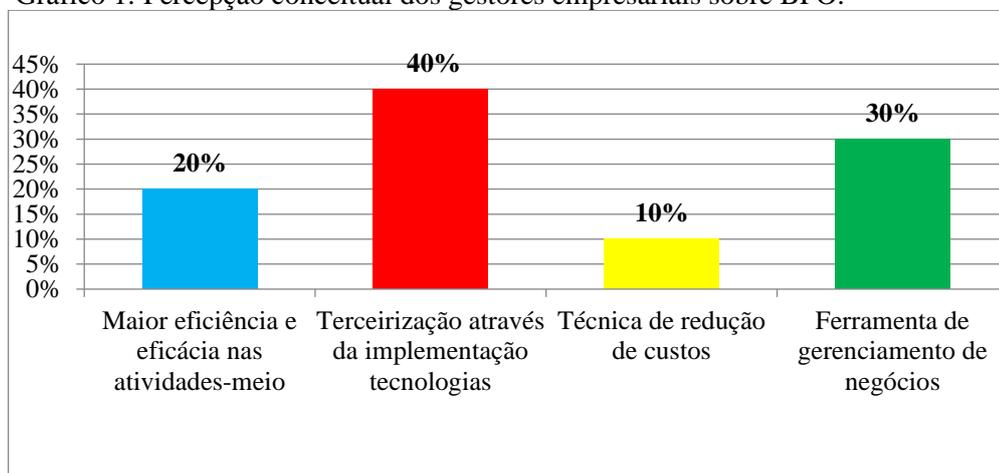
Quanto mais tempo, o profissional tiver contato com determinada ferramenta tecnológica, a tendência é que exerça pleno domínio sobre a sua utilização. Com o BPO não é diferente, o fato de atividades-meio serem terceirizadas, inclusive com o uso de sistemas tecnológicos requer dos colaboradores da empresa uma nova adaptação na rotina das atividades, isso é algo que se aperfeiçoa com o tempo e o uso diário.

Conhecer o perfil sociodemográfico dos gestores das micro empresas e empresas de pequeno porte, que implementaram o BPO no seu modelo de negócio é de fundamental importância para compreender a sua percepção e análise acerca das principais vantagens e desvantagens proporcionadas por essa ferramenta no andamento das atividade do seu empreendimento.

Categoria B) Principais vantagens e desvantagens que o BPO após ser implementado proporcionou para a eficácia do controle e do crescimento da empresa

Tendo em vista uma melhor compreensão acerca dos principais benefícios e dificuldades encontradas para implementar o BPO nas suas respectivas empresas, torna-se conveniente nesse primeiro momento destacar a percepção conceitual dos gestores acerca do *Business Process Outsourcing* (BPO).

Gráfico 1: Percepção conceitual dos gestores empresariais sobre BPO.



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

Conforme pode ser verificado no gráfico 1, a maior parcela dos gestores pesquisados associam o conceito de *Business Process Outsourcing* (BPO), com o processo de terceirização através da implementação de tecnologias que viabilizem maior gerenciamento das atividades-meio, a saber, administrativo, financeiro, recursos humanos, dentre outras.

De acordo com Santana (2020), o BPO consiste num processo de cunho empresarial, que possui como principal característica a terceirização de atividades não essenciais, embora muito importantes, isto é, aquelas que consideradas não finalísticas. São realizadas por um terceiro externo à empresa contratante com o emprego de tecnologias (sistemas, software), com a finalidade de proporcionar um serviço mais especializado à empresa tomadora dos serviços, de modo que consiga reduzir custos e focar na sua atividade-fim.

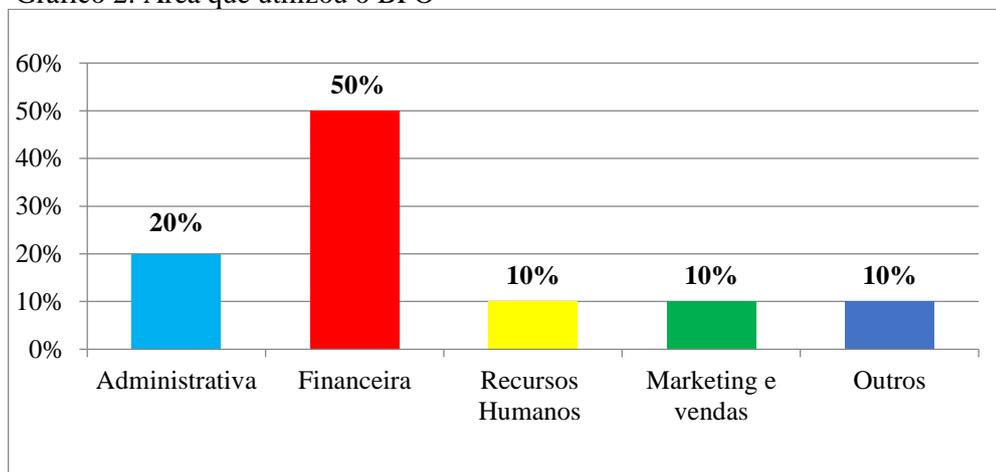
As demais variáveis apresentaram os seguintes percentuais médios segundo a percepção conceitual dos gestores sobre o BPO: ferramenta de gerenciamento de negócios 30%; maior eficiência e eficácia nas atividades-meios (20%) e técnica de redução de custos (10%).

Para Soares (2017), o conceito de BPO perpassa diretamente pela ideia de ferramenta de gerenciamento de negócio, pois é exatamente isso que acaba fazendo, ou seja, auxilia o gestor a fazer a gestão do seu empreendimento de modo mais seguro, célere e menos custoso possível.

Diante do exposto, observa-se que a percepção conceitual dos gestores pesquisados sobre o *Business Process Outsourcing* (BPO) é condizente com o ponto de vista de alguns dos principais autores especialistas da área. Ter a compreensão do que é a ferramenta é muito importante para que a sua implantação seja feita dentro de um contexto de harmonização com as atividades da empresa.

Na sequência deste estudo, os gestores empresariais relataram qual foi a área da empresa que recebeu o BPO, conforme pode ser observado no gráfico abaixo ilustrado.

Gráfico 2: Área que utilizou o BPO



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

Verifica-se que a metade dos gestores pesquisados (50%) relatou que implementou o BPO na sua empresa na área contábil-financeira. Diante disso, nota-se que essa ferramenta apesar de poder ser utilizada em outros segmentos da organização possui uma prevalência maior nas atividades que envolvem a contabilidade.

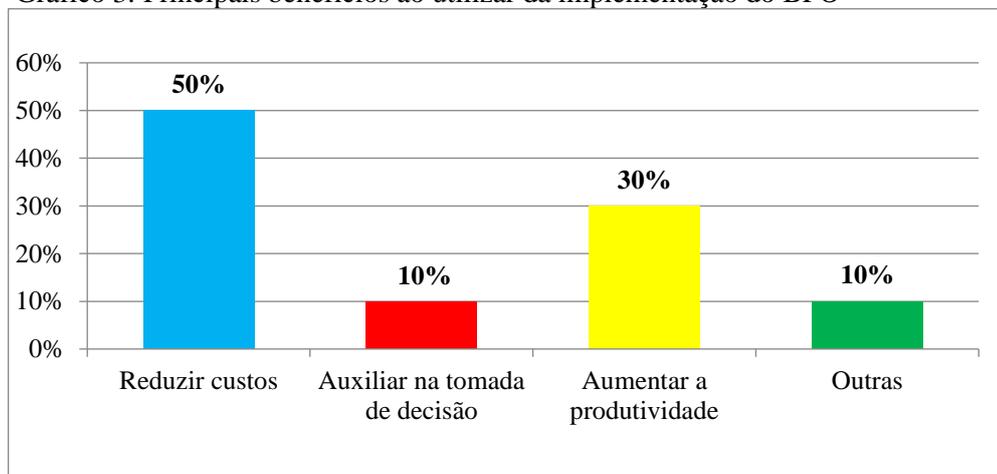
Marques (2022) destaca que o BPO é uma importante ferramenta de gerenciamento do negócio para redução de custos e viabilidade de crescimento da organização, principalmente quando é utilizada na área contábil-financeira, pois auxilia diretamente no controle de fluxo de caixa, gestão de contas a pagar e a receber, emissão de boletos e notas fiscais, gestão de documentos financeiros, relatórios contábeis, fechamento do caixa, dentre outras.

As demais variáveis apresentaram percentuais médios mais abaixo, tais como: área administrativa (20%), marketing e vendas, recursos humanos e outras obtiveram 10% cada, segundo as respostas dos gestores empresariais acerca do segmento que recebeu o BPO.

Apesar de o BPO ser utilizada em muitas empresas na área contábil-financeira, observa-se que esta ferramenta também passou a ser utilizada em outros departamentos empresariais, tais como: administrativo, recursos humanos, marketing e vendas. Tudo vai depender basicamente do que o gestor deseja alcançar como, por exemplo, cita-se diminuir os custos do processo de contratação e seleção de pessoas para compor o quadro de funcionários da empresa, ou controlar os gastos com o departamento de marketing para potencializar as vendas.

Posteriormente, são evidenciados os principais benefícios que a implementação do BPO proporcionou às empresas, conforme destacado no gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3: Principais benefícios ao utilizar da implementação do BPO



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

De acordo com os dados do gráfico 3, a redução dos custos foi apontada por praticamente a metade dos gestores empresariais (50%), como sendo o principal benefício da implementação do BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequeno porte.

Isso se torna relevante para o bom andamento do negócio porque os pequenos estabelecimentos acabam competindo com as grandes empresas, o que se configura uma disputa fora indesejável porque as grandes empresas possuem um poder de barganha no mercado maior. Por exemplo, cita-se a sua linha de produção que é de larga escala, vendem em maior quantidade e, portanto, repassam um valor menor para o seu consumidor final.

Com a implementação do BPO no departamento contábil, a redução dos custos diminuiu porque a empresa contratante não terá mais que arcar com os custos do quadro pessoal, que ficará com a empresa interposta (férias, décimo terceiro salário, recolhimento de FGTS, dentre outros). Além disso, como acontece a implementação de tecnologias ocorre uma redução de custos no tocante ao material de expediente, no quadro de funcionários, pois o serviço antes que era feito por três e quatro colaboradores será feito por um ou no máximo dois. Enfim, são muitos os benefícios a serem apontados, tudo vai depender de que e de como o gestor pretende utilizar a ferramenta do BPO (GONZALEZ, 2020).

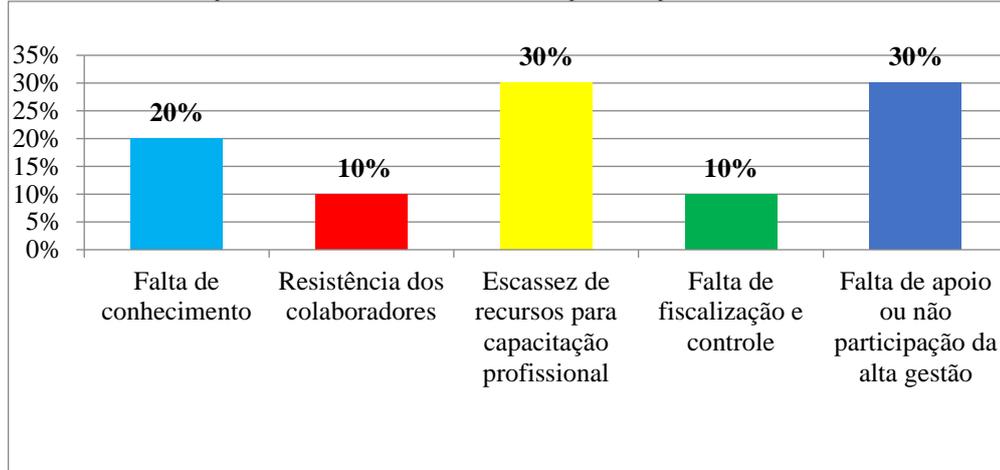
As demais variáveis apresentaram os seguintes percentuais médios: aumento da produtividade 30%, auxílio no processo de tomada de decisão 10% e outras (10%), com destaque para cobrança de clientes inadimplentes, gestão da documentação (demonstrações contábeis) e viabilidade do fluxo de caixa para realização de outras atividades-fim.

Nesse sentido, Souza (2021) destaca que a redução dos custos acontece porque a ideia do BPO Financeiro é que a atividade ser realizada por um profissional especialista, o que

consecutivamente faz aumentar a produtividade ad empresa. Além disso, implementa boas prática do mercado e resolução de problemas financeiros como contas a pagar e receber durante um curto espaço de tempo, pois a ferramenta força o gestor a rever o seu planejamento estratégico e operacional para que o negócio seja conduzido em consonância com real cenário contábil-financeiro.

Numa outra vertente, os gestores empresariais relataram quais foram as principais dificuldades encontradas para implementar o BPO na sua micro ou pequena empresa, conforme pode ser observado no gráfico abaixo ilustrado.

Gráfico 4: Principais dificuldades encontradas para implementar o BPO



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

Com relação as principais dificuldades encontradas pelos gestores empresariais para implementar o BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequeno porte, destaca-se que houve um empate entre as variáveis “escassez de recursos para capacitação profissional” e “falta de apoio ou a não participação da alta gestão”, ambas obtiveram um percentual médio 30%.

Para Donati (2017), não basta apenas implementar o BPO na empresa, torna-se necessário num primeiro momento investigar se ela realmente está precisando e, posteriormente, preparar a empresa para receber esse método de terceirização que irá impactar as atividades e o andamento do negócio. Para tanto, a realização de investimentos em curso de capacitação é um fator fundamental para que os colaboradores possam ser preparados para interagir com a nova rotina de trabalhos, principalmente no que diz respeito aos dados fornecidos e enviados pelo departamento contábil-financeiro que recebeu o BPO.

Além disso, destaca-se que a participação da alta gestão é de fundamental importância em todo o processo de implementação e principalmente de acompanhamento diário das atividades realizadas pelo BPO, como também por aquelas que estão diretamente correlacionadas com o uso dessa ferramenta. Isso se justifica porque os dados e/ou informações geradas irão subsidiar o processo de tomada de decisão por parte dos respectivos gestores. Ou seja, o BPO contribui também para o gerenciamento do negócio (SOUZA, 2021).

Por exemplo, cita-se hipoteticamente que um empresa do setor logístico está tendo prejuízos financeiros por falhas no processo de distribuição dos produtos, por conta da frota que já está com o seu período de vida útil vencida. Embora a causa raiz do problema seja ocasionada pela atividade finalística, mas, precisamente, do setor de entrega que, por sua vez, está influenciando negativamente nas contas da empresa. O BPO poderá apresentar ao gestor possíveis soluções contábeis para resolver o problema como, por exemplo, citam-se: fazer uma economia de caixa durante um determinado período de tempo para efetivar a compra de novos veículos e lançar os dados no sistema para que o gestor acompanhe todo esse processo.

As demais variáveis tiveram os seguintes percentuais médios: falta de conhecimento 20%, resistência dos colaboradores 10% e falta de fiscalização e controle interno 10%.

Segundo Chiavenato (2016) é comum as pessoas apresentarem resistência ao novo, pelo fato de estarem acostumadas a fazer sempre do mesmo jeito. Porém, algumas mudanças são necessárias para forçar o crescimento e o desenvolvimento tanto do colaborador quanto da empresa. Quando se tem essa compreensão os processos de transformações são menos doloridos e os colaboradores se adaptam mais rapidamente ao novo. Para tanto, torna-se necessário buscar conhecimento e se preparar para a chegada do novo, o funcionário e a empresa que tem essa visão sempre está a frente dos seus concorrentes.

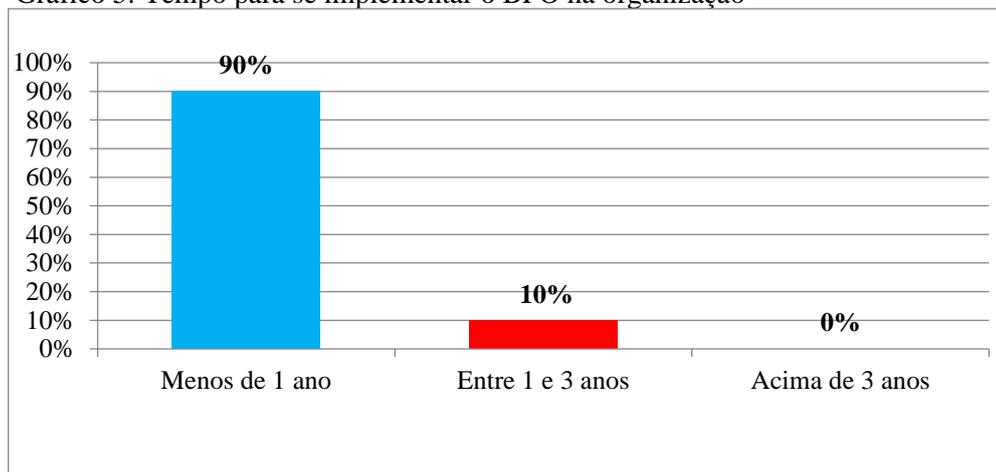
Enfim, as dificuldades encontradas foram muitas para implementar o BPO, porém, os benefícios a curto e médio prazos foram satisfatórios, contribuindo diretamente para redução dos custos e consecutivo crescimento da empresa.

Categoria C) nível de satisfação dos gestores com o BPO.

Tendo em vista uma melhor compreensão acerca do nível de satisfação dos gestores empresariais sobre a implementação do BPO nas suas respectivas microempresas e empresas de pequeno porte, como fatores preponderantes para viabilizar a redução dos custos e o consequente crescimento da organização, destaca-se a seguir o tempo médio que os gestores levaram para implementar a ferramenta, as possíveis estratégias para aperfeiçoar o seu uso. A Esses dois aspectos são fundamentais para compreender o nível de satisfação dos gestores com o BPO, conforme destacado a seguir.

Na sequência deste estudo, os gestores empresariais responderam acerca do tempo médio que levaram para implementar o BPO.

Gráfico 5: Tempo para se implementar o BPO na organização



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

Cumprir destacar que o tempo médio que os gestores levaram para implementar o BPO na sua respectiva microempresa e empresa de pequeno porte está diretamente relacionado a alguns aspectos essenciais, tais como: a missão, a visão e a cultura organizacional, quantidade de colaboradores, área em que foi implementada, dentre outros. Todos esses aspectos influenciam não apenas no tempo para implementar o BPO, mas, sobretudo, na receptividade e no uso da ferramenta a curto, a médio e a longo prazos.

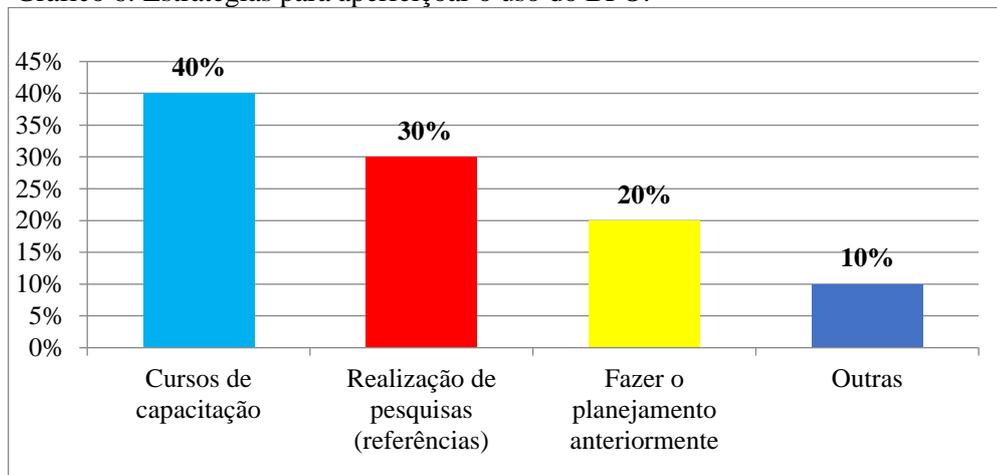
Segundo dados do gráfico 5, nota-se que a maior parcela dos gestores pesquisados levou menos de 1 ano para implementar o BPO. Apenas 10% afirmou que levou entre 1 e 3 anos para implementar o respectivo método de terceirização com o emprego de tecnologias. A variável acima de 3 anos não foi citada na pesquisa.

Marques (2022), destaca que o BPO é uma ferramenta que geralmente leva entre um a dois meses para ser implementada, pois o processo de terceirização acompanhado como emprego de tecnologias não é complexo, mas, requer que os demais departamentos e a gestão possam interagir com o departamento contábil, para assim melhor usufruir das suas vantagens.

O grupo de gestores que levou entre um a três anos para implementar a ferramenta, declaram na pesquisa que esse tempo todo foi devido a fatores ocorridos dentro da empresa que levou ao respectivo atraso, tais como resistência de alguns colaboradores, falta de apoio da alta gestão, necessidade de buscar referências sobre a empresa terceirizada que irá gerenciar o BPO no segmento contábil ou em outras áreas, dentre outros fatores.

A seguir os gestores apontaram algumas estratégias que podem ser utilizadas para aperfeiçoar a implementação do BPO nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, conforme consta no gráfico abaixo ilustrado.

Gráfico 6: Estratégias para aperfeiçoar o uso do BPO.



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

Para 40% dos gestores pesquisados o investimento em cursos de capacitação foi apontado como a principal estratégia a ser realizada para aperfeiçoar o uso do BPO nas microempresas e nas empresas de pequeno porte.

De acordo com Amaral (2021), o departamento contábil-financeiro geralmente é escolhido para receber o BPO, porém, ele sozinho fica obsoleto, isto é, torna-se necessário que os demais departamentos se comuniquem no sentido de fornecer e receber dados e/ou informações contábeis que permitirá identificar os principais problemas e, posteriormente, reduzir os custos. Nesse sentido, a realização de cursos de capacitação aos demais colaboradores da empresa é um fator preponderante para que aperfeiçoar o uso do BPO na organização.

Em segundo lugar como sendo a mais citada aparece variável realização de pesquisas, apresentando um percentual médio de 30%. Assim sendo, Machado (2019) destaca que é muito importante antes de implementar o BPO buscar referências sobre a empresa terceirizada, conhecer melhor outros trabalhos já realizados.

A realização de pesquisas na fase antecedente é de fundamental importância para saber se realmente esse método de gerenciamento através da terceirização de atividades-meio com o emprego de tecnologias necessita ser implementada, qual empresa deve ser contratada, se a empresa realmente está preparada para essa transformação e quais benefícios se pretendem alcançar como, por exemplo, cita-se a redução de custos e o crescimento. Essas reflexões são importantes para evitar a realização de investimento desnecessário para o momento, ou que não

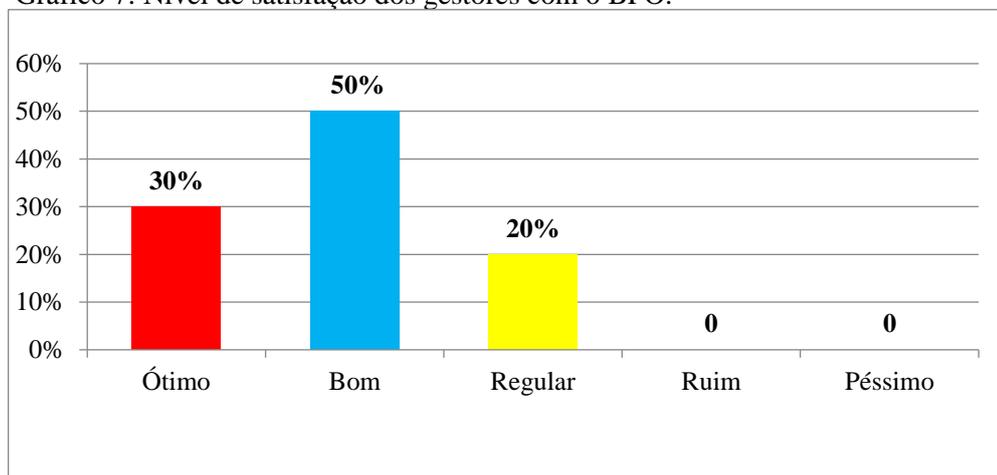
trará os resultados esperados, principalmente se a empresa contratante não se preparou para receber o BPPO (NASCIMENTO, 2016).

As demais variáveis apresentaram os seguintes percentuais médios: fazer o planejamento anteriormente 20% e outras 10%, com destaque para saber ouvir a opinião dos colaboradores sobre a real necessidade de implementar ou não o BPO.

Em determinadas situações o gestor da empresa deseja implementar o BPO, porém, torna-se relevante antes de tomar qualquer decisão fazer uma pesquisa interna para saber se realmente a organização necessita dessa ferramenta, pois de nada adianta terceirizar certos serviços correlacionados as atividades-meio e não existir uma coparticipação dos departamentos que realizam as atividades-fim. Essa interação é relevante para que a microempresa ou empresa de pequeno porte consiga reduzir os seus custos, ter mais controle sobre as suas atividades e, assim, viabilizar o seu crescimento.

Por fim, os gestores empresariais evidenciaram o seu nível de satisfação após a implementação do BPO, conforme observado no gráfico a seguir.

Gráfico 7: Nível de satisfação dos gestores com o BPO.



Fonte: Próprio autor (2023). Pesquisa de Campo (abr./2023).

A maior parcela dos gestores pesquisados tiveram um nível de satisfação positivo com relação a implementação do BPO na sua respectiva microempresa ou na sua empresa de pequeno porte, pois a soma das variáveis “bom” (50%) e ótimo (30%) juntas obtiveram um percentual médio de 80%. Ou seja, é um número expressivo, o que denota não apenas a aceitação com a ferramenta, mas, sobretudo, uma percepção salutar frente aos benefícios proporcionados a organização.

A variável regular obteve apenas 20% e as variáveis ruim e péssima não foram citadas na presente pesquisa.

Durante a pesquisa de campo, observou-se que o grupo de gestores que teve um nível de satisfação positiva no tocante a implementação do BPO na sua empresa deu-se por conta dos resultados benéficos que alcançaram, principalmente no que diz respeito a diminuição dos custos, o que consecutivamente impulsionou o crescimento das receitas.

Para Santana (2020), o BPO quando implementado no departamento contábil-financeiro de empresa visa exatamente ter maior controle das despesas, tendo em vista diminuir os custos, aumentar as receitas, o que consecutivamente colabora par ao crescimento da empresa.

Portanto, a percepção dos gestores acerca da implementação do BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequena porte tem sido bastante positiva. Muito disso, em detrimento dos resultado que alcançaram, o que pode servir de base e fonte de inspiração para outros gestores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a percepção dos gestores empresariais sobre a importância do *Business Process Outsourcing* como ferramenta de controle e crescimento de micro e pequenas empresas. Assim sendo, foi possível observar que o BPO se configura como um método de gestão que terceiriza um serviço relacionado as atividades-meio da organização, tais como: contábil-financeiro, recursos humanos, dentre outros, com o objetivo da gestão e os demais setores se dedicarem mais exclusivamente as atividades finalísticas.

É um método ousado e em determinadas circunstâncias complexo pelo fato de que todos os atores da empresa precisam está diretamente envolvido no processo de implementação do BPO, pois o departamento contábil que fora terceirizado irá emitir e receber dados e/ou informações dos demais setores da empresa. Isso geralmente é feito com o emprego de tecnologias da informação vise proporcionar maior segurança, eficiência e eficácia na prestação do serviço, com vistas a reduzir custos e viabilizar o crescimento e desenvolvimento da micro empresa e da empresa de pequeno porte.

Com base na pesquisa realizada, pôde-se constatar que o perfil sociodemográfico dos gestores que implementaram o BPO na sua microempresa ou na sua empresa de pequeno porte é formado na sua maioria por indivíduos do sexo masculino, com idade entre 21 e 40 anos, a maior parcela são pós-graduados, o que denota o alto índice de escolaridade e o acesso à informação. São naturais e residem na capital maranhense e possuem entre 1e 3 anos de experiência profissional.

A redução de custo foi apontada como o principal benefício da implementação do BPO às microempresas e as empresas de pequeno porte, o que denota a importância dessa ferramenta para adequada gestão do negócio, inclusive com a possibilidade de aumentar a sua competitividade no mercado frente aos seus concorrentes. Por outro lado, a escassez recursos para investir em cursos de capacitação e a falta de apoio da alta gestão foram apontadas como as principais dificuldades que os gestores empresariais tiveram para implementar o BPO. Este, por sua vez, leva pouco tempo para ser implementado na empresa, geralmente o prazo é de um a dois meses.

Contudo, torna-se necessário a realização de algumas estratégias para aperfeiçoar o uso do BPO, tais como: cursos de capacitação e fazer pesquisas anteriormente, isto é, buscar referências sobre a empresa terceirizada que implantará o BPO. Isso se justifica porque a empresa contratada irá cuidar de uma atividade-meio de extrema importância para empresa que o departamento contábil-financeiro, dentre outros, conforme a necessidade do gestor.

Por fim, conclui-se o presente artigo ciente de que o BPO é uma ferramenta que pode contribuir significativamente para redução dos custos e, posterior, crescimento das microempresas e das empresas de pequeno porte. Haja vista, que emprega terceirizada utiliza tecnologias no desenvolvimento das suas atividades proporcionando maior dinâmica, segurança, rapidez, eficiência e eficácia nos processos de envio de dados e/ou informações aos demais departamentos da empresa contratante. Esse cenário possibilita o gestor ter um real cenário do andamento dos negócios, mas, principalmente se dedicar juntamente com outros departamentos às atividades finalísticas.

Portanto, a implementação do BPO nas microempresas e nas empresas de pequeno porte é um atrativo para ampliar a competitividade no mercado e dar novos rumos ao negócio. Todavia é muito importante que a organização se prepara devidamente para receber essa ferramenta de gestão, sendo este um desafio a todos os gestores empresariais, a saber, está pronto para as novas tendências inovadoras do mercado globalizado e extremamente competitivo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Mauricio. *et. al*, **Gerenciamento de processos de negócios**. São Paulo/SP: Ática, 2019.
- BRASIL, câmara dos Deputados. **Lei Complementar nº 123/2006**. Brasília/DF, 2006.
- BRASIL, Ministério da Economia. **Dados estatísticos da micro empresa e empresas de pequeno porte**. Brasília/DF, 2022.
- CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios**. Belo Horizonte/MG: Moderna, 2017.
- CEBRASSE, Central Brasileiro do Setor de Serviços. **Terceirização abrange 22% da mão de obra de formal com perspectiva de crescimento futuro às empresas enquadradas no Simples Nacional**. Publicado em: 01/03/2022. Disponível em: <<https://www.cebrasse.org.br/noticias-midia/terceirizacao-abrange-22-da-mao-de-obra-formal-com-boas-perspectivas-de-crescimento/>>. Acesso em 22/06/2023
- CREPALDI, Sílvia A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo/SP: Atlas, 2017.
- DONATI, Andrea E. **Modelagem dos processos da área de compra com base em BPO**. Monografia apresentada ao curso de Sistemas de Informação. Universidade de Caxias do Sul. Bento Gonçalves/RS, 2017. 56p.
- GONZALEZ, Maria M. **Gestão Empresarial. Guia Prático Para Empresários e Administradores**. Curitiba/PR: Jaruá, 2020.
- FARIAS, Pablo T. S. A. **Impactos da estratégia de Business Process Outsourcing (BPO) em um Banco Estatal Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília/DF. 2021. 22p.
- LAGES, Muris. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. São Paulo/SP: InterSaberes, 2021.
- MACHADO, Weskiley F. *et. al*. BPO Financeiro nas empresas de médio e pequeno porte no pós pandemia do COVID 19. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Vol. 64, nº 32. Brasília/DF, 2019. p. 1041 – 1059.
- MOURA, Pedro J. Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. **Cadernos ABAPE.BR. FGV**. Vol. 15, nº 2. Rio de Janeiro/RJ, 2017. p. 229 – 225.
- PIASENTINI, Elisângela. *et. al*. Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**. Vol. 11. nº 20, Rio de Janeiro/RJ, 2022. P. 147 – 159.

SANTANA, Érica de S.; SOUSA, Diego S. BPO Financeiro: um novo serviço para a gestão financeira de médias e pequenas empresas. **Revista Formadores Ciências e Estudos**. Vol.14, nº 1. Cachoeira/BA, 2021. p. 1 – 10.

SANTANA, Marília B. **BPO Financeiro na gestão de pequenas empresas sob à ótica do profissional da contabilidade**. Monografia apresentada ao curso de Ciência Contábeis. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. João Pessoa/PB, 2020. 48p.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil alcança recorde com novos negócios MPE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias>>. Acesso em: 23 de abr./2023

SOARES, Emanuel P. **Gestão de inovação business process outsourcing: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador**. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade de Araraquara. Araraquara/SP, 2017. 88p.

SORDI, José O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo/SP: Saraiva, 2017.

SOUZA, Érika S. BPO financeiro: um novo serviço para gestão financeira de médias e pequenas empresas. **Revista Formadores: Ciências e Estudos**. Vol. 14, nº 1. Cachoeira/BA, 2021. p. 10 – 27.

WILDAUER, Laila D. B. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. São Paulo/SP: InterSaber, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PERFIL DOS GESTORES ME E EPP QUE IMPLEMENTARAM O BPO NA SEU NEGÓCIO

1º) Sexo:

Masculino Feminino.

2º) Faixa Etária:

até 20 anos de 21 à 30 anos de 31 à 40 anos Acima de 41 anos

3º) Nível de Escolaridade:

Nível superior incompleto Nível superior completo
 Pós-graduado NDA

4º) Qual o seu local de origem?

Cidade: _____ / Estado: _____ / País: _____

5º) Tempo que implementou o BPO

Entre 1 e 3 anos Entre 3 e 5 anos Acima de 5 anos

ANÁLISE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO BPO NA ME OU EPP

6º) Qual o seu conceito sobre BPO?

Maior eficiência e eficácia nas atividades-meio Terceirização através da implementação de tecnologias
 Técnica de redução de custos Ferramenta de gerenciamento de negócios
 Outras. Quais? _____.

7º) Area que utilizou o BPO?

Recursos Humanos Contabilidade
 Marketing e vendas Administrativa
 Outros.. Quais? _____.

8º) Principais benefícios ao utilizar da implementação do BPO?

Reduzir custos Aumentar a produtividade
 Auxiliar na tomada de decisão Outras. Quais? _____.

9º) Dificuldades encontradas para o implementar o BPO?

Falta de conhecimento Resistência dos funcionários
 Falta de fiscalização e controle Escassez de cursos capacitação
 Outras. Quais? _____.

10º) Quais estratégias devem ser utilizadas para melhorar o uso do BPO?

11º) Nível de satisfação dos gestores com o BPO?

Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo