

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

Curso Bacharel em Administração

Bárbara Tatiana Carvalho Alves

**FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO DE
PROCESSOS FINANCEIROS**

Mariana

2022

Bárbara Tatiana Carvalho Alves

**FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO DE
PROCESSOS FINANCEIROS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Viana de Moura

Mariana

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A474f Alves, Barbara Tatiana Carvalho.
Fatores que impactam a decisão pela terceirização dos processos financeiros. [manuscrito] / Barbara Tatiana Carvalho Alves. - 2022.
38 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Dr. Fabio Viana de Moura.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração financeira. 2. Finanças. 3. Tecnologia - Serviços de informação. I. Moura, Fabio Viana de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.15

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

BÁRBARA TATIANA CARVALHO ALVES

FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS FINANCEIROS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 21 de junho de 2022

Membros da banca

Dr. Fábio Viana de Moura - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Flávia Sílvia Correa Tomaz - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Héli da Mara Gomes Norato - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Fábio Viana de Moura, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/06/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Viana de Moura, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/06/2022, às 20:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato Duarte, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/06/2022, às 09:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flavia Sílvia Correa Tomaz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/06/2022, às 10:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0348636** e o código CRC **DFAC328B**.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais fatores impactam na decisão de contratação de um BPO (*Bussines process outsourcing*) de setor financeiro. Para isso foi realizada uma pesquisa com a metodologia *survey*, obteve-se uma amostra de 63 pessoas, potenciais decisores em relação a terceirização das atividades de gestão financeira de uma empresa hipotética. A análise de dados foi realizada por meio do ajuste de um modelo de regressão logística, que buscou revelar que variáveis que impactariam a probabilidade de um indivíduo “terceirizar” ou não o setor financeiro de uma empresa fictícia. Os resultados demonstram que as variáveis independentes: perda do controle gerencial, custo de contratar um analista financeiro e gênero são estatisticamente significantes na predição da decisão pela terceirização. Como esperado, a importância dada pelo respondente ao custo de contratação de um analista financeiro aumenta a probabilidade de decidir pela terceirização do setor. Como teoricamente discutido, a percepção do indivíduo sobre o potencial risco da perda de controle gerencial no processo de terceirização reduz a probabilidade de ele decidir pela terceirização. Por fim, ser do gênero masculino reduz a probabilidade do decisor optar pela terceirização do setor financeiro. No geral os resultados são consistentes com a literatura de referência e trazem relevante contribuição para a compreensão do fenômeno em foco, de modo a contribuir com o entendimento sobre como o profissional, decisor, pode se comportar em relação à decisão de terceirizar as atividades do setor financeiro de uma empresa.

Palavras-chave: BPO Financeiro. Terceirização Financeiras. Gestão Financeira.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify which factors impact the decision to hire a BPO (Business process outsourcing) in the financial sector. For this, a survey was carried out using the survey methodology, obtaining a sample of 63 people, potential decision makers in relation to outsourcing the financial management activities of a hypothetical company. Data analysis was performed through the adjustment of a logistic regression model, which sought to reveal which variables would impact the probability of an individual “outsourcing” or not the financial sector of a fictitious company. The results show that the independent variables: loss of management control, cost of hiring a financial analyst and gender are statistically significant in predicting the decision to outsource. As expected, the importance given by the respondent to the cost of hiring a financial analyst increases the probability of deciding to outsource the sector. As theoretically discussed, the individual's perception of the potential risk of loss of managerial control in the outsourcing process reduces the likelihood that he will decide to outsource. Finally, being male reduces the likelihood that the decision maker will choose to outsource the financial sector. In general, the results are consistent with the reference literature and bring a relevant contribution to the understanding of the phenomenon in focus, in order to contribute to the understanding of how the professional, decision-maker, can behave in relation to the decision to outsource the activities of the sector. financial of a company

Keywords: Financial BPO. Financial Outsourcing. Financial management.

*Dedico aos meus pais,
Por todo carinho, amor e
Suporte incondicional.*

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração”. (Idalberto Chiavenato)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Benefícios da terceirização.....	14
Figura 2 - Modelo de processo decisório para terceirização.....	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis e sua codificação.....	24
---	----

LISTRA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de retorno de coleta de dados.....	23
Tabela 2 - Dados demográficos obtidos pelo questionário.....	25
Tabela 3- Coeficientes da regressão logística considerando os fatores de decisão da terceirização do setor financeiro.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Terceirização – conceitos e origem	12
2.2 Fatores que afetam a decisão pela terceirização	13
2.2.1 Fatores de decisão da terceirização – expectativas.....	16
2.2.2 Fatores de Risco	17
2.2.3 Fator ambiente	18
2.3 <i>Business process outsourcing</i> - BPO financeira	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 Coleta de dados	21
3.2 Método de análise	22
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 Caracterização da amostra	24
4.2 Ajuste do modelo de regressão logística - fatores que impactam a decisão pela terceirização do setor financeiro	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A	34
MODELO DE AUXÍLIO PARA A TOMADA DE DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO.....	34

1. INTRODUÇÃO

O advento da globalização trouxe grandes desafios às organizações empresariais e com o mercado acirrado, somente empresas com *mind set* bem desenvolvidos deverão chegar à frente dos seus concorrentes. Para tanto, desenvolver sua capacidade de adaptação ao ambiente corporativo e consentir que procedimentos e metodologias sejam executados a partir de diferentes frentes, tornou-se um grande diferencial competitivo.

De acordo com Tabrizi et al.(2019), as empresas do futuro serão aquelas que souberem integrar satisfatoriamente tecnologia e pessoas, podendo-se dizer que a principal razão por não atingirem o objetivo proposto é devido à dificuldade de adaptação tanto dos funcionários, quanto da própria organização às demandas de mercado.

Neste contexto, discute-se o *Business Process Outsourcing* (BPO) que, de acordo com Duque e Ceballos et al. (2014), veio para contribuir com o alto grau de eficiência exigido pelo mercado aos menores custos possíveis. O BPO seria um recurso disponível às organizações para fazer frente às dificuldades de manter um quadro de colaboradores especializados e arcar com todos os custos operacionais relacionadas a certas atividades. Circunstâncias essas, que têm levado alguns gestores a buscarem por alternativas que lhes proporcionem maior vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

O BPO tem como estratégia promover uma otimização nos processos internos das organizações empresariais com um melhor direcionamento de suas ações estratégicas. Para Martins *et al.* (2017), o BPO financeiro tem cunho estratégico, sendo essa terceirização das finanças não somente viável economicamente para empresas que têm menos condições de manter esses setores trabalhando internamente, como a transferência de responsabilidade para profissionais habilitados melhora a qualidade da informação e auxilia a tomada de decisão gerencial.

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Faria,1994 corrobora ao afirmar que

Com a terceirização, a empresa foca no seu produto estratégico, com a expertise que ela possui, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo (FARIA,1994)

Vários seriam os processos que têm sido objeto de terceirização pelas empresas e já há algum corpo de pesquisa em certos campos de estudo que busca compreender os fatores que levariam as empresas a optarem pelo BPO. Como exemplo podemos citar a terceirização do setor das atividades relacionadas a gestão e operação de recursos de Tecnologia da Informação (Loh & Venkatraman, 1992; Yang, Kim, Nam, & Min, 2007) e a terceirização de atividades relacionadas a gestão de pessoas (Budhwar, Luthar, & Bhatnagar, 2006). No que se refere a terceirização das atividades financeiras, embora a literatura discuta aspectos gerais, como oportunidades (Jennings, 1996); escopo e fundamentos conceituais (Tas & Sunder, 2004) e possíveis impactos frente avanços tecnológicos (Zhang & Gu, 2013), pouco há discutido sobre os fatores que afetam a decisão de terceirizar ou não as atividades financeiras de uma empresa. Com o objetivo de suprir essa lacuna, este trabalho tem como principal objetivo analisar, através de pesquisa do tipo *Survey*, quais seriam os principais fatores que são considerados pelos gestores no processo decisório sobre a contratação dos serviços terceirizado do setor financeiro, ou seja, o que levaria o decisor a optar pelo BPO do setor financeiro de uma empresa.

Visando melhor atender ao seu objeto, este texto se divide da seguinte forma: a próxima seção faz uma breve revisão da literatura. A subsequente apresenta e descreve os procedimentos metodológicos empregados pela pesquisa. A posterior apresenta e analisa os dados e, a final, traz algumas considerações finais sobre o trabalho, resumindo as evidências desveladas, as limitações e sugerindo caminhos para novas pesquisas sobre o tema.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Terceirização – conceitos e origem

A terceirização estabelece-se num fenômeno amplamente difundido no mundo moderno. Lívio Giosa (1995, p.11) diz que a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há anos, nas organizações empresariais do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização. Maldonado *et al.*, (2010) ressalta que a terceirização se afirmou nos manuais de Administração como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos competitivos, e as práticas de subcontratação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

Adam Smith (1776) em sua obra “A Riqueza das Nações”, apresentou, talvez um primeiro conceito amplo de terceirização, como sendo forma de tornar uma empresa competitiva. Desde então, o termo terceirização vem se transformando e, a partir da Revolução Industrial, a transferência da produção para países com mão de obra barata vem evoluindo até a atual concorrência global de serviços.

De acordo com Frez; Mello (2016) a terceirização ocorre quando uma empresa contrata outra empresa para que lhe forneça trabalhadores para prestarem serviços, e a empresa que contrata o serviço arca com o pagamento da empresa terceirizada. Esta, por sua vez, fica responsável pelo gerenciamento do pessoal, pagamento de salários e obrigações trabalhistas.

Conforme a Ciência da Administração a terceirização é definida como:

a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade. (Carelli, 2003 *apud* FREZ; MELLO, 2016, p. 84).

Pereira *et al* (2017) corrobora quando afirma que

a terceirização se apoia, principalmente, no conceito de competência essencial (*core competence*) proposto por Prahalad e Hamel (1990), possibilitando a empresa focar em suas competências essenciais e procurar parcerias para complementar seus objetivos estratégicos. (PEREIRA; SCUR CONSONI,2017).

A formalização no âmbito jurídico, deu-se com a Lei da Terceirização – 13.429/2017, sancionada em março de 2017, que em seu Art. 9º, Inciso V, § 3º cita:

que praticamente todas as áreas das empresas poderão ser terceirizadas, inclusive as áreas que realizam as atividades-fim da organização, citando facilitando a adoção da terceirização, em todas as áreas da empresa, impactando diretamente nos resultados obtidos aliada no momento da tomada de decisão (BRASIL, 2017).

É exigido um alto grau de qualificação das organizações que prestam o serviço de terceirização, conhecer os inputs e outputs, captar as mudanças e novidades tecnológica afim de implantá-las de maneira imediata quando acontecem uma vez que o BPO se atenta não somente a redução de custos, como também pelas mais inovadoras técnicas de realização do serviço (SIEBER et al., 2006).

Há uma tênue linha entre o pensar (estratégico) e o agir (operacional). Se não houver alinhamento, coordenação e habilidade para desempenhar bem o estratégico, a terceirização pode fadar ao fracasso. A terceirização precisa necessariamente ser uma forma destas organizações se manterem constantemente no aumento da sua eficiência e competitividade. Nesse mesmo sentido, Silva & Rodrigues (2019) argumentam que a terceirização necessita da coordenação que envolva as etapas de implantação muito bem definidas e condizentes com o planejamento estratégico das organizações, e as atividades envolvidas na Terceirização ou *Outsourcing* não devem estar relacionadas ao propósito de existência das empresas, por isso essas atividades devem ser coadjuvantes ao *core business*.

2.2 Fatores que afetam a decisão pela terceirização

Diversos são os motivos que levam a terceirizar atividades operacionais, entre eles destacam-se: custos gerais mais baixos, através da força de trabalho menor; melhora de processos por intermédio da qualificação dos processos de terceiros; melhora no foco as atividades principais e; redução de riscos, por meio da transferência dos mesmos para os terceiros (MURTHY; KARIM; AHMADI, 2015).

A terceirização já vem sendo, há algumas décadas, uma alternativa para empresas de todos os portes agilizarem suas operações.

Silva; Rodrigues (2019) citam que dois aspectos devem ser considerados no âmbito estratégico quando se trata de terceirização, sendo o primeiro com relação a atividades que estarão em contato direto com os clientes, devido ao risco de expor a empresa perante a qualidade dos produtos oferecidos, a produtividade das linhas de produção, a eficiência e eficácia dos processos devem ser pormenorizados antes da decisão, o outro está relacionado ao segredo empresarial que reflete um conjunto de informações e *know-how* que não são acessíveis abertamente ao público de forma manter a singularidade de cada empresa, seja ela fornecedora de produtos ou prestadora de serviços.

Queiroz (1998, p. 51) discorre sobre “a inconveniência e a impossibilidade de se terceirizar quaisquer funções intimamente ligadas ao objetivo econômico ou social da empresa”. Sendo assim a Terceirização das atividades-fim representa um risco maior para as tomadoras que devem manter seu foco nas atividades-meio, com funções que não estejam ligadas a finalidade do negócio, caracterizadas como atividades acessórias, de suporte, secundárias ou terciárias.

Quanto ao processo decisório (*make or buy*), Kremic et. al (2006) demonstram, através de uma revisão da literatura, que a estratégia de terceirização pode de fato promover melhoria de desempenho, sendo que, primeiramente, devido ao foco que a organização pode dar à suas atividades centrais após a terceirização; segundo eles, devido a flexibilidade e rápida resposta às mudanças que o fornecedor contratado pode dar para atender as exigências cada vez mais elevadas e mutáveis de seus clientes, sendo assim, aplicando o modelo mais adequado à cada tipo de atividade, essencial ou não, a organização pode se beneficiar nas duas frentes.

Arias-Aranda et. al (2010) destacam que uma empresa que terceiriza parte de suas operações pode se beneficiar da especialização do fornecedor e de sua estrutura de custos mais baixa, alavancando o resultado financeiro. Sendo assim, para analisar e identificar o modelo de gerenciamento de fornecedores adequado para uma empresa é preciso entender os *trade-offs* envolvidos na decisão de *make-or-buy*., pois esse *trade-offs* ocorrem devido a decisão de internalizar ou terceirizar uma atividade envolvem custos e riscos diferentes. Além disso, de acordo com o trabalho, a qualidade do resultado do serviço ou produto também pode variar de

acordo com a decisão tomada. Por fim, outro ponto importante é o de que, além da decisão de terceirizar, existem níveis e empoderamento dado ao fornecedor escolhido envolvendo riscos, custos, afetando o modelo de gerenciamento, devendo essa análise, assim, se incluída no cenário e contexto que ampara a tomada de decisão organizacional.

Ibrahim; Isiaka (2020) ressaltam que o tipo e extensão da terceirização deve variar de acordo com a necessidade da empresa para alcançar os resultados esperados, principalmente considerando que alguns tipos de terceirização podem ser irreversíveis, sendo assim deve-se analisar as competências da empresa focal e da empresa fornecedora a fim de encontrar o modelo de terceirização que maximize os benefícios e mitigue os principais riscos.

Tuominen (2020) desenhou um modelo para auxiliar no processo decisório da terceirização, onde o autor categorizou os fatores de decisão quanto à expectativa; risco e ambiente a fim de considerar as esferas tangíveis e intangíveis da análise. Este modelo pode ser melhor avaliado na Figura 1, disposta abaixo:



Figura 1- Benefícios da terceirização
Fonte: Adaptado de **Tuominen (2020)**

Conforme Tate et al. (2009), na decisão de *make-or-buy*, um dos principais pilares a ser analisado é o custo da operação em cada um dos cenários. O autor sugere que para calcular esse custo pode ser utilizado o conceito de custos de transação - TCE (*Transaction Cost Economics*). Ao aplicar essa teoria, especialmente se considerado os ativos da organização, favorece a

tomada de decisão. No setor de serviços, o grande impacto na decisão de *make-or-buy* poderia estar nos riscos e custos “ocultos”, decorrentes da contratação de grandes equipes para execução das atividades alvo do estudo.

2.2.1 Fatores de decisão da terceirização – expectativas

Baldwin et. al (2001), em um estudo de caso no setor bancário do Reino Unido, argumentam que aspectos sociais, políticos e organizacionais fizeram parte do processo decisório de terceirização, os quais podem ser até mais relevantes do que o custo, dependendo dos objetivos estratégicos da empresa.

Arias-Aranda et. al (2010) defendem que a terceirização como uma opção estratégica para responder às rápidas mudanças que vêm ocorrendo, principalmente, no mercado de serviços. Destacam que, na última década, dois fatores que potencialmente estariam relacionados a essas mudanças seriam: a maior exigência por qualidade e níveis de serviço mais elevados e a flexibilidade para reação e adaptação à novos padrões de mercado. Os autores enfatizam ainda que os benefícios da terceirização são diretamente proporcionais aos níveis de flexibilização. Argumentam que a flexibilização também contribui para o gerenciamento de riscos, por diminuir a dependência da empresa perante as atividades terceirizadas, sendo que a empresa pode dela se valer para se adaptar as mudanças e pressões externas.

Em estudo de caso com a finalidade de analisar as características da terceirização do setor contábil e fiscal em cinco empresas de médio porte, Eckert, Martins e Gonçalves (2017) descrevem os fatores que definiram a preferência pela terceirização. Entre eles, destacam-se a viabilidade econômica, eficiência operacional, a comunicação entre profissionais e a agilidade dos resultados. Adicionalmente, o trabalho revela que o aspecto custo é fator relevante na escolha pela terceirização, dado que houve redução de custos em quatro das cinco empresas estudadas. Os autores também observam que, na maior parte dos casos, há: (1) uma melhora na qualidade do serviço oferecidos pelas equipes multidisciplinares e (2) a liberação da capacidade de gerenciamento; o que evidencia vantagens dado a complexidade em que a contabilidade é atualmente executada quanto realizada internamente. O que tem repercussão na qualidade, perda da capacidade gerencial e menor nível de precisão, com respectivo aumento dos riscos operacionais.

Outro estudo, pesquisa realizada em 80 indústrias de São Paulo, (Ferruzzi *et al.*; 2011) verificou que os principais motivos para a terceirização incluem a especialização do prestador de serviços; a redução e controle dos custos operacionais e o foco na atividade principal. Kremic *et. al* (2006), apontam como benefício o aumento de flexibilidade e o ganho de escala, sendo este último relacionado ao escopo do produto ou serviço que será terceirizado. Nesse sentido Jain; Natarajan (2011) também consideram a flexibilização como um grande benefício da terceirização, incluindo maior velocidade de inovação e introdução de novos produtos e/ou serviços no mercado; maior proteção contra riscos operacionais; melhor gerenciamento de projetos e mudanças dentro da organização.

2.2.2 Fatores de Risco

Segundo Ellran *et al.*, 2007(*apud* VIANA, 2021) há três tipos de riscos envolvidos na terceirização, sendo eles:

[...] o de volatilidade no mercado; risco de especificações incompletas e o risco do não acompanhamento adequado do cumprimento do contrato por parte do fornecedor, que é comumente vivenciado nas organizações. Apesar de elaborarem um contrato ótimo, relacionando todas as expectativas e medidas para gestão, com consequências claramente documentadas, empresas apresentam dificuldade em operacionalizar controles contratualmente estabelecidos.

Alargando um pouco as dimensões de risco, Amato Neto *et al.* (2014 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2020, p. 3) descrevem que a terceirização apresentaria riscos relacionados aos seguintes aspectos: a) Dificuldade de encontrar o parceiro ideal; b) Especificidades de um contrato de parceria; c) Resistências do quadro funcional; d) Desconhecimento da legislação trabalhista; e) Dificuldade no controle do custo interno com a parceira; f) Dificuldade no relacionamento com os sindicatos; g) Problemas de atrasos; h) Perda de credibilidade no mercado; i) Problemas de comunicação; e j) Possibilidade de responsabilização jurídica.

Tuominen (2020) destaca como riscos inerentes de um processo terceirizado a perda de *know-how* ou de propriedade intelectual. Adiciona os riscos relacionados à localização do fornecedor, quando este está fisicamente localizado em um país diferente da empresa focal. O autor ainda pontua a alta dependência operacional ou técnica do fornecedor; o aumento do valor cobrado pelo fornecedor e as amarras contratuais, que podem dificultar muito a saída da empresa focal da situação. Por fim, o uso de informações não autorizadas e uma promessa, por parte de

fornecedor, não atendimento não factível. Por outro lado, Tuominen (2020) argumenta que um grande número desses riscos pode ser mitigado, quando a empresa seleciona mais de um fornecedor para o processo terceirizado, o que contribui para diminuir sua dependência, segmentando o compartilhamento de informações e não renunciando à alavanca de negociação.

Por fim, é importante destacar que Gercek; Saleem; Steel (2016) apontam que, devido à dificuldade de garantias com relação às atividades terceirizadas não serem executadas com o mesmo cuidado que a empresa contratante teria, a terceirização exige um monitoramento constante dos serviços recebidos.

2.2.3 Fator ambiente

Humphre; Lo; Melvor (2000) citam que as empresas que consideram a terceirização devem avaliar as capacidades dos fornecedores potenciais, levando-se em conta a boa qualidade do serviço, que é considerado um dos mais importantes fatores de sucesso.

Conforme Quinn; Hilmer (1999) indicam que os fatores ambientais tais como, maturidade do mercado; profundidade do mercado e o número de fornecedores, influencia o nível da terceirização.

É importante ressaltar as ponderações do ElKholy; ElShewy (2016), citadas pelo VIANA (2021), a respeito da qualidade como sendo um fator crítico na escolha do fornecedor para a terceirização:

[...] E que decidir tendo o custo como principal motivador é uma estratégia arriscada. Atualmente as empresas trocaram o foco de baixo custo para o foco de melhoria contínua, buscando selecionar o parceiro através de uma combinação de custo, qualidade e relacionamento de longo prazo. Para os autores acima, qualidade é uma jornada sem limite e que é preciso realizar um esforço sobre o processo para que a qualidade não diminua ao longo do tempo, como é a tendência que ocorra. Porém, no contexto atual de processos terceirizados, a qualidade está mais relacionada à eficácia de custo, através da análise das causas de falhas (ou desperdícios) e planejamento de como evitá-las.

Através de um estudo realizado em empresas norte americanas e europeias, por Kakabadse e Kakabadse (2002 apud MARQUESINI, 2017), concluíram que a maioria das empresas não tem como objetivo só a redução de custos, sendo que as empresas norte-americanas, com uma visão

mais estratégica, visam alcançar melhores práticas; qualidade com foco nas competências principais da organização, e as europeias têm o foco mais direcionados a economias de escala, mas também benefícios além dos custos.

2.3 *Business process outsourcing* - BPO financeira

Conforme Santana (2020) o termo *Business Process*, de origem da língua inglesa, pode ser literalmente traduzido como Processo de Negócio. Formada pela junção das palavras *out* e *source*, a expressão *outsourcing* significa, literalmente, utilizar recursos externos. Quando combinadas, temos o termo *Business Process Outsourcing* (BPO), no qual os processos empresariais são realizados por um terceiro externo à empresa, assumindo a responsabilidade de executar um processo, requerendo uma relação colaborativa e flexível entre o contratante e o provedor de serviço.

Entende-se como BPO financeira a terceirização de todo processo financeiro. Sordi (2017) sabiamente afirma que para caracterizar o BPO financeiro o contratado deve gerir a rotina financeira pela contratante, porém ele não necessariamente precisa realizar a contabilidade para a empresa.

Martins; Gonçalves; Eckert (2017) relatam que o BPO financeiro e contábil tem cunho estratégico, pois além de ser viável economicamente para empresas que não têm condições de manter esses setores trabalhando internamente, também melhora a qualidade da informação, o que contribui diretamente para a melhora nos processos de tomada de decisão gerencial. Complementarmente, Oliveira; Feltrin; Benediti (2018) dizem que o principal objetivo da terceirização dos processos da área financeira é proporcionar aos empresários maior tempo para focar em seu *core business*, a fim de gerar melhor rentabilidade. Outros elementos em favor da implantação do BPO Financeiro seriam que empresa se beneficiaria de uma maior clareza e previsibilidade; segurança financeira; aumento de eficiência e produtividade; gestão de documentos e informações rápidas; redução de gastos; melhor ambiente de controle; automação dos processos gerenciais; adoção de melhores práticas e processos estruturados sem a contratação de mais profissionais (SANTANA; 2020).

Segundo Naia (2015), o BPO pode ser fonte de vantagem competitiva na Gestão Empresarial moderna. Evoluindo muito nos últimos anos, torna-se fundamental para as organizações que enfrentam diariamente inúmeros desafios que as obrigam a uma escolha criteriosa de estratégias para a obtenção dos resultados pretendidos. Nesse sentido, o BPO se apresenta como uma ferramenta na tomada de decisão estratégica e como uma forma de incrementar a qualidade e a eficiência nas várias atividades desempenhadas pelas organizações.

Conforme Byrt (2013 *apud* MARTINS, 2017, p. 19) o BPO do setor financeiro de uma empresa não deve ser visto como um substituto à contabilidade das empresas e sim como uma extensão. Santana e Souza (2021) citam que além de um software com tecnologia e recursos suficientes para automação da gestão financeira, geralmente, no BPO Financeiro, abrangeria (1) ter um responsável para gerenciar o processo; (2) ter um conjunto organizado de tarefas, de modo que os procedimentos se materializem em rotinas padronizadas, com prazos e script claros e bem definidos.

Segundo Santana; Souza (2021, p. 7), a depender do porte da empresa, alguns processos devidos ao departamento financeiro podem se subdividirem de maneiras e necessidades diferentes e, dessa forma, ser absolvidos pelo BPO Financeiro, sendo as operações mais comuns:

Contas a pagar – realiza administração de pagamento a fornecedores, folha de pagamento de funcionários, tributos a pagar, gestão de contas de consumo e todas as obrigações para com terceiros; **Contas a receber** – engloba atualização de carteira de recebíveis, manutenção do fluxo de cobrança, controle de recebimentos e gestão de prazos de recebíveis; **Conciliação** - é a rotina que executa tratamento das informações bancárias, registros de entradas e saídas e analisa os saldos das contas; **Emissão de documentos fiscais** – esta atividade desempenha o faturamento de vendas e contratos, direciona para os receptores e confirma o recebimento dos documentos; **Emissão de boletos bancários** - é o processo de emitir os boletos e/ou títulos bancários, envia para os clientes e confirma que os mesmos os receberam (SANTANA; SOUZA, 2021, p. 7).

Ainda Santana; Souza (2021) relatam que a lista de atividades citadas anteriormente abrange as mais comuns, não sendo exaustiva, dado que existem outros procedimentos financeiros que podem ser executados. Quando da gestão e desenho dos processos a serem realizados BPO Financeiro é fundamental analisar as necessidades da empresa, para uma melhor definição de quais as atividades deverão ser executadas, de modo que BPO Financeiro atenda de forma prática e eficiente as demandas que culminem em um mais especializado apoio à tomada de decisão da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa que pode ser definida como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, e visa à produção de conhecimento novo (GIL, 2007, p. 42). Visando atingir os objetivos almejados, esta pesquisa lançou mão do método *survey*. A pesquisa *Survey* pode ser descrita como sendo a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de população alvo por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Tanur *apud* Pinsonneault & Kraemer, 1993).

3.1 Coleta de dados

Conhecer de forma objetiva e coesa o público-alvo de uma pesquisa é um dos pontos chaves na obtenção de resultados satisfatórios. Desta forma, objetivando maior domínio do problema exposto, e tendo por base a necessidade de caracterizar o público-alvo da intervenção para garantir a efetividade do processo, este trabalho se valeu da produção de dados como primeiro ponto da intervenção, através da metodologia do *Survey* (questionário), que propõe a interrogação direta de pessoas.

Foi aplicado um questionário com 14 questões e um cenário hipotético que apresentava informações que circundavam a decisão de uma empresa sobre a terceirização de seu setor financeiro. O questionário foi enviado a gestores com poder de decisão e alunos dos últimos períodos do curso de Administração de uma Universidade Pública. As questões do questionário abrangeram aspectos demográficos e dimensões que potencialmente afetariam a decisão do indivíduo pela terceirização ou não do setor financeiro da empresa apresentada no cenário inicial (Vide ANEXO I).

Doze questões buscaram capturar importância que cada respondente daria a aspectos (variáveis) teoricamente relevantes para a decisão de terceirizar ou não o setor financeiro de uma empresa, o quadro 1 apresenta as dimensões e os códigos a elas atribuídas. Tais variáveis foram esboçadas seguindo o modelo de processo decisório para terceirização apresentado por Tuominen (2020), com pequenas adaptações. O cenário, por sua vez, foi desenvolvido durante o presente estudo e teve como objetivo fornecer aos respondentes informações necessárias à análise sobre a

decisão da terceirização do setor financeiro de uma empresa hipotética. Após serem apresentados às informações descritas pelo cenário, os respondentes foram questionados se, considerando as informações apresentadas, eles terceirizariam ou não o setor financeiro da empresa.

A coleta de dados do questionário foi feita através da plataforma do *Google Forms*. Enviado para 200 pessoas, obteve-se 62 respostas, uma taxa de retorno (31%), conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Taxa de retorno de coleta de dados.

COLETA DE DADOS	TOTAL
Questionários enviados (Amostra total)	200
Questionários respondidos	75
Taxa de retorno	31%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

3.2 Método de análise

Após a coleta de dados, para avaliar o impacto das variáveis independentes, sendo elas: o conhecimento de processos financeiros; o custo de um analista financeiro; a experiência de mercado do fornecedor; as empresas líderes com terceirização; o baixo desempenho do fornecedor; a disponibilidade de fornecedor no mercado; o risco de dependência do fornecedor em relação aos processos; o apoio de líderes e gestores; a empresa com baixo desempenho nos processos; o risco da perda de controle gerencial; a flexibilidade de mudança; o risco de vazamento de informação e sexo, sobre a variável dependente, qual seja, a terceirização e não terceirização, foi estimado um modelo de regressão logística.

A Regressão Logística (LR) ou *Logit* é um conjunto de ferramentas (ALAKA *et al.*, 2018) que são métodos que trabalham com lógicas estatísticas para variáveis dependentes categóricas binárias, dicotômicas. No caso desta pesquisa o fato do indivíduo optar ou não pela terceirização do setor financeiro da empresa hipotética em foco, com a exceção do gênero, as variáveis independentes foram consideradas pela análise como métricas, capitando a importância que o decisor daria para cada uma das dimensões teoricamente relevantes para explicar o fenômeno da decisão pela terceirização do setor financeira de uma empresa.

Modelos baseados na função *Logit* são utilizados para prever a probabilidade de um evento ocorrer em face de observadas variáveis independentes. Eles auxiliam no teste de estatísticas sobre o resultado com duas opções (chances) possíveis de ocorrência: ou aponta para uma maior probabilidade de ocorrência de dado evento (terceirização) ou para a maior probabilidade de não ocorrência do mesmo (não terceirização) (SELAU; RIBEIRO, 2009).

Minussi, Damacena e Ness Jr. (2002) nos apresentam o modelo padrão estatístico para cálculo neste tipo de análise, no qual a variável independente Y pode assumir dois possíveis valores: 0 ou 1. O modelo, contendo um conjunto p de dados, também é composto por várias variáveis independentes X₁, X₂, ..., X_p e seu modelo pode ser escrito da seguinte maneira:

$$P(Y=1) = 1 / [1 + e^{-g(x)}]$$

Onde, $g(x) = B_0 + B_1X_1 + \dots + B_pX_p$

Os coeficientes B₀, B₁, ..., B_p são apresentados no estudo de Minussi, Damacena e Ness Jr. (2002) são estimados pelo método da máxima verossimilhança para encontrar combinações que maximizem a amostra e melhorem a assertividade do modelo. As variáveis que foram consideradas no ajuste do modelo foram codificadas, conforme descrito no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Variáveis e sua codificação

VARIÁVEIS DE ESTUDO		
Variável	Nome	Codificação
Dependente	Terceirização	1
	Não Terceirização	0
Independente	Conhecimento de processos financeiros	FTERC1
	Custo de um analista financeiro	FTERC2
	Experiência de mercado do fornecedor	FTERC3
	Empresas líderes com terceirização	FTERC4
	Baixo desempenho do fornecedor	FTERC5
	A disponibilidade de fornecedor no mercado	FTERC6
	Risco de dependência do fornecedor em relação aos processos	FTERC7
	Apoio de líderes e gestores	FTERC8
	Empresa com baixo desempenho nos processos	FTERC9
	Risco da perda de controle gerencial	FTERC10
	Flexibilidade de mudança	FTERC11
	Risco de vazamento de informação	FTERC12
Sexo	GEND	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

Após a análise do questionário observou-se que 45% dos entrevistados eram do sexo masculino e 55% do sexo feminino. Mais de 40% da amostra tem idade entre 26 a 40 anos. Pôde-se observar também que 39% dos entrevistados concluíram o ensino superior. 87% da amostra estava trabalhando, sendo que destes 29% estão atuando nos na indústria, 60% na prestação de serviços e 11% no varejo.

Foram analisados o tempo de atuação no mercado de trabalho dos entrevistados e 64% trabalham há menos de 3 anos e 58,2% trabalham em empresas com 50 funcionários, conforme mostra detalhadamente na Tabela 2, apresentada a seguir:

Tabela 2 - Dados demográficos obtidos pelo questionário

	Variável	Nº	%	Total
Sexo	Feminino	34	55%	62
	Masculino	28	45%	
Idade	18 a 25	22	35,5%	62
	26 a 40	25	40,3%	
	41 a 60	12	19,4%	
	> 60	3	4,8%	
Grau de escolaridade	Ensino médio	2	3%	62
	Superior completo	24	39%	
	Superior em andamento	17	27%	
	Pós-graduado	19	31%	
Respondentes que trabalham	Sim	55	89%	62
	Não	7	11%	
Ramo de atuação	Indústria	16	29%	55
	Prestação de serviço	33	60%	
	Varejo	6	11%	
Tempo de atuação	Até 3 anos	35	64%	55
	3 a 6 anos	10	18%	
	Mais de 6 anos	10	18%	
Porte da empresa	Menos de 50 funcionários	32	58,2%	55
	51 a 100 funcionários	3	5,4%	
	Acima de 100 funcionários	20	36,4%	
Análise do cenário	Terceirizava	38	61,3%	62
	Não terceirizava	24	38,7%	

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

4.2 Ajuste do modelo de regressão logística - fatores que impactam a decisão pela terceirização do setor financeiro

Com o objetivo de testar as hipóteses sobre determinantes, (variáveis independentes), da probabilidade de um decisor optar ou não pela terceirização do setor financeiro de uma empresa hipotética, variável dependente, ajustou-se um modelo de regressão logística. Observou-se que 61,3% dos respondentes optariam pela terceirização do setor, contra 38,7% que não terceirizariam o setor financeiro da empresa, tais dados foram apresentados na seção anterior. O objetivo da análise discutida nesta subseção, o deste trabalho como um todo, é de explicar quais aspectos seriam os mais relevantes nesta escolha individual.

Os ajustes do modelo de regressão logística foram realizados com o auxílio do pacote estatístico *R-project*. A Tabela 3 expõe os coeficientes de regressão logística, as respectivas estatísticas do teste de Wald e seus *p*-valores:

Tabela 3- Coeficientes da regressão logística considerando os fatores de decisão da terceirização do setor financeiro.

<i>Coefficients</i>	<i>Estimate Std.</i>	<i>Error</i>	<i>z value</i>	<i>Pr(> z)</i>
Intercept	-18127	25.143	-0.721	0.4709
FTERC2	0.5047	0.2074	2.433	0.0150*
FTERC6	0.5678	0.3774	1.505	0.1324
FTERC10	-0.5717	0.2300	-2.486	0.0129*
GENDMasculino	-15.438	0.6730	-2.294	0.0218*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Notas: 1 – FTERC2 - Custo de um analista financeiro - FTERC6 - A disponibilidade de fornecedor no mercado - FTERC10 - Risco da perda de controle gerencial – GENDMasculino - Sexo

2 – Nível de Significância – 0 ‘****’, 0.001 ‘***’, 0.01 ‘**’, 0.05 ‘.’, 0.1 ‘ ’, 1

Após testes e análises verificou-se que o modelo que melhor se ajusta aos dados apresenta quatro variáveis preditoras, quais sejam: (1) custo de contratar um analista interno (FTERC2); (2) disponibilidade de um fornecedor do serviço no mercado (FTERC6); (3) Percepção de risco sobre a perda de controle gerencial das atividades terceirizadas (FTERC10); e (4) Gênero, sendo que o gênero masculino afeta a probabilidade de o indivíduo decidir pela terceirização do setor financeiro de uma empresa.

De acordo com os resultados obtidos, observados na tabela 3, verificou-se que o fator disponibilidade de fornecedor no mercado (FTERC6) não demonstrou significância estatística

(p -valor: 0.1324) na predição do fenômeno decisão pela terceirização do setor financeiro. Ou seja, o fato de haver ou não disponibilidade de fornecedores no mercado não é relevante quando se trata da decisão da terceirização do setor financeiro, considerando, obviamente, o contexto desta pesquisa. É possível argumentar que a qualidade do fornecedor é um fator mais crítico na decisão da contratação da terceirização. Nesse sentido de acordo com ElKholly; ElShewy (2016) do que a disponibilidade de fornecedores no mercado afetaria tal decisão.

A variável FTERC2 – Percepção sobre a relevância do custo de contratação de um analista financeiro interno afeta positivamente as chances do decisor optar pela terceirização (coeficiente estimado: 0.5047; p -valor = 0.0150). Ou seja, quanto maior for a importância que o indivíduo atribuir a esse custo, maior será a probabilidade de ele optar pela terceirização do setor financeiro de uma empresa. Tal resultado é consistente com o trabalho de Eckert, Martins e Gonçalves (2017) que relatam que além da viabilidade econômica, eficiência operacional e comunicação entre os profissionais serem fatores de decisão, o estudo mostra que o custo é um fator relevante na decisão pela terceirização, uma vez que houve redução de custos em quatro das cinco empresas estudadas. A variável FTERC10 – Percepção sobre o risco de perda de controle gerencial das atividades terceirizadas afetam negativamente a probabilidade de o indivíduo optar pela terceirização (coeficiente estimado: -0.5714, p -valor = 0.0129). Por fim, o gênero masculino (GENDMasculino) o fato do indivíduo ser homem afeta negativamente as chances do decisor escolher pela terceirização (coeficiente estimado: -15.438, p -valor = 0.0218).

Como comentado, a variável que capta a importância que o indivíduo atribui ao e o risco da perda do controle gerencial quando da terceirização do setor financeiro de uma empresa, mostra-se estatisticamente significativa. Em outras palavras, quanto maior a percepção sobre a chance de perda de controle gerencial menor a probabilidade de o indivíduo optar pela terceirizar o setor do setor financeiro. Ou seja, se presente a possibilidade de descentralização de controle gerencial, maior a probabilidade pela decisão do gestor de não terceirizar o setor (p - valor: 0.0129). Os resultados são consistentes com trabalhos que estudam o fenômeno da decisão pelo PBO (Yang et al., 2007). Anthony e Govindarajan (2006, p 34) trazem que o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas. Interpretando esse resultado, poder-se-ia argumentar que haveria uma espécie de temor dos gestores, quando se trata da terceirização

do setor financeiro. Um receio de que o prestador de serviço não adira às estratégias adotadas na organização, podendo gerar, talvez, um conflito interno no que se refere ao direcionamento dos rumos do negócio.

A terceira variável que se apresenta como estatisticamente significativa no presente estudo foi o gênero masculino. Menor é a probabilidade de terceirização do setor financeiro se o gênero do detentor do poder de decisão for masculino. Tal evidência levou a inúmeras hipóteses sobre quais seriam os seus fundamentos teórico-empíricos. Atualmente discute-se muito sobre os tipos de lideranças nas organizações modernas, sobre estereótipos e ambientes extremamente machistas. Seria possível levantar a hipótese de que homens tendem mais a gostar de se manter em posição de poder e que terceirizando um setor essencial da organização esse poder poderia ser transferido a outras pessoas? Corroborando com essa hipótese de acordo com o último censo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Estatística) apenas 37,4% dos cargos gerencias no Brasil são liderados por mulheres

Adicionalmente, verificou-se a qualidade do ajuste do modelo estimado foram utilizadas duas métricas. A primeira delas é o teste da estatística -2Log Likelihood (-2LL), que é usada para testar a significância estatística do modelo de regressão logística ajustado, à semelhança do que faz o teste F na regressão linear (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Tal teste é realizado considerando a redução na estatística -2LL entre o modelo nulo (sem variáveis independentes) e o modelo ajustado. A redução na estatística -2LL observada foi 28,46, que se mostra estatisticamente significativa (teste χ^2 , p-valor < 0,000). A segunda métrica de avaliar a qualidade do ajuste do modelo foi a do pseudo R^2 de McFadden. O valor desta métrica para modelo foi 0,49, valor que indica um excelente ajuste do modelo de regressão logística

Por fim, para verificar a existência de problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes, calculou-se os Fatores de inflação de Variância (VIFs), em todos os casos menores que 1,16, o que sugere que a multicolinearidade não é um problema para interpretação dos resultados revelados por esta pesquisa (Marcoulides & Raykov, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do *Business Process Outsourcing*, o negócio consegue eliminar parte dos custos operacionais de várias rotinas. Afinal, as empresas que atuam nesse setor são especializadas em fornecer atividades com alta performance por meio de processos modernos e eficazes

De acordo com o que foi abordado e discutido no presente estudo, pode-se pontuar que o método aplicado, *survey*, e analisado a partir de uma regressão logística neste estudo obteve sucesso, pois possibilitou verificar-se as variáveis independentes identificando três variáveis significativas, sendo elas custo de um analista financeiro, a disponibilidade de fornecedor no mercado, risco da perda de controle gerencial e o sexo masculino ser menos favorável a terceirização.

É importante fazer as considerações sobre a limitação do estudo, uma vez que a base de teste foi feita a partir de uma amostragem do público alvo, tendo uma amostragem restrita, apenas de 62 entrevistados. Pode-se levar a hipótese que o grupo pesquisado, principalmente no setor acadêmico, não teve adesão a pesquisa. Faz-se a sugestão de uma nova pesquisa com a abordagem diferente afim de obter-se uma amostragem maior.

A partir da variável independente sobre o sexo masculino ser menos favorável a terceirização, gerou-se uma perspectiva para um novo estudo, seria ele entender qual o motivo do sexo masculino não optar em maioria pela terceirização financeira. Muito se discute atualmente sobre a posição do homem dentro das organizações.

No presente estudo pôde-se levantar mais uma hipótese de acordo com os dados obtidos do questionário, onde a maioria do gênero masculino não optou pela terceirização no cenário hipotético, tanto relevante foi que é uma variável estatisticamente significativa dentro do estudo.

Por fim, espera-se que esse estudo seja relevante para o meio acadêmico, para futuros gestores, e para o mercado de trabalho, onde as empresas possam entender a relevância de um BPO financeiro e identificar quais são os benefícios que esse serviço pode agregar dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- ALAKA, Hafiz A.; OYEDELE, Lukumon O.; OWOLABI, Hakeem A.; KUMAR, Vikas; AJAYI, Saheed O.; AKINADE, Olugbenga O.; BILAL, Muhammad. **Systematic review of bankruptcy prediction models: Towards a framework for tool selection**. Expert Systems with Applications, vol 94, pp. 164-184.
- ALMEIDA, Vítor Meirelles dos Reis; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; COSTA, Helder Gomes; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Análise da terceirização em uma empresa de cosméticos**. XL ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO “Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis” Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 20 a 23 de outubro de 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Priscilla-Cristina-Ribeiro-2/publication/345764592_Analise_da_terceirizacao_em_uma_empresa_de_cosmeticos/links/5fad175d45851507810d4edc/Analise-da-terceirizacao-em-uma-empresa-de-cosmeticos.pdf. Acesso em: 20 de mar. 2022.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control System, Sistem pengendalian manajemen**, Buku 2. 2009.
- ARIAS-ARANDA, Daniel; BUSTINZA, Oscar F.; BARRALES-MOLINA, Vanessa. **Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms**. The Service Industries Journal Vol. 31, No. 11, August 2011, 1849–1870, 2011.
- BALDWIN, LP; IRANI, Z; LOVE, Ped. **Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study**. European Journal of Information Systems 10, 15–24, 2001
- BARTHÉLEMY, Jérôme. **Os sete pecados capitais da terceirização**. Repositório FGV de Periódicos e Revistas. ESPECIAL A.M.E. VOL.3 • Nº1 • FEV / ABR 2004. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v3n1.2004.34789>. Acesso em: 20 de mar. 2022.
- BRASIL. **LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017**. 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. Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em 05 jun. 2022
- BROWN, Douglas; WILSON, Scott. **The Black Book of Outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- BUDHWAR, Pawan S.; LUTHAR, Harsh K.; BHATNAGAR, Jyotsna. **The dynamics of HRM systems in Indian BPO firms**. Journal of Labor Research, 27(3), 339-360.
- DUQUE-CEBALLOS, José Luis; GONZALEZ-CAMPO, Carlos Hernán; GARCIA-SOLARTE, Mónica. **Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia**. Entramado [online]. 2014, vol.10, n.1, pp.12-29. ISSN 1900-3803.

ECKERT, Alex; MARTINS, Lelis Marlon Ribeiro Martins; GONÇALVES, Roberto Birch. **Business Process Outsourcing (Bpo): Uma Análise Das Suas Características Em Empresas De Médio Porte.** R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 6, n. 9, p. 15-30, jul., 2017 ISSN: 2316-4190, DOI: 10.5965/2316419006092017015. Acesso em: 22 de mar. 2022.

ELKHOLY, Sayed; ELSHEWY, Eman. **Measuring Service Quality in Egyptian Service Outsourcing Provider Companies.** Competition Forum; Indiana Vol. 14, Ed. 1, 140-151, 2016.

FARIA, Aparecido de. **Terceirização – um desafio para o movimento sindical.** In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). Terceirização: Diversidade e negociação no Mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec; CEDI/NETS, 1994.

FERRUZZI, Marcos Antonio; NETO, Mário Sacomano; SPERS, Eduardo Eugênio; PONCHIO, Mateus Canniatti. **Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte.** BBR - Brazilian Business Review, vol. 8, núm. 4, outubro-diciembre, 2011, pp. 46-69.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.

FREZ, Genivaldo Marcilio; MELLO, Vanessa Mieirol. TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 78 - 101, mar. 2017. ISSN 2446-5763. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/32>. Acesso em: 22 mar. 2022.

GERCEK, Gokhan; SALEEM, Naveed; STEEL, Douglas. **Networked services outsourcing for samll businesses: a lige cycle approach.** Journal of Global Business and tchonology, V. 12, N. 1, p. 23-32. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** Pioneira, São Paulo, p.30 1995.

HUMPHREYS PK; LO VHY; MCLVOR RT. **Uma estrutura de apoio à decisão para compras estratégicas.** Journal of material processing technology 2000;107:353-62.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022

IBRAHIM, Umar Abbas; ISIAKA, Abdul Qadir. **Outsourcing Strategy and Financial Performance of Quoted Commercial Banks in Nigeria.** European Journal of Business and Management, Vol.12, No.3, 2020.

JAIN, Ravi Kumar; NATARAJAN Ramachandran. **Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India.** Strategic Outsourcing: An International

Journal, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538291111185485>. Acesso em: 22 mar. 2022.

JENNINGS, David. **Outsourcing opportunities for financial services**. Long Range Planning, 29(3), 393-404, 1996.

KAHRAMANA, Cengiz; ENGIN, Orhan; KABAKA, Özgür; KAYA, İhsan. **Information systems outsourcing decisions using a group decision-making approach**. Engineering Applications of Artificial Intelligence, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0952197608001668>. Acesso em: 22 mar. 2022.

KREMIC, Tibor; TUKEL, Oya Icmeli; ROM, Walter O. **Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors**. Supply Chain Management, 2006.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

LOH, L., & Venkatraman. **Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis**. Journal of management information systems, 9(1), 7-24, 1992.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização**. Caderno crh 25 (2012): 331-346.

MARCOULIDES, Katerina M; RAYKOV, Tenko. **Evaluation of variance inflation factors in regression models using latent variable modeling methods**. Educational and psychological measurement, 79(5), 874-882, 2019.

MARQUESINI, Vanessa Heckler. **Fatores motivadores e implicações estratégicas daterceirização em micro e pequenas empresas da serra gaúcha**. Rede Jesuíta Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6870>. Acesso em: 28 de mar. 2022.

MARTINS, Lelis Marlon Ribeiro; GONÇALVES, Roberto Birch; ECKERT, Alex. **Business Process Outsourcing (BPO): Uma Análise das suas características em Empresas de Médio Porte**. REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, v. 6, n. 9, p. 15-30. 2017.

MINUSSI, João Alberto; DAMASCENA, Cláudio; NESS JR., Walter Lee. **Um Modelo de Previsão de Solvência Utilizando Regressão Logística**. Revista de Administração Contemporânea. v. 6, n. 3, p. 109-128, set/dez. 2002.

MURTHY, D. N. Prabhakar; KARIM, Rezaul M.; AHMADI, Alireza. **Data management in maintenance outsourcing**. Reliability Engineering and System Safety, 142, 100-110, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095183201500143X>. Acesso em: 05 de mar. 2022.

NAIA, Miguel Bruno Cardoso Teixeira Freitas da. **BPO – Business Process outsourcing, vantagem competitiva na gestão empresarial moderna?** Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Gestão, 2015.

Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/18911>. Acesso em: 04 de mar. 2022.

OLIVEIRA, Alisson Victor; FELTRIN, Juliane Aparecida; BENEDITI, Thiago Santos. **Contabilidade digital: Flamarion - Escritório de Contabilidade**. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Uni SALESIANO, Lins-SP, para graduação em Ciências Contábeis, 2018. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/62112.pdf>. Acesso em: 03 de mar. 2022.

PEREIRA, Rogério Alves; SCUR, Gabriela; MELLO, Flavia Consoni. **Outsourcing nas atividades de desenvolvimento de novos produtos: o caso da Volkswagen do Brasil**. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 287-301, 2017.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick George. **Make versus buy: terceirização estratégica**. *The MCKinsey quarterly*. n.1; p. 48-70, 1999.

ROBLES; Léo Tadeu. **A Prestação de Serviços de Logística Integrada na Indústria Automobilística no Brasil: em busca de alianças logísticas estratégicas**. Tese de Doutorado apresentada na FEA USP, São Paulo. 2001

SANTANA, Érica de Souza; SOUZA, Diego Silva. **BPO Financeiro: Um novo serviço para a Gestão Financeira de médias e pequenas empresas**. 3º Congresso de Gestão, Negócios e tecnologias da Informação - CONGENTI. 2021. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/13528/6225>. Acesso em: 16 de mar. 2022.

SANTANA, Marília Brito de. **BPO Financeiro na Gestão de Micro e Pequenas Empresas sob a Ótica do Profissional da Contabilidade**. Universidade Federal da Paraíba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17386>. Acesso em: 20 de mar. 2022.

SANTOS, Marcio Pereira. **A Cidade Mundial dos Países em Desenvolvimento acirra a Diferenciação de Lugares Urbanos no Processo de Globalização**. *Revista Espaço e Geografia*, 15(1), 2012.

SELAU, Lisiane Priscila Roldão; RIBEIRO, José Luis Duart. **Uma sistemática para construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito**. *Gestão & Produção* (UFSCAR. Impresso), v. 16, p. 398-413, 2009.

SIEBER, Sandra; VALOR, Josep; PORTA, Valentín. **Los Sistemas de Información en la empresa actual**. Madrid: McGraw Hill. 2006.

SILVA, André Luiz Rodrigues da; RODRIGUES, Maxweel Veras. **A Análise Econômico-Financeira Como Ferramenta Estratégica De Apoio À Tomada De Decisão Entre Comprar Ou Terceirizar**. Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/59779/1/2019_eve_alrsilva.pdf. Acesso em: 20 de mar. 2022.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações (4ª edição)**. Volume I. Serviço de Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1776.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão de Processos – Uma abordagem moderna**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

TABRIZI, Behnam; LAM, Ed; GIRARD, Kirk; IRVIN, Vernon. "**Digital transformation is not about technology.**" Harvard business review 13. March, p. 1-6, 2019.

TAS, Jeroen; SUNDER, Shyam. **Financial services business process outsourcing**. Communications of the ACM, 47(5), p.50-52, 2004.

TUOMINEN, Totti. **Estrutura de terceirização para equipe de planejamento de entrega**. Jyväskylä University, School of Business and Economics, 2020. Disponível em: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/68754>. Acesso em: 20 de mar. 2022.

URIONA-MALDONADO, Mauricio; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; VARVAKIS, Gregorio. **Focus on practice servisse process innovation in the Brazilian electric energy sector**. Services Business - Springer, v. 4, n. 1, pp. 77-88, mar., 2010.

VIANA, Suellen Coelho. **Implantando uma terceirização de sucesso: um estudo de caso no setor financeiro**. FGV, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30478>. Acesso em: 20 de mar. 2022.

YANG, Dong-Hoon; KIM, Seongcheol; NAM, Changi; MIN, Ja-Won. **Developing a decision model for business process outsourcing**. Computers & Operations Research, 34(12), p.3769-3778, 2007.

ZHANG, Ling; GU, Wenlin. **The simple analysis of impact on financial outsourcing because of the rising of cloud accounting**. Asian Journal of Business Management, 5(1), p.140-143, 2013.

APÊNDICE A

MODELO DE AUXÍLIO PARA A TOMADA DE DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO

QUESTIONÁRIO

Instruções:

Leia com a atenção a situação descrita a seguir e posteriormente responda a algumas questões sobre ela. (tempo estimado 3 minutos)

CENÁRIO

A empresa BR Segurança Ltda. atua no mercado de segurança predial na região central do estado. Seus gestores estão refletindo sobre a possibilidade de terceirizar os serviços da gestão financeira.

Atualmente, uma das sócias da empresa, a Raquel, está sobrecarregada com diversas responsabilidades que a cercam, principalmente no que diz respeito aos processos da gestão financeira e comercial.

Tal situação tem dificultado a efetividade da gestão financeira da empresa, comprometendo as seguintes atividades:

- gestão do contas a pagar e a receber;
- faturamento;
- conciliação bancária;
- elaboração de relatórios e
- gestão do fluxo de caixa.

Os gestores da empresa têm duas alternativas:

- (1) Contratarem um Analista Financeiro ou
- (2) Terceirizarem a gestão Financeira da Empresa.

Para tomada de decisão, os gestores elaboraram um quadro comparativo com os aspectos que entendem serem relevantes:

	Contratar Analista	Terceirizar setor financeiro
Custo total	R\$ 6.000,00	R\$ 3.000,00
Processos	Realizados dentro da empresa	Realizados fora da empresa
Software de gestão	Uso de planilhas e softwares de gestão financeira livres (a empresa não conta com ERP)	O serviço é realizado por meio de software de gestão financeira específico sem custo adicional
Tempo dos gestores	Precisarão passar por capacitação específica, disseminando a informação adquirida e supervisionando o Analista	Não precisarão de capacitação nem de acompanharem os processos do analista. O gerenciamento do tempo poderá ser usado para outras áreas da empresa

Caso os gestores optem por terceirizar o Setor financeiro, terão:

- Um custo operacional menor;
- Tempo disponível para gerirem outros setores com efetividade;

Instruções para responder ao questionário:

Refleta sobre a situação da BR segurança e responda às questões a seguir. Se preciso volte e reveja as informações apresentadas anteriormente.

01 – Se você fosse um dos gestores da BR Segurança você terceirizaria os processos do setor financeiro da empresa?

Sim

Não

Em sua opinião, quais fatores são relevantes na decisão de terceirizar o setor financeiro de uma empresa? Responda com 1 para pouco relevante até 7 para muito relevante

O fato de sua empresa não ter conhecimento suficiente dos processos de gestão financeira e acesso às tecnologias.
O custo de que sua empresa teria para contratar um analista financeiro exclusivo.
A experiência de mercado e maturidade do fornecedor (do prestador de serviço) para quem sua empresa terceirizaria a gestão financeira.
o fato das empresas líderes do mercado no qual sua empresa atua, já terem optado pela terceirização do setor financeiro.
Ser baixo o risco desempenho do fornecedor (do prestador de serviço), ou seja, ter evidências que o trabalho será prestado com qualidade.
A disponibilidade de fornecedores capazes de realizar as atividades terceirizadas (serviços oferecidos) com qualidade
o risco de dependência do fornecedor (do prestador de serviço) em relação ao processo de gestão financeira.
O apoio dos líderes e gestores (sócios) de sua empresa em favor da decisão de terceirizar o setor financeiro.
O fato de sua empresa estar apresentando um mau desempenho na gestão dos processos financeiros
O risco ou a possibilidade de perda de controle gerencial das atividades do setor financeiro, caso as atividades sejam terceirizadas.
A flexibilidade de mudanças que um setor financeiro terceirizado pode gerar dentro da organização
O risco ou a possibilidade de vazamento de informação, relacionada à questões que sejam estratégicas para sua empresa.