

Benefícios, Riscos e Fatores Críticos de Sucesso de Iniciativas de *Business Process Outsourcing* (BPO): Uma Revisão da Literatura

RESUMO

Com o crescimento acelerado do nível de concorrência nos mercados globalizados, diversas empresas estão investindo em iniciativas de Business Process outsourcing (BPO) para obterem vantagem competitiva. Neste trabalho, uma revisão da literatura disponível sobre o assunto serve de base para a identificação de benefícios, riscos, e fatores críticos de sucesso de iniciativas desse tipo. Esses fatores são organizados em termos das fases típicas de projetos de BPO, de forma a proporcionar aos gestores e suas empresas melhores condições para a avaliação dos riscos envolvidos e uma tomada de decisão mais consistente.

Palavras-Chave: Processos de Negócios. *Business Process Outsourcing* (BPO). Terceirização.

1. INTRODUÇÃO

O aumento do nível de competição nos mercados mundiais tem estimulado as empresas a buscar novas formas de geração de vantagem competitiva. Redução de custos, foco em competências essenciais, orientação a processos, melhoria do nível de serviço a clientes, e criação de alianças estratégicas são algumas das linhas que orientam as iniciativas conduzidas nas empresas nas últimas décadas. Em particular, após a consolidação da terceirização de atividades e de funções organizacionais, observou-se recentemente, no Brasil e no exterior, o surgimento de considerável interesse por projetos de *Business Process Outsourcing* (BPO) ou terceirização de processos de negócio.

De forma geral, o BPO consiste na transferência de processos de negócio de uma empresa para um prestador de serviços que atue em seu país ou no exterior. Para sua viabilização de forma eficaz e eficiente, foram essenciais os avanços das tecnologias da informação e comunicação que ocorreram nos anos 90 e neste século, na medida em possibilitaram uma melhor comunicação e controle das transações realizadas entre empresas.

A tabela abaixo descreve o tamanho do mercado de BPO, separado por áreas, e pontua os principais países envolvidos em serviços desse tipo.

Tabela 1: Distribuição do Mercado de BPO mundial (Fonte: Halvey e Melby, 2007, p.3)

	<i>Região</i>			
	<i>Europa Central e Leste</i>	<i>China e Sul da Ásia</i>	<i>América do Sul e Caribe</i>	<i>África e meio Leste</i>
Tamanho do Mercado	\$3.3 bilhões	\$3.1 bilhões	\$2.9 bilhões	\$425 milhões
Principais Países	República Tcheca, Bulgária, Eslováquia, Polônia, Hungria	China, Malásia, Filipinas, Singapura, Tailândia	Chile, Brasil, México, Costa Rica, Argentina	Egito, Jordânia, Emirados Árabes, Ghana, Tunísia

Apesar dos seus potenciais benefícios, a implantação do BPO numa empresa envolve riscos e custos que precisam ser criteriosamente avaliados. Nem todas as empresas conseguem realmente transformar seus esforços nessa área em bons resultados. Para minimizar a

possibilidade de fracasso em iniciativas de BPO, é importante que se estude cada uma das fases do projeto de implantação e se identifique e avalie cada fator crítico associado a essas fases. Entretanto, a literatura sobre a terceirização de processos ainda é incipiente, não sendo difícil para gestores e acadêmicos obter uma visão ampla e integrada das principais questões nessa área. Para as empresas, a disponibilidade dessas informações poderia contribuir significativamente para uma melhor elaboração, planejamento e condução de projetos de BPO, evitando problemas e futuras complicações. Para a área acadêmica, permitiria uma melhor definição de linhas de pesquisa e a concentração de esforços no estudo de temas de relevância prática para as organizações e até mesmo o governo brasileiro.

Em função do exposto acima, o presente trabalho se propõe a analisar as características essenciais de projetos de BPO, adotando a perspectiva da empresa que o quer implantar. A partir de uma revisão consistente da literatura sobre o assunto, são definidos conceitos e potenciais benefícios e riscos da terceirização de processos. Além disso, identificam-se as principais fases da implantação do BPO, destacando-se os fatores críticos de sucesso associados a cada uma dessas etapas.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A revisão bibliográfica conduzida neste estudo incluiu os principais trabalhos já feitos sobre o tema BPO ou questões afins. Buscaram-se inicialmente, na literatura em língua inglesa e na brasileira, artigos que abrangessem o tema de uma forma mais ampla, proporcionando um entendimento geral sobre o BPO. Para localizar os artigos internacionais, utilizou-se inicialmente a base de dados Business Source Elite do banco de publicações EBSCO (www.ebscohost.com). Nessas buscas, utilizaram-se as palavras-chaves “*business process outsourcing*” e “BPO”, sendo selecionados apenas trabalhos com o texto completo disponível, em revistas acadêmicas e outros tipos de publicação. Com isso, obteve-se uma amostra inicial de 80 artigos internacionais. Após a eliminação de redundâncias e de trabalhos sem relevância para os objetivos da presente pesquisa, foram selecionados 12 artigos da amostra inicial.

Na busca de artigos brasileiros, foram considerados apenas periódicos e anais classificados pela CAPES na categoria “nacional A”, na área de Administração, e estivessem disponíveis em formato eletrônico. As mesmas palavras-chaves foram utilizadas nesta segunda busca. Apenas dois artigos relevantes foram encontrados.

Em função do número reduzido de artigos encontrados, foram incluídas novas fontes nas buscas, como os anais da *Americas Conference on Information Systems*, livros e portais disponíveis na *World Wide Web*. A tabela a seguir mostra as fontes utilizadas para as buscas e a quantidade de artigos e livros selecionados para a revisão da literatura encontrados em cada uma das fontes.

Tabela 2: Fontes utilizadas nas buscas e trabalhos selecionados

<i>Fontes</i>	<i>Número de trabalhos selecionados</i>
Bases de dados	12 artigos internacionais
Conferências e congressos	7 artigos (5 internacionais e 2 nacionais)
Periódicos e revistas	7 artigos (5 internacionais e 2 nacionais)
Portais	11 livros internacionais e 4 artigos (2 internacionais e 2 nacionais)

A análise do conteúdo do material coletado revelou características e elementos essenciais para a implantação bem-sucedida do BPO, ou seja, os fatores críticos de sucesso (ROCKART, 1979) de iniciativas de terceirização de processos. Tais fatores foram identificados tanto em depoimentos de executivos, quanto nas apresentações de conceitos,

características e riscos do BPO, incluídos nos trabalhos. Os fatores identificados foram posteriormente agregados, sintetizados e agrupados de acordo com as fases típicas de projetos de BPO. O objetivo foi facilitar o entendimento do tema de interesse e aumentar a possibilidade de sucesso dos esforços de adoção do BPO.

A seguir, discutem-se os principais conceitos associados à terceirização de processos, e apresentam-se os resultados da análise conduzida nesta pesquisa.

3. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Pode-se verificar na literatura que o conceito de processo de negócio tem sido ligeiramente modificado com o passar dos anos. Em definições mais antigas, ele englobava apenas a ordenação lógica de tarefas, com entradas e saídas e os objetivos a serem alcançados, sem especificá-los (ex., DAVENPORT, 1993). Como exemplo desse tipo de definição, podemos citar:

Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa. (DE SORDI, 1995, p. 22)

Posteriormente, o conceito passa a identificar aspectos importantes dos resultados gerados pelos processos e a idéia da coordenação e consumo de recursos. A proposta de Gonçalves (2000) ilustra exemplarmente essa segunda categoria de definições.

Processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa (*organizational capability*), possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço, qualidade, e envolva a coordenação de esforços para a sua realização. (GONÇALVES, 2000, p. 8)

Finalmente, o cliente é apontado com uma das principais razões da existência do processo. Em alguns casos, como na definição a seguir, o cliente externo não é só quem recebe o produto final, mas todos aqueles que, com suas preferências, delineiam as atividades a serem realizadas ao longo do processo:

Os processos enxergam uma linha de atividades que começa no entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio. (GONÇALVES, 2000, p. 10)

Segundo BARBARÁ (2006), a história dos processos de negócio está ligada à evolução das teorias organizacionais. Aquele autor divide essa história em três gerações da racionalização do trabalho. A primeira geração teve início com as pesquisas de Frederick Taylor, que foi o primeiro a estudar mais profundamente a racionalização do trabalho, na Administração Científica. Pode-se verificar isso analisando o *Shop Management System* apresentado por ele à Sociedade Americana de “Engenheiros de Gestão”, entre 1903 e 1905. Nessa época, as empresas preocupavam-se mais com as tarefas individuais realizadas pelos trabalhadores, do que com os processos de trabalho em si. Outra influência nessa geração foi a de Henri Fayol, que complementou Taylor, analisando também a estrutura organizacional, no contexto da Administração Clássica. Ainda nessa geração, a avaliação da qualidade dos resultados dos processos de trabalho baseava-se em inspeções dos produtos finais, utilizando técnicas estatísticas. Não havia, portanto, uma preocupação com a contribuição das etapas de cada processo para a qualidade desse resultado.

A segunda geração foi delineada pelos Humanistas, com a Teoria das Relações Humanas, na década de 1930. Eles buscavam uma maior humanização do trabalho, com especial atenção à motivação do trabalhador e outros aspectos subjetivos. Apareceram, então,

pesquisas analisavam a influência de fatores como condições de trabalho nos resultados finais da produção. Devido a essas pesquisas, descobriu-se que havia outros fatores que possuíam ligações diretas com a produtividade, tais como a integração social, o comportamento social, os grupos informais, a importância do conteúdo do cargo, etc. (CHIAVENATO, 2000). Com isso, os aspectos sociais passaram a ter maior importância do que a que lhes era atribuída anteriormente nas teorias de Taylor ou Fayol, por exemplo.

Finalmente, com a chegada do modelo japonês, houve avanços nas formas de organização industrial. Há uma ruptura com a racionalização do trabalho da primeira geração e a forma como se realizavam as avaliações dos resultados dos processos de trabalho. Nomes como Juran, Deming e Ishikawa revolucionaram as análises da qualidade nos processos. Inicia-se, assim, o período do Controle da Qualidade Total (TQC), em que a ênfase passa a ser o cliente. As organizações dirigem seus esforços para atender e satisfazer as necessidades de seus consumidores. Para isso, os processos foram identificados, analisados, relacionados com a gestão da qualidade, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências das suas atividades fossem considerados, em todos os níveis hierárquicos da empresa, para se identificar pontos que poderiam ser melhorados (OLIVEIRA, 2004).

Outra forma de visualizar essa evolução histórica é a sugerida por De Sordi (2005). Ele divide a história das organizações em duas fases: (1) a que se caracteriza por empresas estruturadas de acordo com funções empresariais; e (2) a que se caracteriza por uma estruturação focada em processos de negócio. Vale ressaltar que ainda hoje muitas empresas mantêm seus silos funcionais, mesmo se organizadas em função de seus processos de negócio.

De Sordi afirma que Taylor estudou os processos focando nas atividades realizadas pelos funcionários e implementando, assim, a especialização em funções empresariais. Introduziu também os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo. Suas idéias estimularam a formação das estruturas organizacionais em torno de funções específicas do negócio, criando departamentos também especializados em tipos de atividades.

O mesmo autor defende que o conceito de processo de negócio, como forma de gerenciar e organizar as empresas, foi oriundo de uma mudança mundial, que exigiu que novas ferramentas e técnicas administrativas fossem criadas e adaptadas a uma nova realidade do ambiente de negócios. Dentre estas, estão: a reengenharia, as equipes multifuncionais de trabalho, *benchmarking* e o uso de indicadores de desempenho.

Conforme apresentado na Tabela 3, Gonçalves (2000) classifica os processos de uma organização em três categorias: processos de negócio; processos organizacionais; e os processos gerenciais. Os processos de negócio foram definidos anteriormente; os organizacionais são os que garantem suporte os processos de negócio e os gerenciais são ligados aos gerentes e na forma que eles monitoram e gerenciam a organização e seus funcionários.

Esses processos podem ser internos, sendo realizados somente dentro da própria empresa, ou externos, incluindo atividades que são executadas em duas ou mais empresas distintas. Além disso, os processos também podem ser verticais, quando se concentram numa única unidade organizacional, ou horizontais, quando têm por foco o tratamento de informações e a tomada de decisão e coordenam as atividades que se espalham por várias unidades organizacionais (GALBRAITH, 1995).

Além das classificações acima, os processos também podem ser primários, quando suas atividades geram valor para o cliente final da empresa, ou de suporte, quando suas atividades garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários (MARTIN, 1996).

Tabela 3: Classificação dos processos (Fonte: Gonçalves, 2000, p.11)

<i>Processos empresariais</i>				
<i>Processos</i>	<i>Tipo</i>	<i>Capacidade de geração de valor</i>	<i>Fluxo básico</i>	<i>Orientação</i>
De negócio	Produção física	Primários	Físico	Horizontal
	Serviços	Primários	Lógico	Horizontal
Organizacionais	Burocráticos	Suporte	Lógico	Horizontal
	Comportamentais	Suporte	Lógico	Não definida
	Mudança	Suporte	Lógico	Não definida
Gerenciais	Direcionamento	Suporte	Informação	Vertical
	Negociação	Suporte	Informação	Vertical
	Monitorização	Suporte	Informação	Vertical

Por fim, Scheer (2006 apud DO VALLE, 2007) conceitua os processos como processos de negócio e os divide em três categorias, explicitadas na Tabela 4. Sua classificação, embora mais simples, diferencia a governança como uma atividade essencial de gestão, envolvendo também o tratamento de riscos e o atendimento de necessidades de conformidade.

Tabela 4 : Diferenciação dos processos de negócio (Fonte: DO VALLE, 2007)

<i>Processos de negócios</i>		
<i>Processos de Governança</i>	<i>Processos de gerenciamento (suporte e controle)</i>	<i>Processos operacionais</i>
Envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, <i>Business Intelligence</i> , processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.	Abrangem as atividades diárias e as mais comuns de gerenciamento da organização. Exemplos: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de informação, o BPM propriamente dito, gerenciamento da qualidade, de recursos humanos etc.	Destinados a desenvolver a atividade fim da empresa. Exemplos: CRM, logística, desenvolvimento de produtos etc.

4. OUTSOURCING OU TERCEIRIZAÇÃO

Os termos *terceirização* e *outsourcing* referem-se à decisão de manter ou não internamente uma determinada atividade da empresa, que possa ser transferida para fornecedores externos (SAUNDERS, 1997). Da mesma forma, Garr (2001) considera que a *terceirização* apenas ocorre quando uma organização seleciona um conjunto de atividades realizadas internamente e transfere a responsabilidade de sua execução para um terceiro. Com isso, a realização por terceiros de atividades que não podem ser processadas internamente não é considerada um caso de *outsourcing*. É importante ressaltar que a *terceirização* não se trata de uma ação com um fim em si mesma, mas sim de uma ação estratégica, cujo propósito é o de melhorar a performance final da organização (DOING, 2001).

O *outsourcing* pode ser classificado em função da importância que o processo em questão tem para a empresa (GILLEY, 2000). Se é um processo essencial, gerando valor para o negócio, trata-se de uma *terceirização* estratégica. Se o processo é periférico, dando suporte aos processos essenciais e não gerando valor para o negócio de forma direta, tem-se um caso

de terceirização tático-operacional. Danverport (2005) confirma essa diferença quando diz que, em torno do final do século XX, a idéia de terceirizar processos e capacidades começou a ganhar mais apoio como um meio de atingir benefícios mais rápidos. Empresas podem ter terceirizado anteriormente algumas atividades mais periféricas, como manutenção predial ou assessoria legal especializada, mas passaram então a terceirizar atividades mais críticas.

Tabela 5: Análises de iniciativas de terceirização (Fonte: HSM, 2004, p.94)

	<i>Terceirização Convencional</i>	<i>Terceirização colaborativa</i>	<i>Terceirização transformacional</i>
Objetivos	Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais.	Atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio.	Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástica e sustentável por toda a empresa.
Papel do parceiro	Executar a função de apoio.	Responsabilizar-se pelo redesenho e pelo gerenciamento dos processos não-centrais.	Colaborar para transformar o negócio.
Abordagem	Serviços padronizados; taxa de serviço baseada em transações; escala e escopo de serviços reduzidos.	Serviços flexíveis e personalizados; Preço baseado no valor obtido; Serviços escalonáveis para atender as constantes mudanças do negócio.	Serviços integrados para mudar o negocio radicalmente; Estrutura financeira baseada em resultados; compartilhamento de riscos; prestação de serviços acelerada.
Benefícios típicos	20% de redução de custos; acesso às melhores práticas; melhores oportunidades de carreira; melhor enfoque gerencial; nível de serviços igual, mas uniforme; risco financeiro compartilhado.	50% de redução de custo; acesso a qualificações competitivas; melhoria das oportunidades de carreira; melhoria do foco gerencial; nível de serviço mais alto e uniforme; maior flexibilidade e velocidade; risco operacional compartilhado.	50% de redução de custos; acesso a qualificações críticas; melhores oportunidades de carreira; melhor enfoque gerencial; nível de serviço superior e uniforme; maior flexibilidade e velocidade; risco estratégico compartilhado; 50% de aumento de participação no mercado; duplicação da receita; mudança na base de concorrência.

O movimento de *outsourcing* nas empresas pode ser dividido em três fases. Na primeira, a terceirização tinha por objetivo a redução de custos com o uso de mão-de-obra mais barata e a economia de escala obtida pelo prestador de serviços. Na segunda fase, a busca do aumento da produtividade foi o principal estímulo desse tipo de iniciativa. Na fase atual, os objetivos são entregar maior valor ao cliente e melhores serviços internamente (BROWN e WILSON, 2007).

Para Durk (1999), a difusão do *outsourcing* teve grande influência da indústria japonesa. Isso ocorreu devido ao avanço e à maior competitividade das empresas vindas do Japão. Sendo assim, as empresas americanas se viram na obrigação de buscar novas formas de aumentar sua competitividade. Esse fenômeno também ocorre no Brasil, mas as causas estão associadas à atuação das empresas multinacionais em geral. Foi na década de 90, com a abertura de mercado, que a terceirização ganhou mais força em nosso país.

Um estudo recente conduzido pela empresa de consultoria Accenture com 26 empresas que utilizavam o *outsourcing* em algum de seus processos identificou os objetivos, as relações com os fornecedores, e alguns benefícios obtidos (HSM, 2004). A Tabela 5 apresenta as principais características identificadas nos vários casos analisados, classificando-os de acordo com o tipo de terceirização. Verifica-se que o segundo tipo, chamado de terceirização colaborativa, pode ser considerado o próprio BPO, que será discutido na próxima seção.

Além dos benefícios apresentados na referida tabela, podem-se identificar na literatura outras vantagens decorrentes do uso da terceirização, algumas mais claras e específicas e outras mais abstratas, mas não menos importantes. A Tabela 6 sintetiza tais pontos, indicando algumas das fontes onde foram citados.

Tabela 6: Benefícios da terceirização

<i>Benefícios</i>	<i>Descrição</i>	<i>Exemplos de Fontes</i>
Redução de custos	Quando o preço praticado pelo mercado é menor que o custo interno de produção da empresa, as economias de escala obtidas pelo fornecedor podem ser repassadas ao cliente.	HSM, 2004; Serra, 2004.
Foco em atividades estratégicas ou de maior retorno	A empresa transfere as atividades periféricas para terceiros, tornando-se mais enxuta, mais especializada, ágil e flexível.	Costa, Macedo-Soares, 2003; HSM, 2004; Serra, 2004.
Melhoria da qualidade	Empresas capacitadas e especializadas são as mais indicadas para o fornecimento do produto/serviço, pois possuem um nível de serviço mais alto.	Costa, Macedo-Soares, 2003; Serra, 2004.
Utilização e acesso às novas tecnologias	Empresa pode procurar fornecedores capacitados e atualizados tecnologicamente, e se tornar mais competitiva, com o apoio dessa tecnologia.	HSM, 2004; Serra, 2004.

Existem também benefícios mais amplos, como os citados por Craumer (2002). De acordo com esse autor, o *outsourcing* é um caminho para fomentar o valor da empresa, viabilizar transformações e até mesmo modificar a dinâmica da indústria a que pertence, não devendo ser colocado em prática fora de um contexto estratégico.

Vale ressaltar que, apesar de serem muitos os benefícios descritos na literatura, as empresas têm gasto mais tempo do que o previsto para obter os benefícios do *outsourcing*, ou mesmo não os têm realizado. Isso porque tendem a focar nos ganhos de curto prazo, ao invés de focar nas estratégias de longo prazo (EMULTI, 1998).

5. BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)

Muitos autores definem o BPO partindo da mesma idéia central: a transferência de um ou mais processos de negócio de uma empresa para um servidor de serviços externo (BIELSKI, 2004; DUENING, 2005; GHOSH E SCOTT, 2005; HALVEY AND MELBY, 2007). Apesar de possuírem o mesmo ponto de partida, vários deles acrescentam outros detalhes à definição principal. Por exemplo, Ghosh e Scott (2005) incluem em sua definição

que a empresa contratada deve gerenciar os processos terceirizados de acordo com métricas e metas previamente definidas pela empresa, em conjunto com o prestador de serviços. Halvey e Melby (2007) adicionam metodologias e funções como alternativas a serem repassadas para o prestador de serviços, além da tecnologia de informação que sustenta o processo terceirizado. Nesse caso, o BPO estaria focado em como as metodologias e as funções dos processos podem ser mais eficazes.

5.1. TIPOS DE BPO

Segundo Mehta et al (2006), o BPO pode ser classificado de acordo com o escopo da terceirização: (a) um processo que pertence a uma única área da empresa; (b) vários processos que pertencem a uma área da empresa; ou (c) um ou mais processos que envolvam várias áreas da empresa. Outro fator que diferencia as iniciativas de BPO é a localização do prestador de serviços. Se estiver localizado no mesmo país da empresa que contrata a terceirização, tem-se um caso de BPO *onshore*. Se o prestador de serviços está em outro país, trata-se então de um caso de BPO *offshore*. O BPO pode ainda ser diferenciado em função das áreas envolvidas nos processos de negócio terceirizados (horizontais ou verticais), e pelos tipos de serviços gerados por esses processos (*front-office* ou *back-office*).

Outros autores, como Halvey e Melby (2007), categorizam o BPO de acordo com as áreas da empresa em que os processos terceirizados têm uma maior participação (ex., Finanças e Contabilidade, gestão de ativos e investimentos; Recursos Humanos, Compras, Logística, gestão de instalações e imóveis, e outros serviços). Vale destacar que, em seu trabalho, os autores apresentam os resultados de uma pesquisa publicada na BusinessWeek sobre as áreas que foram alvo de investimentos em BPO, ao longo de 2005.

Tabela 7: Setores de investimentos de BPO (Fonte: Halvey e Melby, 2007, p. 2)

Elaboração de análises	\$12 bilhões
Recursos Humanos	\$13 bilhões
Finanças e contabilidade	\$14 bilhões
Engenharia	\$27 bilhões
Serviços ao cliente	\$41 bilhões
Tecnologia da informação	\$90 bilhões
Logística e Compras	\$179 bilhões

5.2. BENEFÍCIOS E RISCOS

São vários os benefícios atribuídos ao BPO na literatura. A Tabela 8 apresenta as principais vantagens citadas na literatura, para as empresas que se utilizam da terceirização de processos.

Tabela 8: Benefícios do BPO

<i>Benefícios</i>	<i>Fontes</i>
Foco em competências principais	Adler, 2003; Mehta et al, 2006; Dominguez, 2006.
Flexibilidade	Adler, 2003; Mani et al, 2005.
Redução de custos	Mehta et al, 2006; Li e Kishore, 2006; Mani et al, 2005; Dominguez, 2006.
Aumento da qualidade	Mehta et al, 2006; Dominguez, 2006.
Rapidez de resposta aos clientes	Li e Kishore, 2006.
Acesso as melhores metodologias	Li e Kishore, 2006.

O maior foco nas competências principais ocorre porque, quando alguns processos que não fazem parte da atividade central da empresa são terceirizados, a empresa deixa de se preocupar e gastar recursos com esses processos e direciona seus esforços para os processos restantes, que são aqueles que compõem a atividade principal da empresa. Por outro lado, o aumento de flexibilidade está relacionado com uma maior facilidade da empresa em tomar decisões que estão diretamente ligadas com as atividades mais importantes. Não há uma perda de tempo com processos menos importantes.

A redução de custos se dá em dois sentidos. O primeiro é uma redução de custos operacionais, que estão conectados à execução do processo em si. O segundo diz respeito aos custos de mão-de-obra, pois, com a terceirização dos processos, algumas pessoas não são mais necessárias.

Ao se repassar processos para empresas mais focadas e especializadas, tende a haver também um aumento da qualidade do serviço prestado. Além disso, pode-se obter uma maior rapidez de resposta ao cliente, na medida em que os processos terceirizados estejam relacionados ao atendimento ao cliente ou outros serviços diretamente ligados ao cliente final.

Riscos são inerentes a iniciativas tão complexas como os projetos de BPO. De acordo com a literatura revisada nesta pesquisa, as empresas que terceirizam seus processos incorrem em riscos que podem colocar em cheque vários dos benefícios listados anteriormente. A Tabela 9 apresenta os principais tipos de riscos do BPO e as fontes que os citaram.

Tabela 9: Riscos do BPO

<i>Riscos</i>	<i>Fontes</i>
Altos custos	Adler, 2003; Shi, 2007
Dependência do prestador de serviços	Adler, 2003; Shi, 2007; Lonsdale, 1998
Perda de controle	Adler, 2003
Baixa qualidade	Adler, 2003; Shi, 2007
Perda de competências estratégicas	Adler, 2003; Shi, 2007; Dominguez, 2006
Perda de informações confidenciais	Adler, 2003; Shi, 2007; Dominguez, 2006
Perda de flexibilidade	Shi, 2007
Perda de capacidade de inovação nos processos	Shi, 2007; Gilley, 2000
Perda de mercado	Shi, 2007
Desorientação e perda dos empregados	Shi, 2007

Custos muito acima do esperado geralmente são observados em casos onde a estimativa prévia dos gastos do projeto não foi bem elaborada. Por exemplo, é importante que se diferencie os custos fixos e variáveis, e que se defina claramente a distribuição desses custos entre a empresa e o prestador de serviços.

A dependência da empresa em relação ao fornecedor pode ser ocorrer quando os custos de troca do provedor do serviço de terceirização forem muito altos. Por outro lado, com o *outsourcing*, o processo passa a não ser mais realizado dentro da empresa e, muitas vezes, nem no mesmo país. Sendo assim, é possível que a empresa perca o controle sobre o processo de negócio terceirizado, se não providenciar os meios para o acompanhamento adequado do que é realizado pelo provedor do serviço. A falta desse acompanhamento, especialmente em casos onde o fornecedor não tem as competências necessárias para a realização do processo com o nível de excelência desejado, pode causar também a perda de qualidade dos resultados gerados. Se o processo terceirizado for essencial para a atividade principal da empresa, pode-se por em risco competências que são fonte de vantagem competitiva para a empresa. Além

disso, vale lembrar que informações críticas referentes a esse processo podem ser utilizadas pelo prestador de serviços de modo indevido.

É possível também que o *outsourcing* de processos cause uma perda flexibilidade, ou seja, da capacidade de a empresa modificar o processo de acordo com as necessidades do mercado. Da mesma forma, a perda do controle decorrente da terceirização pode dificultar a geração e adoção de inovações nesse mesmo processo que foi transferido.

O aumento de custos e a piora da qualidade dos resultados do processo terceirizado podem gerar um aumento das reclamações dos clientes. Em consequência, a empresa pode perder oportunidades de venda e os relacionamentos estabelecidos com seus clientes, gerando uma redução de sua participação no mercado.

Finalmente, é importante lembrar que o *outsourcing* de um processo pode demandar uma série de mudanças no sistema organizacional, envolvendo a estrutura da empresa, o desenho de outros processos, funções e descrições de cargos, e a realocação de alguns funcionários. Com isso, podem-se gerar incertezas entre os funcionários, inclusive em relação a como devem desempenhar suas funções, com impactos na sua motivação e satisfação, e no clima organizacional. É possível também que haja demissões, aumentando ainda mais os efeitos negativos sobre os empregados da empresa.

6. FASES DO BPO E SEUS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Halvey e Melby (2007), Dominguez (2006) e Duening (2005) descrevem diferentes fases e atividades que seriam comuns a qualquer projeto de BPO. Para maximizarem as chances de sucesso e conseguirem um maior controle sobre os possíveis riscos do projeto de BPO, é importante que as empresas conheçam e providenciem os diversos fatores críticos de sucesso associados a essas fases e atividades. Nesse sentido, apresenta-se abaixo uma descrição consolidada das propostas de estrutura de projetos de BPO elaboradas pelos autores supracitados. Em seguida, são discutidos os fatores pertinentes a cada uma delas, com base na literatura analisada nesta pesquisa.

1. PLANEJAMENTO

- Selecionar e formar uma equipe
- Definir o objetivo do outsourcing
- Definir as atividades essenciais e periféricas
- Definir quais os processos que serão terceirizados
- Obter suporte gerencial
- Definir a estratégia interna de comunicação

2. SELEÇÃO DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

- Desenvolver um questionário para obter informações
- Analisar as informações obtidas sobre os potenciais prestadores de serviços
- Selecionar o tipo de relacionamento desejado e suas características essenciais
- Solicitar propostas dos serviços BPO
- Rever e avaliar as propostas recebidas
- Selecionar possíveis prestadores de serviços
- Desenvolver estratégia de negociação

3. CONTRATO

- Definir deveres e obrigações do cliente e do fornecedor
- Definir e negociar os termos de compromisso, com seus principais pontos
- Determinar a estrutura do contrato, com seus principais pontos
- Preparar e negociar o contrato com o fornecedor
- Estabelecer e negociar níveis de serviço
- Definir as responsabilidades por cada item de execução do contrato
- Providenciar aprovações internas e, se necessário, de órgãos do governo e outras instituições
- Desenvolver plano de transição, com a adaptação do sistema organizacional e dos funcionários da empresa
- Assinar contrato

4. GERENCIAMENTO DO BPO (continuar, mudar ou terminar)

- Acompanhar resultados dos processos terceirizados
- Ajustar níveis de serviço, quando aplicável
- Rever tecnologias utilizadas nos processos, para que estejam de acordo com as atualizações do mercado
- Rever a estrutura do processo de negócio

A análise da literatura sobre a terceirização de processos revelou diversos fatores que seriam críticos para o sucesso de iniciativas desse tipo. Eles foram consolidados e descritos nas tabelas e parágrafos que se seguem, de acordo com as fases típicas de projetos de BPO apresentadas acima.

Na fase de Planejamento, foram identificados três fatores importantes. O primeiro é relativo às atividades principais da empresa. A qualidade da identificação e descrição dessas atividades tem impacto direto na qualidade da tomada de decisão sobre o BPO. Sabendo exatamente quais dos seus processos são essenciais e quais são periféricos, a empresa pode definir com consistência que tipo de BPO deseja realizar. Com isso, conseguirá avaliar melhor seus potenciais prestadores de serviços, e definir com clareza como deverá ser seu relacionamento com o prestador selecionado.

O segundo fator diz respeito à definição dos objetivos do projeto de terceirização de processos. A princípio, as empresas tendem a buscar principalmente, ou mesmo unicamente, a redução de custos. É frequente também o foco na eliminação dos problemas observados processo a ser terceirizado. A busca de forma indiscriminada desses objetivos, sem a devida consideração à qualidade dos resultados a serem gerados para os clientes, às exigências legais e institucionais, às necessidades de inovação, etc., pode ocasionar prejuízos estratégicos e operacionais para a empresa, e não consecução dos benefícios esperados.

Dada a necessidade, muitas vezes impostas pelo BPO, de se realizarem ajustes no sistema organizacional e no corpo de funcionários da empresa, a gestão da mudança se torna muito importante para o sucesso do projeto de terceirização de processos. Na fase de planejamento, é necessário analisar como o projeto será estruturado, como as devidas mudanças serão implementadas na empresa. Deve-se preparar um plano de comunicação com os funcionários, e providenciar o treinamento necessário e outros elementos típicos da gestão da mudança, para evitar uma posterior piora da produtividade e do ambiente de trabalho.

Tabela 10: Fatores críticos de sucesso (FCS) da etapa de planejamento

<i>FCS</i>	<i>Reação adversa</i>	<i>Áreas da empresa relacionadas</i>
Determinar corretamente as atividades essenciais e não-essenciais da empresa (Duening, 2005; Mehta et al, 2006)	Perda de competências estratégicas e transferência de informações essenciais	Diretores da empresa
Definir claramente, e de forma ampla e integrada, os objetivos do BPO (Costa e Macedo-Soares, 2003; Shi, 2007)	Terceirização de processos indevidos; possível aumento de custos, diminuição da qualidade dos serviços, e insatisfação com os resultados obtidos	Diretores e gerentes da empresa
Realizar a gestão da mudança de forma adequada (Shi, 2007)	Empregados desorientados e redução da produtividade	RH, Financeiro, Jurídico, gerentes e funcionários das áreas que participarão do processo que será terceirizado

Na segunda fase do projeto, a eficácia do processo de escolha do prestador de serviços é fundamental para garantir o sucesso da iniciativa de BPO. Por isso, é necessário definir com cuidado os critérios de seleção e a forma como serão aplicados, de modo que a empresa tenha uma visão completa e realista dos seus potenciais prestadores de serviço.

Localização geográfica, habilidade lingüística, competência e histórico são algumas das características essenciais a serem consideradas na seleção. A localização tem um impacto direto nos custos do processo (ex., mão-de-obra e envio de materiais) e na transferência de informações entre as empresas. A habilidade lingüística é importante principalmente nos processos que estão diretamente ligados ao atendimento de clientes, afetando a capacidade de a empresa entender as necessidades dos clientes e se comunicar perfeitamente com eles. Uma das fontes de informação mais utilizadas para avaliar a competência de um prestador de serviços é o seu histórico de sucesso no atendimento de seus clientes, antigos e atuais. Se houver a possibilidade, deve-se solicitar aos próprios clientes sua opinião sobre o prestador de serviços.

Outro fator crítico para o sucesso do BPO associado à seleção do prestador de serviços é a flexibilidade e agilidade que este demonstra ao responder às mudanças do mercado. Essas mudanças abrangem novas tecnologias, novas técnicas de gestão e novas regulamentações, as quais podem ser integradas ao processo terceirizado.

Tabela 11: Fatores críticos de sucesso (FCS) da etapa de seleção do prestador de serviços

<i>FCS</i>	<i>Reações adversas</i>	<i>Áreas da empresa relacionadas</i>
Avaliar prestadores de acordo com critérios adequados (ex., localização, habilidade lingüística, competência e histórico) (Heffes, 2007)	Não realização de serviços pela dificuldade de acesso/comunicação e baixo nível de serviço	Equipe que estará gerenciando o BPO
Analisar a flexibilidade e velocidade de resposta ao mercado do prestador de serviços (Spilko e Colangelo, 2005; Bielski, 2004)	Processos obsoletos ou em não-conformidade com a regulamentação; baixo nível de qualidade	Equipe que estará gerenciando o BPO

Na fase da definição e fechamento do contrato, a empresa e o prestador de serviços devem descrever juntos o serviço a ser prestado. Assim, ambos poderão desenvolver uma melhor compreensão sobre as expectativas e necessidades mútuas, e chegar a um consenso sobre os termos envolvidos na contratação dos serviços. Os níveis de qualidade desses serviços, assim como as métricas a serem utilizadas para avaliá-los, também devem ser previamente combinados, tendo por base, por exemplo, as práticas de mercado ou os dados da própria empresa contratante. É imprescindível definir não apenas as metas de desempenho na prestação dos serviços, como também o aumento ou a deterioração do nível de serviço que seriam aceitáveis para as duas partes, ao longo do tempo. Outro ponto que deve ser avaliado com cuidado é a distribuição dos custos do BPO. A descrição no contrato dos custos que serão de responsabilidade da empresa e dos que serão de responsabilidade do prestador de serviços é importante para evitar futuros desentendimentos e insatisfações.

Tabela 12: Fatores críticos de sucesso (FCS) da etapa de contratação

<i>FCS</i>	<i>Reações adversas</i>	<i>Áreas da empresa relacionadas</i>
Descrever detalhadamente o serviço a ser prestado (Spilko e Colangelo, 2005)	Entendimento errado por parte do prestador de serviço das expectativas e necessidades da empresa	Jurídico, gerente do processo em questão e o prestador de serviços
Definir níveis de serviços plausíveis e melhorá-los continuamente (Mehta et al, 2006)	Processos com nível abaixo do exigido pelo mercado tornando a empresa menos competitiva	Jurídico, Qualidade, gerente do processo em questão e o prestador de serviços
Determinar corretamente os custos (Shi,2007)	Maiores custos do que esperados pela empresa	Jurídico, Financeiro e o prestador de serviços

Pode-se dizer que o fator crítico de sucesso da última fase de um projeto de BPO, a de gerenciamento, é simplesmente a implementação de um processo de gerenciamento eficaz e eficiente. É comum projetos de BPO serem dados como concluídos após os processos serem repassado para os prestadores de serviços. Na realidade, o sucesso do projeto, ou seja, a consecução de seus objetivos, respeitadas as restrições definidas na etapa de planejamento, depende do acompanhamento contínuo do prestador de serviços e do processo que foi terceirizado. Ao longo do tempo da duração do contrato, deve-se avaliar os níveis de serviço obtidos, comparar tecnologias existentes no mercado com a tecnologia utilizada no processo, e avaliar a satisfação dos clientes e os custos envolvidos na prestação do serviço.

Tabela 13: Fatores críticos de sucesso (FCS) da etapa de gerenciamento do BPO

Fatores críticos de sucesso	Reação adversa	Áreas da empresa
Manter uma equipe responsável pelo acompanhamento do BPO (Bielski, 2004)	Perda de controle, baixa qualidade do serviço e altos custos	Jurídico, Financeiro, gerente do processo e qualidade

6. CONCLUSÕES

Estimula-se com frequência as empresas a buscar constantemente meios de melhorar seu desempenho e competitividade no mercado. Dentre as técnicas de gestão, tecnologias e outras ferramentas oferecidas para as organizações com esse fim, o BPO vem ganhando espaço nos últimos anos. Infelizmente, muitas das empresas que optam pela terceirização de seus processos o fazem em função das tendências que observam no mercado e de promessas de benefícios que muitas vezes não são realistas. A identificação dos potenciais benefícios,

riscos e fatores críticos de sucesso feita no presente artigo pode contribuir para reduzir o fracasso de projetos de BPO, na medida em que permite às empresas planejarem e controlarem melhor suas iniciativas de terceirização. Antes de se tomar qualquer decisão sobre as práticas de *outsourcing* a serem adotadas, é imprescindível avaliar criteriosamente as alternativas disponíveis e verificar se realmente se encaixam nos objetivos e interesses da organização.

O BPO, se indicado para uma empresa, é uma excelente forma de gerar benefícios de curto e de longo prazo, principalmente se for estabelecida uma parceria estratégica com o prestador de serviços. No entanto, o sucesso desse tipo de iniciativa depende da observância dos fatores críticos de sucesso previamente identificados ao longo de todas as etapas do projeto. A negligência de qualquer um desses fatores pode gerar problemas que, dependendo da centralidade do processo terceirizado para a empresa, afetem até mesmo a sobrevivência da empresa em seu mercado de atuação.

6. REFERÊNCIAS

- BARBARÁ, S. Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BIELSKI, L. The case for business process outsourcing, ABA Banking Journal, maio, 2004.
- BROWN, D., WILSON, S. The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunists, John Wiley & Sons, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COSTA, F.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A. DE. Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 99-131, 2003.
- CRAUMER, M. How to think strategically about outsourcing. Harvard Management Update, Maio, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993.
- DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DO VALLE, R. A. B. et al. Gerenciamento de processos de Negócios: BPM – Business process management. São Paulo: Érica Ltda, 2007.
- DOMINGUEZ, L. R. The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing. McGraw-Hill, 2006.
- DUENING, T. N., Identifying business process outsourcing opportunities. Management Science, novembro, 2005.
- EMULTI, D. Outsourcing to gain a competitive advantage. Industrial Management, maio-junho, p. 20-24, 1998.
- GALBRAITH, J. R. Designing organizations : an executive briefing on strategy, structure, and process. San Francisco: Jossey-Bass, 1995
- GARR, D. Inside outsourcing: Despite the economic slowdown, outsourcing rocks on. Fortune, Junho, p. 85-89, 2001.

- GHOSH, B., SCOTT, J. E., Interorganizational Knowledge Management in a BPO, Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, p. 1710-1714, Omaha, 2005.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out/dez. 2000.
- HALVEY, Jonh K., MELBY, Bárbara M. Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts. US, John Wiley & Sons, 2007.
- HSM. Como lidar com os perigos da terceirização. HSM Management, vol.42, p. 100-102, janeiro-fevereiro, 2004.
- LI, Jessica P., KISHORE, R.. Assuring IT services quality though high-reliability risk management in offshore business process outsourcing. Twenty-Seventh International Conference on Information Systems, Milwaukee, 2006.
- MANI, D., BARUA, A., WINSTON, B.. Of governance and the BPO paradox: The impact of information capabilities on service satisfaction. Twenty-Sixth International Conference on Information Systems, 2005.
- MEHTA, A. et al., Challenges and opportunities of business process outsourcing in India. Journal of Labor Research, vol.27, n.3, summer, 2006.
- OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2004.
- POWER, M. J., DESOUZA, K., BONIFAZI, C. The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process, Kogan Page Limited, 2006.
- PRADO, E. P. V., TAKAOKA, H. Terceirização de Serviços de TI: Um modelo para avaliação de relações de causa e efeito. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro, 2007. XXXI Encontro associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.
- ROCKART, J. F. Chief Executives Define their own Data Needs. Harvard Business Review, vol. 57, n. 2, p. 238-241, 1979.
- SAUNDERS, C. Achieving Success in Information Outsourcing. California Management Review, vol.39, n.2, 1997.
- SCHNIEDERJANS, M. J., SCHNIEDERJANS, A. M., SCHNIEDERJANS, D. G. Outsourcing Management Information System. Idea Group Publishing, 2007.
- SERRA, S. M. B.. Qualidade na Terceirização. In: OLIVEIRA, O.J.. (Org.). Gestão da Qualidade: tópicos avançados. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 147-158, 2004.
- SHI, Y. Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle. California Management Review, vol.49, n.2, spring 2007.
- SPIILKO, H., COLANGELO, K. 10 Critical considerations for your BPO contract. Financial Executive, abril, 2005.
- FINANCIAL EXECUTIVE, The BPO experience, Financial Executive, junho, 2007.
- WILSON, T.D., HUOTARI, M.-L. Determining organizational information needs: the critical success factors approach. Information Research, v.6, n. 3, 2001.