

**A PERCEÇÃO DOS BPOS EM PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM EMPRESAS  
BRASILEIRAS NA ERA DA TECNOLOGIA DIGITAL**

**TATIANE MAIRA DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

**JUSCELIANY RODRIGUES LEONEL CORREA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO- UNEMAT

**PRESLINE BLUM**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO- UNEMAT

## **A PERCEPÇÃO DOS BPOS EM PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM EMPRESAS BRASILEIRAS NA ERA DA TECNOLOGIA DIGITAL**

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos profissionais de BPO que utilizam ferramentas de tecnologia digital em empresas contratantes de diversas regiões do Brasil. A inovação tecnológica é um fator crucial para a competitividade empresarial, e a adoção de BPOs (Business Process Outsourcing) destaca-se como uma estratégia para aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas. Para realizar essa análise, foram utilizados métodos de análise de dados, incluindo técnicas de estatística descritiva, correlação e análise fatorial. Os resultados indicam que a adoção de BPOs melhora a competitividade das empresas no mercado, proporcionando vantagens estratégicas e elevando a qualidade dos serviços prestados. Entre os benefícios do BPO, destacam-se a eficiência operacional e a redução de custos, aspectos que são particularmente relevantes para os serviços de contabilidade. A percepção dos usuários em relação aos serviços de BPO é geralmente positiva, refletindo a capacidade desses serviços de atender às necessidades das empresas de maneira eficaz. A relevância da pesquisa é reforçada pela legislação da terceirização, que demonstra melhorias operacionais em diversas áreas, especialmente no setor contábil. Dessa forma, os achados deste estudo oferecem informações valiosas para acadêmicos e profissionais das áreas de contabilidade, administração, departamento pessoal e financeiro, contribuindo de maneira significativa para a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** BPOs. Sustentabilidade. Tecnologia.

## 1 INTRODUÇÃO

A era tecnológica impulsiona constantemente a inovação e a sustentabilidade, promovendo avanços nas ferramentas que estão intimamente ligadas às transformações na sociedade, no governo e nas empresas (Correa; Nossa, 2019). Narayanan, Jayaraman e Swaminathan (2011) descrevem o BPO como a prática de terceirização de atividades em diferentes áreas.

A sigla BPO, que vem do inglês *Business Process Outsourcing*, significa terceirização de processos de negócios. O objetivo dessa prática é contratar uma empresa especializada para realizar tarefas específicas, visando otimizar o tempo e aumentar a produtividade (Narayanan, Jayaraman E Swaminathan, 2011).

Nesse sentido, o mercado está se tornando cada vez mais exigente, buscando estratégias tecnológicas, como o BPO, para atender a essas demandas (Narayanan, Jayaraman E Swaminathan; 2011). Um exemplo notável é o governo digital, monitorado pelo fisco, que abrange áreas como fiscalização, contabilidade e, especialmente, finanças, com base nas informações fornecidas pelo Banco Central (BANCEN) (Brasil 2023; Myhrberg; Harnesk, 2019, Correa; Nossa, 2019).

A implementação do BPO trouxe um efeito positivo significativo, contribuindo para a melhoria no desempenho das empresas ao conceder aos empresários uma maior liberação de tempo, o que resultou em uma rentabilidade mais elevada (Santana, 2020). Diante dessa evolução, surge a problemática central desta pesquisa: Qual é a perspectiva dos BPOs em parcerias estratégicas com empresas brasileiras que adotam tecnologia digital?

Já, o objetivo geral buscou analisar a percepção dos BPO's que utilizam ferramentas de tecnologia digital em empresas contratantes em diferentes regiões do Brasil. Os objetivos específicos são: 1) investigar recursos internos tecnológicos e a parceria em empresas brasileiras; 2) identificar as percepções das empresas sobre BPO; 3) descrever impacto positivo que o BPO fornece. Foi levantada a hipótese de que a parceria com BPOs está associada positivamente às práticas estratégicas adotadas pelas empresas contratantes.

Para Souza (2020), o BPO vai além de ser apenas um profissional encarregado de operar atividades contábeis, fiscais, financeiras, TI e RH operacional. Na verdade, a maioria dos serviços de BPO oferece perspectivas estratégicas que auxiliam os empreendedores a tomarem decisões diárias e implementar ações direcionadas ao crescimento e à sustentabilidade dos negócios (Souza, 2020).

Barbosa, Castañeda-Ayarza e Ferreira (2020) relatam que a sustentabilidade através do processo de terceirização e parcerias está intimamente relacionada à capacidade de sobrevivência das organizações. Esses padrões de pensamento desafiam o conhecimento de que o lucro deve ser o único foco, destacando a importância de três pilares fundamentais para a sustentabilidade: econômico, social e ambiental.

Atualmente, o mercado passa por constantes mudanças tecnológicas, impulsionadas principalmente pela globalização (Correa; Nossa, 2019). Esse cenário tem gerado um aumento na competitividade do mercado, levando as organizações a considerarem a terceirização como uma alternativa estratégica (Miranda, 2009).

A utilização do BPO traz efeitos positivos atraídos, uma vez que possibilita uma visão clara e embasada para a tomada de decisões estratégicas (Souza, 2020). O uso do BPO proporciona uma vantagem competitiva ao otimizar prazos e atender às demandas de forma eficiente (Santos, 2022).

A terceirização tem exercido uma influência significativa no posicionamento estratégico, na capacidade de crescimento e no fortalecimento financeiro das empresas, impulsionando uma tendência globalmente reconhecida (Ferreira, 2017). Esse modelo de

gestão apresenta uma série de benefícios, permitindo a obtenção de vantagem competitiva e redução de custos, ao agregar soluções relevantes e pertinentes (Sousa, 2022).

As inovações tecnológicas têm se mostrado estratégias promissoras para alcançar maior rentabilidade no mercado atual (Pitassi, 2012). A criação de valor por meio dessas estratégias possibilita a produção do desempenho das empresas em relação aos seus concorrentes, buscando alternativas inovadoras (Silva; Dacorso, 2013).

Com o propósito de compreender a percepção dos BPOs em suas parcerias estratégicas com empresas brasileiras na era da tecnologia digital, foi aplicado um questionário composto por 10 afirmações, juntamente com o uso de 7 perguntas de controle. A coleta de dados foi realizada entre os dias 23 de julho e 09 de agosto de 2023, utilizando a escala *likert*, com 104 profissionais oriundos de regiões distintas do Brasil participaram do estudo. Em seguida, após um processo de seleção, 54 profissionais compuseram a amostra final, que abrangeu todas as regiões da pesquisa devido ao seu envolvimento direto com as práticas de BPO.

A pesquisa contribui com informações valiosas para acadêmicos e profissionais em diversas áreas. Essas descobertas não apenas enriqueceram o conhecimento acadêmico.

O artigo em questão está estruturado em cinco segmentos distintos. Na primeira seção, encontra-se a introdução, onde os objetivos da pesquisa são delineados e a questão central é formulada. A segunda seção se concentra no embasamento teórico, explorando os conceitos relacionados à importância de capturar a perspectiva das empresas que adotam a terceirização no contexto empresarial brasileiro. A terceira seção detalha minuciosamente a metodologia utilizada para alcançar os resultados almejados. Na quarta seção, são apresentadas uma análise dos dados obtidos, juntamente com explicações e percepções adquiridas durante o estudo. Por fim, a quinta e a última seção englobam uma conclusão abrangente que sintetiza os pontos principais e destacados ao longo do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta fundamentação, são apresentados o conceito e as características do BPO, além disso, é explorada a evolução da tecnologia digital e suas diversas dimensões, destacando seu impacto na gestão das empresas. É abordada também a forma como a utilização da tecnologia contribui para agilizar os processos de negócio, trazendo benefícios significativos para as organizações.

### **2.1 Business Process Outsourcing**

Gião e de Hoyos Guevara (2007) mencionam que o BPO é conhecido como um mecanismo estratégico para otimizar os processos de negócios por meio da terceirização. É uma alternativa cada vez mais adotada por organizações de diferentes portes, segmentos, perfis e regiões geográficas. No entanto, é importante estar ciente de alguns vigilantes associados a essa abordagem, como problemas de segurança, custos ocultos e a possibilidade de dependência excessiva do provedor (Gião; de Hoyos Guevara, 2007).

O avanço tecnológico ao longo dos anos tem impulsionado as empresas a buscar um diferencial competitivo à medida que adaptam suas estruturas organizacionais e processos, conforme evidenciado por Souza (2020). Nesse contexto, o autor relata que a implementação de um ou mais processos de gestão torna-se essencial para garantir o controle das mudanças e aprimorar a competitividade (Souza, 2020).

Dessa forma, Santos (2022) relata que o BPO representa uma transformação no entendimento da terceirização tradicional, aproximando os especialistas contratados das empresas. Esse modelo de negócio inovador combina a terceirização com muita especialização, permitindo a identificação e correção de erros, além de produtos e serviços avançados oferecidos pelos gestores, promovidos em melhores resultados globais (Santos, 2022).

O processo de contratação de um BPO inicia-se com a busca por profissionais experientes e competentes na área, firmando um contrato detalhado entre as partes que estabeleça normas e cláusulas claras, conforme evidências encontradas por Gião e de Hoyos Guevara (2007), ou seja, por meio de normas e critérios propostos para o serviço que devem ser bem definidos, com garantia dos dados exigidos. Durante a execução do serviço, as atividades serão acompanhadas por meio de ferramentas tecnológicas de medição de desempenho (Gião; de Hoyos Guevara, 2007).

Ainda os autores citados anteriormente relatam que a contratação de um BPO requer um cuidado no processo de seleção, no qual é essencial encontrar profissionais ou empresas que possuam experiência e competência comprovada na área específica que se pretende terceirizar.

Para garantir o sucesso da terceirização, é essencial alinhar os dados e informações necessários para a realização das atividades (Pedriali, 2004). Isso evita atrasos e retrabalho e garante que a empresa terceirizada tenha acesso aos dados necessários para realizar seu trabalho de maneira eficiente. Além disso, durante a execução do serviço, é importante monitorar o desempenho do BPO. Para isso, ferramentas tecnológicas de medição de atividade podem ser utilizadas para avaliar o cumprimento dos prazos, a qualidade do serviço prestado e a eficiência das operações (Santos, 2022).

## **2.2 Contabilidade Digital**

Atualmente, o fluxo de trabalho aprimorado por meio da tecnologia tornou-se essencial, o que gerou a evolução da contabilidade on-line e da contabilidade digital (Moura, 2018). Enquanto a contabilidade on-line concentra-se principalmente na entrega das obrigações fiscais e contábeis, a contabilidade digital vai além, apresentando um viés mais consultivo (Andrade; Mehlecke, 2020). Esses dois modelos são fundamentados nos elementos inovadores fornecidos pela modernidade digital, de acordo Andrade e Mehlecke (2020).

O avanço da tecnologia tem proporcionado diversas possibilidades de automatização dos processos, inclusive na área da contabilidade, onde tem mostrado resultados imediatos (Barra, 2021). A tecnologia da informação se destaca como uma das ferramentas que facilitam o processamento das informações contábeis, confiantes para aumentar a agilidade, confiabilidade e eficiência na prestação de serviços (Barra, 2021).

Com a pandemia COVID-19, o mundo adotou uma abordagem mais estratégica, e a contabilidade passou a se aproximar ainda mais dos clientes, buscando meios digitais de comunicação (Baria *et al.*, 2021). A utilização da contabilidade digital levou a uma evolução nas responsabilidades do contador, que assumiu um papel mais analítico, incluindo a medição do desempenho organizacional e fornecimento de informações relevantes para a tomada de decisão pela administração (Santos, 2022).

A pandemia trouxe desafios sem precedentes para as empresas e uma adaptação rápida às mudanças no ambiente de negócios (Santos, 2022). Nesse argumento, a contabilidade desempenhou um papel fundamental em auxiliar as empresas na gestão financeira e na busca por soluções estratégicas para enfrentar a crise, a contabilidade digital permitiu uma comunicação mais ágil e eficiente entre contadores e clientes, facilitando a troca de informações relevantes e permitindo uma análise mais precisa da situação financeira das empresas (Santos, 2022).

## **2.3 A Dimensão da Tecnologia Digital**

Desde as primeiras rodas d'água na primeira revolução industrial, a tecnologia tem sido fundamental na geração de fontes de energia, avançando posteriormente para fontes de vapor e queima de carvão (Rogers, 2017).

A evolução tecnológica teve um impacto profundo e transformou significativamente os métodos de trabalho dos profissionais, impulsionando o que ficou conhecido como era

digital (Cunha, 2019). Esse avanço tecnológico trouxe maior eficiência aos processos empresariais, por meio da transformação digital que representa um atendimento dos serviços analógicos, provocando mudanças nos processos e remodelando as etapas das atividades (Belluzzo, 2019).

A revolução digital trouxe uma série de benefícios para as empresas, tornando-as mais ágeis, flexíveis e eficientes. A digitalização de processos permitiu uma maior automatização de tarefas, atenção a erros e fornecimento de um ambiente mais colaborativo e conectado (Belluzzo, 2019).

A informação tem exercido um impacto profundo no mundo, gerando novas dinâmicas impulsionadas pela evolução tecnológica constante e o acesso à internet (Correa; Nossa, 2019). A necessidade de informação tem levado a diversas políticas tecnológicas com o objetivo de promover o desenvolvimento e a capacidade de empregabilidade (Roberto; Fidalgo; Buckingham, 2015).

A tecnologia causa uma mudança radical no mundo, e o fenômeno da globalização reforça a autonomia em um novo cenário educacional (Silva, 2022). Embora a tecnologia da informação seja um recurso de difícil acesso para pequenas empresas, ela desempenha um papel crucial na consolidação das empresas. Nesse contexto, investir em tecnologia e acompanhar a terceirização de serviços pode ser uma estratégia eficaz para superar esses desafios (Prates; Ospina, 2004).

## **2.4 Desenvolvimento das Hipóteses de Pesquisa**

Esta associação é particularmente crucial considerando que a competitividade das empresas não representa apenas uma decisão estratégica, mas também traz uma série de benefícios, como análises mais aprofundadas de dados, o que resulta em uma percepção estratégica mais precisas, isso, por sua vez, pode ajudar a empresa contratante a tomar decisões mais assertivas, identificar novas oportunidades de mercado e aprimorar sua posição competitiva conforme apontado por Santos (2022).

Na pesquisa realizada Egídio *et al.*, (2020) a busca pela inovação introduz um nível significativo de incerteza, o que, por sua vez, impulsiona a necessidade de identificação das melhores práticas. Isso, por sua vez, exige a implementação de estruturas e processos organizacionais especificamente adaptados a cada tipo de tecnologia, mercado ou empresa, a fim de garantir uma integração eficaz e uma aplicação consistente das inovações em questão (Egídio *et al.*, 2020).

A hipótese da pesquisa esclarece a relação entre a parceria com BPOs e as práticas estratégicas adotadas pelas empresas contratantes, conforme expresso pela hipótese:

H<sub>1</sub>: A parceria com BPOs está associada de forma positiva com as práticas estratégicas adotadas pelas empresas contratantes.

Pedriali (2004) em seu estudo demonstra as novas demandas do mercado, a terceirização surge como uma das alternativas fundamentais para direcionar esforços às atividades principais, ou seja, aquelas em que a empresa detém expertise, enquanto a gestão de negócios não essenciais, como limpeza e manutenção, é delegada a terceiros.

## **3 METODOLOGIA**

Neste tópico, foram testadas práticas estatísticas conforme discriminado no Quadro 1, onde alcançou o objetivo sobre a percepção dos BPO's que utilizam ferramentas de tecnologia digital em empresas contratantes em diferentes regiões do Brasil.

Dessa forma, a metodologia representa um conjunto de abordagens que se direcionam a um propósito particular, seus principais propósitos são oferecer maneiras organizadas de enfrentar um problema ou questão, além de compartilhar experiências e conhecimentos (Gerhardt; Silveira, 2009).

O Quadro 1 apresenta as descrições das estatísticas que foram utilizadas neste trabalho, o que envolve a aplicação de métodos estatísticos para entender padrões, relações e tendências nos dados. Neste tópico, foram apresentados os procedimentos metodológicos, aplicados para o desenvolvimento da pesquisa, evidenciando as ferramentas para elaboração do questionário para obtenção do objetivo da pesquisa.

**QUADRO 1 – Resumo da Análise Estatística da Pesquisa**

Análise	Descrição	Autor Adaptado
Estatística Descritiva	É um conjunto de dados próprio para interpretar valores da mesma natureza produzindo uma impressão rápida.	Guedes <i>et al.</i> (2005)
Análise de Correlação	Visualização das variáveis a fim de identificar se é normal ou diferente.	Miot (2018)
Análise Fatorial	Análise de fatores e relações entre variáveis para entender estruturas subjacentes.	Matos; Rodrigues (2019); (Hongyu, 2018).

Conforme o Quadro 2, será aplicada a escala *likert*, que consiste em um conjunto de afirmação, com respostas de acordo com grau de concordância (Junior; Costa, 2014).

**QUADRO 2 – Escala de *likert***

VOCÊ É USUÁRIO OU JÁ UTILIZOU BPO?				
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

**Fonte:** Adaptado de Junior; Costa (2014).

A razão pela qual este modelo continua sendo um dos mais aplicados em estudos, desde a sua criação até os dias atuais, reside na sua facilidade de compreensão e utilização, além de sua flexibilidade para se adaptar a diferentes critérios em variados projetos de pesquisa. (Feijó; Vicente; Petri, 2020).

A pesquisa se classifica como uma abordagem exploratória-descritiva, combinando métodos quantitativos para a coleta, apresentação e análise dos dados. Os dados utilizados são de natureza primária, obtidos por meio de um corte transversal. Essa abordagem permite investigar e descrever de forma abrangente as características do tema em estudo, proporcionando uma compreensão mais completa do fenômeno em questão.

A população deste estudo é composta por profissionais BPO que atuam em diversas regiões brasileiras. Com o intuito de alcançar o objetivo proposto na pesquisa, optou-se por utilizar uma análise de estatística descritiva, correção e análise fatorial.

Participaram 104 profissionais, de diferentes regiões brasileiras. Posteriormente, após uma seleção criteriosa, 54 profissionais foram incluídos na amostra final abrangendo todas as regiões da pesquisa, por atuarem diretamente com as práticas de BPO.

Apesar de não garantir uma representação aleatória, a amostra selecionada foi considerada relevante para a análise estatística e para alcançar os objetivos da pesquisa de forma adequada.

**TABELA 1 – Característica da Amostra**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Gênero	Masculino	50	50%
	Feminino	50	50%
Idade	Até 20 anos	2	4%
	de 21 a 30 anos	12	22%
	de 31 a 40 anos	26	48%
	de 40 a 50 anos.	13	24%
	Acima de 50 anos	1	2%
Estado Reside	Cento Oeste	43	80%
	Sul	6	11%
	Sudeste	3	6%
	Nordeste	1	2%
	Norte	1	2%
Estado Civil	Solteiro	15	28%
	Casado	35	65%
	Divorciado/Separado	3	6%
	Outros	1	2%
Formação Escolar	Administração	5	9%
	Administração/Ciências		
	Contábeis	3	5%
	Ciências Contábeis	38	70%
	Direito	1	2%
	Engenheiro Civil	1	2%
	Psicologia	1	2%
	Sistema Informação	1	2%
	Técnico em contabilidade	1	2%
	Tecnologia da Informação	2	4%
	Recursos Humanos	1	2%
Renda Mensal	R\$ 2.000,00	1	2%
	R\$ 2.000,00 até R\$ 8.000,00	35	65%
	R\$ 8.000,00 até R\$ 15.000,00	10	18%
	R\$ 15.000,00 até R\$ 28.000,00	5	9%
	Acima de R\$ 30.000,00	3	6%
Area Atuação	Contábil	19	35%
	Fiscal	19	35%
	RH	5	9%
	TI	2	4%
	Financeiro	9	17%

**Fonte:** Adaptado de Correa e Nossa (2019).

A pesquisa foi realizada em diversas regiões do Brasil, envolvendo igualmente 50% de participantes do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Além disso, constatou-se que 80% da amostra pertencia à região Centro-Oeste.

A análise dos dados revelou que a faixa etária mais representada é de 31 a 40 anos, abrangendo 48% do total de usuários, A maioria dos entrevistados tem formação em Ciências Contábeis, com uma percentagem expressiva de 70%.

A maioria dos entrevistados reside na região Centro-Oeste, seguida por uma percentagem significativa da região Sul. Há uma presença menor nas regiões Sudeste,

Nordeste e Norte. A maioria dos entrevistados é casada, seguida por solteiros. A porcentagem de pessoas divorciadas/separadas é relativamente baixa.

Os métodos usados neste estudo incluíram a análise de dados por meio de técnicas de estatística descritiva, correlação e análise fatorial. A coleta de dados foi conduzida por meio de ferramentas sociais, como o WhatsApp e o e-mail, com o objetivo de divulgar a pesquisa e colher as respostas dos participantes.

A pesquisa foi direcionada a profissionais que trabalham com serviços terceirizados nas áreas contábil, tributária, fiscal, recursos humanos e financeiro. Para garantir uma representatividade adequada, a amostra foi de 104 profissionais das regiões brasileiras.

Essa abordagem permitiu a compreensão das práticas operacionais dos profissionais por meio desse contexto, permitindo uma análise da pesquisa deste estudo. A utilização de ferramentas sociais facilitou o alcance dos participantes, confiante para a eficácia e abrangência da coleta de dados nas regiões brasileiras.

Foi aplicado um pré-teste entre os dias 16 de julho a 19 de julho de 2023, para testar a implementação completa do questionário da pesquisa. Esse processo envolve a aplicação do questionário a um grupo menor de participantes, com o objetivo de identificar possíveis problemas ou dificuldades na compreensão das perguntas, o pré-teste ajuda a garantir que o questionário seja claro, compreensível e relevante para o público-alvo antes de ser amplamente distribuído (Saur; Loureiro, 2012).

A coleta de dados desses 104 usuários BPO foi realizada entre os dias 23 de julho a 09 agosto de 2023. Para acessar os dados de contato dos profissionais, foram obtidas informações de um banco de dados fornecido por uma empresa de contabilidade, além de buscar por profissionais do setor e empresas nas redes sociais. Essa etapa envolveu a pesquisa ativa e a obtenção direta das informações de contato junto aos profissionais que se enquadravam no âmbito da nossa pesquisa.

A coleta desses contatos ocorreu de forma cuidadosa e respeitando as diretrizes de privacidade, regulamentações finais e lei geral de proteção de dados pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018, a lei abrange uma série de disposições e requisitos que devem ser cumpridos por entidades que lidam com dados pessoais, incluindo empresas e organizações governamentais. (Brasil, 2020),

Foi instituída no Brasil para regulamentar o tratamento de dados pessoais, estabelecendo diretrizes e regras que visam proteger a privacidade e a segurança das informações das pessoas que visa proteger os dados, promovendo transições de dados seguros (Oliveira; Gomes; Lopes; Nobre, 2019).

As suposições foram mapeadas com base em diversos fatores que exercem influência sobre a adoção do BPO, incluindo aspectos relacionados ao uso, às dificuldades e ao conhecimento. Essas suposições foram testadas posteriormente e confirmadas por meio dos coeficientes  $\beta_1$  a  $\beta_{10}$ . Cada um desses coeficientes quantifica o impacto das variáveis associadas a eles na variável dependente. A solução de regressão utilizada para estimar o modelo econométrico é expressa da seguinte maneira:

$$BPO = \beta_0 + \sum_{i=1}^{10} \beta_i X_i + \sum_{k=7}^{17} \beta_k X_k + \varepsilon \quad (1)$$

na qual,  $\beta_0$  é o intercepto e  $\varepsilon$  é um termo de erro. As variáveis, por sua vez, estão descritas na Tabela 2.

TABELA 2 – Variáveis do Modelo Econométrico

Variáveis Dependente		
Variável	Descrição	Perguntas de Afirmações
<i>BPO</i>	Usuário_BPO	Você é usuário ou já utilizou BPO?
Variáveis Independentes		
Variável	Descrição	Perguntas de Afirmações
$\beta_1$	Labor_BPO_a	Você trabalha com BPO há quanto tempo?
$\beta_2$	Labor_BPO_b	Eu mantenho parcerias com empresas que possuem profissionais especializados em atividades operacionais nas áreas contábil, fiscal, recursos humanos, financeiro e tecnologia da informação.
$\beta_3$	Ferram_digitais_BPO_a	Tenho dificuldade para usar sistemas e ferramentas digitais cedidas na parceria.
$\beta_4$	Ferram_digitais_BPO_b	Constantemente tenho facilidade em seguir o processo por meio de tutoriais e manuais.
$\beta_5$	Acesso_rede_BPO_a	Eu consigo desenvolver as atividades sem precisar de suporte técnico da parceria.
$\beta_6$	Acesso_rede_BPO_b	Tenho uma boa conexão com a internet, para desenvolvimento das atividades.
$\beta_7$	Aprend_BPO_a	Procuo sempre me manter atualizado às novas tecnologias.
$\beta_8$	Aprend_BPO_b	Procuo sempre experimentar novas ferramentas e sistemas.
$\beta_9$	Comunicação_BPO_a	Tenho acesso a todas as informações para realizar o processo.
$\beta_{10}$	Comunicação_BPO_b	Sempre participo de reuniões periódicas para ajuste de expectativas e serviço da parceria.
Variáveis Controle		
Variável	Descrição	Perguntas de Afirmações
$x_{11}$	Gênero	Gênero
$x_{12}$	Idade	Idade (Anos)
$x_{13}$	Estado_reside	Qual estado em que reside?
$x_{14}$	Estado_civil	Estado civil?
$x_{15}$	Formação_escolar	Área de Formação?
$x_{16}$	Renda_BPO	Qual a sua renda mensal pessoal?
$x_{17}$	Area_atuação_BPO	A sua área de atuação?

Fonte: Adaptado de Correa e Nossa (2019).

Assim, o modelo econométrico apresenta o *BPO* como uma variável a ser explicada por meio das variáveis independentes, as quais influenciam na utilização e gerenciamento desse processo no Brasil.

A Tabela 2 exhibe as variáveis do modelo econométrico, destacando as variáveis dependentes e independentes juntamente com suas respectivas perguntas, que são os elementos que compõem um modelo estatístico usado para analisar e entender as relações entre diferentes fatores em um contexto econômico.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O instrumento de coleta de dados foi inicialmente disponibilizado on-line e administrado a um grupo de 104 contabilistas nas regiões brasileiras. Dentro desse grupo, 50 participantes responderam “NÃO” à pergunta de controle que indagava: Você é usuário ou já utilizou BPO? Essa pergunta tinha como finalidade criar uma amostra mais precisa, incluindo profissionais que atualmente ou anteriormente foram envolvidos com serviços de BPO, alinhando-se melhor com o objetivo da pesquisa.

A amostra examinada neste artigo, portanto, consiste em 54 participantes que responderam as afirmações de forma completa. O questionário aplicado conta 17 perguntas afirmações sendo 10 afirmações, que resultou em variáveis independentes e 7 questões de controle.

#### 4.1 Estatística Descritiva

A Tabela 3 fornece informações sobre a distribuição das variáveis apresentando estatística descritiva. A variável “você é usuário BPO” apresentou uma média de 3,009 com um desvio padrão de 0,669 demonstrando uma distância da média. Tal resultado compreende que as atuações dessas atividades estão em constante crescimento conforme relata o estudo de Ferreira (2017). Os dados apontam para uma experiência média de atuação de 1,38 anos, com um desvio padrão de 0,959, o que significa que os valores individuais de experiência variam em relação a essa média. Isso indica que há a presença de uma modalidade de trabalho em crescimento e expansão, conforme recomendado por Marcelino e Cavalcante (2012).

**TABELA 3 – Estatística Descritiva**

Variável	N	Média	Sd	Cv	Mín	p25	p50	p75	Máx
BPO	54	3,009	0.6693	0.222	1	2.5	3	3	4.5
Labor_bpo_a	54	1.388	0.9598	0.691	1	1	1	1	4
Labor_bpo_b	54	0.462	0.7597	0.164	1	4	5	5	5
Ferram_dig_a	54	1.907	1.321	0.692	1	1	1	2	5
Ferram_dig_b	54	4.259	1.031	0.242	1	4	4.5	5	5
Acesso_red_a	54	3.462	1.111	0.320	1	3	4	4	5
Acesso_red_b	54	4.592	0.8359	0.182	1	4	5	5	5
Aprend_bpo_a	54	4.555	0.6635	0.145	3	4	5	5	5
Aprend_bpo_b	54	4.370	0.6811	0.155	3	4	4	5	5
Comun_bpo_a	54	4.111	0.9248	0.224	1	4	4	5	5
Comun_bpo_b	54	4.314	0.7479	0.173	2	4	4	5	5

Fonte: Própria.

Ao analisar as variáveis, percebe-se uma média de 1,907, demonstrando a dificuldade dos participantes no uso dos sistemas da parceria. No entanto destaca-se que eles demonstram grande concordância e facilidade em seguir os manuais, o que viabiliza o desenvolvimento do trabalho. Além disso, foi evidenciada uma boa conexão com a internet, com uma média de 3,46 e um desvio padrão de 1,11. Essa informação sugere que a maioria considera atividades simples de serem realizadas.

No que diz respeito à atualização em relação às novas tecnologias, obteve-se uma média de 4,555, revelando um alto nível de interesse em adotar novas tecnologias, com uma média de 4,370. Além disso, a facilidade na execução dos processos e com uma pontuação média de 4,314 demonstra estar alinhados com as expectativas das parcerias.

#### 4.2 Análise de Correlação

A análise de esclarecimento canônica é um procedimento estatístico multivariado que possibilita a avaliação das relações lineares entre dois conjuntos de variações distintas, geralmente designadas como X e Y (Hair Júnior *et al.*, 2005).

A Tabela 4 apresenta a matriz de correlação, por meio da ferramenta de análise de dados, pois permite identificar relações e padrões entre variáveis listadas as informações referentes à matriz de correlação.

**TABELA 4 – Matriz de Correlação**

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) BPO	1.000										
(2) Labor_bpo_a	0.8312*	1.000									
(3) Labor_bpo_b	0.7118*	0.2012	1.000								
(4) Ferram_dig_a	0.2890*	0.3116*	0.1156	1.000							
(5) Ferram_dig_b	0.3381*	0.1821	0.3657*	0.0595	1.000						

(6) Acesso_red_a	0.1337	0.0934	0.1176	0.0297	0.1073	1.000					
(7) Acesso_red_b	0.1586	0.1306	0.1144	0.0335	0.3437*	0.1866	1.000				
(8) Aprend_bpo_a	0.1794	0.0395	0.2662	-0.0478	0.1164	0.1564	0.1436	1.000			
(9) Aprend_bpo_b	0.1165	0.0641	0.1242	0.0598	0.1293	0.1930	0.0049	0.4963*	1.000		
(10)Comun_bpo_a	0.2421	0.0567	0.3550*	-0.1613	0.3055*	0.1143	0.2549	0.2050	0.0832	1.000	
(11)Comun_bpo_b	0.0129	0.0102	0.0098	0.0110	0.0879	0.2981*	0.4202*	0.2112	0.1001	0.3576*	1.000

Fonte: Própria

Nota: Nível de confiança: \*\*95%; p<0.05.

A correlação da variável Labor\_BPO\_a analisou o tempo de atuação do BPO na área em que revelou uma correlação forte de 83%, apresentando que os indivíduos estão há mais de um ano atuando nessa área profissional.

Já a variável Labor\_BPO\_b buscou compreender as parcerias dos BPO com as empresas em atividades operacionais por meio da área contábil, fiscal, de recursos humanos, financeiro e de tecnologia da informação, a qual houve uma correlação forte e positiva, registrando um coeficiente de 71%, o que evidencia um relacionamento robusto com essas parcerias, respaldado por um nível de confiança de 95%.

Vale ressaltar que, embora haja desafios na utilização dos sistemas e ferramentas digitais fornecidas por essas parcerias, a análise de demonstração revela que os usuários geralmente não enfrentam grandes obstáculos ao utilizar os sistemas oferecidos pela parceria BPO, conforme resultado ferram\_digitais\_BPO\_a. Isso é particularmente notável, considerando que, mesmo com um histórico de trabalho relativamente breve, é possível desenvolver atividades que resultem em desempenho relevante com correlação positiva fraca de 31%.

Essa capacidade de entregar resultados em um curto espaço de tempo não beneficia apenas a organização, mas também garante segurança e agilidade, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva notável, conforme destacado por Naia (2015).

### 4.3 Análise Fatorial

Para atingir esse objetivo, é essencial considerar alguns pré-requisitos importantes, incluindo a escolha da técnica de remoção e o método de rotação dos fatores. Neste caso específico, optou-se pela seleção de componentes principais e pela aplicação da rotação ortogonal, conforme classificação de Hair Júnior *et al.* (2005).

A Tabela 5 apresenta os Fatores de Inflação de Variância (VIF) para diversas variáveis.

**TABELA 5: Fatores de Inflação de Variância**

Variáveis Independentes	VIF	Variáveis Controles	VIF
Labor_bpo_a	1.68	Genero	1.26
Labor_bpo_b	1.67	Idade	1.97
Ferram_dig_a	1.53	Estado_res_e	1.58
Ferram_dig_b	1.55	Estado_civil	1.89
Acesso_red_a	1.37	Form_escolar	1.37
Acesso_red_b	1.61	Renda_bpo	1.45
Aprend_bpo_a	2.00	Area_atuação	1.38
Aprend_bpo_b	2.00		
Comun_bpo_a	2.03		
Comun_bpo_b	1.65		

**MÉDIA VIF: 1.65**

Fonte: Própria

Ao examinar a variável Comun\_bpo\_a que analisa o acesso às informações dos processos com um VIF de 2.03, observa-se uma multicolinearidade moderada ou alta com as outras variáveis independentes no modelo. Formação escolar e Acesso à rede têm um VIF de

1,37 cada. Isso sugere que essas duas variáveis não estão altamente correlacionadas entre si, o que é bom para a análise de regressão, pois elas podem ser consideradas relativamente independentes uma da outra. O gênero tem um VIF um pouco menor, de 1,26. A média dos VIFs de todas as variáveis avaliadas, que é igual a 1,65, sugere a presença de uma possível multicolinearidade moderada entre as variáveis independentes.

De acordo com Hair Júnior. *et al.* (2005), para conduzir uma análise fatorial eficaz, é fundamental seguir um conjunto de etapas essenciais: definição clara do problema; criação da matriz de brilho; escolha do método de análise fatorial, determinação do número de fatores; aplicação de rotação aos fatores; interpretação dos resultados fatoriais; cálculo das cargas fatoriais; e, por fim, avaliação do ajuste do modelo.

A Tabela 6 apresenta os resultados de uma análise de fatores, utilizando Análise de Componentes Principais (PCA) ou Análise de Fator Exploratório (EFA). Essa análise é usada para reduzir a dimensionalidade de um conjunto de dados, identificando os fatores subjacentes que explicam a variabilidade nas variáveis originais.

Os resultados evidenciam fatores extraídos da análise de fatores. Cada linha corresponde a um fator, numerado de 1 a 10, que demonstram as perguntas de afirmações das pesquisas. A coluna “Variáveis” indica as variáveis originais que estão relacionadas a cada fator.

O Fator 1 revela que 24,53% das respostas afirmativas dos usuários indicam uma atuação no intervalo de 1 a 3 anos em atividades terceirizadas. Por outro lado, a diferença média para o período de 4 a 10 anos mostra que poucos profissionais atuam de forma contínua ao longo do tempo, totalizando 48,59%.

**TABELA 6 – Fator**

<b>Fator</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Diferença</b>	<b>Proporção</b>	<b>Cumulativo</b>
Fator 1	2.12067	0.48590	0.2453	0.2453
Fator 2	1.63478	0.27990	0.1891	0.4344
Fator 3	1.35487	0.05243	0.1567	0.5912
Fator 4	1.30244	0.12187	0.1507	0.7418
Fator 5	1.18057	0.58932	0.1366	0.8784
Fator 6	0.59126	0.00537	0.0684	0.9468
Fator 7	0.58589	0.05520	0.0678	1.0146
Fator 8	0.53068	0.18499	0.0614	1.0760
Fator 9	0.34570	0.05023	0.0400	1.1159
Fator 10	0.29547	-	0.0342	1.1501

**Fonte:** Elaboração própria.

**Nota:** Prob>chi= 0.000

Quanto ao Fator 3, que aborda dificuldades com sistemas e ferramentas, observa-se que 15,67% dos usuários enfrentam alguma dificuldade. Além disso, o Fator 4 revela que os usuários demonstram habilidade em seguir manuais, o que facilita a utilização do Fator 3.

Os resultados do Fator 5 destacaram que 94,68% dos usuários possuem uma boa conexão com a internet, ao passo que o Fator 6 revelou que 87,84% dos usuários encontraram facilidade em realizar suas atividades sem suporte técnico, demonstrando, assim, sua habilidade para desenvolver conhecimento seguindo manuais.

A análise fatorial é uma abordagem histórica amplamente utilizada para o desenvolvimento e o aprimoramento de construções avaliadas reflexivamente, seguindo o modelo de amostragem por domínio (Dias; Spineli; Macedo, 2019).

Os resultados analisados pelos fatores evidenciaram que o serviço de BPO oferece redução de custos da pesquisa. Já os achados de Pedriali (2004) a terceirização de serviços é

uma estratégia empregada pelas organizações com o propósito de concentrar seus esforços nas competências essenciais, ao mesmo tempo em que busca reduzir custos operacionais.

Ainda nesse contexto, a percepção da melhoria na produtividade e na rentabilidade das operações confirmou o valor estratégico das parcerias BPO em meio à evolução contínua do cenário tecnológico (Azevedo, 2017). Para Pedriali (2004), em sua percepção a simplificação nas operações e aumenta a eficiência de resultando em uma rotina mais produtiva e lucrativa.

Para tanto, as práticas de profissionais terceirizados estão cada vez mais integrando novas tecnologias em seus serviços para operações de eficiência e produtividade. As empresas de BPO estão adotando soluções inovadoras através de rotinas automáticas para aprimorar a prestação de serviços e atender às demandas crescentes de seus clientes por operações personalizado. No entanto, a busca por disrupção tecnológica fomenta o mercado de forma exponencial, atraindo serviços terceirizados. Para tal, as regulamentações e diretrizes legais relacionadas à tecnologia é acompanhada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), impulsionou mudanças significativas na cultura corporativa, fazendo com que as empresas adotem práticas mais responsáveis e éticas no relacionadas a informações confidenciais, contribuindo para a construção de um ambiente digital mais seguro e confiável.

Com o crescimento da terceiriza, surgiu em 2017 a Lei nº 13.429 que regulamentou a terceirização de serviços e estabeleceu as condições para que ela possa ser realizada no país de forma segura. Antes dessa lei, a terceirização era permitida apenas para atividades-meio das empresas, como serviços de limpeza e segurança. Com a atualização da lei permitiu a terceirização também para atividades-fim, ou seja, aquelas diretamente ligadas ao objetivo principal da empresa destacado por Brasil (2017).

Dessa forma, os resultados alcançados pela análise estatística descritiva, correlação e análise fatorial, foi possível constatar que os usuários mantêm um relacionamento positivo com a empresa contratada, confirma a hipótese dessa pesquisa. Além disso, observou-se que esses usuários estão constantemente em busca de ferramentas. Os achados dos autores supracitados confirmaram que a parceria realizada com profissionais terceirizados estão associadas a estratégias e redução de custo para as empresas aumentarem os lucros e manter a reputação no mercado.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a percepção dos BPOs em suas parcerias estratégicas com empresas brasileiras, levando em consideração o contexto atual da era da tecnologia digital.

As parcerias estratégicas com empresas brasileiras na era da tecnologia desempenham um papel fundamental no fortalecimento da competitividade e na capacidade de inovação do mercado brasileiro. Essas parcerias não apenas promovem o crescimento econômico, mas também trazem benefícios para a transformação digital de setores diversos, impulsionando a produtividade e a eficiência operacional. Além disso, essas alianças estratégicas podem facilitar o acesso a novos mercados globais, fortalecendo a presença internacional das empresas brasileiras.

Durante a pesquisa, foram analisados os usuários de BPOs em diversas regiões do Brasil. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário composto por 10 afirmações, das quais surgiram variáveis independentes, além de 7 questões de controle, todas avaliadas por meio da escala *likert*. A coleta de dados transcorreu no período compreendido entre 23 de julho e 09 de agosto de 2023.

A contribuição dessa pesquisa fornecer informações valiosas tanto para acadêmicos quanto para profissionais dos setores de contabilidade, administração, departamento pessoal e financeiro. Essas informações, por sua vez, são compartilhadas com a comunidade em geral e com outros profissionais, contribuindo para o aprimoramento desses campos de atuação. O foco da pesquisa foi analisar a percepção dos profissionais de BPO que fazem uso de

ferramentas de tecnologia digital em empresas contratantes localizadas em diversas regiões do Brasil.

A obtenção eficiente e confiável de dados de qualidade traz consigo uma série de vantagens, incluindo a redução de custos, um alvo cada vez mais buscado por aqueles que almejam soluções eficazes. Nesse contexto, a tecnologia desempenha um papel decisivo ao viabilizar estratégias e contribuições inovadoras, o que contribui significativamente para o crescimento acelerado e sustentável das empresas.

Para pesquisas futuras, sugere-se pesquisar sobre **Análise das Estratégias de Segurança Cibernética**: investigar as estratégias de segurança cibernética exigidas por BPOs e empresas brasileiras para garantir a proteção de dados e informações sensíveis em um ambiente cada vez mais digitalizado. Além disso, investigar as inovações tecnológicas introduzidas pela Drex em seus produtos e como elas impactam o mercado.

## REFERÊNCIAS

Alves, D. M. das N. **Terceirização dos serviços de contabilidade**: suas vantagens e desvantagens. 2000.

Andrade, C. B. H.; Mehlecke, Q. T. C. As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: Um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do Vale do Paranhana/RS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, 9(1), p. 93-122, 2020.

Azevedo, M. T. D. **Transformação digital na indústria**: indústria 4.0 e a rede de água inteligente no Brasil. (2017). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

Barbosa, M.; Castañeda-Ayarza, J. A.; Ferreira, D. H. L. Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, n. 120880, 2020.

Baria, A. L. G.; Marques, A. A.; Souza, E. R. De; Santos, I. T. Da S., Perez, L. R., Hernandez, V. R. Os impactos da pandemia na nova economia envolvendo a contabilidade. **Revista Científica Unilago**, 1(1), 2021.

Barra, João Vitor da Rocha. **Inovação tecnológica e a disrupção na área contábil: uma visão geral**. 2021.

Brasil. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

Correa, J. R. L.; Nossa, V. Fatores que influenciam a utilização de sistemas de monitoramento E-Government no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 3, 2019.

Cunha, C. R. L. **A transformação digital do governo federal brasileiro**: analisando as recomendações dos organismos internacionais. Local: Editora, 2019.

Egídio, Anna Beatriz Garcia et al. **Análise Ergonômica em um Setor Dde Call Center de uma Empresa de Pequeno Porte: Revisão BIBLIOGRÁFICA**. **Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula**, v. 3, n. 2, p. 155-167, 2020. Felipe, Lucas Pereira Fernandes.

**Business Intelligence-BI no campo da gestão brasileira: uma revisão da literatura. 2022.**

Feijó, Amanda Monteiro; Vicente, Ernesto Fernando Rodrigues; Petri, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

Ferreira, A. F. R. **A cadeia de valor e os modelos de business process outsourcing (BPO): modelos de negócio na oferta portuguesa de serviços de outsourcing.** 2017. Tese (Doutorado em) – Universidade ..., local, 2017.

Figueiredo Filho, D. B.; Silva Júnior, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ). **Revista Política Hoje**, 18(1), 2009, p. 115-146.

Gerhardt, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Plageder, 2009.

Gião, P. R.; De Hoyos Guevara, A. J. Estratégia e indicadores de desempenho: um estudo exploratório em call centers próprios e terceirizados no Brasil. **eGesta: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, 3(1), 70-93, 2007.

Guedes, T. A. *et al.* Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005.

Hair Júnior, F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

Lima, L. S. S. **Avaliação do gerenciamento de equipes de projetos BPO: um estudo de caso em uma empresa de consultoria do Rio de Janeiro.** 2017.

Marinho, Pedro Rafael D. *et al.* **A Pandemia da COVID-19 no Brasil: Alguns Aspectos e Ferramentas.** **Epidemiologia**, v. 2, n. 3, pág. 243-255, 2021.

Matos, D. A. S.; Rodrigues, E. C. **Análise fatorial.** 2019.

Martins, P. L. *et al.* Tecnologia e sistemas de informação e suas influências na gestão e contabilidade. **IX SEGeT**, 2012.

Martins, R. N. da V. **O impacto das tecnologias de informação nas PME em Portugal.** 2009. Tese (Doutorado em ...) – Universidade ..., local, 2009.

Miot, H. A. Análise de correlação em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 17, p. 275-279, 2018.

Miranda, A. J. de *et al.* **Aquisição de serviços de TI como um processo de qualidade no fornecimento de software: estudo de caso de terceirização em medicina transfusional.** 2009.

Moura, A. R. P., Furtado, R. L., & Belluzzo, R. C. B. (2019). **Desinformação e competência em informação: discussões e possibilidades na Arquivologia.** *Ciência Da Informação Em Revista*, 6(1), 37–57. <https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n1c>

- Myhrberg, A.; Harnesk, J. **Sustainable Tax Planning: Investigating the relationship between ESG and tax aggressiveness.** 2019.
- Naia, M. B. C. T. F. da. **BPO: Business Process Outsourcing, vantagem competitiva na gestão empresarial moderna?** 2015. Tese (Doutorado em...).
- Narayanan, S. *et al.* Os antecedentes da integração de processos na terceirização de processos de negócios e seu efeito no desempenho da empresa. **Revista de gestão de operações**, v. 29, n. 1-2, p. 3-16, 2011.
- Oliveira, A. C. M. da C. Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, p. 34-43, 1996.
- Pedriali, M. Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2004.
- Pitassi, C. Inovação aberta na perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 77-102, 2012.
- Prates, G. A.; Ospina, M. T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, p. 9-26, 2004.
- Ribeiro, Carlos S. **Econometria.** Local: Escolar Editora, v. 4, 2014.
- Roberto, M. S.; Fidalgo, A.; Buckingham, D. De que falamos quando falamos de infoexclusão e literacia digital? Perspetivas dos nativos digitais. **Observatorio (OBS\*)**, 9(1), 2015.
- Rogers, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** Autêntica Business, 2017.
- Saur, Adriana Martins; LOUREIRO, Sonia Regina. Qualidades psicométricas do Questionário de Capacidades e Dificuldades: revisão da literatura. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 29, p. 619-629, 2012.
- Santos, M. T. O. S. **Proposta de modelo de ferramenta de BPO financeiro para empresas de prestação de serviço.** 2022.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). **Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa.** *INMR - Innovation & Management Review*, 10(3), 251-268. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337>
- Silva, James Costa Alves E. *et al.* **Contabilidade digital: avanços e desafios.** 2022
- Sousa, L. S. D. **BPO Financeiro: um estudo de caso sobre seus procedimentos operacionais.** 2022.
- Wüllenweber, K. *et al.* O impacto da padronização de processos no sucesso da terceirização de processos de negócios. In: **Terceirização de sistemas de informação: temas duradouros, desafios globais e oportunidades de processo**, p. 527-548, 2009.