

**Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial**  
*Strategic Outsourcing in Business Activity*

Pedro Costa Ramos

ISLA Leiria, pedro.mcramos@gmail.com

**Resumo**

Este trabalho de investigação centra-se na problemática relativa ao modo como as decisões de outsourcing, de uma ou mais funções da empresa, podem afetar positivamente o processo interno de criação de valor e, por inerência, o desempenho empresarial não só em termos quantitativos, como também em termos qualitativos.

Com base na literatura existente (v.g. Venkatramen e Ramanujam, 1985; Lacity e Hirschheim, 1995; Kaplan e Norton, 1996; Cabrita, 2006; Novas, 2008), foi conceptualizado um modelo teórico, suportado por 9 proposições operacionais, que se denominou de “*Modelo Global para o Outsourcing*”, por força do papel que nele representa o sistema de motivações para o seu exercício e a sua conseqüente relação com as dimensões: processo interno de criação de valor e desempenho empresarial.

Seguindo uma lógica epistemológica realista (v.g. Hughes, 1991; Hirschheim, 1992; Spenser, 1993; Livari et al. 1998; Caldeira, 2000; Sayer, 2000), o processo de investigação envolveu uma recolha de dados através de um questionário a uma amostra de PME’s do tecido empresarial português – com recurso a um universo amostral disponibilizado pela Associação Empresarial de Portugal.

**Palavras-chave:** *Outsourcing*, Estratégia, Criação de Valor, Performance, Modelo Equações Estruturais.

**Abstract**

This paper focuses on the discussion concerning the way how outsourcing decisions, regarding one or more of the companies’ functions, can positively affect the internal value creation process and, thus, business performance, in both quantitative and qualitative terms.

Based on the existing literature (e.g. Venkatramen and Ramanujam, 1985; Lacity and Hirschheim, 1995; Kaplan and Norton, 1996; Cabrita, 2006; New, 2008), a theoretical model was conceptualized. This model, supported by nine operational propositions, was called “*Global Model for Outsourcing*”, because of the role that the motivational system assumes on its execution and its consequent relation with the internal value creation process and business performance dimensions.

Following a realistic epistemological logic (e.g. Hughes, 1991; Hirschheim, 1992; Spenser, 1993; Livari et al. 1998; Caldeira, 2000; Sayer, 2000), the investigation process involved the collection of data through a questionnaire, applied to a representative set of SME’s from the portuguese

economic fabric – resorting to a sampling universe provided by the Portuguese Entrepreneurial Association (AEP - Associação Empresarial de Portugal).

**Keywords:** Outsourcing; Strategy, Value Creation, Performance, Structural Equation Modeling.

### 1. Introdução

Há duas décadas o mundo entrou num período de mudanças aceleradas onde os sinais de rutura com antigos equilíbrios têm vindo a multiplicar-se. A realidade é que o final do século culminou com uma série de alterações de carácter político, económico, social e tecnológico que têm vindo a inverter toda a lógica civilizacional. Estas alterações vêm impor, per si, um novo paradigma económico norteado pelo conhecimento e que impulsionado pela inovação tecnológica e pelo valor da informação tende a alterar de forma radical as convencionais formas de produzir, de distribuir e de comercializar bens e serviços (v.g. Lastres e Albagli, 1999; Soros, 2002).

As empresas devem estar preparadas para se adaptar às novas exigências e mudanças globais. A empresa mais integrada e flexível será inequivocamente aquela que sairá vencedora ou, no limite, sobreviverá nesta nova economia onde a diversidade e a complexidade proliferam aliadas à grande velocidade transaccional (Ilhéu, 2006). Essa integração e flexibilidade não depende apenas da sua capacidade de acesso a capital financeiro, inovacional e intelectual, mas também da sua própria capacidade de adaptação à mudança imposta pelas novas tendências associadas ao fator económico (Correia, 2003, Nandakumar, 2010).

A decisão de integração ou desintegração vertical de serviços nas empresas tem como principal objetivo reforçar as suas competências nucleares e aumentar a competitividade dos seus produtos a médio e longo prazo. O processo de tomada de decisão deve ter em conta não só as estruturas diretamente envolvidas no processo, entre elas, a produção, a distribuição e o aprovisionamento, mas também as estruturas e os órgãos que cooperam na definição da arquitetura organizacional e na estratégia da empresa (Freire, 1997; Munch e Skaksen, 2009).

A externalização de atividades ou, até mesmo, a própria internalização de componentes pelas empresas está hoje condicionada por razões de diversa ordem, entre elas, económicas, financeiras, produtivas e serviço e, não menos importante, por razões de acesso a novas e melhores tecnologias e competências. A intensificação da competição na indústria, em geral, tem impulsionado as empresas a promover redes de Outsourcing Estratégico e a adotar ações concertadas de ajustamento e/ ou alinhamento com as principais tendências do mercado e da concorrência (Jenster et al., 2005).

O Outsourcing Estratégico tem como objetivo orientar e encaminhar a empresa para a produção especializada e diferenciada, ajudando-a a focar-se no que de facto é crucial e

importante para a sua subsistência, i.e., nas suas competências chave, nos seus processos críticos de negócio e nas suas atividades de valor (adquirindo no mercado as competências de suporte aos processos internos). Apenas e só desta forma é possível às empresas que optam pelo outsourcing satisfazer integralmente todos os fatores críticos de sucesso necessários à correta implementação deste tipo de práticas, sem que para o efeito, possam comprometer investimentos e sobretudo a tirarem partido de eventuais sinergias de carácter estratégico e operacional (v.g. Freire, 1997; Fontanel, 2005; Nandakumar, 2010).

Veja-se, a título de exemplo, o sector Financeiro e Bancário em Portugal, como paradigma desta transformação. Ora, desde meados da década de 90, do século XX, que estas instituições vêm a desenvolver estratégias de crescimento orgânico e de expansão, visando a redução de custos de exploração e o aumento da competitividade, processo esse conseguido graças a uma clara aposta na diversificação do negócio (mercados emergentes, segmentos e produtos alargados) e, inclusive, na aposta inequívoca da externalização de atividades de baixo valor económico e estratégico (APB, 2004).

Aumentar a flexibilidade empresarial, ou melhor, a concepção de redes globais de cooperação, era o objetivo das grandes empresas multinacionais dos países industrializados. A racionalização da produção e o recurso ao outsourcing era condição sine qua non para o desenvolvimento de redes empresariais, como conglomerados ou sistemas envolventes e de suporte, situação muito similar à atualmente em uso pelo sector financeiro (vg. Harrison, 1995; Vietor, 2007; Munch e Skaksen, 2009).

O outsourcing, nesta lógica organizacional, torna-se cada vez mais um meio de ação estratégico, nomeadamente, em serviços relacionados com processos ou sub-processos de fabrico, de logística, de sistemas de informação, de pesquisa, de formação e de desenvolvimento de competências, entre outros. O objetivo visa assegurar não só a partilha de ativos e competências estratégicas, mas também a partilha de risco operacional e financeiro, próprios da crescente intensidade competitiva em termos mundiais, até porque, as pequenas empresas passam a funcionar como fornecedores ou subcontratados de um sistema multiempresarial (vg. Porter, 1985; Hayes et al., 2005).

Muitas das questões ainda hoje levantadas sobre o outsourcing foram já muitas delas abordadas em anteriores estudos de sucesso e cujas conclusões deram lugar a um conjunto de ilações de carácter genérico que importa aqui referenciar (v.g. Lacity e Hirschheim, 1995; Santos, 1998; Oliveira, 2002; Paredes, 2007; Pereira, 2009):

- i. A literatura existente tende, em geral, a dar-nos conta de casos de sucesso;
- ii. O outsourcing surge em algumas ocasiões como um propósito de justificar determinado fim;

- iii. A afirmação de que a razão principal para o outsourcing é a redução de custos é algo simplista;
- iv. Assumir a empresa subcontratada como a mais eficiente, no geral, tende a ser um mito;
- v. A flexibilidade nem sempre é garantida salvo se prevista em contrato com o fornecedor;
- vi. entre outras...

Perante este enquadramento inicial, onde foram colocados em evidência alguns dos obstáculos, potencialidades e realidades inerentes ao outsourcing e embora se verifique uma tendência crescente para a sua utilização, em termos globais, somos levados a colocar a seguinte questão preliminar:

*“É o outsourcing hoje um instrumento de gestão comumente aceite junto das empresas a operar em Portugal?”*

- ... em que sectores?
- ... em que processos, funções ou atividades?
- ... é muito ou pouco utilizado?

Questão que será avaliada, em termos genéricos, no presente trabalho, tendo em vista avaliar a disseminação do outsourcing em Portugal, com base na informação levantada, por um questionário dirigido, a uma amostra significativa de empresas extraída de uma ampla base de dados disponibilizada pela Associação Empresarial de Portugal.

Porém, a problemática apresentada, pela sua complexidade, remete-nos para uma linha de pensamento que para além de tentar avaliar o grau de penetração do outsourcing em Portugal, leva-nos a investigar, em termos operacionais, o seu real impacto no Processo de Criação de Valor da Empresa para o qual fomos conduzidos a definir a seguinte questão central de investigação em gestão:

*“...em que medida exerce o outsourcing uma influência positiva sobre o processo interno de criação de valor e de que forma se tende a refletir no desempenho organizacional?”*

## 2. Objetivo e Modelo de Estudo

Como forma de procurar dar resposta à questão central deste presente trabalho de investigação é proposto um modelo conceptual genérico, o qual pretende ilustrar as relações que se estabelecem entre o instrumento outsourcing, o processo interno de criação de valor e desempenho empresarial.

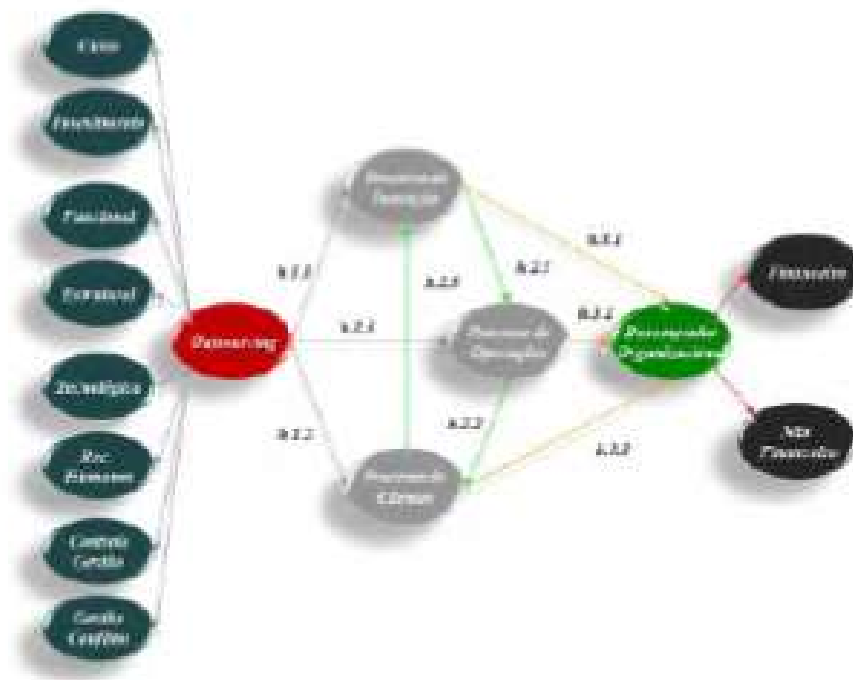


Figura 1 – Modelo conceptual sobre *Outsourcing*

O modelo em análise confere e resulta assim numa perspetiva alargada de relações entre: (i) as diferentes dimensões do *outsourcing*: *Custo*; *Investimento*; *Funcional*; *Estrutural*; *Tecnológica*; *Recursos Humanos*; *Controlo de Gestão* e *Gestão de Conflitos*, as três dimensões do processo interno de criação de valor: *inovação*, *operações* e *serviço ao cliente*, como ainda, (ii) entre elas mesmas e; por fim, (iii) entre elas e o desempenho organizacional.

### 3. Metodologia

A estratégia de investigação adotada no presente trabalho conduz o investigador a enquadrar e a justificar cada uma das opções metodológicas nos objetivos a alcançar com a investigação. O presente trabalho de investigação enquadra-se no grupo de metodologias de investigação empírico-formais, as quais tendem a incluir (Sousa, 2000):

- i. A formulação de um conjunto de hipóteses com base na teoria existente;
- ii. O teste desse mesmo corpo de hipóteses, confrontando-o, sempre que possível, com a informação resultante da observação dos fenómenos;
- iii. A reflexão crítica a fim de submeter a teoria à prova dos factos observados, refutando ou não a sua veracidade.

O estudo ao ser de exploração metodológica predominantemente quantitativa recorre num primeiro momento ao método exploratório a fim de estudar os dados recolhidos pelo

questionário através de técnicas estatísticas: Análise de Variância; Análise Fatorial; Análise de Clusters e; Análise Discriminante. Já num segundo momento utiliza o método confirmatório, i.e., sistema de equações estruturais (SEM), por forma a confirmar ou não o modelo conceptual desenvolvido.

#### 4. Conclusões Sumárias

O contributo para a gestão das organizações reverte dos resultados obtidos da estimação do modelo, pois, vêm confirmar o efeito positivo que o outsourcing produz sobre o processo interno de criação de valor e que, depois de internalizado, contribui para uma melhoria da performance financeira e operacional das empresas em geral. Os resultados obtidos afastam assim a ideia simplista e pré-concebida que o uso do outsourcing pelas empresas tem apenas o objetivo de reduzir custos fixos com  $Rh$  e com transações e/ ou operações. O outsourcing é um instrumento que alicerça a sua razão de ser num sistema de motivações que, quando utilizado de uma forma estratégica e integrada pelos órgãos de gestão, contribui para o desenvolvimento da empresa.

#### 5. Principais Limitações

As limitações do presente trabalho de investigação podem ser sistematizadas em quatro grandes pontos e/ ou áreas:

- i. O processo de estimação não permitiu confirmar a totalidade do modelo, i.e., três das relações inicialmente presumidas embora positivas são entendidas como não significativas do ponto de vista estatístico (conduzindo à rejeição das hipóteses formuladas), logo, será necessário uma nova incursão na investigação a fim de revalidar os dados inicialmente obtidos;
- ii. O número de questionários respondidos embora suficientes para levar a cabo o processo de estimação, i.e., aplicação do modelo de equações estruturais (amostra final superior a 200 observações), sugere, enfim, alguma moderação na tentativa da generalização de resultados (embora a amostra inicial seja aleatória, estratificada e cubra aprox. 75% das 500 melhores empresas a operar em Portugal 2013/14 s.g. revista exame);
- iii. As variáveis manifestas e indicadores produzidos embora suportados pela teoria não deixam de ser difíceis de quantificar por quem os avalia (apoio ao preenchimento do questionário), deixando alguma margem de subjetividade a quem a empresa indigitou a responsabilidade de responder ao questionário;
- iv. O processo de investigação não contemplou a análise comparativa entre empresas do mesmo sector e entre sectores de atividade económica, logo, não permitindo aferir da existência de parecenças e/ ou afinidades entre eles e se as mesmas eram significativas do ponto de vista estatístico.

Por conseguinte, as limitações elencadas, designadamente, as limitações i) e iv), podem igualmente constituir uma oportunidade futura de investigação para além das que são abaixo enumeradas e fundamentadas.

### 6. Oportunidades ou Linhas Futuras de Investigação

As oportunidades de investigação que este trabalho suscita para o futuro não só decorrem de algumas das limitações entretanto já apontadas, mas também de algumas outras associadas e/ou derivadas do próprio conceito. Embora algumas das limitações possam vir a configurar iniciativas de investigação, i.e., objetivo de (re)avaliar as relações não confirmadas, não seria de todo despiciente alargar o processo de investigação a abordagens metodológicas de natureza qualitativa como, por exemplo, o estudo de caso (verificar o fenómeno in loco).

Outra perspetiva para investigação seria a tentativa de aplicar o modelo a uma dimensão económica mais alargada, i.e., considerar o efeito do offshoring outsourcing – motivações – no processo de criação de valor de um país e se esse efeito se repercute positivamente no crescimento sustentado do produto interno bruto (PIB). O modelo a estimar obrigaria a alterações na estrutura de base do modelo com vista a conferir-lhe uma perspetiva mais macroeconómica, i.e., suportado à luz de “conceitos” como o captive offshore e o offshore outsourcing que já hoje a Mckinsey considera válidos e estratégicos para o crescimento de negócios sobre o outsourcing nos próximos anos, designadamente, em economias emergentes.

Assim, somos a destacar alguns dos investigadores que têm dedicado muito do seu tempo ao estudo do fenómeno do offshore outsourcing e que com os seus trabalhos de investigação têm contribuído para a dinamização do conhecimento pelas diferentes comunidades, entre eles, Richard Vietor, Cyrill Eltschinger, John Berry e Michael Corbett.

Estas são algumas das pistas abertas, para investigação futura nesta área do outsourcing, prontas a ser exploradas e à espera de investigadores interessados.

### Referências bibliográficas

- Associação Portuguesa de Bancos (2004), Boletim Informativo, APB, Lisboa.
- Correia, A. (2003), A Flexibilidade nas Empresas, Edições Sílabo, Lisboa.
- Fontanel, J. (2005), A Globalização em Análise: Geoeconomia e Estratégia dos Atores, Instituto Piaget, Lisboa.
- Freire, A. (1997), Estratégia: Sucesso em Portugal, Editorial Verbo, Lisboa.
- Harrison, B. (1995), A Era da Flexibilidade, in Executive Digest, Agosto, pp. 48-52.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. e Wheelwright (2005), Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge, John Wiley & Sons, Inc.

## II Encontro Científico I2ES

- Jenster, P., Pedersen, H., Plackett e Hussey, D. (2005), *Outsourcing-Insourcing*, John Wiley & Sons, Ltd., The Atrium, England.
- Lacity, M., Hirschheim, R. e Willcocks, L. (1994), *Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes*, *Information Systems Management*, Vol. 11, N.º 4, pp. 7-18.
- Lastres, H. e Albagli, S. (1999), *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*, Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- Mandakumar, M. (2010), *Outsourcing Design, Process and Performance*, John Wiley & Sons Ltd., Cambridge University Press, pp. 218-230.
- Munch, J. e Skaksen, J. (2009), *Specialization, Outsourcing and Wages*, *Review of World Economics*, Vol. 145, N.º 1, pp. 57-73.
- Oliveira, S. (2002), *Outsourcing no Sector Bancário*, *Vida Económica*, Lisboa.
- Paredes, L. (2007), *Impacto do Outsourcing nos Fatores de Competitividade das Empresas*, *Coimbra, Dissertação de Mestrado em Gestão (FEUC)*, pp. 43-47.
- Pereira, C. (2009), *Caracterização do Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação na Banca em Portugal*, *Tese de Mestrado em Informática*, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York.
- Santos, A. (1998), *Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de Gestão para o Séc. XXI*, *Texto Editora*, Lisboa.
- Sousa, A. (2000), *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu*, *Tese de Doutoramento*, Universidade de Évora, Évora.
- Soros, G. (2002), *Globalização, Temas e Debates*, *Atividades Editoriais, Ita.*, Lisboa.
- Vietor, R. (2007), *How Countries Compete: Strategy, Structural, and Government in the Global Economy*, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.