

Pedro Miguel Amaral Tavares

***OUTSOURCING DE SERVIÇOS: UMA DECISÃO
ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS***

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Pinto Borges

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MARÇO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Pedro Miguel Amaral Tavares abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260012, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 19/03/2021

A handwritten signature in black ink that reads "Pedro Tavares". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à minha namorada, aos meus pais e à minha irmã, por todo o apoio e força que me deram durante a realização desta dissertação.

Não podia deixar de mencionar todos os meus amigos que me ajudaram neste percurso e durante toda a vida académica, por serem os meus mais fiéis conselheiros ao longo da elaboração da tese e por me aturarem nos momentos mais complicados.

Finalmente, deixo o meu profundo agradecimento à Professora Doutora Ana Pinto Borges, por toda a ajuda que me deu durante a realização deste trabalho, o qual, sem a sua ajuda, nunca teria sido possível.

OBRIGADO a todos!

Resumo

Outsourcing consiste na subcontratação de serviços especializados a outras empresas. Constitui uma técnica de negócio cada vez mais usada, possibilitando vantagem competitiva perante as empresas concorrentes. O *Outsourcing* pode ser usado em diferentes áreas de negócio e, dentro de uma mesma empresa, em diversos setores. Uma grande vantagem do *Outsourcing* é o facto de permitir às empresas focar a sua atenção na sua principal fonte de diferenciação e lucro, o que facilita o acompanhamento das exigências do mercado, aumentando a competitividade da empresa.

O objetivo deste trabalho passa por analisar as várias fases do processo de *Outsourcing* e a perspetiva dos gestores das organizações. Analisou-se o ponto de vista de doze gestores empresariais, especificando as atividades em que recorriam ao *Outsourcing*. Mais ainda, estudou-se a forma de implementação do *Outsourcing* nas empresas, a relação entre clientes e fornecedores, bem como o impacto da presente pandemia por COVID-19 no recurso ao *Outsourcing*.

Embora promissor, o *Outsourcing* poderá acarretar alguns desafios. Torna-se fundamental proceder a uma avaliação cuidadosa sobre as motivações da empresa que recorre ao *Outsourcing*, sendo crucial reunir o máximo de informação sobre potenciais falhas e o potencial benefício decorrente da subcontratação de serviços a terceiros.

As empresas analisadas estavam familiarizadas com o processo de *Outsourcing*, considerando-o uma mais-valia na sua estratégia de negócio. Não obstante os potenciais riscos, para as empresas estudadas, os benefícios evidenciaram-se. A implementação deste tipo de serviço nas empresas está sujeita a alguns processos de controlo por parte dos clientes.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Estratégia, Subcontratação, Serviços, Gestão, Desempenho.

Abstract

Outsourcing consists in hiring specialized services of third-party companies. With increasing interest, this business model enables a competitive advantage when compared to its competition. Outsourcing may be used in various areas of business and, for the same company, in different fields of activity. One advantage of outsourcing is the fact that it enables a company to focus on its first source of differentiation and profit, which makes it easier to follow market trends and needs, increasing the company competitiveness.

This project seeks to analyse the different steps of the outsourcing process and business manager perspectives. Throughout this project, the perspective of twelve business managers was analysed and the activities where outsourcing was used were specified.

Furthermore, it was studied how to implement outsourcing in companies, the relationship between clients and service providers as well as the impact of nowadays pandemic, SARS- CoV-2, in outsourcing.

Albeit promising, outsourcing may entail some challenges. It is crucial to perform a meticulous evaluation regarding company's motivations when considering outsourcing, therefore being critical to gather as many information as possible about potential failures and benefits concerning the hire of third-party services.

The analysed companies were already familiarized with the outsourcing process and they considered it highly profitable for their business strategy. Despite the evident risks, for the studied companies, the benefits were clear. The implementation of this type of service in companies is subject to control processes from clients.

Keywords: Outsourcing, Strategy, Subcontracting, Services, Management, Performance.

Índice geral

Declaração de honra.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Lista de abreviaturas e siglas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
1. Introdução e identificação do problema de investigação.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. Visão Geral do <i>Outsourcing</i> e a sua evolução.....	3
2.2. Tipos de <i>Outsourcing</i> e serviços que podem ser subcontratados.....	4
2.3. Processo de implementação do <i>Outsourcing</i> numa empresa.....	6
2.4. Benefícios, riscos e desafios do <i>Outsourcing</i>	8
2.5. Fatores determinantes do sucesso do <i>Outsourcing</i>	10
2.6. Teorias sobre o <i>Outsourcing</i>	11
3. Metodologia.....	14
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	16
5. Conclusões.....	30
6. Limitações e Recomendações.....	32
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos.....	35

Lista de abreviaturas e siglas

CRM – *Customer relationship management*

OP – *Outsourcing* parcial

OT – *Outsourcing* total

TBR – Teoria baseada nos recursos

TCT – Teoria dos Custos de transação

TI – Tecnologias de Informação

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

Lista de figuras

Figura 2.1 – Características de um recurso.	12
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 4.1 - Tipo de Empresas estudadas.....	16
Gráfico 4.2 - Atividade das Empresas.....	17
Gráfico 4.3 - Principais Serviços de Outsourcing utilizados	18
Gráfico 4.4 - Características fundamentais na escolha de um serviço de Outsourcing 19	
Gráfico 4.5 - Identificação de características fundamentais nas empresas de Outsourcing	20
Gráfico 4.6 –Acompanhamento do serviço de Outsourcing nas empresas.....	21
Gráfico 4.7 - Principais custos associados ao Outsourcing.....	22
Gráfico 4.8 - Confidencialidade e a segurança dos dados	23
Gráfico 4.9 – Fatores críticos de sucesso na relação entre empresas e os seus parceiros de Outsourcing	24
Gráfico 4.10 - Processo de seleção dos fornecedores de serviços de Outsourcing	25
Gráfico 4.11 - Principais vantagens dos serviços de Outsourcing	26
Gráfico 4.12 - Principais problemas associados aos serviços de Outsourcing	27
Gráfico 4.13 - Influência da COVID-19 na procura de serviços de Outsourcing.....	28

Lista de Tabelas

Tabela 4.1 - Características sociodemográficas da amostra em estudo.....	17
--	----

1. Introdução e identificação do problema de investigação

O tema escolhido para a elaboração deste trabalho consiste em ***Outsourcing de Serviços: uma decisão estratégica para as empresas***. O *Outsourcing* consiste na aquisição de serviços especializados por parte de uma dada empresa/organização a fornecedores externos (Chakravarty *et al.*, 2014). Este recurso permite às organizações a subcontratação de serviços que elas próprias não conseguem ou, por outro lado, não têm interesse em realizar internamente (Chakravarty *et al.*, 2014), disponibilizando os recursos da empresa para que sejam empregues noutro tipo de serviços mais lucrativos para a mesma (Mansano *et al.*, 2016). Nos últimos anos, e devido à forte concorrência existente no mercado empresarial, tem-se assistido a um crescente recurso ao *Outsourcing*, sendo este um fenómeno recente e em grande expansão. Como tal, há ainda grande carência de informação fidedigna publicada sobre o tema.

Com o presente trabalho, pretende-se analisar a utilização do *Outsourcing* pelas empresas na atualidade, averiguando o seu grau de conhecimento sobre esta estratégia de negócio e a frequência com que a usam. Pretende-se ainda estudar as várias teorias do *Outsourcing*, explorando questões relacionadas com a sua evolução nos últimos anos, bem como os benefícios e possíveis consequências nefastas da adoção deste tipo de estratégia por parte das empresas. Interessa perceber as características subjacentes à escolha do *Outsourcing*, nomeadamente os ramos empresariais que optam primariamente por este tipo de solução (McIvor, 2005) analisando também o processo de implementação do *Outsourcing* numa dada empresa. Nesse sentido irão ser analisadas várias organizações, através de entrevistas a gestores empresariais de doze empresas, de maneira a perceber qual o papel do *Outsourcing* na empresa em questão, quais as principais vantagens e desafios desta técnica, assim como aqueles que consideram ser os fatores preponderantes para a escolha deste tipo de serviço e de que forma é feita a sua implementação e acompanhamento.

Pretende-se, assim, contribuir com um estudo recente e abrangente acerca do *Outsourcing* e dos fatores decisivos para a sua implementação, que se espera poder ser útil para gestores empresariais que equacionem a adoção deste tipo de estratégia.

Salienta-se a definição de *Outsourcing*, os subtipos em que se divide e as teorias pelas quais se rege. Serão também abordados os vários tipos de serviço que podem

ser subcontratados, métodos para a sua implementação numa organização, bem como potenciais benefícios e riscos que lhe estão inerentes.

O trabalho está dividido em seis partes distintas: no capítulo 1, é feita uma breve introdução ao tema; no capítulo 2 apresenta-se uma revisão da literatura onde se aborda os vários tipos de *Outsourcing*, o seu processo de implementação numa organização, os seus potenciais benefícios e riscos do *Outsourcing*, os principais fatores determinantes no seu sucesso e algumas teorias acerca do tema; no capítulo 3 descreve-se a metodologia usada para abordagem das questões propostas; no capítulo 4 são apresentados os resultados e a análise das entrevistas efetuadas; no capítulo 5 são elaboradas as principais conclusões referentes ao tema; no capítulo 6, são apresentadas as limitações do trabalho e subseqüentes recomendações para trabalhos futuros.

2. Revisão da literatura

2.1. Visão Geral do *Outsourcing* e a sua evolução

Outsourcing, um fenómeno ainda em grande expansão, consiste na subcontratação de serviços especializados por parte de uma dada empresa/organização a fornecedores externos (Chakravarty *et al.*, 2014), podendo ocorrer por dois principais motivos. Por um lado, inerente à subcontratação de serviços externos, pode estar a incapacidade de produzir internamente os serviços que se pretende adquirir, por exemplo, devido à falta de equipamentos ou de trabalhadores especializados. Por outro lado, há situações em que, ainda que seja possível produzir esses serviços internamente, tal não é o mais proveitoso em termos económicos para a empresa. Alguns estudos avançam que a subcontratação de serviços específicos a empresas especializadas no ramo permite disponibilizar e redirecionar os recursos da empresa para que sejam empregues noutro tipo de serviços mais lucrativos para a mesma (Mansano *et al.*, 2016).

É importante delinear os fatores fundamentais para a escolha acertada deste tipo de serviços. Cabe então aos gestores empresariais selecionar cuidadosamente os fornecedores desses serviços, analisando aspetos como custos de transação e viabilidade do fornecedor. É também importante averiguar as suas necessidades específicas, delineando criteriosamente as tarefas e processos que irão subcontratar. O estabelecimento de relações contínuas e positivas com os fornecedores é deveras importante para que se atinjam os objetivos propostos e, assim, garantir uma vantagem competitiva sustentável para a organização (Agburu *et al.*, 2017).

Atualmente, devido ao grande desenvolvimento dos mercados e ao aumento da competitividade, verifica-se um uso crescente desta técnica por parte das empresas, estabelecendo-se uma parceria estratégica de negócio, celebrados na sua maioria por contratos de longa duração. Desta forma, o *Outsourcing* surge numa grande variedade de atividades e em diversos setores, nomeadamente financeiro, de transportes, tecnológico e informático (Ishizaka *et al.*, 2019).

A evolução do *Outsourcing* pode ser dividida em três fases distintas. Numa primeira fase, o *Outsourcing* é visto como um relacionamento tático, sendo utilizado pelos gestores para dar resposta a problemas organizacionais, tais como a falta de

peçoal qualificado em determinada área ou a falta de recursos para determinado investimento. Posteriormente, o *Outsourcing* assumiu-se como uma ferramenta de gestão, havendo maior influência dos relacionamentos entre as entidades que vendiam e compravam este tipo de serviço. Assim, o *Outsourcing* passa a ser visto como uma ferramenta estratégica, onde se elaboram contratos de longo-prazo e relacionamentos sólidos e duradouros, orientados para um determinado objetivo. Por fim, numa terceira fase, surge o conceito de *Outsourcing* transformacional, onde esta estratégia é vista como uma forte ferramenta de negócio no sentido de redefinição dos negócios. Ou seja, o *Outsourcing* passa a ser usado pelas organizações com o intuito de inovar os seus processos, numa tentativa de as empresas acompanharem a evolução e exigências do mercado. A relação entre fornecedor e cliente do *Outsourcing* sofre uma reconfiguração, uma vez que o primeiro, mais que um meio para atingir um fim, passa a ser encarado como um parceiro de negócio.

2.2. Tipos de Outsourcing e serviços que podem ser subcontratados

Do ponto de vista de área de atuação, consideram-se três tipos essenciais de *Outsourcing*: *Outsourcing* global; *Outsourcing onshore*; e *Outsourcing offshore* (Chakravarty *et al.*, 2014).

O *Outsourcing* Global depreende que os serviços sejam realizados quer no país da empresa, quer nos locais *offshore* onde esta eventualmente esteja. No *Outsourcing Onshore*, o fornecedor apenas intervém no país onde o cliente opera, enquanto que no *Outsourcing Offshore*, a intervenção é realizada apenas em localizações *offshore* da empresa (Chakravarty *et al.*, 2014).

A localização do fornecedor dos serviços subcontratados tem bastante influência na decisão, sendo a distância geográfica um dos principais obstáculos à subcontratação *offshore*. As possíveis diferenças políticas e culturais podem comprometer a correta comunicação entre as partes, ou até suscitar possíveis dificuldades de adaptação cultural e linguística que o pessoal subcontratado com necessidade de deslocação internacional possa experienciar. Por seu lado, o *Outsourcing Onshore* (Ishizaka *et al.*, 2019) facilita bastante o relacionamento entre cliente e fornecedor, uma vez que propicia um contacto permanente entre ambos, desprovido de possíveis barreiras politico-culturais (Chakravarty *et al.*, 2014).

Alguns autores distinguem dois tipos de *Outsourcing* quanto à quantidade de serviços subcontratados: *Outsourcing Total (OT)* e *Outsourcing Parcial (OP)*.

Quando uma empresa subcontrata a grande maioria dos seus serviços, recorre à modalidade de *OT*, ou seja, a empresa atua como uma consultora, assegurando que todos os serviços de que necessita são efetuados por empresas externas subcontratadas. Contudo, existem casos em que a subcontratação de serviços é esporádica ou dirigida apenas a determinadas áreas de intervenção, situação em que as empresas recorrem ao *OP* (Pizarro, 2010).

A relação entre o cliente e o fornecedor de serviços de *Outsourcing* é de extrema importância para a viabilidade e a melhor eficiência do processo (Downey, 1995). Atendendo a este facto, considera-se ainda uma outra subclassificação quanto à intensidade do *Outsourcing* e, portanto, ao tipo de relação entre ambas as partes: *Outsourcing Operacional*; *Outsourcing Estratégico*; *Outsourcing Tático*; e *Outsourcing Transformacional*.

O *Outsourcing Operacional*, atualmente o mais utilizado, implica a contratação de terceiros externos à empresa para a realização de determinados processos ou tarefas necessárias, num curto período de tempo. Uma vez que tal ocorre, na maioria das vezes, de forma esporádica, a relação entre o cliente e o fornecedor é simples, com pouca interação entre ambas as partes (Chakravarty et al. 2014).

O *Outsourcing Estratégico* pressupõe uma colaboração de tal forma intensa entre cliente e fornecedor, que estes se assumem como parceiros de negócios. A partir de um projeto criteriosamente planeado e assumido por ambas as partes, estabelece-se uma relação estreita e duradoura, com benefício mútuo.

O *Outsourcing Tático* é viabilizado pela subcontratação de recursos humanos e/ou físicos, possibilitando não só a diminuição de custos, como também a aquisição de vantagem competitiva relativamente a outras empresas (Chakravarty et al. 2014).

Por sua vez, no *Outsourcing Transformacional*, como o próprio nome indicia, há uma subcontratação de um serviço cujo objetivo primordial é redefinir a empresa. Através de uma estreita cooperação entre as partes, a empresa é relançada no mercado como uma versão inovada e mais competitiva de si mesma.

São vários os tipos de serviços que podem ser subcontratados, havendo *Outsourcing* a nível Contabilístico, de Recursos Humanos, Marketing, Logística, entre outros.

Atualmente, o *Outsourcing* de Tecnologias de Informação (TI) assume especial relevância, dada a crescente visibilidade desta área, associada ao facto de as TI serem um serviço complexo que acarreta custos elevados para as empresas.

O termo TI engloba toda a tecnologia de automação e de telecomunicações (Rocha *et al.* 2019). Envolve uma extensa análise de dados que permite reunir e analisar grande quantidade de informação de forma simples, rápida e eficaz. Apesar de recente, a TI já constitui uma parte significativa do volume de negócios atual (Manuel *et al.*, 2001), sendo bastante útil para qualquer empresa.

As TI, devido à sua elevada complexidade e à constante evolução tecnológica a que estão sujeitas, são uma área crítica em qualquer empresa, necessitando de grande investimento e criteriosa atenção (Oliveira Rocha *et al.* 2019). Assim, é crucial garantir um trabalho cuidado deste tipo de informação, razão pela qual há um número crescente de organizações que procuram empresas especializadas em TI para cobrir as suas necessidades internas. Tal permite à organização concentrar as suas atenções no *core business* da empresa, garantindo um trabalho especializado e eficiente. Desta forma, surge o *Outsourcing* de TI como estratégia em grande parte das organizações atuais (Pizarro 2010).

Alguns exemplos de *Outsourcing* de TI (Mansano *et al.*, 2016) consistem em trabalhos informáticos, nomeadamente proteções antivírus ou outras ameaças *online*, desenvolvimento de *software* útil para a empresa, processamento e armazenamento de dados, assim também recuperação de informação necessária à empresa que tenha sido perdida.

2.3. Processo de implementação do *Outsourcing* numa empresa

A implementação do *Outsourcing* numa empresa é um processo crítico e desafiante.

Uma estratégia de negócio fundamentada e devidamente estruturada é crucial para o sucesso de qualquer organização empresarial. Importa, pois, perceber se o *Outsourcing* se enquadra na estratégia delineada para a empresa em questão. Em caso afirmativo, é também importante definir os serviços cuja subcontratação oferece maior vantagem e benefício para a empresa (Lodi, 2018).

São vários os métodos publicados relativos à implementação do *Outsourcing*, dos quais se destaca um modelo que compreende seis fases distintas: 1) Compreender e avaliar as motivações subjacentes ao recurso ao *Outsourcing*; 2) Partilhar informação; 3) Seleção dos candidatos; 4) Comparação dos candidatos; 5) Negociação; e 6) Gestão do contrato (Glance, 2017).

Primeiramente, importa avaliar criteriosamente as motivações da empresa para recorrer ao *Outsourcing*, delineando uma estratégia empresarial de acordo com as suas necessidades. É nesta fase que se reúne toda a informação disponível acerca das falhas existentes, contrapondo-as com os potenciais benefícios resultantes da contratação de um serviço externo.

De seguida, existe uma fase de partilha de informação com todos os colaboradores da empresa, definindo-se o ser dever e/ou função na nova estratégia empresarial, de forma que os objetivos traçados sejam alcançados.

Após ser tomada a decisão de recorrer ao *Outsourcing* e após toda a equipa estar inteirada da questão e do seu papel no processo, seguem-se as fases de escolha e seleção dos potenciais fornecedores. Analisando os candidatos disponíveis e comparando-os entre si, analisando as propostas que apresentam e o seu enquadramento na estratégia da empresa, é escolhido o fornecedor de *Outsourcing* (Agburu *et al.*, 2017).

Posteriormente, há uma fase de negociação do contrato. Este deve conter em detalhe os serviços subcontratados, servindo de base à monitorização de todo o processo. O contrato deve contemplar as penalizações relativas ao mau desempenho de alguma função, para além de informações como custos previstos, tempos de implementação e informação relativa às condições de término do contrato. Todo este processo é gerido por um gestor de contratos internamente nomeado. Mais ainda, é necessário estabelecer avaliações de desempenho através de relatórios após qualquer trabalho, de forma a controlar o desempenho do fornecedor do serviço.

2.4. Benefícios, riscos e desafios do *Outsourcing*

O *Outsourcing* possibilita a identificação e definição dos serviços imprescindíveis à prosperidade da empresa.

Alguns autores (Correia *et al.*, 2020) dividem os benefícios do *Outsourcing* em quatro principais grupos: económico-financeiros; de negócios; tecnológicos; e políticos.

Em termos económico-financeiros, realça-se a diminuição e controlo dos custos e o aumento dos rendimentos, muito em parte pelo adiamento de investimentos avultados necessários à otimização interna para conseguir proporcionar determinado serviço. A redução de custos é uma das vantagens (McCarthy, 1996) associada ao *Outsourcing*, uma vez que a empresa minimiza gastos com equipamentos, com os próprios serviços e profissionais responsáveis por essa área, passando estes a ser da responsabilidade da empresa que fornece os serviços. Mais ainda, estudos avançam que a grande maioria dos fornecedores de *Outsourcing* possui uma equipa multidisciplinar altamente qualificada com um amplo conhecimento do mercado e dos serviços que fornece, proporcionando um serviço de maior qualidade associado a permanente disponibilidade para a resolução de qualquer imprevisto que eventualmente surja (Stoy e Kytzia, 2005).

Do ponto de vista de estratégia de negócio, o *Outsourcing* é bastante favorável, uma vez que permite que as empresas se foquem nas suas atividades principais e melhorem as suas competências de negócio, aumentando o seu valor e alcançando uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Os benefícios em termos tecnológicos do *Outsourcing* são evidentes: possibilidade de acesso a tecnologias mais recentes, bem como a competências que a empresa não possui intrinsecamente. Desta forma, o *Outsourcing* permite à empresa aprimorar os seus processos, os quais sendo realizados por profissionais externos especializados, à partida, serão mais efetivos (Stoy e Kytzia, 2005).

Por último, são descritos benefícios políticos inerentes ao uso de *Outsourcing* por parte das empresas, destacando-se a justificação da aquisição de determinados recursos e a obtenção de credibilidade por parte da empresa (Correia *et al.*, 2020).

Conclui-se, assim, que a correta aplicação do *Outsourcing* permite diferenciar a empresa das demais, aumentar os retornos, acompanhar o desenvolvimento tecnológico e minimizar o impacto da possível falta de profissionais qualificados em determinadas áreas (Tual *et al.*, 2002).

Não obstante os benefícios decorrentes do *Outsourcing*, existem potenciais riscos associados que importa ressaltar.

Um dos principais riscos inerentes ao *Outsourcing* é a perda de controlo na execução de certas tarefas e normas de trabalho, bem como comprometimento da confidencialidade dos dados. Importa, pois, delinear de forma precisa as especificidades dos acordos entre as partes, de forma a evitar possíveis aproveitamentos económicos por parte dos fornecedores de *Outsourcing*, nomeadamente escassez de assistência na resolução de imprevistos ou diminuição da qualidade do serviço prestado (Correia *et al.*, 2020).

Este tipo de solução também pode ser prejudicial no caso de algumas empresas subcontratadas terem pouca experiência, principalmente na área das TI, onde surgem no mercado cada vez mais empresas recentes. Para além disso, o crescente interesse neste tipo de negócio levou a que exista muito mais concorrência, existindo sempre a possibilidade de aparecer outra empresa mais competente e eficiente do que a que foi subcontratada (Downey, 1995). Assim, surge um potencial problema de perda de inovação (Correia *et al.*, 2020).

Embora a diminuição dos custos seja uma das principais vantagens associadas ao *Outsourcing*, existem situações em que pode verificar-se o contrário: um aumento dos custos da empresa, em grande parte pelos chamados *custos escondidos inerentes ao Outsourcing*. Tal pode ocorrer por uma falha na antevisão dos custos aquando da formalização do contrato de *Outsourcing* ou pela omissão de certos custos espectáveis, que não são contemplados nas cláusulas do contrato (Khan, 2005).

Mais ainda, a motivação e produtividade da empresa poderão ser comprometidas (Glance, 2017) pelo risco de perda de confiança por parte de trabalhadores internos da empresa. Estes podem sentir-se pouco úteis à produção da organização ou, por outro lado, podem recear perder os postos de trabalho, culminando num sentimento de insegurança que, por si só, poderá potenciar alguns erros e falhas (Correia *et al.*, 2020).

Por fim, importa salientar que, dados estes potenciais riscos, associadamente ao facto de alguns benefícios do *Outsourcing* poderem não ser imediatos, este é um processo que requer atenção particular por parte dos gestores, ao longo de um período considerável.

2.5. Fatores determinantes do sucesso do *Outsourcing*

O sucesso do *Outsourcing* assenta em três pilares essenciais (Lacity et al., 2009). Por um lado, o processo de decisão do *Outsourcing* é fundamental: definir o tipo e grau de *Outsourcing*, selecionar cuidadosamente o fornecedor do serviço que se pretende subcontratar e também assegurar o comprometimento por parte da equipa de gestão da empresa no processo de *Outsourcing* (Lacity et al., 2009).

A gestão contratual assume também um papel de relevo. É crucial para o sucesso do *Outsourcing* que todos os aspetos do contrato sejam delineados desde o início: tipo, detalhes e duração do contrato.

A relação entre a empresa que irá subcontratar e o fornecedor do serviço em questão é de extrema importância, devendo assentar numa estreita confiança e sentido de cooperação. É fundamental que exista uma absoluta e constante partilha de informação fidedigna entre o cliente e o fornecedor.

A falha do *Outsourcing* está muitas vezes associada à escassez de compromisso, à falta de comunicação e subsequente falha de confiança entre ambas partes do negócio. A seleção do parceiro de *Outsourcing* é, pois, crucial (Correia et al., 2020).

2.6. Teorias sobre o *Outsourcing*

Em 1979, com base no *Teorema de Coase*, surgiu uma nova ideia no mundo empresarial. Este afirma que qualquer operação dentro de uma determinada organização pode ser realizada por organizações externas especializadas na função, sempre que esse custo seja inferior ao custo interno.

Este pensamento inicial deu origem a diversas teorias da prática de *Outsourcing*, das quais podem-se salientar a *Teoria dos Custos de Transação*, a *Teoria Baseada nos Recursos* e a *Teoria da Agência*.

Estas três teorias complementam-se, sendo fundamental conciliá-las aquando da toma de decisão relativa ao *Outsourcing*.

1. Teoria dos Custos de Transação

A *Teoria dos Custos de Transação* inicia-se a partir do *Teorema de Coase* e assume-se como a teoria com mais influência na tomada de decisões no âmbito do *Outsourcing*. Auxilia os gestores a analisar as suas necessidades, percebendo se é mais vantajoso para a empresa utilizar recursos internos ou externos para determinada função (Lodi, 2018).

No entanto, considerar apenas os custos de produção não é suficiente. Para *Williamson*, qualquer organização no processo de *Outsourcing* deve considerar também os custos de transação. Assim, todos os custos associados à monitorização e controlo de todas as transações, quer na fase anterior ao contrato, quer posteriormente, devem ser tidos em conta. Para este autor, o *Outsourcing* é caracterizado por baixos custos de produção, mas altos custos de transação. Isto é, o mais dispendioso não é a subcontratação do serviço em si, mas sim a sua coordenação e controlo (Vallandro et al., 2013). Estes custos de transação podem ser minimizados por uma forte organização e rigor aquando do planeamento de um serviço, devendo existir um gestor responsável por alocar os recursos de maneira responsável e ponderada, garantindo a minimização dos custos de transação (Williamson, 2008).

2. Teoria baseada no Recursos

A Teoria baseada nos Recursos (TBR) defende que o segredo para tomar qualquer decisão estratégica reside na compreensão dos recursos, capacidades e

lucros. Assim, a TBR assume que qualquer organização tem determinadas capacidades e vários recursos diferentes, sendo isso que as distingue e lhes poderá conferir determinada vantagem competitiva (McIvor, 2005).

Portanto, uma empresa terá vantagem relativamente a outra, caso os seus recursos e capacidades permitam que esta produza de forma melhor e mais eficaz.

O seguinte diagrama evidencia as características do recurso: raro, insubstituível, inimitável, valioso. Sendo valioso, o recurso acrescenta valor à organização. Este deve ser raro, de modo a garantir à organização que o possui uma vantagem relativamente às demais que não o possuem. Insubstituível, pois caso o recurso seja único e não passível de ser substituído, torna-se um benefício para a empresa. Inimitável, para que não consiga ser replicado, o que aumenta ainda mais o seu valor.

Figura 2.1 - Características de um recurso.



Fonte: Elaboração própria

Assim, segundo a TBR o *Outsourcing* é uma opção válida quando os recursos e capacidades que a organização apresenta internamente não são suficientes para garantir uma vantagem competitiva (McIvor, 2005).

3. Teoria da Agência

Segundo a teoria da Agência, o *Outsourcing* assenta na relação contratual estabelecida entre um agente principal que atribui responsabilidades e direitos a um outro agente secundário, em troca de um serviço. Esta teoria analisa os principais desafios do *Outsourcing*, enfatizando o relacionamento entre o contratante e o contratado (Rocha *et al.* 2019).

É crucial que qualquer contrato neste âmbito contenha toda a informação que seja ou possa vir a ser relevante. Por vezes, neste tipo de contratos, surge informação algo discrepante da realidade, na medida em que os contratos podem ser regidos por informações incompletas, havendo omissão de certas informações para proveito de uma das partes.

Não se conseguindo gerir o processo da forma supracitada, podem surgir os chamados custos de agência. Estes estão associados a custos de monitorização e controlo, nomeadamente custos de auditorias que poderão ser necessárias realizar (Rocha *et al.* 2019).

Para ultrapassar esta dificuldade, é necessário escolher criteriosamente o fornecedor do serviço e garantir uma estreita e eficaz monitorização de todo o processo de *Outsourcing*. Para o mesmo fim, importa que os contratos sejam redigidos de forma meticulosa, com grande detalhe e rigor e com incentivos em caso de cumprimento.

3. Metodologia

Na atualidade, verifica-se uma elevada e crescente tendência de as organizações recorrerem à subcontratação de serviços, principalmente em certas atividades do negócio, onde o objetivo principal passa pelo foco na atividade primordial da empresa. É cada vez mais notória uma elevada dependência das empresas para este tipo de solução, sendo parte integrante da sua estratégia organizacional.

Assim, e devido ao facto de estar tão presente no processo estratégico das empresas atuais, esta análise/investigação pretende analisar quais as principais atividades que as empresas subcontratam e de que forma selecionam os fornecedores de determinado tipo de serviço, bem como procedem ao acompanhamento dos mesmos.

As questões de investigação centrais do caso de estudo consistiam em:

1. Quais os principais tipos de *Outsourcing* utilizados na empresa?
2. Como faz a escolha e o acompanhamento dos fornecedores de serviços?
3. Quais considera as principais vantagens e desvantagens do *Outsourcing*?

De maneira a dar resposta a estas questões, procedeu-se a um estudo e posterior análise das respostas obtidas, de maneira a clarificar e aprofundar o conhecimento sobre a temática.

Após cuidadosa análise da literatura disponível acerca do *Outsourcing*, realizaram-se entrevistas a gestores de empresas de diversas áreas de atuação com recurso ao *Outsourcing*, de forma a compreender a influência do *Outsourcing* no desempenho da instituição. As entrevistas foram feitas via *Skype* e por chamada telefónica, devido ao constrangimento social imposto pela pandemia de *COVID-19*.

As entrevistas foram realizadas a doze empresas de diversos setores de atividade. Foram entrevistados gerentes, engenheiros de manutenção e gestores de equipa, todos eles com conhecimento profundo sobre a estratégia da organização e sobre todo o processo de *Outsourcing* utilizado. As entrevistas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2020.

Elaborou-se uma entrevista estruturada com questões demográficas (idade, género, nível de formação, setor de atividade, cargo empresarial, número de anos em funções e de utilização de *Outsourcing*) e questões descritivas dos processos de

Outsourcing da empresa. Analisou-se os principais tipos de *Outsourcing* utilizados, os determinantes na escolha de um serviço de *Outsourcing*, principais vantagens, riscos e custos, o processo de negociação e de que forma se faz o acompanhamento de um serviço de *Outsourcing*. Mais ainda, investigou-se como se assegura a confidencialidade e segurança dos dados da empresa, analisando-se a relação estabelecida entre cliente e fornecedor, atendendo também ao processo de seleção dos fornecedores de serviços de *Outsourcing*. Por último, averiguou-se o impacto da presente pandemia por COVID-19 na atividade de *Outsourcing*.

O guião de entrevista (em anexo) baseou-se na revisão de literatura acerca do tema. Foram realizadas perguntas de resposta aberta, possibilitando uma análise mais aberta e ampla sobre as opiniões dos entrevistados.

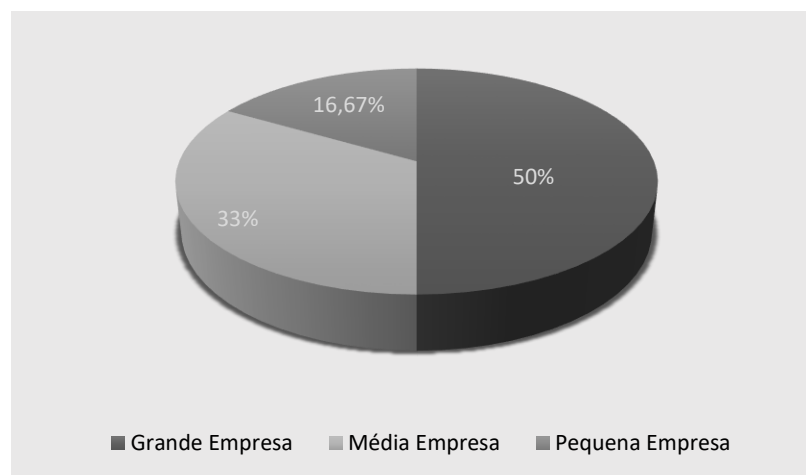
Após as entrevistas, procedeu-se à análise estatística das respostas dos entrevistados, através do *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, tendo-se registado as frequências das principais respostas dadas. Através do software, procurou-se ainda averiguar uma possível correlação entre as respostas dadas e o setor de atividade em causa.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Analisou-se um total de doze empresas, sediadas na região Norte de Portugal. Das doze empresas estudadas, apenas uma delas fornecia serviços de *Outsourcing*, sendo que as restantes subcontratavam esse tipo de serviços sendo, portanto, clientes de serviços de *Outsourcing*.

Com base no número de colaboradores e no volume de negócios, 50% das empresas analisadas constituem grandes empresas, 33% médias empresas e 17% pequenas empresas.

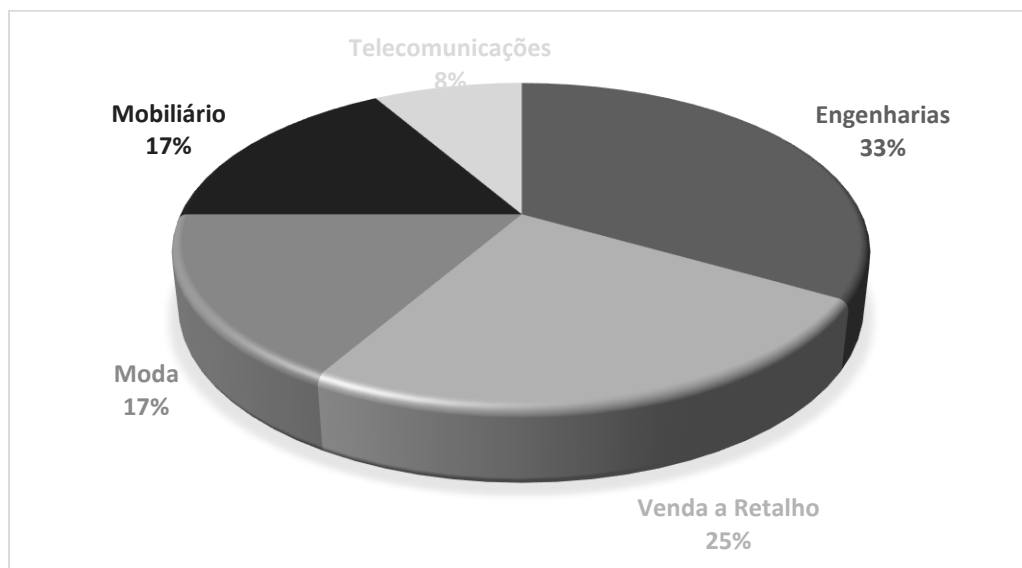
Gráfico 4.1 - Tipo de Empresas estudadas



Fonte: Elaboração própria

Os diversos setores de atividade das empresas estudadas agrupam-se no *Gráfico 3.1*. O setor das *Engenharias* (33%) foi o principal setor de atividade estudado. Outros setores contemplados foram de *Venda a retalho* (25%), *Moda* (17%), *Mobiliário* (17%) e *Telecomunicações* (8%).

Gráfico 4.2 - Atividade das Empresas



Fonte: Elaboração Própria

As características sociodemográficas dos entrevistados encontram-se representadas na *Tabela 4.1*. Dos doze entrevistados, todos eles com cargos de Chefe de Operações, Gestor de Projeto e Diretor de Operações, apenas duas eram do sexo feminino. Todos eles apresentavam idades compreendidas entre os 33 e os 55 anos, sendo que quatro tinham licenciatura, quatro tinham mestrado e os restantes quatro concluíram o ensino secundário. A maioria dos entrevistados exercia funções na empresa há mais de 10 anos. Verificou-se ainda que o *Outsourcing* era usado pela maioria das empresas estudadas há mais de 10 anos.

Tabela 4.1 - Características sociodemográficas da amostra em estudo

Empresa	1	2	4	3	5	6	7	8	9	10	11	12
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	50	39	55	54	48	34	52	33	35	43	40	36
Habilitações Literárias	Licenciatura	Licenciatura	Ensino Secundário	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado	Ensino Secundário	Mestrado	Mestrado
Setor de Atividade	Engenharia	Engenharia	Moda	Moda	Comunicações	Retalho	Retalho	Retalho	Engenharia	Mobiliário	Engenharia	Mobiliário
Cargo na Empresa	Chefe de Operações	Chefe de Operações	Chefe de Operações	Chefe de Operações	Gestor de Projetos	Diretor de Operações	Chefe de Operações	Diretor de Operações	Gestor de Projetos	Gestor de Projetos	Chefe de Operações	Gestor de Projetos
Anos de Função	>10	>10	1	5	>10	5	>10	5	5	>10	>10	5
Anos de Outsourcing	05/out	>10	1	5	>10	>10	>10	>10	>10	>10	>10	>10

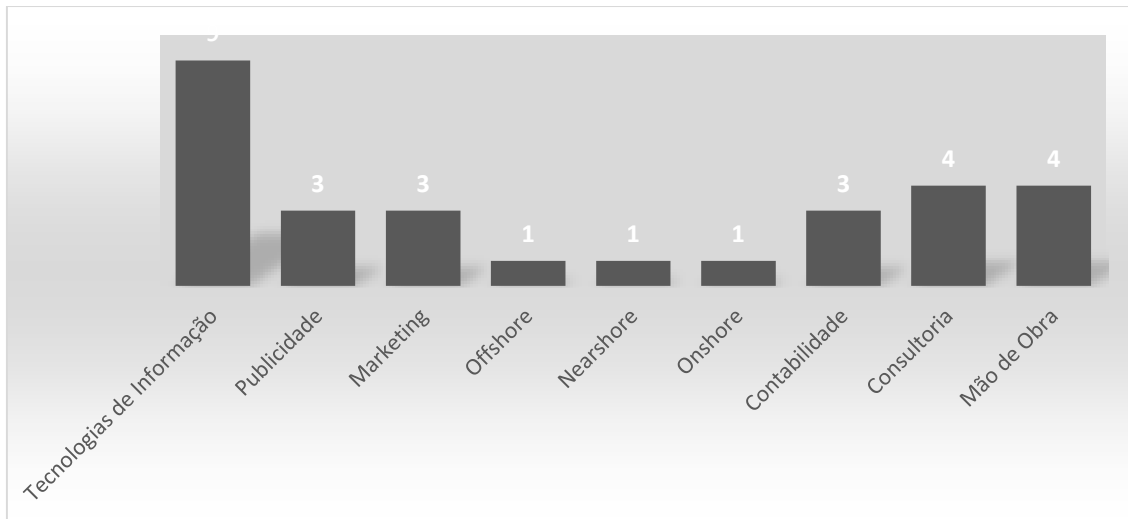
Fonte: Elaboração Própria

Com recurso ao *software SPSS*, procedeu-se à análise estatística dos dados obtidos através das entrevistas efetuadas. Inicialmente, cada entrevistando teve

oportunidade de dar uma resposta aberta ao que lhe foi perguntado, seguindo-se questões de seleção das opções com que mais se identificavam.

A primeira pergunta para análise procurou perceber quais os tipos de serviço e atividades mais sujeitas a *Outsourcing* na organização. Foram dadas diversas respostas, sendo que se procurou perceber quais seriam mais utilizadas em cada organização.

Gráfico 4.3 - Principais Serviços de *Outsourcing* utilizados



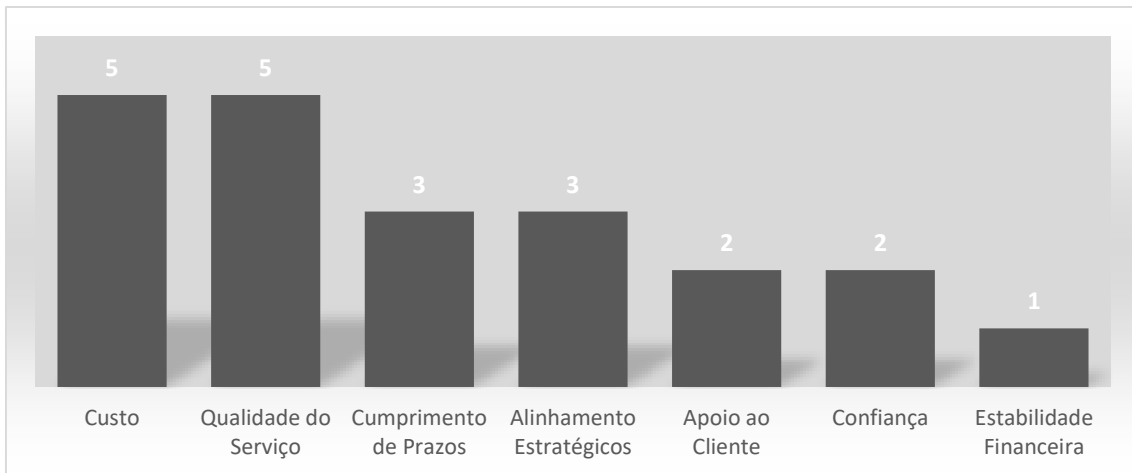
Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que os serviços de consultoria e recursos humanos (ambos mencionados por quatro empresas), contabilidade, marketing e publicidade (mencionados por três empresas) e o apoio informático/TI são os tipos de serviços mais frequentemente subcontratados pelas empresas analisadas. As TI são o serviço mais subcontratado, sendo que apenas três empresas não mencionaram a sua subcontratação. Tal se deve ao facto de esta ser uma área bastante específica e comum a todos os negócios, embora não seja o seu foco principal, pelo que a grande maioria das empresas acaba por subcontratar empresas especializadas neste setor.

A segunda questão estava relacionada com as características que os gestores consideram fundamentais na escolha de determinado serviço de *Outsourcing* e de que forma se identificam. Neste ponto, cada entrevistado salientou vários aspetos distintos, sendo que no final lhes foi questionado entre todas as respostas dadas, quais as que estes consideravam mais importantes. Assim, verificou-se que mais de 50% dos entrevistados consideram o custo e a qualidade do serviço os fatores mais importantes

na escolha deste tipo de serviço. Cerca de 20% também mencionou o cumprimento de prazos. No gráfico 4.4, verifica-se a distribuição das respostas dadas.

Gráfico 4.4 - Características fundamentais na escolha de um serviço de *Outsourcing*

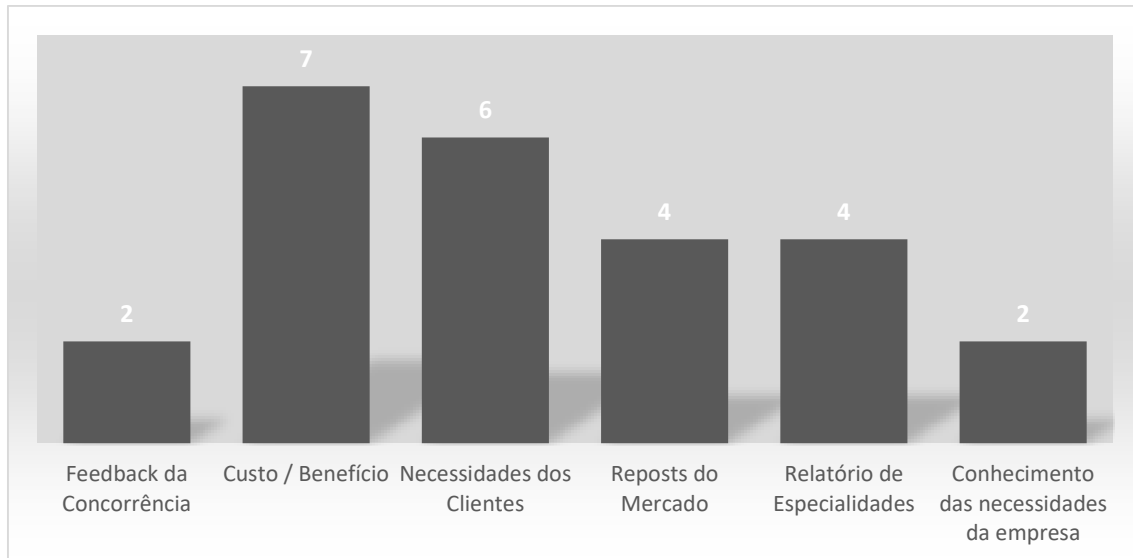


Fonte: Elaboração própria

De salientar que, neste tópico, a maioria dos entrevistados destacou a importância do custo e da qualidade, dando especial ênfase à necessidade de avaliar criteriosamente o prestador do serviço, de forma a garantir que este se enquadra nos objetivos da empresa. Entendem que o subcontratado tem de primar pela qualidade, o que exige um estudo bastante pormenorizado das possibilidades existentes no mercado, sendo importante um rigoroso processo de seleção. Citando a resposta de um entrevistado, o qual referiu ser “*fundamental avaliar o custo-benefício decorrente da contratação de um serviço de Outsourcing. Avaliar cuidadosamente o prestador de serviço para que este esteja o mais alinhado possível com a estratégia da Empresa.*”

Além disso, o tempo de resposta e a eficiência desta última são aspetos aos quais os entrevistados dão especial importância. A confiança no serviço e a qualidade do mesmo são de facto as principais características apontadas pelos entrevistados.

Gráfico 4.5 - Identificação de características fundamentais nas empresas de *Outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

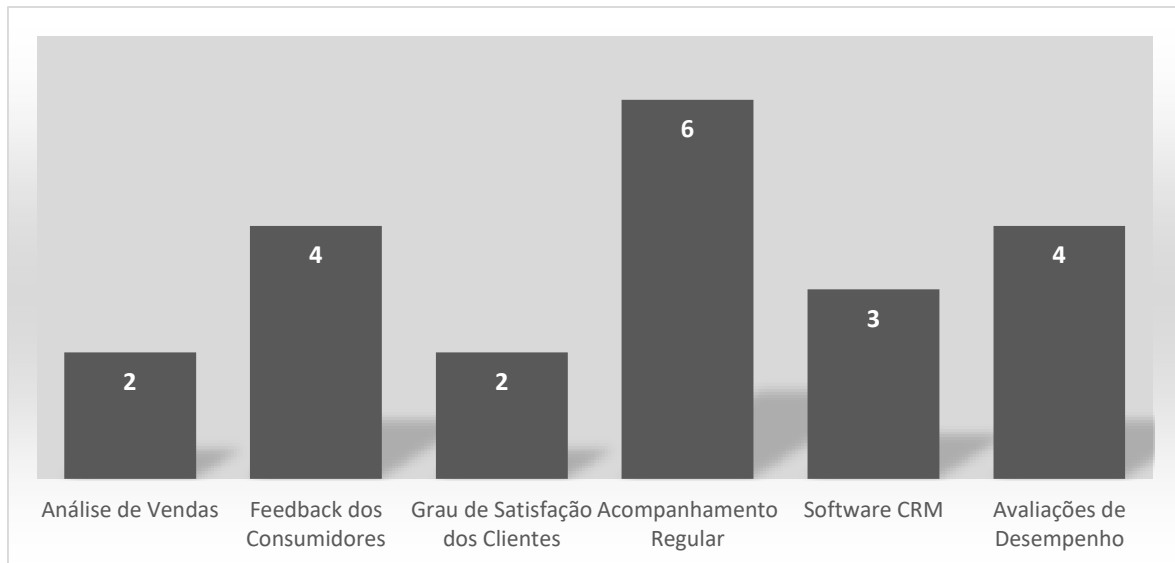
Especificamente quanto à forma como identificam as características preponderantes na escolha de um serviço de *Outsourcing*, os entrevistados referiram a importância de um rigoroso processo de seleção. Destacaram que a escolha em causa requer uma pesquisa exaustiva das ofertas existentes no mercado, com análise dos relatórios de especialidade e reporte do mercado, contrapostas com as necessidades da empresa e os seus objetivos estratégicos. Citando outro entrevistado, *“Através de um profundo conhecimento das necessidades da empresa que integra, conhecimento dos objetivos estratégicos fundamentais para a evolução da empresa e como o outsourcing poderá contribuir para a concretização destes objetivos”*.

Numa fase posterior, julgam que a entrevista ao fornecedor de serviços é a melhor forma de conseguir avaliar com critério e pormenor a sua capacidade para concretizar os objetivos propostos. Alguns entrevistados referiram a análise entre o custo e a qualidade do serviço oferecido, ressaltando que todos eles mencionaram que nem sempre o fornecedor com o melhor preço é o escolhido, tornando evidente que o preço do serviço não é o único fator preponderante na tomada de decisão, havendo antes uma procura por uma razão equilibrada entre preço e qualidade.

Após perceber quais as características e como as identificavam, é importante perceber como o acompanhamento dos serviços é realizado, sendo este ponto fundamental para o sucesso da parceria. Como tal, foi questionado sobre a forma como

os gestores faziam o acompanhamento da parceria de *Outsourcing*, sendo que o gráfico 4.4 traduz a frequência das respostas dadas.

Gráfico 4.6 –Acompanhamento do serviço de Outsourcing nas empresas



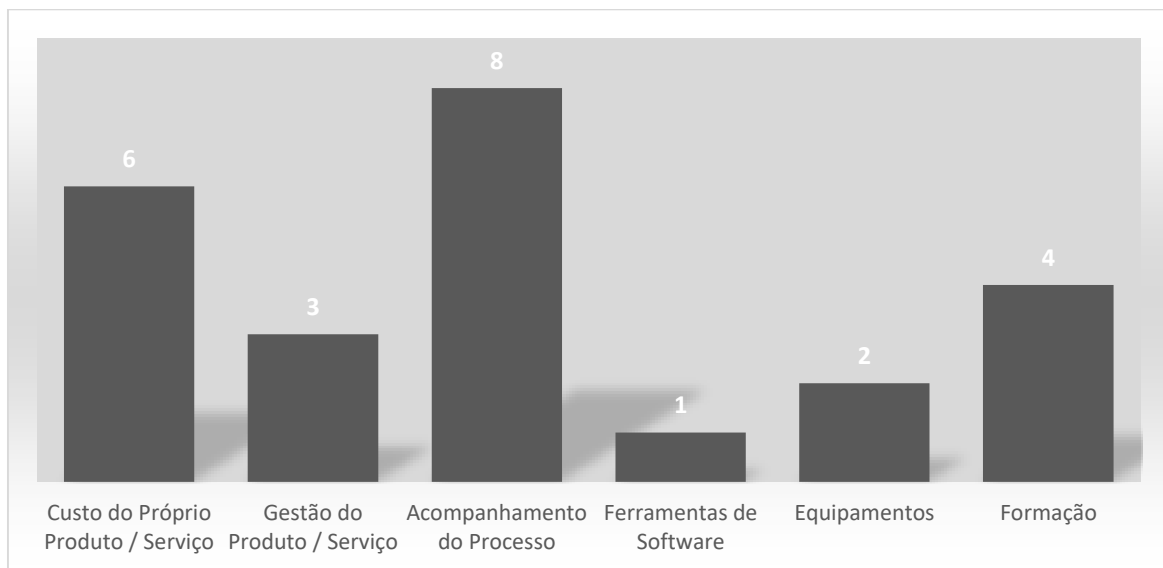
Fonte: Elaboração própria

O acompanhamento de um serviço de *Outsourcing* é fulcral para o seu sucesso. Todos os entrevistados consideram fundamental um rigoroso controlo do processo envolvente. Algumas empresas mencionaram a utilização do *Software Customer Relationship Management (CRM)*, o qual permite analisar todas as interações com os clientes, aspeto fundamental para o controlo dos serviços da empresa. Consideram fulcral um contacto regular com o fornecedor dos serviços subcontratados de maneira a dar resposta às necessidades que eventualmente surjam ao longo do tempo. Através desse contacto regular, salientam a importância de perceber se o recurso é de qualidade e se o cliente está satisfeito com ele. Salientando a resposta de um entrevistado, que referiu “*Grau de satisfação/motivação dos recursos, índice de retenção, evolução das competências dos recursos e qualidade dos recursos*”

O retorno para a empresa proveniente dos serviços subcontratados é um importante indicador da qualidade e sucesso do processo. Mais ainda, destacam-se as avaliações de desempenho periódicas a que procedem, nomeadamente a classificação e avaliação das taxas de sucesso de todo o serviço. Executam-se reuniões periódicas com os colaboradores de modo a perceber se os objetivos estão a ser cumpridos.

As principais respostas que os entrevistados deram quando questionados acerca dos principais custos associados ao *Outsourcing* encontram-se representadas no Gráfico 4.7.

Gráfico 4.7 - Principais custos associados ao *Outsourcing*



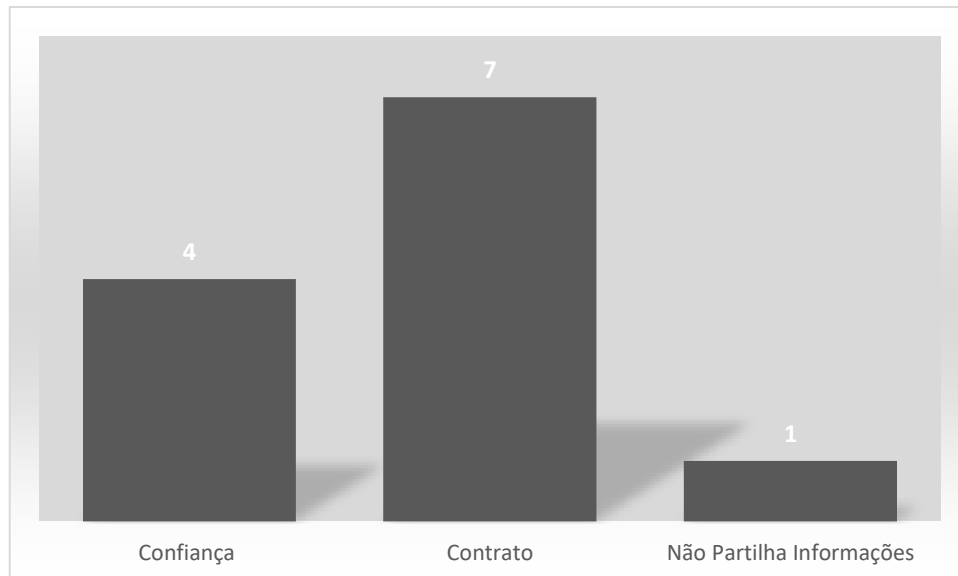
Fonte: Elaboração Própria

Quase todas as empresas destacaram o custo da contratação do serviço e o custo associado ao acompanhamento do processo, focando ser fundamental para o bom cumprimento dos objetivos. De salientar que algumas empresas mencionaram também a possibilidade de surgirem custos adicionais com equipamentos para desempenho de funções, nomeadamente no que concerne a recursos humanos que eventualmente exijam gastos com deslocações ou bens tecnológicos. Para além disso, certas empresas destacaram os custos logísticos e relacionados com a formação de pessoal subcontratado. Citando a resposta de um entrevistado: *“Os custos decorrem maioritariamente da contratação do serviço. Poderão existir alguns custos adicionais e pontuais com equipamentos para desempenho de funções (portátil, secretária, economato, etc.) ou deslocações em serviço”*.

Atendendo à forma como se assegura a confidencialidade e segurança dos dados, a resposta a este item foi praticamente unânime, uma vez que todos os entrevistados defendem que os serviços de *Outsourcing* devem ser acompanhados por um contrato cuidadosamente elaborado, onde ambas as partes se comprometem a guardar sigilo relativamente a toda a informação que a tenham acesso, sob pena de lhes ser exigida uma indemnização no caso de incumprimento. Tal como salientado por um entrevistado: *“Quer os prestadores de serviços outsourcing, quer os recursos que asseguram o serviço assinam termos de responsabilidade exigentes onde se comprometem a guardar sigilo relativamente a toda a informação que tenham acesso”*

decorrente da prestação do serviço, sob pena de lhes ser exigida uma indemnização, no caso de incumprimento.”

Gráfico 4.8 - Confidencialidade e a segurança dos dados

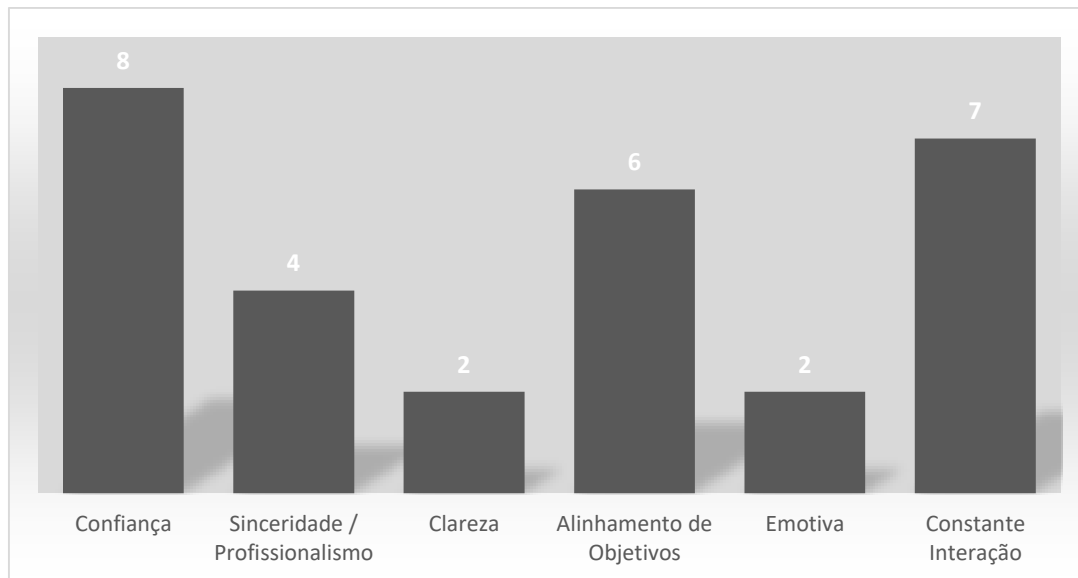


Fonte: Elaboração própria

De salientar ainda que algumas empresas, todas elas pequenas empresas, destacaram que a confiança é suficiente para a relação com o parceiro de *Outsourcing*. Por fim, apenas uma empresa mencionou que não partilhava qualquer tipo de informação relativa à empresa com o parceiro de *Outsourcing*.

Como anteriormente mencionado, a relação estabelecida entre o cliente e o fornecedor de *Outsourcing* é fulcral para o sucesso desta parceria. Pediu-se aos entrevistados que descrevessem as características que mais presavam nessa relação.

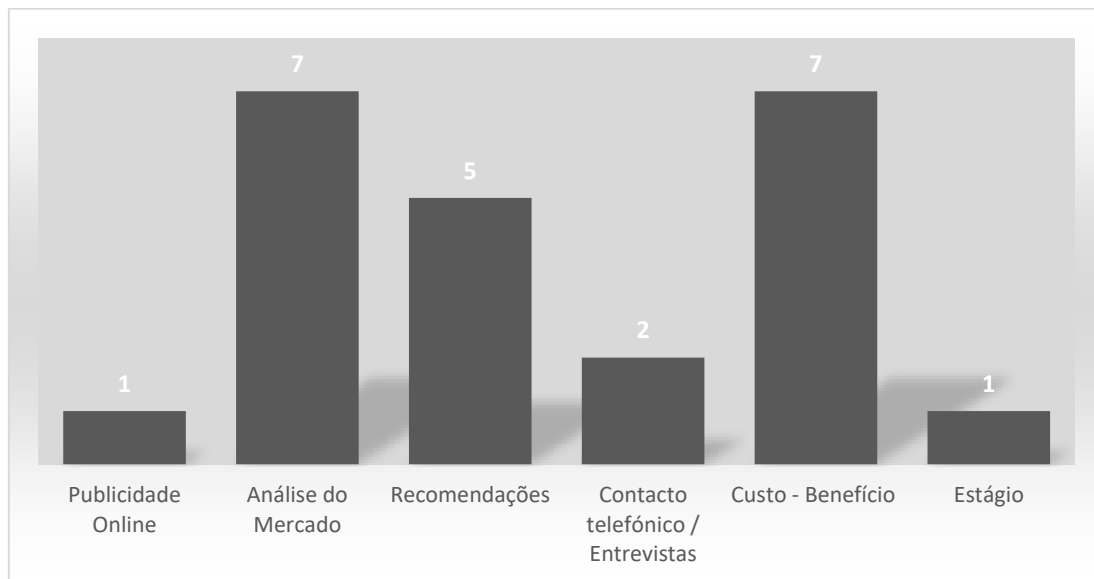
Gráfico 4.9 – Fatores críticos de sucesso na relação entre empresas e os seus parceiros de *Outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

A maioria das empresas destacou a importância de estabelecer uma relação de confiança, transparência e responsabilidade entre o fornecedor e o cliente de um serviço de *Outsourcing*. Assumem que estes são valores imprescindíveis para o sucesso da parceria. Deve também antecipar-se problemas e identificar soluções de forma atempada. Salienta-se a resposta de um entrevistado, que afirmou ser *“necessário uma relação de muita proximidade e confiança. Os temas relacionados com a gestão e identificação de recursos são temas muito sensíveis, mas que devem ser partilhados para que essa gestão seja mais efetiva”*. Alguns destacam ainda o caráter emotivo e a importância de uma forte empatia, onde é fundamental uma constante interação e comunicação entre as partes.

Gráfico 4.10 - Processo de seleção dos fornecedores de serviços de *Outsourcing*

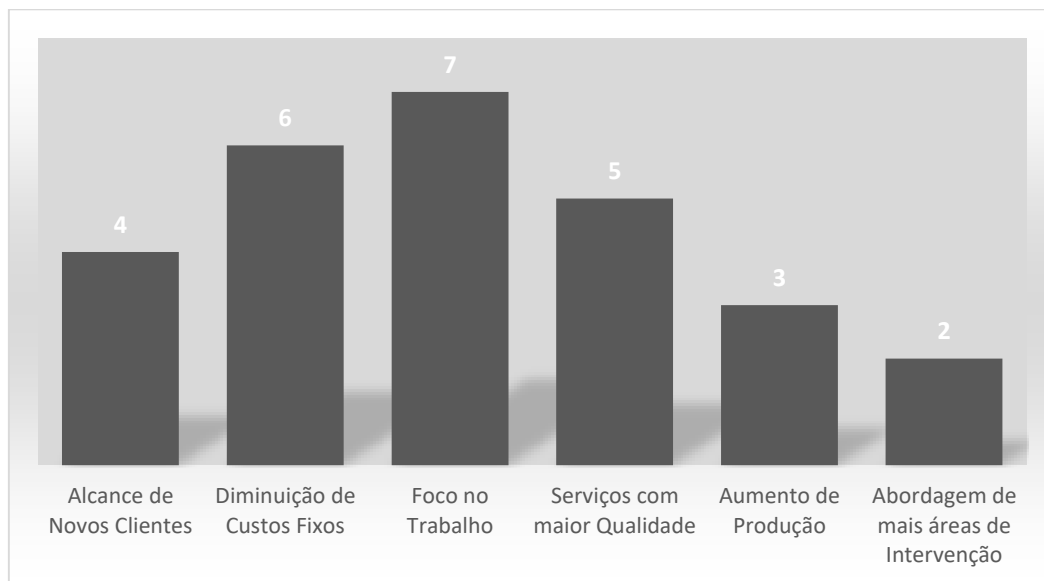


Fonte: Elaboração própria

Um dos aspetos mencionados por quase todos os entrevistados foi a importância de uma escolha acertada do fornecedor dos serviços. Neste ponto, tal como verificado no gráfico 4.10, este processo de seleção é feito de forma criteriosa, com uma análise de mercado bastante pormenorizada e atendendo também a recomendações por parte de outras empresas. De salientar que um terço dos entrevistados mencionaram que esta seleção seria finalizada sempre através da realização de entrevistas, as quais eram fundamentais para tomar decisões mais conscientes e assertivas. Embora alguns entrevistados mencionem o custo do serviço, este não é de todo o fator determinante nesta escolha. Houve ainda uma empresa que mencionou que antes da elaboração do contrato procedia a um período experimental e, mediante a forma como este decorria, decidia se contratava ou não o serviço. Tal como respondeu um entrevistado, dizendo que *“cada fornecedor terá que enviar uma proposta de serviços onde deverá responder a um conjunto de questões consideradas essenciais. Após envio e análise da proposta, os fornecedores que ultrapassam esta primeira fase serão alvo de pedido de referências no mercado para confirmar a sua idoneidade. Ficam durante um período de 6 meses em fase de “estágio” para demonstrar capacidade e qualidade de resposta às necessidades da empresa”*.

Para além disso, foi importante perceber quais as principais vantagens e os principais riscos que as empresas associavam à utilização do *Outsourcing*.

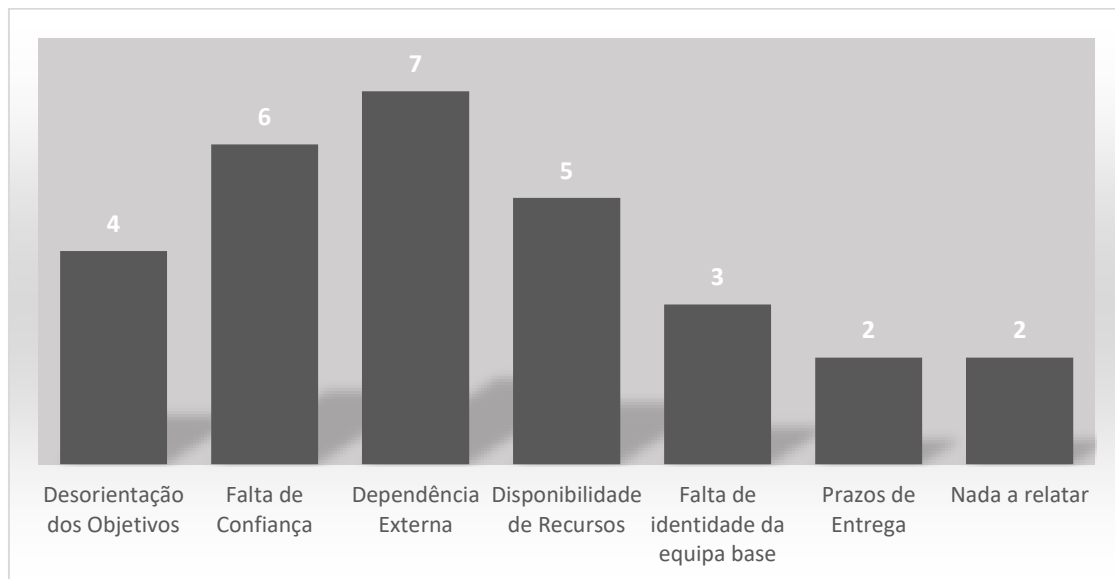
Gráfico 4.11 - Principais vantagens dos serviços de *Outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

Foram apontadas várias vantagens ao *Outsourcing*. Destaca-se a possibilidade de a empresa focar os seus esforços em áreas que considerem mais importantes para o negócio, assim como garantir a aquisição de serviços de melhor qualidade relativamente aos que seriam capazes de produzir internamente em determinada área. Além disso, enaltece-se a flexibilidade de recursos de modo a dar resposta a picos de necessidade e a transformação de custos fixos em custos variáveis. Destacando a resposta de um entrevistado, que referiu que “o *Outsourcing* permite ter acesso aos melhores recursos do mercado, os mais atualizados tecnologicamente com experiência relevante para o projeto (nem sempre *in house* existem colaboradores com as skills técnicas necessárias nem a possibilidade de contratação). Permite ainda retirar da empresa o ónus da gestão do colaborador e custos associados a essa gestão, ficando do lado do fornecedor.”

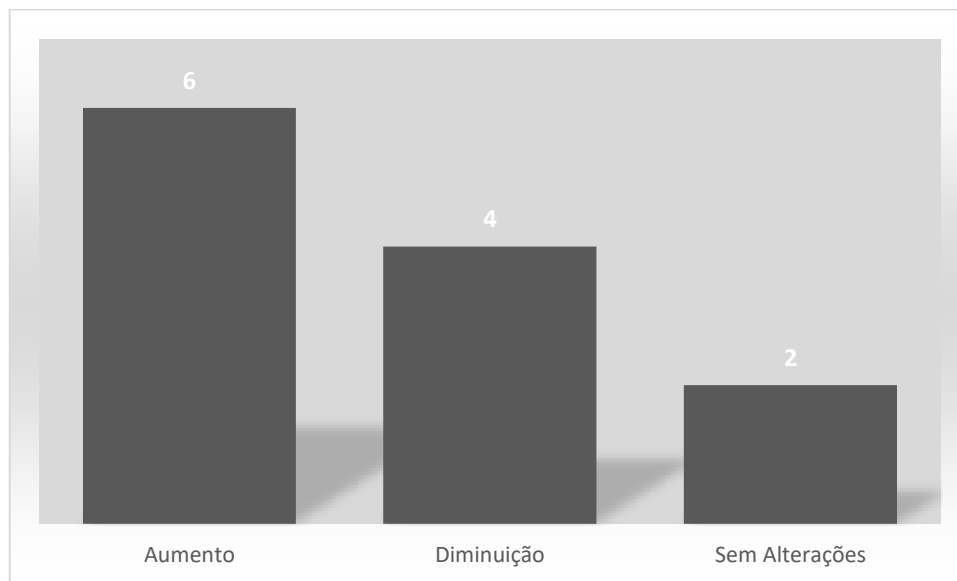
Gráfico 4.12 - Principais problemas associados aos serviços de *Outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

Considerando os potenciais riscos associados ao *Outsourcing*, os entrevistados salientaram que, no caso de o recurso ser humano, poderá haver dificuldade na sua integração. Muitas vezes é difícil fazer com que o trabalhador externo se sinta parte da equipa onde está a desenvolver a sua função, acrescentando o facto de esta ser temporária. Tal como salientado na seguinte resposta: *“por vezes não é fácil fazer o recurso de Outsourcing sentir-se parte da equipa no cliente onde está a desenvolver a sua função, pois está numa empresa externa e acaba por ter regalias diferentes. Existem cada vez mais práticas nas empresas clientes, para integrar o mais possível o recurso, e para evitar ao máximo esse sentimento de colaborador externo, mas nem sempre é percecionado dessa forma pelo recurso, podendo levar a maior desmotivação e consequentemente rotatividade nestes consultores”*. Por outro lado, faz-se referência aos tempos de resposta de certos serviços e a uma dependência exagerada deste tipo de recurso, o que pode comprometer o cumprimento de certos objetivos e prazos previamente delineados. A perda de controlo das atividades aquando da contratação de serviços é referida por um entrevistado, que considera a possibilidade de a subcontratação tornar a empresa mais frágil e vulnerável a possíveis falhas de gestão e controlo. Para além disso, subcontratando um serviço, há a possibilidade de o pessoal interno perder confiança e foco, o que poderá traduzir-se numa diminuição de conhecimentos específicos e num pior desempenho por parte do pessoal interno à empresa em questão.

Gráfico 4.13 - Influência da *COVID-19* na procura de serviços de *Outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

A questão relativa ao impacto da pandemia por *COVID-19* foi onde se verificou maior disparidade na opinião dos entrevistados. Por um lado, alguns consideraram que a *COVID-19* prejudicou a solução, uma vez que a grande maioria das indústrias foi afetada e, conseqüentemente, investiu menos em serviços contratados externamente. Por outro lado, sobretudo as empresas das tecnológicas (TI), julgam que a pandemia incrementou a venda deste tipo de serviço, uma vez que são fundamentais para o desenvolvimento do negócio de muitos clientes, nomeadamente no que concerne à melhoria da projeção *online* das empresas, algo com bastante impacto durante a fase de confinamento vivenciada no último ano. Por um lado, há quem defenda que a pandemia em questão afetou efetivamente a produtividade das empresas, sendo que o *Outsourcing* será muito provavelmente o primeiro dos serviços a ser dispensado, uma vez que é mais simples para as empresas dispensar serviços de *Outsourcing* com consultores externos ao invés de dispensar colaboradores vinculados contratualmente à empresa. Por outro lado, há opiniões que defendem que a pandemia levou a um aumento da procura deste tipo de soluções, já que a diminuição de custos fixos é uma medida a ter em conta. Para além disso, há ainda quem pense que em certos negócios a pandemia não terá qualquer impacto para a utilização deste tipo de serviços. Tal como citado por um entrevistado: *“o impacto negativo acredito que se faça mais sentir por sector de atividade do que propriamente pelo vínculo laboral do colaborador (interno ou colaborador outsourcing). No sector das TI, aquele que integramos e talvez o menos afetado pela pandemia, não existe grande impacto negativo uma vez que os consultores outsourcing continuam a ser fundamentais para o desenvolvimento do negócio dos*

clientes onde estão integrados não se tendo feito sentir quebra de produção. Já em outros sectores e atividade com quebras de produção elevadas, o outsourcing será muito provavelmente o primeiro dos serviços a ser dispensado, pois é mais fácil para as empresas dispensar serviços de outsourcing com consultores externos do que dispensar colaboradores vinculados contratualmente à empresa.”.

Importa salientar que todas as empresas abordadas estavam familiarizadas com o processo de *Outsourcing*. As empresas da área das Engenharias foram as que usaram o *Outsourcing* com mais frequência e dirigido a um maior número de serviços, recorrendo a este método quer para atividades essenciais, quer para atividades não essenciais para o negócio.

Todos os resultados obtidos, tal como esperado, reforçaram as ideias salientadas na revisão de literatura efetuada. O *Outsourcing* é uma estratégia de negócio indiscutivelmente importante e um método de gestão muito utilizado pelas empresas na atualidade. A grande maioria tem uma noção completa e estruturada das principais vantagens e desvantagens do *Outsourcing* e, principalmente, da importância de uma escolha acertada para que o este permita o sucesso empresarial.

Contudo, não foi possível estabelecer uma relação entre o ramo empresarial e as respostas dadas. Para se obter tal conclusão, seria imprescindível aumentar consideravelmente o número de empresas estudadas, de forma a obter uma amostra significativa.

5. Conclusões

Atualmente, os mercados são cada vez mais competitivos, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Tal facto torna necessário que as empresas possuam uma estratégia de negócio forte e competitiva capaz de responder eficazmente às exigências dos mercados, recorrendo a técnicas de gestão cada vez mais aprimoradas. O *Outsourcing* surge como uma estratégia de negócio cada vez mais utilizada pelas empresas no mundo atual.

A informação e investigação sobre esta temática é ainda bastante reduzida, sendo muitas vezes associada e mencionada apenas relativamente ao *Outsourcing* de TI. Este trabalho pretende colmatar a falta de informação sobre o uso desta estratégia por parte de empresas portuguesas. Assim, procurou perceber-se como as organizações portuguesas encaram o *Outsourcing* e de que modo este é incorporado e implementado nas organizações. Importou perceber quais as principais atividades que as empresas subcontratam, de que forma se faz a escolha e a implementação do *Outsourcing*, as suas principais vantagens e riscos e, finalmente, de que forma são feitos os contratos e a avaliação do desempenho.

As doze empresas estudadas utilizavam o *Outsourcing*, embora com diferentes propósitos. Enquanto algumas empresas se gerem por um tipo de *Outsourcing Global*, onde a maioria dos serviços são subcontratados, outras usam um *Outsourcing Parcial* apenas para algumas atividades, nomeadamente *Outsourcing* de Publicidade e *Outsourcing* de TI.

Relativamente ao processo de seleção do fornecedor de serviços, todos os empresários dos vários setores apresentaram semelhanças, referindo que o processo de seleção é feito através de um estudo de mercado, recorrendo também a referências por parte de outras empresas e, também, a uma análise da qualidade e do custo do serviço oferecido. Após uma seleção preliminar de vários fornecedores, procede-se a entrevistas pessoais, com vista a escolher o serviço mais adaptado às necessidades da empresa.

O contrato de *Outsourcing* assume-se como um documento de extrema importância, devendo ser cuidadosamente redigido. Deve conter claramente os detalhes de todo o processo e devem ser estabelecidas cláusulas, havendo penalizações em caso de incumprimentos ou benefícios em caso de sucesso.

Independente do setor ou do volume de negócios constatou-se que o *Outsourcing* está cada vez mais presente na estratégia das organizações, de forma mais ou menos acentuada e dirigida, mediante as necessidades da empresa em questão. As principais razões apontadas para o seu uso foram a diminuição dos custos, garantir uma adaptação tecnológica constante às exigências do mercado e às suas variações, possibilidade de focar os esforços da empresa noutras atividades, dando-lhes vantagem competitiva relativamente a outras organizações da mesma área. Não obstante os potenciais riscos e custos escondidos do *Outsourcing*, todas as empresas analisadas consideraram o *Outsourcing* como uma mais-valia para a estratégia empresarial.

A situação da pandemia por COVID-19 surgiu como um desafio para o fenómeno do *Outsourcing*. Por um lado, algumas empresas subcontrataram mais serviços, particularmente as que tiveram de investir numa maior projeção online, subcontratando serviços de *Outsourcing* de TI e de Publicidade. Por outro lado, algumas empresas, devido ao impacto económico desta situação, perderam recursos monetários, tendo que dispensar certos serviços, nomeadamente os subcontratados.

Portanto, com o presente trabalho, conclui-se que o *Outsourcing* pode constituir uma mais-valia para as empresas das mais diversas áreas. É uma solução cada vez mais usada e que, quando corretamente planeada e criteriosamente escolhida, poderá trazer bastantes vantagens competitivas às organizações, permitindo um enfoque na atividade de negócio primordial. Salieta-se, uma vez mais, a importância da seleção cuidada do fornecedor do *Outsourcing*, com o qual é importante estabelecer uma relação de estreito contacto, veracidade e partilha, não obstante a elaboração de um contrato cauteloso e minucioso, de forma a salvaguardar os interesses de ambos. Por fim, as avaliações de desempenho são procedimentos bastante importantes na gestão deste tipo de solução.

6. Limitações e Recomendações

Este estudo ***Outsourcing de Serviços: uma decisão estratégica para as empresas*** apresenta algumas limitações que se espera poderem ser aprimoradas com mais investigação na área.

A primeira limitação a referir é a diminuta dimensão da amostra estudada. Devido aos constrangimentos da pandemia por *COVID-19* e à conseqüente diminuição da atividade empresarial, apenas se obteve resposta ao questionário por parte de doze empresas e apenas de quatro setores de atividade distintos. Seria importante estudar um maior número de empresas, de maneira a concluir de forma mais abrangente.

Para além disso, todas as empresas abordadas são empresas do setor privado, sendo que seria interessante comparar as suas respostas com as de empresas do setor público, de modo a analisar uma possível discrepância dos resultados conforme o setor público ou privado.

Mais ainda, a totalidade das empresas contempladas recorria ao *Outsourcing*. Tal facto pode enviesar as suas respostas, particularmente no que concerne a sua visão quanto aos benefícios desta estratégia. Em estudos futuros, torna-se importante confrontar o ponto de vista de empresas que recorrem a este método com o de empresas que não o utilizam.

As limitações supracitadas poderão e deverão desencadear futuras e interessantes abordagens no tema, contribuindo para a escassez de literatura existente sob a realidade portuguesa referente ao uso do *Outsourcing*.

Referências Bibliográficas

- Agburu, John I., Nyianshima Calvin Anza, and Akuraun Shadrach Iyortsuun. 2017. "Effect of Outsourcing Strategies on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs)." *Journal of Global Entrepreneurship Research* 7(1).
- Chakravarty, Anindita, Rajdeep Grewal, Suprateek Sarker, and V. Sambamurthy. 2014. "Choice of Geographical Location as Governance Strategy in Outsourcing Contracts: Localized Outsourcing, Global Outsourcing, and Onshore Outsourcing." *Customer Needs and Solutions* 1(1): 11–22.
- Downey, Jane Marie. 1995. "Risks of Outsourcing - Applying Risk Management Techniques to Staffing Methods." *Facilities* 13(9–10): 38–44.
- Glance, A T A. 2017. "Admin : To Outsource or Not to Outsource." (July).
- Ishizaka, Alessio et al. 2019. "Outsourcing and Offshoring Decision Making." *International Journal of Production Research* 57(13): 4187–93.
- Khan, Zulki. 2005. "Outsourcing 101." *Printed Circuit Design and Manufacture* 22(10): 18–22.
- Lacity, Mary C., Shaji A. Khan, and Leslie P. Willcocks. 2009. "A Review of the IT Outsourcing Literature: Insights for Practice." *Journal of Strategic Information Systems* 18(3): 130–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>.
- Lodi, Graziela. 2018. "A Teoria Dos Custos De Transação E Sua Relevância Para As Decisões Organizacionais Estratégicas De Produzir Ou Terceirizar Diante Da Lei N . 13 . 429 De 31 De the Theory of Transaction Costs and Its Relevance To Strategic Organizational Decisions To Produ." : 240–59.
- Mansano, Fernanda H, and Marcelo Farid Pereira. 2016. "O Domínio Das Tecnologias Da Informação e Comunicação Como Ferramenta Da Empregabilidade." *Revista Brasileira de Economia de Empresas* 15(1): 7–24.
- Manuel, Luis, Borges Gouveia, and Universidade Fernando Pessoa. 2001. "Tecnologias de Informação."
- Maria, Elisabete, and Fonseca Correia. 2020. "O DESENVOLVIMENTO DO OUTSOURCING, SEUS FUNDAMENTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS." 11(2010).
- McCarthy, E. 1996. "To Outsource or Not to Outsource? What's Right for You?" *Pension Management*, 32(4), pp. 12-17.
- Mclvor, Ronan. 2005. *The Outsourcing Process*. Cambridge University Press.
- Oliveira Rocha, Ronalty, Maria Conceição Melo Silva Luft, Maria Elena Leon Olave, and Florence Cavalcanti Heber Pedreira De Freitas. 2019. "Teoria Da Agência e Terceirização: Uma Proposta de Modelo Teórico Para Contratação e Gerenciamento de Serviços de Tecnologia Da Informação." *Revista Gestão & Tecnologia* 19(1): 201–24.
- Pizarro, Sebastião Nóbrega. 2010. *O Contrato de Outsourcing*. ed. Coimbra Editora.
- Stoy, Christian, and Susanne Kytzia. 2005. "Cost of Outsourcing versus Cost of Rental Services for Office Buildings in Switzerland." *Journal of Corporate Real Estate* 7(3): 246–57.

- Vallandro, Luiz Felipe Jostmeier, and Guilherme Trez. 2013. "Visão Baseada Em Recursos, Estratégia, Estrutura e Performance Da Firma: Uma Análise Das Lacunas e Oportunidades de Pesquisas Existentes No Campo Da Administração Estratégica." *Análise: A Revista Acadêmica da FACE* 24(1): 79–91.
- Williamson, Oliver E. 2008. "Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management." *Journal of Supply Chain Management* 44(2): 5–16.

Anexos

QUESTIONÁRIO / ENTREVISTA

Este questionário enquadra-se num projeto de investigação no âmbito de uma dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de empresas, pelo Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

Os resultados obtidos serão anónimos e meramente utilizados para recolha de informação necessária ao desenvolvimento do tema do trabalho ***Outsourcing de Serviços: uma decisão estratégica para as empresas***

- I. Idade: ___ anos.
- II. Sexo biológico: ___
- III. Habilitações literárias (preencha com um X a hipótese mais adequada):

 Ensino secundário

 Licenciatura

 mestrado

 Doutoramento
- IV. Setor empresarial:
- V. Cargo na empresa em que trabalha:
- VI. Há quantos anos desenvolve as suas funções (preencha com um X a hipótese mais adequada):

 Menos de três anos

 entre 3 e 5 anos

 entre 5 e 10 anos

 Mais de 10 anos

Nesta fase, as questões procuram descrever os processos de *Outsourcing* da sua empresa.

- I. Há quantos anos a sua empresa utiliza o *Outsourcing*? (preencha com um X a hipótese mais adequada):
- ____ Menos de três anos
- ____ entre 3 e 5 anos
- ____ entre 5 e 10 anos
- ____ Mais de 10 anos
- II. Quais os principais tipos de *Outsourcing* que a empresa utiliza
- III. Indique duas características que considera preponderantes na escolha de um serviço de *Outsourcing*?
- IV. De que forma os gestores da empresa identificam essas características?
- V. De que forma se faz o acompanhamento de um serviço de *Outsourcing* na sua
- VI. Quais os principais custos associados ao *Outsourcing*?
- VII. Como se assegura confidencialidade e segurança de dados?
- VIII. Como descreve a relação entre a empresa e o parceiro do *Outsourcing*?
- IX. Como é feito o processo de seleção dos fornecedores dos serviços de *Outsourcing*?
- X. Quais considera as principais vantagens do *Outsourcing*? (Indique até três):
- XI. Quais os problemas mais comuns que associa à utilização do *Outsourcing*?
- XII. Qual considera o principal impacto da *COVID-19* no *Outsourcing*? Pensa que a procura deste tipo de negócios será afetada? Se sim, de forma positiva ou negativa?

