



O processo de outsourcing nas empresas portuguesas: vantagens e riscos

Outsourcing process in portuguese companies: advantages and risks

Rosselyn Thayset Francisco Pacheco¹

Henrique Amaral Dias²

Fátima Regina Ney Matos³

Vasco Almeida⁴

Resumo

A escolha de externalizar algumas atividades da empresa é vista como uma opção estratégica válida implementada por muitas organizações em todo o mundo. O paradigma de que a organização precisava ser verticalmente integrada e autossuficiente deu lugar a uma nova realidade, com a implementação do *outsourcing*, ou seja, a busca por melhorias em áreas críticas de desempenho. Assim, o objetivo foi identificar os fatores considerados relevantes no processo de *outsourcing*, em empresas portuguesas, com o recurso à Visão Baseada nos Recursos e na Teoria dos Custos de Transação. Além dessas duas perspectivas, o referencial teórico apresentou o conceito de outsourcing, as características do contrato e as vantagens e riscos associados ao processo de *outsourcing*. Os resultados mostraram que os fatores associados à Resource-Based View (RBV), como investir nas atividades principais do seu negócio para a manter competitiva dentro do mercado em que a mesma se insere, obrigam a que as decisões de *outsourcing* estejam alinhadas com as características de cada atividade desenvolvida para alcançar a eficiência de custos. A flexibilidade nos contratos e nos serviços

¹Licenciada em Gestão, Universidade de Coimbra, Avenida Dr. Dias da Silva, 165, 3004-512, Coimbra, Portugal. E-mail: rosselyn pacheco8@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2350-3113>

²Licenciado em Economia, Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), Largo da Cruz de Celas, nº 1, 3000-132, Coimbra, Portugal. E-mail: henriqueamaraldias@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7887-9073>

³Doutora em Administração, Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), Largo da Cruz de Celas, nº 1, 3000-132, Coimbra, Portugal. E-mail: fneymatos@ismt.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2331-9335>

⁴Doutor em Economia, Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), Largo da Cruz de Celas, nº 1, 3000-132, Coimbra, Portugal. E-mail: vascoalmeida@ismt.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9736-6372>

de *outsourcing* apresenta-se como uma característica que condiciona o sucesso. Em relação à Teoria dos Custos de Transação, observou-se que o custo é um fator importante na decisão de externalizar, embora não seja a principal preocupação das organizações. Pode-se concluir que aspetos da Visão Baseada em Recursos e da Teoria de Custos de Transação influenciam na decisão de optar, ou não, pelo *outsourcing*.

Palavras-chave: *Outsourcing*. Visão Baseada em Recursos. Teoria de Custos de Transação.

Abstract

Outsourcing some of the firm's activities is regarded as a valid strategic option that has been implemented by many organizations around the world. The vertically integrated and self-sufficient firm paradigm has been replaced by a new management perspective that upholds outsourcing, as a means of achieving improvements in critical areas of performance. Therefore the goal was to identify the variables deemed relevant in the outsourcing process by Portuguese companies, using the Resource-Based View (RBV) and the Transaction Costs Theory. Beyond these two theories, the theoretical approach has presented the concept of outsourcing, the contract characteristics and the advantages and risks immanent to the outsourcing process. The results showed that Resource-Based View (RBV) factors, such as investing in the business key activities to preserve the firm's market competitiveness, requires that outsourcing decisions should be aligned with the features of each transacted activity, in order to reach cost efficiency. Adaptability concerning the contract and the outsourcing services is a prerequisite for success. With respect to the Transaction Costs Theory, it was perceived that cost is an important consideration when contracting out, although it is not the main concern of the surveyed firms. It can be concluded that some traits of the Resource-Based View and Transaction Costs Theory do influence the decision whether to outsource or not.

Keywords: Outsourcing. Resource-Based View. Transaction Costs Theory.

Introdução

A escolha de externalizar algumas atividades da empresa é vista como uma opção estratégica, implementada por muitas organizações em todo o mundo (Tjader et al., 2014). Esta tendência tornou-se ainda mais pronunciada no início da década de 1980 com o problema da recessão económica global (Kakabadse & Kakabadse, 2005). Nesse período, verificou-se

uma quebra de paradigmas em todo o pensamento estratégico dos negócios, passando a existir um maior foco na eficiência (McIvor, 2013).

Os gestores reavaliaram o conceito de que a organização precisava ser verticalmente integrada e autossuficiente (Mullin, 1996) tornando-se cada vez mais desintegrada ao terceirizar as suas atividades para empresas especializadas (Mahoney, 1995). Todo este processo tinha e continua a ter como finalidade o alcance de melhorias consideráveis em áreas críticas de desempenho, como: custo, qualidade e velocidade (McGovern & Quelch, 2005; Soh et al., 2019).

Segundo Jensen (2017) o processo de *outsourcing* tornou-se cada vez mais complexo e desafiador, devido às rápidas e constantes mudanças no ambiente de negócios, isto é, várias macro-tendências como o rápido crescimento tecnológico, a globalização dos mercados, o encurtamento do ciclo de vida do produto e o aumento da concorrência. Importa destacar que o *outsourcing* constitui uma das principais e críticas decisões com que se depara uma empresa e está diretamente relacionado com a problemática de produzir determinado produto e/ou serviço, ou adquiri-lo a uma entidade externa, isto é, a decisão de produzir ou comprar, sendo o objetivo principal a criação da vantagem competitiva na empresa (Klein, 2005).

Assim, surgiu uma necessidade de entender como as organizações podem gerir melhor o processo de *outsourcing* para responder rapidamente às inevitáveis mudanças nos negócios globais e analisar os vários fatores que as empresas valorizam aquando da externalização de determinadas atividades (Sia et al., 2008; Sandhu et al., 2018).

Ao visualizar o tecido organizacional português, a presença das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é significativa, correspondendo a 99,9% do total das empresas, o que segundo Arbore e Ordanini (2006), Kumari et al. (2015) e Mishra e Mahanty (2014) as torna mais propensas a recorrer ao *outsourcing*, com vista a redução dos custos e a necessidade de contar com serviços especializados.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as PME em Portugal, no ano de 2018, empregavam 78% do pessoal e foram responsáveis por 60% da riqueza (Valor Acrescentado Bruto) gerada no país. Logo, torna-se fundamental conhecer e compreender como este importante grupo estratégico se relaciona com os seus fornecedores de serviços (empresas de *outsourcing*), quais são os aspectos que elas mais valorizam e afetam as suas atividades operacionais.

No entanto, vários problemas ainda são levantados dentro da temática do *outsourcing*, como o número reduzido de estudos que abordam outras componentes, para além do aspeto financeiro abordado por McIvor (2009), como impulsionador das decisões de *outsourcing*.

Ainda Harland et al. (2005) fazem menção das dificuldades na tomada de decisão devido ao reduzido conhecimento das atividades que podem ser externalizadas. Estas circunstâncias apontam para o foco estratégico que o *outsourcing* deve ter quando implementado por determinada organização, com vista a uma melhor gestão dos riscos associados ao mesmo e posteriormente optar por uma análise cuidadosa dos acordos estabelecidos (Tjader et al., 2014).

Assim, assente em uma abordagem quantitativa, o trabalho tem como objetivo identificar os fatores considerados relevantes no processo de *outsourcing* em empresas portuguesas, com base na Visão Baseada nos Recursos e na Teoria dos Custos de Transação.

O artigo está arquitetado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial, seguido pela metodologia, análise dos resultados, considerações finais e referências.

Referencial Teórico

2.1 Conceito de *Outsourcing*

O termo *outsourcing* tem sido analisado e definido sob diferentes perspectivas. Mol et al. (2005), Quélin e Duhamel (2003) e Sacristan (1999) consideram que o *outsourcing* implica um acordo de colaboração estável e de longo prazo que uma organização (contratante) estabelece com outra (subcontratado/fornecedor), no qual este último se torna um parceiro e onde há relações de troca de serviços com firmas independentes.

Já Lei e Hitt (1995) especificam o tipo de atividade ou serviço que pode ser externalizado, ou seja, existe uma série de atividades e serviços que podem e outros que não devem ser externalizados. McCarthy e Anagnostou (2004) e Rothery e Robertson (1996), afirmam que o *outsourcing* abrange uma série de preceitos entre eles o planeamento, a responsabilidade, o conhecimento e gestão das atividades, tudo com base nos contratos pré-estabelecidos (Stalk, 1992). Wheelen et al. (2007) apontam para o *outsourcing* como a compra de determinado produto ou serviço que tem sido desenvolvido internamente.

Ray et al. (2004) apresentam uma definição global, que integra os pontos centrais das perspectivas supracitadas, do ponto de vista da empresa-cliente: o *outsourcing* é uma decisão estratégica que implica a contratação externa de uma empresa especializada em determinada atividade não estratégica ou processo de negócio, necessário para a fabricação de bens ou prestação de serviços.

Nesta abordagem foram destacadas três características importantes:

- 1) A terceirização é uma decisão que faz parte da estratégia da empresa e deve ter como objetivo principal o aumento da eficiência e consequentemente, o ganho de vantagem competitiva;
- 2) Assenta no princípio de que a empresa deve ser capaz de identificar quais atividades ou processos de negócios são passíveis de serem externalizados e podem ser desenvolvidos por empresas cujas capacidades e habilidades são superiores aos da firma;
- 3) Abrange o processo de gestão dos recursos, de forma a explorar ao máximo o seu valor potencial, uma vez que os recursos por si só não constituem fontes de vantagem competitiva.

2.2 Visão Baseada nos Recursos (VBR)

A Visão Baseada nos Recursos assenta no princípio de que a principal estratégia de qualquer empresa é a de aumentar o potencial de criação de valor (Javalgi et al., 2009; Leape et al., 2020). Este potencial é influenciado pelas características dos recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais que a empresa dispõe e a sua disponibilidade para a gestão dos mesmos (Garcia, 2013).

Assim, a VBR defende que a organização deve investir nas atividades principais do seu negócio, ou seja, aquelas que constituem a proposta de valor apresentada ao cliente e externalizar as restantes (Brahm & Tarziján, 2014; Quinn & Hilmer, 1994). Neste sentido Hamel e Prahalad (1990), afirmam que a curto prazo o sucesso é resultado do preço e das características dos produtos. No longo prazo, a competitividade depende das competências essenciais, que decorrem de todas as atividades inerentes à produção/prestação de serviços.

A VBR ajuda a distinguir as competências essenciais e fornece conhecimento sobre quais atividades devem ser realizadas internamente e quais podem ser externalizadas, começando com uma análise realista da posição estratégica da empresa, por meio da cadeia de valor de Porter (1985). A cadeia de valor de Porter desagrega a empresa num conjunto de atividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais, conforme ilustrado na Figura 1, a seguir. Para se manter competitiva dentro do mercado em que a mesma se insere, os gestores devem focar-se nas atividades críticas, nas quais exercem maior domínio (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina, 2006).

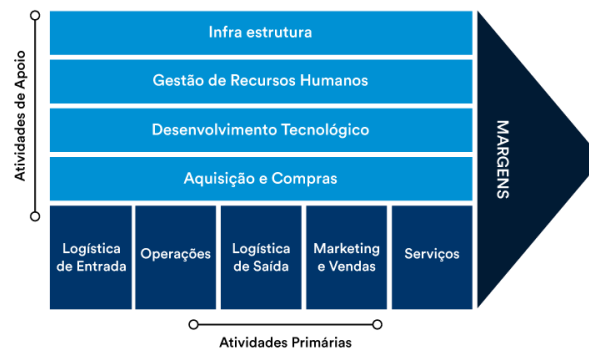


Figura 1. Cadeia de valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 1985

Quinn e Hilmer (1994) explicam que a estratégia de gestão de competências essenciais consiste em concentrar-se em algumas operações baseadas no intelecto ou no conhecimento, em conjunto com as habilidades essenciais onde a empresa pode construir e manter condições que permitam fornecer uma plataforma flexível para inovações futuras. As competências essenciais devem estar estreitamente ligadas aos desejos e necessidades dos clientes. Os mesmos autores, explicam que as competências essenciais não são produtos ou coisas que as empresas fazem ou fazem relativamente bem, mas são aquelas atividades em que a empresa se destaca em relação aos concorrentes, proporcionando um valor acrescentado.

Quinn (1999) aponta que uma organização não deve externalizar as suas competências essenciais e que deve até mesmo criar sistemas para sua proteção (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina, 2006). Quanto mais importante for a tarefa, mais próxima será a relação cliente-fornecedor; se a tarefa for menos importante, a relação será mais contratual (Kumar & Eickhoff, 2005).

Ainda dentro da VBR, o *outsourcing* pode ser compreendido no quadro conceptual estabelecido por Grant (1991). Neste quadro, os recursos e capacidades de uma empresa são as principais considerações na formulação de estratégias. Além disso, Grant (1991) estabelece cinco etapas no seu modelo de formulação de estratégia, no qual associa estratégia, vantagem competitiva, recursos e capacidades. A última destas cinco etapas refere-se a "identificar lacunas que precisam ser preenchidas e investir em reabastecer, aumentar e atualizar a base de recursos da empresa" onde surge a necessidade de externalizar, tal como ilustra a Figura 2, abaixo.

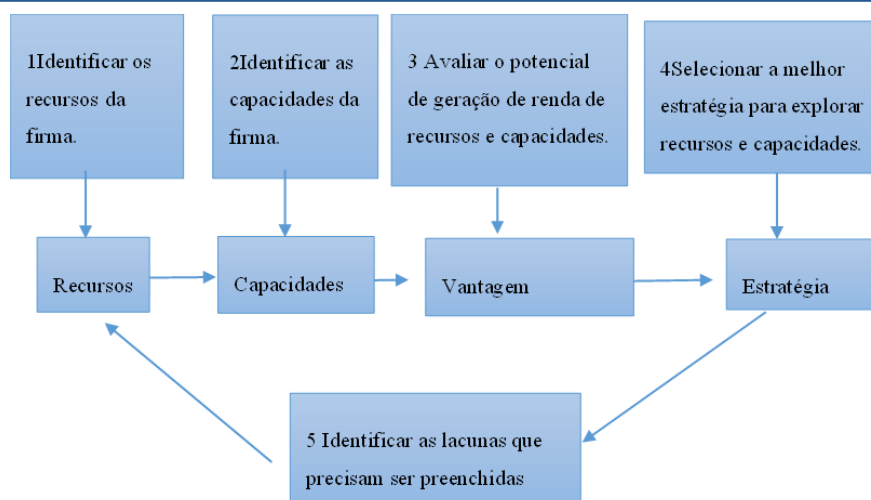


Figura 2. Visão Baseada em Recursos

Fonte: Adaptado de Grant (1991)

Portanto, para explorar a combinação de recursos e capacidades existentes na empresa e para desenvolver uma estratégia que leve à vantagem competitiva, pode ser necessário que a empresa adquira recursos complementares do exterior, e, portanto, uma organização não deve limitar-se a explorar o seu próprio stock de recursos e capacidades (Teng et al., 1995).

2.3 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Apresentada inicialmente por Coase (1937) e posteriormente desenvolvida por Williamson (1975, 1979, 1991) esta teoria parte do princípio de que a empresa procura minimizar os custos inerentes a cada transação e assenta na questão “Devemos manter a função internamente ou externalizar?”. A resposta pode levar a uma redução ou um aumento dos custos de transação e a um aumento ou redução da produtividade. Um princípio básico da perspectiva do custo de transação é que as decisões de *outsourcing* devem estar alinhadas com as características de cada atividade transacionada para alcançar a eficiência de custos (Tsay et al., 2018).

Os custos de transação manifestam-se em três fases: na pesquisa/análise, no contrato e na monitorização (ou controlo administrativo) (Javalgi et al., 2009). As especificidades da função, a frequência do contrato, o ambiente envolvente e o relacionamento entre o cliente e agência são considerados os fatores determinantes da magnitude dos custos de transação, que por sua vez é fator de juízo perante a escolha de fazer ou comprar (Garcia, 2013). Quando a especificidade e a incerteza do ativo são baixas e as transações são relativamente frequentes, as transações serão regidas, preferencialmente, pelo *outsourcing*. Contrariamente, alta

especificidade de ativos e incerteza levam a dificuldades nas transações, pelo que devem ser solucionadas internamente (Klein et al., 1978).

Nas últimas décadas, vários autores têm desenvolvido estudos fazendo a integração destas duas teorias (Argyres, 2021; Gulbrandsen et al., 2017; Handley, 2017). Na análise conjunta de ambas as teorias, a VBR considera que a firma deve possuir recursos exclusivos que lhe permitam alcançar vantagem competitiva (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina, 2006). A vantagem competitiva é o resultado obtido por meio da combinação de competências e recursos (tangíveis e intangíveis) ou ainda o resultado obtido pela capacidade estratégica posta em ação (Carvalho & Filipe, 2008), acrescentando em ambas as situações uma nova dimensão estratégica: a busca e a avaliação de oportunidades (Ansoff et al., 1997).

Assim, colocando por hipótese a ideia de que a empresa externaliza as suas atividades principais, ao realizar o processo de *outsourcing*, os custos inerentes a este acabam por se tornar demasiado onerosos e até mesmo afetar negativamente o desempenho da empresa (Bigelow et al., 2019). Isto porque, o risco da empresa de *outsourcing* apropriar-se desses fatores diferenciadores aumenta, por meio do uso do poder pós-contratual ou a ameaça de rescisão do contrato (Klein et al., 1978; Eapen & Krishnan, 2019). Assim, os custos de transação originados nas diferentes etapas do processo serão mais elevados. Nesse caso, e do ponto de vista do TCT e da VBR, é mais provável que a atividade seja desenvolvida internamente. Assim, pode-se apontar que ambas as perspectivas determinam os limites organizacionais (ou seja, externalização *versus* internalização) e que estas teorias complementam-se enquanto enriquecem o estudo da estratégia de *outsourcing* (Barney, 1999).

2.4 As Características do Contrato

Sia et al. (2008) apontam que a flexibilidade nos serviços de *Outsourcing* é uma característica que condiciona o seu sucesso. Os mesmos autores forneceram a primeira estrutura holística, delineando as dimensões da flexibilidade no *outsourcing*. Especificamente, destacam quatro dimensões de flexibilidade: robustez, modificabilidade, nova capacidade e facilidade de saída.

A literatura de *outsourcing* tem salientado principalmente a importância das disposições contratuais se adaptarem à evolução das circunstâncias. No caso da Teoria dos Custos de Transação, investigadores apontam para aplicação de preços variáveis, com vista a alcançar o alinhamento adequado de incentivos no contrato e consequentemente garantir a flexibilidade ao longo do tempo. Outros autores, com base na mesma perspetiva, enfatizaram

a inclusão de mecanismos de ajuste bilateral no contrato (Fitzgerald & Willcocks, 1994; Saunders et al., 1997), como cláusulas de renegociação/arbitragem, condições de rescisão com justa causa antes do termo do contrato e requisitos de inovação contínua. Koh e Ang (2008) explicam que o contrato deve incorporar não apenas elementos hierárquicos, mas também elementos intrínsecos, isto é, apresentar as crenças e expectativas mútuas do cliente e do fornecedor (Koh et al., 2004).

O contrato de *outsourcing* pode também ser observado de acordo com a teoria de jogos, neste caso refere-se aos possíveis resultados de um jogo de conflito envolvendo duas partes, em que cada parte reconhece e compara os seus resultados em função das suas expectativas iniciais. Por exemplo, um ganho dá-se quando o resultado observado de uma negociação é melhor do que o esperado e uma perda ocorre quando o resultado observado é pior do que o esperado (Monczka et al., 2015).

2.5 Vantagens e Riscos Associados ao Processo de *Outsourcing*

2.5.1 Vantagens do *outsourcing*

A terceirização permite que a empresa conte com equipas de gestão especializadas, com práticas inovadoras para realizar atividades nas quais está em desvantagem relativa (Jiang et al., 2007), às quais se associa a qualidade, a eficácia e a competência.

O aumento da produtividade é outra vantagem proveniente do *outsourcing*: Raa e Wolff (2001) encontraram uma associação positiva entre a taxa de externalização e o crescimento da produtividade. As reduções de custos devido a diferenças consideráveis nos custos com o pessoal levam ao *outsourcing* e, conseqüentemente, a mudanças positivas no fluxo de trabalho (Siegel & Griliches, 1992). Tradicionalmente, quando os negócios estão em fase de crescimento, a tendência é contratar mais funcionários, expandir instalações e realizar mais atividades internas, onde as empresas esperam controlar melhor os custos. No entanto, as economias atuais baseadas em conhecimento e serviços oferecem inúmeras oportunidades para empresas bem geridas aumentarem os lucros por meio da externalização (Quinn & Hilmer, 1994).

A rentabilidade é, sem dúvida, um critério fundamental para avaliar o desempenho de uma empresa. Métricas de rentabilidade calculam o retorno que os accionistas da empresa recebem pelos seus investimentos. Para este efeito usa-se a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) (Smith et al., 1998), definida como aquela que $VAL = 0$, isto é $-\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+TIR)^t} +$

$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} = 0$ Deste modo, sempre que a TIR for superior à taxa de rendibilidade gerada pelo *outsourcing*, a firma deve optar pela internalização e verificando-se o inverso, selecionar este último.

A possibilidade de o gestor se concentrar nas atividades principais, ao invés das atividades de apoio, é outra vantagem do *outsourcing*, bem como a dispersão do risco, uma vez que, externalizar certos componentes do processo de negócios de muitas empresas ajuda a organização a transferir certas responsabilidades para o fornecedor terceirizado. A empresa de *outsourcing*, por sua vez deve ter capacidade de planejar da melhor maneira possível seus fatores de mitigação de risco (Somjai, 2017).

2.5.2 Riscos do *outsourcing*

O risco de exposição de dados e tecnologias confidenciais é uma desvantagem real. Uma vez que a partilha de informação é necessária para o sucesso de uma estratégia de *outsourcing*, tal implica muitas vezes revelar informações estratégicas da empresa, como o plano de desenvolvimento de um novo produto ou processos de produção, que podem comprometer a empresa, caso não sejam bem geridos (Kumar & Eickhoff, 2005). O fornecedor pode apropriar-se das informações/ideias e colocá-las em prática, ou até mesmo o próprio cliente pode utilizar os métodos/conhecimentos do fornecedor em benefício próprio ou partilhá-los com outro fornecedor. Ambas as empresas precisam de se assegurar que deve haver confiança mútua, antes de avançarem para uma relação *business to business (B2B)* (Sanders et al., 2007). Para evitar os riscos de perda de propriedade intelectual, é crucial que algumas funções sejam mantidas na empresa (*outsourcing* parcial) e para que, desse modo, os recursos da empresa possam também ser geridos da melhor forma pela empresa fornecedora do serviço (Harland et al., 2005).

A possibilidade de erodir o potencial para a aprendizagem e corroer o desenvolvimento interno de novas tecnologias, é uma das desvantagens do *outsourcing*, particularmente aquelas qualificações necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e capacidades essenciais (Bettis et al., 1992).

Garcia (2013) e Kumar e Eickhoff, (2005) falam de riscos sociais associados ao *outsourcing*. Quando a função a ser externalizada já era realizada internamente e a decisão de subcontratar uma empresa surge posteriormente, os empregados responsáveis por essa tarefa, receosos de perder os seus empregos, ficam desmotivados e desconfiados relativamente à gestão, conseqüentemente, o seu desempenho pode degradar-se. Weidenbaum (2005), ao

contrário de outros autores, não vê o *outsourcing* como um causador de desemprego nem de desmotivação, mas sim uma oportunidade da empresa investir nos seus recursos humanos, uma vez que com a redução de custos e outros benefícios associados ao *outsourcing*, abrem-se novas oportunidades, o que permite a aquisição de novos equipamentos e a expansão dos programas de formação dos colaboradores.

O atraso na entrega, a subida dos preços, o aparecimento de custos inesperados, a dificuldade em manter o controlo sobre a tarefa, a dependência do fornecedor e a má qualidade do produto/serviço são identificados como possíveis riscos a que estão sujeitas as empresas que recorrem ao *outsourcing*.

Metodologia

3.1 Modelo de Investigação

O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores considerados relevantes no processo de *outsourcing* no tecido empresarial português, com base na Visão Baseada nos Recursos e na Teoria dos Custos de Transação. O método utilizado baseou-se na abordagem quantitativa, pois permite analisar dados de forma objetiva e confiável, para além de destacar-se pela sua facilidade na codificação e quantificação dos resultados (Bonache, 1998). De acordo com Oliveira (2011), este tipo de metodologia consiste na validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com a análise de um número de casos representativos da população analisada.

Com base no referencial apresentado, foram estabelecidas três hipóteses teóricas e o modelo de investigação pode ser visto a seguir, na Figura 3:

Hipótese 1: Existe uma relação significativa entre as atividades externalizadas e o setor de atividade das empresas.

Hipótese 2: A redução de custos associada às transações é a principal preocupação das empresas no processo de *outsourcing*.

Hipótese 3: Os riscos associados ao processo de terceirização são a principal preocupação das empresas que optaram pelo *outsourcing*.

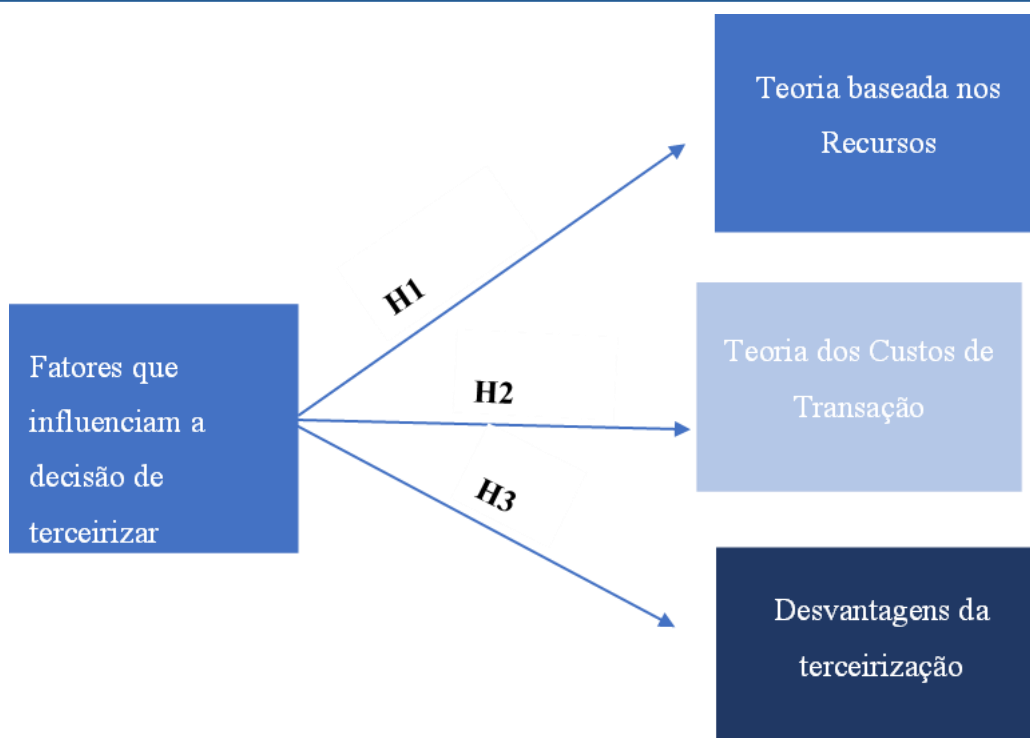


Figura 3. Modelo de investigação

Fonte: Autores

3.2 Universo da Pesquisa

O critério de amostragem foi não probabilístico, por conveniência e foram contactadas por correio electrónico 3070 empresas e, por via telefónica, 35 empresas, o que totaliza 3105 empresas, sendo que somente 36 responderam, o que proporcionou uma taxa de resposta de 1,15%.

As empresas foram contactadas de duas maneiras, via telemóvel e/ou via correio electrónico. Para as empresas contactadas por telemóvel, fez-se o registo das respostas diretamente na plataforma do Google forms. No caso das empresas contactadas por correio electrónico, estas preencheram diretamente o questionário, por meio do link disponibilizado, que conduzia automaticamente para a mesma plataforma.

3.3 Instrumento de Colheita

O instrumento para a colheita de dados foi o questionário estruturado, composto por oito questões. As quatro primeiras visavam a caracterização da amostra e as subsequentes estavam relacionadas com as vantagens e desvantagens do processo de terceirização, considerando a Visão Baseada nos Recursos, a Teoria dos Custos de Transação e a

flexibilidade, respetivamente. O questionário esteve disponível entre 26 de abril e 31 de maio de 2022.

3.4 Tratamento dos Dados

As respostas do Google forms foram extraídas para o Excel e, após a organização dos dados, os mesmo foram inseridos no SPSS, com vista à validação das hipóteses, tal como ilustra a Figura 4, abaixo.

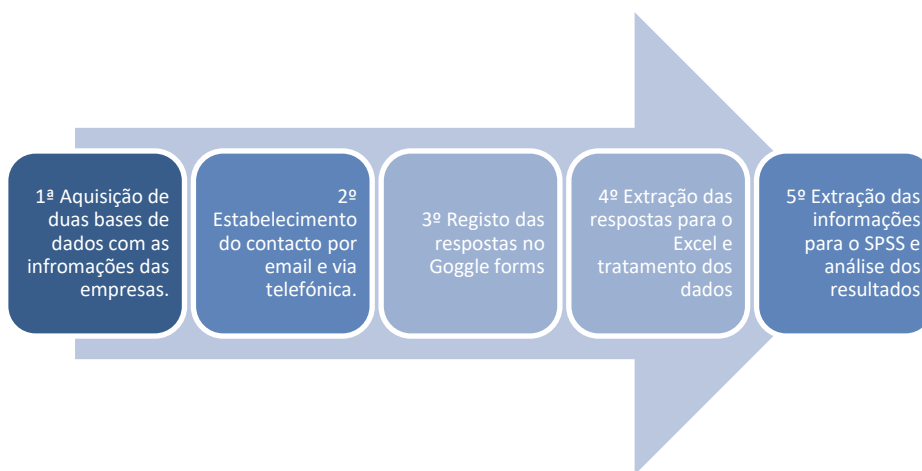


Figura 4. Processo de análise de dados

Fonte: Autores

Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caraterização da Amostra

Com base no questionário aplicado verificou-se que maior parte das empresas inquiridas são microempresas (66,7%), sete são empresas de pequena dimensão (19,4%), três são médias empresas (8,3%) e apenas duas empresas são de grande dimensão (5,6%).

Dentro da amostra recolhida constatou-se que a maior parte das empresas atua no setor dos serviços (25 empresas), três na indústria, apenas duas na agricultura e seis das empresas inquiridas não conseguiram identificar o seu setor de atuação. Em relação à localização, a maior parte das empresas encontra-se localizada no distrito de Coimbra (17), de seguida em Aveiro (5) e Lisboa (3).

4.2 Áreas de Externalização

As empresas respondentes externalizam maioritariamente as atividades de Contabilidade, seguida das atividades de teor jurídico, das atividades associadas ao departamento de Recursos Humanos e ao Marketing. Não obstante as elencadas, temos outras atividades não especificadas e apenas uma empresa afirma que externaliza o Planeamento e a Estratégia.

Segundo as inquiridas, o *outsourcing* como estratégia permite contar com equipas especializadas para a resolução de tarefas que os colaboradores internos da empresa não têm a capacidade de realizar. Um outro fator selecionado é a possibilidade de se concentrarem nas atividades principais do negócio, a seguir temos a redução de custos e o aumento da rendibilidade como estratégias associadas ao *outsourcing* (Somjai, 2017).

Em relação à desvantagem do *outsourcing*, verifica-se uma igualdade nas empresas que afirmam não existir nenhuma desvantagem associada à externalização e as empresas que apontam como principal desvantagem o risco de exposição de dados (Kumar & Eickhoff, 2005), seguida dos atrasos na entrega, assim como outras desvantagens não identificadas. Com um menor número de escolhas temos a falta de foco no cliente.

Especificamente, em relação à externalização, 52,7% das empresas afirmaram que existem atividades que não devem ser externalizadas, como é o caso daquelas atividades que expressam a identidade e a imagem da marca, as atividades de natureza operacional, o marketing, visto que este é uma área estratégica da empresa, o desenvolvimento de novos produtos e aquelas atividades que se destinam ao controlo de qualidade. Uma das empresas inquiridas referiu que as atividades indiferenciadas que podem ser executadas sem perda de foco no negócio e que permitam flexibilidade para dar resposta a picos de atividade podem ser externalizadas. As restantes empresas afirmam que não existem atividades que não podem ser externalizadas, ou seja, todas as atividades que as empresas realizam podem vir a ser realizadas por terceiros (Sia et al., 2008).

Pode-se verificar que na decisão do *outsourcing* o custo é um fator muito importante para a maioria das empresas inquiridas (Soh et al., 2019). Nove empresas classificam o custo como um fator neutro na decisão de *outsourcing* e oito relatam que é um fator importante. Em relação à capacidade da empresa que presta o serviço para lidar com mudanças operacionais, verifica-se que 24 empresas acreditam ser muito importante que as prestadoras dos serviços externalizados possuam essa competência, sete referem ser importante e cinco classificam este fator como neutro.

Em relação as hipóteses teóricas, tem-se as seguintes respostas:

Hipótese 1: Existe uma relação significativa entre as atividades externalizadas e o setor de atividade da empresa.

Esta hipótese está assente na Visão Baseada nos Recursos, onde Brahm e Tarziján (2014) e Quinn e Hilmer (1994) defendem que a organização deve investir nas atividades principais do seu negócio, ou seja, aquelas que constituem a proposta de valor apresentada ao cliente e externalizar as restantes.

Visa perceber se as atividades externalizadas variam em função da atividade exercida pela empresa. Por exemplo, se uma empresa de publicidade externaliza as suas atividades de Marketing, ou se terá uma maior inclinação para externalizar atividades associadas a Contabilidade. Para a validação desta hipótese foi utilizado o teste de correlação de Spearman, uma vez que permite trabalhar com variáveis de natureza qualitativa, utilizando no seu cálculo ordenações e não valores absolutos (Martinez & Ferreira, 2007).

Com base nos resultados obtidos, significância superior a 0,05 ($p = 0,736$), verifica-se que existe uma relação significativa entre o tipo de atividade que é externalizada e a atividade exercida pela empresa, como mostrado na Figura 5, abaixo.

Correlações

			2- Qual é o setor de atuação da empresa?	4- Quais são as atividades da sua empresa que recorre a outras empresas para serem executadas?
rô de Spearman	2- Qual é o setor de atuação da empresa?	Coefficiente de Correlação	1,000	,058
		Sig. (2 extremidades)	.	,736
		N	36	36
	4- Quais são as atividades da sua empresa que recorre a outras empresas para serem executadas?	Coefficiente de Correlação	,058	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,736	.
		N	36	36

Figura 5. Validação da Hipótese 1

Fonte: Dados da Pesquisa

Isto significa que as empresas ao externalizarem as suas atividades põem em prática, ainda que de forma implícita, a Visão Baseada nos Recursos, o que auxilia na obtenção da vantagem competitiva, por meio do foco nas suas atividades principais (tal como afirmam 50% das empresas inquiridas), como pode ser visto na Figura 6, abaixo.

5- Quais são as vantagens que a externalização proporciona a sa empresa?

36 respostas

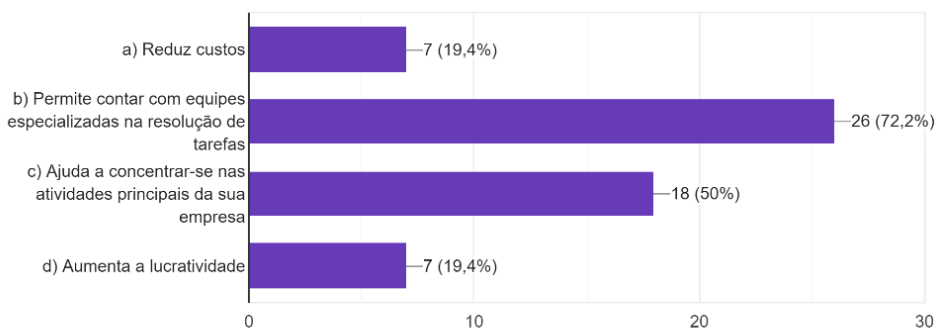


Figura 6. O outsourcing como estratégia de gestão

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese 2 está assente na Teoria dos Custos de Transação que parte do princípio de que a empresa procura minimizar os custos inerentes a cada transação e assenta na questão “Devemos manter a função internamente ou externalizar?” (Tsay et al., 2018).

Hipótese 2: A redução de custos associada as transações é a principal preocupação das empresas no processo de *outsourcing*.

Para a validação desta hipótese procurou-se verificar se o fator custo era determinante na decisão de externalizar. Pode-se perceber que o custo é um fator importante na decisão de *outsourcing*, no entanto, dentro do processo de *outsourcing*, a redução dos custos não é a principal preocupação das organizações, como pode ser observado na Figura 7, abaixo.

8.1 – O fator “custo”, como determinante na decisão de externalizar.

36 respostas

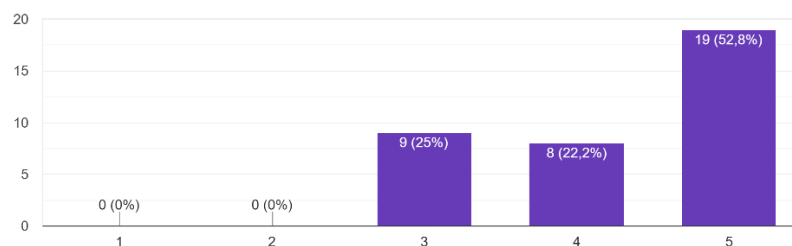


Figura 7. O fator custo como determinante da decisão de externalizar

Fonte: Dados da Pesquisa

Javalgi et al. (2009) explicam que os custos de transação se manifestam em três fases: na pesquisa/análise, no contrato e na monitorização. E que este é um fator juízo perante a escolha de fazer ou comprar (Garcia, 2013). Isto significa que a redução de custos não é a principal preocupação das empresas no processo de *outsourcing*, logo rejeitamos a hipótese

2. Esta situação pode também ser explicada pelo facto do impacto do custo nas transações ser, muitas vezes, de difícil mensuração (Mohiuddin & Su, 2010).

Verificou-se que 72,2% das empresas inquiridas identificam como principal vantagem do *outsourcing* a possibilidade de contar com equipas especializadas, para resolver tarefas para as quais os seus funcionários não estão aptos a realizá-las.

Na hipótese 3, procurou-se identificar riscos associados ao processo de terceirização.

Hipótese 3: Os riscos associados ao processo de terceirização são a principal preocupação das empresas que optaram pelo *outsourcing*.

Estão embutidas nessa hipótese as desvantagens do *outsourcing*. De acordo com Kumar e Eickhoff (2005), o risco de exposição de dados e tecnologias confidenciais é uma desvantagem real. Uma vez que a partilha de informação é necessária para o sucesso de uma estratégia de *outsourcing*, isto implica muitas vezes revelar informações estratégicas da empresa. Por meio da amostra obtida, verificou-se que realmente o risco da exposição de dados é a preocupação da maior parte das empresas inquiridas, conforme Figura 8, abaixo.

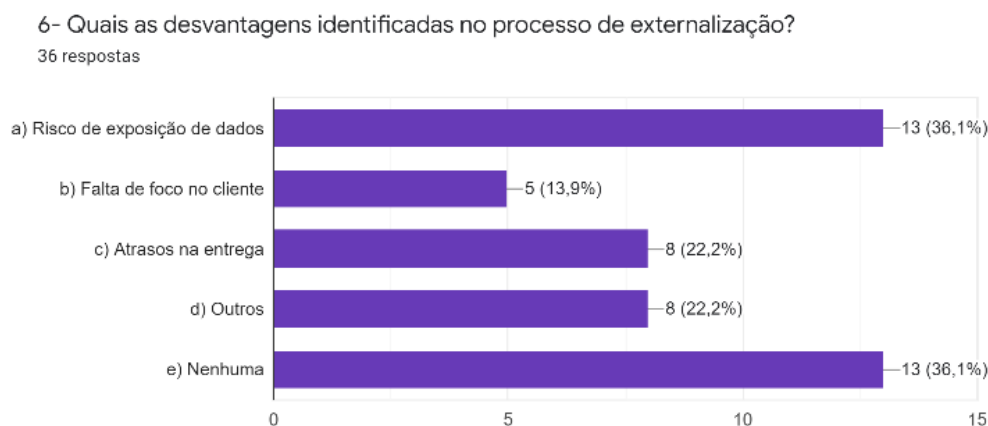


Figura 8. Desvantagens do processo de *outsourcing*

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste sentido, para minimizar essa espécie de risco ambas as partes precisam se assegurar que pode haver confiança mútua antes de avançarem para uma relação *business to business* (Sanders et al., 2007). Para evitar os riscos de perda de propriedade intelectual, é crucial que algumas funções sejam mantidas na empresa (*outsourcing* parcial), com vista a evitar a perda de *know-how* e a que os recursos da empresa possam também ser geridos da melhor forma pela empresa fornecedora do serviço (Harland et al., 2005), bem como uma análise cuidadosa das condições e acordos pré-estabelecidos no contrato de prestação de serviços (Tjader et al., 2014).

Considerações Finais

O objetivo do trabalho consistiu em identificar os fatores considerados relevantes no processo de *outsourcing*, em empresas portuguesas, com base na Teoria Baseada nos Recursos e na Teoria dos Custos de Transação.

Por meio da amostra obtida foi possível verificar que vários fatores influenciam o processo de *outsourcing* nas empresas portuguesas. Em relação à Visão Baseada nos Recursos constatou-se que a maior parte das empresas inquiridas acredita que existem atividades que realmente não devem ser externalizadas. Por exemplo: as atividades que expressam a identidade e a imagem da marca, as atividades de natureza operacional, o marketing, visto que é uma área estratégica da empresa e outras.

No que concerne à Teoria dos Custos de Transação, verificou-se que o custo é um fator importante na decisão de terceirizar, isto é, as empresas têm em atenção esta condicionante, embora a redução dos custos não seja a principal preocupação das organizações. No entanto, dentro do processo de terceirização, existem outras preocupações que se destacam na maior parte das empresas inquiridas, como é o caso de poder contar com equipas especializadas na resolução de tarefas, o que indiretamente significa uma redução dos custos.

Outro aspeto a ter em atenção na amostra recolhida é que muitas empresas não identificam desvantagens no processo de *outsourcing*, o que pode ser visto como algo de positivo (significa que a empresa que presta o serviço, o realiza de forma eficiente). No entanto, também pode significar que vários riscos não são considerados pela empresa e consequentemente também não são prevenidos. Dentro da flexibilidade das empresas de *outsourcing*, as empresas clientes ou inquiridas consideram ser muito importante a robustez e as novas capacidades das empresas no processo de *outsourcing*.

Considerando os fatores supracitados, pode-se concluir que aspetos tanto da Visão Baseada em Recursos como da Teoria de Custos de Transação influenciam na decisão de optar, ou não, pelo *outsourcing*.

Uma limitação deste estudo passa pelo número reduzido da amostra, devido à indisponibilidade das empresas de preencher o questionário. Como futuras linhas de investigação propõe-se o desenvolvimento de um estudo com um maior número de empresas, de modo a obter resultados mais aprofundados e robustos. Poderia também ser estudado, de maneira mais aprofundada o fator custo no processo de *outsourcing* e o seu impacto nas pequenas e médias empresas em Portugal.

Referências

- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1997). From strategic planning to strategic management. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung* (pp. 105–143). Springer.
- Arbore, A., & Ordanini, A. (2006). Broadband divide among SMEs: the role of size, location and *outsourcing* strategies. *International Small Business Journal*, 24(1), 83–99.
- Argyres, N. (2021). Virtual Special Issue: The Organizational Economics of Organizational Capability Development. *Organization Science*, 32(2), 522–525.
- Barney, J. B. (1999). *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions Sloan Management Review*. Spring.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). *Outsourcing* and industrial decline. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7–22.
- Bigelow, L., Nickerson, J. A., & Park, W. (2019). When and how to shift gears: Dynamic trade-offs among adjustment, opportunity, and transaction costs in response to an innovation shock. *Strategic Management Journal*, 40(3), 377–407.
- Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*.
- Brahm, F., & Tarzizán, J. (2014). Transactional hazards, institutional change, and capabilities: Integrating the theories of the firm. *Strategic Management Journal*, 35(2), 224–245.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Eapen, A., & Krishnan, R. (2019). Transferring tacit know-how: Do opportunism safeguards matter for firm boundary decisions? *Organization Science*, 30(4), 715–734.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of *outsourcing* from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>
- Fitzgerald, G., & Willcocks, L. P. (1994). Relationships in *outsourcing*: Contracts and partnerships. *ECIS*, 51–66.
- Garcia, R. (2013). *Fatores determinantes do outsourcing das atividades de marketing por*.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., & Sandvik, K. (2017). Firm boundaries and transaction costs: The complementary role of capabilities. *Journal of Business Research*, 78, 193–203.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Handley, S. M. (2017). How governance misalignment and *outsourcing* capability impact performance. *Production and Operations Management*, 26(1), 134–155.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). *Outsourcing*: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Javalgi, R. R. G., Dixit, A., & Scherer, R. F. (2009). *Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications*. *Journal of International Management*, 15(2), 156–168.
- Jensen, P. A. (2017). Strategic sourcing and procurement of facilities management services. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.
- Jiang, B., Belohlav, J. A., & Young, S. T. (2007). *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan*. *Journal of Operations Management*, 25(4), 885–900. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.12.002>
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). *Outsourcing: Current and future trends*. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183–204. <https://doi.org/10.1002/tie.20048>
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
- Klein, P. G. (2005). The make-or-buy decision: lessons from empirical studies. In *Handbook of new institutional economics* (pp. 435–464). Springer.
- Koh, C., & Ang, S. (2008). Contracting in IT *outsourcing*. *Advances in Management Information Systems*, 289–304.
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT *outsourcing* success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356–373.
- Kumar, S., & Eickhoff, J. H. (2005). *Outsourcing: When and how should it be done?* *Information Knowledge Systems Management*, 5(4), 245–259.
- Kumari, S., Singh, A., Mishra, N., & Garza-Reyes, J. A. (2015). A multi-agent architecture for *outsourcing* SMEs manufacturing supply chain. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 36, 36–44.
- Leape, S., Zou, J., Loadwick, O., Nuttall, R., Stone, M., & Simpson, B. (2020). More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value. *The McKinsey Quarterly*.
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and *outsourcing*: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835–859.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar editora.
- McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004). The impact of *outsourcing* on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71.
- McGovern, G., & Quelch, J. (2005). *Outsourcing* marketing. *Harvard Business Review*, 83(3), 22–26.
- McIvor, R. (2013). *Employing business improvement techniques to improve performance and reduce risk in services outsourcing*.
- McIvor, R., Humphreys, P., McKittrick, A., & Wall, T. (2009). Performance management and the *outsourcing* process: Lessons from a financial services organisation. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Mishra, D., & Mahanty, B. (2014). The effect of onsite-offshore work division on project cost,

- schedule, and quality for re-engineering projects in Indian *outsourcing* software industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.
- Mohiuddin, M., & Su, Z. (2010). Firm Level Performance of Offshore *Outsourcing* Strategy of Manufacturing Enterprises: A Research Agenda. *Competition Forum*, 8(1), 13–27.
- Mol, M. J., Van Tulder, R. J. M., & Beije, P. R. (2005). Antecedents and performance consequences of international *outsourcing*. *International Business Review*, 14(5), 599–617.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28–37.
- Oliveira, M. F. de. (2011). Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. *Metodologia Científica*, 1–73. http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttps://books.google.com/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pgis=1%5Cnhttp://materiaprima.pro.br/extensao/pesquisa/metodologia_pesquisa_cientifica.pdf
- Porter, M. (1985). What Is Value Chain an Competitive Advantage. Chapter 2 in *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 33-61,
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic *outsourcing* and corporate strategy:: *Outsourcing* motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic *outsourcing*: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic *outsourcing*. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43.
- Raa, T. ten, & Wolff, E. N. (2001). *Outsourcing* of Services and the Productivity Recovery in US Manufacturing in the 1980s and 1990s. *Journal of Productivity Analysis*, 16(2), 149–165.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1996). *Outsourcing* La subcontratación, México. Editorial Limusa SA de CV.
- Sacristan, M. (1999). Consideraciones teóricas acerca del *outsourcing*. *Boletín Económico de ICE*, 2606, 27–41.
- Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W. (2007). A multidimensional framework for understanding *outsourcing* arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3–15.
- Sandhu, M. A., Shamsuzzoha, A., & Helo, P. (2018). Does *outsourcing* always work? A critical evaluation for project business success. *Benchmarking: An International Journal*.
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems *outsourcing*. *California Management Review*, 39(2), 63–79.
- Sia, S. K., Koh, C., & Tan, C. X. (2008). Strategic maneuvers for *outsourcing* flexibility: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 39(3), 407–443. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00198.x>

- Siegel, D., & Griliches, Z. (1992). 11 Purchased Services, *Outsourcing*, Computers, and Productivity in Manufacturing. *Output Measurement in the Service Sectors*, 429.
- Smith, M. A., Mitra, S., & Narasimhan, S. (1998). Information systems *outsourcing*: a study of pre-event firm characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 15(2), 61–93.
- Soh, K. Y., Chua, S. J. L., Ali, A. S., Au-Yong, C. P., & Alias, A. (2019). Relationship between building maintenance sourcing strategy selection factors and performance. *Journal of Facilities Management*.
- Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of *outsourcing* - O2I. *The Business and Management Review*, 9(1), 1.
- Stalk, G. (1992). Evans P. Schulman LE competing on capabilities: the new rules of corporate. *Harvard Business Review*, 5, 35–45.
- Teng, J. T. C., Cheon, M. J., & Grover, V. (1995). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Sciences*, 26(1), 75–103.
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level *outsourcing* decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614–623.
- Tsay, A. A., Gray, J. V, Noh, I. J., & Mahoney, J. T. (2018). A review of production and operations management research on *outsourcing* in supply chains: Implications for the theory of the firm. *Production and Operations Management*, 27(7), 1177–1220.
- Weidenbaum, M. (2005). *Outsourcing*: Pros and cons. *Business Horizons*, 48(4), 311–315.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Pearson Educación.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94.

Submetido em: 29.12.2023

Aceito em: 31.01.2024