



Sofia Margarida Simões Franco

O OUTSOURCING NO SECTOR DAS  
TELECOMUNICAÇÕES PORTUGUÊS

Orientação Científica: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Outubro, 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**JÚRI**

Agradecimentos

À minha família  
Pelo seu apoio e conforto nas horas mais difíceis

Aos meus filhos Clara e Guilherme,  
Pelo seu carinho

Ao meu marido,  
Pela sua compreensão

Ao meu orientador,  
Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela sua disponibilidade

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Componentes de uma Teoria	15
Figura 2: Os Custos de Transacção e o Outsourcing	17
Figura 3: Os Custos de Agência e o Outsourcing	18
Figura 4: Perspectiva de Outsourcing e a Dependência dos Recursos	20
Figura 5: Perspectiva de Outsourcing Baseada nos Recursos	21
Figura 6: Esquema da Metodologia do Outsourcing	32
Figura 7: Níveis de Planeamento	34
Figura 8: Diferenças entre Antiga Administração Pública e Nova Gestão Pública	37
Figura 9: Maiores Contratos de Outsourcing Governamentais	39
Figura 10: Processo de “Benchmarking”	43
Figura 11: Os Sete S’s da Mckinsey	44
Figura 12: Resultados da Implementação de Projectos de Just in Time	49
Figura 13: Modelo Conceptual de Análise	55
Figura 14: Volume de Negócios em Milhões de Euros	63
Figura 15: Taxa de Recurso ao Outsourcing	66
Figura 16: Motivos de Recurso ao Outsourcing	67
Figura 17: Tipo de Vínculo	69
Figura 18: Risco Associado	70
Figura 19: Incerteza na Relação com o Parceiro	72
Figura 20: Uso de Recursos	73
Figura 21: Grau de Confiança no Parceiro	75
Figura 22: Contributo do Outsourcing para o Desempenho Económico-Financeiro da Empresa	76
Figura 23: Vantagens sobre a Concorrência	78
Figura 24: Carácter Estratégico do Outsourcing	79
Figura 25: Quota de Assinantes de Televisão por Cabo – 4º Trimestre 2010	96

Lista de Tabelas

	Pág.
Tabela 1: Constructos de “Benefícios da Contratante”	57
Tabela 2: Constructos de “Uso de Recursos”	58
Tabela 3: Constructos de “Estratégia de Outsourcing”	58
Tabela 4: Constructos de “Risco”	59
Tabela 5: Constructos de “Confiança no Parceiro”	60
Tabela 6: Constructos de “Desempenho Organizacional”	60
Tabela 7: Constructos de “Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”	61
Tabela 8: Caracterização da Amostra	63
Tabela 9: Análise Descritiva dos Motivos de Recurso ao Outsourcing	67
Tabela 10: Análise Descritiva do Tipo de Vínculo	68
Tabela 11: Análise Descritiva do Risco Associado	70
Tabela 12: Análise Descritiva da Incerteza na Relação com o Parceiro	71
Tabela 13: Análise Descritiva do Uso de Recursos	73
Tabela 14: Análise Descritiva do Grau de Confiança no Parceiro	74
Tabela 15: Análise Descritiva do Contributo do Outsourcing para o Desempenho Económico-Financeiro da Empresa	76
Tabela 16: Análise Descritiva das Vantagens sobre a Concorrência	77
Tabela 17: Análise Descritiva do Carácter Estratégico do Outsourcing	79
Tabela 18: Análise de Fiabilidade da variável “Benefícios da Contratante”	80
Tabela 19: Análise de Fiabilidade da variável “Uso de Recursos”	81
Tabela 20: Análise de Fiabilidade da variável “Estratégia de Outsourcing”	81
Tabela 21: Análise de Fiabilidade da variável “Risco”	82
Tabela 22: Análise de Fiabilidade da variável “Confiança no Parceiro”	82
Tabela 23: Análise de Fiabilidade da variável “Desempenho Organizacional”	83
Tabela 24: Análise de Fiabilidade da variável “Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”	83
Tabela 25: Correlações significativas das Variáveis	85

Tabela 26: Quadro Resumo dos modelos de regressão linear das hipóteses “Influência dos Benefícios da Contratante e do Grau de Liberalização de Recursos na Estratégia de Outsourcing”	87
Tabela 27: Coeficientes dos modelos de regressão linear das hipóteses “Influência dos Benefícios da Contratante e do Grau de Liberalização de Recursos na Estratégia de Outsourcing”	88
Tabela 28: Quadro Resumo do modelo de regressão linear das hipóteses “Influência da Estratégia de Outsourcing e da Relação com o Parceiro no Desempenho Organizacional”	90
Tabela 29: Coeficientes do modelo de regressão linear das hipóteses “Influência da Estratégia de Outsourcing e da Relação com o Parceiro no Desempenho Organizacional”	90
Tabela 30: Quadro Resumo do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”	92
Tabela 31: Coeficientes do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”	93
Tabela 32: Variáveis Excluídas do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”	93

Lista de Siglas

ACS	Affiliated Computer Services
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
APDC	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
BPO	Business Process Outsourcing
CSC	Computer Sciences Corporation
EDS	Electronic Data Systems
EUA	Estados Unidos da América
IBM	International Business Machines Corporation
I&D	Investigação e Desenvolvimento
JIT	Just in Time
KPI	Key Performance Indicators
KPO	Knowledge Process Outsourcing
SLA	Service Level Agreements
TCS	Tata Consultancy Services
TQM	Total Quality Management

Palavras Chave: Outsourcing, Competitividade, Flexibilidade, Competências nucleares, Reengenharia, Parceria, Planeamento Estratégico, Risco, Redução de Custos, Downsizing, Excelência e Benchmarking.

## **Resumo**

Esta dissertação explora o conceito de Outsourcing, que apesar de não ser recente, constituiu uma poderosa ferramenta de gestão, se for usada com sabedoria.

Contudo, o gestor necessita de se acautelar e evitar cair em armadilhas causadas por esta ferramenta.

Este trabalho começa com uma revisão de literatura, através da identificação das principais teorias relacionadas com o Outsourcing, apresentação dos principais tópicos deste tema e dos autores que mais contribuíram na pesquisa de Outsourcing.

Fornece ainda uma revisão de artigos científicos publicados nas mais prestigiadas revistas de Gestão.

Para muitos autores, o Outsourcing representa uma estratégia necessária para que as empresas possam reduzir custos, focar-se no seu core business e ganhar vantagem competitiva.

Vários estudos apontam para um crescimento significativo do Outsourcing nos próximos anos.

Após a revisão de literatura, foi definido um modelo de investigação com o objectivo de estudar o Outsourcing nas empresas portuguesas do sector das telecomunicações dirigido às maiores empresas do sector. Pretendeu-se averiguar quais os principais motivos para recorrer ao Outsourcing, quais os benefícios obtidos e qual o carácter estratégico do Outsourcing.

O Outsourcing tornou-se uma das ferramentas de negócio mais populares entre o sector das telecomunicações e inclusivamente algumas das grandes empresas têm vindo a deslocalizar parte dos seus serviços.

Finalmente realizou-se um estudo de caso numa empresa portuguesa de telecomunicações, que presta serviços de televisão por cabo e que recentemente decidiu deslocalizar parte dos seus serviços de call center, através da contratação de um novo parceiro de outsourcing.



Keywords: Outsourcing, Competitiveness, Flexibility, Core Competencies, Reengineering, Partnership, Strategic Planning, Risk, Cost Reduction, Downsizing, Excellence and Benchmarking.

## **Abstract**

This essay explores the concept of Outsourcing, which is not new, however is a powerful management tool, if used wisely.

Nevertheless the manager needs to be careful and try not to fall under any trap this tool can originate.

It starts with a literature review, identifying the main theories related with Outsourcing, presenting the main topics of this subject and the authors that have contributed the most to the research of Outsourcing.

It also provides a review of articles published in the most prestigious journals of Management or Business area.

For many authors, Outsourcing stands for a necessary strategy to reduce costs, focus on core business and gain competitive advantage.

Several studies point to significant growth in Outsourcing for the next years.

Following the literature review, an investigation model was defined in order to study the Outsourcing in Portuguese Telecom Companies for the biggest companies among the sector. The purpose was to investigate the main reasons to outsource, benefits obtained and strategic character of Outsourcing.

Outsourcing has become one of the most popular business tool among the portuguese telecommunications sector and inclusively some of the big companies have been offshoring part of their services.

Finally was made a case study investigation in a Portuguese Telecom Company, who provides cable tv services and that recently decided to relocate part of it's call center services by hiring a new outsourcing partner.

Índice	Pág.	
1	Introdução	12
2	Revisão de Literatura	14
2.1	O Outsourcing	14
2.2	Principais Teorias na Investigação do Outsourcing	15
2.2.1	Definição de Teoria	15
2.2.2	Teoria dos Custos de Transacção	16
2.2.3	Teoria da Agência	17
2.2.4	Teoria das Competências Centrais	18
2.2.5	Teoria da Dependência dos Recursos	19
2.2.6	Teoria Baseada nos Recursos	20
2.3	Tipos de Outsourcing	22
2.3.1	Offshoring	22
2.3.2	Insourcing	22
2.3.3	Selective Sourcing	22
2.3.4	Multisourcing	23
2.3.5	Business Process Outsourcing	23
2.3.6	Knowledge Process Outsourcing	24
2.4	Classificação do Outsourcing	24
2.4.1	Segundo a sua amplitude	24
2.4.2	Segundo o seu objecto	26
2.5	Recurso ao Outsourcing: Principais Vantagens e Desvantagens	29
2.6	Fases-chave da aplicação com sucesso de uma política de Outsourcing	31
2.7	Sistema de planeamento estratégico da empresa com recurso ao Outsourcing	33
2.8	Outsourcing no sector público	36
2.9	Risco em Outsourcing	40
2.10	Ferramentas de Gestão para a Mudança	41
2.10.1	Benchmarking	41
2.10.2	Excelência	44
2.10.3	Downsizing	46

2.10.4	Total Quality Management	47
2.10.5	Just in Time	49
2.10.6	Reengenharia	50
2.11	Novas tendências e Perspectivas Futuras	51
2.12	O Outsourcing no Sector das Telecomunicações Portugêses	53
3	Modelo e Metodologia de Investigação	54
3.1	Introdução	54
3.2	Objectivo Geral e Modelo Conceptual	54
3.3	Hipóteses de Estudo	56
3.4	Operacionalização das Variáveis	57
3.5	Recolha de Dados e Caracterização da Amostra	61
3.6	Metodologia de Análise	64
4	Estudo Empírico e Análise de Resultados	65
4.1	Introdução	65
4.2	Análise Descritiva	65
4.2.1	Frequência de Recurso ao Outsourcing	65
4.2.2	Motivos de Recurso ao Outsourcing	66
4.2.3	Vínculo com o Parceiro	68
4.2.4	Risco Associado	69
4.2.5	Incerteza na Relação com o Parceiro	71
4.2.6	Uso de Recursos	72
4.2.7	Grau de Confiança no Parceiro	74
4.2.8	Contributo do Outsourcing para o Desempenho Económico-Financeiro da Empresa	75
4.2.9	Vantagens sobre a Concorrência	77
4.2.10	Carácter Estratégico do Outsourcing	79
4.3	Análise de Fiabilidade Interna	80
4.4	Análise Bivariada	84
4.4.1	Análise Bivariada – Correlações Significativas entre as Variáveis	84

5	Verificação das Hipóteses	86
5.1	Hipóteses Sub-Modelo Estratégia de Recurso ao Outsourcing	86
5.2	Hipóteses Sub-Modelo Desempenho Organizacional	89
5.3	Hipóteses Sub-Modelo Resultados do Outsourcing	91
6	Conclusões	94
7	Estudo de Caso	95
7.1	Envolvente Económica da Empresa (Macro e Sectorial)	95
7.2	A Cabovisão, SA	96
7.3	Verificação Empírica	98
7.4	Apreciação das Respostas ao Questionário	99
8	Contribuições, Limitações e Pistas de Investigação Futura	101
9	Bibliografia	102
	Anexo I – Questionário Aplicado ao Sector das Telecomunicações	108
	Anexo II – Matriz de Correlações entre as Variáveis	117
	Anexo III – Questionário Aplicado no Estudo de Caso	119

## **1. Introdução**

É incontestável a flexibilidade que o recurso ao Outsourcing confere às relações laborais. Pelo facto de possuir um carácter ocasional, constitui também um óptimo mecanismo de controlo de custos empresariais.

No entanto podem existir decisões de Outsourcing que nem sempre serão as mais acertadas, a viabilidade de cada decisão depende das circunstâncias.

Apesar do conceito de Outsourcing não ser uma novidade, assumiu nos últimos tempos uma importância relevante no pensamento dos gestores, que por sua vez são influenciados pelas mutações constantes no mundo dos negócios.

As empresas procuraram definir de forma mais precisa o seu core business, concentrando esforços em áreas-chave nas quais desenvolveram competências básicas e distintas. Como parte desse processo de ajustamento, muitos produtos ou serviços, que anteriormente eram produzidos internamente, passaram a ser obtidos por meio de novas formas de relacionamento entre as empresas, como, por exemplo, as alianças e parcerias e os contratos de Outsourcing. A estratégia de Outsourcing, objecto desta investigação, deve ser entendida como o processo por meio do qual a execução de determinadas actividades, outrora desenvolvidas no interior da empresa, é delegada para terceiros. Esse processo de descentralização, adoptado por muitas empresas de média e grande dimensão, tem beneficiado micro e pequenas empresas, constituindo para elas, uma oportunidade única de expansão produtiva e aprendizagem.

Os principais objectivos que têm estimulado a opção pelo recurso ao Outsourcing são objectivos operacionais (redução de custos, melhoria da relação custo/benefício, concentração em serviços não rotineiros e aumento da velocidade de resposta), objectivos táticos (serviços específicos para cuja execução não há disponibilidade de recursos, redução de quadro de pessoal, redução de encargos e redução de problemas trabalhistas) e objectivos estratégicos (eliminação de actividades secundárias, foco no core business e aumento da velocidade de decisão).

Assim, o objectivo central deste estudo consiste em identificar a natureza e a dimensão dos benefícios obtidos pelas partes envolvidas decorrentes da

prática do Outsourcing pelas empresas do sector das telecomunicações como, por exemplo, melhor performance, rentabilidade e competitividade.

A pesquisa compreende ainda objectivos específicos, que envolvem as vantagens económicas e os benefícios auferidos na perspectiva das partes comprometidas na relação, avaliação dos factores que contribuíram para a decisão do recurso ao Outsourcing e o grau de contribuição das variáveis e dos benefícios para o melhor desempenho organizacional. O tema Outsourcing é passível de ser estudado no meio académico, com intuito de contribuir para um melhor entendimento e aplicação dos seus conceitos no meio empresarial.

No contexto deste estudo, o Outsourcing é visto como uma ferramenta de competitividade, sendo, portanto, analisada pelo ângulo estratégico.

A permanente mudança que afecta actualmente o mundo empresarial conduz a alterações significativas, quer através da globalização dos mercados, quer através da introdução de determinadas ferramentas de gestão.

Recorrendo a estas ferramentas de gestão, as organizações poderão acompanhar a mudança no mundo empresarial com o objectivo de ganhar competitividade.

É importante referir que a decisão de recorrer ao Outsourcing deverá ser bastante ponderada, na medida em que, apesar de todos os seus possíveis benefícios, a organização deverá estar perfeitamente preparada para algumas contrapartidas.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. O Outsourcing**

O recurso ao Outsourcing constitui uma tendência cada vez mais comum em empresas em que se pode optar entre recursos próprios e recursos alheios.

O Outsourcing define-se como um contrato através do qual uma empresa presta serviços a outra, mediante uma contraprestação pecuniária, por um determinado período de tempo, serviços esses que também poderiam ser prestados numa determinada área de actividade da outra empresa por recursos próprios.

O Outsourcing é considerado uma ferramenta de gestão bastante poderosa em gestão estratégica, porque para além de criar oportunidades de uso de recursos que doutra forma não se conseguiria, permite ampliar a capacidade operacional e estratégica.

De acordo com Kang et al (2012), o Outsourcing transformou-se numa arma estratégica à qual as organizações recorrem com maior frequência.

Rigby e Bilodeau (2009), conforme estudos efectuados nos Estados Unidos, reportaram que 63% das empresas no ano 2000, 77% no ano 2006 e 63% no ano 2008, indicaram o Outsourcing como a sua principal ferramenta estratégica. Contudo mais de metade dessas empresas indicou que ficaram desapontadas com os resultados do recurso ao Outsourcing.

Para Paredes (2007) o Outsourcing estratégico representa um instrumento de gestão que ajuda as organizações a atingirem vantagem competitiva.

Segundo Quinn (2000) as empresas que recorrem somente a fontes internas de inovação ao invés de subcontratarem outras empresas em algumas actividades, têm dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica, sendo obrigadas a não aproveitar oportunidades e sinergias que lhes permitiriam posicionar-se melhor e mais rapidamente, e adquirir vantagem competitiva.

Conforme Drucker (2007), as empresas vivem mudanças radicais na sua estrutura, no trabalho que desenvolvem, no tipo de conhecimento de que precisam e no tipo de pessoas que empregam, com novas necessidades e objectivos.

## 2.2 Principais Teorias na Investigação do Outsourcing

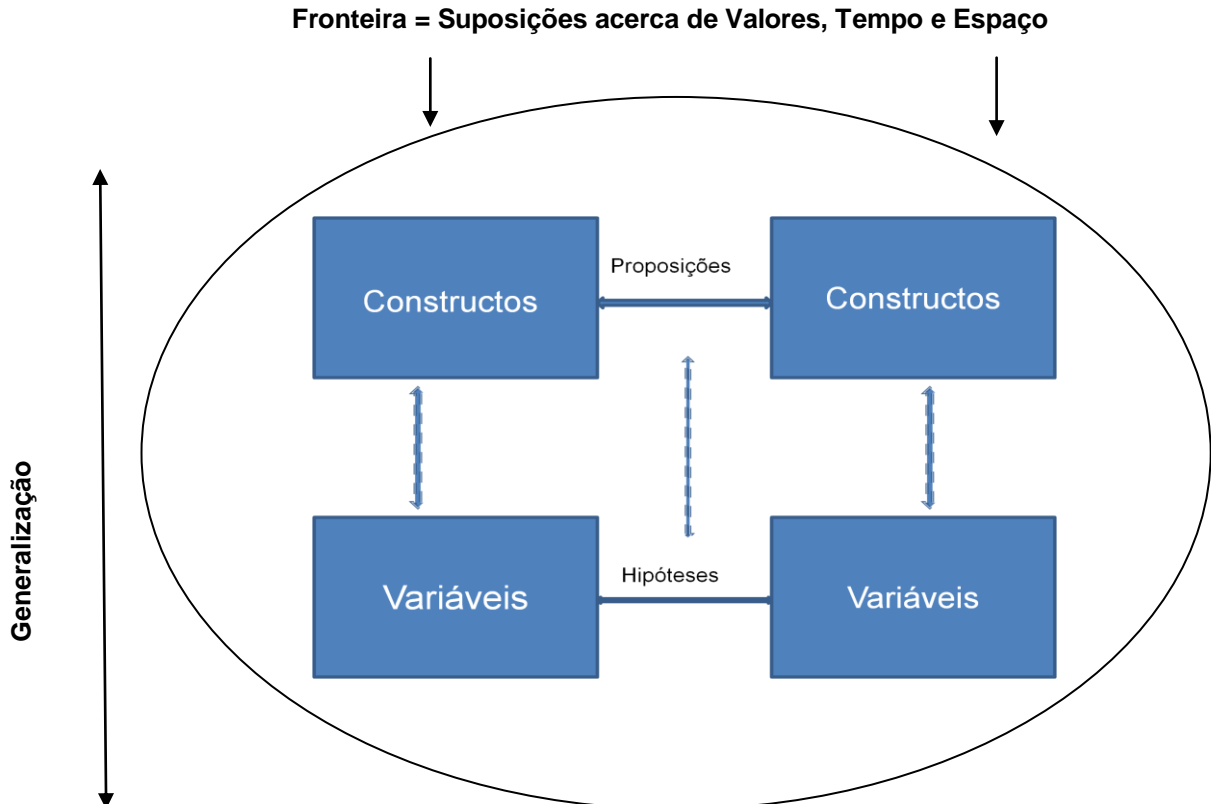
### 2.2.1 Definição de Teoria

Rudner (1966) define teoria como um conjunto sistematicamente relacionado de declarações incluindo algumas regras generalizadas que é empiricamente testável. Segundo Rudner (1966) o objectivo da teoria é aumentar o conhecimento científico através de uma estrutura sistematizada capaz de explicar e prever fenómenos.

Bacharach (1989) vê a teoria como um sistema de constructos e variáveis no qual os constructos estão inter-relacionados através de proposições e as variáveis estão inter-relacionadas através de hipóteses.

Figura 1

*Componentes de uma Teoria in Bacharach (1989)*





### **2.2.2 Teoria dos Custos de Transacção**

Coase (1937) iniciou esta teoria ao verificar que os custos de transacção deveriam ser um elemento importante no que diz respeito a decisões económicas que contribuem para determinar a forma através da qual os recursos são colocados na economia.

Esta teoria foi desenvolvida por Williamson (1979) ao defender a importância dos custos de transacção (ou de coordenação), ou seja, aqueles que estão relacionados com a monitorização, coordenação e controlo das transacções.

Tendo em consideração que uma das principais motivações para o Outsourcing é a redução de custos, para tomar a decisão acertada entre fazer ou comprar devem ser considerados tanto os custos de produção como os custos de transacção. De acordo com Williamson (1979) na maioria dos casos os subcontratados apresentam custos de produção menores, dadas as economias de escala e experiência. No entanto, relativamente aos custos de transacção, Williamson (1979) é da opinião que o Outsourcing gera custos de coordenação maiores, uma vez que o contratante necessita monitorizar o desempenho do subcontratado.

Conforme Cheon et al (1995), a teoria dos custos de transacção permite um óptimo enquadramento no tocante à opção de recorrer ou não ao Outsourcing, dado que essa opção será efectuada entre a utilização de um prestador de serviços (mecanismo de mercado) ou a realização interna das tarefas (mecanismo hierárquico).

Na opinião de Williamson (1979), os principais atributos que concorrem para a diferenciação das transacções são a incerteza a que estão sujeitas, a sua frequência e o grau de especificidade dos activos envolvidos nesse fornecimento de bens ou serviços.

A figura utilizada por Cheon et al (1995) representa as dependências entre os custos de transacção e aquilo que os implica, num contexto de Outsourcing:

Figura 2

*Custos de Transacção e Outsourcing in Cheon et al (1995)*



### 2.2.3 Teoria da Agência

De acordo com Eisenhardt (1989) a teoria da agência pode ser definida como um relacionamento contratual que se estabelece quando o Principal (pessoa ou organização) delega uma actividade ao Agente (outra pessoa ou organização). Conforme Jensen e Meckling (1976) o relacionamento de agência é um contrato no qual uma ou mais pessoas (Principal ou Principais) contratam uma outra (Agente) para executar algum serviço. No entanto uma vez que o agente poderá nem sempre agir em defesa dos melhores interesses do Principal, poderão existir conflitos.

A teoria da agência preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nas relações de agência: o problema de agência e o problema da partilha do risco (Eisenhardt, 1989).

O problema de agência acontece quando os desejos e objectivos do Principal e do Agente divergem e ainda quando o Principal tem dificuldade para confirmar se o agente se comportou apropriadamente.

O problema da partilha de risco consiste no facto de o Principal e o Agente assumirem atitudes divergentes derivadas a percepções do risco diferentes.

Segundo Eisenhardt (1989) o focus da teoria da agência é determinar qual o contrato mais eficiente (baseado no comportamento ou baseado nos recursos) que gere a relação entre o Principal e o Agente.

A opção entre um contrato baseado no comportamento e um contrato baseado nos resultados irá depender dos custos de agência.

Para Jensen e Meckling (1976), os custos de agência englobam:

- a) Custos de monitorização incorridos pelo Principal (na observação, medição e controlo do comportamento do agente)
- b) Despesas suportadas pelo Agente (com o intuito de assegurar ao Principal que não irá prejudicá-lo e caso isso aconteça pagará uma compensação)
- c) Perda Residual resultante da divergência entre as decisões tomadas pelo Agente e as que maximizariam os benefícios do Principal.

Conforme Eisenhardt (1989) os custos de agência são determinados por cinco factores: a incerteza dos resultados devido a políticas governamentais, clima económico, mudança tecnológica ou acções concorrenciais; aversão ao risco da empresa contratante; programabilidade ou grau através do qual o comportamento adequado do prestador de serviço pode especificado antecipadamente; medição de resultados; e duração da relação de agência.

A figura utilizada por Cheon et al (1995) representa as dependências entre os custos de agência e aquilo que os implica, num contexto de Outsourcing:

Figura 3

*Custos de Agência e Outsourcing in Cheon et al (1995)*



#### 2.2.4 Teoria das Competências Centrais

Prahalad e Hamel (1990) definem competências centrais como “a aprendizagem colectiva da organização, especialmente como coordena a diversa geração de skills e integra as múltiplas correntes tecnológicas que criam vantagem competitiva”.

De acordo com a teoria das competências centrais os “skills” e o “know-how” da empresa são factores determinantes para o seu sucesso.

Conforme Santos (1998) as core competencies devem obedecer às seguintes regras:

- a) Devem permitir o acesso a outros mercados
- b) Devem contribuir de forma desproporcional e fundamental para o valor percebido pelos clientes, quanto à utilização dos produtos finais.
- c) Devem ser difíceis de imitar pelos concorrentes e ser competitivamente únicas.

O conceito de focalização e concentração de recursos está subjacente ao próprio conceito de core competencies, e por esse motivo os recursos deverão ser libertos de actividades não-core, cujo desempenho poderá ser assegurado por entidades externas à organização.

Deste modo, o recurso ao Outsourcing relativamente a competências não-core permitirá às organizações focar-se no seu core business.

### **2.2.5 Teoria da Dependência dos Recursos**

De acordo com Paredes (2007), a teoria da dependência dos recursos centra-se na envolvente externa da empresa, uma vez que todas as organizações estão dependentes desta envolvente.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978) existem três dimensões da envolvente das tarefas organizacionais:

- a) Concentração – Grau de concentração do poder e da autoridade na envolvente
- b) Munificiência – Abundância de recursos críticos
- c) Interligação – Tipo e número de ligações entre as organizações

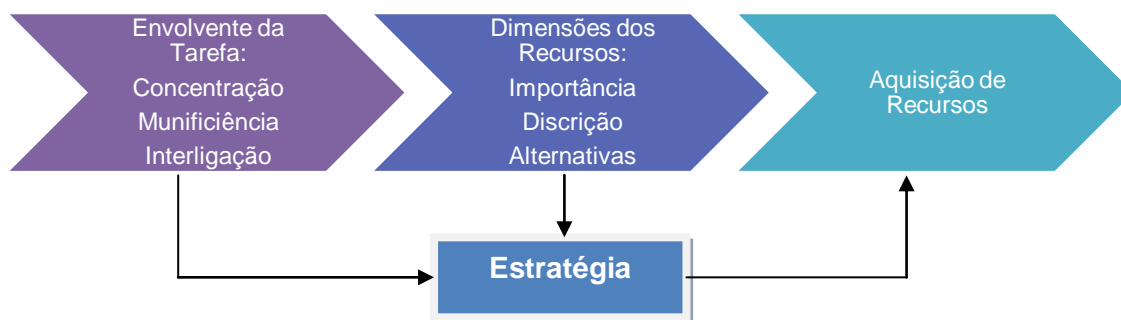
Ainda conforme Pfeffer e Salancik (1978) existem três factores críticos que determinam a dependência externa de uma organização relativamente a outra:

- a) Importância dos Recursos – Grau de dependência da organização desse bem, para sua sobrevivência e utilização diária
- b) Discrição sobre a alocação e uso dos recursos
- c) Existência ou não de fornecedores substitutos, bem como facilidade na mudança de fornecedor

A figura seguinte utilizada por Cheon et al (1995) representa a relação entre o Outsourcing e a teoria da dependência dos recursos:

Figura 4

*Perspectiva de Outsourcing e a Dependência dos Recursos in Cheon et al (1995)*



### 2.2.6 Teoria Baseada nos Recursos

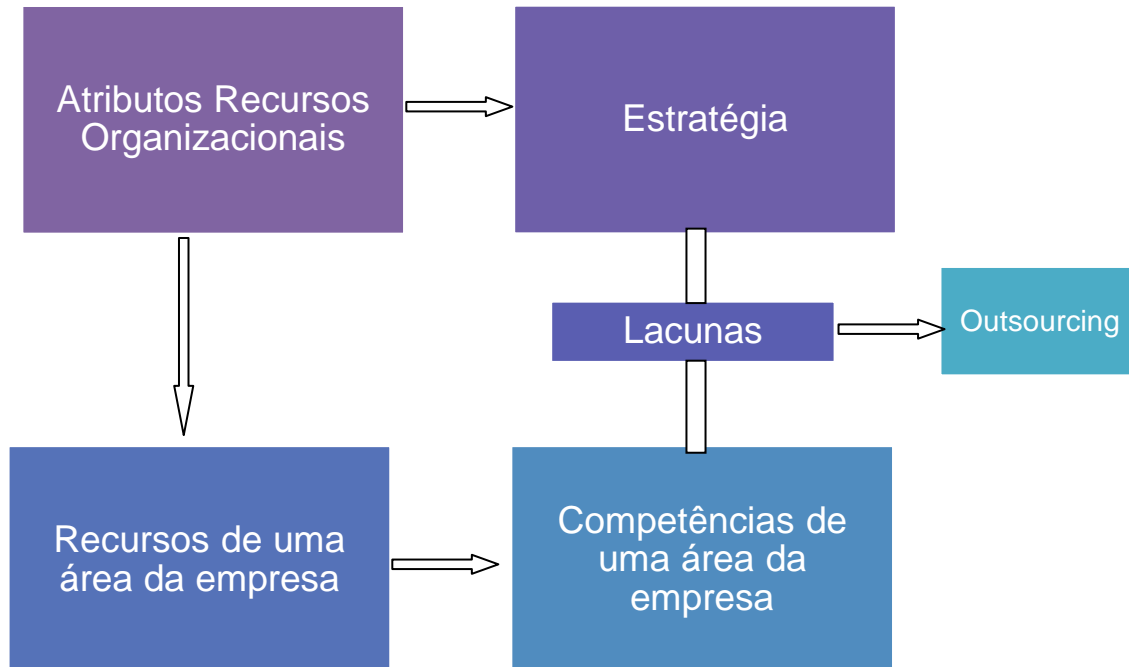
Segundo Penrose (1959), a teoria baseada nos recursos vê as organizações como uma colecção de recursos produtivos. O crescimento das organizações depende do desejo de utilizar recursos escassos.

Segundo Cheon et al (1995), recorrendo ao Outsourcing as empresas poderão preencher as lacunas existentes em termos de recursos e competências com o intuito de adquirir vantagem competitiva.

A figura seguinte utilizada por Cheon et al (1995) representa uma perspectiva de Outsourcing baseada nos recursos:

Figura 5

*Perspectiva de Outsourcing Baseada nos Recursos in Cheon et al (1995)*



Para Barney (1991) de acordo com a teoria baseada nos recursos, a vantagem competitiva só poderá ocorrer em situações de recursos organizacionais heterogêneos e estáticos. A heterogeneidade de recursos refere-se aos recursos de uma organização (físicos, humanos e organizacionais) e à diversidade destes recursos entre as organizações. O carácter estático dos recursos refere-se à incapacidade das empresas concorrentes obterem recursos das outras empresas.

Conforme Barney (1991), para que um recurso possa oferecer vantagem competitiva à empresa, quatro critérios devem ser observados:

- a) Valor (o recurso é valioso para a empresa)
- b) Raridade (o recurso é único ou raro entre a concorrência actual e potencial da empresa)
- c) Não Imitabilidade (o recurso não pode ser perfeitamente imitável)
- d) Não Substituição (o recurso não pode ser substituído por qualquer outro pertencente à concorrência).

## **2.3 Tipos de Outsourcing**

### **2.3.1 Offshoring**

O Offshore Outsourcing (Offshoring) consiste na deslocalização da produção ou serviços para outros países que possuem mão de obra barata, em busca de redução de custos.

De acordo com Mudambi e Venzin (2010) um dos efeitos resultante da crescente integração da economia mundial é a crescente possibilidade de deslocalizar e terceirizar actividades que criam valor.

Em muitas indústrias, as empresas conseguem desagregar as suas cadeias de valor em partes mais pequenas, o que lhes permite deslocalizar essas actividades para uma localização ideal em termos de custo e estratégia, através do Outsourcing.

### **2.3.2 Insourcing**

Conforme Fernandes (2008), o Insourcing é um conceito que surgiu em oposição ao Outsourcing e que pode assumir dois significados: por um lado representa a retenção de um determinado serviço no seio da organização, através do desenvolvimento de um departamento para esse efeito, com pessoal interno a tempo inteiro; por outro lado, pode representar a criação de uma unidade semi-autónoma que presta serviços aos restantes departamentos da organização.

### **2.3.3 Selective Sourcing**

O Selective Sourcing traduz-se num tipo de Outsourcing em que as organizações não recorrem ao Outsourcing total de um processo, mas apenas de determinadas funções, consideradas secundárias.

De acordo com Lacity et al (1996), o selective sourcing é o tipo de Outsourcing predominante, uma vez que assegura a flexibilidade, o conhecimento, o acesso a tecnologias de ponta e o baixo custo. Nos Estados Unidos da América cerca de 82% do recurso ao Outsourcing é selective sourcing.

### **2.3.4 Multisourcing**

Fernandes (2008) descreve o Multisourcing como sendo “a habilidade que uma empresa pode desenvolver para gerir os seus processos de uma maneira totalmente dinâmica, combinando recursos internos e externos, revendo as decisões sempre que os seus objectivos de negócio evoluírem”.

Para Oliveira (2002) o multisourcing permite ultrapassar o risco de depender de apenas um único fornecedor no entanto tem a desvantagem de exigir maior coordenação e capacidade de gestão de contratos deste tipo.

### **2.3.5 Business Process Outsourcing**

O Business Process Outsourcing (BPO) relaciona-se com o Outsourcing de processos específicos do negócio.

Segundo Coelho (in Lisboa et al 2004) “um processo corresponde a um conjunto de tarefas que permite a concretização de uma actividade. Um processo pode corresponder a um produto, a um projecto, a uma solução, de que são exemplos a qualidade, um sistema de informações, o prazo de resposta ou de entrega aos clientes, entre outros. Ele atravessa a organização: a sua realização envolve normalmente vários serviços e departamentos e a sua operacionalização implica a coordenação de todos os envolvidos”.

O BPO implica normalmente contratos de longo prazo, dada a natureza complexa da transacção e poderá envolver transferência de activos e recursos humanos.

Para Johnson (2006), o sucesso do BPO depende de uma análise detalhada da natureza dos processos. O ajustamento correcto entre os processos e os gestores de BPO pode aumentar as hipóteses de adquirir vantagem competitiva através deste tipo de contrato.



### **2.3.6 Knowledge Process Outsourcing**

O Knowledge Process Outsourcing (KPO) refere-se ao Outsourcing de actividades core que são parte integrante da cadeia de valor da organização. Segundo Porter (1999) a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. É constituída por actividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós-venda) e por actividades de apoio (aquisição dos inputs, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planeamento, etc).

O KPO exige competências de análise especializadas e um alto nível de conhecimento.

Para Mierau (2007) o KPO torna-se o próximo passo da cadeia de valor. Enquanto o BPO oferece um grande conhecimento sobre os processos, o KPO oferece e gera conhecimento para as organizações.

O conceito de KPO engloba processos como Investigação e Desenvolvimento (I&D); desenvolvimento de produtos; serviços de datamining, knowledge management, entre outros.

## **2.4 Classificação de Outsourcing**

### **2.4.1 Segundo a sua Amplitude**

Segundo Marques (1992) não se pode dizer que exista uma classificação universalmente aceite de Outsourcing industrial. Contudo, a classificação mais usual é a que diferencia Outsourcing de capacidade ou conjuntural do de especialidade ou estrutural. Esta classificação tem como base os objectivos e motivações da empresa.

O Outsourcing de capacidade ou conjuntural diz respeito ao acto através do qual uma empresa encarrega outra de produzir na totalidade um determinado volume de bens, normalmente para poder aumentar a sua oferta no mercado

sem aumentar a sua efectiva capacidade produtiva. Muitas vezes, a empresa contratante pretende apenas resolver um problema de conjuntura, como seja o de entregar uma encomenda dentro de um determinado prazo. Nestes casos, o Outsourcing não tem como consequência uma divisão técnica do trabalho, na medida em que a empresa contratante continua a assegurar nas suas próprias instalações, paralelamente ao subcontratado, o mesmo processo produtivo. Pela sua própria natureza, este tipo de Outsourcing estabelece-se normalmente entre empresas do mesmo sector, sendo por isso também designado Outsourcing intra-sectorial ou concorrente.

O Outsourcing de especialidade ou estrutural formaliza um processo de segmentação do processo produtivo relativo a um mesmo produto, sendo também designada por Outsourcing inter-sectorial ou complementar. Neste caso, a empresa contratante continua a dirigir o conjunto do processo produtivo, cabendo-lhe nomeadamente a concepção global do produto, mas recorre aos serviços de outra empresa para a execução de alguns produtos – partes componentes do produto final – ou de alguns trabalhos que se integram na sua produção. Ao invés de fazer ela própria, a empresa “dá a fazer”, uma vez que não possui os meios necessários para fazer o que subcontrata ou porque nem sequer tem interesse em se dotar deles, optando por essa solução no âmbito de uma estratégia de concentração de esforços financeiros em determinadas fases do processo produtivo.

Com efeito, no Outsourcing de especialidade, a relação de complementaridade técnica (existe complementaridade técnica quando conjuntos de produtos e serviços se complementam na satisfação das necessidades dos consumidores) que se cria entre as duas empresas envolvidas torna mais segura a posição da empresa subcontratada, mas pode igualmente torná-la mais dependente da empresa contratante, quando o seu volume de negócios se encontra concentrado em poucos clientes ou num só, caso em que o Outsourcing deve ser uma contratação robusta, dado o elevado risco que pode resultar de um qualquer rompimento. Põe-se pois a questão de identificar a natureza do posicionamento dos dois contraentes, caso se encontrem em posição de domínio ou de dependência.

No Outsourcing de capacidade, a posição da empresa subcontratada é mais precária, mas por outro lado, detém o domínio do processo produtivo, do

produto, ainda que não o comercialize por falta de mercado, e pode mudar mais rapidamente de clientes.

Uma outra crítica a esta tipologia resulta do facto de ela agregar dois critérios não necessariamente coincidentes. Com efeito, enquanto a distinção entre Outsourcing de capacidade e de especialidade assenta nas diferentes capacidades técnicas das empresas envolvidas, a distinção entre Outsourcing conjuntural ou ocasional e Outsourcing estrutural ou permanente refere-se essencialmente à duração da relação, à sua localização no tempo. Sendo de admitir que o Outsourcing que implica maior especialização e articulação técnica não seja o conjuntural, não é necessário que assim aconteça sempre, podendo o Outsourcing de capacidade prolongar-se no tempo.

#### **2.4.2 Segundo o seu Objecto**

Lorenzoni (1982), apresenta uma tipologia de empresas subcontratadas, a partir de um estudo realizado para o sector metalomecânico, que se pode considerar como uma subclassificação do Outsourcing de especialidade. São aí considerados sete tipos:

##### **a) Outsourcing satélite de tarefas**

Neste caso tratam-se de empresas que apenas realizam uma tarefa e por vezes apenas para a empresa contratante, localizando-se próximas desta. “A empresa nasce por pressão do cliente e/ou corresponde a uma propensão de operários qualificados para saírem da fábrica e trabalharem por conta própria; tem um pequeno número de assalariados ou mesmo nenhum; os instrumentos de trabalho são por vezes fornecidos pelo cliente e amortizados com trabalhos prestados; o cliente “suporta” a actividade do satélite, assistindo-o tecnicamente e garantindo-lhe um mínimo de trabalho; o preço é praticamente determinado pelo cliente e tal é considerado uma vantagem, por evitar ao subcontratado a necessidade de fazer cálculos (...). Estas empresas têm uma capacidade técnica suficiente para um determinado trabalho, mas não têm capacidade técnica, organizativa e financeira para diversificar os seus clientes (embora este seja o seu grande objectivo), para produzir partes complexas e

para organizar o trabalho de colaboradores. O baixo custo da força de trabalho, o ritmo e a intensidade a que é prestado constituem as suas vantagens relativas”.

#### **b) Outsourcing de trabalhos**

Diz respeito a empresas com maior autonomia tecnológica do que as primeiras, que desenvolvem trabalhos mecânicos simples ou complexos. “As suas actividades características são os trabalhos de rectificação ou tratamento térmico de componentes ou de produtos, por exemplo. A sua força (e ao mesmo tempo a sua fraqueza) reside na sua flexibilidade, capacidade de se adaptar rapidamente às necessidades do cliente. Muitas vezes, eram empresas satélites que se abriram a vários sectores, assim conseguindo diversificar os seus clientes. A elevada indiferenciação de muitos trabalhos leva a que seja muito forte a concorrência neste sector, obrigando à compressão dos preços. O seu mercado é local”.

#### **c) Outsourcing de fases**

Neste tipo de Outsourcing as empresas são caracterizadas pela complexidade da sua produção, o que faz com que a variável organizativa assuma maior relevo do que na classificação anterior. Estas empresas têm tendência para se especializarem numa gama restrita e tendencialmente homogénea de componentes.

A estratégia concorrencial destas empresas está dependente da variável preço/qualidade, garantia de cumprimento de prazos, permitindo uma relação diferente com os clientes. Normalmente, tais empresas possuem um número amplo de clientes. Reconhece-se a estas empresas um certo poder de mercado, uma clientela própria.

#### **d) Outsourcing de produtos ou de fases complexas**

Nesta classificação inserem-se empresas com uma boa capacidade técnica e de produção. Essa capacidade técnica está reflectida na relação com os

clientes, uma vez que a empresa subcontratada não se limita apenas à execução do produto, podendo também colaborar no estudo e realização deste. Assim sendo, a empresa subcontratada possui uma fisionomia técnica e uma estrutura organizativa que lhe conferem, não só um relativo poder de mercado, como também uma estreita relação de complementaridade nas relações com as empresas contratantes. Dispõe de um diversificado número de clientes e tem capacidade para determinar os seus preços e de os discutir. O seu mercado é essencialmente nacional, exportando por vezes uma pequena parte da sua produção.

#### **e) Outsourcing conjunto de projecto e produção**

Estas empresas são de média ou grande dimensão, dispõem de capacidade de inovação, tendo frequentemente laboratórios de investigação próprios, possibilitando-lhes colaborar com a empresa contratante na elaboração do projecto. Uma relação de Outsourcing internacional envolvendo estas empresas é justificado, não tanto pela diferença de custo de mão de obra, mas pela qualificação técnica. O contrato entre a empresa contratante e a empresa subcontratada é por vezes escrito (não acontecendo nos casos anteriores) e é de duração plurianual.

#### **f) Outsourcing misto**

São empresas que produzem em Outsourcing, mas igualmente fabricam componentes standardizados, podendo assim variar a proporção entre a produção que foi encomendada e a que as próprias empresas comercializam.

#### **g) Standardização de componentes e da produção de fases**

São empresas que produzem para várias contratantes (por exemplo que pertençam ao mesmo ramo), que chegam a um acordo relativamente à standardização de um determinado componente. Para além desta tipologia ser organizada a partir de um estudo de caso do sector metalomecânico, pode também ser aplicada a outros sectores, pelo menos parcialmente.

## **2.5 Recurso ao Outsourcing: Principais Vantagens e Desvantagens**

Por forma a assegurar a sua competitividade, as empresas devem maximizar os seus recursos, de acordo com uma estratégia competitiva.

Segundo Aalders (2002) muitas organizações, de grande dimensão e lucrativas, têm recorrido ao Outsourcing com grande sucesso.

As falhas existentes em alguns recursos da empresa podem ser resolvidas através do Outsourcing. Quando permite a maximização dos recursos da empresa, o Outsourcing pode ser uma boa opção.

Para Bardhan e Kroll (2003) o Outsourcing influencia directamente a redução de custos.

Conforme Elmuti (2003) existem diversas razões que justificam a implementação do Outsourcing, destacando que as actividades executadas pelo contratado passam a ser sua competência principal.

A vantagem provém da análise de todos os serviços da empresa, descobrindo aqueles que poderão colocá-la em posição de superioridade relativamente aos seus concorrentes, concentrando-se assim apenas na prestação de serviços estratégicos e subcontratando os serviços restantes.

Santos (1998) apresenta as seguintes “top ten” vantagens usualmente atribuídas ao Outsourcing:

- 1 – Através do Outsourcing de actividades não críticas, o que permite a libertação de recursos e a sua afectação e focalização nas actividades críticas para a organização, poder-se-á incrementar a criação de vantagens competitivas.
- 2 – Acesso a tecnologias e especialistas não existentes dentro da organização.
- 3 – Por vezes, é a única maneira de penetrar em novas indústrias ou mercados, devido à existência de barreiras à entrada.
- 4 – Representa, algumas vezes, a melhor solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo.
- 5 – Pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e horizontalização e, conseqüentemente, o aumento da flexibilidade e da rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.

6 – Pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projectos de reengenharia de processos.

7 – Pode facilitar ainda o acesso às melhores práticas e constituir um importante observatório de “benchmarking”.

8 - O Outsourcing pode permitir ainda uma afectação mais racional e eficiente de recursos, facilitando, através da flexibilização da estrutura, que estes sejam utilizados apenas quando necessário, permitindo ainda a transformação de custos fixos em custos variáveis.

9 – Os custos operacionais poderão ser reduzidos, através do Outsourcing de actividades a empresas mais eficientes. Os custos poderão ainda ser melhor controlados e orçamentados, através, por exemplo, da fixação contratual e apriorística de condições de pagamento em termos de montantes e prazos.

10 – Por fim, o Outsourcing pode conferir ainda à empresa contratante, além da diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afectação, a injeção de dinheiro fresco através de acordos de lease-back, assim como a partilha de riscos com o subcontratado.

No entanto, o recurso ao Outsourcing pode acarretar também algumas desvantagens. Conforme Santos (1998), as “top ten” desvantagens no recurso ao Outsourcing são:

1 – Perda de controlo da execução das actividades.

2 – Perda de confidencialidade.

3 – Má qualidade do serviço prestado e suas consequências ao nível da satisfação, tanto dos clientes como dos empregados.

4 – Lenta reacção à mudança e perda de flexibilidade.

5 – Dependência excessiva em relação ao subcontratado.

6 – Verificação da incorrência em custos mais elevados do que se as mesmas actividades tivessem sido executadas pela organização.

7 – Perda de “know-how” e de competências internas.

8 – Apenas com elevados custos de mudança se poderá regressar ao desempenho interno das actividades subcontratadas.

9 – Desmotivação do pessoal criada pela instabilidade da condução do processo.

10 – Elevados custos associados à gestão dos subcontratados, devido ao necessário controlo do seu desempenho; dificuldades na integração das

actividades desempenhadas pelos subcontratados com as actividades desempenhadas pela empresa subcontratante.

## **2.6 Fases-Chave da Aplicação com sucesso de uma política de Outsourcing**

Segundo Rothery e Robertson (1997), para que uma política de Outsourcing seja bem aplicada deve seguir-se a seguinte metodologia:

### **a) Fase 0 – Iniciar**

Nesta fase é identificado o âmbito do que está a ser objecto de Outsourcing. São estabelecidos critérios, posições iniciais e prós e contras das decisões iniciais. São também atribuídos recursos iniciais para sustentar o projecto.

### **b) Fase 1 – Avaliar**

Durante esta fase, é examinada a praticabilidade do Outsourcing. Aqui determina-se o âmbito e limites do projecto e refere-se o grau de satisfação dos critérios pré-estabelecidos.

### **c) Fase 2 – Planear**

Nesta fase, são instituídos os critérios para licitações, definidos os requisitos em pormenor e é preparada uma lista de convites à adjudicação.

### **d) Fase 3 – Contratar**

Nesta fase, é seleccionado o contratado favorito, resultante do processo de adjudicação. É também identificado o vendedor de suporte.

### **e) Fase 4 – Transição**

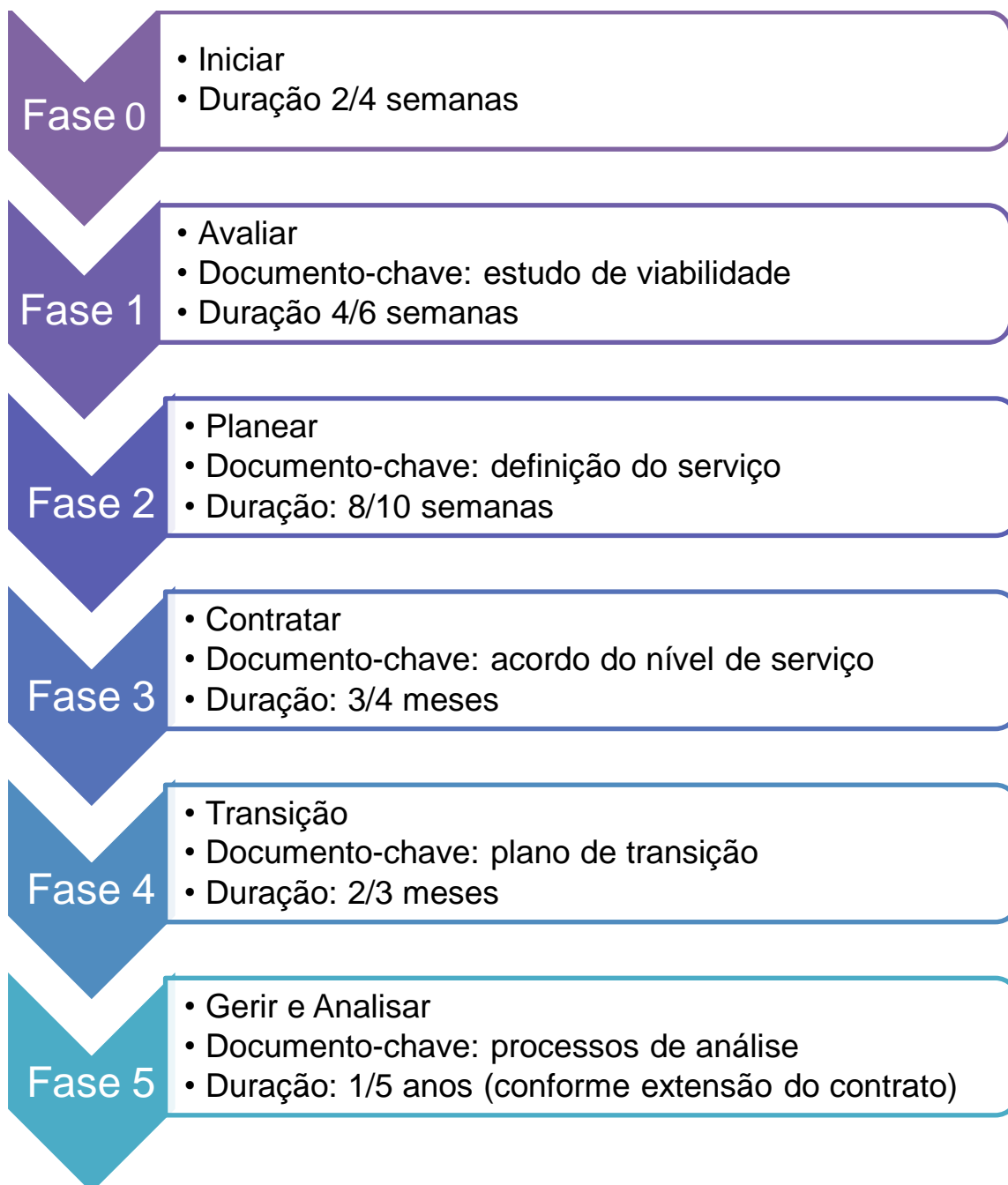
Durante esta fase, são definidos os processos para a gestão da função subcontratada. É transmitida a responsabilidade formal das operações. São igualmente transferidos pessoal e bens como previamente acordado.

### **f) Fase 5 – Gerir e analisar**

Nesta última fase, são revistos os contratos numa base regular, relativamente aos acordos de nível de serviço. Negoceia-se para considerar as alterações e requisitos suplementares.



Figura 6  
*Esquema da Metodologia do Outsourcing*



## **2.7 Sistema de Planeamento Estratégico da Empresa com Recurso ao Outsourcing**

Segundo Freire (1997) “a estratégia de uma empresa assenta, pois, na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”.

Consequentemente torna-se necessário traçar uma estratégia baseada em actividades singulares que consiste em ser diferente da dos concorrentes, encontrando posições e tirando vantagens de se ser empreendedor.

Hoje em dia o mercado exige perícia a nível mundial e inovação. Para poderem acompanhar as exigências do mercado, certas empresas devem recorrer a alianças e parcerias.

Uma parceria define-se como um acordo entre duas ou mais organizações com o objectivo de atingir interesses comuns.

O Outsourcing constitui portanto uma boa estratégia, uma vez que através dela as organizações poderão alcançar as competências necessárias à concorrência no mundo empresarial.

A estratégia competitiva consiste pois em ser diferente. Conforme Porter (1999), “sendo uma condição necessária, não é, contudo, suficiente para assegurar uma vantagem sustentável”. Em primeiro lugar, é necessário reposicionar-se de forma a igualar a empresa concorrente mais rentável. Em segundo lugar, porque muitas vezes a empresa prefere passar do seu posicionamento actual para outro em que obtenha as vantagens do competidor, recorrendo a nova imagem, novos recursos, novas tecnologias e novos serviços.

Planear significa pensar, antecipadamente, em objectivos e acções em que os actos são baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites, definindo o melhor procedimento para alcançar metas. São linhas mestras, através das quais, as organizações obtêm e aplicam recursos necessários ao alcance dos seus objectivos e procedimentos escolhidos.

O progresso na direcção dos objectivos é conduzido e medido tomando-se medidas correctivas se tal for necessário. As etapas do planeamento são as seguintes:

- 1 – Selecção de objectivos gerais da organização.
- 2 – Estabelecimento de objectivos sectoriais (dos departamentos, serviços, etc.)
- 3 – Identificação e estabelecimento de programas para alcançar os objectivos.
- 4 – Análise do Ambiente Interno: pontos fortes e pontos fracos da organização
- 5 – Análise do Ambiente Externo: oportunidades e ameaças. Estratégias.
- 6 – Análise de Hiato. Mudança.
- 7 – Tomada de decisões estratégicas.
- 8 – Implementação da estratégia.
- 9 – Medição e controlo.

O Planeamento pode cobrir períodos curtos (um ano) ou longos (cinco anos), caracterizando-se temporalmente como planos de curto, médio e longo prazo.

O Planeamento deve ser a primeira acção de uma empresa em desenvolvimento. Consiste na definição de planos, quanto ao futuro, com o objectivo de minimizar as incertezas que caracterizam o ambiente, designadamente em tempos de mudança.

O Planeamento, ou seja a elaboração de planos, deve ser feito pelos gestores, embora numa forma participada, expressando a forma como os objectivos vão ser atingidos nos diferentes níveis, áreas ou negócios.

Como se pode observar pelo quadro seguinte, existem três níveis de planeamento:

Figura 7

*Níveis de Planeamento*



O Planeamento estratégico, que representa o propósito global da organização definido pela direcção de topo, divide-se nas seguintes fases:

**a) Definição da Missão**

Nesta fase define-se a filosofia básica da organização.

**b) Análise do Ambiente**

Nesta fase procede-se à análise dos ambientes externo (geral e operacional) e interno:

Ambiente Geral – consiste na chamada análise “PEST” (variáveis políticas, económicas, sócio-culturais e tecnológicas).

Ambiente Operacional – análise do ambiente da tarefa ou específico. Posicionamento dos “stakeholders” (clientes, fornecedores, concorrentes, governo e grupos diversos).

Ambiente Interno – ambiente das áreas funcionais (marketing, recursos humanos, produção, organização, finanças, inovação, etc.).

**c) Definição de Objectivos Específicos**

São já explicitados, hierarquizados (pois existem diferentes prioridades), harmonizados entre si (consistentes e compatibilizados), realistas (desafios atingíveis) e mensurabilizados (quantificados e calendarizados). Existem objectivos genéricos para a empresa e específicos para as diferentes unidades ou departamentos.

**d) Definição da Estratégia**

A estratégia consiste num programa amplo para definir e alcançar objectivos ou metas. Representa um conjunto de objectivos que se pretendem alcançar utilizando políticas ou modos de fazer, coordenados num plano de acções.

A formulação da estratégia, que assenta na definição das “forças competitivas”, torna-se cada vez mais importante porque a concorrência se intensificou bastante e os mercados deixaram de estar protegidos, por intervenções estatais ou poderosos grupos, que limitavam a rivalidade (competividade).

## **2.8 Outsourcing no Sector Público**

De acordo com Mutiangpili (2010) num estudo realizado pela consultora Tholons, o presidente dos Estados Unidos da América, Barack Obama, pretende limitar os benefícios fiscais para empresas que utilizam o Outsourcing no seu modelo de negócio.

Alguns oponentes a este modelo afirmam que o governo deveria deixar de utilizar o Outsourcing uma vez que potencia o desemprego no país. Outra das preocupações apontadas foi a confidencialidade dos dados no sector público. Apesar dessas alegações, analistas do sector afirmam que o governo dos EUA pode gastar anualmente até cerca de 6 biliões de dólares americanos em Outsourcing de actividades, estando previsto que esta despesa poderá aumentar até cerca de 11,4 biliões de dólares americanos em 2012 (“Input 2007”).

No Reino Unido cerca de 13 a 18 biliões de dólares americanos é o valor estimado para o Outsourcing de Tecnologias de Informação por ano (“Business, Enterprise and Regulatory Reform Public Service Industry Review 2008”).

O sector público foi responsável por um crescimento de 6,3% em 2008, com cerca de 159 a 169 biliões de dólares americanos gastos com Tecnologias de Informação e projectos de e-government por governos de todo o mundo (“Nasscom Strategic Review 2009”).

Os números acima mencionados demonstram o enorme potencial para o Outsourcing no sector público uma vez que muitas empresas públicas pretendem adoptar o modelo de negócio de Outsourcing como forma de reduzir o orçamento e ainda manter a qualidade do serviço.

Segundo Mutiangpili (2010) as organizações governamentais não são muito diferentes das grandes organizações privadas uma vez que ambas têm como objectivo a redução de custos e a eficiência operacional.

Os países que mais recorrem ao Outsourcing no sector público são os EUA, Reino Unido, Canadá, Índia, Hong Kong, Japão e Singapura. Os governos destes países têm sido referidos como os mais experientes no que diz respeito ao Outsourcing no sector público.

A Nova Gestão Pública advoga a adopção do modelo de negócio de Outsourcing em determinados projectos governamentais.

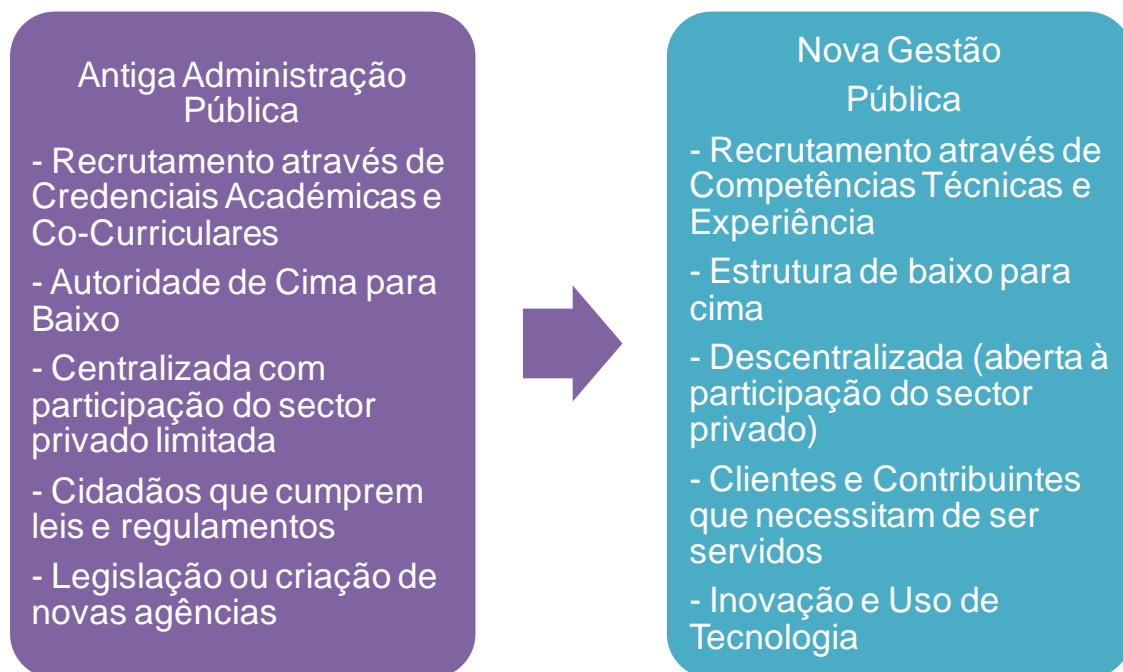
Este conceito defende a racionalização das funções de governo através da adopção das melhores práticas de organizações do sector privado.

Os contratos de Outsourcing governamentais são uma prática recomendada pela Nova Gestão Pública uma vez que através destes contratos é possível aceder a tecnologia recente e a inovação, que muitas vezes não existem nas agências do governo.

A figura seguinte apresenta as principais diferenças existentes entre a Antiga Administração Pública e novo Modelo de Gestão Pública:

Figura 8

*Diferenças entre Antiga Administração Pública e Nova Gestão Pública in Mutiangpili (2010)*



Para Mutiangpili (2010) os governos encaram o Outsourcing como forma de conseguir a transformação progressiva da totalidade das operações das suas agências.

Inclusivamente algumas agências mundiais tais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional têm vindo a recomendar o recurso ao Outsourcing pelos seus países membros como forma de aumentar a eficiência e eficácia dos governos.

Paralelamente ao sector privado, cujo objectivo é aumentar o lucro através da minimização dos custos fixos, também o sector público pretende através do Outsourcing maximizar a sua capacidade de prestar serviços públicos e maiores benefícios aos cidadãos.

Os principais serviços que os governos contratam a fornecedores externos são:

- a) Gestão de Dados
- b) Gestão de Infraestruturas
- c) Gestão e Desenvolvimento de Aplicações
- d) Contacto de Suporte ao Cliente

O Outsourcing no sector público constitui uma importante oportunidade para prestadores dos serviços acima mencionados que ao assinarem contratos plurianuais com os governos podem assegurar o futuro da sua empresa para o período de cinco ou até dez anos.

Contudo esta oportunidade não está ao alcance de qualquer fornecedor externo pois é necessária uma empresa com uma elevada dimensão que possa assegurar a prestação do serviço contratado.

Alguns desses grandes prestadores de serviços são a Northrop Grumman, a IBM, a ACS, a CSC, a TCS, a Unisys e a EDS que possuem contratos milionários com os governos de vários países.

A figura seguinte apresenta os maiores contratos de Outsourcing no sector público actualmente em vigor destacando os contratos milionários da Northrop Grumman com o Estado da Virginia nos EUA e da IBM e ACS com o Estado do Indiana nos EUA:

Figura 9

Maiores Contratos de Outsourcing Governamentais in Mutiangpili (2010)

Contratantes	Valor e Duração	Serviços	Departamentos /Agências Envolvidas
Estado da Virgínia – Northrop Grumman	2 biliões de dólares americanos para 10 anos (2005)	Gestão de Infraestruturas e Contacto Suporte	Sistemas de Tecnologia de Informação e Infraestrutura das agências do Estado da Virgínia.
Estado do Indiana – IBM e ACS	1,16 biliões de dólares americanos para 10 anos (2006)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados e Contacto Suporte	Medicaid, Assistência temporária para famílias carentes.
Estado da Georgia - IBM	873 milhões de dólares americanos para 8 anos (2009)	Gestão de Infraestruturas	Sistemas de Tecnologia de Informação e Infraestrutura das agências do Estado da Georgia.
Estado da Carolina do Norte - CSC	265 milhões de dólares americanos para 7 anos (2009)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados	Departamento de Saúde e Serviços Humanos e Sistema de Informação da Medicaid.
Governo Federal Americano - Unisys	428 milhões de dólares americanos para 3 a 10 anos (2009)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados e Gestão de Infraestruturas	Departamento de Defesa Nacional.
Governo da Cidade de Santa Clara (Califórnia) - Unisys	20 milhões de dólares americanos para 5 anos (2009)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados, Contacto Suporte e Gestão de Infraestruturas	Departamentos Administrativos da Cidade
Governo do Reino Unido - CSC	2,4 biliões de dólares americanos por 10 anos (2003)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações e Gestão de Dados	UK Royal Mail Group (uma sociedade por quotas da posse do governo).
Governo do Reino Unido - TCS	899 milhões de dólares americanos por 10 anos (2010)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações e Gestão de Dados	Autoridade de Entrega de Contas Singulares e Fundo de Poupanças dos Empregados do Estado
Governo do Reino Unido - CSC	570 milhões de dólares americanos por 10 anos (2009)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados, Contacto Suporte e Gestão de Infraestruturas	Serviço de Identidade e Passaporte do Reino Unido
Governo do Reino Unido - IBM	397 milhões de dólares americanos por 10 anos	Gestão de Dados	Substituição do sistema de impressões digitais da agência de fronteira do Reino Unido
Governo Indiano – TCS	329 milhões de dólares americanos valor máximo (2008)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados e Gestão de Infraestruturas	Projecto Passaporte Seva do Ministério dos Negócios Estrangeiros
Governo Australiano – EDS	604 milhões de dólares americanos extensão contrato até 2012 (contrato original 2000-2010)	Gestão de Infraestruturas	Autoridade Tributária Australiana
Governo Australiano – Unisys	39,7 milhões de dólares americanos extensão contrato até 2013 (contrato original de 2007)	Gestão e Desenvolvimento de Aplicações, Gestão de Dados, Contacto Suporte e Gestão de Infraestruturas	Departamento Australiano de Imigração e Cidadania



## **2.9 Risco em Outsourcing**

Os riscos associados ao Outsourcing decorrem essencialmente da ocorrência das desvantagens anteriormente referidas.

Segundo Earl (1996), entre os riscos associados ao Outsourcing destacam-se:

1 – A possibilidade de o subcontratado ser menos eficaz e eficiente que o subcontratante.

2 – A falta de experiência do pessoal do subcontratado. Muitas vezes, o pessoal que desempenha as actividades no subcontratado é aquele que foi transferido do subcontratante. Tratando-se de grandes negócios, para os quais o subcontratado não disponha internamente dos recursos humanos necessários, este irá procurá-los no mercado.

3 – Incerteza relativamente à evolução do negócio. Risco relacionado com a formalização de um negócio a concretizar ao longo de um período futuro, num contexto em permanente mutação.

4 – Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional da empresa subcontratante, bem como a diminuição da sua capacidade criativa e inovadora.

5 – O perigo de o Outsourcing se tornar no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação ou gerar conflitos entre as várias partes envolvidas.

6 – Os custos ocultos. Estes devem-se essencialmente à não consideração dos custos não inventariados; e os respeitantes à não definição exacta, pormenorizada e apriorística do tipo de serviços requeridos e respectivo nível de desempenho, e da necessidade da extensão ou redução dos serviços a prestar pelo subcontratado, em resposta a alterações no meio envolvente.

7 - O “fuzzy focus”, que Earl (1996) assimila à tendência da gestão em considerar o Outsourcing como um fim em si mesmo, e não como um meio de facilitar a implementação da estratégia e de permitir à organização a concentração dos seus recursos onde detenha vantagens competitivas.

## 2.10 Ferramentas de Gestão para a Mudança

### 2.10.1 Benchmarking

“Benchmarking” consiste no processo sistemático e metodológico de pesquisa e análise do mercado, orientado para os produtos, serviços, processos e práticas de outras empresas, que habitualmente são líderes.

Na procura de uma melhoria contínua, um número cada vez maior de organizações está a utilizar o “benchmarking” para que este lhes forneça uma medida objectiva de desempenho.

Karlof e Ostblom (1996), distinguem três tipos fundamentais de “benchmarking”:

a) “Benchmarking” interno

É orientado para o interior da própria organização. Tem como objectivo a comparação interdepartamental e o ensaio para a comparação com o exterior.

b) “Benchmarking” externo

É orientado para o exterior da organização. Tem como objectivo a comparação com as “performances” e as práticas de organizações similares.

c) “Benchmarking” funcional

É orientado para a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho com os das empresas líder, independentemente do respectivo ramo de actividade. Tem como objectivo identificar a “performance” líder.

Tradicionalmente, o “benchmarking” não se associava ao Outsourcing, mas actualmente é frequentemente utilizado, traduzindo-se num forte motivo de recurso ao Outsourcing.

No entanto existe um passo intermédio, que consiste na realização de comparações da forma como as actividades se desempenham dentro da própria empresa, com a forma como essas actividades são efectuadas pelas outras empresas.

Segundo Camp (1993), este processo de comparação tem os seguintes pressupostos:

1 – Diagnóstico ou análise interna, orientado para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e para a definição de medidas de desempenho crítico.

2 – Identificação dos “benchmarks”, ou seja, das empresas em relação às quais o desempenho vai ser comparado. Estas empresas são normalmente líderes de mercado ou concorrentes directos.

3 – Por último, através dos dados provenientes do diagnóstico interno e externo, e particularmente dos pontos fracos e fortes da própria empresa e dos “benchmarks” e seus respeitantes níveis de desempenho, procede-se à sua comparação.

Com todo este processo, não se pretende copiar as melhores práticas, mas sim tentar entender qual a razão que leva os líderes ou concorrentes directos a serem melhores do que a empresa.

Existem duas razões básicas que levam ao uso do “benchmarking” em contratos de Outsourcing.

A primeira razão é o facto do “benchmarking” fornecer um método objectivo de estabelecimento de níveis de preço e serviço numa relação a longo prazo entre o parceiro de Outsourcing e a empresa contratante.

As empresas contratantes possuem a obrigação de compreender o investimento exigido pelo seu parceiro, quer através do investimento inicial de tempo, capital e recursos humanos, quer através da aquisição do conhecimento do negócio.

Por sua vez, os parceiros de Outsourcing, possuem a obrigação de compreender os riscos tomados pelas empresas contratantes, ao confiarem o seu negócio, assim como a necessidade por parte das contratantes de excelência e honestidade no serviço prestado.

O “benchmarking” oferece uma forma efectiva de acesso a informação objectiva e de confiança, para que cada parte envolvida possa compreender cada um destes factores.

Segundo Rodrigues (1998), “(...) um processo de “benchmarking” permitirá melhorar a organização ao incrementar uma práxis de aprendizagem capaz de ajudar a compreender e a codificar o(s) comportamento(s) de sucesso que em última instância ajudem a criar um estado superior de «organização de aprendizagem»”.

Segundo Karlof e Ostblom (1996), o processo de “benchmarking” compreende cinco fases:

Figura 10

O Processo de “Benchmarking”



Ao identificar os parceiros de “benchmarking” pretende-se encontrar empresas “excelentes”, através das quais se possa adotar constantemente as melhores práticas.

### 2.10.2 Excelência

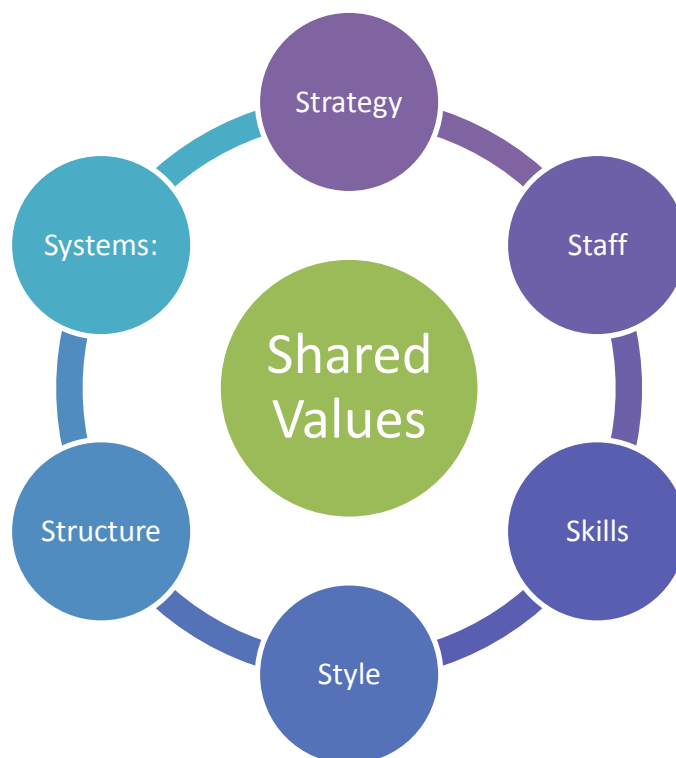
Segundo Bradford e Cohen (1986), a excelência consiste na procura sistemática do alto desempenho ou de níveis superiores de qualidade comparativamente aos da média das organizações.

De acordo com Rodrigues (1998) a excelência deve ser considerada a filosofia geral da gestão.

Esta filosofia foi criada por Peters e Waterman (1995), dois consultores da Mckinsey, que desenvolveram as preocupações da empresa relacionadas com a satisfação dos seus clientes ao criarem uma metodologia de investigação e diagnóstico inovadora, denominada os “sete ésses” da Mckinsey:

Figura 11

*Os Sete S's da Mckinsey*



Considerando estas sete variáveis, os gestores deveriam gerir com eficácia os diferentes aspectos organizacionais:

- a) “Shared Values” (valores partilhados) – é função da gestão de topo, traduzem-se nas crenças da organização e aquilo que a organização representa.
- b) “Strategy” (estratégia) – representa a forma como a organização planeia responder às ameaças e oportunidades do ambiente externo.
- c) “Systems” (sistemas) – sistemas e processos que apoiam a estratégia e a estrutura da organização.
- d) “Staff” (pessoas) – procedimentos criados para desenvolvimento de certas capacidades nos funcionários.
- e) “Style” (estilo) – traduz-se na forma como a organização é gerida.
- f) “Structure” (estrutura) – alterações nos processos e na cultura de uma organização implicam mudanças na sua estrutura.
- g) “Skills” (capacidades) – são as competências da organização.

Peters e Waterman (1995) identificaram ainda oito atributos tidos como próprios das companhias excelentes:

- a) Orientação para a acção
- b) Proximidade com o cliente
- c) Autonomia e espírito de empresa
- d) Aposta nos recursos humanos
- e) Criação e mobilização em torno de valores
- f) Centralização na actividade que melhor domina
- g) Simplicidade formal e equipas pequenas de administração
- h) Rigor e flexibilidade em simultâneo

O recurso ao Outsourcing é muitas vezes a melhor forma de garantir a excelência no serviço, elevar padrões de produtividade, eficácia e rentabilidade, de modo a assegurar o foco no "core business" da empresa.

### **2.10.3 Downsizing**

O Downsizing é uma ferramenta de gestão que se traduz numa forma de redução de custos através da extinção ou redução de níveis hierárquicos numa organização.

Tomasko (1993) considera o downsizing como a aplicação dos princípios da arquitectura à reorganização das empresas. Mais detalhadamente, vê a organização como tendo duas arquitecturas que coexistem e dependem uma da outra: a arquitectura da estabilidade e a arquitectura da mudança.

Segundo Tomasko (1993) a arquitectura da estabilidade está representada por alta hierarquia, no entanto quando o negócio sofre quebras devido a forças externas tais como a globalização, a estabilidade torna-se mais um vício do que uma virtude e torna-se necessária a intervenção de uma nova arquitectura: a arquitectura da mudança.

A construção da arquitectura organizacional refere-se às tarefas de redimensionar, redesenhar e repensar.

A redimensão concerne principalmente a eliminação ou redução do trabalho desnecessário através da identificação e selecção cuidada de capacidades e competências.

O redesenho está ligado à construção da estrutura da empresa através da selecção de recursos e sua afectação criteriosa de acordo com princípios de lógica, dimensão e flexibilidade.

O repensar a organização está ligado ao repensar do negócio e da forma de o gerir de modo mais competitivo.

Segundo Alves (1995) o tipo de mudanças prescritas pelo downsizing está relacionado com a redefinição gráfica da organização – organograma – (através do despedimento negociado ou compulsivo de trabalhadores), e a eliminação de infra-estruturas consideradas secundárias, que incrementaram o Outsourcing de determinadas actividades e serviços de apoio.

Conforme Tomasko (1993) o Outsourcing pode ser útil quando as necessidades são temporárias ou cíclicas (...). É indicado quando as tarefas não são críticas para o sucesso competitivo do negócio, o que

permitirá à organização focar-se nas suas competências centrais, críticas ao negócio.

Por outro lado Tomasko (1993) refere ainda que uma competência pode ser tão rara e até impossível de reter internamente, sendo o Outsourcing neste caso a única forma de a obter.

No entanto, de acordo com Rodrigues (1998) os benefícios atribuídos aos programas de downsizing não possibilitaram atenuar a real propensão do conceito, segundo o qual o equilíbrio e os ganhos de produtividade traduziam-se numa clara estratégia de supressão, isto é, fazer mais com menos pessoas e níveis hierárquicos.

#### **2.10.4 Total Quality Management**

Dale (1994) define Total Quality Management como uma “filosofia de gestão que abrange todas as actividades organizacionais, através da qual as necessidades e expectativas dos clientes e da comunidade, bem como os objectivos da organização, são satisfeitos da forma mais eficiente, através da maximização do potencial dos empregados como garantia continuada para a melhoria”.

De acordo com Corredor e Goñi (2011), um dos princípios básicos na aplicação de um sistema de qualidade é ter em mente que as práticas de TQM funcionam como um sistema interdependente que combinado com outros ativos da organização gera vantagem competitiva. A utilização do conceito sistémico na implementação de um projecto de TQM é difícil uma vez que o resultado esperado depende da necessidade de uma profunda transformação na gestão da empresa.

Segundo Dale (1994), as condições necessárias para a implementação com sucesso de um projecto TQM são:

- a) Empenho, compromisso e liderança do processo pela gestão de topo
- b) Criação de uma estratégia de TQM integrada na estratégia global da organização
- c) Alargamento da qualidade dos produtos e serviços ao seu desenho e aos processos da organização



- d) Desenvolvimento de actividades de prevenção de erros
- e) Instituição de procedimentos de garantia de qualidade
- f) Planeamento da abordagem a adoptar
- g) Desenvolvimento da organização e infra-estruturas de suporte à melhoria das actividades
- h) Standardização, sistematização e simplificação do trabalho, instruções e sistemas
- i) Utilização das ferramentas e técnicas para permitir a melhoria do desempenho efectivo das actividades e para aumentar o envolvimento dos empregados e a sua consciencialização para a necessidade de implementação do TQM.
- j) Educação e treino dos empregados
- k) Envolvimento de todos os empregados
- l) Medição, feedback e correcção do desempenho através da sua comparação com resultados de indicadores-padrão internos e externos
- m) Os defeitos resultantes de um processo, nunca devem passar para o processo seguinte.
- n) Os fornecedores e os clientes externos também devem estar integrados no processo de melhoria
- o) Os erros devem ser encarados como oportunidades de melhoria
- p) Valores como honestidade, sinceridade e diligência devem ser uma constante durante todo o processo.

Segundo Santos (1998) o conceito de Total Quality Management relaciona-se com o Outsourcing uma vez que, para que a organização possa atingir a qualidade total, torna-se necessário que este conceito seja adoptado a montante da sua cadeia de valor (pelos seus fornecedores e subcontratados) bem como a jusante (pelos distribuidores ou mesmo pelos clientes finais).

Por outro lado, após implementação da filosofia da qualidade total numa organização, é possível que esta conclua que alguns dos seus processos ou actividades devam ser efectuados através do recurso ao Outsourcing para que possam tornar-se mais eficientes.

### 2.10.5 Just in Time

O Just in Time (JIT) é considerado uma das ferramentas de gestão que contribuiu em grande medida para o milagre industrial japonês.

Segundo Hay (1991), o JIT é uma filosofia de produção, que se traduz num conjunto de princípios e técnicas de organização e logística, que visa a eliminação do desperdício (no processo de produção global), sendo este entendido como sinónimo de qualquer coisa gasta a mais do que o mínimo equipamento, material ou trabalho, absolutamente essenciais à produção.

Na opinião de Hay (1991) a implementação do modelo JIT irá beneficiar as organizações, na medida em que permite:

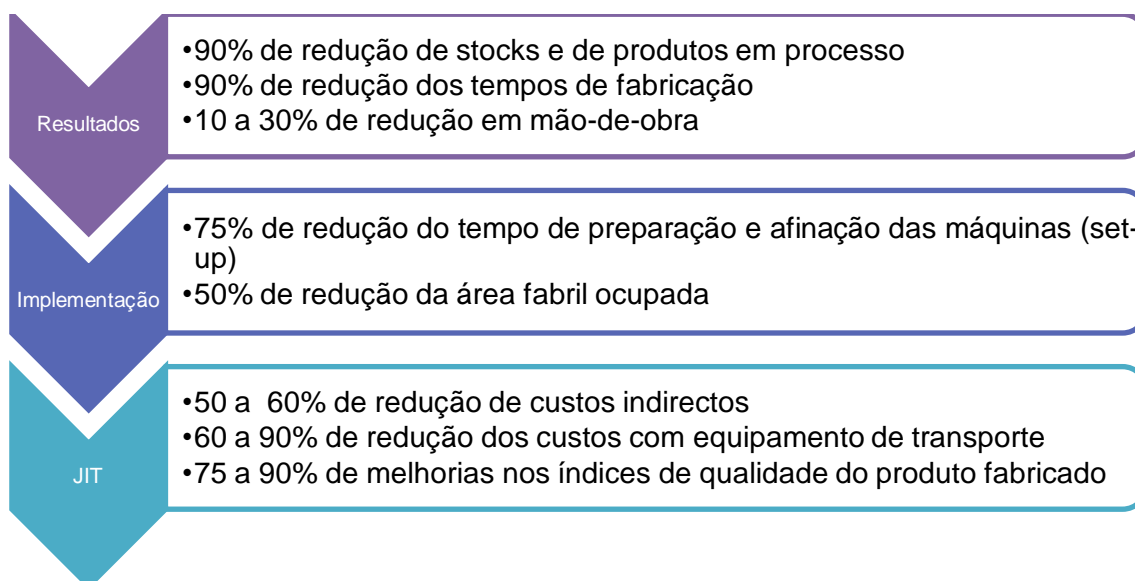
- a) Simplificação de processos (do aprovisionamento à distribuição)
- b) Redução de custos e do lead-time (tempo decorrido entre o início e o fim do processo)
- c) Orientação para a qualidade total.

Inman et al (2011) definem JIT como uma estratégia abrangente que combina os elementos táticos primários do JIT-produção e do JIT-compras para eliminar o desperdício e otimizar os recursos ao longo da cadeia de valor.

Para Alves (1995), os resultados do Just in Time podem ser surpreendentes, podendo representar as melhorias constantes do quadro seguinte:

Figura 12

*Resultados da Implementação de Projectos de Just in Time in Alves (1995)*



Muitas vezes para se conseguir implementar um projecto JIT com sucesso torna-se necessário recorrer ao Outsourcing uma vez que as organizações podem não possuir internamente as competências necessárias à sua concretização.

Neste sentido através da realização de contratos de Outsourcing as organizações podem aceder a conhecimento especializado que lhes permitirá otimizar os processos envolvidos no projecto JIT.

### **2.10.6 Reengenharia**

O termo reengenharia foi introduzido por Hammer em 1990 num artigo publicado na Harvard Business Review intitulado “Re-engineering work: Don’t automate, obliterate”.

Hammer e Champy (1994) definem reengenharia como o “repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visa alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como, custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Stair e Reynolds (2002) veem a reengenharia como o “redesenho de processos, que envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização com o objectivo de melhorar os resultados da empresa”.

Segundo Hammer e Champy (1994) existem quatro palavras-chave quando se fala de reengenharia:

- a) Fundamental – o seu carácter fundamental: “Porque fazemos o que fazemos? E porque o fazemos dessa forma?” (Hammer e Champy, 1994).
- b) Radical – mudar radicalmente ao invés de alterações superficiais: “A redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho” (Hammer e Champy, 1994).
- c) Drástico – resultados drásticos: de acordo com os autores com a reengenharia não se visam obter melhorias marginais, mas sim saltos gigantes (drásticos/dramáticos) na melhoria do desempenho da organização.

d) Processos – “conjunto de actividades inter-relacionadas, desenvolvidas na empresa a partir das quais se obtém um resultado final e que representa a criação de valor para os clientes”. (Alves, 1995).

O Outsourcing pode assegurar a realização de actividades de menor importância que não foram envolvidas no processo de reengenharia, permitindo assim à gestão da empresa focar-se nos processos críticos do negócio.

Numa outra perspectiva, para que um projecto de reengenharia possa ter sucesso torna-se muitas vezes necessário recorrer ao Outsourcing.

Conforme Hammer e Champy (1994) quando as empresas não possuem o know-how necessário à implementação de um projecto de reengenharia torna-se indispensável o recurso a entidades externas através da realização de contratos de outsourcing.

### **2.11 Novas tendências e Perspectivas Futuras**

Através do desenvolvimento conjunto de novas tecnologias e produtos, o Outsourcing torna possível novas sinergias entre as empresas.

Novas tendências tais como parcerias e alianças, estão a expandir oportunidades de forma a obter melhor desempenho financeiro, melhorar a eficácia e valor estratégico, através do Outsourcing.

Actualmente, as organizações necessitam avaliar internamente quem possui as capacidades e características necessárias para liderar. Após uma cuidada consideração, muitas vezes chega-se à conclusão de que é necessária uma nova geração de gestores, cujas responsabilidades são estratégicas.

Para Quélin e Duhamel (2003) o Outsourcing é uma escolha que reside na política da organização e não apenas na estratégia do negócio uma vez que modifica os limites da organização como entidade legal e geralmente envolve tomadas de decisão ao nível da gestão de topo.

O recurso ao outsourcing estratégico significa mudança. E esta mudança está a ocorrer a todos os níveis: em departamentos, em empresas e nos negócios à escala mundial.

Essa mudança é contínua e o Outsourcing torna-se uma ferramenta de gestão essencial nesse processo. Quanto mais for utilizada esta ferramenta, maior será o seu impacto na organização.

Segundo Aalders (2006) o Outsourcing veio para ficar, e as organizações que o utilizarem mais eficazmente usufruirão de maiores benefícios e irão ter maior sucesso nos seus negócios.

A natureza do Outsourcing industrial está também a mudar. Objectivos comuns entre a empresa contratante e o parceiro de Outsourcing são fulcrais ao sucesso de qualquer parceria. Isto significa que ambas as partes contribuem para um processo de acordos consensuais e descobertas mútuas, continuando a desenvolver uma relação laboral baseada em metas comuns.

A transformação criada pelo Outsourcing sinérgico provocou uma nova forma de negociar, isto é, através de parcerias, alianças e relações estratégicas.

Novas associações entre empresas e contratos de alto nível, impulsionam o Outsourcing para uma nova fase, caracterizada por novas tendências. Algumas destas tendências incluem:

- a) Maior complexidade e volume de negócios: cada vez se torna mais difícil para uma empresa não recorrer ao Outsourcing. Muitas empresas não têm capacidade suficiente para ir ao encontro de todas as oportunidades, recorrendo frequentemente aos consórcios e às empresas especializadas.
- b) Relações de mais longo prazo: à medida que o Outsourcing muda de uma forma de controlar os custos para uma forma de melhorar a utilização de activos e o desenvolvimento de serviços estratégicos, as relações crescem para relações de longo prazo. Isto requer maior atenção relativamente à cultura empresarial, liderança, objectivos comuns e visão estratégica.
- c) Iguais benefícios tanto para o fornecedor como para o cliente: neste ponto a comunicação aberta é vital, na medida em que ambas as partes devem identificar e discutir tudo o que se pretende conseguir, devem concordar relativamente a benefícios comuns e seleccionar parceiros com os quais possam trabalhar.
- d) Relações que são como alianças e parcerias: a verdadeira parceria acarreta a ideia de partilha de riscos e recompensas, assim como estratégias mútuas.

Segundo um estudo divulgado pela Workmonk (plataforma mundial de Outsourcing), as principais tendências que irão reflectir-se durante o ano 2012 são as seguintes:

- a) Crescimento BPO (Business Process Outsourcing)

- b) Conexões através de redes sociais
- c) Crescimento das oportunidades de multi-sourcing
- d) Redução do número de contratos de grande dimensão
- e) Novas tipologias de Outsourcing
- f) Crescente preocupação com a questão da segurança e confidencialidade
- g) Outsourcers indianos pretendem fortalecer a sua actividade nos EUA
- h) Oportunidades potenciais de Cloudsourcing
- i) Especialistas em Outsourcing em expansão

## **2.12 O Outsourcing no Sector das Telecomunicações Portugêses**

O sector das telecomunicações está regulamentado por legislação muito pormenorizada, cuja implementação é fiscalizada em Portugal pela ICP – Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM). Paralelamente este sector também está sob vigilância da Autoridade para a concorrência, em harmonia com o contexto de outros países europeus.

Numa entrevista ao “Fórum Empresarial”, o vice-presidente da direcção da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC), falou da evolução do Outsourcing no sector das telecomunicações em Portugal e nas vantagens que as empresas têm ao realizar um contrato de prestação de serviços em Outsourcing. A tendência do mercado é procurar um outsourcer especializado que forneça uma solução integrada.

Segundo o vice-presidente da APDC, todas as grandes empresas da área das telecomunicações e das tecnologias de informação estão a fazer Outsourcing de uma parte dos seus serviços para terceiros.

### **3. Modelo e Metodologia de Investigação**

#### **3.1 Introdução**

Uma vez que se encontra concluída a revisão de literatura, será agora descrito modelo de investigação e as hipóteses de investigação para operacionalização das variáveis que suportam o estudo empírico.

#### **3.2 Objectivo Geral e Modelo Conceptual**

Este estudo pretende abordar o tema do Outsourcing no sector das telecomunicações português.

O efeito do Outsourcing e sua importância como ferramenta competitiva para o desenvolvimento, assim como o atingimento de melhor performance e de melhores resultados em empresas portuguesas que operam no sector das telecomunicações, constitui o objectivo do presente estudo, sendo a investigação orientada pelas seguintes questões centrais:

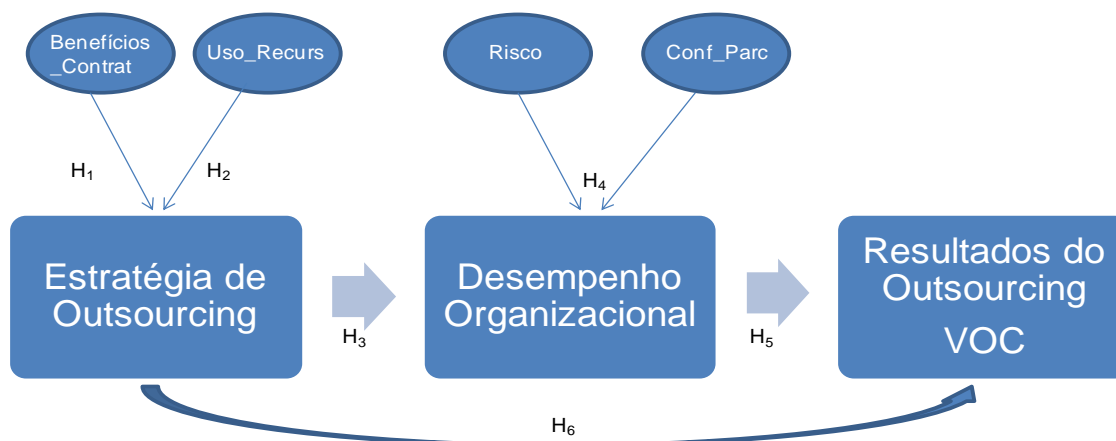
- a) As empresas de telecomunicações portuguesas utilizam o Outsourcing estratégico, como instrumento de vantagem competitiva para atingir maior performance ou desempenho organizacional?
- b) As empresas de telecomunicações portuguesas que utilizam o Outsourcing estratégico observam um melhor desempenho organizacional (maior performance) após sua implementação?

No contexto deste estudo, o Outsourcing é visto como uma ferramenta de competitividade, sendo portanto analisada do ponto de vista estratégico.

Neste ponto é definido o modelo de investigação conceptual que servirá de base para o estudo do Outsourcing no sector das telecomunicações português. Ao recorrer ao Outsourcing a empresa pode adquirir vantagem competitiva através das decisões de gestão estratégica que esta ferramenta coloca ao dispor dos gestores.

Figura 13

Modelo Conceptual de Análise adaptado de Kang et al (2012)



A figura anterior representa o modelo conceptual de análise desenvolvido concebido no âmbito deste trabalho para operacionalização das variáveis inerentes ao estudo do tema proposto o qual se divide em três sub-modelos:

- a) Estratégia de Outsourcing
- b) Desempenho Organizacional
- c) Resultados do Outsourcing

Por forma a validar este modelo conceptual de análise foram definidas hipóteses de investigação que serão testadas através de análises consideradas mais adequadas.

O modelo conceptual de análise foi estudado através de sub-modelos submetidos à regressão linear múltipla das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Os constructos basearam-se num questionário elaborado de acordo com o modelo conceptual de análise.

Para Jiang e Qureshi (2006) o âmbito da pesquisa em Outsourcing deve ser identificado por meio de determinantes do Outsourcing, do processo de Outsourcing e de resultados do Outsourcing, que se assemelha ao modelo proposto neste estudo.



### **3.3 Hipóteses de Estudo**

As hipóteses de estudo foram desenvolvidas de acordo com o modelo conceptual apresentado no ponto anterior, que se subdivide em três sub-modelos:

#### **1º Sub-modelo: sub-modelo da estratégia de recurso ao Outsourcing:**

**H<sub>1</sub>:** Os benefícios da contratante influenciam positivamente a estratégia de outsourcing?

**H<sub>2</sub>:** O grau de liberalização de recursos influencia positivamente a estratégia de outsourcing?

#### **2º Sub-modelo: sub-modelo do desempenho organizacional:**

**H<sub>3</sub>:** A estratégia de outsourcing influencia positivamente o desempenho organizacional?

**H<sub>4</sub>:** A relação com o parceiro influencia positivamente o desempenho organizacional?

#### **3º Sub-modelo: sub-modelo dos resultados do Outsourcing (Performance):**

**H<sub>5</sub>:** O desempenho organizacional tem um impacto positivo na vantagem da organização relativamente à concorrência?

**H<sub>6</sub>:** A estratégia de outsourcing tem um impacto positivo na vantagem da organização relativamente à concorrência?

### 3.4 Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis foi baseada nos itens utilizados por Paredes (2007) e por Santos (1998) com algumas adaptações.

As variáveis foram medidas através de uma escala de Likert. Segundo Poynter (2010) a escala de Likert é um tipo de escala psicométrica normalmente usada nos estudos de mercado quantitativos.

Os itens do questionário foram submetidos a uma análise de fiabilidade e após a sua refinação os itens finais que compõem cada uma das variáveis do modelo conceptual de análise são os seguintes:

#### **Benefícios da Contratante**

Esta dimensão engloba três itens que procuram medir quais os principais benefícios que as empresas procuram obter através do recurso ao Outsourcing.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 1

*Constructos de “Benefícios da Contratante”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
2.3	Acesso a recursos não existentes na empresa
2.4	Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços
2.5	Maior produtividade

#### **Uso de Recursos**

Esta dimensão engloba três itens e pretende medir qual o grau de liberalização de recursos da empresa ao recorrer ao Outsourcing.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 2

*Constructos de “Uso de Recursos”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
6.1	O recurso ao Outsourcing dispensa o investimento em instalações
6.3	O recurso ao Outsourcing dispensa a utilização de tecnologia de informação
6.5	O recurso ao Outsourcing dispensa a busca de conhecimento especializado

**Estratégia de Outsourcing**

Esta dimensão engloba três itens e pretende avaliar o carácter estratégico do recurso ao Outsourcing.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 3

*Constructos de “Estratégia de Outsourcing”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
3.2	A empresa prefere contratos de Outsourcing de longa duração e possui um vínculo forte com o seu parceiro
10.1	O parceiro de Outsourcing tornou-se muito importante para a empresa, assumindo uma parte significativa da cadeia de valor da empresa
10.3	A empresa mantém contratos de longa duração com o seu parceiro.

## Risco

Esta dimensão engloba três itens e procura avaliar qual o nível de monitorização efectuado pela empresa ao seu parceiro de Outsourcing, o que se traduz no grau de risco existente para a empresa contratante.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Nunca) a 5 (Muito Frequentemente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 4

### *Constructos de “Risco”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
4.1	A empresa visita as instalações do seu parceiro de Outsourcing para analisar as suas condições de prestação de serviços
4.2	A empresa impõe ao seu parceiro níveis mínimos de resultados revistos regularmente
4.3	A empresa detalha as actividades do seu parceiro de Outsourcing com o intuito de facilitar a monitorização

## Confiança no Parceiro

Esta dimensão engloba quatro itens e procura avaliar o grau de confiança que a empresa contratante deposita no seu parceiro de Outsourcing.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 5

*Constructos de “Confiança no Parceiro”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
5.2	Os parceiros de Outsourcing cumprem os prazos estipulados.
5.5	Os parceiros de Outsourcing cumprem escrupulosamente as condições contratadas com a empresa
7.1	O parceiro de Outsourcing conhece bem os produtos e serviços da empresa
7.2	O parceiro de Outsourcing partilha os valores e ética da empresa

### **Desempenho Organizacional**

Esta dimensão engloba cinco itens e pretende medir o grau de contribuição do Outsourcing no desempenho económico-financeiro da empresa.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Muito abaixo do esperado) a 5 (Muito acima do esperado), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 6

*Constructos de “Desempenho Organizacional”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
8.1	Aumento do lucro
8.2	Crescimento nas vendas
8.3	Posicionamento no mercado
8.4	Melhoria da qualidade
8.5	Redução de custos

### **Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência (VOC)**

Esta dimensão engloba nove itens e procura avaliar quais as principais vantagens económico-financeiras e competitivas observadas pela empresa sobre os seus concorrentes após ter recorrido ao Outsourcing.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Muito abaixo do esperado) a 5 (Muito acima do esperado), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados:

Tabela 7

*Constructos de “Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”*

<b>Item</b>	<b>Enunciado</b>
9.1	Aumento do lucro
9.2	Crescimento nas vendas
9.3	Posicionamento no mercado
9.4	Melhoria da qualidade
9.5	Redução de custos
9.6	Capacidade de inovação
9.7	Diferenciação de produtos
9.8	Maior capacidade tecnológica
9.9	Notoriedade da marca

### **3.5 Recolha de Dados e Caracterização da Amostra**

Na investigação científica deste trabalho recorreu-se ao envio de questionários para as 25 maiores empresas do sector das telecomunicações português em 2010 através da base de dados fornecida pela Coface para os CAE iniciados pelo código 61 - Telecomunicações.

Os questionários possibilitam obter uma amostra que seja significativa e representativa da população objecto deste estudo. Desta forma considerou-se que a melhor forma de obtenção de dados para a investigação deste trabalho seria através do recurso a questionários.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), o questionário é “um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio.

De acordo com Hyman (1957) para além da função descritiva da acumulação de factos e opiniões expressas, representativas da população alvo, os levantamentos podem ser também uma função explanatória alcançada através de instrumentos, tais como análise simultânea de muitas variáveis e uma análise multidimensional.

O questionário que foi enviado às empresas encontra-se no Anexo I deste trabalho. Trata-se de um questionário conciso que procura ir de encontro aos objectivos deste estudo. O método utilizado na recolha de dados combina a utilização da internet com o e-mail.

Segundo Almeida e Freire (2003) define-se população ou universo como o “conjunto dos indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar o fenómeno”, e amostra como o “conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraído de uma população.

Foram enviados e-mails às 25 empresas maiores empresas do sector das telecomunicações em Portugal, que foram objecto deste estudo e que formam o universo da pesquisa, os quais continham um link para o preenchimento on-line do questionário, que permitiu aos inquiridos uma resposta rápida.

Dos 25 e-mails enviados obtiveram-se passado 1 mês 14 respostas, o que se traduz numa taxa de resposta de 56%.

Estas 14 empresas que operam no sector das telecomunicações português constituem a amostra deste estudo e o seu volume de negócios referente ao ano 2010, conforme estudo publicado pela Anacom, representa cerca de 4,14% do PIB Português em 2010.

Para caracterizar as empresas respondentes, foi utilizado o Anuário das empresas do sector das telecomunicações em actividade, divulgado pela Anacom (Autoridade Nacional das Comunicações) em Junho de 2011, com dados reportados a 31 de Dezembro de 2010.

O número de trabalhadores das empresas inquiridas variou entre um mínimo de 14 a um máximo de 5833 trabalhadores, todavia metade das empresas

empregava menos de 255 trabalhadores ( $P_{50}$ ). Relativamente ao volume de negócios das empresas 57,1% (N=8) tinha um volume de negócios inferior a 150M, enquanto um volume de negócios superior a 1500 M apenas representava 7% (N=1) das empresas.

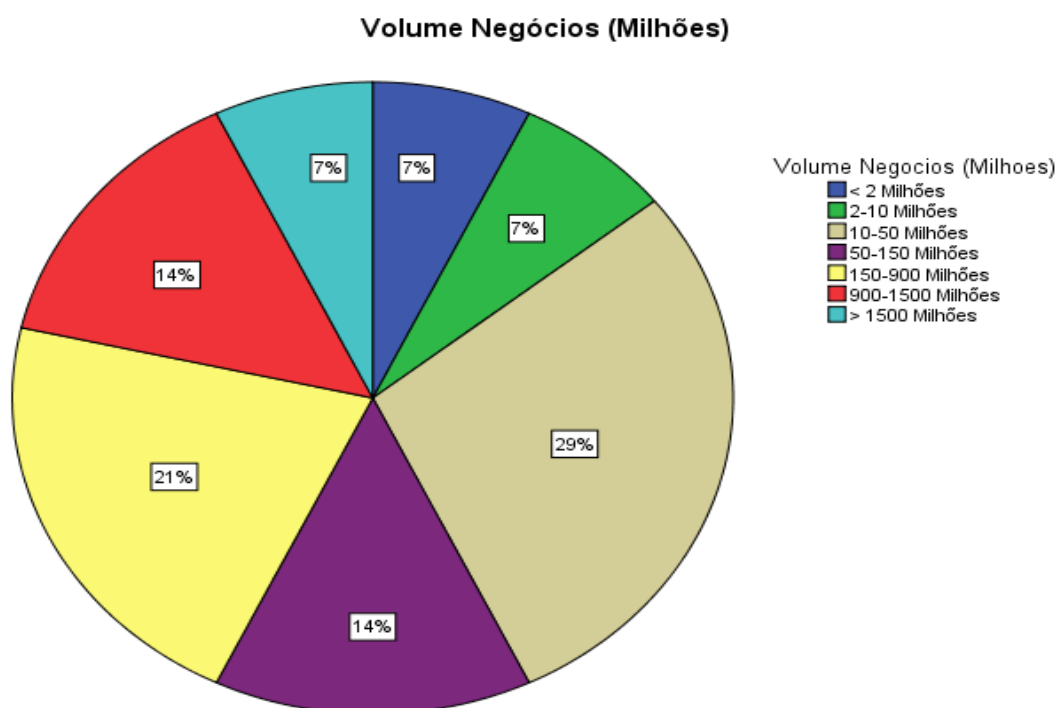
Tabela 8

*Caracterização da Amostra*

		Número de Trabalhadores	Volume de Negócios
N	Casos válidos	14	14
Média		788,93	495M
Desvio Padrão		1519,83	615M
Mínimo		14	1,7M
Máximo		5833	1797M
Percentil	25	48	2,4M
	50	255	128M
	75	835	925M

Figura 14

*Volume de Negócios em Milhões de Euros*





### **3.6 Metodologia de Análise**

Foi efectuada a análise de consistência interna dos itens, tendo sido utilizado o teste Alfa de Cronbach, cuja interpretação é a seguinte: se o indicador for inferior a 0,7 é fraco, superior a 0,7 é razoável, se for superior a 0,8 é bom e se for superior a 0,9 é excelente (Pestana e Gageiro, 2003).

De seguida cada um dos sub-modelos de investigação foi submetido à Análise de Regressão Linear Múltipla, para conhecermos o sinal de cada coeficiente (coeficientes de regressão parciais) e o impacto de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente.

A análise de regressão linear múltipla permite conhecer as correlações entre as diferentes variáveis por forma a que se conheçam os efeitos directos de um conjunto de variáveis independentes (X) sobre a variável dependente (Y). Em cada modelo é analisada a capacidade explicativa através da medida  $R^2$  ou  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinação ajustado), atendendo às variáveis que vão sendo consideradas.

## 4. Estudo Empírico e Análise de Resultados

### 4.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos do estudo empírico realizado, com o objectivo de testar as hipóteses que foram formuladas no capítulo anterior conforme revisão de literatura efectuada.

Na análise dos dados recorreu-se ao *software* de estatística SPSS (*Statistical Package Social Science*) versão 20.0 e os procedimentos adoptados incluíram:

- a) cálculo de medidas de tendência central e dispersão (médias, variâncias e desvios padrão);
- b) análise de distribuição de frequências;
- c) análise de fiabilidade;
- d) testes não-paramétricos (regressão linear múltipla);
- e) cálculo de medidas de associação entre duas variáveis (correlação).

### 4.2 Análise Descritiva

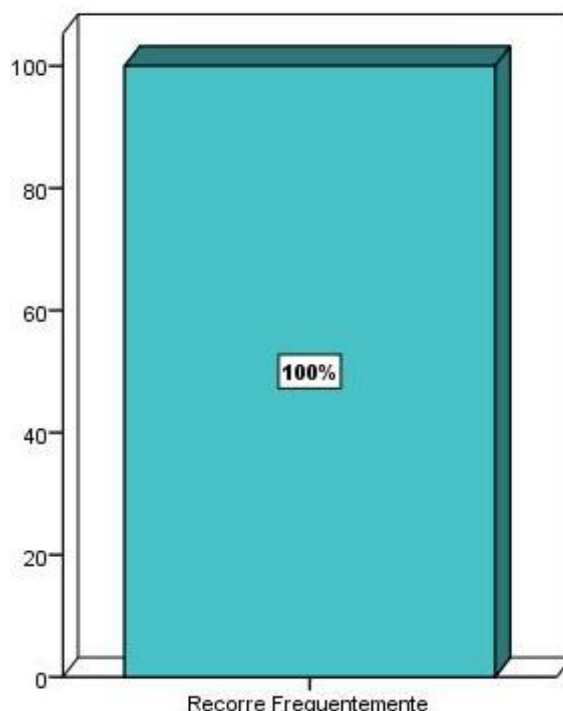
Segundo Hill e Hill (2005) as estatísticas preliminares são principalmente estatísticas descritivas e devem ser calculadas pois ajudam a familiarização com os dados da amostra, sugerindo por vezes hipóteses adicionais e permitem a descrição das características básicas da amostra no relatório da investigação, o que possibilita obter uma perspectiva útil sobre a natureza da amostra e da investigação.

#### 4.2.1 Frequência de Recurso ao Outsourcing

Na resposta ao questionário, a totalidade das empresas inquiridas tinha uma taxa de recurso muito frequente ao Outsourcing de 100%.

Figura 15

*Taxa de Recurso ao Outsourcing*



#### 4.2.2 Motivos de Recurso ao Outsourcing

A análise das frequências das respostas dadas à pergunta 2 - “Quais os motivos que levaram a empresa a recorrer ao Outsourcing”, constituída por 6 itens, permitiu concluir que os motivos “*Focus no Core Business*”; “Redução de Custos” e “Acesso Recursos não existentes na Empresa” obtiveram uma concordância mais elevada na escala de resposta de respectivamente 57,1%; 85,7% e 57,2%. Os restantes motivos assinalados pelas empresas para recorrer ao Outsourcing (“Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços”; “Maior Produtividade” e “Redução das necessidades de conhecimento especializado”) registaram níveis de discordância na escala de resposta elevados de respectivamente 57,2%, 57,2% e 78,6%.

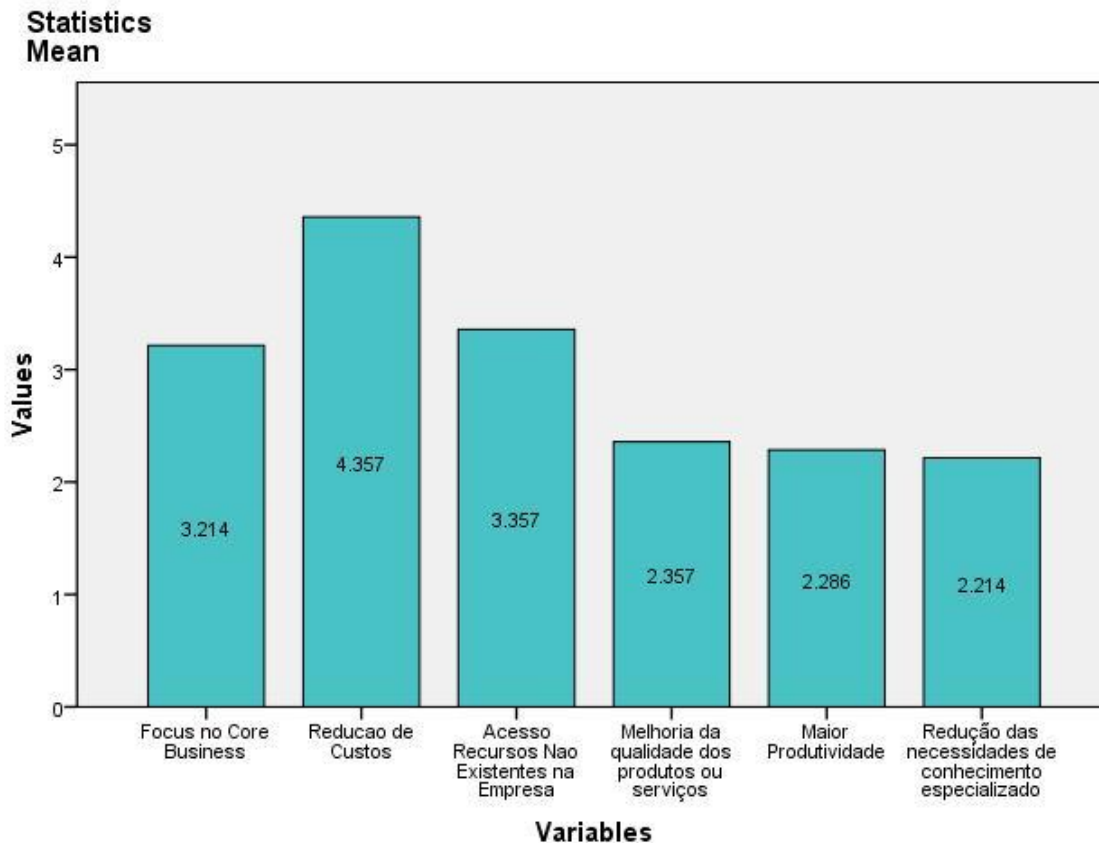
Tabela 9

Análise Descritiva dos Motivos de Recurso ao Outsourcing

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Focus no Core Business	14	0	3.2143	1.47693
Reducao de Custos	14	0	4.3571	.74495
Acesso Recursos Nao Existentes na Empresa	14	0	3.3571	1.21574
Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços	14	0	2.3571	1.21574
Maior Produtividade	14	0	2.2857	.72627
Redução das necessidades de conhecimento especializado	14	0	2.2143	1.25137

Figura 16

Motivos de Recurso ao Outsourcing



O Focus no Core Business, a Redução de Custos e o Acesso a Recursos não existentes na Empresa são os factores que mereceram mais destaque.

#### 4.2.3 Vínculo com o Parceiro

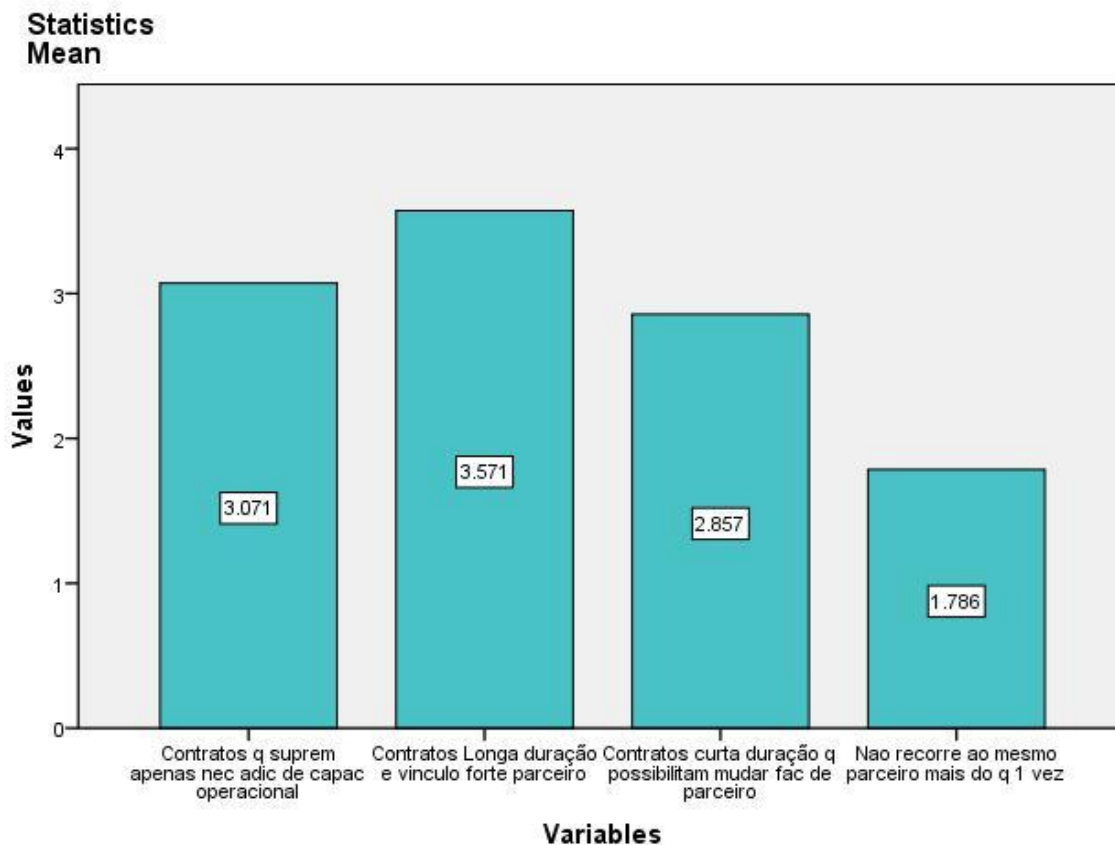
A análise das frequências relativamente à pergunta 3- “Classifique o tipo de vínculo entre a empresa e o seu parceiro de Outsourcing” revelou que existia um predomínio de respostas do tipo concordante no item “contratos de longa duração e vínculo forte com o parceiro” (N=8; 67,2%).

Tabela 10

##### *Análise Descritiva do Tipo de Vínculo*

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Contratos que suprem apenas necessidades adicionais de capacidade operacional	14	0	3.0714	1.43925
Contratos Longa duração e vínculo forte parceiro	14	0	3.5714	.93761
Contratos curta duração que possibilitam mudar facilmente de parceiro	14	0	2.8571	1.40642
Não recorre ao mesmo parceiro mais do que uma vez	14	0	1.7857	.69929

Figura 17  
 Tipo de Vínculo



Conclui-se que a maioria das empresas respondentes indicou preferir contratos de longa duração, o que indica possuírem um vínculo forte com o parceiro que poderá originar a formação de vínculos de dependência.

#### 4.2.4 Risco Associado

A análise das respostas dadas pelas empresas inquiridas à pergunta 4 do questionário “Qual o nível de monitorização efectuada pela empresa ao seu parceiro de Outsourcing?”, demonstrou que apenas o item “visita as instalações do parceiro para analisar as suas condições de prestação de serviços” obteve um predomínio de respostas discordantes (N=6; 42,9%).

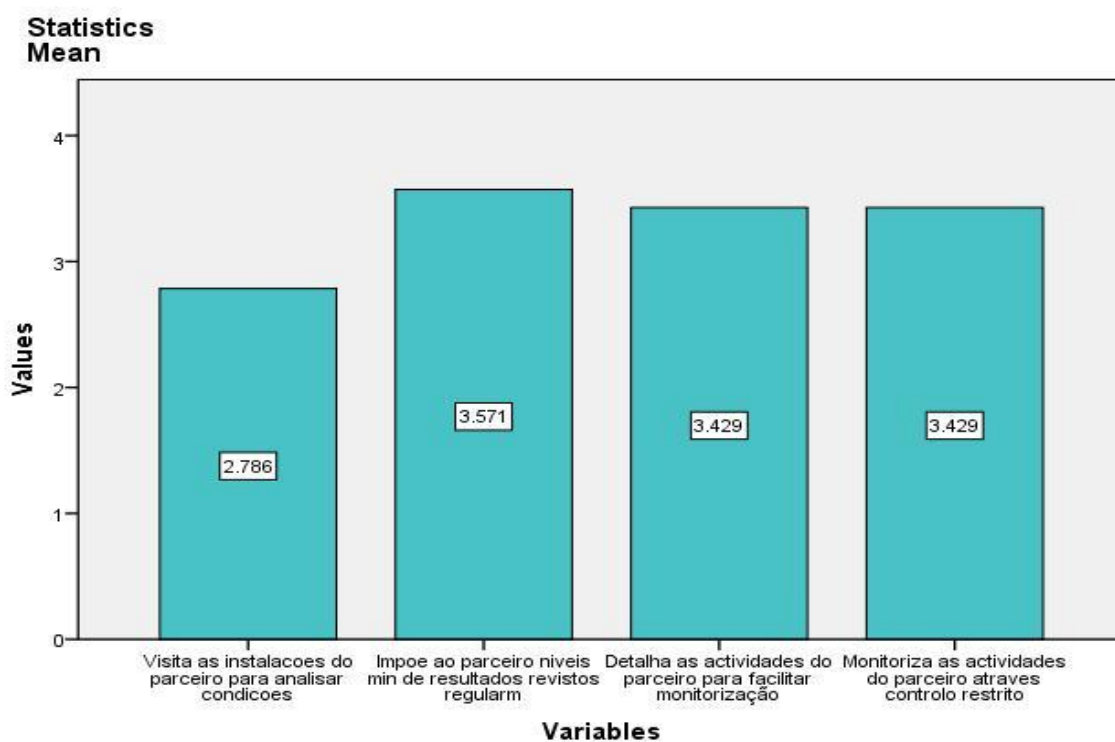
Tabela 11

Análise Descritiva do Risco Associado

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Visita as instalações do parceiro para analisar condições	14	0	2.7857	1.12171
Impõe ao parceiro níveis mínimos de resultados revistos regul	14	0	3.5714	1.22250
Detalha as actividades do parceiro para facilitar monitorização	14	0	3.4286	1.15787
Monitoriza as actividades através de um controlo restrito	14	0	3.4286	.64621

Figura 18

Risco Associado



Pode concluir-se que existe um controlo razoável na relação existente entre a empresa o que traduz um risco associado reduzido.

#### 4.2.5 Incerteza na Relação com o Parceiro

A análise das respostas dadas pelas empresas à questão 5 “ Qual o feedback da empresa relativamente ao seu parceiro de Outsourcing?”, revelou que à excepção do item “Parceiros tem de ser substituídos regularmente” que obteve uma frequência de respostas elevada na porção discordante da escala de resposta apresentada (N=8; 57,2%), os restantes itens obtiveram frequências de respostas elevadas na porção concordante da escala de resposta.

Tabela 12

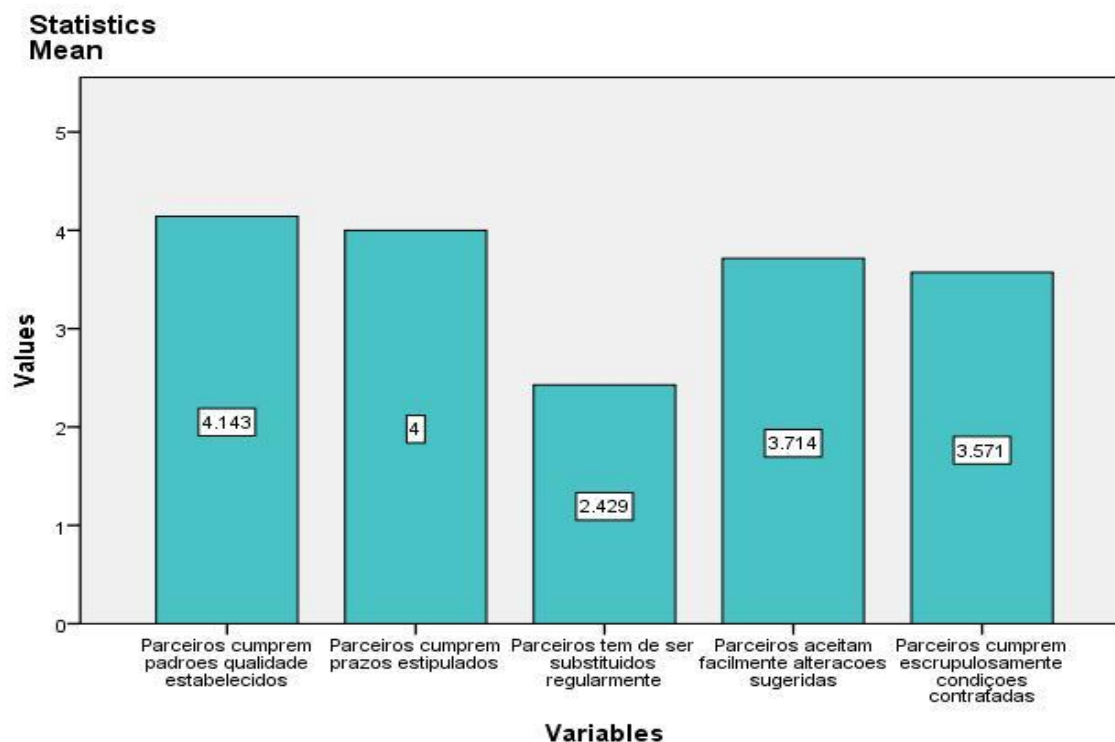
*Análise Descritiva da Incerteza na Relação com o Parceiro*

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Parceiros cumprem padroes qualidade estabelecidos	14	0	4.1429	.66299
Parceiros cumprem prazos estipulados	14	0	4.0000	.39223
Parceiros tem de ser substituidos regularmente	14	0	2.4286	.93761
Parceiros aceitam facilmente alteracoes sugeridas	14	0	3.7143	.72627
Parceiros cumprem escrupulosamente condicoes contratadas	14	0	3.5714	.75593



Figura 19

*Incerteza na Relação com o Parceiro*



Pode concluir-se que a maioria das empresas indicou que o seu parceiro cumpre os padrões de qualidade estabelecidos e os prazos estipulados, o que revela que a empresa contratante possui uma relação estável com o seu parceiro.

#### 4.2.6 Uso de Recursos

Na análise de frequências observou-se que as empresas inquiridas responderam concordantemente aos itens “dispensa o investimento em instalações”, “dispensa a aquisição de equipamento adicional” e “a dispensa ou realocação de pessoal administrativo e operacional” quando questionadas acerca do grau de liberalização de recursos da empresa ao recorrer ao Outsourcing (Pergunta 6).

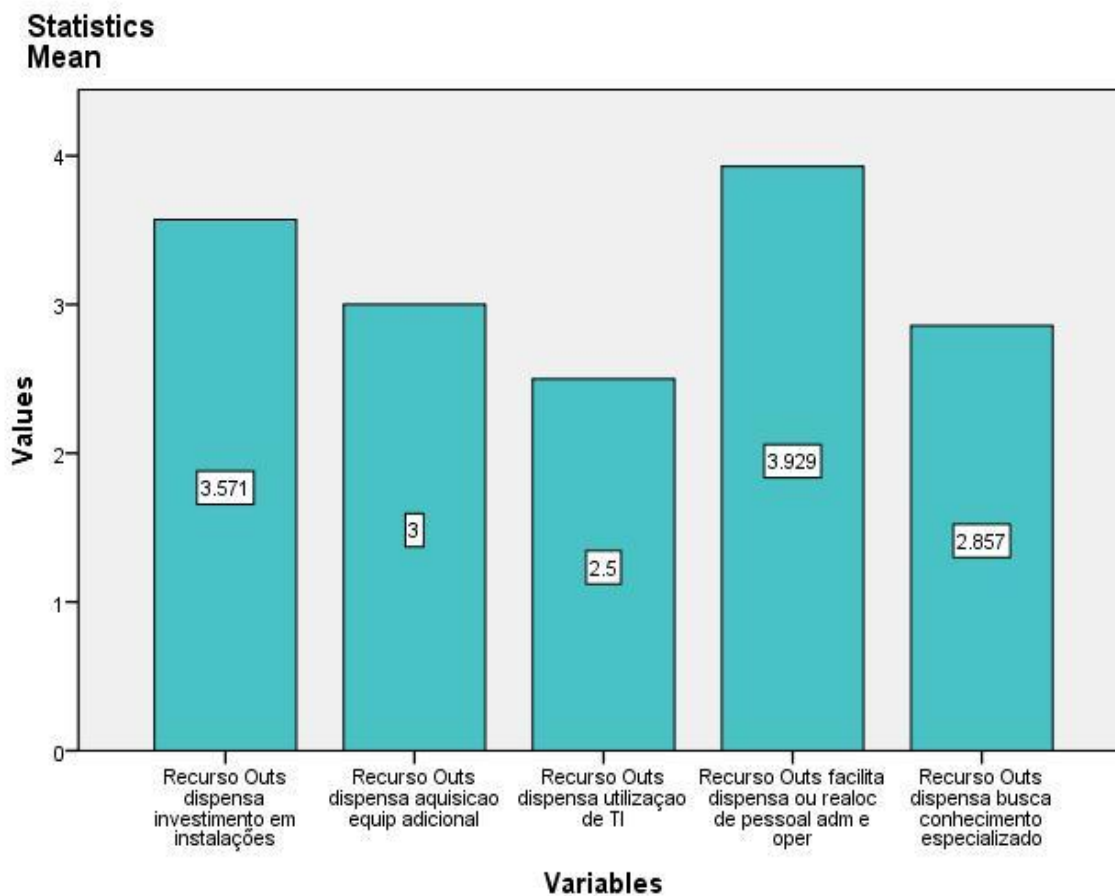
Tabela 13

Análise Descritiva do Uso de Recursos

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Recurso Outsourcing dispensa investimento em instalações	14	0	3.5714	1.28388
Recurso Outsourcing dispensa aquisição equipamento adicional	14	0	3.0000	1.41421
Recurso Outsourcing dispensa utilização de TI	14	0	2.5000	1.09193
Recurso Outsourcing facilita dispensa ou realocação de pessoal administrativo e operacional	14	0	3.9286	.91687
Recurso Outsourcing dispensa busca de conhecimento especializado	14	0	2.8571	1.40642

Figura 20

Uso de Recursos



Existe uma constatação positiva relativamente à liberação dos recursos internos da empresa através do Outsourcing. Somente as respostas relativas à dispensa de utilização de tecnologia da informação e dispensa de busca de conhecimento especializado deixaram de concordar com as assertivas colocadas.

#### 4.2.7 Grau de Confiança no Parceiro

Nos itens da questão “Avaliação por parte da empresa relativamente ao desempenho do seu parceiro de Outsourcing- Questão 7”, observou-se recorrendo à análise de frequências que todos os itens obtiveram respostas que correspondem a níveis de concordância na escala de resposta.

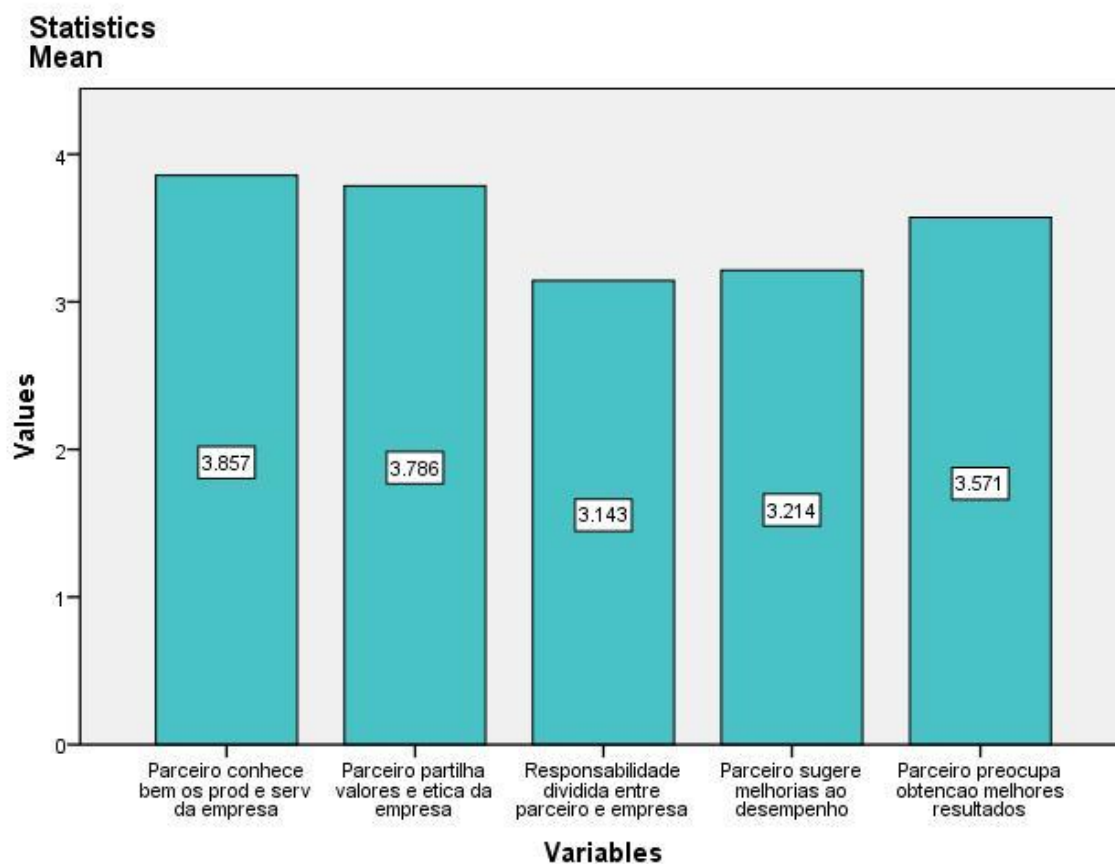
Tabela 14

#### *Análise Descritiva do Grau de Confiança no Parceiro*

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Parceiro conhece bem os produtos e serviços da empresa	14	0	3.8571	.77033
Parceiro partilha os valores e a ética da empresa	14	0	3.7857	.69929
Responsabilidade dividida entre parceiro e empresa	14	0	3.1429	1.35062
Parceiro sugere melhorias ao desempenho	14	0	3.2143	.89258
Parceiro preocupa-se com obtencao de melhores resultados para benefício da empresa contratante	14	0	3.5714	.93761

Figura 21

Grau de Confiança no Parceiro



Pode concluir-se que a empresa deposita um elevado grau de confiança no seu parceiro, uma vez que esta variável apresenta médias elevadas em todos os itens.

#### 4.2.8 Contributo do Outsourcing para o Desempenho Económico-Financeiro da Empresa

As respostas das empresas acerca do contributo do Outsourcing para o desempenho económico-financeiro da empresa, foram mais frequentes nos níveis mais baixos de expectativas na escala de resposta (57,2%; 57,1%) nos itens “crescimento nas vendas” e “posicionamento no mercado”.

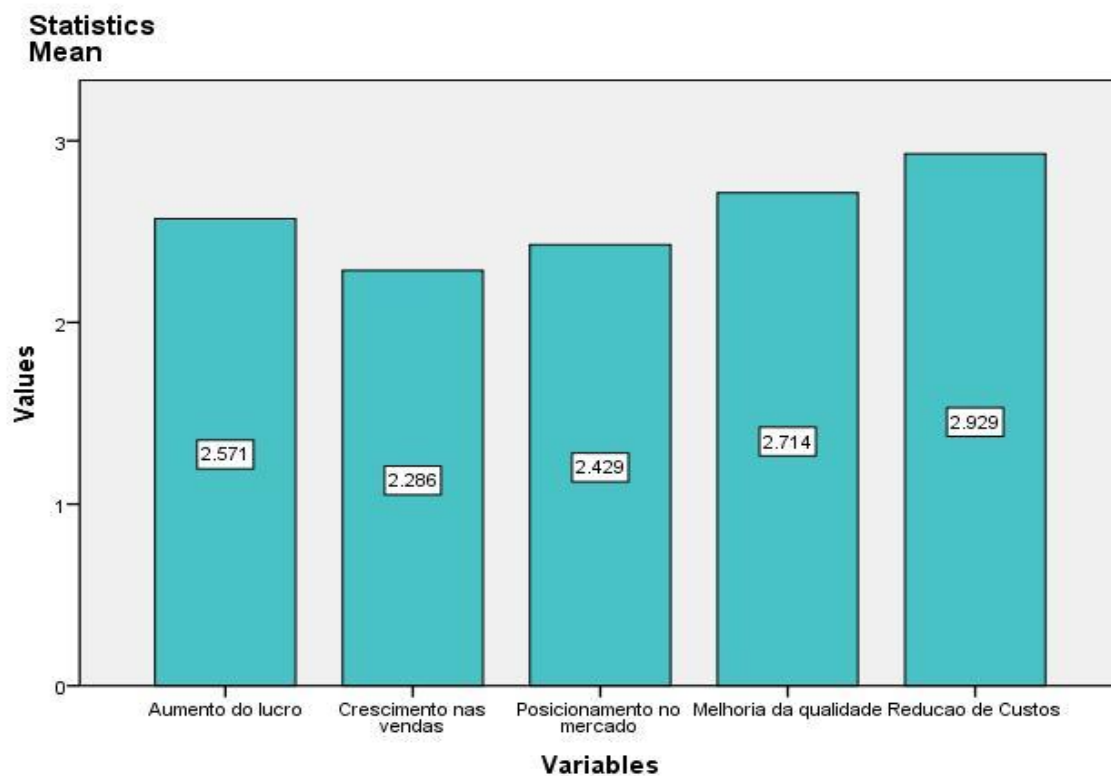
Tabela 15

Análise Descritiva do Contributo do Outsourcing para o Desempenho Económico Financeiro da Empresa

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	N			
	Valid	Missing		
Aumento do lucro	14	0	2.5714	.64621
Crescimento nas vendas	14	0	2.2857	.72627
Posicionamento no mercado	14	0	2.4286	.51355
Melhoria da qualidade	14	0	2.7143	.61125
Reducao de Custos	14	0	2.9286	.61573

Figura 22

Contributo do Outsourcing para o desempenho económico-financeiro da empresa



Pode concluir-se que o contributo do Outsourcing para o desempenho económico-financeiro das empresas inquiridas evidenciou médias reduzidas relativamente à sua expectativa inicial em todos os itens.

#### 4.2.9 Vantagens sobre a Concorrência

As respostas dadas pelas empresas aos itens “crescimento nas vendas”, “posicionamento no mercado” e “capacidade de inovação” revelaram frequências mais elevadas nos níveis a que correspondem menores expectativas, comparativamente aos restantes itens (57,1%; 57,1% e 42,9%).

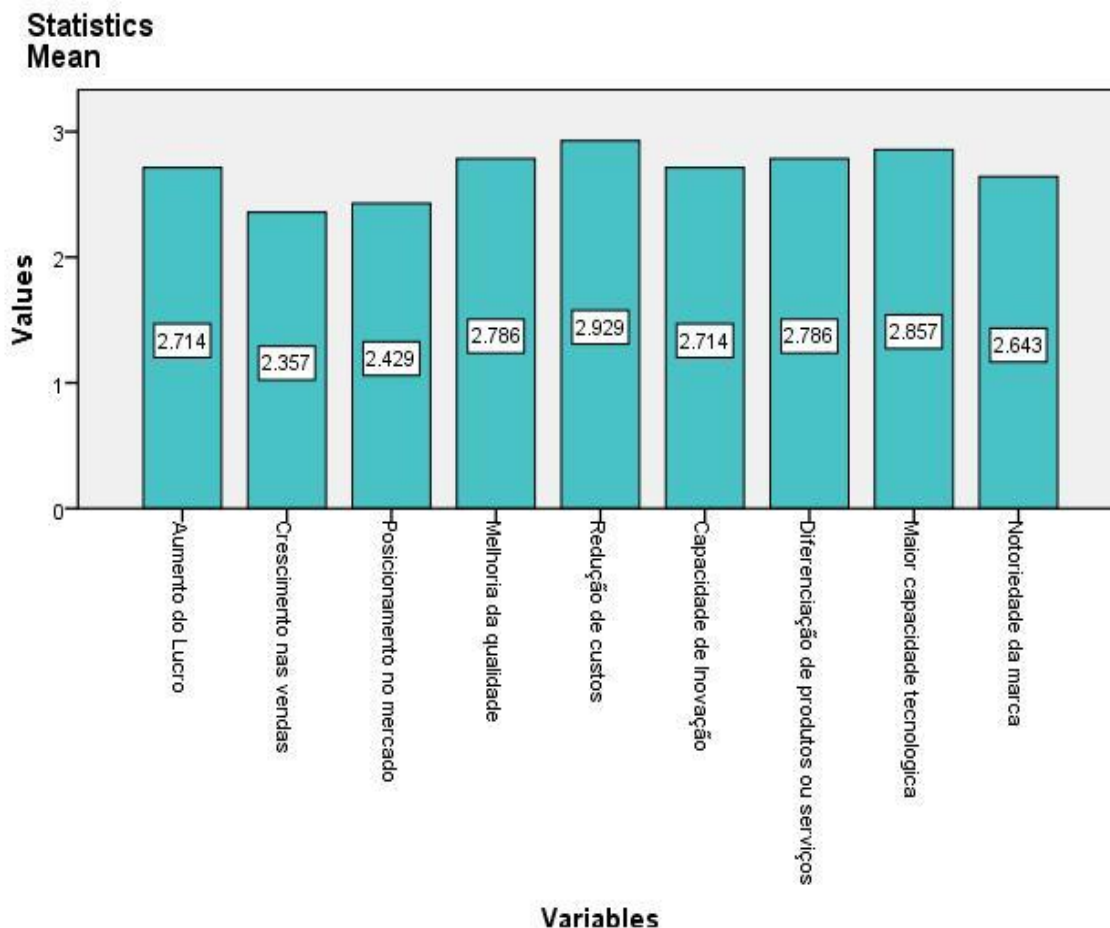
Tabela 16

#### *Análise Descritiva das Vantagens sobre a Concorrência*

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	N			
	Valid	Missing		
Aumento do Lucro	14	0	2.7143	.61125
Crescimento nas vendas	14	0	2.3571	.63332
Posicionamento no mercado	14	0	2.4286	.51355
Melhoria da qualidade	14	0	2.7857	.69929
Redução de custos	14	0	2.9286	.61573
Capacidade de Inovação	14	0	2.7143	.72627
Diferenciação de produtos ou serviços	14	0	2.7857	.69929
Maior capacidade tecnológica	14	0	2.8571	.66299
Notoriedade da marca	14	0	2.6429	.49725

Figura 23

Vantagens sobre a Concorrência



Dois grupos de indicadores aparecem diferenciados quanto ao desempenho esperado: económico-financeiro e diferenciação. O grupo económico-financeiro refere-se aos indicadores aumento do lucro, crescimento nas vendas e redução de custos. O grupo diferenciação reúne os indicadores posicionamento no mercado, melhoria da qualidade, capacidade de inovação, diferenciação dos produtos, maior capacidade tecnológica e notoriedade da marca.

Pode concluir-se que o desempenho esperado por parte das empresas foi inferior aos da concorrência, tanto ao nível dos indicadores económico-financeiros como ao nível dos indicadores de diferenciação.

#### 4.2.10 Carácter Estratégico do Outsourcing

O item “a empresa aumentou Outsourcing actividades primárias” obteve uma frequência mais elevada de respostas nos níveis de discordância (N=6, 42,9%), enquanto as respostas dadas aos restantes itens que compõem a questão 10 obtiveram um predomínio de respostas na porção concordante da escala.

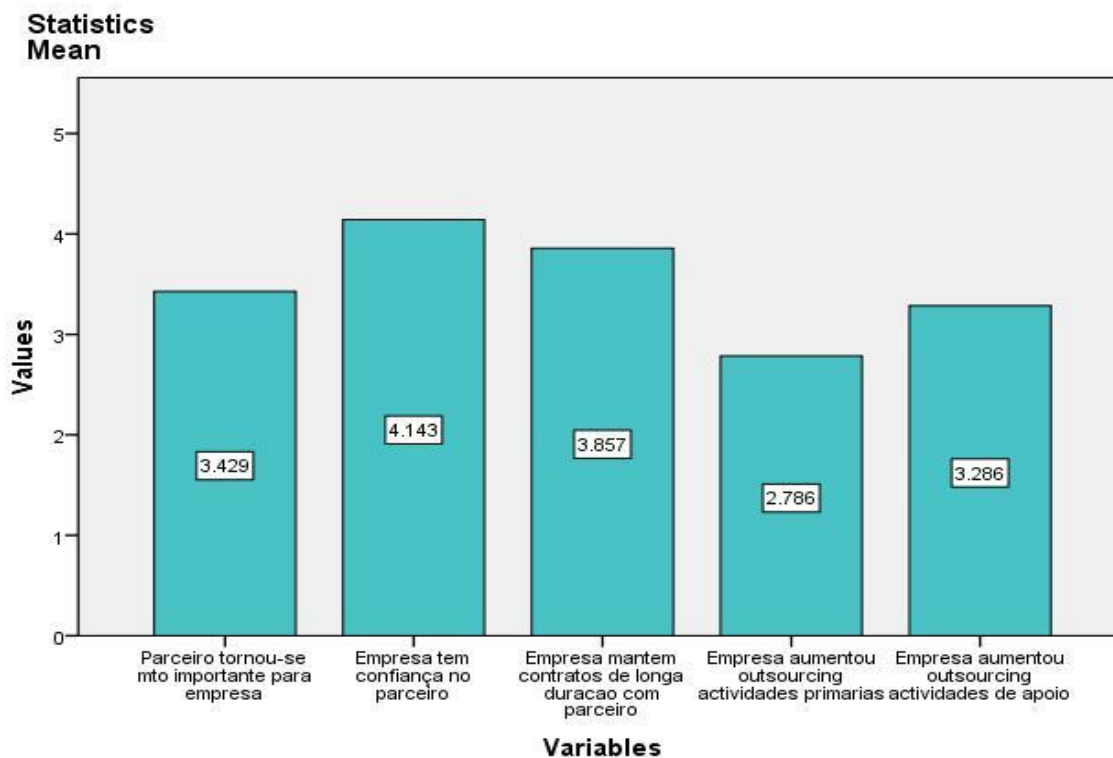
Tabela 17

Análise Descritiva do Carácter Estratégico do Outsourcing

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Parceiro tornou-se muito importante para empresa	14	0	3.4286	.51355
Empresa tem confiança no parceiro	14	0	4.1429	.66299
Empresa mantém contratos de longa duração com parceiro	14	0	3.8571	.66299
Empresa aumentou Outsourcing actividades primárias	14	0	2.7857	1.18831
Empresa aumentou Outsourcing actividades de apoio	14	0	3.2857	.99449

Figura 24

Carácter Estratégico do Outsourcing





Pode concluir-se que a maioria das empresas inquiridas utiliza o Outsourcing com carácter estratégico dadas as médias obtidas nos itens “confiança depositada no parceiro” e “manutenção de contratos de longa duração com o parceiro” serem bastante elevadas.

### 4.3 Análise de Fiabilidade Interna

Conforme referido os itens do questionário foram submetidos a uma análise de fiabilidade interna tendo apenas sido considerados aqueles que contribuíram para um valor do índice de fiabilidade interna (Alpha de Cronback) acima de 70%. Os restantes itens não foram tidos em consideração para a operacionalização das variáveis.

A variável “BENEFÍCIOS DA CONTRATANTE”, formada por três itens foi analisada em termos de consistência, tendo as correlações item-total revelado serem elevadas e positivas entre cada item ( $>0,7$ ). O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,903 considerado excelente.

Tabela 18

*Análise Fiabilidade da variável “Benefícios da Contratante”*

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
2.3	Acesso Recursos não Existentes	0,739	0,903	3
2.4	Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços	0,791		
2.5	Maior Produtividade	0,860		

A variável “USO DE RECURSOS”, formada por três itens foi analisada em termos de consistência, tendo as correlações item-total revelado serem positivas entre cada item e com correlação superior a 0,3 para a totalidade dos itens. O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,814 considerado bom.

Tabela 19  
Análise Fiabilidade da variável “Uso de Recursos”

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
6.1	Recurso Outsourcing dispensa investimento em instalações	0,514	0,814	3
6.3	Recurso Outsourcing dispensa utilização de TI	0,358		
6.5	Recurso Outsourcing dispensa busca conhecimento especializado	0,516		

A variável “ESTRATÉGIA DE OUTSOURCING”, formada por 3 itens foi analisada em termos da sua consistência, tendo as correlações item-total revelado serem positivas entre cada item e com correlação superior a 0,3 para a totalidade dos itens. O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,715 considerado razoável.

Tabela 20  
Análise Fiabilidade da variável “Estratégia de Outsourcing”

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
3.2	Contratos Longa duração e vínculo forte parceiro	0,782	0,715	3
10.1	Parceiro tornou-se muito importante para empresa assumindo parte da cadeia de valor	0,341		
10.3	Empresa mantém contratos de longa duracao com parceiro	0,655		

A variável “RISCO”, formada por 3 itens foi analisada em termos da sua consistência, tendo as correlações item-total revelado serem elevadas e positivas para a totalidade dos itens. O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,915 considerado excelente.

Tabela 21  
Análise Fiabilidade da variável “Risco”

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
4.1	Visita as instalações do parceiro para analisar condições	0,699	0,915	3
4.2	Impõe ao parceiro níveis mínimos de resultados revistos regularmente	0,870		
4.3	Detalha as actividades do parceiro para facilitar monitorização	0,929		

A variável “CONFIANÇA NO PARCEIRO”, formada por quatro itens foi analisada em termos da sua consistência, tendo as correlações item-total revelado serem positivas e com correlação superior a 0,3 para a totalidade dos itens. O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,706 considerado razoável.

Tabela 22  
Análise Fiabilidade da variável “Confiança no Parceiro”

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
5.2	Parceiros cumprem prazos estipulados	0,326	0,706	4
5.5	Parceiros cumprem escrupulosamente condições contratadas	0,553		
7.1	Parceiro conhece bem os produtos e serviços da empresa	0,532		
7.2	Parceiro partilha valores e ética da empresa	0,627		

A variável “DESEMPENHO\_ORGANIZACIONAL” formada por cinco itens, foi analisada em termos de consistência, tendo as correlações item-total revelado serem positivas e elevadas entre cada item (> 0,5). O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,846 considerado bom.

Tabela 23

*Análise Fiabilidade da variável “Desempenho Organizacional”*

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
8.1	Aumento do lucro	0,528	0,846	5
8.2	Crescimento nas vendas	0,691		
8.3	Posicionamento no mercado	0,812		
8.4	Melhoria da qualidade	0,758		
8.5	Reducao de Custos	0,542		

A variável “VANTAGEM DA ORGANIZAÇÃO RELATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA” formada por nove itens, foi analisada em termos de consistência, tendo as correlações item-total revelado serem positivas e elevadas entre cada item (>0,6). O índice de fiabilidade interna revelou um valor de 0,946 considerado excelente.

Tabela 24

*Análise Fiabilidade da variável “Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência”*

Item	Enunciado	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
9.1	Aumento do lucro	0,606	0,946	9
9.2	Crescimento nas vendas	0,607		
9.3	Posicionamento no mercado	0,804		
9.4	Melhoria da qualidade	0,796		
9.5	Reducao de Custos	0,868		
9.6	Capacidade de Inovação	0,906		
9.7	Diferenciação de produtos ou serviços	0,887		
9.8	Maior capacidade tecnologica	0,916		
9.9	Notoriedade da marca	0,737		

#### 4.4 Análise Bivariada

Para se averiguar se existiam possíveis relações entre as diferentes variáveis do questionário, optou-se pela tomada de decisões baseada no cálculo do coeficiente de correlação (Pearson) com apresentação exclusiva dos resultados considerados significativos.

##### 4.4.1 Análise Bivariada – Correlações Significativas entre as Variáveis

O coeficiente de correlação de Pearson, revelou que a variável “Benefícios da Contratante” se encontrava directamente relacionada com a variável “Estratégia de Outsourcing” ( $r_p=0,534$ ;  $p\text{-value}=0,049$ ).

A variável “Uso de Recursos” encontrava-se directamente relacionada com a variável “Risco” ( $r_p=0,642$ ;  $p\text{-value}=0,013$ ).

A variável “Confiança no Parceiro” não se relacionava significativamente com qualquer outra variável apesar de apresentar um coeficiente de correlação elevado na relação com a variável “Risco” ( $r_p= -0,523$ ;  $p\text{-value}=0,055$ ).

A variável “Desempenho Organizacional” encontrava-se directamente relacionada com a variável “Vantagem da Organização Relativamente à Concorrência” ( $r_p=0,881$ ;  $p\text{-value}=0,000$ ).

Tabela 25

Correlações Significativas das Variáveis

Variável	Variável	Correlação <i>Pearson</i>	P- value
BENEFÍCIOS DA CONTRATANTE	ESTRATEGIA DE OUTSOURCING	0,534*	0,049
USO DE RECURSOS	RISCO	0,642*	0,013
ESTRATEGIA DE OUTSOURCING	BENEFÍCIOS DA CONTRATANTE	0,534*	0,049
RISCO	USO DE RECURSOS	0,642*	0,013
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	VOC	0,881**	0,000
VOC	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	0,881**	0,000
*. Correlação significativa 0.05			
**. Correlação significativa 0.01			

## 5. Verificação das Hipóteses

Quais serão os resultados do recurso ao Outsourcing obtidos pelas empresas que operam no sector das telecomunicações portuguêsas?

As hipóteses de estudo foram desenvolvidas de acordo com o modelo conceptual apresentado no ponto anterior, que se subdivide em três sub-modelos: Estratégia de Recurso ao Outsourcing, Desempenho Organizacional e Resultados do Outsourcing.

### 5.1 Hipóteses Sub-Modelo Estratégia de Recurso ao Outsourcing

Para o sub-modelo da Estratégia de Outsourcing foram formuladas duas hipóteses que irão ser testadas acerca da sua corroboração ou não corroboração:

**H<sub>0</sub>**: Os benefícios da contratante não têm qualquer influência na estratégia de outsourcing?

**H<sub>1</sub>**: Os benefícios da contratante influenciam positivamente a estratégia de outsourcing?

**H<sub>0</sub>**: O grau de liberalização de recursos não tem qualquer influência na estratégia de outsourcing?

**H<sub>2</sub>**: O grau de liberalização de recursos influenciam positivamente a estratégia de outsourcing?

Para testar estas duas hipóteses utilizou-se a regressão linear múltipla, uma vez que se pretende testar se os benefícios da contratante e o grau de liberalização de recursos influenciam a estratégia de outsourcing.

A regressão linear múltipla considera as diversas variáveis preditivas simultaneamente, modelando a variável dependente com maior exactidão.

Considerou-se então a “Estratégia de outsourcing” como variável dependente e os benefícios da contratante e o uso de recursos como variáveis independentes.

O método de regressão linear utilizado foi o método stepwise. No método de regressão stepwise, em cada etapa, a variável independente ainda ausente da equação é incorporada caso possua valores baixos da estatística F. As variáveis que já se encontram na equação da regressão são removidas se sua probabilidade de F se tornar suficientemente grande. O método conclui quando não existe mais nenhuma variável elegível para a inclusão ou a remoção. O nível de tolerância usado foi 0,05.

Tabela 26

*Quadro Resumo dos modelos de regressão linear das hipóteses “Influência dos Benefícios da Contratante e do Grau de Liberalização de Recursos na Estratégia de Outsourcing”*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,534 <sup>a</sup>	,286	,226	1,53763
2	,726 <sup>b</sup>	,526	,440	1,30757

a. Predictors: (Constant), BENEFICIOS\_CONTRATANT

b. Predictors: (Constant), BENEFICIOS\_CONTRATANT, USO\_RECURSOS\_A

O Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ) indica quanto da variabilidade total é comum aos elementos que constituem os pares analisados. Varia entre zero e um e quanto mais próximo da unidade for o  $R^2$  tanto maior será a validade da regressão.

No primeiro modelo, que considera apenas a variável “Benefícios da Contratante” obteve-se um coeficiente de determinação de 0,286 o que significa que 28,6% da variância da variável “Estratégia de Outsourcing” é explicada pela variável “Benefícios da Contratante”.

O segundo modelo alcançado explica 52,6% da variância da variável dependente, tendo em consideração as variáveis independentes “Benefícios da Contratante” e “Uso de Recursos”.

A variável “Uso de Recursos” explica então os restantes 24,1% da variância da variável dependente, mas no sentido oposto ao esperado. Isto é, o impacto desta variável é negativo e não positivo, conforme se esperava na fase de formulação das hipóteses.



Tabela 27

*Coefficientes dos modelos de regressão linear das hipóteses “Influência dos Benefícios da Contratante e do Grau de Liberalização de Recursos na Estratégia de Outsourcing”*

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,265	1,253		6,596	,000
	BENEFICIOS CONTRATANT	,324	,148	,534	2,190	,049
2	(Constant)	10,126	1,325		7,644	,000
	BENEFICIOS CONTRATANT	,394	,129	,651	3,051	,011
	USO_RECURSOS_A	-,272	,115	-,504	-2,365	,037

a. Dependent Variable: ESTRAT\_OUTSOURCING

Através dos resultados obtidos no quadro acima e relativamente à variável “Benefícios da Contratante” conclui-se que existe uma relação significativa entre esta variável e a variável dependente “Estratégia de Outsourcing” o que permite corroborar a primeira hipótese anteriormente formulada.

É possível afirmar que os Benefícios da Contratante têm uma influência positiva na Estratégia de Outsourcing (p-value=0,049 no primeiro modelo e p-value=0,011 no segundo modelo).

No entanto relativamente à variável “Uso de Recursos” já não é possível corroborar a segunda hipótese formulada, uma vez que apesar de existir uma relação significativa entre esta variável e a variável dependente “Estratégia de Outsourcing” (p-value=0,037 no segundo modelo), a sua influência é negativa contrariamente à hipótese que se pretendia testar (Beta negativo = - 0,504).

## 5.2 Hipóteses Sub-Modelo Desempenho Organizacional

Para o sub-modelo do Desempenho Organizacional foram formuladas duas hipóteses que irão ser testadas acerca da sua corroboração ou não corroboração:

**H<sub>0</sub>**: A estratégia de outsourcing não tem qualquer influência no desempenho organizacional?

**H<sub>3</sub>**: A estratégia de outsourcing influencia positivamente o desempenho organizacional?

**H<sub>0</sub>**: A relação com o parceiro não tem qualquer influência no desempenho organizacional?

**H<sub>4</sub>**: A relação com o parceiro influencia positivamente o desempenho organizacional?

Para testar esta hipótese utilizou-se a regressão linear múltipla, uma vez que se pretende testar se a estratégia de outsourcing e a relação com o parceiro influenciam o desempenho da empresa.

Para que a parceria entre a empresa contratante e o seu parceiro de Outsourcing resulte, deve existir uma relação de confiança, partilha de riscos e benefícios e disponibilidade para solucionar problemas que possam eventualmente surgir.

Considerou-se então o “Desempenho Organizacional” como variável dependente e a “Estratégia de Outsourcing”, o “Risco” e a “Confiança no Parceiro” como variáveis independentes.

O método de regressão utilizado foi o método All Enter. De acordo com o método All Enter todas as variáveis independentes seleccionadas são incorporadas ao modelo numa única etapa.

Tabela 28

Quadro Resumo do modelo de regressão linear das hipóteses “Influência da Estratégia de Outsourcing e da Relação com o Parceiro no Desempenho Organizacional”

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 <sup>a</sup>	,276	,059	2,38986

a. Predictors: (Constant), CONFIANCA\_PARCEIRO\_A, ESTRAT\_OUTSOURCING, RISCO\_A

No modelo alcançado obteve-se um coeficiente de determinação ajustado de 0,059, ou seja, próximo de zero, o que indica que este modelo não é explicativo da variância da variável dependente “Desempenho Organizacional”, tendo em consideração as variáveis independentes seleccionadas.

Tabela 29

Coefficientes do modelo de regressão linear das hipóteses “Influência da Estratégia de Outsourcing e da Relação com o Parceiro no Desempenho Organizacional”

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,696	9,025		,631	,542
	ESTRAT_OUTSOURCING	,634	,450	,450	1,407	,190
	RISCO_A	-,066	,263	-,087	-,252	,806
	CONFIANCA_PARCEIRO_A	,066	,400	,052	,164	,873

a. Dependent Variable: DESEMP\_ORGANIZ

Através dos resultados obtidos no quadro acima e relativamente à variável “Estratégia de Outsourcing” conclui-se que não existe uma relação significativa entre esta variável e a variável dependente “Desempenho Organizacional” (p-value= 0,190) o que não permite corroborar a terceira hipótese formulada.

Relativamente às variáveis “Risco” e “Confiança no Parceiro” que permitem testar a quarta hipótese conclui-se de igual modo que não existe uma relação significativa entre estas variáveis e a variável dependente “Desempenho Organizacional” ( $p\text{-value}=0,806$  e  $p\text{-value}=0,873$  respectivamente).

Neste caso também não é possível corroborar a hipótese formulada.

Pode-se então afirmar que nenhuma das variáveis impacta ou ajuda a explicar a variância da variável dependente.

### 5.3 Hipótese Sub-Modelo Resultados do Outsourcing

De acordo com Lacity et al (1995), o Outsourcing pode possibilitar uma alteração profunda no negócio da empresa através do reforço das competências centrais.

O recurso ao Outsourcing pode possibilitar uma melhoria do desempenho económico-financeiro da empresa comparativamente aos seus concorrentes.

Para o sub-modelo dos Resultados do Outsourcing foram então formuladas as seguintes hipóteses que irão ser testadas acerca da sua corroboração ou não corroboração:

**H<sub>0</sub>**: O desempenho organizacional não tem qualquer impacto na vantagem da organização relativamente à concorrência?

**H<sub>5</sub>**: O desempenho organizacional tem impacto positivo na vantagem da organização relativamente à concorrência?

**H<sub>0</sub>**: A estratégia de outsourcing não tem qualquer impacto na vantagem da organização relativamente à concorrência?

**H<sub>6</sub>**: A estratégia de outsourcing tem impacto positivo na vantagem da organização relativamente à concorrência?

Para testar estas hipóteses utilizou-se a regressão linear múltipla, uma vez que se pretende testar se a vantagem da organização relativamente à concorrência é influenciada pelo desempenho organizacional e pela estratégia de outsourcing.

Considerou-se então a “Vantagem da Organização relativamente à Concorrência” como variável dependente e o “Desempenho Organizacional” e a “Estratégia de Outsourcing” como variáveis independentes.

O método de regressão linear utilizado foi o método stepwise.

Tabela 30

*Quadro Resumo do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização relativamente à Concorrência”*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 <sup>a</sup>	,775	,757	2,34755

a. Predictors: (Constant), DESEMP\_ORGANIZ

O modelo alcançado apenas considerou a variável independente “Desempenho Organizacional” como sendo explicativa da variância da variável dependente “Vantagem da Organização relativamente da Concorrência” tendo procedido à exclusão da variável “Estratégia de Outsourcing”.

No modelo alcançado, obteve-se um coeficiente de determinação de 0,775 o que significa que 77,5% da variância da variável “Vantagem da Organização relativamente da Concorrência” é explicada pela variável “Desempenho Organizacional”.

Tabela 31

*Coefficientes do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização relativamente à Concorrência”*

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,230	3,473		,642	,533
	DESEMP_ORGANIZ	1,700	,264	,881	6,435	,000

a. Dependent Variable: VOC

Através dos resultados obtidos no quadro acima e relativamente à variável “Desempenho Organizacional” conclui-se que existe uma relação significativa entre esta variável e a variável dependente “Vantagem da Organização relativamente da Concorrência” (p-value= 0,000) o que permite corroborar a quinta hipótese formulada.

Tabela 32

*Variáveis excluídas do modelo de regressão linear das hipóteses “Impacto do Desempenho Organizacional e da Estratégia de Outsourcing na Vantagem da Organização relativamente à Concorrência”*

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	ESTRAT_OUTSOURCING	-,084 <sup>a</sup>	-,507	,622	-,151	,734

a. Predictors in the Model: (Constant), DESEMP\_ORGANIZ

b. Dependent Variable: VOC

Através dos resultados obtidos no quadro acima e relativamente à variável “Estratégia de Outsourcing” conclui-se que não existe uma relação significativa entre esta variável e a variável dependente “Vantagem da Organização relativamente da Concorrência” (p-value= 0,622) o que não permite corroborar a última hipótese formulada.

## **6. Conclusões**

Dado o interesse pelas empresas portuguesas pertencentes ao sector das telecomunicações, decidiu-se avançar com o estudo empírico apesar de apenas se terem obtido 14 respostas ao questionário.

No entanto considerou-se que esta amostra seria representativa do sector dado o elevado volume de negócios das empresas inquiridas.

Tendo em conta os dados obtidos, a frequência de recurso ao Outsourcing representou uma taxa de 100%, donde se pode concluir que a maioria das empresas do sector recorre frequentemente a esta solução estratégica.

De acordo com o estudo realizado é possível afirmar que a decisão de recurso ao Outsourcing é bastante influenciada pelo objectivo de redução de custos.

Nas empresas observadas é possível concluir-se que existe uma relação estável e de confiança entre a empresa e o seu parceiro que visa a obtenção dos melhores resultados.

No que diz respeito ao carácter estratégico do recurso ao Outsourcing é possível constatar que a maioria das empresas observadas recorre ao Outsourcing como solução estratégica uma vez que possuem vínculos fortes com os parceiros e os contratos celebrados são de longa duração.

## **7. Estudo de Caso**

Com o intuito de compreender as decisões de uma organização relativamente à estratégia de recurso ao Outsourcing foi seleccionada, a título de estudo de caso, a empresa Cabovisão – Televisão por Cabo, SA que actualmente ocupa a terceira posição no ranking de operadores portugueses de televisão por cabo em actividade.

Segundo Dul e Hak (2008) define-se estudo de caso como o estudo no qual um (estudo de caso único) ou vários casos (estudo de caso comparativo) são seleccionados num contexto de vida real e os valores obtidos nesses estudos são analisados de modo qualitativo.

### **7.1 Envolverte Económica da Empresa (Macro e Sectorial)**

A indústria de distribuição de televisão por cabo nasceu nos EUA no século XX (década de 40), com vista a melhorar a recepção do sinal em regiões montanhosas ou bastante remotas. Em Portugal, surgiu em 1994 no concelho de Braga através da Bragatel.

No mesmo ano, é criado pelo grupo Portugal Telecom a TV Cabo Portugal, com o mesmo objectivo da Bragatel, de fornecer televisão por cabo em todo o país e também de distribuir cerca de 90% de canais disponíveis via cabo e satélite.

Em 1993 é criada a Cabovisão mas só em 1995 é que obtém a licença para operar. Nos anos seguintes, surgem novos pequenos operadores tais como a TVtel, Pluricanal, ArTelecom e Entrónica, a operar em diversas zonas do país.

Em 2006 entra um novo concorrente, a Smart TV da Clix, com uma nova tecnologia a IPTV, tendo entrado em 2007 outro novo concorrente: a MEO.

Em 2007, a TV Cabo Portugal separou-se da PT Multimédia, tornando-se numa empresa independente e em 2008 altera a sua designação para ZON Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

No mesmo ano a ZON compra a Bragatel, a Pluricanal (Leiria e Santarém) e TVtel reforçando ainda mais a sua oferta de televisão por cabo e restantes serviços.

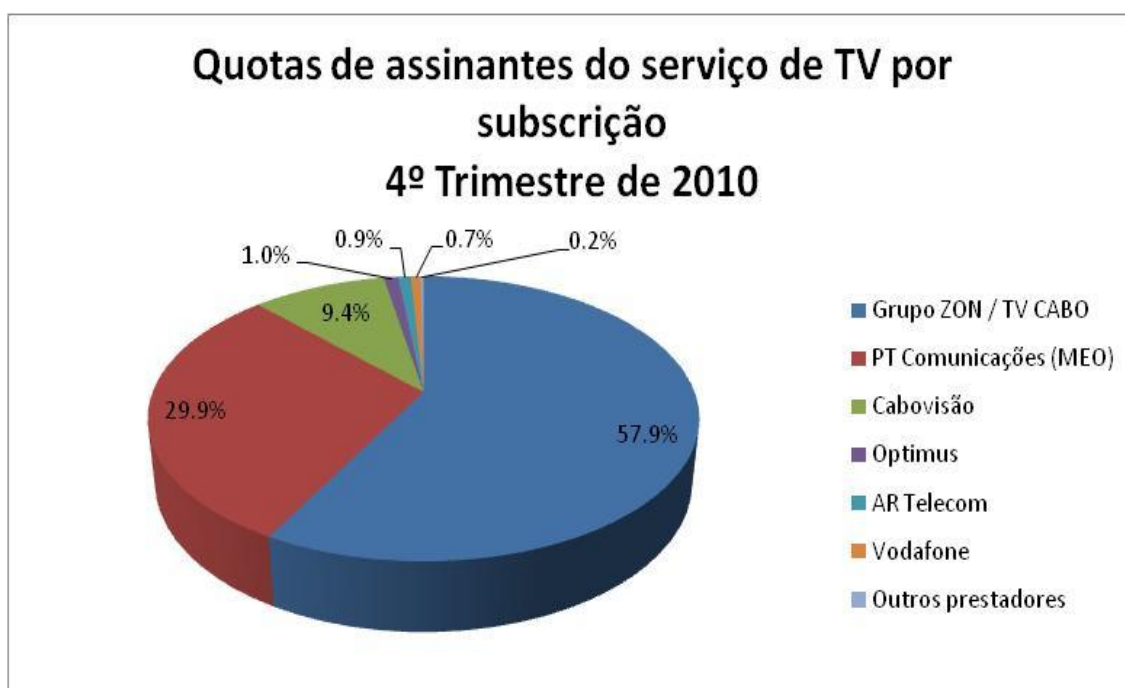


No final do 4º trimestre de 2010, o Grupo ZON/TV Cabo detinha a maior quota de assinantes de TV por subscrição (57,9%) seguido pela MEO da PT Comunicações que se mantém o segundo maior operador do serviço de TV por assinante com 29,9% dos assinantes.

No mesmo período a Cabovisão mantinha a sua posição como terceiro maior operador de TV por subscrição com 9,4% de quota de assinantes.

Figura 25

Quotas de Assinantes de Televisão por Cabo – 4º Trimestre 2010



## 7.2 A Cabovisão, SA

A Cabovisão - Televisão por Cabo, S.A., com sede em Lugar de Poços - Palmela, foi constituída em 26 de Janeiro de 1993 tendo como actividade principal o fornecimento de serviços de comunicações electrónicas, designadamente o serviço de televisão por cabo, o serviço de Internet e dados e o serviço de telefonia em diversas regiões de Portugal.

A actividade operacional da empresa está regulamentada por diversos diplomas legais que enquadram e regulamentam o exercício dessa actividade. Neste enquadramento, em 28 de Setembro de 1995 a Empresa obteve do ICP–

Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) a licença para o exercício da actividade de operador de rede de distribuição de televisão por cabo, para uso público, pelo período de 15 anos, em cento e quarenta e três municípios do: Algarve, Alentejo, Beira Interior, Península de Setúbal, Ribatejo e Oeste.

Em 1996 iniciou a construção da rede de distribuição de cabo no distrito de Setúbal e iniciou a exploração da mesma no início de 1997; expandiu a sua rede ao longo de outros municípios e a sua exploração; no exercício de 1997 adquiriu a totalidade do capital da Pluricanal Aveiro – Televisão por Cabo, S.A. e em 1999 concluiu o processo de fusão com essa empresa; em Janeiro de 1998 adquiriu diversos activos detidos pela Intercabo Sul – Comunicações por Cabo. S.A., essencialmente a rede de televisão por cabo desenvolvida por essa entidade.

Em 23 de Março de 1999, realizou a escritura de fusão com a Pluricanal Aveiro, mediante a transferência global de todo o património da Pluricanal, transmitindo-se a universalidade dos seus direitos e obrigações para a sociedade incorporante.

O ano 2000 ficou marcado pela obtenção de novas licenças para o exercício de operador de rede de distribuição de televisão por cabo para outras regiões de Portugal (pelo período de 15 anos com termo em 2015), pela implementação do serviço de internet e serviço fixo de telefone, para os quais obteve igualmente licenças para o exercício de operador de rede públicas de telecomunicações e de serviço fixo de telefone, concedidas igualmente pelo período de 15 anos com termo respectivamente em 3 de Novembro de 2014 e 9 de Maio de 2015.

Em 2006, a Cabovisão passou a ser 100% controlada pela Cogeco Cable Inc., a 4ª maior operadora do Canadá e a 2ª maior das províncias de Ontário e Quebeque.

Em 2007, a empresa decidiu alterar o fecho do seu período económico e fiscal para 31 de Agosto de cada ano, para efeitos de consolidação pela empresa mãe no Canadá.

A Cabovisão oferece os serviços de televisão por cabo, internet de banda larga (Netvisão) e telefone fixo por cabo. É uma empresa em constante crescimento. Para além dos 107 canais que oferece fez também um upgrade da velocidade de internet em Julho de 2009.

A missão da Cabovisão é assegurar a satisfação total dos seus clientes, apostando em modernos equipamentos de rede em banda larga e serviços de qualidade a preços competitivos.

Em 31 de Agosto de 2010, a Cabovisão contava com 685 colaboradores directos e indirectos, que se dividiam entre a sede de Palmela e as 19 delegações regionais, localizadas estrategicamente por todo o País e que incluem as lojas, escritórios e centros de operações técnicas que permitem um contacto local com o cliente e a resposta rápida a questões de assistência técnica.

A Cabovisão foi pioneira na oferta de serviços integrados, entre os operadores de Cabo e ADSL (ou outro meio). Foi o primeiro operador a fornecer Televisão e Internet (Double Play - 1999) e, posteriormente, Telefone (Triple Play), tendo sido entre 2000 e 2007, o único operador Nacional, a disponibilizar esta oferta.

Em 07 de Julho de 2009 foi apresentado em Viseu, o NITRO, o novo serviço de Internet da Cabovisão baseado na tecnologia DOCSIS 3.0. A partir dessa data, os Clientes Cabovisão (mercados residencial e empresarial) puderam navegar com os serviços de Internet NITRO120Mb e NITRO60Mb, estando estes disponíveis, numa primeira fase, em zonas do interior do país como Viseu e Beja, mas também em Corroios, Moita, Alcochete, Sesimbra e Palmela.

Este facto representou um marco na história da Cabovisão, uma vez que lançaram a velocidade de Internet mais rápida entre os operadores 3Play.

De salientar que para este investimento, realizado pela Cabovisão, não foi utilizado qualquer fundo público, tendo sido inteiramente suportado pela empresa.

### **7.3 Verificação Empírica**

Os dados do estudo realizado foram obtidos através de entrevista realizada ao Director Geral da empresa.

Foi elaborado um questionário que se encontra no anexo III deste estudo e que pretende clarificar algumas questões observadas nos capítulos anteriores.

As perguntas do questionário foram elaboradas de acordo com o modelo conceptual de investigação apresentado anteriormente.

#### **7.4 Apreciação das Respostas ao Questionário**

Foi verificado em que tipo de actividades a empresa realizou Outsourcing e concluiu-se que os serviços de “call center” e os serviços de “instalação de equipamentos e serviços na casa do cliente” são as principais actividades onde a empresa recorre ao Outsourcing. Estas actividades são consideradas fulcrais para o negócio, que necessitam de obedecer a SLA (service level agreements) bastante exigentes.

As principais razões que levam a empresa a realizar o outsourcing destas actividades prendem-se essencialmente com a redução de custos e o acesso a know-how externo, nomeadamente no que concerne à actividade de call center.

Quanto à actividade de instalação de serviços na casa do cliente é também parcialmente prestada por funcionários internos e a empresa pondera deixar de fazer outsourcing desta actividade, incorporando-a novamente (insourcing), para assim poder controlar a qualidade do serviço prestado e uma vez que não se encontra totalmente satisfeita com o parceiro actual.

Segundo Aksin et al (2008) existe um número crescente de empresas que recorrem ao Outsourcing nas suas operações de call center. Para algumas empresas o Outsourcing total das actividades de call center constitui a melhor opção, no entanto outras hesitam em entregar a uma empresa externa a sua mais importante fonte de contacto com o cliente.

Actualmente muitas empresas optam pelo Cosourcing e apenas entregam para Outsourcing certo tipo de chamadas, mantendo internamente as chamadas que consideram mais importantes estrategicamente.

Conforme Aksin et al (2008) na maior das situações de Outsourcing de call center, o parceiro de Outsourcing opera num call center de maior dimensão comparativamente à empresa contratante o que lhe permite possuir uma estrutura de custos mais vantajosa bem como um determinado poder de negociação em termos de preços.

No que diz respeito à actividade de call center na Cabovisão, foi recentemente escolhido um novo parceiro, a Contact Es, o que permitiu à empresa aceder à melhor gestão operacional e a tecnologia de última geração.

Neste sentido, a empresa deixou de trabalhar com um dos seus parceiros de fornecimento de serviços de call center e deslocalizou parte desta actividade que anteriormente era prestada na sede da empresa, em Palmela, para a Contact de Caldas da Rainha. Esta operação envolveu a transferência de cerca de 100 postos de trabalho que eram assegurados pelo parceiro anterior.

O tipo de contrato existente entre a empresa e os seus parceiros são essencialmente contratos de longo prazo (cerca de cinco anos) e existem cláusulas de rescisão elevadas caso a empresa pretenda optar por um fornecedor substituto.

A actividade de call center é uma actividade de grande stress cuja performance é medida através de vários KPI (indicadores de performance), nomeadamente o número de chamadas atendidas por minuto, o tempo de resolução e o número de chamadas resolvidas à primeira.

Considerando a actividade de call center prestada por este novo parceiro a empresa considera como principais vantagens a melhoria da eficiência no serviço prestado, nomeadamente no que diz respeito à rapidez no atendimento de chamadas telefónicas e o acesso a tecnologia de última geração no que diz respeito a este tipo de actividade.

A principal desvantagem apontada pela empresa é o facto de se encontrar localizado nas Caldas de Rainha, o que obriga a gestão intermédia a deslocar-se semanalmente, nomeadamente para monitorizar as actividades do parceiro e avaliar o serviço prestado.

Com esta parceria a empresa conseguiu reduzir os seus custos operacionais, o que contribuiu para a melhoria do seu desempenho financeiro.

## **8. Contribuições, Limitações e Pistas de Investigação Futura**

Este estudo teve como objectivo expor uma revisão da literatura actual acerca do tema Outsourcing, através da apresentação das principais teorias que estão na base deste conceito, modo de implementação, principais benefícios e desvantagens.

Seguidamente foram ainda descritas algumas ferramentas de gestão, que aliadas ao Outsourcing, podem ajudar as organizações a atingir vantagem competitiva.

Por último foram apresentadas as novas tendências e as perspectivas de futuro relativamente a esta ferramenta podendo concluir-se que existe uma tendência crescente do recurso ao Outsourcing por parte das organizações como objecto estratégico.

As limitações do estudo prendem-se essencialmente com o número de empresas observadas. Responderam apenas 14 empresas, que representam 56% do universo que se pretendia estudar. Caso todas as empresas tivessem respondido ter-se-ia conseguido o estudo mais preciso e demonstrativo da estratégia de outsourcing da totalidade das grandes empresas do sector das telecomunicações em Portugal.

No entanto foi ainda apresentada uma situação real da deslocalização de uma actividade que era realizada internamente num estudo de caso descritivo efectuado num operador de telecomunicações.

Como pistas de investigação futura, poder-se-ia estudar a realidade das pequenas empresas deste sector, que não faziam parte do âmbito desta dissertação.

Seria também interessante identificar razões para o insucesso na implementação de projectos de Outsourcing.

Jiang et Qureshi (2006) sugerem que existe ainda pouca literatura actual acerca de resultados na implementação do Outsourcing.

Por último, poder-se-ia averiguar acerca das actividades em outsourcing que criam mais vantagens competitivas para as empresas do sector das telecomunicações em Portugal.

## **9. Bibliografia**

Aalders, Rob (2002) - IT Outsourcing: making IT work, Fujitsu Australia Limited.

Aalders, Rob (2006) - The IT Outsourcing guide, England: John Wiley & Sons.

Aksin, O. Zeynep, de Véricourt, Francis, Karaesmen, Fikri (2008) – Call Center Outsourcing Contract Analysis and Choice, Management Science, Volume 54, no 2, p.354-368.

Almeida, Leandro S. e Freire, Teresa (2003) – Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação, Braga, Psiquilibrios.

Alves, Manuel Lopes (1995) – A Reengenharia dos processos de negócio, Lisboa, Texto Editora.

Bacharach, Samuel B. (1989) – Organizational Theories: some criteria for evaluation, Academy of Management Review, vol 14, no.4, p.496-515.

Bardhan, Ashok e Kroll, Cynthia (2003) - The new wave of Outsourcing. Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research.

Barney, Jay (1991) – Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol 17, no.1, p.99-120.

Bradford, David L. e Cohen, Allan R. (1986) – Excelência Empresarial, São Paulo, Editora Harbra.

Camp, Robert (1993) – Benchmarking. O caminho da qualidade total, São Paulo, Livraria Pioneira Editora.

Cheon, Myun; Varun, Grover e Teng, James (1995) - Theoretical Perspectives on the Outsourcing of Information Systems, *Journal of Information Technology*, vol.10, p.209-219.

Coase, Ronald H (1937) - The Nature of the firm, *Economica*, no.4.

Corredor, Pilar e Goñi, Salomé (2011) – TQM and performance: Is the relationship so obvious?, *Journal of Business Research*, no.64, p.830-838.

Dale, Barrie G. (1994) – *Managing Quality*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, p.3, 10-13.

Domberger, Simon (1998) - *The Contracting Organization: a strategic guide to Outsourcing*, Oxford, p.21-30, p.46-52, p.60-65.

Drucker, Peter (2007) - *Management challenges for the 21st century*, Butterworth Heinemann.

Dul, Jan e Hak, Tony (2008) – *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth-Heinmann, 1<sup>a</sup> edição.

Earl, Michael J. (1996) - The risks of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, Spring, p. 26-32.

Eisenhardt, Kathleen (1989) – Agency Theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, vol 14, no.1, p.57-74.

Elmuti, Dean (2003) - The perceived impact of Outsourcing on organizational performance. *Mid-American Journal of Business*: Fall 2003, 18, 2 ABI/ Inform Global.

Fernandes, Luís R. (2008) – *Outsourcing nas PME Portuguesas*, Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.



Freire, Adriano (1997) - *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa, p.17, p.30-32, p.218, p.297-302.

Hammer, Michael (1990) – *Re-engineering work: Don't automate, obliterate*", Harvard Business Review, July/August, p.104-112.

Hammer, Michael e Champy, James (1994) – *Reengenharia. Revolucionando a Empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Hay, Edward J. (1991) – *A Descoberta do "Just-in-Time"*, Lisboa, Monitor.

Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2005) - *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª edição.

Hyman, Herbert (1957) – *Design and Analysis*, Glencoe: Free Press.

Inman, Anthony R.; Sale, Samuel R.; Green Jr., Kenneth W e Whitten, Dwayne (2011) – *Journal of Operations Management*, no. 29, p.343-355.

Jensen, Michael C. e Meckling, William H. (1976) – *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, vol.3, no.4, p.305-360.

Jiang, Bin e Qureshi, Amer (2006) - *Research on Outsourcing results: current literature and future opportunities*. Management Decision Journal.

Johnson, Lauren Keller (2006) – *Successful Business Process Outsourcing*, MIT Sloan Management Review.

Kang, Mingu; Wu, Xiaobo; Hong, Paul e Park, Youngwon (2012) - *Aligning organizational control practices with competitive Outsourcing performance*, Journal of Business Research, no. 65, p.1195–1201.

Karlof, Bengt e Ostblom, Svante (1996) – *Benchmarking. Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*, Lisboa, Dom Quixote.

Lacity, Mary C.; Willcocks, Leslie P. e Feeny, David F. (1995) – IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control, Harvard Business Review, May-June, p.84-93.

Lacity, Mary C.; Willcocks, Leslie P. e Feeny, David F. (1996) – The Value of Selective IT Sourcing, Sloan Management Review, Spring, p.13-25.

Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe e Almeida, Filipe (2004) – Introdução à Gestão de Organizações, Vida Económica, 2ª edição.

Lorenzoni, G. (1982) – Una tipologia di produzioni in conto terzi nel settore metalmeccanico, in Bellandi et al. Ristrutturazioni Industriali e Rapporti fra Imprese, Franco Angeli, Milão.

Marques, Maria Manuel L. (1992) - Subcontratação e Autonomia Empresarial – Um Estudo sobre o Caso Português, Edições Afrontamento, Porto, p.69-74, p.111-119.

Mierau, Alexander (2007) – Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing, Technical University of Kaiserslautern, Germany.

Mutiangpili, Jhoana (2010) – Government Sector Outsourcing: Transforming Public Service with Outsourced IT Services, Tholons Advisory, Investments and Research Services Portfolio.

Mudambi, Ram e Venzin, Markus (2010) – The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, Journal of Management Studies, no 47.

Oliveira, Susana (2002) – Outsourcing no sector bancário, Vida Económica.

Paredes, Luís M. F. (2007) - Impacto do Outsourcing nos factores de competitividade das empresas portuguesas, Dissertação de Mestrado em Gestão – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Penrose, Edith T. (1959) – Theory of the Growth of the Firm, Wiley, New York.

Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes (2003). Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS. (3.<sup>a</sup> edição), Lisboa: Edições Sílabo

Peters, Tom e Waterman, Bob (1995) – Na Senda da Excelência, Lisboa, Dom Quixote.

Pfeffer, Jeffrey e Salancik, Gerald R (1978) – The External Control of Organizations, Pittman, Boston.

Poynter, Ray (2010) – The Likert Scale, Market Research, September.

Porter, Michael E. (1980) - Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1999) Ser Competitivos – Nuevas aportaciones y conclusiones, Ediciones Deusto S.A., Bilbao, p.62.

Prahalad, C.K. e Hamel, Gary (1990) – The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, p.79-91.

Quélin, Bertrand e Duhamel, François (2003) – Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, European Management Journal, Volume 21, no.5.

Quinn, James Brian (2000) - Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth, Sloan Management Review, p.1-12.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1992) – Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva.

Rigby, Darrell e Bilodeau, Barbara (2009) - Management tools and trends 2009 in [www.bain.com](http://www.bain.com)

Rodrigues, Ricardo Fabrício (1998) – Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão, Dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Rothery, Brian e Robertson, Ian (1997) – A Subcontratação: Objectivos, Condições e Riscos, Zenite Edições de Gestão, Lda, p.179-193.

Rudner, Richard S. (1966) – Philosophy of Social Science, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p.10.

Santos, António (1998) - Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Séc. XXI. Texto Editora, p.66-68, p.104-118.

Stair, Ralph M. e Reynolds, George W. (2002) - Sistemas de Informação nas Organizações. Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, p.39.

Tomasko, Robert (1993) Rethinking the Corporation: the Architecture of Change, Amacom, a division of the American Management Association.

Williamson, O. (1979) – Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, October, vol.22, p.233-261.

ANEXO I

Questionário

**1. Qual a frequência do recurso ao Outsourcing na sua empresa?**

- Não recorre                       Recorre ocasionalmente                       Recorre frequentemente
- Nome da Empresa \_\_\_\_\_
- 

**2. Quais os motivos que levaram a empresa a recorrer ao Outsourcing?**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
2.1 Focus no core business da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Acesso a recursos não existentes na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 Maior produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Redução das necessidades de conhecimentos especializados na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Classifique o tipo de vínculo entre a empresa e o seu parceiro de Outsourcing**

1 - Discordo totalmente    2 - Discordo    3 - Não concordo nem discordo    4 - Concordo    5 - Concordo totalmente

3.1 A empresa prefere contratos de Outsourcing que suprem apenas necessidades adicionais de capacidade operacional

3.2 A empresa prefere contratos de Outsourcing de longa duração e possui um vínculo forte com o seu parceiro

3.3 A empresa prefere contratos de Outsourcing de curta duração que possibilitam mudar facilmente de parceiro

3.4 A empresa não recorre mais do que uma vez ao mesmo parceiro de Outsourcing

**4. Qual o nível de monitorização efectuado pela empresa ao seu parceiro de Outsourcing?**

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Algumas vezes	4 - Frequentemente	5 - Muito frequentemente
4.1 A empresa visita as instalações do seu parceiro de Outsourcing para analisar as suas condições de prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 A empresa impõe ao seu parceiro de Outsourcing níveis mínimos de resultados revistos regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 A empresa detalha as actividades do seu parceiro de Outsourcing com o intuito de facilitar a monitorização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 A empresa monitoriza as actividades do seu parceiro de Outsourcing através de um controle restrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**5. Qual o feedback da empresa relativamente ao seu parceiro de Outsourcing?**

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
5.1 Os parceiros de Outsourcing cumprem os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Os parceiros de Outsourcing cumprem os prazos estipulados pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Os parceiros de Outsourcing têm de ser substituídos regularmente pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Os parceiros de Outsourcing aceitam com facilidade as alterações sugeridas pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Os parceiros de Outsourcing cumprem escrupulosamente as condições contratadas com a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Qual o grau de liberalização de recursos da empresa ao recorrer ao Outsourcing?**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
6.1 O recurso ao Outsourcing dispensa o investimento em instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 O recurso ao Outsourcing dispensa a aquisição de equipamento adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 O recurso ao Outsourcing dispensa a utilização de tecnologia de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 O recurso ao Outsourcing facilita a dispensa ou realocação de pessoal administrativo e operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 O recurso ao Outsourcing dispensa a busca de conhecimento especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Qual a avaliação por parte da empresa relativamente ao desempenho do seu parceiro de Outsourcing?**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
7.1 O parceiro de Outsourcing conhece bem os produtos e serviços da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 O parceiro de Outsourcing partilha os valores e ética da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 Caso exista algum problema a responsabilidade é dividida entre a empresa e o seu parceiro de Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4 O parceiro de Outsourcing é capaz de sugerir à empresa melhorias para o seu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5 O parceiro de Outsourcing preocupa-se em obter os melhores resultados para benefício da empresa contratante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. De acordo com a expectativa da empresa qual o grau de contribuição do Outsourcing para o seu desempenho económico-financeiro?**

	1 - Muito abaixo do esperado	2 - Abaixo do esperado	3 - De acordo com o esperado	4 - Acima do esperado	5 - Muito acima do esperado
8.1 Aumento do lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 Crescimento nas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 Posicionamento no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4 Melhoria da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5 Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. De acordo com a expectativa qual o grau de vantagem da empresa relativamente aos seus concorrentes por ter recorrido ao Outsourcing?**

	1 - Muito abaixo do esperado	2 - Abaixo do esperado	3 - De acordo com o esperado	4 - Acima do esperado	5 - Muito acima do esperado
9.1 Aumento do lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 Crescimento nas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Posicionamento no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 Melhoria da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6 Capacidade de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7 Diferenciação de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8 Maior capacidade tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9 Notoriedade da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Qual a posição da empresa relativamente ao carácter estratégico do seu recurso ao Outsourcing?**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
10.1 O parceiro de Outsourcing tornou-se muito importante para empresa, assumindo uma parte significativa da cadeia de valor da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 A empresa deposita confiança nas actividades do seu parceiro de Outsourcing confiando-lhe funções anteriormente exercidas pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 A empresa mantém contratos de longa duração com o seu parceiro de Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 A empresa aumentou o Outsourcing de actividades primárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 A empresa aumentou o Outsourcing de actividades de apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO II

**Matriz de Correlações entre as Variáveis**

Correlations

		BENEFICIOS_CONTRAT	USO_RECURSOS_A	ESTRAT_OUT SOURCING	RISCO_A	CONFIANCA_PARCEIRO_A	DESEMP_ORGANIZ	VOC
BENEFICIOS_CONTRAT	Pearson Correlation	1	.230	.534	.181	.298	.227	.079
	Sig. (2-tailed)		.428	.049	.535	.300	.434	.790
	N	14	14	14	14	14	14	14
USO_RECURSOS_A	Pearson Correlation	.230	1	-.355	.642	-.238	.057	.260
	Sig. (2-tailed)	.428		.214	.013	.412	.846	.369
	N	14	14	14	14	14	14	14
ESTRAT_OUT SOURCING	Pearson Correlation	.534	-.355	1	-.522	.390	.515	.392
	Sig. (2-tailed)	.049	.214		.055	.168	.059	.165
	N	14	14	14	14	14	14	14
RISCO_A	Pearson Correlation	.181	.642	-.522	1	-.523	-.349	-.271
	Sig. (2-tailed)	.535	.013	.055		.055	.221	.348
	N	14	14	14	14	14	14	14
CONFIANCA_PARCEIRO_A	Pearson Correlation	.298	-.238	.390	-.523	1	.273	.200
	Sig. (2-tailed)	.300	.412	.168	.055		.345	.493
	N	14	14	14	14	14	14	14
DESEMP_ORGANIZ	Pearson Correlation	.227	.057	.515	-.349	.273	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.434	.846	.059	.221	.345		.000
	N	14	14	14	14	14	14	14
VOC	Pearson Correlation	.079	.260	.392	-.271	.200	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.790	.369	.165	.348	.493	.000	
	N	14	14	14	14	14	14	14

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO III



**Questionário aplicado no estudo de caso (de acordo com o modelo conceptual)**

**1ª Parte – Estratégia de Outsourcing**

1. Quais as principais actividades onde recorre ao Outsourcing?
2. A qual/quais destas actividades atribui maior importância na obtenção de vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes?
3. Quais os principais motivos que levaram a empresa a recorrer ao Outsourcing?
4. Foram pesquisados quais os fornecedores que possuíam um melhor know-how na respectiva área onde se realizou o Outsourcing?
5. Como se realizou o processo de escolha do parceiro de Outsourcing?

**2ª Parte – Desempenho Organizacional**

6. Qual o impacto do contrato de Outsourcing na estrutura da empresa, relativamente a Recursos Humanos, Activo Fixo, etc.?
7. A empresa pretendeu reduzir os custos fixos, através da inclusão de funcionários da empresa na parceria realizada?
8. A parceria realizada busca conhecimento especializado na área que não existia na empresa?
9. Qual o tipo de contrato realizado com o parceiro relativamente à sua duração?
10. Qual o tipo de monitorização realizada pela empresa ao seu parceiro?
11. Qual o grau de dificuldade de obtenção de um parceiro substituto, caso seja necessário?

### **3ª Parte – Performance do Outsourcing**

12. Na sua opinião a empresa quais as vantagens obtidas pela empresa com esta parceria?
13. E quais as desvantagens?
14. A empresa diferenciou-se dos seus concorrentes após a realização do contrato de Outsourcing?
15. Qual o impacto desta parceria no desempenho financeiro da empresa?