

FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



INFLUÊNCIA DO OUTSOURCING NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA

ESTUDO DO CASO DA CONSTRUCTEL FRANCE



Relatório de Estágio
Mestrado em Administração Pública Empresarial

Hélder Patrick Silva Marques

Orientadora de Estágio: Doutora Sara Moreno Pires
Supervisor de Estágio: Engenheiro António Perpétua

Coimbra, 2014



*“Qualquer pessoa pode elevar-se acima das suas circunstâncias e alcançar sucesso, caso se dedique e tenha entusiasmo pelo que faz.”
(Nelson Mandela)*

AGRADECIMENTOS

Este relatório representa várias horas de estudo, aprendizagem, trabalho e dedicação, onde o apoio de diversas pessoas se revelou fundamental para concluir esta etapa.

As primeiras pessoas que merecem um profundo agradecimento são os meus pais, sem os quais nada disto teria sido possível e a quem agradeço eternamente o esforço que fizeram para que eu tivesse a possibilidade de atingir os meus objetivos, assim como todo o apoio, a amor, o carinho e a força que me transmitiram e que fizeram de mim a pessoa que sou hoje.

Um especial agradecimento à Doutora Sara Moreno Pires pelas incansáveis orientações que me foi fornecendo, assim como pela disponibilidade, pelas sugestões e pelos incentivos sem os quais este trabalho não estaria tão completo.

Agradecer ainda especialmente à minha irmã, assim como a toda a minha família, que sempre me incentivaram para que conseguisse atingir aos meus objetivos.

Não posso deixar de agradecer aos meus atuais colegas de trabalho, que tão bem me acolheram e que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar na realização deste trabalho, em especial o Eng.^o António Perpétua, o Eng.^o Luís Lopes Soares, a Dr.^a Solange Tavares, a Dr.^a Ana Lopes e a Dr.^a Sandra Marques que me ofereceram um apoio significativo para a elaboração deste relatório.

Um agradecimento ainda aos meus amigos, em especial ao Tiago e ao João, presentes nos bons e maus momentos e com os quais partilhei vários momentos da minha vida académica.

Por fim, mas decerto não menos importante, um agradecimento especial à minha namorada Daniela, que se tornou num forte pilar ao longo destes anos, por toda a compreensão, o apoio, a sinceridade o carinho e a motivação concedida sempre que foi necessário. Obrigado por tudo

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Num mundo em que, cada vez mais, as telecomunicações fazem parte da realidade humana, os principais operadores de cada país tendem a inovar e a alargar as suas zonas de abrangência de forma a satisfazer cada vez mais clientes. Para isso, torna-se necessária uma constante atualização e criação de redes de comunicação que permitam ao cliente final o acesso ao serviço desejado.

Para realizar esses tipos de trabalhos, a maioria dos operadores tende a optar por uma ferramenta de gestão, relativamente recente, que é o *outsourcing*. É através desta ferramenta que a empresa que é estudada neste relatório exerce a sua atividade, na medida em que teremos como caso de estudo a Constructel France, empresa subcontratada pela France Telecom / Orange e que, também ela recorre à subcontratação.

Este sistema de *outsourcing* em cascata será então analisado neste relatório em que iremos analisar os benefícios que este trouxe, e ainda traz, para a Constructel France, assim como para o seu principal cliente, e também para os seus subempreiteiros.

No final, iremos então visualizar os benefícios da estratégia, inteligentemente, adotada pela empresa que lhe permitiu uma ascensão sustentada tornando-a numa das 10 maiores empresas de França no seu ramo de atividade.

Palavras-chave: *Outsourcing*; Produção; Subempreiteiro; Entidade Contratante; Evolução.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ÍNDICE GERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
1 – Introdução.....	1
1.1 – As telecomunicações e o outsourcing	1
1.2 – Objetivos do estudo	3
1.3 – Metodologia.....	4
1.4 – Estrutura do Trabalho.....	4
2 – Revisão da literatura.....	6
2.1 – <i>Outsourcing</i> : Definição	6
2.2 – Tipos de <i>Outsourcing</i>	7
2.2.1 – Business Process <i>Outsourcing</i>	7
2.2.2 – Knowledge Process <i>Outsourcing</i>	8
2.2.3 – Selective Sourcing	9
2.2.4 – Multisourcing.....	10
2.3 – Teorias Existentes.....	10
2.3.1 – Teoria dos Custos de Transação	10
2.3.2 – Teoria da Capacidade Organizacional	13

2.3.3 – Teoria Institucional.....	14
2.3.4 – Teoria da Agência.....	14
2.3.5 – Teoria da Dependência de Recursos.....	15
2.3.6 – Teoria das Competências Centrais.....	16
3 – Caso de Estudo: Constructel France.....	18
3.1 - Enquadramento da empresa.....	18
3.2 – Constructel France: empresa subcontratada.....	25
3.3 – Constructel France: o recurso a subempreiteiros.....	30
4 – Discussão.....	47
5 – Conclusão.....	49
5.1 - Implicações para os gestores.....	50
5.2 – Limitações do estudo.....	50
5.3 – Diretrizes para futuros trabalhos.....	51
6 – Bibliografia.....	53
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que causam o aumento dos Custos de Transação	12
Figura 2 - Evolução dos valores totais transacionados no mercado das telecomunicações francês	20
Figura 3 - Evolução da média de valores movimentado no mercado das telecomunicações francês (rede fixa e rede móvel)	21
Figura 4 - Evolução do n.º de linhas de telefone em França	22
Figura 5 - Primeiro local de trabalhos da Constructel France	23
Figura 6 - Relação da Constructel France com o outsourcing	24
Figura 7 - Evolução dos valores faturados pela Constructel France	26
Figura 8 - Evolução da produção interna da Constructel France	27
Figura 9 - Evolução do resultado líquido da France Telecom	28
Figura 10 - Evolução do n.º de empregados da France Telecom	29
Figura 11 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2009	33
Figura 12 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2011	34
Figura 13 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2012	35

Figura 14 - Evolução do n.º de subempreiteiros da Constructel France.....	36
Figura 15 - Distribuição dos subempreiteiros por zonas.....	37
Figura 16 - Evolução da produção na Constructel France	38
Figura 17 - Evolução da produção total de subempreiteiros da Constructel France	39
Figura 18 - Evolução da produção total da Constructel France.....	40
Figura 19 - Evolução da produção na Zona 1	41
Figura 20 - Evolução da produção na Zona 2	41
Figura 21 - Evolução da produção na Zona 3	42
Figura 22 - Evolução da produção na Zona 4	42
Figura 23 - Evolução da produção na Zona 5	43
Figura 24 - Evolução da produção na Zona 6	43
Figura 25 - Evolução da produção na zona 7	44
Figura 26 - Evolução do n.º de funcionários da Constructel France.....	45

1 – Introdução

1.1 – As telecomunicações e o outsourcing

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são, atualmente, um dos bens mais preciosos para o Homem, na medida em que vieram colmatar uma das suas maiores necessidades: a facilidade de comunicação (Ponte, 2000).

Graças à evolução das TIC, com o aparecimento do telefone, do telemóvel ou ainda da internet, o Ser Humano passou a ter uma maior agilidade de comunicação. Computadores, instrumentos de telecomunicação ou ainda equipamentos de localização são exemplos dos muitos meios que surgiram com o desenvolvimento das TIC. Permitem-nos ainda ter conhecimento ao minuto, do mais pequeno pormenor, do que está a acontecer do outro lado do globo terrestre, graças à facilidade de comunicação instantânea que proporcionam.

Neste relatório iremo-nos centrar naquilo que, para nós, foi o passo mais importante que as TIC proporcionaram: as telecomunicações.

A televisão, tantas vezes companheira e fonte de informação, o telefone e/ou telemóvel, que nos permitem estar contactáveis, mesmo estando a falar com outra pessoa, separados por centenas de quilómetros, ou ainda uma das últimas grandes fontes de informação, se não mesmo a maior, que é o mundo da internet, que nos permite agrupar um pouco dos mundos da televisão, telefone e rádio no mesmo espaço.

Todos estes meios de comunicação são considerados, para muitos, como fundamentais na sociedade atual. Nos dias de hoje, tendo em conta uma realidade mais presente na zona europeia e na zona da América do Norte, é quase impensável para o Homem não ter acesso a qualquer uma das TIC acima mencionadas.

Em Portugal, por exemplo, dificilmente se encontrará um lar onde não haja telefone, televisão, rádio ou internet pois, se pegarmos na internet, tecnologia mais recente das mencionadas anteriormente, esta já estava presente em 61% das famílias em 2012, com clara tendência para aumentar (INE, 2012).

Torna-se assim natural acreditar que, tendo em conta a diversificação de meios de comunicação e a complexidade que cada um deles envolve, o mercado das telecomunicações seja, também ele, bastante vasto e envolva um conhecimento específico de diversas tarefas.

Neste mercado concreto, os fornecedores do serviço de telecomunicações pretendem oferecer um serviço com o máximo de qualidade possível e, para tal, torna-se necessário executar diversos tipos de tarefas. Dentro destas, destacam-se por exemplo: estudos de viabilidade da rede, passagem de cabos aéreos, subterrâneos ou ainda marítimos que permitam ao cliente ter acesso ao serviço, colocação de postes que mantenham seguros os cabos aéreos, colocação de antenas de transmissão, ligações específicas realizadas nas habitações dos clientes, manutenção dos equipamentos, atendimento dos clientes, entre outras tarefas.

Torna-se bastante complicado para os operadores de telecomunicações oferecerem um serviço de qualidade com um nível de diversificação de atividades tão vasto.

Por forma a garantir a qualidade exigida e o controlo pretendido pelas empresas operadoras, estas podem recorrer ao *outsourcing*. O *outsourcing* representa, hoje, uma ferramenta de gestão bastante importante para empresas que imperem em mercados, nos quais exista uma possibilidade de escolher entre a aplicação dos recursos da própria empresa, ou seja, recursos próprios, e a aplicação de recursos alheios (Pinheiro, 2012).

Através do *outsourcing*, uma empresa pode focar-se nas suas principais capacidades e oferecer alguns dos seus trabalhos a subempreiteiros, que podem realizar os mesmos por vez desta (Franco, 2012).

O *outsourcing*, segundo Dolgui e Proth (2013), caracteriza-se por ser uma ferramenta que permite a uma empresa (contratante) ter acesso a um produto ou serviço, acabado ou semiacabado, através de uma entidade externa (subcontratado) que a empresa decide contratar.

O recurso ao *outsourcing* é visto, cada vez mais, como uma ferramenta de negócio de apoio às empresas ou como forma de poder ajudar as mesmas na definição das suas estratégias. Os gestores olham agora para o *outsourcing*, diversas vezes, como a solução para casos concretos (DiRomauldo et al, 1998). Esta ferramenta de negócio deve ser aplicada de acordo com a realidade da empresa, a

sua estratégia e o seu mundo envolvente (Mousinho, 2006). Daí, não ser possível a existência de uma única aplicação geral desta ferramenta.

É relativamente a este assunto que iremos desenvolver este relatório, focando-nos num caso de estudo.

1.2 – Objetivos do estudo

Assim, existem diversas formas de *outsourcing* e diversas teorias que as sustentam, pelo que iremos, neste relatório, analisar o caso concreto da empresa Constructel France, pertencente ao Grupo Visabeira. Esta empresa exerce a sua atividade no ramo das telecomunicações, no mercado francês, recorrendo parcialmente, ao *outsourcing*. No entanto, é necessário salientar ainda que, a empresa é, ela própria, uma empresa subcontratada por outras que são os seus clientes.

Foi no BackOffice focado na Constructel France que foi desenvolvido o estágio que alicerçou todo este relatório, daí ser, esta última, a entidade escolhida como caso de estudo.

O facto de, findo o estágio, ter sido apresentada uma proposta de contrato, com vista a permanecer na empresa, aumentando a responsabilidade no que diz respeito às tarefas desempenhadas até então, facilitou a recolha de dados e o enquadramento do relatório, de acordo com a realidade da empresa.

Pretendemos então avaliar qual o(s) tipo(s) de *outsourcing* utilizado(s), no caso de estudo e o impacto que teve, ou ainda tem, na empresa. O principal objetivo é perceber se as decisões tomadas a nível de *outsourcing* são benéficas para a Constructel France, analisando, globalmente, o seu desenvolvimento no meio envolvente e o contributo do *outsourcing* para esse desenvolvimento.

Finalmente, pretendemos verificar se o recurso ao *outsourcing* pode ser visto como uma solução para todas as situações ou apenas para casos específicos e de que forma pode influenciar o crescimento de uma empresa.

1.3 – Metodologia

A nossa estratégia de investigação passa, claramente, pela análise de um caso de estudo, a empresa francesa de capital português Constructel France, que atua no mercado francês, pelos motivos expostos em cima. Como forma de obter respostas às questões mencionadas no ponto anterior, este trabalho baseia-se numa análise objetiva dos benefícios da *outsourcing*, para a Constructel France, quer na óptica de empresa contratante, quer na óptica de empresa subcontratada. Esta análise é feita através da recolha e análise de dados primários. Para complementar esta recolha, entendeu-se pertinente a realização de entrevistas, ao responsável da Constructel France, tal como ao responsável do BackOffice ligado à empresa. Estas entrevistas foram realizadas de forma gradual ao longo do estágio, e após o termino deste, sendo sobretudo entrevistas informais (não estruturadas e semiestruturadas) que permitiram recolher dados sobre a empresa, assim como a sua relação com os seus subempreiteiros e com os seus clientes.

A abordagem da investigação foi uma abordagem dedutiva, tendo por base uma adequada revisão da literatura, que sustentou, de seguida, a recolha de dados e a sua análise para fundamentar as conclusões retiradas do nosso caso de estudo. Pretendeu-se fazer uma análise transversal, recolhendo e analisando dados para um determinado intervalo de tempo.

1.4 – Estrutura do Trabalho

Posto isto, após esta introdução, iremos então estruturar este relatório apresentando, em primeiro lugar um pequeno enquadramento teórico do *outsourcing* no qual irá ser apresentada uma definição do conceito, seguido das principais teorias relacionadas com o mesmo.

De seguida, iremos abordar os diversos tipos de *outsourcing* existentes, o que nos permitirá uma interpretação com maior clareza do capítulo que se segue.

Após esta parte de enquadramento, surge o nosso Caso de Estudo que é a empresa Constructel France. Este capítulo será dividido em três subcapítulos sendo o

primeiro relativo a um enquadramento da empresa. Posto isto, surge-nos então um estudo da empresa enquanto empresa subcontratada, apresentando assim a visão de uma empresa prestadora de serviços. Finalmente, no que diz respeito a este capítulo surge-nos o último ponto que trata da Constructel France enquanto empresa contratante que recorre a subempreiteiros.

Apresentado que está o nosso caso de estudo, surge-nos o penúltimo capítulo que trata da discussão relativa ao que foi apresentado no capítulo 3, enquadrando então o caso de estudo com os pontos apresentados no capítulo 2.

E, por fim, iremos terminar este relatório com uma conclusão geral na qual iremos apresentar as diversas implicações para os gestores, assim como as limitações que foram pertinentes para este relatório, oferecendo ainda diretrizes para futuros trabalhos.

2 – Revisão da literatura

Neste capítulo, pretendemos esclarecer o conceito de *outsourcing*, apresentando, desde logo, uma clarificação do significado da própria palavra. Como iremos verificar, não tem uma tradução tão simples como poderíamos pensar numa primeira fase. Aprofundaremos a definição do conceito com a análise aos principais tipos de *outsourcing* existentes, de forma a que o leitor fique claramente ciente de que não existe apenas um único tipo de *outsourcing*, globalmente aplicável a qualquer situação. Por fim, avançaremos para a apresentação das diversas teorias, tidas como mais relevantes, no que diz respeito ao estudo do conceito, clarificando as mesmas de acordo com as opiniões dos vários autores estudados.

2.1 – Outsourcing: Definição

A palavra *outsourcing* é uma palavra, originalmente, inglesa mas que já se encontra também, como tantas outras, no vocabulário português. Decompondo a própria palavra, facilmente conseguimos identificar o que ela pretende dizer: “out” significa fora e “sourcing” significa origem. Logo, a palavra refere-se a algo que tem origem externa. Aplicando isto ao mundo empresarial podemos concluir que uma empresa recorre ao *outsourcing* quando pretende que determinada tarefa seja realizada, ou tenha origem, fora da própria empresa.

Aprofundando o conceito, podemos verificar, em primeiro lugar, que este tem, por vezes, algumas traduções para termos mais latinos, tais como “terceirização” – expressão usada maioritariamente em países da América Latina mas que também se começa a ver no nosso país (Pizarro, 2010) –, “externalização” ou “subcontratação”, sendo que estes dois últimos já são considerados conceitos mais “nacionais” na medida em que a sua utilização é mais significativa no nosso país (Santos,1998; Oliveira, 2002). Neste relatório optaremos por associar, maioritariamente, o conceito de *outsourcing* ao de subcontratação.

Tratada que está a questão da tradução do conceito, é possível definir *outsourcing* como sendo uma ferramenta de gestão cada vez mais importante numa

empresa. Esta ideia é defendida por diversos autores tais como Paredes (2007, citado em Franco, 2012), Santos (1998) ou ainda Kang et al (2012), na medida em que esta ferramenta permite à empresa libertar-se de determinadas tarefas periféricas (que não são tidas como fulcrais para a empresa) dando-lhe assim a possibilidade de se focar noutras tarefas vistas como “core”, de acordo com o que a empresa considere como seu principal ponto forte, que a distinga da concorrência. Para isso, a empresa subcontrata outra entidade que lhe garante a realização de uma atividade, sem que seja necessária a intervenção da empresa contratante.

Cria-se assim uma relação contratual entre ambas as entidades que, regra geral, traz benefícios a ambas as partes, facilitando o desenvolvimento da empresa que recorre ao *outsourcing* (Aalders, 2006, citado em Franco, 2012).

Esta ferramenta leva várias vezes a que a empresa acompanhe a evolução tecnológica com maior facilidade, segundo Quinn (2000), originando também com que a mesma consiga adquirir vantagem competitiva.

Dada a importância do *outsourcing*, surgiram diversas teorias que, de acordo com os seus autores, permitem identificar pontos-chave do recurso ao *outsourcing*, desde os tipos de trabalhos para os quais a empresa o deve fazer, até aos locais onde que a empresa deve/pode subcontratar.

Posto isto, iremos então analisar os tipos de *outsourcing* existentes, assim como as teorias mais relevantes no que respeita a este tema.

2.2 – Tipos de Outsourcing

2.2.1 – Business Process Outsourcing

O Business Process *Outsourcing* (BPO) é um tipo de *outsourcing* a que as empresas recorrem de forma a subcontratar uma parte do seu negócio que não é considerado “core business”¹ da organização (Maia, 2003, citado em Cunha, 2008).

¹ Core business: expressão que define as competências / negócios centrais de uma empresa. Pode ser identificado através de diversos indicadores, sendo, regra geral, identificado pelo seu maior peso na

Nestes casos, a empresa recorre ao *outsourcing* para que a empresa subcontratada execute apenas uma tarefa específica do negócio – que pode ser desde o atendimento ao cliente, ao processamento de salários –, partindo sempre do princípio que estas tarefas não são o ponto fulcral do funcionamento da empresa (Gottschalk e Saether, 2006, citado em Gouveia, 2012).

Os contratos realizados neste tipo de *outsourcing* são, em regra, contratos de média/longa duração, envolvendo vários anos de compromisso de ambas as partes. Várias vezes, existem mesmo “trocas” de funcionários que deixam de ser funcionários de empresa contratante, para serem funcionários da empresa contratada. No entanto, esse nem sempre é o caso e a empresa prestadora do serviço conta com os seus próprios funcionários podendo, ou não, estarem localizados no mesmo país da empresa contratante. Aqui, a mão-de-obra barata é muitas vezes vista como fundamental, o que leva a que as empresas prestadoras do serviço se situem preferencialmente na zona asiática do globo².

Este conceito surge frequentemente associado ao tema das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) devido ao facto dos serviços prestados serem serviços de automação, sendo que os mesmos são prestados graças a essas tecnologias (Pratas, 2006). Contudo, esses conceitos não devem de forma alguma ser confundidos.

O BPO visa, além de uma diminuição dos custos com o trabalho, realizado com base nas TIC, um aumento de eficiência e produtividade que irão, conseqüentemente, proporcionar uma maior competitividade à empresa contratante (Pratas, 2006).

2.2.2 – Knowledge Process Outsourcing

O Knowledge Process *Outsourcing* (KPO) surge como uma evolução do BPO e consiste na escolha, por parte da empresa, em recorrer ao *outsourcing* para a realização de atividades que são consideradas “core” para a empresa. Estas atividades requerem, por norma, um elevado nível de conhecimento por parte de quem

facturação total da empresa. Este negócio é, dada a sua importância, o alvo preferencial da gestão estratégica e operacional da empresa (Infopédia)

² Ver fonte: www.ianswer4u.com

realiza as mesmas, sendo que também se torna necessária uma maior troca de informações e conhecimento entre as partes envolvidas (Mierau, 2007).

As empresas que fornecem este tipo de serviços são, geralmente, contratadas para exercer funções tais como serviços jurídicos, serviços relacionados com Investigação e Desenvolvimento (I&D), design, entre outras atividades que acrescentam valor à empresa contratante e que a caracterizam (Porter, 1999, citado em Franco,2012).

Este tipo de *outsourcing* envolve um elevado nível de conhecimento pelo que as pessoas que desempenham funções devem ter formação especializada na área e um nível de estudos avançados, dado o carácter bastante técnico que envolve o KPO³.

2.2.3 – Selective Sourcing

O selective sourcing, como o nome indica, é um tipo de *outsourcing* selectivo, pois a empresa não irá subcontratar outra entidade para realizar a totalidade do processo, mas sim para realizar somente parte desse processo (Lacity et al, 1996).

Neste tipo de *outsourcing*, surge várias vezes o facto da empresa subcontratada pertencer ao mesmo grupo empresarial da empresa que recorre ao *outsourcing*. Segundo Bergeron (2003), existem inúmeros casos em que serviços tais como RH, contabilidade ou departamentos informáticos são transversais a todo o grupo empresarial e não pertencem apenas a uma única empresa. Este mesmo autor defende ainda que esta abordagem origina uma redução de custos, aumenta “a eficiência e qualidade do serviço”, “concentra recursos nas atividades essenciais” e “reduz o risco” da empresa mãe.

³ Ver fonte: www.kpoexperts.com

2.2.4 – Multisourcing

O multisourcing caracteriza-se por exigir um elevado grau de gestão e coordenação por parte da empresa contratante, devido à utilização, quer de recursos internos, quer de recursos externos (Cohen et al, 2006).

Este tipo de *outsourcing* consiste em recorrer a várias pequenas empresas externas, em vez de recorrer a uma única empresa, para realizar tarefas, que a empresa contratante também realiza, de forma a permitir à empresa contratante atingir os seus objetivos (Su et al, 2011).

O facto de a empresa recorrer a diversos subempreiteiros exige, segundo Varanasi (2006), uma constante e cuidadosa definição de objetivos e expectativas que têm de ser geridas, de forma quase exemplar, para garantir o sucesso deste tipo de *outsourcing*.

O mundo atual tem permitido, segundo Su et al (2011), o crescimento deste tipo de *outsourcing*, principalmente no ramo das tecnologias de informação, uma vez que, de acordo com o autor, as empresas tendem a recorrer a subempreiteiros de menor escala mas em maior número, isto é, a empresa tende a ter mais subempreiteiros mas tendo estes uma dimensão inferior no mercado.

2.3 – Teorias Existentes

2.3.1 – Teoria dos Custos de Transação

Nascida das ideias de Ronald Coase (1937, citado em Franco, 2012) e desenvolvida por Oliver Williamson (1979, citado em Franco, 2012), a teoria dos custos de transação defende que estes custos estão relacionados com a monitorização, coordenação e controlo de transações, surgindo cada vez que uma empresa recorre ao mercado. Os mesmos são um fator extremamente importante no que diz respeito a decisões de cariz económico permitindo uma análise mais completa

relativamente à decisão de uma organização recorrer ao *outsourcing* ou não (Pessali, 1998).

Assim sendo, segundo Williamson (1979, citado em Franco, 2012), a Teoria dos Custos de Transação permite à organização uma visão alargada, na medida em que são tidos em conta, não só os custos de produção, como também os custos de transação. No que diz respeito aos custos de produção, estes são vistos como mais “objetivos” na medida em que são mais facilmente mensuráveis e previsíveis. Já os custos de transação, são vistos como custos mais “móveis” na medida em que variam de transação para transação e consoante o ambiente competitivo envolvente. Posto isto, é natural que os custos de transação sejam tidos em conta na hora da ponderação entre recorrer ao *outsourcing* ou não.

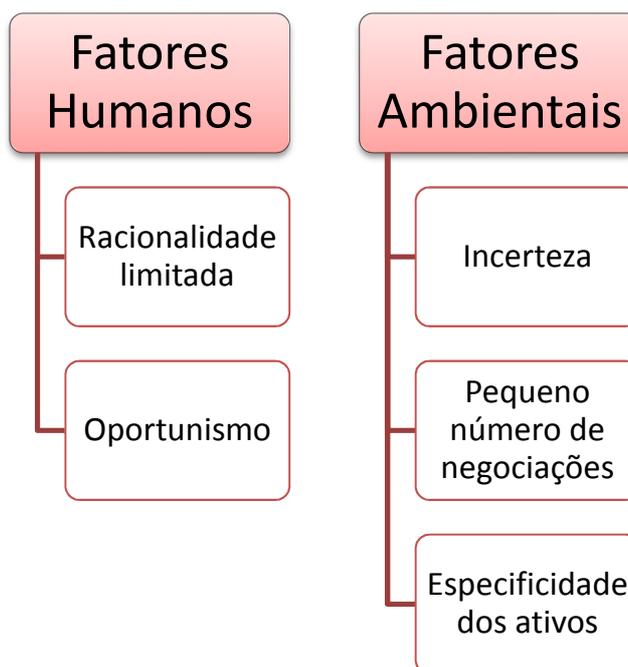
Williamson (1979, citado em Franco, 2012) defende que, na maioria dos casos, os subcontratados apresentam custos de produção mais baixos que a empresa contratante, devido à experiência, às economias de escala e, por vezes ao facto da empresa contratante ser uma empresa maior que o subcontratado, tendo maiores custos burocráticos, o que permite a ambas as partes envolvidas obterem lucro. Contudo, segundo o mesmo autor, ao processo de *outsourcing* estão sempre associados custos de transação maiores devido à uma maior necessidade de coordenação e monitorização do subcontratado.

Sinha et al (2011, citado em Pinheiro, 2012) defendem que a decisão de uma organização partir ou não para o *outsourcing* deve ter em conta factores para além dos custos de produção, tais como a procura de novos fornecedores, a gestão das relações de fornecimento ou a necessidade de avaliar o impacto do *outsourcing* para a organização, considerados como custos de transação existentes aquando do *outsourcing*.

Algo também a ter em conta no recurso ao *outsourcing* é a variável “incerteza”, na medida em que, segundo Tattara (2010, citado em Pinheiro, 2012) a incerteza existe em qualquer relação de *outsourcing* e que, quanto maior o nível de incerteza existente, devido ao menor poder de controlo de produção da organização por exemplo, maiores serão os custos de transação.

Aubert e Weber (2001, citado em Pinheiro 2012) conseguem ir mais longe em relação ao estudo de Williamson e identificam 5 factores que consideram originar um aumento de custos de transação. Esses factores têm a seguinte divisão:

Figura 1 - Fatores que causam o aumento dos Custos de Transação



Fonte: Elaboração própria

Analisando estes 5 fatores, Aubert e Weber defendem que o Homem não tem forma de prever e entender o resultado de cada transação, agindo sempre tendo em conta os seus interesses.

Quanto aos fatores ambientais, a incerteza já foi previamente explicada. O pequeno número de negociações refere-se ao reduzido número de empresas envolvidas no mercado que possam fazer parte da transação, o que dificulta a capacidade da empresa contratante em encontrar empresas alternativas.

Finalmente, a especificidade dos ativos consiste no facto deste ter determinado valor devido à transação que o envolve e, no caso de uma das partes envolvidas na transação se afastar, a outra parte irá, obviamente, obter perdas consideráveis.

Parmigiani (2007) refere ainda que é possível, à luz da Teoria dos Custos de Transação, uma empresa recorrer ou *outsourcing* e, ao mesmo tempo, continuar a produzir ela própria. Vejamos, uma empresa pode produzir um determinado produto que seja mais diferenciado, e que permita à empresa distinguir-se das suas concorrentes, enquanto subcontrata outra entidade para produzir outro bem que seja mais estandardizado. A empresa chama a si, segundo Parmigiani, a produção de

produtos que requerem maior *know-how* e que requerem mais especificação em detrimento de outros produtos.

Assim, Cheon et al (1995, citado em Franco, 2012) defendem que a teoria dos custos de transação permite, a uma determinada empresa, uma visão mais aperfeiçoada no que diz respeito ao recurso, ou não, ao *outsourcing*. Esta teoria permite uma escolha aproximada entre produzir internamente um dado serviço ou recorrer a um fornecedor externo que execute o mesmo.

A Teoria dos Custos de Transação é então, segundo Klein (2005), o modelo que a maior parte das empresas segue na hora de optar entre fazer ou comprar determinado serviço / produto.

2.3.2 – Teoria da Capacidade Organizacional

A teoria da Capacidade Organizacional é uma ferramenta extremamente útil para qualquer empresa que está a ponderar a sua internacionalização. Vejamos porquê. Esta teoria tem em conta, segundo Madhok (1997), as competências específicas de cada empresa envolvida.

Segundo Madhok (1997), a organização deve ter em conta quais os seus recursos e, de acordo com os mesmos, adotar uma estratégia de *outsourcing* ou de investimento direto, ou seja, elaborar ela própria o trabalho, criando condições para tal. Este argumento também é defendido por Root (1994, citado em Pinheiro, 2012), dizendo que uma empresa com elevados níveis de capital, tecnologia ou qualificações deve, preferencialmente optar por uma estratégia de investimento direto, enquanto uma empresa com baixo nível relativamente aos recursos apresentados deverá ponderar um processo de *outsourcing*.

Em suma, esta teoria leva em conta os recursos e competências de uma empresa na hora de optar ou não pelo *outsourcing*. Empresa com menores competências e recursos tendem mais facilmente a subcontratar do que empresas com mais recursos e competências.

2.3.3 – Teoria Institucional

O contexto em que determinada empresa está envolvida é, segundo a Teoria Institucional, o fator chave na escolha entre recorrer ou não ao *outsourcing*, segundo Meyer et al (2009).

Assim sendo, as instituições públicas responsáveis do país para o qual a empresa pretende expandir-se, podem ser extremamente influentes numa tomada de decisão por parte de uma empresa que, tal como na teoria anterior, vise a internacionalização (Meyer et al, 2009).

Assim, Meyer et al (2009), defendem que questões tais como os regimes reguladores, os direitos de propriedade ou ainda o enquadramento legal podem ter um papel determinante na escolha de subcontratar, na medida em que existe uma tendência para um maior recurso a empresas subcontratadas em países cujas instituições públicas se mostrem mais ineficazes relativamente aos pontos acima apresentados.

Estas instituições têm, segundo Peng (2008, citado em Pinheiro, 2012), um papel bastante importante na redução, ou não, de assimetrias entre empresas multinacionais e empresas locais, o que influencia bastante a escolha entre um investimento direto ou o recurso ao *outsourcing*, daí que Tse (1997, citado em Pinheiro, 2012) tenha afirmado que, empresas multinacionais preferem investir em países com governos sólidos e com culturas algo semelhantes em detrimento de outros países, onde o *outsourcing* é visto como melhor método de entrada.

2.3.4 – Teoria da Agência

A Teoria da Agência foi apresentada pela primeira vez por Jensen e Meckling (1976, citado em Franco, 2012) identificando problemas comuns na relação entre duas empresas. Tais problemas devem-se, segundo os autores citados, a conflitos de interesses entre ambas as empresas pois, como é óbvio, a empresa contratante irá sempre visar a maximização dos seus lucros enquanto a organização subcontratada tentará principalmente obter maior rendimento com o menor risco possível.

Esta teoria visa, segundo Eisenhardt (1989, citado em Franco 2012), resolver questões relacionadas com divergências de opiniões entre a empresa que recorre ao *outsourcing* e a empresa subcontratada, relativamente a temas tais como o risco envolvido no cumprimento do contrato ou na execução da tarefa, os diferentes objetivos das empresas envolvidas, ou ainda, o controlo na execução de determinado trabalho.

Assim, a Teoria da Agência tenta, segundo o autor supracitado, apresentar o contrato que mais beneficia ambas as partes, tornando-se assim duplamente benéfico, tendo em conta cinco fatores:

- O clima económico, ações concorrenciais, incerteza de resultados devido a políticas governamentais, ou mudanças tecnológicas;
- A aversão ao risco por parte da empresa contratante;
- A duração da relação entre ambas as partes;
- A medição dos resultados e;
- A possibilidade de prever, antecipadamente, um grau de comportamento adequado da empresa subcontratada (Franco, 2012).

2.3.5 – Teoria da Dependência de Recursos

Segundo a Teoria da Dependência de Recursos, qualquer organização está dependente do meio envolvente externo que a rodeia, na medida em que é nesse meio envolvente que se encontram disponíveis os recursos (naturais, humanos, ...) necessários à manutenção e sobrevivência da organização. Empresas rodeadas por um ambiente externo mais rico em matéria-prima encontram, obviamente, condições mais favoráveis à prática da sua atividade profissional do que as empresas concorrentes que não tenham um acesso a esses recursos tão facilitado.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978, citado em Franco, 2012) a dependência de uma empresa relativamente ao meio envolvente pode ser classificada de acordo com:

- a importância dos recursos, avaliando assim a necessidade de determinado bem para a sobrevivência da empresa;
- as alternativas existentes, analisando assim a existência, ou não, de produtos substitutos e a facilidade de acesso aos mesmos e;
- a discriminação sobre a alocação e a utilização dos recursos.

Assim sendo, a dependência de recursos, por parte de uma empresa para com outra, é determinada tendo em o número de fornecedores do recurso, a importância do mesmo para a empresa e o seu custo de substituição.

Apesar de ser mais comum pensar apenas nos recursos naturais, esta teoria considera, em todas as situações, todo o tipo de recursos existentes (naturais, humanos, etc...).

Esta teoria relaciona-se com o tema abordado na medida em que uma organização pode ter acesso a determinados recursos necessários a outras organizações e limitar-lhes esses mesmos acessos. Dessa forma, as restantes empresas tornam-se dependentes desta, o que pode originar acordos de *outsourcing* facilitando assim o acesso à matéria-prima.

Cria-se aqui uma ideia de dependência de uma empresa relativamente a outra, que aumenta quanto maior for a importância de um determinado bem, a sua utilização e o custo de uma possível substituição desse mesmo bem.

2.3.6 – Teoria das Competências Centrais

A teoria das competências centrais surge-nos através de Prahalad e Hamel (1990) onde definem que as competências centrais (*core competences*) são o resultado da combinação perfeita entre os “skills” e o “know-how” da empresa.

Segundo Santos (1998), as competências centrais de uma empresa devem:

- permitir à mesma aceder a outros mercados, tidos como promissores no futuro;

- devem contribuir de forma óbvia para o valor percebido pelo cliente e;
- devem ser considerada competitivamente única e, sempre que possível, inimitável por outras empresas.

Assim, os recursos de uma empresa devem ser utilizados e concentrados nas suas *core competencies*, libertando assim tarefas consideradas secundárias para outras entidades (Santos, 1998, citado em Franco, 2012).

Posto isto, torna-se natural que o recurso ao *outsourcing* seja visto como uma ótima solução para assegurar que as tarefas, que não são consideradas competências centrais da empresa, continuem a ser desenvolvidas, permitindo à organização manter-se focada nas suas *core competencies*.

Como podemos então verificar, após a análise das diferentes teorias apresentadas, assim como dos diferentes tipos de *outsourcing* existentes, qualquer empresa que pretenda recorrer a esta ferramenta de gestão deve, acima de tudo, ter capacidade para conseguir enquadrar o tipo de *outsourcing* que melhor se poderá adaptar às reais necessidades da organização.

Este capítulo permitiu-nos obter uma ideia clara da complexidade do *outsourcing*, clarificando os diversos tipos existentes, tal como as teorias que pretendem enquadrar o uso do *outsourcing* por parte das empresas.

Estamos agora em claras condições de apresentar o nosso caso de estudo, que detém uma ligação profunda ao conceito de *outsourcing* e que, graças a este capítulo, conseguiremos entender de forma uma forma adequada.

3 – Caso de Estudo: Constructel France

3.1 - Enquadramento da empresa

A Constructel France é uma empresa francesa, pertencente ao Grupo Visabeira, que atua no mercado das telecomunicações e energias. Esta empresa é o caso de estudo objeto deste relatório, pelos motivos já referidos na Introdução. Não só foi a empresa para a qual o estágio do Mestrado em Administração Pública Empresarial foi direcionado, como também é uma empresa na área das telecomunicações que recorre ao *outsourcing* como ferramenta estratégica para realizar parte dos trabalhos a que se propõe.

A empresa, exercendo a sua atividade em França, tem funcionários em França e recorre ao *outsourcing* em Portugal para a realização de variadas tarefas. No caso de França, a empresa conta com inúmeros técnicos espalhados por diversas regiões francesas. A sua sede social situa-se em Portes-Les-Valence, no sul de França, daí que grande parte das funções de gestão da empresa estejam concentradas nessa zona do país.

Em Portugal, mais concretamente em Viseu, a empresa recorre ao Grupo Visabeira, no qual está inserida, para ver satisfeitas necessidades relacionadas com serviços de BackOffice, Contabilidade, Serviços Informáticos, Recursos Humanos ou ainda Departamento Jurídico.

Estes serviços são prestados à Constructel France em regime de *outsourcing*, na medida em que esta subcontrata estes serviços a outra empresa do Grupo Visabeira.

O BackOffice situado em Viseu, apesar de ser transversal a diversas empresas europeias do Grupo Visabeira, está mais focado na Constructel France, dado o volume de negócios que a empresa possui.

Este foi o local no qual foi realizado o estágio do Mestrado, e aí são desempenhadas as funções relacionadas com o processo de faturação e registo de produção de toda a empresa, assim como o planeamento das atividades a realizar

pelos técnicos presentes no terreno, elaboração de diversos indicadores de produção e qualidade e ainda o tratamento de gestão documental.

Posto isto, poderemos então admitir de imediato o *Selective Sourcing* como tipo de *outsourcing* ao qual a empresa recorre, uma vez que a Constructel France beneficia do facto de estar envolvida no Grupo Visabeira, para satisfazer necessidades relacionadas com o parágrafo anterior recorrendo ao *outsourcing* no seio do grupo.

O foco de negócio da empresa situa-se em França, onde a empresa já é líder no setor da engenharia de redes de telecomunicações. Apesar da empresa operar apenas em França, o nome Constructel está presente em diversos pontos da Europa através de outras empresas “irmãs”, tais como Constructel Bélgica, Constructel Alemanha, Constructel Dominicana e Constructel Dinamarca.

A Constructel France tem como principais clientes os grandes operadores das telecomunicações francesas, tais como a Orange, a SPIE ou a INEO, entre outros.

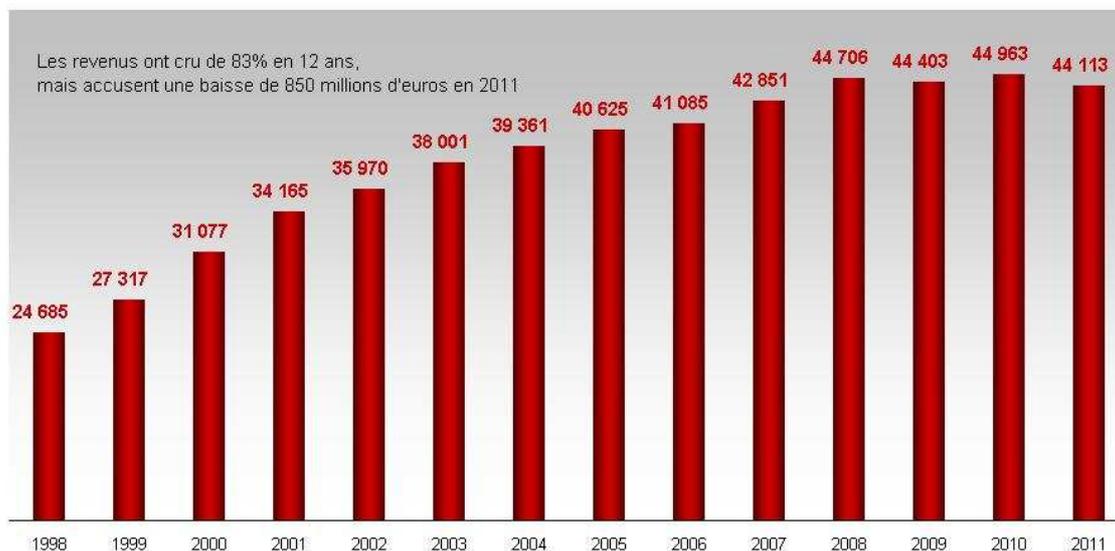
O mercado das telecomunicações francesas, em que estão inseridos os clientes do nosso caso de estudo, movimenta valores médios na ordem dos 40 mil milhões de euros, tendo em conta uma análise ao volume de mercado dos últimos 10 anos, sendo que em 2013 foram transaccionados cerca de 38.1 mil milhões de euros (ARCEP, 2014). Convém mencionar ainda que existiu uma redução no valor das transações no último trimestre de 2013, devido à fusão entre os dois maiores prestadores de serviços de telecomunicações franceses, que eram à data a France Telecom e a Orange France, o que influenciou bastante o resultado final de 2013.

No gráfico seguinte, podemos verificar a evolução dos valores transaccionados no mercado das telecomunicações desde o ano de 1998 até ao ano de 2011.

Figura 2 - Evolução dos valores totais transacionados no mercado das telecomunicações francês

Revenus des opérateurs sur le marché final : baisse de 850 millions d'euros en 2011.

Source : Arcep - Observatoire des marchés - en millions d'euros



Fonte: www.arcep.fr

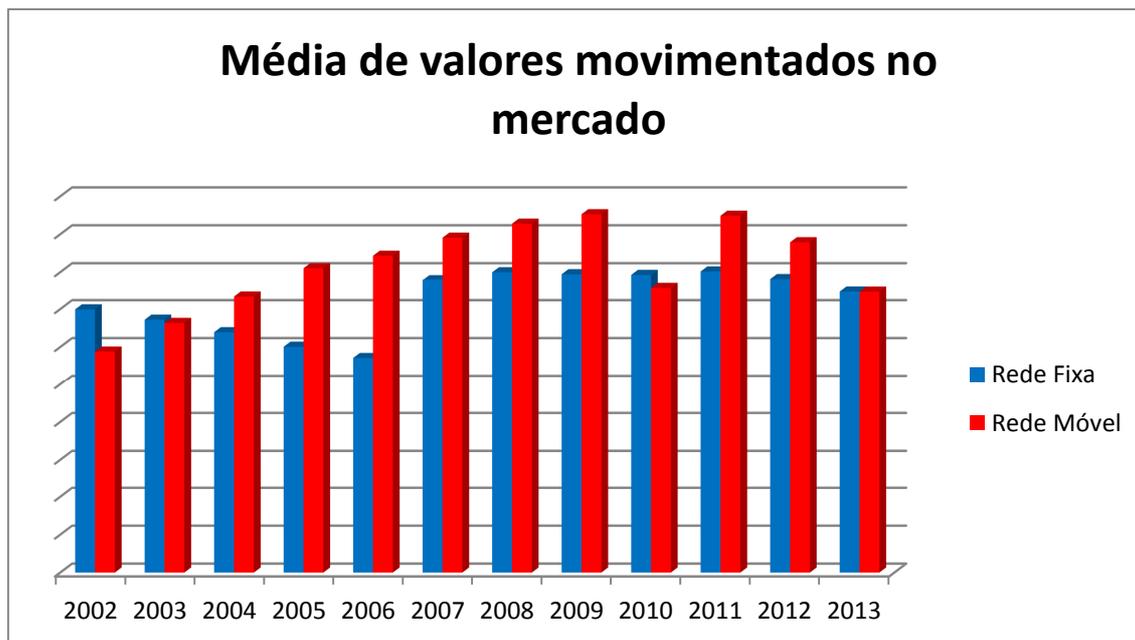
Como forma de complementar estes valores, podemos ainda afirmar que, nos anos de 2012 e 2013, os valores finais são de, aproximadamente, 43.000 milhões de euros e, como já foi acima referido, 38.100 milhões de euros, respetivamente.

Como podemos verificar, este mercado teve um crescimento muito favorável até ao ano de 2008, ao qual se seguiu um pequeno período de estagnação e, finalmente, tende agora a apresentar uma ligeira queda em 2013, devido ao motivo que já foi acima mencionado.

Contudo, o principal foco de negócio da Constructel é o ramo das telecomunicações fixas pelo que será essa a área que iremos aprofundar de forma mais afinçada, uma vez que o estudo das telecomunicações móveis não viria acrescentar qualquer valor a este relatório.

Assim sendo, o mercado das telecomunicações fixas em França movimentava valores médios, desde 2002, na ordem dos 14,5 mil milhões de euros, sendo que em 2013 foram transacionados cerca de 14,9 mil milhões de euros, segundo ARCEP. Convém mencionar ainda que existiu uma redução no valor das transações no último trimestre de 2014, devido à fusão já referida entre os dois maiores prestadores de serviços de telecomunicações franceses.

Figura 3 - Evolução da média de valores movimentado no mercado das telecomunicações francês (rede fixa e rede móvel)



Fonte: Elaboração própria

Obviamente temos falado, até então, de valores de um mercado que não é aquele em que, diretamente, a empresa está envolvida, uma vez que estes valores dizem respeito aos valores do mercado dos principais operadores. Ora, a Constructel France não é um operador, mas sim um prestador de serviços subcontratado por alguns desses operadores. Assim sendo, este mercado reflete o mundo que rodeia os clientes da Constructel France.

Vejamos, se o mercado for favorável aos clientes da Constructel, isto significa que os mesmos estão a aumentar o seu número de clientes ou então estão a investir na criação e/ou melhoria das suas redes de telecomunicações, o que, em ambos os casos, significa mais trabalho para os seus subempreiteiros logo, mais trabalho para a Constructel France.

A ligeira queda no volume de negócios, acima verificada, não está, de forma alguma, interligada com a quantidade de trabalhos realizados em França no mercado das telecomunicações ou com o número de clientes existentes nos principais operadores franceses, como podemos verificar no gráfico abaixo.

Figura 4 - Evolução do n.º de linhas de telefone em França



Fonte: Elaboração própria

Este gráfico apresenta-nos a evolução da quantidade de linhas telefónicas existentes em França. Como podemos verificar, esse número teve uma quebra entre 2002 e 2005 sendo que, a partir de aí tem vindo a aumentar todos os anos, à exceção de 2010.

Este aumento significa, obviamente, um maior número de clientes para os operadores franceses pois, caso contrário, não existiria necessidade de aumentar o número de linhas telefónicas disponíveis. Tudo isto origina ainda a criação de mais infraestruturas e uma maior manutenção das mesmas. Ora, como já foi acima afirmado, esse tipo de trabalho não é realizado pelo operador em si, mas sim, pelas empresas que este subcontrata, sendo uma delas a Constructel France.

Posto isto, com valores tão apetecíveis e, em 2002, com um mercado em crescimento, a Constructel France decide então fazer a sua entrada no mundo das telecomunicações francesas. A empresa inicia a sua atividade no ano de 2003, tendo sido contratada pela France Telecom para realizar trabalhos na área da manutenção e substituição de postes no sul de França.

Figura 5 - Primeiro local de trabalhos da Constructel France



Fonte: Elaboração própria

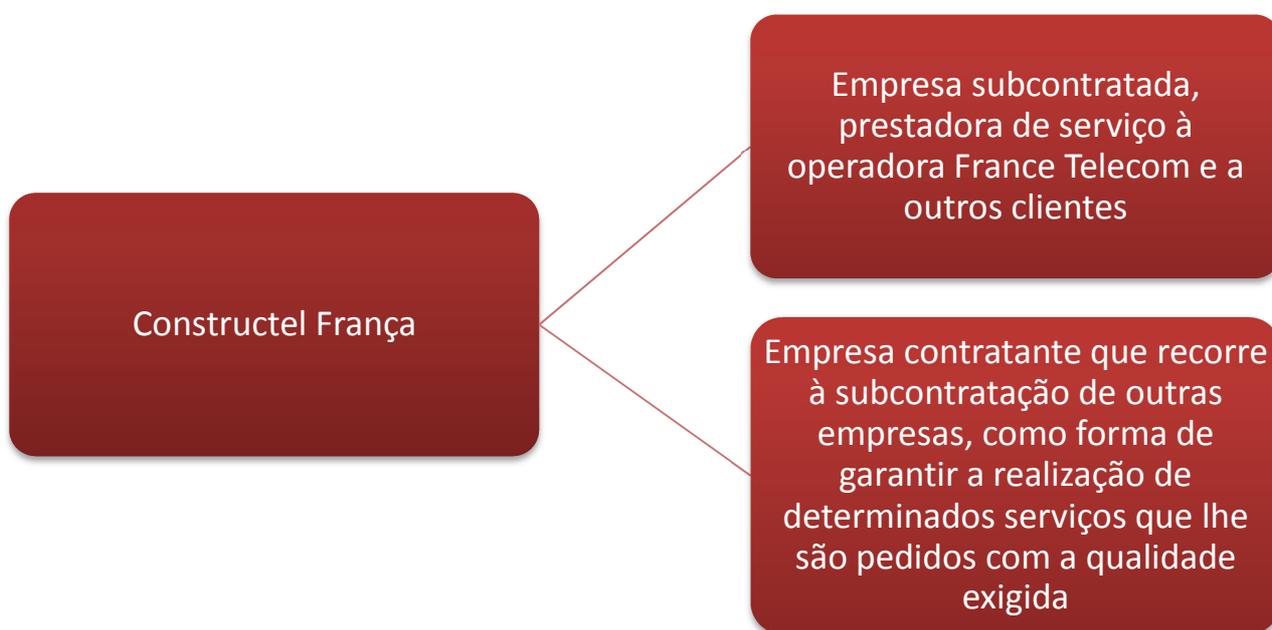
A Constructel France surge então neste meio como uma empresa subcontratada pela France Telecom para realizar tarefas, como foi acima mencionado, relacionadas com a manutenção de postes de telecomunicações, trabalhos que, a partir de 2005 complementar, de forma gradual, com a execução de tarefas ligadas à instalação e manutenção de cabos telefónicos, estudos de viabilidade, trabalhos de engenharia civil e instalação e manutenção de equipamentos do cliente final.

Apenas a partir de 2009 a empresa começa a explorar o conceito de *outsourcing* mas do lado oposto ao que tinha vindo a ocupar até então. Passou a recorrer a pequenas empresas para realizar tarefas, no âmbito das suas diversas atividades e funções, como forma de apoio aos serviços prestados pela Constructel

France ao seu cliente (France Telecom). Contudo, o recurso ao *outsourcing* surge devido a uma renegociação contratual, em que a Constructel France apresentou uma proposta, que tinha como objetivo a diversificação do seu tipo de trabalho e, para isso, a empresa tinha plena noção de que seria necessário o apoio de alguns aliados.

A empresa tem assim um relacionamento com o conceito de *outsourcing* que pode ser visto de dois prismas diferentes sendo eles:

Figura 6 - Relação da Constructel France com o outsourcing



Fonte: Elaboração própria

É facilmente perceptível, então, que o *outsourcing* é um conceito fortemente presente na realidade da empresa, que lida com este diariamente e que pode mesmo ser visto como uma ferramenta fundamental para o bom desempenho das funções a que a Constructel France se propõe.

3.2 – Constructel France: empresa subcontratada

O mercado das telecomunicações é um mercado, como já pudemos verificar, que envolve diversos tipos de trabalhos distintos. Desta forma, é clara a complexidade que envolve a coordenação de todos os trabalhos existentes, de forma a permitir o acesso, por parte dos consumidores, aos serviços prestados pela empresa. Além destes trabalhos, os operadores devem contar ainda com as tarefas indispensáveis de venda de serviços ou o apoio ao consumidor, entre outros, que são vistas como tarefas mais relacionadas com o consumidor final.

Assim sendo, o *outsourcing* revela-se como uma ótima ferramenta que permitirá à empresa manter o seu foco na atividade (a venda de produtos/serviços, no caso da France Telecom) que, na sua ótica, considera fulcral.

Como já foi abordado no ponto anterior, a Constructel France entra no mercado das telecomunicações francesas pela porta do *outsourcing*, ou seja, viu na prestação de serviços, enquanto empresa subcontratada pela France Telecom, uma oportunidade de negócio e agarrou-a.

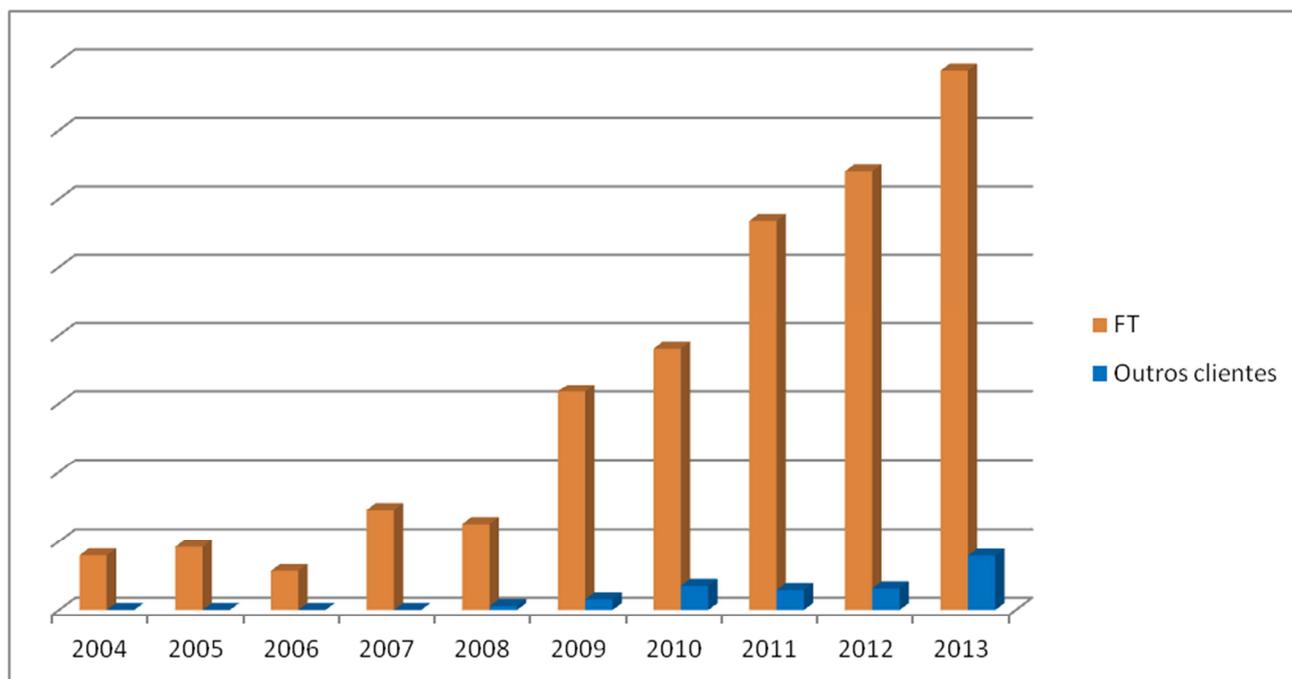
A Constructel France é criada em 2002 mas, apenas inicia a sua atividade em 2003, prestando serviços à France Telecom na colocação de postes que permitiriam, posteriormente, a passagem de cabos telefónicos. A verdade é que, este tipo de trabalho, era visto, pela France Telecom, como um trabalho “secundário” que qualquer empresa poderia fazer e, sendo a Constructel France uma empresa francesa conotada como portuguesa, com baixos preços, foi vista como sendo a possibilidade ideal, tendo em conta a forma como a comunidade portuguesa era vista tinha na Europa.

Dada então a imagem que a empresa “herdou” devido às suas raízes lusitanas, a integração da mesma não foi, de forma alguma, fácil. Apesar de ter noção das suas capacidades, a Constructel France viu-se, de certa forma, obrigada a realizar tarefas que não lhe permitiam demonstrar a totalidade da sua qualidade e do seu *know-how*, este último herdado do Grupo Visabeira.

Contudo, o sacrifício foi feito e esse trabalho foi visto, pela Constructel France, como uma oportunidade de demonstrar o seu valor pelo que, realizou apenas esse tipo de tarefas durante alguns anos, um pouco por toda a França, graças a pequenos contratos que foi ganhando ao longo do tempo, fazendo com que os seus trabalhos não tivessem ficado concentrados unicamente no sul de França.

Ao longo desses anos, a empresa passou a diversificar um pouco os seus clientes sendo que, apesar dessa diversificação, a France Telecom sempre foi o principal cliente da empresa. Os outros clientes juntos nunca tiveram verdadeira relevância no volume de negócios da Constructel France, como podemos verificar no gráfico seguinte.

Figura 7 - Evolução dos valores faturados pela Constructel France

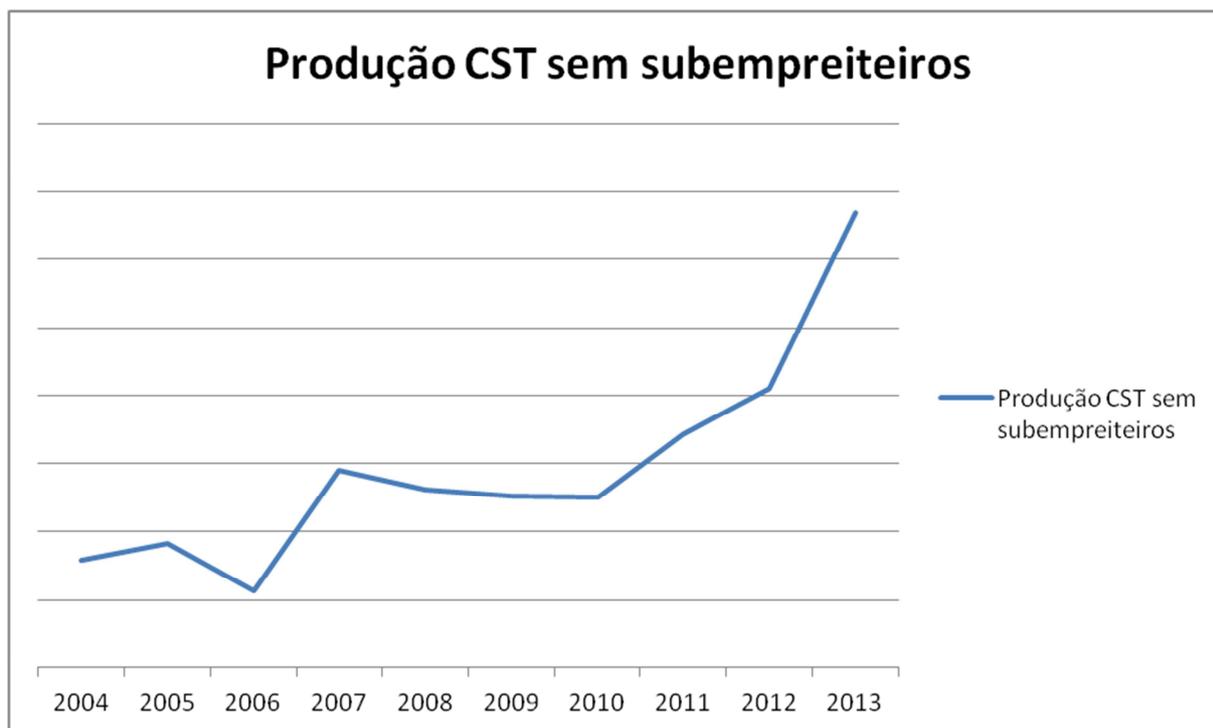


Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido no capítulo anterior, após algum tempo, a empresa passou também a realizar trabalhos relacionados com a instalação e manutenção de cabos telefónicos, estudos de viabilidade de redes, trabalhos de engenharia civil e instalação e manutenção de equipamentos do cliente final, não só no sul de França, onde se tinha iniciado no mercado, mas, também, nestes casos, um pouco por todo o país. Contudo, estes diferentes tipos de trabalho não tinham grande relevância para a empresa, comparativamente com o trabalho de postes que era realizado.

No mapa abaixo, podemos verificar a evolução da produção anual da Constructel enquanto empresa subcontratada e sem recurso a qualquer subempreiteiro.

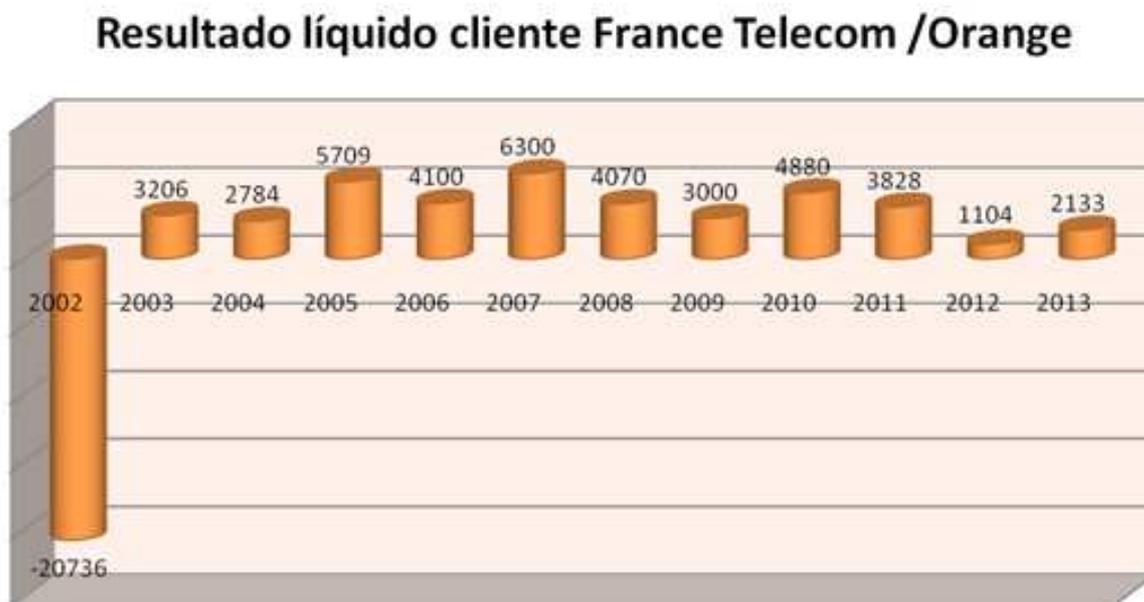
Figura 8 - Evolução da produção interna da Constructel France



Fonte: Elaboração própria

Coincidência, ou talvez não, após celebração do contrato com a Constructel France, as contas da France Telecom melhoraram significativamente, passando de um resultado líquido negativo em 2002, ano que antecede o início da prestação de serviços por parte da Constructel France, para constantes resultados líquidos positivos.

Figura 9 - Evolução do resultado líquido da France Telecom



Valores em milhares de €

Fonte: Elaboração própria

Como é óbvio, não podemos afirmar que esta evolução se deve, única e exclusivamente, ao recurso ao *outsourcing* por parte da France Telecom, uma vez que devemos, em qualquer situação, enquadrar a empresa no seu meio envolvente, tendo perfeita noção que qualquer empresa passa por períodos mais e menos complicados ao longo da sua existência. Contudo, é-nos permitido deduzir que, através da análise destes dados, o *outsourcing* pode ter contribuído, financeiramente, para os resultados da France Telecom.

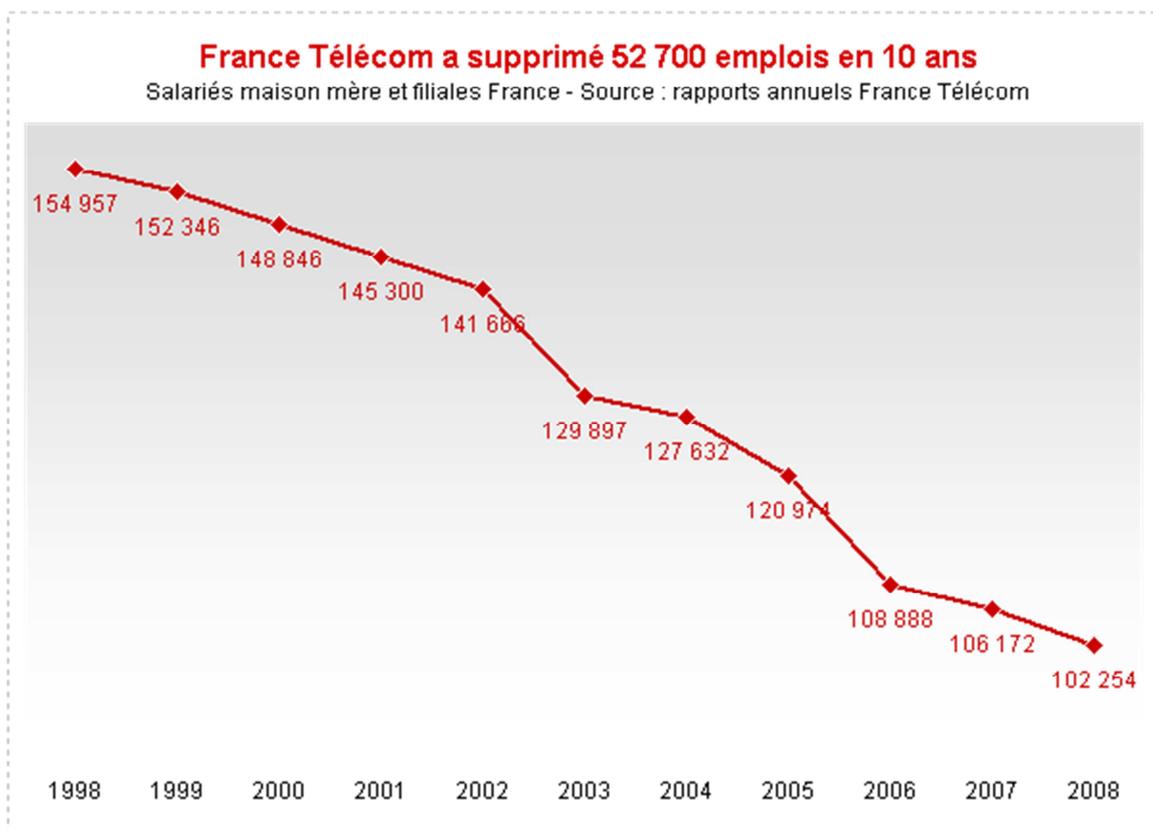
No entanto, o recurso ao *outsourcing*, por parte da France Telecom, não foi uma escolha ao acaso. A empresa atravessava, desde o início do novo milénio, uma fase bastante complicada financeiramente. Para resolver alguns dos seus problemas, a solução encontrada pela France Telecom passou pela redução do seu pessoal. Contudo, não era do interesse da empresa que essa redução originasse, por sua vez, uma quebra na qualidade do serviço ou, ainda pior, uma quebra na produção que originaria, consequentemente, uma quebra na faturação.

Assim sendo, o *outsourcing* apresentou-se como sendo a solução ideal na medida em que, através do recurso ao *outsourcing*, a France Telecom poderia reduzir o seu quadro de pessoal, e ainda manter a sua capacidade de produção, embora com

uma margem de lucro mais reduzida, mas suficiente para a empresa recuperar o seu fôlego.

Como podemos verificar no gráfico abaixo, o número de funcionários da empresa diminuiu significativamente desde o ano de 1998. No entanto, a redução com maior significância ocorre, precisamente, de 2002 para 2003.

Figura 10 - Evolução do n.º de empregados da France Telecom



Fonte: www.telecoms-media-pouvoir.net

Contudo, o *outsourcing* não oferece apenas vantagens, sendo que é necessário ter noção de algumas das dificuldades que o *outsourcing* pode apresentar.

A verdade é que a France Telecom não teve em conta essa faceta negativa e “exagerou” no recurso ao *outsourcing* pois, quando existem vários subempreiteiros, a empresa contratante tem a necessidade de coordenar e gerir todos os seus subempreiteiros. Neste ponto específico houve uma ‘falha’ por parte da France

Telecom, pois essa gestão foi efetuada de forma deficitária tendo existido diversas reclamações por parte de vários subempreiteiros.

Para solucionar este novo problema, a France Telecom decidiu negociar novos contratos, através dos quais, o nosso caso de estudo, a Constructel France, dá verdadeiramente o salto e passa a ver, finalmente, reconhecido o seu verdadeiro valor.

O reconhecimento do nome Constructel já se tinha iniciado, curiosamente, devido a fenómenos naturais. Infelizmente, a destruição causada nas Caraíbas em 2007, devido ao furacão “Dean”, originou uma enorme necessidade de mobilização por parte da France Telecom, de forma a reparar a sua rede de telecomunicações o mais rapidamente possível. Uma das empresas a quem foi solicitada uma ajuda extra foi a Constructel France que, prontamente, conseguiu mobilizar um elevado número de meios, apoiando assim uma resolução que visava ser a mais rápida possível. Essa capacidade de mobilização impressionou o operador francês que, desde então passou a olhar para a Constructel France de forma distinta e mais respeitosa.

A Constructel France, que até então se limitava a realizar as tarefas relativas ao seu contrato de manutenção e substituição de postes, decide concorrer a outros contratos que envolviam tarefas diferentes daquelas que realizava até então.

Esse concurso não ocorre em 2009 por mero acaso. A verdade é que, nessa data, a Constructel France já tinha dado prova de que era uma empresa na qual podia ser depositada toda a confiança, uma vez que o seu trabalho era realizado com qualidade. Convencido que estava o principal cliente, chegava a hora de diversificar o tipo de trabalho.

3.3 – Constructel France: o recurso a subempreiteiros

É no ano de 2009 que a realidade da empresa Constructel France inicia a sua mudança, começando a assumir a imagem que detém nos dias de hoje.

Nesse ano, a France Telecom lança a concurso os seus contratos regionais intitulados de “Contrat multitechnique carto-cible 2009” que consistiam na realização, por parte de quem vencesse o concurso, da realização de todo o tipo de tarefas ligadas à prestação de serviço de telecomunicações que, como já vimos

anteriormente, são várias. Assim sendo, este foi o momento em que a Constructel France entendeu que poderia “dar o salto” e candidatou-se a grande parte desses contratos regionais.

Contudo, ciente das suas limitações, a empresa tinha consciência que, apenas por sua conta, não conseguiria apresentar uma proposta de contrato credível, tendo em conta apenas os seus meios próprios pois, não nos podemos esquecer que estamos a falar de uma empresa conotada como portuguesa que está a trabalhar num país estrangeiro. Seria possível, como é óbvio, a Constructel France contratar pessoal em Portugal e levá-los para França para exercer os trabalhos pretendidos. Contudo, seria isso uma vantagem para a empresa? Foi claro aos olhos dos seus responsáveis, que este nunca poderia ser o caminho a seguir pela Constructel France. Poderiam, de facto, usar o, já existente, *know-how*, do Grupo Visabeira e exportar trabalhadores para França mas, tal levaria a que um problema fulcral se revelasse: a barreira linguística.

O facto é que a ideia das dificuldades linguísticas, e também culturais, que seriam encontradas, no caso de a empresa contratar apenas elementos portugueses, fizeram com que a Constructel França decidisse envergar por outro caminho.

Assim, a melhor solução, que permitiria à empresa realizar aquilo a que se propunha, passaria por acordos com as empresas que a Constructel France viu como suas, possíveis, aliadas e que trariam, obviamente, maior valor e credibilidade às propostas apresentadas nos diversos concursos. Essas empresas aliadas seriam então aquelas que, tal como a Constructel France, eram subcontratadas pela France Telecom, e com quem a Constructel France já tinha alguma relação de confiança/amizade que foi criando ao longo dos anos, e ainda algumas novas empresas que pretendiam entrar no mercado.

Posto isto, o problema da barreira linguística e cultural estaria completamente ultrapassado uma vez que grande parte das equipas que realizariam o trabalho seria fornecida por empresas subcontratadas, que já conheciam o terreno, e que falavam francês. Eis uma enorme vantagem do recurso ao *outsourcing* que a Constructel France soube explorar de forma bem eficaz.

Posto isto, a Constructel France decide então usufruir dos contactos que já existiam com outras empresas do mercado e apresenta então à France Telecom uma proposta baseada, não só em pessoal próprio, mas também envolvendo subempreiteiros, alguns deles já tendo trabalhado para a France Telecom.

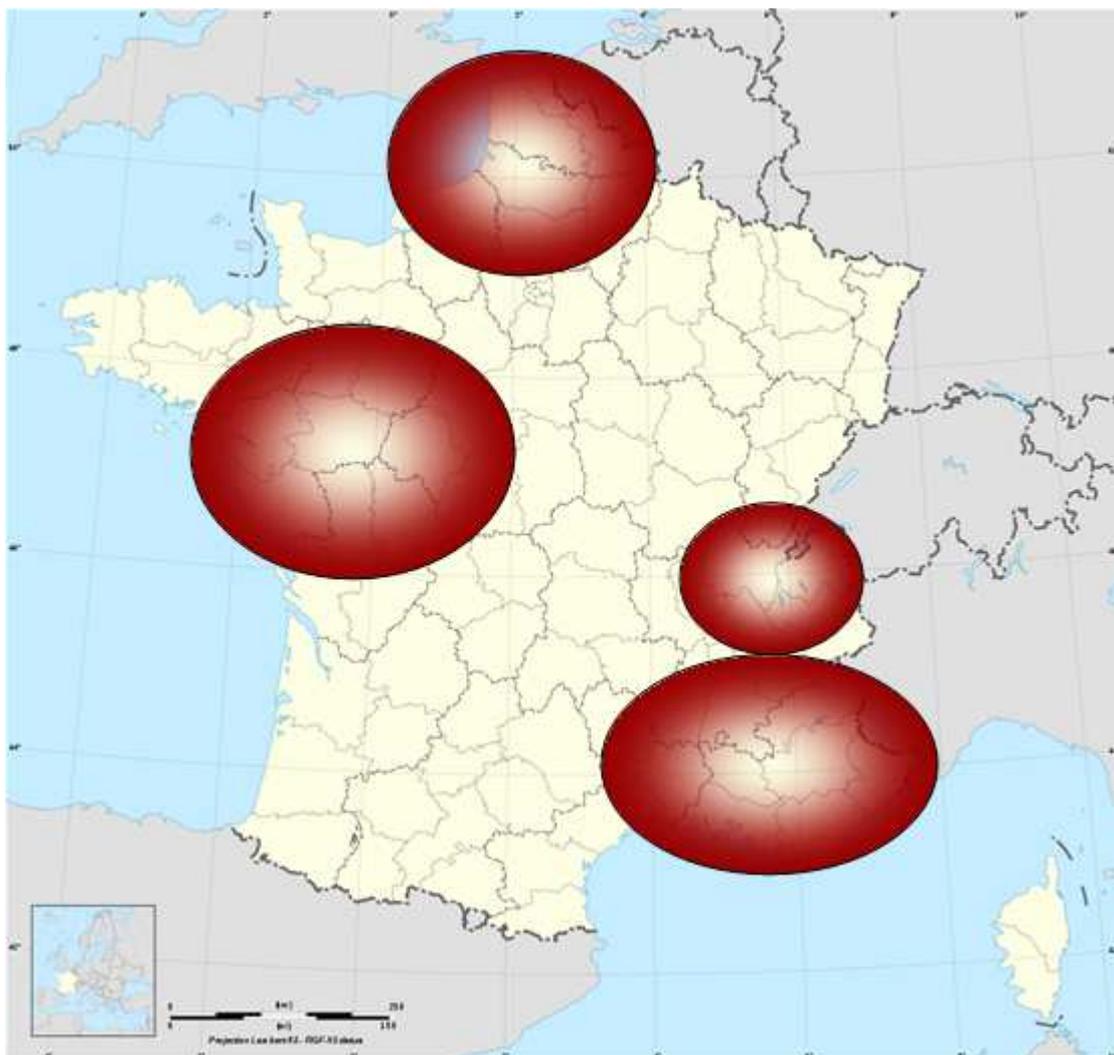
Assim sendo, a Constructel France inicia a sua atividade no que diz respeito ao *outsourcing*. A empresa apresenta então uma proposta onde, além de se propor a realizar o trabalho pretendido, ainda demonstra ser capaz de gerir toda uma rede de subempreiteiros, poupando desta forma à France Telecom a realização dessa mesma gestão.

As propostas da empresa foram aceites em várias zonas, passando então a Constructel France a exercer um maior número de tarefas ligadas à criação e manutenção de toda uma infraestrutura que permite, ao operador de telecomunicações, levar até ao consumidor todos os seus serviços.

Convém ainda mencionar que, em algumas das zonas de França, a Constructel France não apresenta as suas propostas apenas com subempreiteiros mas sim com parceiros consorciados. Esta matéria não será aprofundada visto não acrescentar qualquer valor a este relatório e estar relacionada, exclusivamente, com questões estratégicas.

Posto isto, a Constructel France passa então, com o apoio de vários subempreiteiros e alguns consórcios, a realizar todo o tipo de trabalho por toda a França, como podemos verificar no seguinte mapa.

Figura 11 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2009

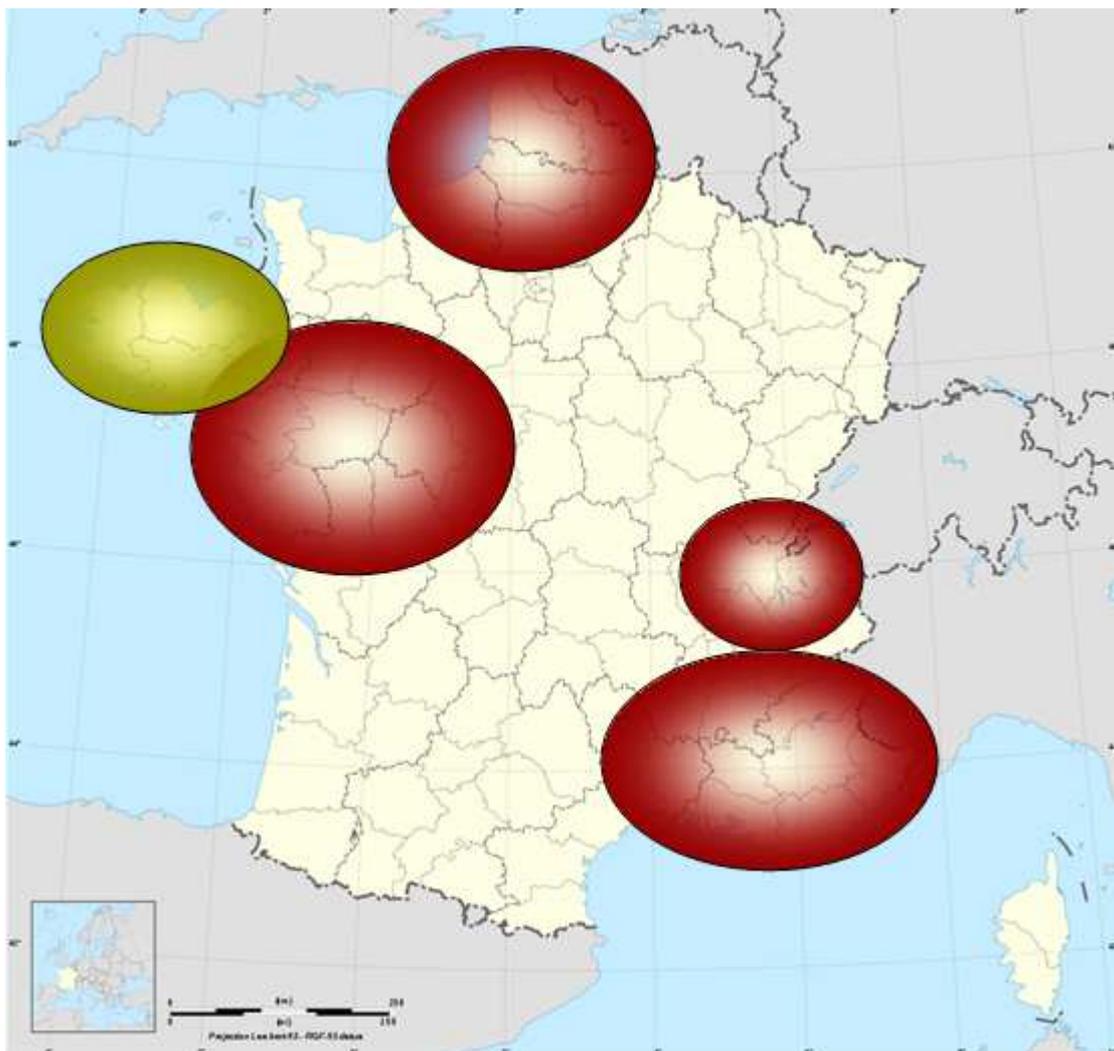


Fonte: Elaboração própria

Além das regiões identificadas no mapa, a empresa venceu ainda o concurso para a região das Caraíbas, que engloba as ilhas da Guadalupe, Martinica e a Guiana Francesa.

Em 2011, a Constructel France vence mais um concurso relativo a outra zona francesa e passa então a exercer as suas atividades também aí. A empresa teve, nessa região, um período de experimentação inicial em que exerce funções por pouco tempo, no ano de 2010, passando então, no ano seguinte, a exercer, como já foi referido, a sua atividade.

Figura 12 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2011

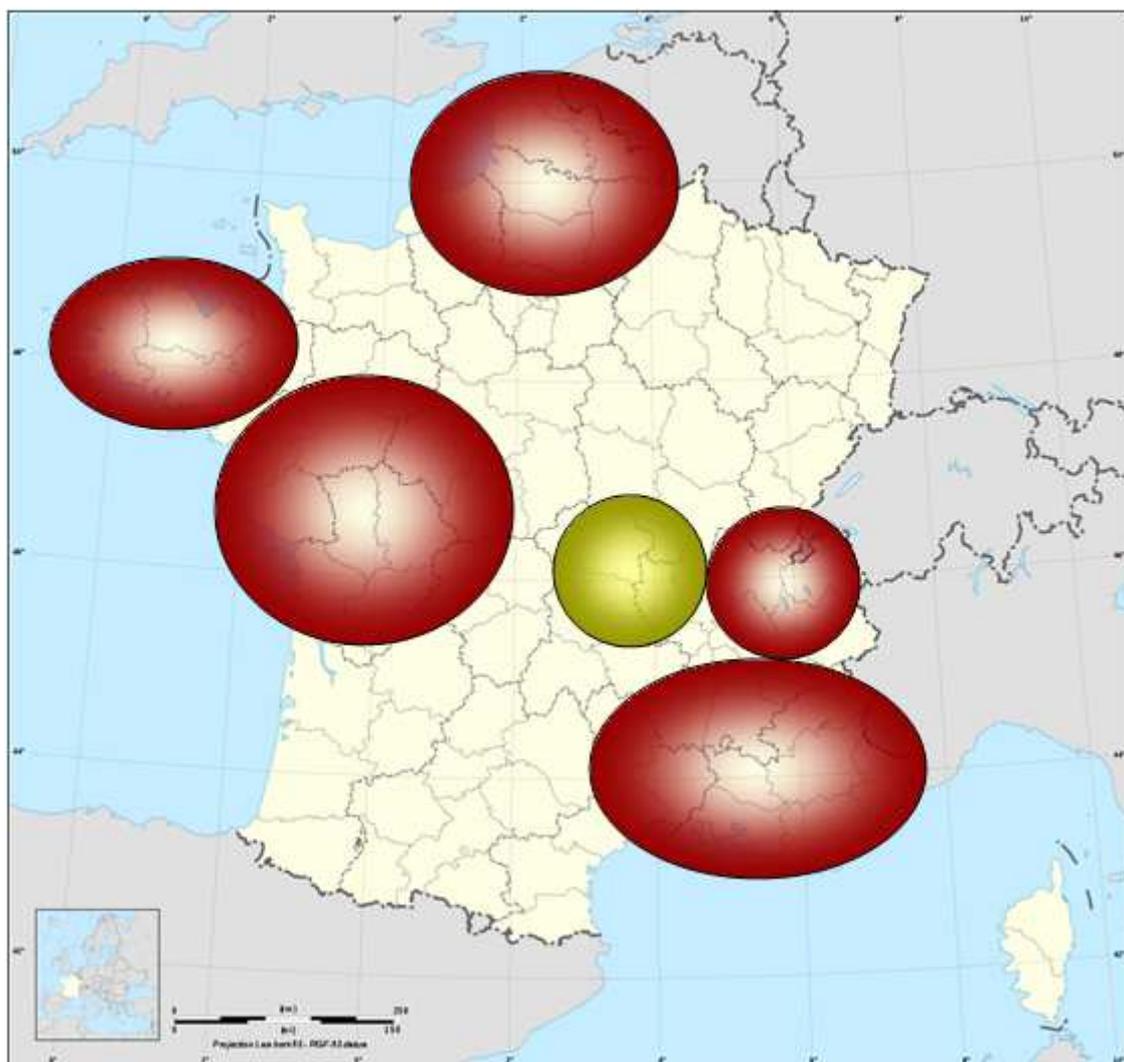


Fonte: Elaboração própria

Em 2011 a empresa continua a sua evolução e, mais uma vez, inicia a sua prestação de serviços em mais uma nova zona, da qual viria a ser, mais uma vez, responsável no ano seguinte, isto é em 2012.

Além das zonas apresentadas no mapa seguinte, a Constructel France está ainda presente num contrato nacional, cuja finalidade visa uma resposta extremamente rápida e eficaz na resolução de todo o tipo de problemas que possam surgir, classificados como sendo de resolução urgente.

Figura 13 - Zonas de trabalho com “Contrat multitechnique” da Constructel France em 2012



Fonte: Elaboração própria

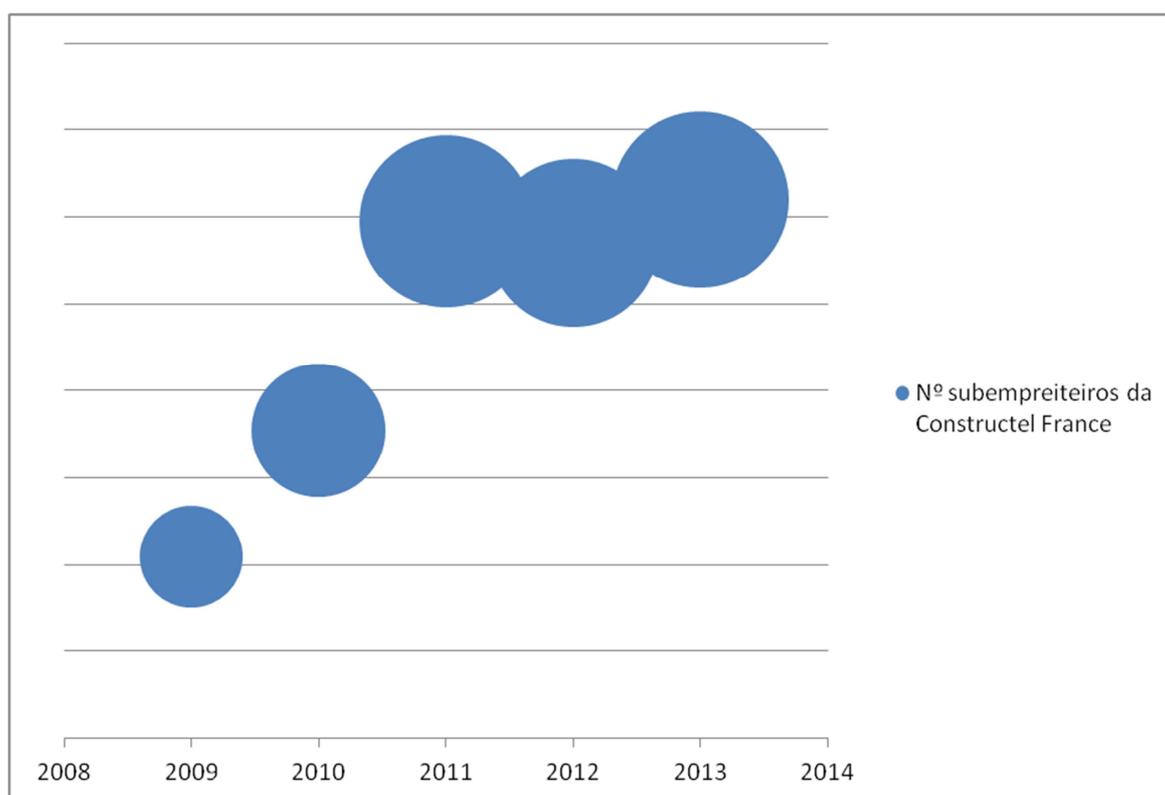
Como é então visível no mapa, a Constructel France passa a estar presente numa área considerável de França, onde além de ter de garantir a execução dos trabalhos pedidos pelo seu cliente, tem ainda um papel bastante importante, que passa pela gestão de todos os subempreiteiros existentes e a resolução de pequenos conflitos que possam surgir entre os mesmos.

Dado que vários desses mesmos subempreiteiros já prestavam serviços, nas suas zonas, à France Telecom, esta última decidia assim testar, ainda mais do que a qualidade do serviço da Constructel France, a sua capacidade de gestão nas zonas em que era tida como mandatária e em que, até então, os conflitos entre subempreiteiros eram frequentes.

A eficaz gestão, levada a cabo pela Constructel France fez com que os conflitos anteriormente existentes fossem minimizados, originando mesmo, em certos casos, o desaparecimento destes o que veio, de certa forma, reforçar a capacidade de gestão da Constructel France.

Para termos uma noção mais precisa da quantidade de subempreiteiros que a empresa tinha de gerir, podemos visualizar o gráfico abaixo que nos apresenta a evolução do número total de subempreiteiros da Constructel France.

Figura 14 - Evolução do n.º de subempreiteiros da Constructel France



Fonte: Elaboração própria

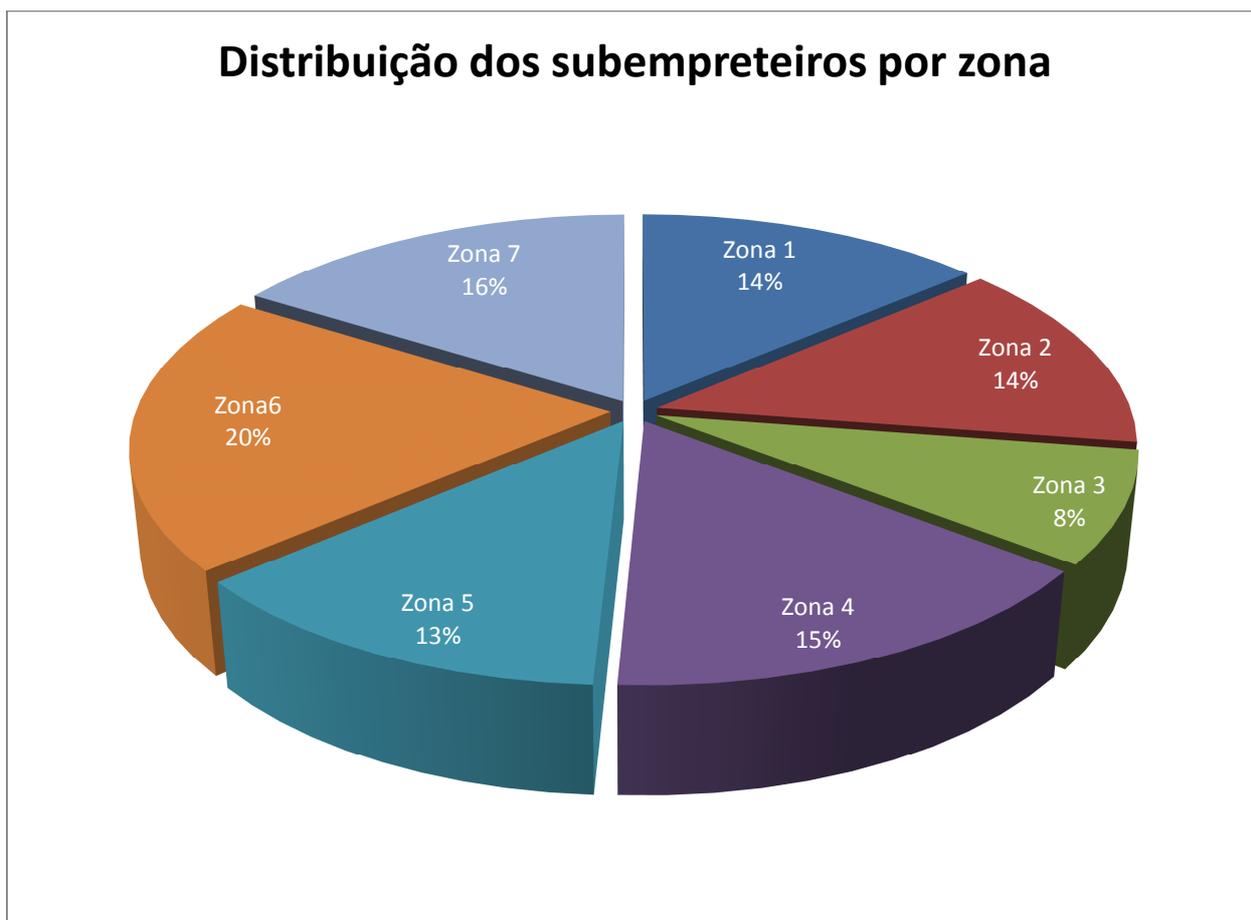
De forma a permitir uma melhor interpretação deste gráfico, podemos afirmar que, em 2013, a Constructel France contava com cerca de 120 subempreiteiros.

Devido ao facto de estarmos a lidar com questões estratégicas da Constructel France e, visto que estamos também a analisar empresas subcontratadas que não pertencem à principal empresa que estamos a analisar, não iremos divulgar valores

exatos, nomes concretos de zonas nas análises de gráficos, nem nomes de subempreiteiros.

Posto isto, podemos verificar no gráfico seguinte a distribuição de subempreiteiros nas diversas zonas em que a Constructel France presta serviços.

Figura 15 - Distribuição dos subempreiteiros por zonas



Fonte: Elaboração própria

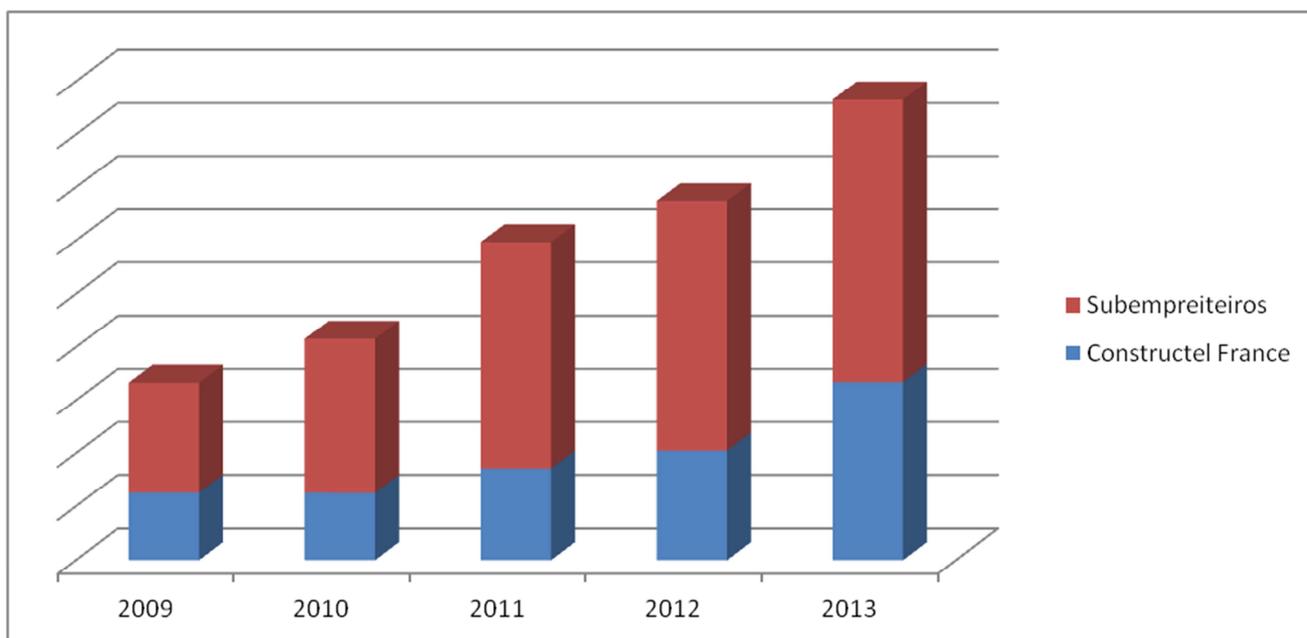
Como podemos verificar, apesar de algumas diferenças, a maioria das zonas tem, aproximadamente, o mesmo peso na distribuição de subempreiteiros da Constructel France.

Assim sendo, a gestão de todos estes subempreiteiros nunca foi tarefa fácil mas, a verdade é que a situação melhorou consideravelmente, em relação ao clima que existia antes da entrada em cena da Constructel France.

A capacidade demonstrada pela Constructel France na gestão dos subempreiteiros permitiu assim um crescimento, não só para a Constructel France, mas também para os seus subempreiteiros que viram, na maior parte dos casos, os seus volumes de negócio aumentarem também de uma forma que dificilmente seria possível sem o apoio da Constructel France.

Através do seguinte gráfico, podemos observar o constante aumento de produção obtido desde 2009 até 2013, quer do lado da empresa contratante, quer do lado dos subempreiteiros.

Figura 16 - Evolução da produção na Constructel France

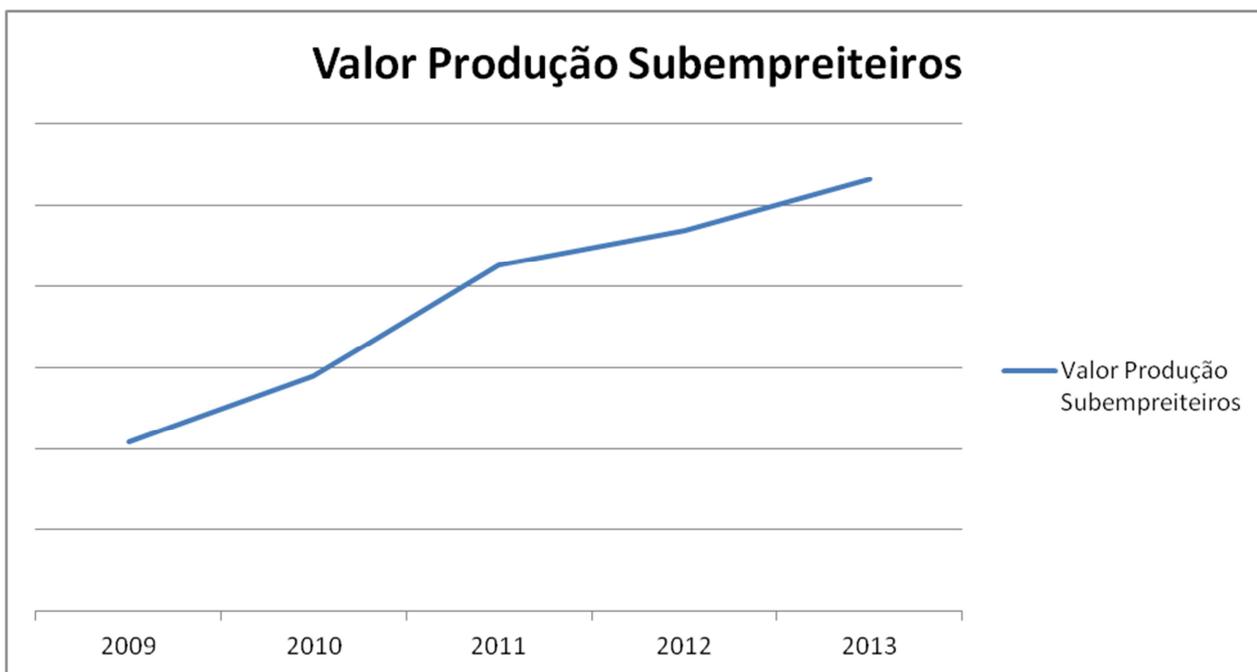


Fonte: Elaboração própria

Analisando apenas a evolução dos subempreiteiros, verificamos que, a nível geral, a produção dos subcontratados evoluiu favoravelmente, ano após ano.

Assim, podemos afirmar que também existiu, para os subempreiteiros, benefícios no recurso ao *outsourcing* por parte da Constructel France, uma vez que, desta forma, estas pequenas empresas tiveram acesso à realização de trabalhos que dificilmente conseguiriam realizar sem o apoio da Constructel France.

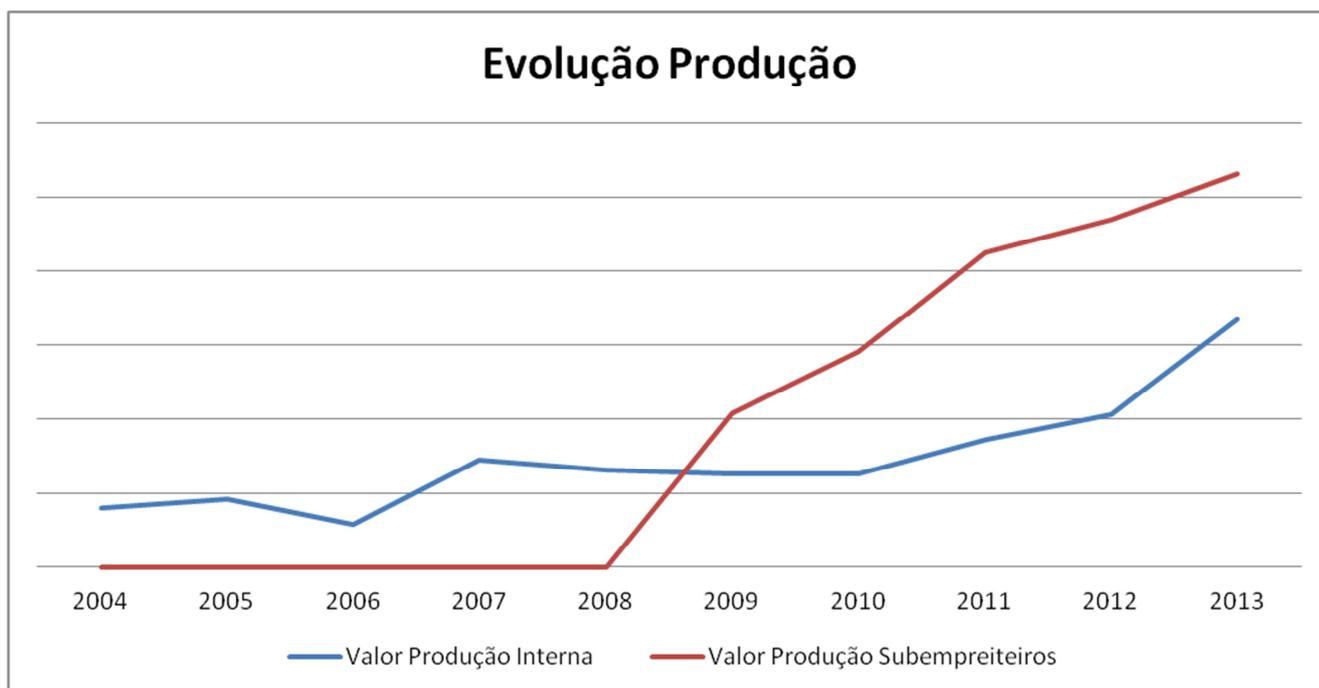
Figura 17 - Evolução da produção total de subempregados da Constructel France



Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar através do gráfico seguinte, o recurso ao *outsourcing* revelou-se uma estratégia adequada, no que diz respeito a produtividade da empresa, uma vez que o recurso a subempregados permitiu, não só usufruir da produção dos mesmos, como ainda levou a um aumento de produção interna dado uma maior capacidade de investimento da empresa.

Figura 18 - Evolução da produção total da Constructel France

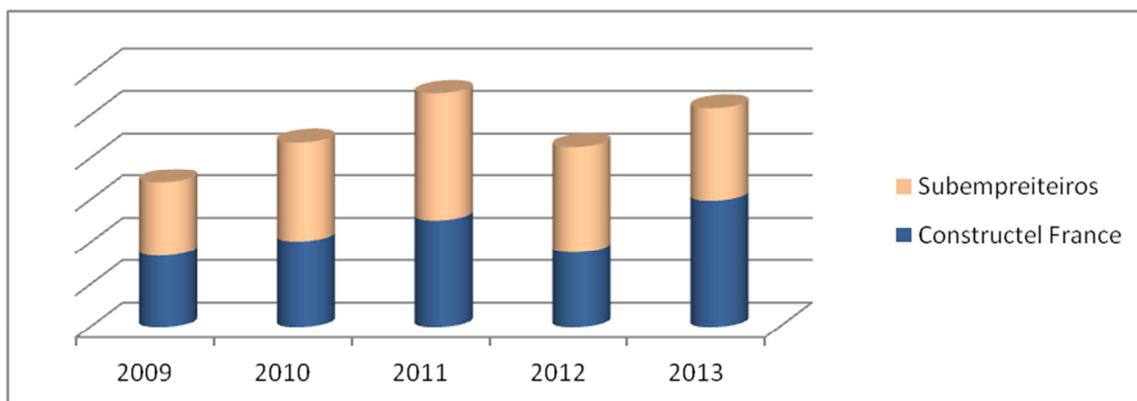


Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise mais aprofundada às zonas de trabalho da Constructel France individualmente e à evolução da produção, quer da empresa, quer dos seus subempreiteiros, verificamos que, na maioria das zonas, existe uma constante evolução de ambas as partes, o que reflete um relacionamento benéfico quer para a empresa contratante, quer para o subempreiteiro no que diz respeito à utilização da ferramenta *outsourcing*.

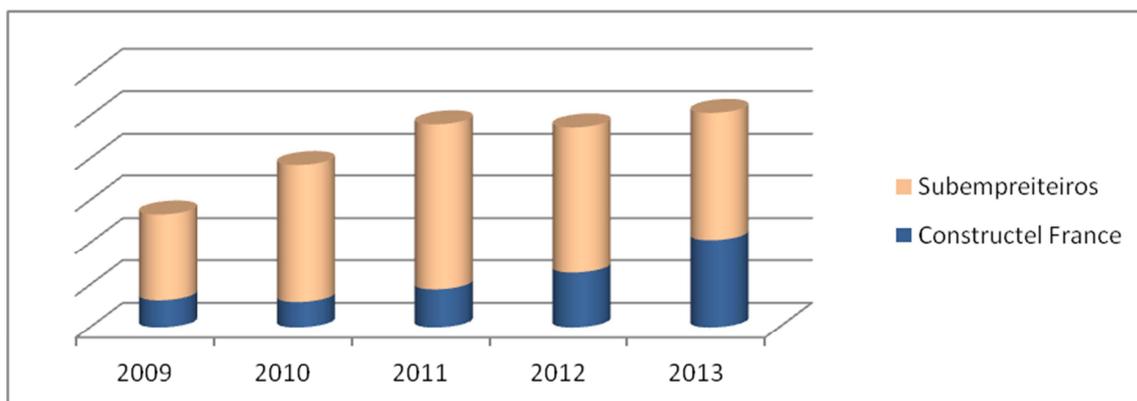
Como já referimos anteriormente, não iremos revelar o nome das zonas que estamos a analisar nos gráficos que se seguem, dado a especificidade existente, pelo que iremos apenas numerar as mesmas.

Figura 19 - Evolução da produção na Zona 1



Fonte: Elaboração própria

Figura 20 - Evolução da produção na Zona 2

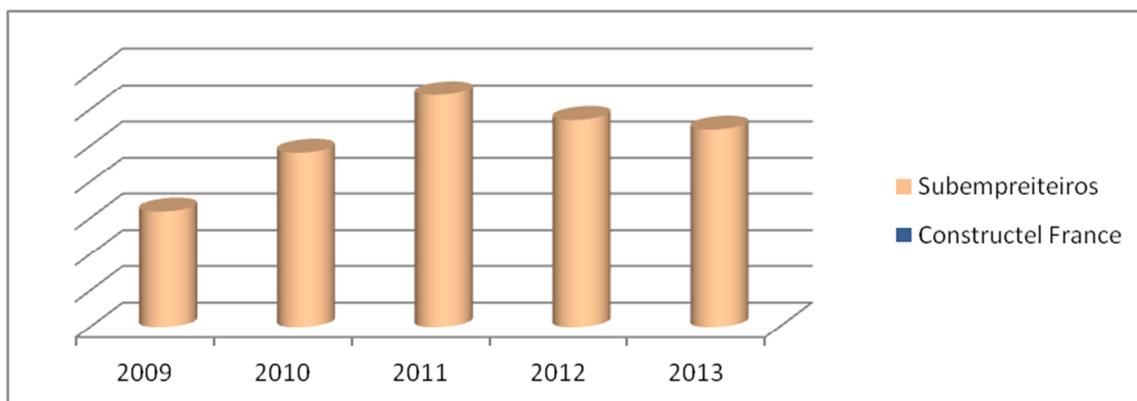


Fonte: Elaboração própria

Nestas duas primeiras zonas, verificamos que a evolução da produção dos subempreiteiros é favorável, exceto no ano de 2012 em que verificamos uma pequena quebra na produção. Essa quebra foi uma consequência do início do processo de fusão entre a France Telecom e a Orange, que originou uma quebra no resultado líquido da própria France Telecom. Neste caso, a quebra por parte do cliente refletiu-se também nos seus fornecedores.

Na zona 1 a quebra foi mais acentuada do lado da Constructel France, apesar de ser sentida também do lado do subempreiteiro, enquanto que, na zona 2, essa quebra registou-se apenas do lado do subempreiteiro. Ambas as quebras foram recuperadas no ano seguinte através de um claro aumento de produção por parte da empresa.

Figura 21 - Evolução da produção na Zona 3

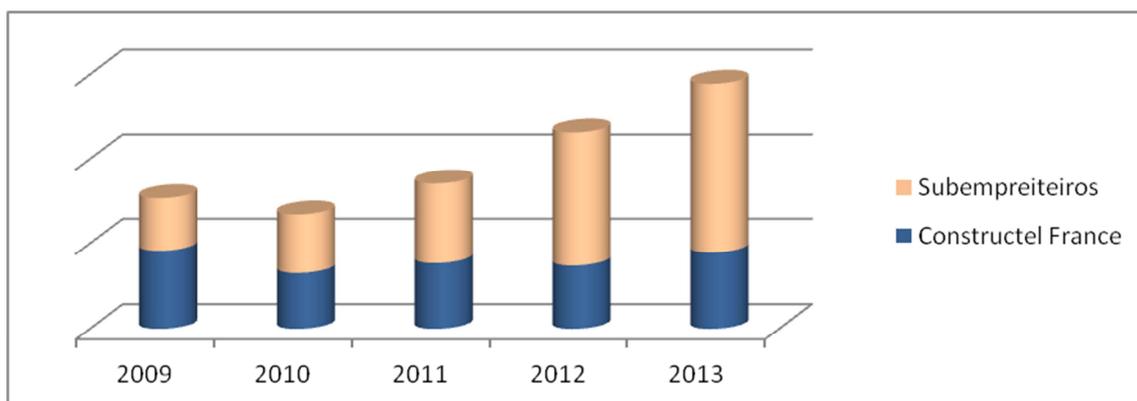


Fonte: Elaboração própria

Nesta zona 3, a produção dos subempreiteiros equivale à produção da Constructel France, ou seja, nesta zona a empresa tem apenas um papel de gestora dos subempreiteiros e não realiza qualquer tarefa, entregando esse papel aos subempreiteiros. A empresa é vista então como supervisora dos seus subempreiteiros.

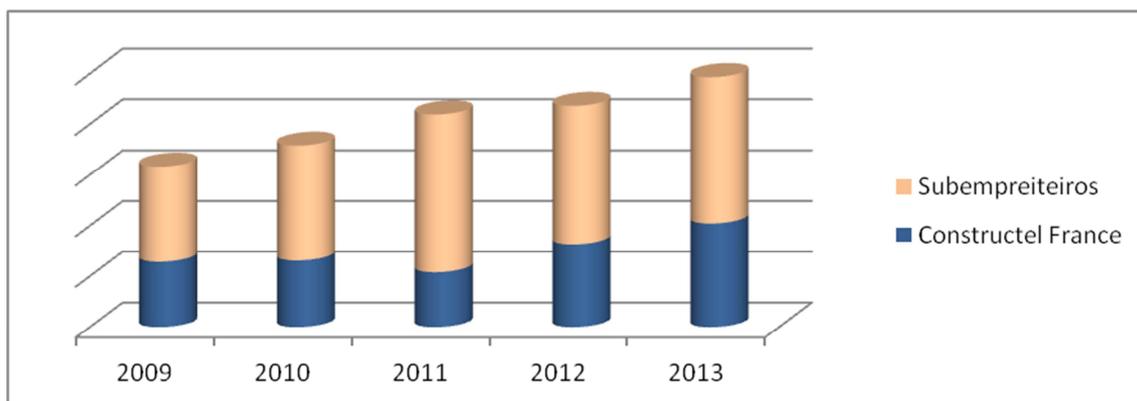
Convém ainda salientar que, após um pico de produção em 2011, esta sofreu uma quebra, apesar de dar, aparentemente, sinais de retoma de em 2013.

Figura 22 - Evolução da produção na Zona 4



Fonte: Elaboração própria

Figura 23 - Evolução da produção na Zona 5

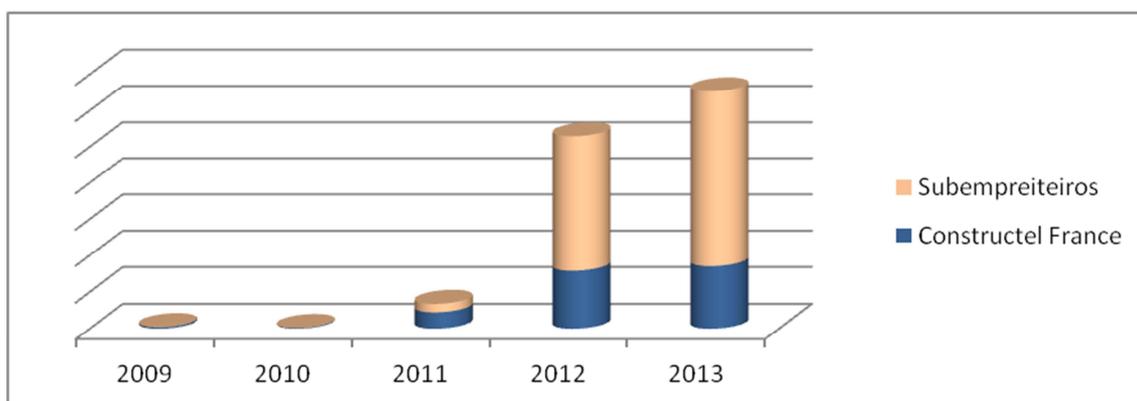


Fonte: Elaboração própria

Nos dois casos anteriores, zona 4 e zona 5, a produção tem um crescimento constante, à exceção de 2010 na zona 4. Podemos verificar que não existem grandes variações negativas na produção da empresa e que a produção dos subempreiteiros é, também nestas zonas, superior à produção interna da Constructel France.

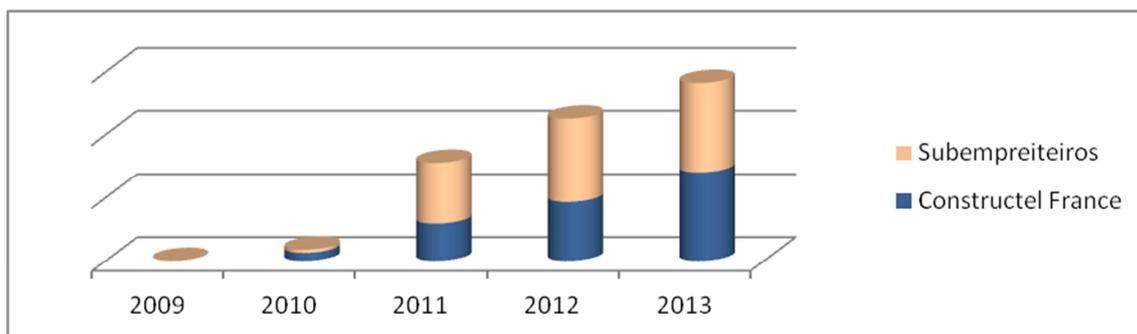
Finalmente, apresentamos os resultados de duas zonas em que a Constructel também passou a realizar trabalhos através dos contratos mencionados anteriormente desde 2012, ano de renegociação de contratos, e em que apresentou a seguinte evolução produtiva.

Figura 24 - Evolução da produção na Zona 6



Fonte: Elaboração própria

Figura 25 - Evolução da produção na zona 7



Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar, a empresa já tinha iniciado alguns trabalhos antes do ano de 2012 mas, a partir desse ano, a evolução é clara, principalmente na zona 6.

Podemos concluir das análises individuais destas zonas que a empresa opta, em todos os casos, por um maior número de subempreiteiros relativamente às equipas internas. Esta escolha prende-se, segundo os seus responsáveis, com o facto da atividade desenvolvida pela empresa ter um carácter sazonal.

Assim sendo, o subempreiteiro, além de conhecer, melhor o terreno que funcionários que a empresa iria ter de contratar, desenvolve tarefas com um nível de especificidade elevada, o que leva a que, no caso da quebra de produção, estes não tenham tanto trabalho para realizar.

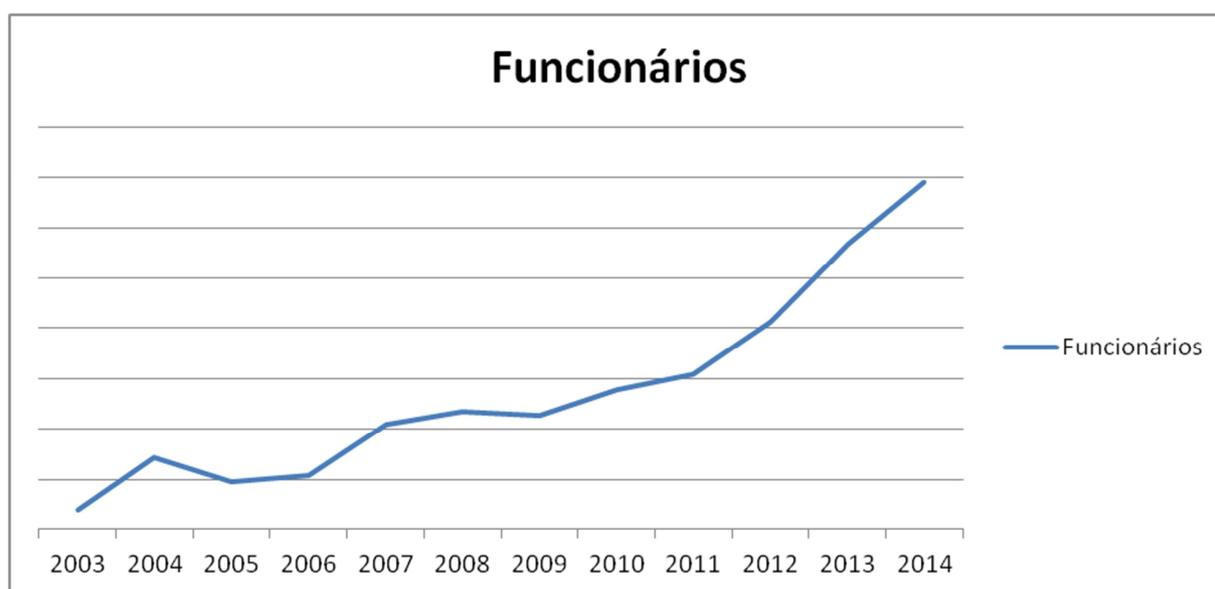
Por outro lado, os funcionários da Constructel France, apesar de exercerem as mesmas tarefas, têm também outras especializações relativamente a trabalhos no terreno, o que lhes permite realizar outros tipos de trabalhos. Isto leva a que uma quebra de produção não seja tão sentida no lado da produção interna da empresa, uma vez que os seus trabalhadores têm essa capacidade de realizar várias tarefas distintas.

No caso da zona 3 é visível que existiu um pico em 2011 e que, daí para a frente, não houve uma necessidade de tanta intervenção pela Constructel France. Aqui, caso existisse apenas produção interna, essa quebra seria sentida na empresa visto que existiu uma redução de trabalhos na zona. Desta forma, com apenas subempreiteiros no local, a Constructel France não sentiu tanto o impacto da redução de trabalhos, uma vez que não é a empresa que realiza, diretamente, essas tarefas.

Ao contrário do que verificámos no ponto anterior com a análise ao principal cliente da empresa, a Constructel France não recorreu ao *outsourcing* para reduzir o seu quadro de pessoal mas sim para aumentar a sua dimensão e cimentar a sua posição no mercado.

Desta forma, tornou-se necessário para a empresa contratar mais funcionários, não só para intervir no terreno mas também para realizar trabalho de supervisão dos subempreiteiros, entre outros.

Figura 26 - Evolução do n.º de funcionários da Constructel France



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, podemos verificar que, após um início um pouco agitado, a Constructel France tem vindo, sistematicamente, a contratar pessoal, o que e, de certa forma, a evolução e o crescimento que a empresa tem tido fazem prever um futuro bastante favorável para a empresa.

Em 2014, a Constructel France já aumentou o seu número de funcionários, sendo que os dados do quadro acima apenas contemplam os 6 primeiros meses do ano, prevendo-se então que este aumento venha a continuar.

Para um melhor enquadramento dos dados, podemos ainda afirmar que, atualmente, a empresa conta com cerca de 700 funcionários ao seu dispor.

O crescimento da empresa levou a que, de momento, a empresa seja detentora de um grande prestígio no mercado francês em que atua, sendo considerada, pela atual Orange (antiga France Telecom), de acordo com os responsáveis da Constructel France, como uma das 10 maiores empresas do mercado, tendo em conta um conjunto de diversos indicadores da operadora francesa. A mesma operadora classifica ainda a Constructel France como a terceira melhor empresa prestadora de serviços no que diz respeito à qualidade do serviço prestado.

Como podemos então concluir, a Constructel France já tem um elevado nível de credibilidade no mercado francês, que pretende cimentar, tendo como um dos seus principais objectivos, que passa por ser o melhor prestador de serviços existente no mercado das telecomunicações francesas.

Esse nível de credibilidade deve-se, não só à evidente competência da empresa, como também ao aproveitamento benéfico do *outsourcing*. Como nos foi possível constatar, a empresa usufrui de uma estratégia adotada pela France Telecom, claramente focada no recurso ao *outsourcing*, no que diz respeito à realização dos seus trabalhos no terreno, para dar início à sua atividade.

No entanto, o *outsourcing* também se revela fundamental para a Constructel France de outro ponto de vista, na medida em que a empresa tem, no recurso aos subempreiteiros, uma ferramenta que lhe permitiu claramente dar um forte impulso na produção, faturação e dimensão da empresa.

Com isto, podemos claramente afirmar que o *outsourcing* foi, no caso da Constructel France, uma ferramenta de gestão que lhe permitiu um desenvolvimento expressivo, dado que foi corretamente aplicada à realidade da empresa.

4 – Discussão

Analisados que estão todos os dados fundamentais para o nosso caso de estudo, chegou o tempo de analisarmos as conclusões que podemos retirar dos mesmos.

Desde já, torna-se evidente que, em ambos os casos, quer para a Constructel France, quer para a France Telecom, o recurso à ferramenta estratégica do *outsourcing* foi extremamente benéfico. Apesar dos resultados positivos em ambos os casos, o recurso ao *outsourcing* foi utilizado por motivos diferentes.

No caso da France Telecom, esta optou por recorrer ao *outsourcing* de forma a minimizar alguns dos seus custos e focar-se exclusivamente no que diz respeito ao marketing e à venda do seu produto, deixando a criação e a manutenção do mesmo entregue a subempreiteiros. Posto isto, a France Telecom conseguiu dedicar-se de forma mais afincada à venda do seu produto, melhorando os seus resultados líquidos e diminuindo, ao mesmo tempo, o seu quadro de pessoal, aligeirando assim alguns dos seus gastos.

Podemos ainda afirmar que o tipo de *outsourcing* utilizado pela France Telecom se enquadra no *Knowledge Process Outsourcing*, uma vez que os tipos de atividades desenvolvidas pela Constructel France são fundamentais para que a France Telecom desenvolva todo o seu negócio.

As atividades acima mencionadas são de enorme grau de especificidade, sendo exigido um grau de formação elevado por parte da empresa que presta o serviço.

Saliente-se ainda que estas atividades realizadas no terreno acrescentam, obviamente, valor à empresa, uma vez que sem a execução das mesmas todo o negócio cai por terra, dada a inexistência de infraestruturas que suportem o mesmo.

Olhemos agora para o lado oposto, isto é, para a relação da Constructel France para com os seus subempreiteiros.

Verificamos que a empresa recorreu ao tipo de *outsourcing* intitulado de multisourcing, uma vez que a empresa recorre a um elevado número de subempreiteiros para realizar diversos trabalhos, enquanto exerce, também ela, as mesmas tarefas.

A Constructel France revela com esta estratégia uma elevada capacidade de gestão, dado que, como definimos no segundo capítulo, o multisourcing requer uma grande capacidade de gestão. A evolução favorável da empresa demonstra a qualidade apresentada pela Constructel France na coordenação da sua produção interna e externa.

O recurso ao *outsourcing surge*, neste caso, para impulsionar o crescimento da empresa, que teve consciência dos apoios que seriam necessários para atingir o lugar de relevo que detêm hoje no mercado francês. Assim, a Constructel France recorre a subempreiteiros permitindo uma evolução favorável de ambas as partes.

A estratégia abordada no parágrafo anterior permitiu, então, o crescimento da Constructel France, que se foi expandido um pouco por toda a França, originando, como verificámos no capítulo anterior, o aumento do seu número de funcionários.

Este aumento deu-se devido à necessidade de maior número de recursos humanos e de subempreiteiros, de forma a sustentar o crescimento da empresa.

Assim sendo, torna-se evidente que este método de *outsourcing* “em cascata” se revela bastante vantajoso para todos os envolvidos na medida em que não foi visível, através da empresa estudada, prejuízos para os envolvidos (cliente, Constructel France e subempreiteiros desta).

5 – Conclusão

Chegado que está o momento de retirarmos as devidas conclusões deste relatório.

Podemos então afirmar que, cada vez mais, as TIC assumem um papel de enorme relevo na nossa sociedade e, para isso, em muito contribuem as telecomunicações, dado que apresentam claramente uma tendência para penetrarem num número cada vez maior de lares, servindo assim as necessidades sentidas pelo Homem.

Para satisfaz essas necessidades, no mercado europeu, existe uma tendência para que os grandes operadores de cada país recorram ao *outsourcing* por forma a realizar os trabalhos no terreno que permitam ao cliente final usufruir dos serviços do operador.

É neste ramo que se situa o nosso caso de estudo, uma vez que é uma das diversas empresas subcontratadas pelo principal operador de telecomunicações francês.

A Constructel France pode apresentar-se como um evidente caso de sucesso no que diz respeito aos benefícios de uma correta aplicação do *outsourcing*, quer enquanto empresa subcontratada, quer enquanto empresa contratante.

Do ponto de vista de empresa subcontratada, a Constructel France beneficia de uma estratégia, tomada por outra organização, que passa pelo recurso ao *outsourcing*, para iniciar e desenvolver a sua atividade, de uma forma que não lhe seria possível sem o seu principal cliente.

Olhando agora para na ótica de empresa contratante, a Constructel France recorre ao *outsourcing*, estabelecendo desta forma uma determinada “parceria” que se revela extremamente benéfica para ambas as partes.

A “parceria” torna-se benéfica na medida em que a Constructel France consegue, desta forma, aumentar a sua produção e, conseqüentemente a sua quota de mercado, marcando claramente a sua posição.

Ao mesmo tempo, beneficia as pequenas empresas que, sem a relação contratual que as liga à Constructel France, dificilmente conseguiriam ter acesso a um número de trabalhos semelhante ao que lhe é pedido pela Constructel France.

Assim, é claro que, quando bem aplicado, o *outsourcing* apresenta benefícios para os intervenientes, o que permite assim um melhor desenvolvimento para todos os envolvidos.

5.1 - Implicações para os gestores

Como nos foi possível verificar através do nosso caso de estudo, o *outsourcing* apresenta-se como uma ferramenta que pode ser extremamente valiosa para os gestores. Contudo, esta não deve ser vista como uma ferramenta universal, que facilmente pode ser aplicável a qualquer empresa, em qualquer momento e sem ter em conta o ramo de atividade.

Verificámos ainda que existem diversos tipos de *outsourcing*, o que torna ainda mais complexa a escolha pela utilização correta desta ferramenta de gestão.

Os gestores devem então ter sempre em mente fatores tais como o momento que a sua empresa atravessa (se está numa fase de estagnação, de expansão, etc), o mercado no qual estão envolvidos, os possíveis parceiros/subempreiteiros a quem poderá recorrer e o meio envolvente, entre outros fatores.

Utilizada com as devidas precauções, a ferramenta de gestão que norteou este relatório, pode revelar-se como uma aliada bastante poderosa na expansão de uma empresa.

5.2 – Limitações do estudo

É necessário ainda mencionar algumas das limitações e dificuldades que foram encontradas na elaboração deste relatório.

A especificidade deste negócio envolve, como é natural, uma estratégia interna que representa a maior vantagem competitiva da empresa e que, como é óbvio, esta pretende preservar evitando expor-se em demasia face aos seus concorrentes. Assim sendo, alguns dados obrigam-nos a um tratamento demasiado superficial, quando o seu tratamento mais profundo nos poderia oferecer conclusões com um nível qualitativo mais elevado.

O facto de estarmos também a expor entidades, que não aquela que constitui claramente o nosso caso de estudo, é também ele um obstáculo uma vez que não nos é possível transmitir, neste relatório, dados específicos desses mesmos subempreiteiros.

Finalmente, a questão da empresa operar num mercado estrangeiro leva a que o acesso a determinadas informações esteja limitado ao tipo de informações que nos é transmitida e que não nos é possível de aceder diretamente.

5.3 – Diretrizes para futuros trabalhos

O estudo elaborado neste relatório pode ser aplicado a outras empresas que pertençam, também elas, ao ramo de atividade da Constructel France.

Este estudo, assim como outros tipos de estudos similares, deveria ser novamente realizado na Constructel France de forma a apresentar uma evolução e a prova, ou não, de um recurso ao *outsourcing* efetuado com sucesso ao longo do tempo.

Seria ainda interessante desenvolver um estudo similar para empresas que estejam numa fase inicial, no que diz respeito ao uso do *outsourcing*, apoiando a escolha da empresa relativamente ao tipo de *outsourcing* a utilizar, fundamentando essas mesmas escolhas, e apresentando os diversos fatores que devem ser tidos em conta no momento da escolha pela utilização desta ferramenta de gestão.

Uma proposta de estudo a realizar relativamente à Constructel France que, na nossa ótica, seria extremamente interessante passaria por uma análise às diferentes margens aplicadas aos subempreiteiros, de acordo com os tipos e as zonas de trabalho.

Desta forma, a empresa poderia ver quais as situações em que seria mais vantajosa uma margem maior ou menor, de acordo com a produção prevista e o tipo de trabalho envolvido.

Seria ainda interessante realizar uma análise em que se considerassem os custos do *outsourcing*, comparativamente com os custos de funcionários internos, no que diz respeito à realização dos trabalhos.

Deste modo, e tendo em conta custos fixos e custos variáveis, a empresa teria uma visão clara dos custos inerentes à escolha entre recorrer ao *outsourcing* ou contratar e fazer por si, o que lhe permitiria claramente optar pela solução que seria mais vantajosa aos olhos da empresa.

6 – Bibliografia

AALDERS, R. (2002). "IT Outsourcing: making IT work, Fujitsu Australia Limited.

ANDUEZA, S.G. (2011). "Terceirização de serviços de tecnologia da informação: experiência consultiva de profissionais de TI". Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ANDRADE, V.R. (2002). "Efeitos da diversificação no valor das empresas do mercado de telecomunicações: Teste do modelo de Berger e Ofek". Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BARTHELEMY, J., QUÉLIN, B.V. (2002). "Competence, Specificity and Outsourcing: Impact on the Complexity of the Contract". *Academy of Management Conference*.

BERGERON, B. (2003). "Essentials of Knowledge Management". *John Wiley & Sons, Inc., p. 35-57*.

CARNEIRO, J.M. (2009). "Estudo da melhoria do processo de Subcontratação". Projecto Final de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

COHEN, L., YOUNG, A. (2006). "Multisourcing: Moving Beyond Outourcing to Achieve Growth and Agility". *Harvard Business School Press, p. 1-29*.

CORREIA, G.M. (2001). "A utilização do conceito de *Custos de Transação* na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica". Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

COSTA, A. "A subcontratação e as relações individuais de trabalho à luz da actual legislação laboral". *I Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais, p.10-65*.

CUNHA, V.A. (2008). "Outsourcing de Tecnologias de Informação"

DIROMAULDO, A., GURBAXINI, V. (1998). "Strategic Intent for IT Outsourcing". *Center for Research on Information Technology and Organizations*.

DOLGUI, A., PROTH, JM. (2013). "Outsourcing: definitions and analysis". *International Journal of Production Research, vol. 51, p. 6769-6777*.

FERNANDES, M.A. (2011). "O Impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à Realidade; um estudo em Empresas de Confecção da Região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil". Dissertação de Doutorado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

FRANCO, S.M. (2012). "O outsourcing no sector das telecomunicações português". Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

GONÇALVES, E. (2006). "Análise crítica das principais causas de insucessos em projetos de empresas de telecomunicações". Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GOUVEIA, D. (2012). "O Processo de Outsourcing no Setor Público e Privado: Um Estudo de Caso". Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

KANG, M., WU, X., HONG, P., PARK, Y. (2012). "Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance". *Journal of Business Research*, nº. 65, p. 1195-1201.

LACITY, M.C., WILLCOCKS, L.P., FEENY, D.F. (1996). "The Value of Selective IT Sourcing". *MIT Sloan Management Review*.

MADHOK, A. (1997). "Cost, Value and Foreign Marketing entry mode: the transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 39-61.

MAEHLER, A., CASSANEGO JR, P. (2009). "A firma: uma visão além dos custos de transação".

MARQUES, M.M. (1990). "A subcontratação na Comunidade Económica Europeia, nº 18". Centro de Estudos Sociais, Coimbra.

MEYER, K.E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S.K., PENG, M.W. (2009). "Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies". *Strategic management journal*, 30, p. 61-80.

MIERAU, A. (2007). "Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing". *Technical University of Kaiserslautern, Germany*.

MORIOKA, S.N. (2010). "Análise de fatores críticos de sucesso de projetos em uma empresa de varejo". Trabalho de formatura. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MOUSINHO, G. (2006). "Outsourcing II: o mundo encolheu, saiba porquê". Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra.

OLIVEIRA, S. (2002). "Outsourcing no sector bancário". *Vida Económica*.

PARMIGIANI, A. (2007). "Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing". *Strategic Management Journal*, p. 285-311.

PESSALI, H. (1998). "Teoria dos Custos de Transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico". Dissertação de Mestrado. Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

PINHEIRO, P.D. (2012). "Organização Internacional da Produção: Investimento direto no exterior versus subcontratação". Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

PISANI, J.F., CONSONI, F.L., BERNARDES, R.C. "Práticas do *Outsourcing* Estratégico na Gestão da P&D: Reflexões a Partir da Indústria Automobilística Brasileira.

PONTE, J.P. (2000). "Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores: que desafios?". *Revista Ibero-Americana de Educação* Nº 24.

PIZARRO, S. (2010). "O Contrato de Outsourcing", *Coimbra Editora*.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, p. 79-90.

PRATAS, T.E. (2006). "Outsourcing: fazer o que sabemos fazer melhor e exteriorizar o resto". Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra.

QUINN, J.B. (2000). "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth". *Sloan Management Review*, p 13-27.

ROSSETTO, C.R., ROSSETTO, A. (2005). "Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar". *RAE-eletrônica*, v. 4, n.1, Art. 7.

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

SANTOS, M.M. (2013). “O controlo interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto”. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto.

SCHREIBER, D. “A análise da opção de internalizar ou externalizar a atividade de P&D à luz de teorias sobre organizações”. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

SU, N., LEVINA, N. (2011). “Global Multisourcing Strategy: Integrating Learning From Manufacturing Into IT Service Outsourcing”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 58, Nº. 4, p. 717-729.

VARANASI, B. (2006). “Multisourcing: a comparative to outsourcing”. *Multisourcing: a comparative to outsourcing*, vol I, Issue 2.

ANEXOS

Anexo I: Atividades desenvolvidas durante o Estágio

O estágio curricular realizado no seio do Grupo Visabeira, mais concretamente no BackOffice focado na Constructel France, teve início no dia 30 de Setembro de 2013 e findou no dia 31 de Março de 2014. Aí foram desenvolvidas diversas atividades que permitiram a aplicação prática dos diversos conhecimentos adquiridos.

Numa primeira fase, esses conhecimentos foram adquiridos na Licenciatura em Administração Público-Privada. Posteriormente, seguiu-se o Mestrado em Administração Pública Empresarial. Em ambos os casos, os cursos foram frequentados na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Posto isto, foram então desempenhadas as seguintes tarefas durante o período de Estágio:

- Colaboração no planeamento de trabalhos a realizar pelos técnicos;
- Colaboração no tratamento de indicadores de produção / qualidade;
- Elaboração de pedidos de obras enviados às entidades competentes;
- Registo de produção;
- Gestão de subempreiteiros;
- Elaboração de faturas a clientes;
- Receção de faturas de fornecedores;
- Tratamento de faturas de fornecedores;
- Análise e associação de produção a faturas de clientes;
- Elaboração de pedidos de compra;
- Submissão de faturas para o cliente.

