



**O “OUTSOURCING” DOS SERVIÇOS COMO RECURSO ESTRATÉGICO DE  
COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DA ECONOMIA PORTUGUESA**

**TITLE: THE “OUTSOURCING” SERVICES AS A STRATEGIC RESOURCE OF THE  
INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE PORTUGUESE ECONOMY**

**EL “OUTSOURCING” DE LOS SERVICIOS COMO RECURSO ESTRATÉGICO DE  
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL EN LA ECONOMÍA PORTUGUESA**

**Renato Lopes da Costa, Dr.**

Instituto Superior de Linguas e Administração de Santarém, Instituto Universitário de Lisboa/Portugal  
[renatojlc@hotmail.com](mailto:renatojlc@hotmail.com)

**Luís Barreiros, MSc**

Instituto Superior de Linguas e Administração de Santarém/Portugal  
[lbarreiros@gmail.com](mailto:lbarreiros@gmail.com)

**RESUMO**

A globalização dos mercados empresariais dos dias de hoje exige uma visão lógica de atravessamento funcional ligada à criação de valor sobre o ponto de vista de custo, tempo e serviço. A ênfase de novas formas organizacionais e de novos processos de trabalho em termos contratuais deixou hoje de ser vista como um recurso passando a ser entendida como uma necessidade básica fundamental e uma potencial fonte de vantagens competitivas. Nesta medida, este artigo pretende ser um texto de reflexão a partir de uma base teórica devidamente fundamentada e centrada na temática internacionalização e "Outsourcing", tendo como objetivo demonstrar como este último recurso pode ser a resposta ideal e uma influente e poderosa ferramenta de projeção internacional de Portugal, podendo funcionar para um país marcado pela recessão como uma verdadeira fonte de receita em tempos de crise. Na verdade este pode ser de facto o caminho para capitalizar as vantagens de Portugal, melhorar as suas desvantagens, criar postos de trabalho, gerar riqueza, fomentar competitividade internacional e, mais importante ainda, ser a medicina alternativa na cura da doença que é hoje o défice público português, que o tratamento "Outsourcing" poderia eventualmente ajudar a regenerar.

**Palavras-chave:** "Outsourcing"; Internacionalização; Projeção Internacional; Competitividade.

**ABSTRACT**

Now-a-days the globalization of business markets requires a logical and functional view linked to value creation on the point of view of cost, time and service. The underlining of new organizational forms and new work processes in terms of contract models is no more seen as a resource, but starting to be understood as a fundamental basic need and a potential source of competitive advantage. To that extent, this article is intended as a discussion paper from a theoretical basis reasoned and focused on internationalization and "Outsourcing", aiming to demonstrate how this last resource may be the ideal response and an influential and powerful tool to project Portugal internationally, can function for a country marked by a recession as a real source of income in times of crisis. Atually, this may be the way to capitalize Portugal advantages, improve their handicaps, create jobs, generate wealth, promote international competitiveness and, more importantly, be the alternative medicine to cure the disease that is now-a-days the national government deficit, that the treatment "Outsourcing" could eventually help to regenerate.

**Keywords:** "Outsourcing"; Internationalization; International Projection; Competitiveness.

**RESUMEN**

La globalización de los mercados empresariales de hoy en día requiere de una visión lógica del cruce funcional relacionado con la creación del valor sobre el punto de vista del coste, el tiempo y el servicio. El énfasis sobre nuevas formas de organización y de nuevos procesos de trabajo en términos contractuales ha dejado de ser visto

como un recurso pasando a ser entendido como una necesidad básica fundamental y una potencial fuente de ventajas competitivas. En este sentido, este artículo pretende ser un texto de reflexión desde una perspectiva teórica fundamentada y centrado en el tema de la internacionalización y "Outsourcing", con el objetivo de demostrar cómo este último recurso puede ser la solución ideal y una herramienta influyente y poderosa para la proyección internacional de Portugal, pudiendo funcionar para un país marcado por la recesión como una verdadera fuente de ingresos en tiempos de crisis. En realidad, este puede ser de hecho el camino de capitalizar las ventajas de Portugal, mejorando sus inconvenientes, creando empleo, generando riqueza, fomentando la competitividad internacional y, aún más importante, siendo la medicina alternativa para la cura del actual déficit público portugués, que la receta "outsourcing" podría finalmente ayudar a regenerar.

**Palabras clave:** "Outsourcing," Internacionalización; Proyección Internacional; Competitividad.

## 1 INTRODUÇÃO

“O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas” (Porter, 1980:15).

Subjacente à ideia de estratégia está a ideia de equilíbrio entre paradigmas justificativos da própria empresa e da sua natureza. Segundo Ohmae (1991) existem três aproximações diferenciadas de análise no contexto do pensamento estratégico: mecanicista, intuitiva e sistémica.

A aproximação mecanicista emerge do raciocínio cartesiano ligado à ordem e lógica utilizadas como forma de obtenção de vantagem competitiva na resolução dos seus mais diversos problemas. Remete esta análise, para uma visão tradicional do pensamento, que permite a adoção de determinados resultados individuais, ao invés da incorporação de soluções “standard” que só por si se tornariam obviamente ineficazes.

A aproximação intuitiva acaba por ser um contra-peso da aproximação mecanicista, pois a esta acrescenta, intuição, experiência, conhecimento acumulado e recursos disponíveis, na persecução de um conjunto de soluções originais. Contudo, algo que não siga uma ideologia sistémica e metodologicamente rica, pode conduzir a resultados de investigação não condizentes com a pertinência da solução pretendida.

A aproximação sistémica situa-se entre as duas precedentes, resumindo-se em três etapas: inventariar e seleccionar os elementos úteis à resolução do problema, criar várias estruturas com esses elementos e, procurar a pertinência de cada uma das soluções obtidas para reter a aproximação mais inovadora e diferenciada que permita melhorar a sustentabilidade e sobrevivência a médio/longo prazo (m/l/p). Desde logo se evidencia, a partir desta aproximação, uma análise sistémica, cujo problema é visto na sua globalidade, sempre com a preocupação implícita das inter-relações entre os elementos do sistema na escolha da melhor solução.

Deste modo, o conceito de estratégia incorpora quer a determinação de opções globais e normalmente de m/l/p, quer a determinação das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma duradoura, nesse mesmo prazo.

Ainda assim, muito embora o conceito de estratégia esteja intimamente ligado a questões de m/l/p, viver, sobreviver e sustentar um modo de vida em condições de hostilidade e competitividade merece uma explicação mais ampla que o simples significado destas duas últimas palavras em termos de dicionário.

“As empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” (Carvalho e Filipe, 2006:19).

A partir desta análise é fácil perceber que o conhecimento estratégico não é feito apenas de conhecimento científico, mas incorpora em grande parte uma grande componente de carácter filosófico (Carvalho e Filipe, 2006). Não é difícil de deduzir esta percepção, sobretudo porque os vários autores que escrevem o pensamento estratégico têm todos diferentes envolvimento, perspectivas e propostas de análise.

Mintzberg (1998), explica facilmente este paradoxo com a história dos cegos e do elefante (a besta) e como cada um desses mesmos cegos podem perceber de forma diferente o mesmo elefante face à composição do animal (tromba, perna). O domínio empresarial procurou, portanto, estudar esta problemática a partir da construção de diferentes escolas que permitam agrupar características intersectáveis.

Deste modo, “a vantagem competitiva é então o resultado conseguido por uma combinação de competências e recursos (tangíveis ou intangíveis, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis, dinâmicos) ou o resultado conseguido pela capacidade estratégica posta em ação” (Carvalho, 2006: 121), acrescentando em ambas as situações, “uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades” (Ansoff, 1977:163).

Ou seja, a qualidade do pensamento estratégico deve contemplar não só o modelo de Porter (1980) que é construído a partir da análise da indústria, isto é, de fora para dentro da empresa, assim como, “o portfólio de competências da empresa, que é também a fonte da sua competitividade nos diferentes negócios e produtos” (Hamel e Prahalad, 1995; Ansoff, 1965). Representam ambas diferentes abordagens de análise no desenvolvimento do campo de oportunidades, mas que se complementam na melhoria da capacidade de gestão e na definição ideal dos princípios básicos de gestão de um projeto eficiente de negócios.

Este mesmo pressuposto é exemplificativo de que a análise da gestão empresarial não pode ser vista apenas numa lógica de criação de valor para o acionista (valor este relacionado com o que se espera reaver do seu investimento), pois esta não é funcional e a gestão tem de ser vista numa lógica de atravessamento funcional com o objetivo de criar valor do ponto de vista de custo, tempo e serviço.

Deste pressuposto emerge assim a necessidade das empresas em deterem a capacidade de flexibilização e agilidade necessárias para poderem marcar definitivamente a diferença no contexto atual de globalização dos nossos mercados empresariais, o que remete este paradigma para a descoberta de novos mercados, novas formas organizacionais e para o desenvolvimento de novos processos de trabalho alicerçados em novas formas contratuais que permitam a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

## 2 AS TEORIAS ECONÓMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Nas últimas décadas temos assistido a um considerável avanço no que ao estudo das teorias económicas de internacionalização diz respeito. A um nível meso este avanço tem sido assim explicado fundamentalmente a partir de quatro âmbitos de análise, num âmbito de investigação relativo ao investimento direto estrangeiro (Vermon, 1966, 1974, 1979; Greuber et al., 1967; Hymer, 1976), numa óptica de localização e análise de alianças estratégicas e franchisings, protagonizada por Aliber (1970) e sobretudo pelos estudos de Dunning (1977, 1980, 1997, 2000, 2001, 2003, 2008), na observação de dados focalizados na análise de exportações e

licenciamentos (Knickerbocker, 1973; Buckley e Casson, 1976) e, numa óptica refletida nas vantagens e desvantagens da internalização/externalização das mais variadas atividades empresariais (Buckley & Casson, 2010).

Pode observar-se portanto, que têm sido várias as teorias económicas de internacionalização criadas por diferentes autores para explicar esta temática, quer sejam estas explicadas a partir da sua agregação macroeconomia, quer pelas próprias influências comportamentais que enfatizam os problemas associados com a aprendizagem, o comprometimento, e os aspetos culturais da internacionalização no seu processo gradual de aprendizagem.

Num contexto histórico, um dos autores que mais se destacou na investigação do fenómeno internacionalização foi de facto Hymer (1976), abordando a questão a partir da sua preocupação em termos da necessidade de se diferenciarem investimentos financeiros daqueles aos quais denomina como portfólio. Segundo o autor a diferenciação destes dois fatores reside portanto no fator controlo e motivação explicado com base nas taxas de juro aplicadas.

Assim, segundo Hymer (1976) os investimentos diretos no exterior não podem ser explicados a partir de fatores motivacionais como procura por baixos custos de produção, pois se assim fosse ter-se-ia dificuldade para explicar o porquê de determinadas empresas locais não competirem com sucesso com as estrangeiras. Segundo Hymer (1976), as determinantes da produção internacional são assim explicadas pelas falhas/imperfeições existentes no mercado de bens, pelas economias de escala internas e externas e, pela interferência dos governo em termos de produção e comércio.

Ou seja, segundo o autor ainda que o investimento direto estrangeiro possa validar sempre custos extras e riscos, como custos de comunicação e de aquisição de informação em geral (onde são englobadas diferenças culturais, linguísticas, legais, económicas e de ambiente político nas quais as organizações terão de operar no país hospedeiro), custos de tratamento diferenciado que eventualmente algumas empresas possam enfrentar ou custos e riscos de alteração de taxas de flutuação, a verdade é que as determinantes do investimento direto estrangeiro se resumem a três fatores, falhas de mercado, vantagens e desvantagens que um determinado país possa oferecer e diversificação.

Baseado na Economia Institucional de Coase (1937; 1960), o que Hymer vem de facto acentuar são as imperfeições das transações no mercado como a razão para o crescimento interno das empresas, ou seja, combinação de economias de escala e vantagens comparativas de coordenação da produção via hierarquia interna versus coordenação através do mercado.

Mas daqui ressalta uma questão. Onde obter maiores vantagens? Será a partir da produção doméstica através de exportação?, será a partir da produção num país hospedeiro através de acordos de licenciamento envolvendo firmas locais?, ou será por via de produção direta no exterior? (Aliber, 1970).

Segundo a teoria de Knickerbocker (1973) – seguidor do modelo teórico de Vernon (1966) – assente em estruturas oligopolísticas, as maiores vantagens para as organizações residem na produção direta no exterior, devendo o investimento das empresas passar pela aquisição de ativos fora do seu país de origem, a fim de controlar totalmente ou parcialmente a operação desses mesmos ativos, sendo esta teoria denominada por Buckley e Casson (2007) como a teoria comportamental das multinacionais, resultante dos fatores rivalidade,

incerteza e “timings” de decisões, em que o equilíbrio aqui é definido no pressuposto de que um determinado rival não possa impunemente melhorar a sua posição de mercado à custa de outro.

Tendo em consideração, que os oligopólios se formam através do desenvolvimento de novos produtos, de vantagens de escala e de vantagens assentes em fatores de produção, marketing e gestão, estas são as formas de competir que, segundo Vernon (1966) e Knickerbocker (1973), os competidores têm à sua disposição para gradualmente ir eliminando a concorrência em países estrangeiros. Ou seja, sem excluir as barreiras tarifárias e não-tarifárias que podem também ter influência na estrutura competitiva das empresas, podendo oferecer serviços pós-venda diferenciadores, a incerteza e o risco que caracterizam os modelos dos autores podem assim ser combatidos, segundo os mesmos, através dos fatores mencionados anteriormente e da própria aprendizagem contínua, a fim de eliminar ou diluir o risco ou a incerteza inerente a qualquer processo de internacionalização.

No entanto, muito embora estes autores tenham contribuído para a evolução do estudo do fenómeno da internacionalização, a verdade é que segundo Buckley e Casson (1976) este modelo é limitado, pois o papel do tempo e, particularmente das mudanças estratégicas neste contexto é vago, sendo esta abordagem designada pelos autores como “programatismo não dinâmico” (Buckley e Casson, 1976, p. 77), pois não especifica o momento das mudanças no aspeto da exportação e da gestão do investimento estrangeiro.

Face a este “gap” na literatura de então, Buckley e Casson (1976, p. 31) referem um conjunto de factos ou fenómenos que necessitam de uma maior explicação, apresentando por isso a sua teoria dos custos de transação – defendida mais tarde também por Rugman (1981), Hennart (1982), Caves (1982) e McManus (1972), acreditando os autores que a existência de custos de transação é a chave do estabelecimento das empresas multinacionais relativamente às suas subsidiárias no exterior, as quais operam sobre um controlo diretamente centralizado ao qual denominaram de integração vertical, ao invés de o fazerem via mercado. Buckley e Casson (1976) partem assim do pressuposto que as empresas maximizam os seus lucros num mundo de imperfeições de mercado, sendo que quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, existe um incentivo para desviá-los criando mercados internos (integração vertical), envolvendo isso a criação da propriedade comum e controlo das atividades que estão ligadas por esse mesmo mercado.

Outra teoria económica muito importante no contexto da internacionalização das empresas é o paradigma eclético de Dunning (1980), consistindo este num quadro sistémico de referência (holistic framework) a partir do qual é possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam tanto a decisão inicial de uma empresa em produzir no exterior, quanto o crescimento deste tipo de produção.

São três as vantagens específicas, mencionadas por Dunning (1980), a vantagem específica de propriedade (O-ownership), estando esta relacionada com a natureza e/ou nacionalidade da propriedade, a vantagem específica de localização (L-location), relacionada com o local onde são implantadas as operações no exterior e, a vantagem específica de internalização (I-Internalization), obtida ao se utilizar a estrutura da empresa para transações internacionais ao invés de mecanismos de mercado, ou por outras palavras, internalizar transações ao invés de o fazer via mercado. Neste último caso, a variável decisória é o custo de transação, sendo a decisão regida por uma questão hierárquica baseada na relação matriz versus subsidiária (integração vertical), visto que a teoria da internalização tem como pressuposto diminuir os custos de transação.

Ou seja, por mais que historicamente se construam teorias para explicar a história dos negócios internacionais no tempo e no espaço (Buckley, 2009), qualquer processo de internacionalização deve sempre

identificar as principais modalidades de entrada no estrangeiro, restringindo as opções de internacionalização das empresas em função de enquadramentos legais, dificuldades de penetração nos canais, reconhecimento da marca, historial passado de internacionalização, análise de modalidades de internacionalização para fazer face aos competidores estrangeiros, variações cambiais, instabilidades políticas, diferenças culturais, do imperativo da defesa da marca, da protecção da tecnologia própria, da necessidade de garantia de qualidade, da maior ou menor possibilidade de transferência das operações para o estrangeiro, da especificidade dos produtos, dos custos de penetração, da competitividade dos produtos nesses mercados, da dimensão requerida para alcançar economias de escala, da quantidade e capacidade dos recursos da empresa, da dimensão e natureza dos produtos, do nível tecnológico e da própria intensidade de investimento requerido (Dunning, 1981; Buckley & Casson, 2010).

A partir destas modalidades facilmente se conseguem detetar custos e riscos inerentes a um processo desta natureza, ainda que antes de se equacionar custos e riscos se deva ter clara também a percepção sobre os benefícios que podem ser gerados através da procura de novos recursos, mercados, eficiência e ativos (Dunning, 1993), podendo estes estar relacionados com o aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes aos internos, que permita às empresas alcançarem uma forte competitividade internacional, com as economias de localização que se possam obter (pois se os benefícios da localização das atividades comerciais ou produtivas no estrangeiro forem superiores aos seus custos e riscos, é preferível enveredar pelo investimento direto ou projetos em detrimento das transações) e, com aspetos relacionados com um maior volume de produção e de vendas que possibilite não só a repartição dos custos totais, como também avanços na curva de experiência, reduzindo assim os custos unitários (Buckley & Casson, 2010).

Em suma, a existência de longo prazo de empresas globais depende sempre de fatores de controlo sobre ativos e vantagens e da capacidade destas em gerir uma rede internacional ativa e segurá-la por longos períodos de tempo. Mas isto acima de tudo requer também uma equipa qualificada e a capacidade em reter um conjunto de competências-chave ao longo dos tempos, superando assim “o efeito de Penrose” e tarefas traduzidas pelos fatores extensão, crescimento e diversificação (Buckley e Casson 2007). Mas para que isto possa ser absorvido, a gestão global aqui descrita requer aprendizagem, custos de formação avultados e aculturação, fatores que só podem ser conseguidos a partir de equipas de gestão multinacionais (Buckley, 2011).

### **3 O “*OUTSOURCING*” COMO RECURSO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

Com os avanços da tecnologia e o desenvolvimento de novas fórmulas contratuais, são cada vez menos as empresas que vêm os processos operativos como parte fundamental do seu negócio (Lopes da Costa 2010), preferindo concentrar as suas atividades em investigação, desenho e na venda de produtos e/ou serviços como forma de gerar vantagens competitivas. Nesta perspetiva e numa era de competição particularmente intensa, a externalização, surge assim, como uma importante componente na tomada de decisão estratégica e uma importante forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias atividades empresariais, sendo vista por muitos gestores como a resposta ideal e uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional: uma opção que promete reduções de custos, melhor qualidade e, mais importante, a capacidade de libertar recursos para serem focados no negócio, concentrando-se em competências nucleares.

Associada a esta visão, a verdade é que o “*Outsourcing*” tem permitido às organizações garantir a flexibilidade necessária para competir num ambiente caracterizado por uma concorrência crescente, baseada em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos, orientação para o cliente e liderança através de custos.

Para além das vantagens mencionadas, Bidault e Cummings (1994), reconhecem ainda a existência também de outras mais valias ocultas, ou, pelo menos não tão evidentes, sendo que estas derivam, sobretudo, do facto de permitirem o relacionamento e envolvimento de várias organizações com culturas, experiências, estilos de gestão e competências distintas. Entre estas vantagens podem-se identificar; o know-how que é gerado e que pode constituir uma importante fonte de inovação e mudança; a possibilidade dos parceiros poderem fazer “benchmarking” e tomar contato com algumas “best practices”, assim como, identificar fraquezas a partir da evidenciação das suas competências e a oportunidade de poderem vir a ser alterados alguns processos de gestão, dado que os parceiros revelam-se muitas vezes mais exigentes do que os próprios clientes finais.

Mas os benefícios do “*Outsourcing*” não se ficam por aqui, pois associado à redução de custos (face a economias de escala daqui resultantes), o “*Outsourcing*” pode tornar estes mesmos custos variáveis (o que pressupõe níveis elevados percebidos de flexibilidade), pode providenciar competências inovadoras (que de outra forma seriam impossíveis de alcançar), aumentar a rentabilidade, partilhar riscos, obter níveis de serviços desafiantes e ter uma visão de futuro (Arruñada e Vasquez, 2006).

As vantagens aqui evidenciadas são a razão pela qual o “*Outsourcing*” emergiu como um dos líderes económicos dos nossos tempos, sendo uma das forças dominantes na economia global nas duas últimas décadas (Duening e Click, 2006), sendo que a crise económica dos últimos anos tem dado uma ajuda crucial para a alavancagem do setor, fazendo com que muito mais empresas olhem para o “*Outsourcing*” como uma forma de reduzir custos e melhorar processos através da introdução de modelos de serviço capazes de gerar mais valor para as empresas envolvidas.

Um dos exemplos disto mesmo, como referenciado no Jornal de Negócios (2010) é de que por exemplo o setor do “*Outsourcing*” com recurso às tecnologias de informação e comunicação tem gerado mais de mil milhões de euros de volume de negócios anual no nosso país, o que representa cerca de 0,66% do PIB, mais do que o próprio setor de consultoria, estando tudo isto na base da popularidade do setor no meio empresarial dos nossos dias.

#### 4 A EVOLUÇÃO DO SETOR “*OUTSOURCING*”

O tema “*Outsourcing*” é largamente utilizado em gestão empresarial. De forma simples, a palavra “*Outsourcing*” denomina a compra de determinado produto ou serviço que tem vindo a ser desenvolvido internamente na empresa (Wheelen e Hunger, 1998). Ou seja, caracteriza-se basicamente por um acordo na contratação de uma entidade externa <fornecedor> para fornecer serviços que tradicionalmente são desenvolvidos no seio da própria organização <cliente> (Varajão, 2001; Duening e Click, 2005; Reis, 2008).

Entre as traduções mais vulgarizadas desta temática, incluem-se, designadamente, o <mandar fazer fora>, o <recurso a fonte externa>, a externalização ou, muito simplesmente, a subcontratação que, segundo Marques (1992:65), “designa práticas diversas que assentam em diferentes processos de articulação entre empresas, quer de um ponto de vista técnico, quer de um ponto de vista económico, quer mesmo de um ponto de

vista jurídico”. Amplamente definida, pode ser então designada por um “processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista” (Santos, 1998:23).

Em termos evolutivos, apesar de um dos primeiros acordos de “*Outsourcing*” reportar-se a 1963, quando a Electronic Data Systems (EDS) passou a dirigir os serviços de processamento de dados para as empresas Frito-Lay e Blue Cross (Varajão, 2001), o sinal de partida propriamente dito dá-se em 1988, através da IBM e da Kodak. Nessa altura o interesse pelo “*Outsourcing*” disparou ao saber-se de um acordo inovador em que a IBM iria assumir o trabalho efetuado pelos quatro centros da Kodak, assumindo simultaneamente os seus 300 efectivos (Loh e Venkatraman, 1992).

Embora o sinal de partida se tivesse dado através desta parceria estratégica, a verdade é que é a partir da década de 1990 que se criam as verdadeiras condições para a revolução. A necessidade premente de redução de custos, incremento de vantagens competitivas e dificuldade no controlo dos investimentos levaram também a que grandes organizações considerassem aceitável transferir os seus serviços para fornecedores externos. Desde então, inúmeros contratos significativos têm sido celebrados pelas mais diversas organizações, conhecendo-se vários casos de sucesso como os da Adidas, Cisco, IBM, Lógica, Microsoft, Siemens e Accenture.

Outros exemplos de sucesso foram conseguidos através de vários contratos de “*Outsourcing*” firmados com a IBM que somam uma receita de mil milhões de euros, visando o fornecimento e gestão de infra-estruturas de SI por períodos de 10 anos e envolvem o Deutsche Bank, Barclays, Finibanco, Millennium bcp, BPI, Santander Totta, BPN e mesmo alguns serviços do BES, entre acordos firmados em 2007 e anunciados durante o ano de 2006 (Casa dos Bits, 2007), permitindo que estes possam explorar economias de escala e obter reduções de custos na ordem dos 15 a 30% o que justifica o crescimento exponencial do seu volume de negócios, valores estes que contribuirão para o volume de negócios anual mundial do setor que em 2005 se situava já nos 137 mil milhões de euros com crescimentos anuais de 9,2% (Duening e Click, 2005).

A reprodução e leitura de tais valores, pode parecer a olho nu significado de que o setor do “*Outsourcing*” poderia ter atingido já um estágio de maturidade, o que não simboliza de todo a verdade, pois segundo o setor encontra-se ainda numa fase de crescimento e expansão, estendendo-se os seus processos de forma progressiva na cadeia de valor das organizações sobre a forma de eficiência, partilha de investimentos e riscos (Lopes da Costa, 2010).

Nesta medida e num enquadramento de negócio implícito num ciclo de crescimento que envolve maiores níveis de barreiras à entrada e maiores níveis de competitividade percebida, é pertinente questionar: Poderão países como Portugal, Grécia e Irlanda, encontrar um ponto de diferenciação neste setor que os possa colocar no mapa internacional de prestação de serviços de “*Outsourcing*”? Poderá este ser um setor que possa diferenciar Portugal e acrescentar valor qualitativo e económico ao país? Poderá este ser um dos focos de projeção internacional de Portugal e uma verdadeira fonte de receita em tempos de crise e de recessão?

Uma análise do Everest Research Institute mostra que sim, ilustrando um conjunto de cerca de noventa países pelo mundo inteiro que atualmente o estão a fazer através da especialização em áreas específicas de trabalho e com base nos custos baixos que conseguem gerar, o que lhes confere uma vantagem competitiva



determinante na conquista de nichos de mercado. Mas aqui realça-se outra questão. Poderá Portugal competir nestas circunstâncias? Portugal apesar dos custos menos atrativos que pode apresentar face a alguns países, pode ultrapassar perfeitamente estas barreiras através da adequação de requisitos e de capacidade de garantir o acompanhamento do serviço prestado. Ou seja, a alternativa para países como Portugal por forma a combater a mão-de-obra qualificada (em países como Espanha, Hungria, Holanda, Irlanda, Polónia, Reino Unido, Republica Checa e Roménia) e os baixos custos (que conseguem obter fundamentalmente os países de leste da Europa), será sempre com base na especialização e diferenciação, sendo reconhecido pela qualidade e competitividade.

Neste contexto, para Portugal, o único problema será portanto o de identificar de que forma se pode diferenciar, fazendo face a um conjunto de competências fortes na Europa, mas também na China e no Brasil, à luz do que tem vindo já a ser feito em países como os E.U.A (especializados em técnicas de análise e criatividade), como a China (técnicas de manufatura), a Índia (engenharia técnica), o México (manufatura), as Filipinas (processos administrativos), o Sri Lanka (serviços legais) e o Quénia (análise financeira), por forma a colocar Portugal no mapa global de “*Outsourcing*”.

## 5 “*OUTSOURCING*”: CHEGOU A HORA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A especialização é algo que há décadas tem vindo a ser o foco de muitos especialistas económicos, sendo mesmo transmitido por Jack Welch – atual CEO da general Electric e por Hamel e Prahalad (1995) como algo que urge no contexto empresarial como forma de diferenciação para algumas economias na obtenção de vantagens competitivas que lhes permitam disputar nichos de mercado num âmbito internacional.

Neste contexto, o “*Outsourcing*” deve ser tido em consideração como forma de enriquecer Portugal, aclamando a tão desejada internacionalização das empresas portuguesas proclamada pelos seus governantes, isto porque são inúmeras as vantagens da adoção deste caminho estratégico.

Ainda que indicadores negativos como a falta de rapidez na justiça e a baixa qualificação de recursos humanos acima dos trinta e cinco anos tenham um peso significativo no momento da comparação (o que pode ser visto como um entrave ao desenvolvimento nesta área) – (INE, 2007 a e b), as suas vantagens são em larga medida sobrepostas a estes dois fatores se tivermos em consideração; as competências a nível linguístico (CCE, 2005) e de tecnologias de informação (Technology Report, 2011: 21), a qualificação dos recursos humanos abaixo dos trinta e cinco anos (INE, 2007 a e b), a proximidade cultural com os grandes clientes de “*Outsourcing*” a nível Europeu, a subida dos índices de competitividade na Europa (Competitiveness Report, 2011:15), o investimento em I&D (Innovation Report, 2010) e o próprio desenvolvimento em infra-estruturas de comunicação em banda larga que se têm vindo a realizar. Ou seja, são tudo pontos fortes que contam a favor de Portugal e que podem consistir a prazo a que o país se possa demarcar e vir a representar um destino competitivo para prestação de serviços de “*Outsourcing*”, tornando-se mais atrativo para o investimento e para a localização de centros internacionais de competências nesta área.

Estando os pontos fortes e fracos de Portugal identificados face à concorrência, o passo seguinte será o de se especializar e de se afirmar com um dos destinos e centro de competências de “*Outsourcing*” a nível internacional, e são inúmeras as oportunidades nesta área do “*Business Process Outsourcing*”, estejam elas ligadas ao ramo de marketing, contabilidade, tecnologias informáticas, logística, recursos humanos, ou quaisquer outras que possam parecer interessantes do ponto de vista de investimento - figura 1.

Figura 1- Identificação de Oportunidades de Especialização no Sector do “*Outsourcing*”



Fonte: Duening e Click (2005)

Mas aqui é necessário salientar outro fator. É que ainda que a falta de especialização explique em parte a dificuldade em disputar nichos de mercado num âmbito internacional, [embora este facto não seja refletido no crescimento do setor quando comparado com os seus parceiros Europeus (APSDI, 2009) onde Portugal regista taxas de crescimento anuais entre 2001 e 2009 acima dos 12% e superiores à média Europeia que ronda os 10%] isto não explica por si só as grandes diferenças existentes na riqueza produzida pelo setor quando comparado com esses mesmos parceiros Europeus (APSDI, 2009), o que se deve essencialmente ao setor público com uma taxa de utilização baixíssima deste tipo de serviços quando comparada com a maioria dos países Europeus

(APSDI, 2009), o que se reproduz no que é hoje Portugal, ou seja, no país com a segunda maior despesa pública Europeia, suportando custos altíssimos que o recurso ao “*Outsourcing*” poderia eventualmente resolver.

Em boa verdade, Portugal é um dos países da OCDE com menor taxa de utilização de serviços de “*Outsourcing*” no setor público (com apenas 20%), muito longe das proporções deste fator em países como os E.U.A, a Inglaterra, a Noruega, a Suíça e a Suécia, consistindo esta situação num dos principais fatores críticos de sucesso a ter em linha de conta pelo governo português, não só para o desenvolvimento do setor em termos nacionais, como pela representatividade que este modelo de gestão pode consistir na redução da despesa e do défice público.

Mas será que a implementação de algo do género envolve riscos? Como qualquer processo de mudança também este envolve riscos que terão de ser resolvidos com uma criteriosa coordenação de recursos e competências, ainda que estes sejam mínimos se comparados com a redução de custos, melhoria de qualidade, aumento de transparência, melhoria no planeamento de custos e maior flexibilidade, que a integração deste processo pode trazer para o contexto empresarial público.

Obviamente que algo do género significa transferir para o “outsourcer” recursos internos, e isto à luz da legislação portuguesa em vigor é algo praticamente impossível, pois teria de envolver um modelo de contratualização que englobasse não apenas os processos, mas também as pessoas. Ainda assim, isto por si só não tem de significar um fim redutor, significando tão simplesmente a necessidade de que sejam elaborados estudos e novas aproximações do setor público para o privado, por forma a movimentar pessoas e recursos sem que existam perdas de determinadas condições ou regalias que eventualmente possam ter sido conquistadas, aumentando os níveis de eficiência, reduzindo os custos e tudo isto sem reduzir os níveis de emprego.

Um exemplo de sucesso pode ser focado em Inglaterra. Este país externaliza hoje 80% dos seus serviços, apostando fortemente na externalização de serviços na área informática nos últimos 10 anos, com base em parcerias estabelecidas com o setor privado, criando não só “joint ventures”, como empresas de raiz, sendo que qualquer destas parcerias permitem aos seus governantes aproveitar a inovação e criatividade do setor privado, ficando este com a responsabilidade de contratação, investimento e desenho sobre a forma como os serviços irão ser fornecidos e o estado com a tarefa de monitorização e controlo e com a responsabilidade do pagamento anual pelos serviços prestados, o que permite ao país diminuir o investimento, reduzir custos e gerar eficiência.

Ou seja, quer através do setor público ou privado o importante aqui é trabalhar em conjunto para capitalizar as vantagens do país e melhorar as desvantagens, ajudar o setor a ganhar massa crítica e, simultaneamente, potenciar a criação de postos de trabalho e o desenvolvimento da riqueza para um Portugal melhor e mais competitivo a nível internacional.

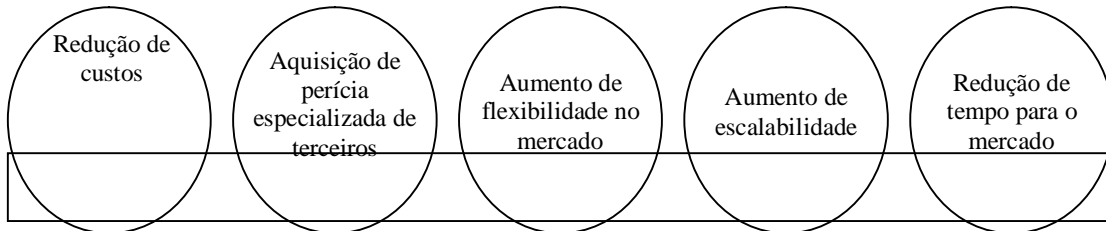
## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portugal tem de facto potencial para crescer, mas para isso é fundamental que se torne atrativo, que os custos sejam adequados, que as infra-estruturas (várias) sejam boas e que exista uma massa crítica de trabalho no mercado interno de “*Outsourcing*” que seja credível para que possa alcançar performances que lhes permita vender os seus serviços a uma escala internacional, à semelhança do que tem vindo a ser realizado pela indústria

automóvel a partir da externalização do fabrico de componentes automóveis, muito relevantes à mais de três décadas para a economia portuguesa.

Mas mais importante ainda é perceber onde se deve comportar melhor e onde se pode diferenciar mais face às razões que são consideradas para a sua adoção – figura 2, restringindo a oferta que hoje em dia é demasiado transversal e abrangente para a definição de uma aposta de cariz internacional.

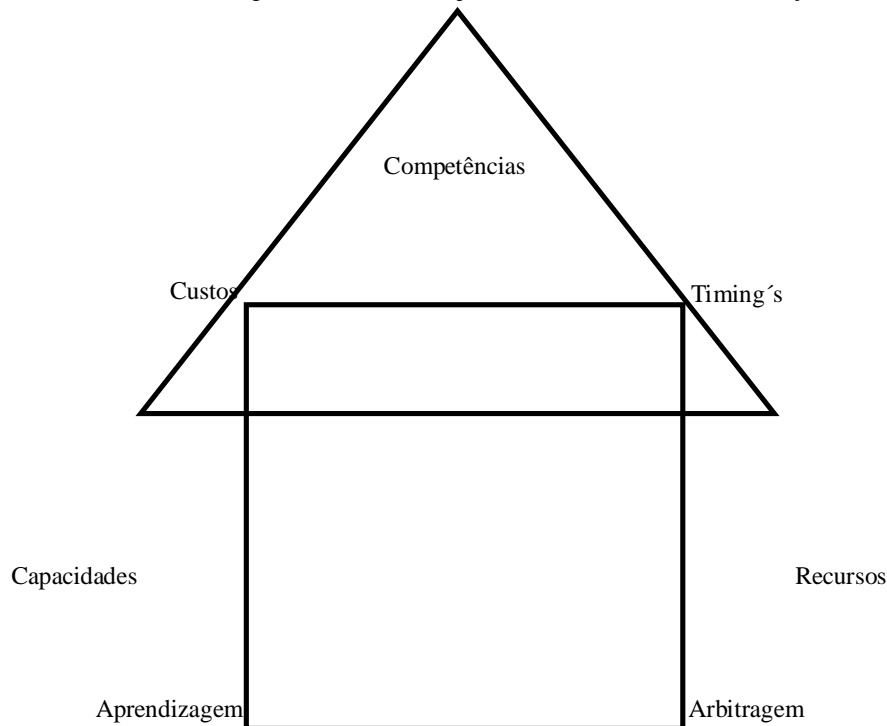
Figura 2 - Razões para a Adoção de Serviços de “Outsourcing”



Fonte: Duening e Click (2005)

Abordar os benefícios deste paradigma do ponto de vista daquilo que se constitui como estratégia global, exige por isso a construção de uma matriz que inclua fatores distintos de análise que permitam perceber os princípios básicos do fenómeno global – figura 1.

Figura 3 - Os Sete Princípios Básicos do Fenómeno Globalização



Fonte: Elaboração do Autor

No desdobramento dos diferentes vértices deste ciclo, podemos dizer que os custos estão relacionados com a possibilidade de se conseguirem alcançar economias de escala, de localização, penetração de canais, aumento de poder negocial e com os próprios benefícios que se podem obter através de contrapartidas ou apoios governamentais. As questões de “timing”, remetem para a possibilidade de existência de uma coordenação e definição eficiente de parâmetros que permitam determinar os melhores momentos para o lançamento de determinados produtos. As capacidades relacionam-se por sua vez com a partilha de experiências em termos de conhecimento, com o acesso a boas práticas, com a gestão dos recursos humanos e com as diferentes especificidades de produtos que podem existir entre as diversas filiais espalhadas pelo mundo. As questões de arbitragem, são por seu turno refletidas sobre o poder negocial das empresas, em que por vezes se consegue fazer com que sejam utilizados recursos de um determinado país para benefício da sua filial noutro.

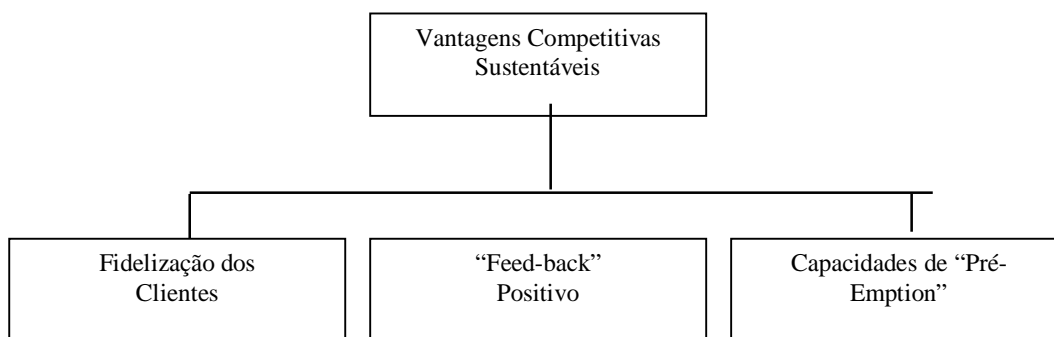
Ou seja, a estratégia de negócio, é assim influenciada por um conjunto de escolhas, decisões e investimentos (compreendidos nas quatro linhas de sustentação do negócio do modelo da figura 3) que permitem construir uma estrutura concetual centrada sobre três eixos: capacidades, competências e recursos, cuja função permite delinear qual a melhor estratégia de negócio global a desenvolver face à estrutura do mercado global em que as empresas se encontram inseridas.

Desta forma, se a competitividade se pode definir como a capacidade para suplantar a concorrência, a vantagem competitiva é o argumento ou recurso sobre o qual se constrói essa capacidade para suplantar a concorrência. Assim, a vantagem competitiva é o resultado conseguido por uma combinação de competências e recursos (tangíveis ou intangíveis), denominando-se à adequação ou receita para obter essa vantagem competitiva “Strategic capability”. Neste sentido, a capacidade estratégica é a adequação e sustentação dos recursos e competências de uma organização para sobreviver e prosperar num mundo global.

A constituição de sistemas de risco por parte das empresas com o intuito de sustentar planos contingenciais e estudar a complexidade da envolvente (relacionando-os posteriormente com os seus objetivos e planeamento estratégico) surgiu exatamente da leitura dos sete princípios do fenómeno de globalização apresentados (Salles, 2006).

A grande questão coloca-se desta forma em como alcançar vantagens competitivas sustentáveis, isto porque a obtenção de vantagens competitivas por si só não é suficiente, devendo estas ser sustentáveis numa perspetiva de longo-prazo. Existem três formas distintas para obter a sustentabilidade destas vantagens competitivas; fidelização dos clientes, “feed-back” positivo e, capacidades “pré-emption” – figura 5.

Figura 5 – As Três Formas Distintas de Obtenção de Sustentabilidade de Vantagens Competitivas



Fidelizar os clientes através da qualidade, do estatuto, de custos de mudança elevados, da criação de redes de informação e comunicação entre empresas, de efeitos de experiência, de capacidades de “pré-emption, por ser um “first-mover”, ou mesmo de “leveraging advantages” que se possam obter, são exemplos dos inúmeros meios que as empresas têm ao seu dispor para alcançar a sustentabilidade de vantagens competitivas. A coca-cola, a Louis Vuitton, a parceria entre a Microsoft e a Windows, são excelentes exemplos de vantagens competitivas sustentáveis que foram sendo alcançadas na construção de empresas hoje denominadas globais. Os movimentos sincronizados das empresas que envolvem jogadas estratégicas em prol de maiores rendimentos globais a longo-prazo, são por isso semelhantes a um jogo de xadrez. Um movimento errado pode sacrificar uma estratégia, mas um conjunto de movimentos bem-sucedidos podem construir um verdadeiro sistema de negócio global.

Ou seja, quer seja pela leitura das razões apresentadas para a adoção de serviços de “Outsourcing”, quer seja através da análise aos sete princípios básicos do fenómeno globalização, ou da leitura crítica das três formas distintas de obtenção de sustentabilidade de vantagens competitivas, o importante é que sejam criadas condições para a construção de uma verdadeira economia de “Outsourcing” como forma de colocar Portugal no mapa da prestação deste tipo de serviços e, ainda que determinada especialização possa sofrer pressões face às constantes mudanças em termos de negócio, políticas e de tecnologia, uma coisa que não se pode discordar é que se está perante uma oportunidade de negócio que merece ser considerada dado o potencial que encerra no ambiente organizacional que caracteriza hoje a nossa sociedade empresarial.

---

Artigo submetido para avaliação em 24/05/2012 e aceito para publicação em 13/09/2013

---

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, I. (1965). **Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. McGraw-Hill, New York

ALIBER, R. (1970). A theory of Foreign Direct Investment. Em Kindleberger (eds.) *The International Corporation*. MIT Press, Cambridge.

ANSOFF, I. (1977). **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

APSDI (2009). **Crescimento do Business Process Outsourcing em Portugal e na Europa**. APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação, Lisboa.

ARRUÑADA, Benito & Xosé H. Vasquez (2006). Subcontratar e Rendibel?: Causas e Consecuencias da Especialización Produtiva na Industria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Out/Dez, pp. 36-39.

BIDAULT & Cummings (1994). Aprenda com os Melhores e Será um Deles. **Executive Digest**, Novembro, nº1, pp. 38-42.

BUCKLEY, P. (2009). Business History and International Business. **Business History**, Vol. 51, nº 3, pp. 307-333.

BUCKLEY, P. (Forthcoming 2011). International Integration and Coordination in the Global Factory. **Management International Review**.

BUCKLEY P. & M. Casson (1976). **The Future of the Multinational Enterprise**, MacMillan, London.

BUCKLEY, P. & M. Casson (2007). Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises. **Management International Review**, Vol. 47, nº 2, pp. 151–173.

BUCKLEY, J. & M. Casson (2010). **The Multinational Enterprise Revisited - The Essential Buckley and Casson**. Palgrave Macmillan, London.

CARVALHO, José Crespo de & José Cruz Filipe (2006). **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. Edições Silabo, Lisboa.

CASA DOS BITS (2007). Contratos de Outsourcing da IBM com a Banca Nacional, [http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos\\_de\\_outsourcing\\_da\\_ibm\\_com\\_a\\_banca\\_n\\_876770.html](http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos_de_outsourcing_da_ibm_com_a_banca_n_876770.html), 19/06/09.  
CAVES R. (1982). **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. Cambridge University Press, Cambridge.

CCE (2005). **Indicador Europeu de Competência Linguística - Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho**. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

COASE, R. (1937). The nature of the Firm. **Economica**, Vol. 4, nº 16, pp. 386–405.

COASE, R. (1960). The problem of Social Cost. **Journal of Law and Economics**, Vol. 3, nº 1, pp. 1–44.

COMPETITIVENESS REPORT (2011). **The Global Competitiveness Report 2010–2011**. World Economic Forum, Geneva.

DUENING, Thomas N. & Rick L. Click (2005). **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley & Sons, New Jersey.

DUNNING, J. (1977). Location of Economic Activity and MNE: A Search for an Eclectic Approach. **International Allocation of Economic Activity - Proceedings of a Nobel symposium held at Stockholm**. Macmillan, London, pp. 395–418.

DUNNING, J. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, Vol. 1, nº 1, pp. 9–31.

DUNNING, J. (1981). **International Production and the Multinational Enterprise**. Allen & Unwin, London.

DUNNING, J. (1997). **Alliance Capitalism and Global Business**. Routledge, London and New York.

DUNNING, J. (2000) **A Rose by Another Name...? FDI Theory in Retrospect and Prospect**. Whiteknights - University of Reading: Rutgers University, NJ.

DUNNING, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, Vol. 8, nº 2, pp. 173–190.

DUNNING, J. (2003). Some Antecedents of Internalization Theory. **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, pp 108–115.

DUNNING, J. & S. Lundan (2008). **Multinational Enterprises and the Global Economy (2nd ed.)**. Edward Elgar, Cheltenham.

GRUBER, W.; D. Mehta & R. Vernon (1967). The R&D Factor in International Trade and Investment of United States industries. **Journal of Political Economy**, February, pp.20–37.

HAMEL, Gary & C. F. Prahalad (1995). **La Conquête de Future**. Intereditions, Paris.

HENNART, J-F (1982). **A theory of Multinational Enterprise**. University of Michigan Press. Ann Arbor, MI.

HYMER, S. (1976). **The international Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment**. MIT Press, Cambridge: MA.

INE (2007a). População 18-24a. com Ensino Obrigatório Completo que não se Encontra em Educação ou Formação (Total), <http://indest.ine.pt/IEView.asp>, 15/04/11.

INE (2007b). **Inquérito à Educação e Formação de Adultos**. Instituto Nacional de Estatística, I.P, Lisboa.

INNOVATION REPORT (2010). **Comparative Analysis of Innovation Performance - European Innovation Scoreboard 2010**. Pro Inno Europe – European Commission Enterprise and Industry.

JORNAL DE NEGÓCIOS (2010). Outsourcing: Chegou a hora da Internacionalização. **Jornal de Negócios**, Edição Especial (Junho), pp. 1-12.

LOH, L. & N. Venkatraman (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodac Effect. **Information Systems Research**, December, pp. 34-58.

KNICKERBOCKER, F. (1973). **Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise**. Division of Research, Graduate School of Business Administration - Harvard University, Cambridge.

LOPES DA COSTA, R. (2009). A Coordenação dos Recursos como fator de Competitividade no Setor da Banca. Tese de Mestrado, Departamento de Gestão, INDEG – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

LOPES DA COSTA, Renato (2010). O Outsourcing dos Sistemas de Informação como fator de Competitividade no Setor da Banca. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão – INDEG/ISCTE**, Lisboa, Volume 9, nº3 (Jul/Set), pp. 11-19.

MARQUES, Maria Manuel L. (1992). **Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um Estudo sobre o caso Português**. Edições Afrontamento, Porto.

McMANUS, S. (1972). The Theory of the International Firm. Em Paquet (Eds.). **The Multinational Firm and the Nation State**. Toronto: Collier-Macmillan, pp. 66–93.

MINTZBERG, H. (1998). **Strategic Safari**. The Free press, New York.

OHMAE, Kenichi (1991). **The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business**. McGraw-Hill, New York.

PORTER, Michael E. (1980). **Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Free press, New York.

REIS, Lopes dos (2008). **Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação**. Editorial Presença, 2ª Edição, Lisboa.

RUGMAN, A. (1981). **Inside the Multinationals**. Columbia University Press, New York.

SANTOS, António (1998). **Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de Gestão para o Século XXI**. Texto Editora, 1ª Edição, Lisboa.

TECHNOLOGY REPORT (2011). **The Global Information Technology Report 2010–2011**. Insead and World Economic Forum, Geneva

VARAJÃO, João Eduardo Quintela (2001). **Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação**. FCA - Editora de Informática, Lisboa.

VERNON, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80, nº 2, pp. 190–207.

VERNON, R. (1974). The Location of Economic Activity. Em Dunning (eds.). **Economic Analysis and the Multinational Enterprise**. Allen and Unwin, London.

VERNON, R (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, Vol. 41, nº 4, pp. 256-267.



WHEELLEN, Thomas L. and J. David Hunger (1998). **Strategic Management and Business Policy**. Addison Wesley Longman, 6ª Edição, New York.