

# UMA ABORDAGEM À FUNÇÃO MARKETING EM PME PORTUGUESAS: ESTRATÉGIA DE *OUTSOURCING* VERSUS DE INTEGRAÇÃO

Luís Martins Pereira  
António João de Sousa  
Marta da Conceição Silvério

## RESUMO

O objectivo fundamental deste artigo consiste em discutir e perceber os factores de decisão estratégica que consubstanciam a possibilidade das PME poderem desenvolver a função marketing sem necessidade da sua integração, recorrendo para isso ao *outsourcing*. Para o efeito é apresentado o “estado da arte” sobre o tema. Em complemento lançou-se um inquérito sob a forma de questionário às PME Excelência do sector do Comércio do distrito de Lisboa.

As conclusões deste trabalho revelam que estas empresas já recorrem parcialmente ao *outsourcing* de actividades relacionadas com o marketing, podendo o *outsourcing* da função marketing constituir uma opção importante no crescimento e desenvolvimento das PME, colmatando as suas lacunas estruturais, em termos de *know-how* e na capacidade de implementação das iniciativas de marketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, PME, *Outsourcing*, Gestão, Estratégia.

## ABSTRACT

The fundamental objective of this article consists in discussing and understanding the referentials of strategic decision that consubstantiate the possibility of SME being able to develop the marketing function without the need for its integration, resorting for that purpose to outsourcing. With that goal in mind, the state-of-the-art on the theme is presented. As a complement, a mail survey was conducted with the SME excellence of the commerce sector in the Lisbon district.

The conclusions of this work reveal that these companies already partially resort to outsourcing for marketing related activities, and that the outsourcing of the marketing function may constitute an important tool in the growth and development of SME, by resolving their structural gaps, in terms of know-how and in the ability to implement marketing initiatives.

**KEYWORDS:** Marketing, SME, Outsourcing, Management, Strategy.

---

## 1. INTRODUÇÃO

É sabido que as PME têm especificidades próprias e que, não sendo grandes empresas em ponto pequeno, esse facto poderá afectar negativamente o desenvolvimento de algumas das suas actividades, nas quais se inclui naturalmente o marketing.

Por outro lado, tem-se assistido, nos anos mais recentes, à emergência do *outsourcing* como opção de gestão, a qual, inicialmente adoptada pelas grandes empresas, tem vindo gradualmente a assumir um papel importante como alavanca do crescimento das PME.

Neste contexto, a problemática específica deste artigo centra-se na possibilidade de realização das actividades de marketing das PME fora da empresa, em regime de *outsourcing*, como forma de ultrapassar algumas das limitações ao nível dos recursos que caracterizam estas empresas.

## 2. AS PME E OS PROBLEMAS SENTIDOS COM O MARKETING

De entre os problemas específicos sentidos pelas PME, o marketing é, normalmente, a área onde os empresários mais sentem dificuldades. Para Carson *et al* (1995, p.61) «as pequenas empresas são importantes, mas devemos salientar que elas não são mini versões das empresas grandes; têm traços comuns com todas as organizações mas têm também características e atributos únicos que se reflectem na forma como estão organizadas e são geridas».

De acordo com um estudo que Wu e Young (2002) efectuaram a 213 PME da zona de Nova Iorque, e que abarca os anos de 1970 a 1997, o principal problema reportado por estas empresas está relacionado com a área do marketing, sendo que esta conclusão vai no sentido dos estudos anteriormente realizados por Huang e Brown (1999), também nos EUA, e por Dodge *et al* (1994), na Austrália.

Na área de marketing, as actividades são levadas a cabo pelo empresário ou por um gestor, existindo no entanto dificuldades pelo facto dos melhores profissionais nesta área terem alguma relutância em trabalhar em empresas pequenas e também porque os empresários não promovem o desenvolvimento e a formação dos seus empregados com receio de que troquem a empresa pela concorrência (Carson *et al*, 1995, p.64).

## 3. O *OUTSOURCING*

O *outsourcing* tem sido objecto das mais diversas concepções, que vão desde considerá-lo como o uso de recursos externos para complementar o desenho organizacional e o esforço de desenvolvimento (Prahalad e Hamel, 1990), até concebê-lo como a utilização estratégica de recursos externos para executar actividades tradicionalmente tratadas pelos recursos e equipas internas (Quinn e Hilmer, 1994).

O facto de esta palavra não constar na maior parte dos dicionários de língua inglesa que foram consultados<sup>121</sup> também não ajuda à sua definição. De qualquer modo, no âmbito deste artigo vamos utilizar a definição de Oliveira (2002, p.18), segundo a qual «o termo *outsourcing* designa a utilização significativa de recursos externos para realizar actividades que, tradicionalmente, seriam executadas por colaboradores e por outros activos da própria empresa».

De acordo com Kakabadse e Kakabadse (2000, pp.107-108), a contratação externa de actividades organizacionais não é um fenómeno novo já que «*the Romans contracted out tax collection*». Segundo estes autores, no início do século vinte assistiu-se ao desenvolvimento de tecnologias de produção que favoreceram o

---

<sup>121</sup> Dos dicionários consultados, apenas o *Longman Dictionary of Contemporary English, Third Edition*, 1995, Harlow, Essex, p. 1007, apresenta uma definição do termo: «*the practice of using workers from outside a company*».

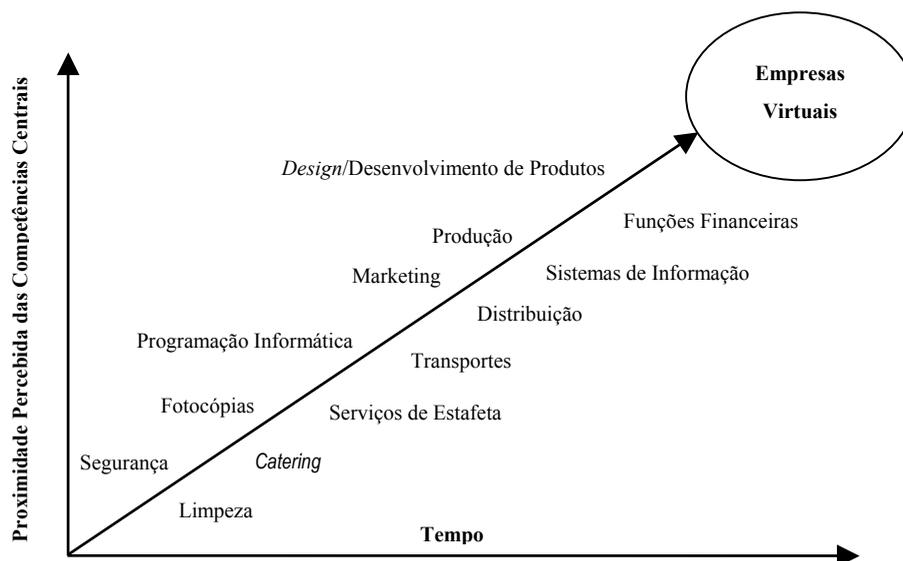
aparecimento de grandes empresas e a integração vertical, o que levou à internalização das actividades empresariais e ao declínio da contratação externa. No entanto, devido à mudança de percepção por parte dos gestores de que o poder nas organizações não é, no fundamental, determinado pelo número de empregados e pela facturação criada mas sim por conceitos relacionados com o lucro das unidades de negócio e o valor acrescentado promovido, assistiu-se nos últimos vinte anos ao ressurgimento da contratação.

De acordo com os dados que vão sendo publicados, o mercado de fornecedores de serviços em regime de *outsourcing* está a crescer rapidamente, sendo esta actualmente uma prática adoptada por dois terços das empresas, pelo menos de forma parcial, em todo o mundo (Elmuti, 2003, p.33). Este autor menciona um estudo que estimava que em 2001 este mercado iria atingir os 200 mil milhões de dólares norte americanos, ao passo que Linder *et al* (2002, p.23) se referem a um outro estudo que indicava que o mercado tinha atingido 1 bilião de dólares norte americanos no ano 2000. Havendo alguma discrepância nas estimativas que vão sendo efectuadas, o que ressalta é que este mercado é muito significativo e está em franco crescimento.

De acordo com Jenster e Pedersen (2000, p.150), o fenómeno do *outsourcing*, que começou por funções mais ou menos inócuas no desempenho das empresas, como a limpeza ou a segurança, aproxima-se hoje em dia das funções vitais, nomeadamente do marketing, das finanças (facturação, controlo financeiro, etc.) e do desenvolvimento de produtos (cf. Figura 1), o que podendo, por um lado, indicar que as empresas estão a aumentar a dependência dos seus parceiros e fornecedores, por outro lado pode significar uma concentração acrescida nas suas actividades centrais.

Esta é também a perspectiva de Quinn e Hilmer (1994, p.43), para os quais existem duas abordagens estratégicas que, quando convenientemente combinadas, permitem aos gestores alavancar os seus recursos e capacidades e que são, por um lado, a concentração das empresas nas suas competências centrais e, por outro, colocar em *outsourcing* as outras actividades, para as quais as empresas não tenham necessidade estratégica nem especiais capacidades.

**Figura 1 - Aproximação do Outsourcing às Funções Centrais das Empresas**



Fonte: Adaptado de Jenster e Pedersen (2000, p.151), com base em EIU/Arthur Andersen, 1995<sup>122</sup>.

### 3.1 BENEFÍCIOS E RISCOS DO *OUTSOURCING*

Quando equacionam o recurso ao *outsourcing*, as empresas esperam aumentar a sua flexibilidade e eficiência e diminuir os seus custos, melhorando a sua posição no mercado para obter benefícios de vária ordem. Seguidamente explicitam-se os principais motivos apresentados na literatura que levam as empresas a optar pelo recurso ao *outsourcing*:

**Redução de Custos.** A redução de custos é geralmente vista como o maior benefício que as empresas procuram retirar quando recorrem ao *outsourcing* (Lankford e Parsa, 1999), embora por vezes estes objectivos não sejam alcançados em virtude de, em muitas situações, os fornecedores não possuírem as economias de escala e de gama suficientes para o custo baixar de forma considerável (Jennings, 2002, p.27);

**Controlo dos Custos.** Um dos aspectos mais sensíveis no *outsourcing* é a possibilidade de a empresa passar a saber, de antemão e com relativa certeza, qual o custo que irá suportar com determinada área de trabalho, dependendo do nível de actividade previsto (Takac, 1993, p.33), sendo que, quando se opta pelo *outsourcing*, são criados os mecanismos de controlo de custos baseados na utilização desses mesmos serviços, sendo deste modo mais facilmente mensurados e conhecidos os respectivos custos (Lacity e Hirschheim, 1995, p.24);

**Melhorar a focalização da empresa naquilo que esta faz bem.** Alguns autores, entre os quais Quinn *et al* (1990), salientam como potencial benefício do *outsourcing* o proporcionar às empresas a concentração nas suas actividades centrais (Prahalad e Hamel, 1990), reduzindo deste modo as áreas funcionais dentro das empresas, o que irá permitir que estas dêem uma maior atenção e recursos às áreas chave do seu negócio, onde podem fazer a diferença no mercado;

**Libertar recursos internos para outros fins.** Ligado com o motivo anterior, e conforme referido por Lacity e Willcocks (2000), um dos objectivos das empresas prende-se com a libertação de recursos internos afectos a tarefas que podem ser colocadas em *outsourcing* para os concentrar nas funções centrais da empresa;

**Aceder a recursos e know-how não disponíveis internamente.** Em muitas situações, as empresas recorrem ao *outsourcing* como forma de acesso a *know-how* de que não dispõem internamente, sendo que esta falta de conhecimentos está frequentemente relacionada com dificuldades de desenvolvimento de competências dentro da própria empresa de uma forma suficientemente rápida, recorrendo a recursos externos para não perderem o *time-to-market* (Heikkila e Cordon, 2002, p.185);

**Eliminar uma área problemática ou de difícil gestão.** Por vezes as empresas pretendem eliminar o seu envolvimento com funções frequentemente problemáticas, que requerem por exemplo a contratação, formação e gestão de pessoas ou o desenvolvimento e adaptação de processos que requerem competências muito específicas (Wong e Palley, 1996, p.8);

**Aceder a tecnologias de ponta.** O recurso ao *outsourcing* permite, ao mesmo tempo que se reduzem os custos, aceder a tecnologias de ponta e a conhecimentos técnicos (Anónimo, 1996, p.24) antes apenas ao alcance de grandes empresas, evitando-se ainda a realização de avultados investimentos para tornar esse acesso possível;

---

<sup>122</sup> EIU/Arthur Andersen, 1995. *New Direction in Finance. Strategic Outsourcing*, The Economist Intelligence Unit, Nova Iorque.

**Ganhar flexibilidade.** De forma a ultrapassarem os constrangimentos à sua capacidade produtiva que resultam de alterações no volume de vendas, em situações relacionadas com aspectos sazonais ou cíclicos, as empresas vêem no *outsourcing* um meio de melhorarem a sua flexibilidade organizacional como forma de resposta a alterações no volume da sua produção (Jennings, 2002, p.27);

**Partilhar riscos.** Estes riscos podem ser de vária ordem, como por exemplo a obsolescência de equipamentos, a contratação de pessoas, desenvolvimentos conjuntos ou até mesmo o estabelecimento de presença num mercado externo, sendo que através do *outsourcing* as empresas podem partilhar ou passar estes riscos para os *outsourcers*, i. e., os prestadores de serviços em *outsourcing* (Downey, 1995; Elmuti, 2003).

De acordo com um estudo realizado por Elmuti (2003, p.38), 58% das empresas inquiridas consideraram que as suas estratégias de recurso ao *outsourcing* tinham obtido, pelo menos, algum sucesso, salientando-se ainda assim uma elevada percentagem de insucessos (42%). Neste sentido, e uma vez que o *outsourcing* nem sempre é bem sucedido, torna-se relevante discutir os riscos a evitar quando a ele se recorre. Seguidamente são referidas as principais consequências indesejadas do recurso ao *outsourcing*:

**Aumento do custo dos serviços.** Para Takac (1993, p.35) tem de ser efectuada uma análise de custos para cada função colocada em *outsourcing*, de modo a ser possível realizar a comparação com o custo de efectuar a função internamente, sendo que nesta avaliação deve ser considerado o facto de o órgão interno que desenvolvia a função poder estar, ou não, a operar a um nível de eficiência adequado, pelo que a decisão da empresa deveria de ser a de melhorar o nível de eficiência, investindo na função, ou desinvestir e colocar definitivamente a função em *outsourcing*;

**Deterioração do nível de serviço.** Aubert *et al* (1998, p.5) e Lacity *et al* (1994) salientam o facto de serem frequentes as situações de degradação do serviço, entre as quais apontam o aumento no tempo de resposta, actualizações tardias, no caso de *software*, falta de assistência na resolução de problemas, ocorrência de erros com alguma frequência, serviços que não respeitam os requisitos acordados, etc., os quais contribuem para uma qualidade de serviço inferior à que era garantida internamente;

**Oportunismo.** O oportunismo, que Williamson (1975, p.26) define como a procura do interesse próprio com “astúcia”, é um dos pressupostos da Teoria da Agência e leva a que o principal, ou o agente, se desvie do comportamento estabelecido no contrato nas situações em possam beneficiar desse facto, manifestando-se este oportunismo, nomeadamente, de acordo com Aubert *et al* (1998, pp.6-7), sob a forma do risco moral e da selecção adversa;

**Disputas e conflitos relacionados com questões não previstas no contrato.** Uma vez que os contratos são, em regra, incompletos, uma vez que é frequente ser difícil de definir um bem ou serviço que é ainda incerto e que depende de um estado da natureza ainda por realizar, opta-se geralmente pela redacção de um contrato incompleto, sendo que quando o estado da natureza é realizado as contrapartes renegoceiam o contrato (Hart e Moore, 1999, p.115). Daqui resulta que, da evolução natural das necessidades dos clientes, seja frequente proceder a alterações contratuais, as quais são susceptíveis de originar disputas e conflitos;

**Custos ‘ocultos’.** Por vezes é estipulada uma comissão fixa pela prestação dos serviços identificados no período base para análise, muito embora sejam apresentadas aos clientes facturas de serviços que estes julgavam estar abrangidos pela comissão base, ou quando dentro da própria empresa cliente são contornados os mecanismos de

controlo de custos recorrendo a orçamentos discriçionários, sem ligação aos contratos, conforme referem Lacity *et al* (1994). Para além destes, os clientes geralmente não consideram os custos de transacção e os custos de procura, negociação e contratação, os quais serão tanto maiores quanto mais diferenciados forem os serviços a prestar (Jennings, 2002, p.27);

***Dependência relativamente ao prestador de serviços.*** Para Lonsdale (2001), quanto maior a especificidade dos activos maior é a dependência de um cliente face ao seu fornecedor, a qual pode ser explorada por este de uma forma oportunista para renegociar o contrato no decurso do seu período contratual, para tentar obter um melhor acordo na próxima renegociação ou ainda para reduzir o seu nível de desempenho, havendo que considerar como pano de fundo a assimetria na informação e a questão dos contratos incompletos, as quais, em conjunto, tendem a que a relação de forças entre as duas partes penda para um domínio do fornecedor face ao seu cliente;

***Risco de perda de competências (conhecimentos) internas.*** A perda de competências internas é um dos aspectos destacados por Takac (1993) uma vez que as organizações, ao desmembrarem os seus departamentos internos, podem perder as suas diferenças face ao mercado, colocando deste modo o seu futuro em risco, sendo certo também que o *outsourcer* não pode conhecer tanto do negócio como o próprio cliente;

***Desmotivação dos empregados.*** Não obstante o que se possa fazer pelos empregados, é natural que para uma parte deles o recurso ao *outsourcing* traga um impacto negativo, não apenas pelo facto de perderem o controlo das suas funções para uma entidade externa mas também pelo receio de perderem os seus próprios postos de trabalho, havendo naturais resistências à sua implementação, assistindo-se geralmente nestes processos a uma queda na produtividade e ao aumento da ansiedade e dos rumores (Khosrowpour *et al*, 1996);

***Diminuição da capacidade de inovar.*** Se a organização pretende manter a sua capacidade de inovar necessita de recursos, de fluidez de processos organizacionais e de empreendedorismo e capacidade de experimentação, que em tudo são atributos não garantidos pelo *outsourcer*, como salienta Earl (1996, p.30), para além do facto de muitas das ideias inovadoras surgirem do contacto entre os diferentes departamentos internos, pelo que as empresas devem acautelar estas restrições antes de tomarem as suas decisões.

### 3.2 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO *OUTSOURCING*

Tendo em conta a exposição aos riscos descritos, seguidamente são evidenciados alguns dos aspectos considerados como potenciadores de sucesso no recurso ao *outsourcing*:

***Nomeação de uma equipa para acompanhar o processo.*** Esta equipa deve ser interdisciplinar, tendo na sua composição elementos da gestão de topo, elementos da área afectada e elementos neutros ao processo, tais como consultores e pessoas das áreas jurídica, financeira e de recursos humanos, permitindo a presença de elementos não pertencentes à organização colmatar lacunas em termos de *know-how*, para além de permitir uma abordagem mais objectiva e menos apaixonada do processo (Oliveira, 2002, p.93);

***Apoio do proprietário/gestão de topo.*** Como salientam Lacity e Willcocks (1998), as decisões tomadas em conjunto pelos gestores de topo e pelos gestores da área afectada produzem melhores resultados do que as tomadas apenas por um destes grupos, situação que deriva do facto de os gestores de topo terem uma visão mais alargada do negócio e maior poder para levar a cabo as iniciativas, ao passo que os gestores das áreas detêm os conhecimentos técnicos do processo, sendo o apoio da gestão de topo um pré-requisito para o sucesso do *outsourcing*, de acordo com Lee e Kim (1999, p. 38);

**Conhecimento dos objectivos da empresa no recurso ao outsourcing.** A empresa deve formular, de forma exaustiva, os custos e serviços prestados pelos departamentos internos para posterior decisão das actividades alvo de *outsourcing*, devendo ainda estipular os Acordos de Nível de Serviço<sup>123</sup> que o *outsourcer* deve assegurar com base na definição dos objectivos para o serviço;

**Seleção da empresa prestadora de serviços.** Muito do sucesso do *outsourcing* passa pela correcta selecção das empresas prestadoras de serviços, pelo que os principais factores de escolha, de acordo com Claver *et al* (2002, pp.301-302), são a qualidade do serviço, a reputação, a proximidade cultural entre o cliente e o fornecedor, a estabilidade financeira, o preço, a flexibilidade contratual e os recursos do fornecedor, sendo que quanto maior o cuidado colocado na selecção do *outsourcer* maior a possibilidade de êxito na relação;

**Avaliação das propostas.** O pedido de propostas aos fornecedores deve ser elaborado com informação relativa aos motivos que levam a empresa a recorrer ao *outsourcing*, o âmbito dos serviços, as especificações pretendidas, os níveis de desempenho a alcançar, as penalizações, os níveis de segurança relativamente à informação, os activos envolvidos, se os houver, os serviços de apoio ao cliente e a manutenção de eventuais equipamentos a ser assegurada pelo fornecedor. Posteriormente há que comparar as respostas dos fornecedores com critérios como a compatibilidade com os requisitos, prazos, preços, etc., devendo ser dada a oportunidade de melhor esclarecerem/detalharem as questões ou dúvidas em aberto identificadas pelo cliente. Se nenhuma das propostas corresponder às expectativas do cliente, só deverão ser colocadas em *outsourcing* as actividades para as quais haja resposta cabal por parte dos *outsourcers*, ou, em alternativa, optar por contratar com vários (Mielke, 1998);

**Elaboração de um contrato devidamente detalhado.** Lacity e Hirschheim (1995, p.31) salientam da seguinte forma a importância do contrato na relação de *outsourcing*: «*If a company decides to outsource, the contract is the only mechanism to ensure that expectations are realized*»;

**Comunicação com os empregados afectados e alternativas de emprego/colocação.** Relativamente a este aspecto, há que encontrar a melhor colocação para os empregados da área afectada, uma vez que o esforço de *outsourcing* não poderá ser bem sucedido sem o apoio destes, evitando-se ainda a diminuição da produtividade e o abandono da empresa por parte de pessoas chave.

#### 4. A EMERGÊNCIA DO *OUTSOURCING* DA FUNÇÃO MARKETING

O *outsourcing* do marketing é já uma realidade nos Estados Unidos, país onde 13% das empresas estão a colocar em *outsourcing* algumas das funções ligadas ao marketing e às vendas, assistindo-se actualmente também ao desenvolvimento deste mercado no Reino Unido (Smith, 2003, p.17).

Na área específica do marketing, Kotler (2003, p.131-132) é de opinião que as empresas devem determinar quais as actividades de marketing a manter internamente e quais as que são passíveis de ser colocadas em *outsourcing*, afirmando conhecer empresas que colocaram os seus departamentos de marketing por inteiro em *outsourcing*,

---

<sup>123</sup> *Service Level Agreement*, no original, também conhecidos por SLA. Estes acordos especificam os requisitos mínimos e as obrigações estabelecidas entre o cliente e o fornecedor, como por exemplo como é efectuada a avaliação e reporte dos resultados, quais as penalizações pelo não cumprimento dos acordos, como se resolvem as disputas inesperadas relacionadas com o contrato, etc. (Bucu *et al*, 2004, p.159).

prevenindo apesar de tudo que uma empresa é feita de um conjunto de competências centrais ligadas de forma engenhosa e difíceis de imitar que importa preservar.

Simms (2003, p.23) refere que num prazo de 10 anos poderemos assistir ao surgimento de uma empresa do tipo da Accenture nesta área, a qual poderia funcionar como pólo de formação<sup>124</sup> no marketing, permitindo a entrada no mercado de trabalho a pessoas recém-formadas, as quais, se atendermos aos anúncios publicados em Portugal e à realidade do mercado de trabalho, têm as maiores dificuldades em aceder à profissão dado que ter experiência profissional é um requisito presente em quase todos os anúncios de postos de trabalho, o que deixa pouco espaço de manobra aos recém-licenciados.

## 5. O OUTSOURCING COMO FORMA DE ULTRAPASSAR AS LIMITAÇÕES DA FUNÇÃO MARKETING NAS PME

A partir da análise de alguns dos milhares de *sites* na *internet* é possível verificar que existem, principalmente nos Estados Unidos, muitas empresas prestadoras de serviços de marketing para PME, de onde se infere estarmos já perante a existência de um mercado, referindo também Simms (2003, p.23) a existência de *outsourcers* focalizados nas PME, os quais definem e implementam a estratégia de marketing, em conjunto com outros prestadores de serviços, por exemplo na área da publicidade e da produção de materiais, cuja actividade é também ela coordenada pelos *outsourcers*.

De facto, verificando-se que existem restrições ao desenvolvimento da função marketing nas PME, somos levados a concluir que o *outsourcing* da função marketing para PME é um verdadeiro «ovo de Colombo», o qual vem possibilitar que empresas sem estrutura ou com estrutura reduzida de marketing possam beneficiar do potencial de abordagem dos seus mercados que apenas o marketing, quando bem aplicado, permite.

De acordo com Vence (2004, p.35), os prestadores de serviços estão a transformar-se em parceiros com competência para fornecerem autênticos departamentos de marketing a empresas sem capacidade instalada, ao mesmo tempo que as empresas estão a ficar mais conscientes da possibilidade de o *outsourcing* poder constituir uma alavanca para o seu crescimento, mantendo a sua estabilidade financeira, sem a necessidade de contratar pessoas a tempo inteiro e também sem terem de dispor de espaço físico adicional, isto porque a maior parte do trabalho é realizado nas instalações dos *outsourcers*. Por outro lado, contrariamente às empresas de consultoria em marketing, que oferecem aconselhamento em estratégia, as empresas de marketing em *outsourcing* apoiam as suas clientes no lançamento de novos produtos ou serviços e na implementação das iniciativas de marketing, implementação esta que é um dos principais constrangimentos ao desenvolvimento da função marketing nas PME.

## 6. ESTUDO EMPÍRICO

Não existindo informação disponível, e no sentido de se tentar compreender, ainda que de forma limitada, até que ponto recorrem as PME portuguesas ao *outsourcing* da sua função marketing, foi implementado um inquérito por questionário que procurou dar resposta aos seguintes conjuntos de questões:

- As empresas recorrem ao *outsourcing* na área do marketing? Quais as actividades que são realizadas internamente ou em *outsourcing*?

---

<sup>124</sup> *University*, no original.

- Qual o grau de satisfação obtido com as actividades já colocadas em *outsourcing*?
  - Quais os benefícios, consequências indesejadas e os factores críticos de sucesso que são percebidos por estas empresas com respeito ao *outsourcing*?
- Existem nestas empresas responsáveis pela função marketing e, nesse caso, em tempo integral?
- Qual a apetência destas empresas por um serviço de *outsourcing* da função marketing?

Em termos da população a estudar, foi definido que o inquérito seria dirigido às PME Excelência 2001<sup>125</sup> do sector do Comércio, sedeadas no distrito de Lisboa, tendo sido para isso utilizados os dados publicados no *site* do IAPMEI. A população é composta por 67 empresas, às quais foram enviados os questionários, tendo-se obtido 24 respostas, o que corresponde a 35,8% do universo.

Quanto ao recurso que as empresas respondentes fazem do *outsourcing*, salienta-se que apenas 8,2% (a que correspondem 2 em 24 empresas) afirmaram que não recorrem nem prevêem vir a recorrer ao *outsourcing* na área do marketing nos próximos 2 anos, sendo que a esmagadora maioria já utiliza o *outsourcing* de algumas funções nesta área, podendo considerar-se que, para as empresas respondentes, o *outsourcing* na área do marketing, ainda que de forma parcial, situação a que não será alheia o facto de não existir uma oferta integrada em Portugal, é uma opção de gestão a que já recorrem.

No que diz respeito às actividades que são realizadas internamente e às que são desenvolvidas em *outsourcing* (cf. Quadro 1), verifica-se que as actividades de identificação e avaliação de oportunidades, gestão de produtos, levantamento e definição de preços, constituição e/ou acompanhamento da força de vendas, formulação e/ou implementação do plano estratégico e o desenvolvimento e/ou implementação do plano de marketing são realizadas internamente por todas as empresas respondentes. Para além destas existem outras actividades que são realizadas maioritariamente de forma interna, como são os casos da investigação e desenvolvimento de novos produtos (79,2%), da realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (87,5%), da selecção e avaliação de canais de distribuição (75%), da concepção de *stands* e/ou realização de eventos (50%), do marketing directo (58,3%), das relações públicas (62,5%) e do serviço pós-venda (83,3%).

Quanto às restantes actividades é de notar que o transporte e distribuição (66,7%), o *design*, publicidade e/ou a aquisição de espaços publicitários (54,2%) e a criação e manutenção de *sites* na *internet* (45,8%) são aquelas que com maior frequência são colocadas em *outsourcing*. Para além destas, algumas empresas recorrem ainda ao *outsourcing* na investigação e desenvolvimento de novos produtos (12,5%), na realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (12,5%), na selecção e avaliação de canais de distribuição (25%), na concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), no marketing directo (12,5%), nas relações públicas (8,3%) e no serviço pós-venda (16,7%). Algumas das empresas respondentes confessaram que não realizam de todo as actividades de investigação e desenvolvimento de novos produtos (8,3%), a concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), o marketing directo (29,2%), a criação e manutenção de *sites* na *internet* (12,5%) e as relações públicas (29,2%).

---

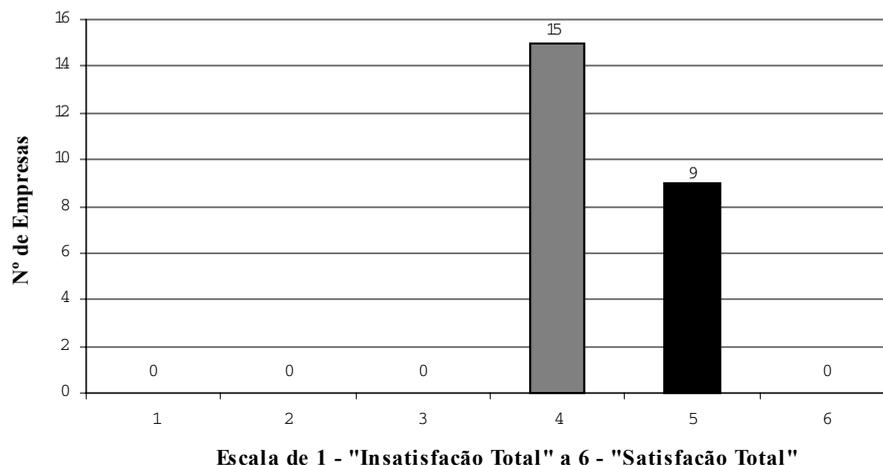
<sup>125</sup> Último ano em que o IAPMEI atribuiu este prémio, que distingue as PME que se evidenciaram pelo seu bom desempenho a nível económico-financeiro e de gestão e que constituem exemplo de excelência empresarial na economia portuguesa.

**Quadro 1 – Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing**

Actividades	Internamente		Outsourcing		Não Realiza	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Novos produtos	19	79,2	3	12,5	2	8,3
Estudos de mercado/clientes	21	87,5	3	12,5	0	0
Avaliação de oportunidades	24	100	0	0	0	0
Gestão de produtos	24	100	0	0	0	0
Definição dos preços	24	100	0	0	0	0
Transporte/distribuição	8	33,3	16	66,7	0	0
Canais de distribuição	18	75	6	25	0	0
Design e publicidade	11	45,8	13	54,2	0	0
Realização de eventos	12	50	6	25	6	25
Marketing directo	14	58,3	3	12,5	7	29,2
Sites na internet	10	41,7	11	45,8	3	12,5
Relações públicas	15	62,5	2	8,3	7	29,2
Força de vendas	24	100	0	0	0	0
Serviço pós-venda	20	83,3	4	16,7	0	0
Plano estratégico	24	100	0	0	0	0
Plano de marketing	24	100	0	0	0	0

*Fonte: Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.*

Relativamente à satisfação obtida com o recurso ao *outsourcing*, observa-se que as empresas respondentes estão satisfeitas ou muito satisfeitas, não tendo sido obtida qualquer resposta negativa relativamente a este aspecto, muito embora também nenhuma delas tenha referido estar totalmente satisfeita, conforme figura seguinte. Esta situação pode ser considerada como natural, tendo em conta o exposto na secção 3 deste trabalho, pois na relação de *outsourcing* existem sempre aspectos que poderão não correr de acordo com o esperado.

**Figura 2 – Grau de Satisfação Obtido com o Recurso ao Outsourcing**

Fonte: *Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.*

Sobre os principais benefícios percebidos do recurso ao *outsourcing*<sup>126</sup>, apontados recorrentemente na literatura, nota-se que, apesar da redução de custos (média de 3,33) ser geralmente considerada como a razão principal para a colocação de actividades em *outsourcing*, as empresas respondentes atribuíram, neste caso, maior importância aos aspectos relacionados com a focalização da empresa naquilo que faz bem (média de 3,46) e com as vantagens relacionadas com a flexibilidade (média de 3,42), sendo que no cômputo geral se observa que a percepção existente vai no sentido de as empresas respondentes considerarem como “importantes” todos estes benefícios, muito embora a partilha de riscos (média de 2,71) tenha sido o benefício menos apreciado (cf. Quadro 2), salientando-se que quase 40% das empresas respondentes o consideraram como “sem importância” ou com “pouca importância”.

**Quadro 2 – Benefícios Percebidos**

BENEFÍCIOS	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Redução de Custos	0	0	1	4,2	14	58,3	9	37,5	3,33	0,565
Controlo de Custos	0	0	3	12,5	13	54,2	8	33,3	3,21	0,658
Focalização da Empresa	0	0	0	0	13	54,2	11	45,8	3,46	0,509
Libertar Recursos	0	0	1	4,2	19	79,2	4	16,7	3,13	0,448
Aceder a Recursos	0	0	0	0	16	66,7	8	33,3	3,33	0,482
Eliminar Área Problema	0	0	4	16,7	14	58,3	6	25	3,08	0,654
Aceder Tecnologia	1	4,2	2	8,3	12	50	9	37,5	3,21	0,779

<sup>126</sup> Numa escala de 1 - “Sem Importância” a 4 - “Muito Importante”.

CITIES IN COMPETITION

Ganhar Flexibilidade	0	0	0	0	14	58,3	10	41,7	3,42	0,504
Partilhar Riscos	1	4,2	8	33,3	12	50	3	12,5	2,71	0,751

Fonte: Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.

Na análise da percepção dos riscos (cf. Quadro 3), as empresas consideraram também todos os aspectos como “importantes”, tendo o oportunismo (média de 3,42) sido o factor mais valorizado, seguido do aumento do custo dos serviços e dos custos «ocultos» (*exaequo* com média de 3,29) e das disputas relacionadas com o contrato (média de 3,25). Os riscos como a perda de competências internas (média de 2,79) e a diminuição da capacidade de inovação (média de 2,71) foram os menos valorizados, sendo de referir que mais de 40% das empresas consideraram a diminuição da capacidade de inovar como um risco “pouco importante”.

**Quadro 3 – Riscos Percepcionados**

Riscos	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
Aumento Custo Serviços	0	0	3	12,5	11	45,8	10	41,7	3,29	0,690
Deterioração do Serviço	1	4,2	3	12,5	16	66,7	4	16,7	2,96	0,690
Oportunismo	0	0	1	4,2	12	50	11	45,8	3,42	0,584
Disputas Sobre Contrato	0	0	2	8,3	14	58,3	8	33,3	3,25	0,608
Custos Ocultos	0	0	2	8,3	13	54,2	9	37,5	3,29	0,624
Dependência Fornecedor	0	0	4	16,7	15	62,5	5	20,8	3,04	0,624
Perda Competências	0	0	7	29,2	15	62,5	2	8,3	2,79	0,588
Desmotivação Empregados	1	4,2	5	20,8	15	62,5	3	12,5	2,83	0,702
Diminuição Inovação	0	0	10	41,7	11	45,8	3	12,5	2,71	0,690

Fonte: Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.

No que diz respeito aos factores críticos que contribuem para o sucesso na gestão da relação de *outsourcing*, observa-se, de acordo com o Quadro 4, que as empresas consideraram, de uma forma geral, todos estes factores como “importantes”, salientando-se uma certa homogeneidade de percepções. No entanto, pode-se constatar que a selecção da empresa prestadora de serviços e a elaboração de um contrato devidamente detalhado (*exaequo* com média de 3,42) foram os factores que mais se aproximaram da resposta “muito importante”, embora este último com um desvio padrão ligeiramente superior (0,654 contra 0,584 na selecção da empresa prestadora de serviços).

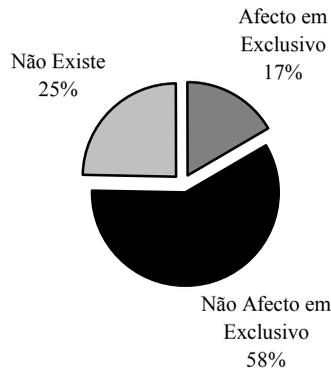
**Quadro 4 – Factores Críticos de Sucesso (FCS) Percepcionados**

FCS	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Equipa Acompanhamento	0	0	2	8,3	17	70,8	5	20,8	3,13	0,537
Gestão Topo	0	0	2	8,3	13	54,2	9	37,5	3,29	0,624
Conhecimento Objectivos	0	0	1	4,2	15	62,5	8	33,3	3,29	0,550
Prestador de Serviços	0	0	1	4,2	12	50	11	45,8	3,42	0,584
Avaliação Propostas	0	0	0	0	17	70,8	7	29,2	3,29	0,464
Contrato Detalhado	0	0	2	8,3	10	41,7	12	50	3,42	0,654
Comunicação Empregados	0	0	0	0	19	79,2	5	20,8	3,21	0,415

Fonte: *Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.*

Conforme era previsível, apenas cerca de 17% das empresas têm um responsável de marketing dedicado em exclusivo a esta função, sendo que um quarto delas nem sequer tem um responsável por esta área (cf. Figura 3), o que é revelador das debilidades a que estas empresas estão sujeitas na exploração conveniente do potencial de mercado, não causando também estranheza o facto de em mais de metade das empresas não existir um responsável de marketing a tempo inteiro. Será interessante de analisar no futuro com que tipo de tarefas e áreas funcionais reparte o responsável pelo marketing da PME o seu dia-a-dia, ficando patente o apoio que um *outsourcer* nesta área poderia proporcionar.

**Figura 3 – Responsável de Marketing**

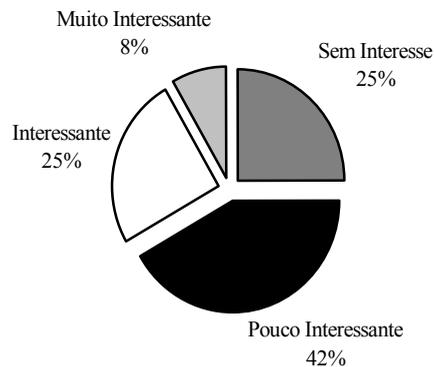


Fonte: *Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.*

Relativamente à abertura e à necessidade sentida pelas empresas por um serviço de marketing em regime de *outsourcing* (cf. Figura 4), verifica-se que cerca de dois terços consideram que este serviço não tem interesse ou é pouco interessante, sendo que apenas 8% (a que correspondem apenas 2 empresas) o considera como muito interessante.

No entanto, e conforme referem Cahill e Robinson (2004, p.37), convém ter em atenção que num serviço deste tipo, que seria aliás novo no nosso mercado e portanto ainda não foi comunicado, os aspectos como a notoriedade e a credibilidade da empresa que disponibilizará o serviço, o nível de custos que vier a definir (o qual terá de ser interessante para ambos os lados, caso contrário o *outsourcer* não tem incentivos para se envolver profundamente nos problemas do cliente), bem como o *know-how* técnico e o conhecimento das várias indústrias que constituirão o seu *target*, desempenharão um papel determinante na aceitação desta nova realidade por parte das empresas clientes.

**Figura 4 – Interesse pelo Outsourcing da Função Marketing**



*Fonte: Elaboração própria, com base no tratamento dos dados dos questionários.*

## 7. CONCLUSÕES

O *outsourcing*, não sendo uma prática nova, tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na economia desde que a estratégia das empresas deixou de assentar predominantemente numa lógica na integração vertical. O *outsourcing* da função marketing das empresas em geral e das PME em particular é já uma realidade em muitos países e em especial nos EUA, onde existe já um mercado importante neste domínio.

A literatura identifica um conjunto determinado de benefícios que as empresas visam obter quando recorrem ao *outsourcing*. Em paralelo, identifica também os riscos subjacentes a essa opção, assim como os factores que são considerados críticos para o seu sucesso.

Em termos práticos, depois de abordado o conceito de *outsourcing* no contexto das restrições inerentes ao desenvolvimento da função marketing nas PME, somos levados a concluir que o *outsourcing* da função marketing para PME é um verdadeiro «ovo de Colombo». Permite que empresas com estruturas limitadas possam beneficiar do desenvolvimento que esta função potencia, colmatando ao mesmo tempo as lacunas

empresariais, nomeadamente na fase de implementação das acções, sem a necessidade de aumentarem os seus quadros de pessoal ou terem de dispor de espaços físicos adicionais, controlando, assim, os seus custos.

As respostas ao questionário implementado permitiram constatar a existência de um paradoxo: não obstante as empresas respondentes terem demonstrado estarem conscientes dos benefícios, dos riscos e dos factores críticos de sucesso na gestão do *outsourcing*, para além de se considerarem satisfeitas com esta opção de gestão, na realidade apenas um terço delas manifestou estar interessada, ou mesmo bastante interessada (8%), num serviço de marketing em regime de *outsourcing*. Talvez se possa encontrar uma possível explicação para este paradoxo na relativa “novidade” desta opção de gestão para as PME portuguesas. Facto que sugere a necessidade ainda de uma ampla divulgação e comprovação generalizada, tanto ao nível dos seus resultados práticos, como da credibilidade e *know-how* das empresas *outsourcers* e dos benefícios efectivos em termos de custos.

As actividades desenvolvidas internamente, por todas as empresas, são a identificação e avaliação de oportunidades, a gestão de produtos, o levantamento e definição de preços, a constituição e/ou acompanhamento da força de vendas, a formulação e/ou implementação do plano estratégico e o desenvolvimento e/ou implementação do plano de marketing. Para além destas, outras actividades são realizadas pela maioria das empresas de forma interna, como são os casos da realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (87,5% das empresas), do serviço pós-venda (83,3%), da investigação e desenvolvimento de novos produtos (79,2%), da selecção e avaliação de canais de distribuição (75%), das relações públicas (62,5%) e do marketing directo (58,3%).

As actividades de transporte e distribuição (66,7% das empresas), *design*, publicidade e/ou aquisição de espaços publicitários (54,2%), são aquelas que, com maior frequência, são colocadas em *outsourcing* pelas empresas, ainda que esta opção de gestão esteja também presente, com algum significado, em actividades tais como a criação e manutenção de *sites* na *internet* (45,8%), a selecção e avaliação de canais de distribuição (25%), a concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), o serviço pós-venda (16,7%), a realização de estudos de mercado e/ou análises de clientes (12,5%) e o marketing directo (12,5%).

## BIBLIOGRAFIA

- ANÓNIMO (1996): “Selective IT Outsourcing”, *Strategic Direction*, Nº 127, Outubro, pp. 24-26.
- AUBERT, B. A., M. PATRY e S. RIVARD (1998): “Assessing the Risk of IT Outsourcing”, Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO) - *Scientific Series*, 98s-16. Documento disponível na www em: [URL:http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-16.pdf](http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-16.pdf).
- BUCO, M. J., R. N. CHANG, L. Z. LUAN e C. WARD (2004): “Utility Computing SLA Management Based Upon Business Objectives”, *IBM Systems Journal*, Vol. 43, Nº 1, pp.159-178.
- CAHILL, D. e L. ROBINSON (2004): “To Set Rates, Consider Value Proposition”, *Marketing News*, Vol. 38, Nº 7, p.37.
- CARSON, D., S. CROMIE, P. MCGOWAN e J. HILL (1995): “*Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach*”, Essex, Prentice Hall Europe.
- CLAVER, E., R. GONZÁLEZ, J. CASCÓ e J. LLOPIS (2002): “Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors”, *Logistics Information Management*, Vol. 15, Nº 4, pp.294-308.
- DODGE, H. R., S. FULLERTON e J. E. ROBBINS (1994): “Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Nº 2, pp.121-134.
- DOWNEY, J. M. (1995): “Risks of Outsourcing - Applying Risk Management Techniques to Staffing Methods”, *Facilities*, Vol. 13, Nº 9, pp. 38-44.
- EARL, M. J. (1996): “The Risk of Outsourcing IT”, *Sloan Management Review*, Vol. 37, Nº 3, pp.26-32.
- ELMUTI, D. (2003): “The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance”, *MID - American Journal of Business*, Vol. 18, Nº 2, pp.33-41.
- HART, O. e J. MOORE (1999): “Foundations of Incomplete Contracts”, *The Review of Economic Studies*, Vol. 66, Nº 226, pp.115-138.

## CITIES IN COMPETITION

- HEIKKILA, J. e C. CORDON (2002): "Outsourcing: A Core or Non-Core Strategic Management Decision", *Strategic Change*, Vol. 11, N° 4, pp.183-193.
- HUANG, X. e A. BROWN (1999): "An Analysis and Classification of Problems in Small Business", *International Small Business Journal*, Vol. 18, N° 1, pp.73-85.
- JENNINGS, D. (2002): "Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model", *Management Decision*, Vol. 40, N° 1, pp. 26-34.
- JENSTER, P. V. e H. S. PEDERSEN (2000): "Outsourcing - Facts and Fiction", *Strategic Change*, Vol. 9, N° 3, pp.147-154.
- KAKABADSE, A. e N KAKABADSE (2000): "Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, N° 2, pp.107-118.
- KHOSROWPOUR, M., G. SUBRAMANIAN, J. GUNDERMAN e A. SABER (1996): "Managing Information Technology with Outsourcing: An Assessment of Employee Perceptions", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12, N° 3, pp.85-96.
- KOTLER, P. (2003): "*Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs*", Nova Jérσία, John Wiley & Sons.
- LACITY, M. C. e L. P. WILLCOCKS (1998): "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience", *MIS Quarterly*, Vol. 22, N° 3, pp.363-408.
- LACITY, M. C. e L. P. WILLCOCKS (2000): "Survey of IT Outsourcing Experiences in US and UK Organizations", *Journal of Global Information Management*, Vol. 8, N° 2, pp.5-23.
- LACITY, M. C. e R. HIRSCHHEIM (1995): "*Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insource Response*", Chichester, John Wiley & Sons.
- LACITY, M. C., R. HIRSCHHEIM e L. WILLCOCKS (1994): "Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes", *Information Systems Management*, Vol. 11, N° 4, pp.7-18.
- LANKFORD, W. M. e F. PARSA (1999): "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, Vol. 37, N° 4, pp. 310-316.
- LEE, JAE-NAM e YOUNG-GUL KIM (1999): "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Information Systems*, Vol. 15, N° 4, pp.29-61.
- LINDER, J. C., M. I. COLE e A. L. JACOBSON (2002): "Business Transforming Through Outsourcing", *Strategy & Leadership*, Vol. 30, N° 4, pp.23-28.
- LONSDALE, C. (2001): "Locked-In to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, N° 2, pp.22-27.
- MIELKE, D. (1998): "Put It in Writing", *Network World*, Vol. 15, N° 20, pp.47-48.
- OLIVEIRA, S. (2002): "*Outsourcing no Sector Bancário*", Porto, Vida Económica.
- PRAHALAD, C. K. e G. HAMEL (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 3, pp.79-91.
- QUINN, J. B. e F. G. HILMER (1994): "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Vol. 35, N° 4, pp.43-55.
- QUINN, J. B., T. L. DOORLEY e P. C. PAQUETTE (1990): "Technology in Services: Rethinking Strategy Focus", *Sloan Management Review*, Vol. 31, N° 2, pp.79-87.
- SIMMS, J. (2003): "Relinquishing Control?", *Marketing*, 6 de Março, pp.22-23.
- SMITH, C. (2003): "Outsourcing Offers Route to Efficiency but Not a Short Cut", *Marketing*, 6 de Março, p.17.
- TAKAC, P. F. (1993): "Outsourcing Technology", *Management Decision*, Vol. 31, N° 1, pp.26-37.
- VENCE, D. L. (2004): "Outsourcing Marketing Services", *Marketing News*, Vol. 38, N° 7, pp.35-36.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*", Nova Iorque, The Free Press.
- WONG, S. T. e D. E. PALLEY (1996): "Outsourcing Teleservices", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, N° 3, p. 8.
- WU, C. e A. YOUNG (2002): "Critical Operating Problems and Survival Rates in Small Firms: A Look at Small Business Institute Clients", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, N° 1, pp.1-23.