



THE MARKETING SCHOOL

Mestrado em Gestão de Marketing

Dissertação

**A Importância das Organizações recorrerem aos serviços de
Outsourcing em Marketing**

Autor: Pedro Óscar Gaspar da Silva

Orientador: Professor Doutor José Luís Reis

**Palavras chave: *Outsourcing*, Marketing, Externalização e Processos de
decisão.**

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, Julho 2016

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais e irmão por toda a força que me deram ao longo da vida.

Queria também agradecer ao meu orientador, Doutor José Luís Reis, pelos seus conselhos e preocupações demonstradas ao longo deste estudo.

Por último agradeço a todos os meus amigos por todos os bons momentos passados.

Resumo

Nos dias atuais vivemos num mercado cada vez mais competitivo em que todas as organizações procuram ganhar vantagem competitiva face às restantes. De forma a conseguir triunfar neste mercado é necessário possuir um conjunto cada vez mais alargado de competências. Essas competências e conhecimentos estão associados a um custo temporal, no processo de aprendizagem, ou físico, na contratação de staff para suprimir essas falhas. Os custos de aquisição de conhecimentos podem ser muitas vezes minimizados com o recrutamento externo de tais serviços (externalização ou *outsourcing*).

O *outsourcing* surge como uma alternativa ao desenvolvimento e contratação interno dessas competências. A organização ao invés de se preocupar com essa área prefere sub-contratar uma terceira de forma a centrar-se na sua atividade *core* (ou criadora de valor).

O processo de *outsourcing* apresenta várias vantagens como a concentração na atividade *core*, a partilha e transferência do risco, a minimização dos custos, ou a, aquisição de novas competências e *softwares*. As vantagens conseguem ser de fácil compreensão, caso imaginemos uma pequena empresa que tem de ter conhecimentos em várias áreas como, área jurista, contabilista, marketing, desenvolvimento do produto. Caso a empresa se distinga pelo desenvolvimento do produto nunca deverá externalizar essa área, porém poderá externalizar uma das outras áreas em que tenha dificuldades em acompanhar as mudanças da envolvente. O facto de a empresa contratar um especialista de cada área poderá ser muito custoso e pouco eficiente. Como alternativa à contratação de pessoal a empresa poderá pagar uma avença a um departamento de marketing, que estará sempre muito mais atualizado nessa área, visto ser a sua atividade *core*, e centrar-se em

desenvolver novos produtos que é a sua principal fonte de vantagem competitiva.

Este processo também acarreta os seus defeitos sendo eles: a perda do *know-how* (saber fazer), visto ao externalizar a empresa não continuar a desenvolver essas competências pois essa área já não ser uma preocupação, os desvios orçamentais e de trabalho, visto ser muito difícil especificar contratualmente todos os trabalhos que são necessários, assim como, a qualidade mínima exigida.

Como iremos ver ao longo do trabalho, o *outsourcing* de serviços é um processo complexo, que pode limitar os campos de ação da organização necessitando de ter em conta a estratégia organizacional e o estilo de gestão. O *outsourcing* no marketing que é o estudado neste trabalho refere-se a serviços como execução de publicidade, relações públicas, *web marketing*, promoção de venda, calendarização entre outras.

Índice

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	6
1-INTRODUÇÃO	7
2-DEFINIÇÃO DE <i>OUTSOURCING</i>	9
3-HISTÓRIA DO <i>OUTSOURCING</i>	11
4-CORE BUSINESS	13
5-INTERVENIENTES NO PROCESSO DE <i>OUTSOURCING</i>	13
6-IMPORTÂNCIA DA DECISÃO SOBRE O <i>OUTSOURCING</i>	14
7-VANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i>	15
8-DESVANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i>	17
8.1-FORMAS DE MINIMIZAR AS DESVANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i>	19
8.2-S.L.A	21
9-PROCESSO DE DECISÃO E IMPLEMENTAÇÃO SOBRE O <i>OUTSOURCING</i>	22
10-SELEÇÃO DE UM <i>OUTSOURCER</i>	23
11-<i>OUTSOURCING</i> NO MARKETING	24
11.1-SERVIÇOS DE <i>OUTSOURCING</i> NO MARKETING	26
11.2-VANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i> NO MARKETING	27
12-METODOLOGIA	29
12.1-DESCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO	30
13-ANÁLISE DE RESULTADOS	33
13.1-AMOSTRA	33
13.2-RESULTADOS	37
13.3-ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
13.4-LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ORIENTAÇÕES PARA O FUTURO	44
14-CONCLUSÃO	45
15-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	53
FORMULÁRIO	53

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Estrutura de marketing Outsourcing Adaptado de Outsource Marketing 2005	28
Ilustração 2 - Estrutura marketing tradicional Adaptado de Outsource marketing 2005	28
Ilustração 3 - Conhecimento estratégico	33
Ilustração 4 – Atividade	34
Ilustração 5 – Distritos	34
Ilustração 6 - Anos atividade	35
Ilustração 7 - Nº Funcionários	36
Ilustração 8 - Importância serviços Marketing.....	37
Ilustração 9 - Importância múltiplos meios de contacto	38
Ilustração 10 - Importância redes sociais	39
Ilustração 11- desvantagens Outsourcing	39
Ilustração 12- Vantagens Outsourcing	41
Ilustração 13- Balanço Vantagens/Desvantagens Outsourcing	42
Ilustração 14- Importância do Outsourcing.....	42
Ilustração 15- Outsourcing na Organização	43

1-Introdução

Nos dias de hoje, com a existência de uma grande competitividade vemos que as organizações procuram, cada vez mais, focar-se nas suas competências distintivas procurando sub-contratar outras atividades que não acrescentem tanto valor. Com esta alteração de paradigma surgiram muitas empresas que dão resposta às necessidades dessas organizações, prestando serviços desde a área jurídica até à área do marketing.

O tema de dissertação surge com o objetivo de perceber a importância das organizações recorrerem ao *outsourcing* nos serviços de marketing. Atendendo ao facto do *outsourcing* ser muito associado a sistemas de informação e jurídicos, existindo pouca informação sobre a externalização de áreas do marketing, este trabalho procurará enquadrar o *outsourcing* no marketing.

Neste trabalho começaremos por definir *outsourcing* como sendo uma estratégia administrativa de desmobilização de atividades com o objetivo de concentrar os esforços nas atividades principais da organização.

Seguidamente observaremos a história deste conceito surgindo com o objetivo de reduzir os custos e passando a ser uma estratégia para as empresas se focalizarem no seu *core business* recorrendo, a este, para solucionar as restantes atividades.

Observaremos ainda os três intervenientes deste processo, sendo eles o cliente, o fornecedor e o projeto ou trabalho a ser externalizado.

Mostraremos ainda a relevância que este processo terá para a organização, não podendo ser tomado sem a realização de uma análise custo-benefício aprofundada, visto o *outsourcing* reduzir as áreas de atividade da organização.

Para essa análise custo-benefício veremos as principais vantagens do *outsourcing* como transformação dos custos fixos em variáveis, centralização no *core business* ou melhoria das tecnologias usadas. Nas desvantagens constatamos a grande dependência face aos fornecedores, a perda de competências e os riscos associados ao não cumprimento do sigilo de informação. Veremos ainda as formas de minimizar ou eliminar alguns desses riscos.

Mostraremos quais são os passos para se poder externalizar uma atividade como saber quais as competências fulcrais para o sucesso imediato e futuro da empresa, de forma a não as externalizarmos. Verificaremos também formas de escolher um fornecedor de serviços e todos os cuidados necessários.

Concluindo a revisão de literatura falaremos do *outsourcing* no marketing, nos seus serviços que podem ir desde o planeamento, orçamento e calendarização até comunicação com clientes, serviços de suporte ou comunicação online. Veremos ainda algumas vantagens específicas do *outsourcing* no marketing como a perspetiva exterior que o fornecedor tem da organização ou o acompanhamento constante que dão ao serviço desde o início até à sua conclusão.

Como análise procuremos saber quais as vantagens e desvantagens que os gestores nacionais consideram ser mais relevantes e para isso organizaremos uma recolha de dados, numa amostra por conveniência, de forma às conseguir identificar. Procuremos ainda saber qual era o estado atual das empresas relativamente ao uso de serviços de *outsourcing* no marketing e se consideravam tais serviços relevantes ou não.

2-Definição de *Outsourcing*.

O *Outsourcing* é uma das palavras chave desta dissertação e, como tal, será fundamental que sejamos capazes de definir esta palavra. Dessa forma iremos citar e comparar vários autores que, ao longo dos anos, tem vindo a tentar definir este termo.

“No direito Francês, usa-se a expressão *externalización*; no espanhol *arrendamiento de servicios*, nos países de língua inglesa: *outsourcing*; no direito português subcontratação e no italiano, *subcontrattazione*”. (Reis, 2005)

Priberam (2010) afirmava que caso procuremos a definição de *outsourcing* num dicionário surgirá terciarização, tendo isto haver com o facto de algumas funções serem realizadas com entidades exteriores e não pela própria empresa.

Perez (2003) reforçava a ideia anterior dizendo que terciarização era um termo criado por Aldo Sani na década de 80 numa alusão aos conhecidos contratos de terceiros e era um termo muito utilizado quando se traduzia a palavra *outsourcing*. Perez realça ainda que muitos autores preferem usar outros termos sinónimos como subcontratação, externalização, parceria ou terceirização.

Ilan Oshri, Julia Kotlarsky e Leslies P. Willcocks (2015) afirmavam que o *outsourcing* é definido como sendo um contrato com uma terceira parte para gestão e execução de um certo montante de trabalho durante um específico momento de tempo.

Outsourcing Institute e APICS Dictionary definem *outsourcing* estratégico como sendo uma estratégia de transferência de atividades internas para fornecedores externos com o objetivo de libertar recursos como

patrimônio, infra-estruturas e pessoas para que estas concentrem os seus esforços nas competências essenciais do negócio, ou simplesmente nas atividades que gerem mais retorno.

Cunha (2007/2008) cita Robert Aalders quando este defende que *outsourcing* é uma estratégia que contrata fornecedores de serviços especializados e eficientes de forma a tratarem de algumas funções da organização. Desta maneira para o autor a empresa estaria a tornar esses seus fornecedores em parceiros de negócio.

Greaver (1999) alertava para a importância do *outsourcing* quando dizia que este era o ato de transferir atividades internas e o direito de decisão para um fornecedor externo. Não sendo apenas transferidas as atividades mas também vários direitos de decisão.

Para Pimenta (2006) *outsourcing* é uma técnica administrativa da qual as empresas têm recorrido como forma de aumentar a sua produtividade e competitividade, sendo uma estratégia empresarial que tem o objetivo de concentrar os esforços e inteligência nas atividades principais deixando as outras atividades a cargo de parceiros especializados. Desta forma será possível produzir melhores resultados e trazer ganhos efetivos para ambas as partes.

Weele (2000), Axelsson, B e Wynstra (2002) distinguem 2 tipos de *outsourcing*, o *outsourcing* total quando as empresas contratam a fornecedores externos as funções completas ou *outsourcing* parcial quando apenas contratar uma parte de uma função.

Vassialiadis (2006) alega que os principais serviços de *outsourcing* que as empresas contratam podem ir desde a simples criação de uma página de internet, passando pelo *outsourcing* do próprio processo de negócio, podendo chegar até ao *outsourcing* de toda a área de sistemas de informação.

Através da leitura acima podemos chegar a uma definição que vá de encontro à maioria destes autores. Definimos assim *outsourcing* como sendo uma estratégia administrativa de desmobilização de atividades com o objetivo de concentrar os esforços nas atividades principais da organização. Este *outsourcing* pode ser feito de maneira total ou parcial consoante entregue as funções completas ou apenas parte dessas funções à empresa contratada. De ter em conta que existem ainda várias palavras que são consideradas sinónimos de *outsourcing* como subcontratação, externalização, parceria ou terceirização.

3-História do *Outsourcing*

De forma a percebermos melhor este conceito iremos fazer uma breve abordagem à sua história e quais as principais alterações que temos vindo a assistir.

O conceito de *outsourcing* surgiu com o desenvolvimento da globalização sendo as empresas obrigadas a reduzir custos e a aplicar os seus recursos de forma mais rentável. As empresas começaram então a centrar-se nas suas atividades principais deixando as atividades acessórias para outras empresas. (Corbett, 2004)

Na sua origem o *outsourcing* era confundido com sub-contratação pois focava-se apenas em atividades com baixo valor acrescentado e que estavam afastadas do negócio essencial da empresa. O aumento da competitividade dos mercados fez com que estas se tivessem de concentrar nos seus recursos vitais, surgindo assim, oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções ou processos mais relevantes como por exemplo: transporte, frota, financeiros e Sistemas informáticos. (Cunha, 2007/2008)

O contrato celebrado entre a empresa *Blue Cross* e a EDS (*Electronic Data Systems*), em 1963, para gestão de serviços de processamento de dados

é considerado como sendo a origem do *outsourcing*. (Dibbern, J.T.Goles, R.Hirschheim e B.Jayatilaka, 2004)

Durante a década de 60 as empresas pequenas recorriam ao *outsourcing* de forma a evitar os grandes custos de aquisição de equipamento que era necessário para fazer processamento de dados. (Lee, J.N, M.Q. Huynh, R.C.W, Kwok e S.M.Pi, 2003)

Em 1989 a Kodak fez com que o *outsourcing* começasse a estar associado às grandes organizações graças à sua parceria com a IBM que representou um investimento de cerca de 1 Bilião de dólares, incluindo a mobilização de ativos e de pessoas. Com esta parceria o *outsourcing* passou a ser associado a grandes parcerias e alianças onde o cliente e fornecedor repartem recompensas e riscos. (Dibbern, J.T.Goles, R.Hirschheim, e B.Jayatilaka 2004)

Atualmente para Brown e Wilson (2005) o *outsourcing* encontra-se na sua terceira geração. Estes autores descrevem a primeira geração como envolvendo o *outsourcing* do trabalho sob regras, a segunda geração por sua vez usava o *outsourcing* como parte do processo da organização porém apenas de funções periféricas como serviços de limpeza ou manutenção. A atual geração usa o *outsourcing* para redefinir o negócio procurando parcerias externas que tenham impacto na estratégia da organização.

Click (2005) resume muito sucintamente a história do *outsourcing* afirmando que com a globalização e expansão do comércio as empresas tiveram a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas e com isso focarem-se no centro do seu negócio ou no seu *core business*.

Neste capítulo podemos constatar que o *outsourcing* surge na década de 60 e que a principal finalidade era evitar os custos de aquisição de equipamento pelas pequenas empresas. Com o aumento da competitividade fruto da globalização verificamos uma evolução do *outsourcing* passando a ser uma estratégia para as empresas se focalizarem no seu *core business*

recorrendo a esta ferramenta para solucionar as restantes atividades. Ao mesmo tempo com o caso da Kodak e de outras organizações o *outsourcing* começa a ser associado a alianças e a uma repartição das recompensas e riscos.

4-Core Business

Até esta fase temos visto que as empresas recorrem ao *outsourcing* como meio de se focalizarem no seu *core business* deixando as restantes atividades para a empresa prestadora do serviço de *outsourcing*, porém como podemos identificar e definir esse conceito?

Core business são as áreas operacionais nas quais a empresa se diferencia do mercado. (Click, 2005)

As atividades da empresa são consideradas *Core* quando:

1. O sucesso competitivo da organização depende dessa atividade
2. Permite uma melhor resposta às oportunidades que surjam no mercado
3. Contribui para a percepção de valor positiva dos consumidores.

Além destes fatores também tem de ser difícil de imitar por parte dos concorrentes. (Kumar, 2007)

Através destes dois autores concluímos que *Core Business* são áreas operacionais nas quais a empresa se diferencia dos seus concorrentes, que são difíceis de imitar e que geram vantagem competitiva para a organização.

5-Intervenientes no Processo de *Outsourcing*

Antes de avançarmos mais convém percebermos quais são os intervenientes que influenciam o processo de *outsourcing*.

Para Franceschini (2003) só existem dois atores no processo de *outsourcing* que são o a empresa e o fornecedor. A empresa é o cliente que externaliza os processos enquanto o fornecedor é quem emprega os serviços contratados.

Corbett (2004) concorda com o autor anteriormente citado afirmando que existe um cliente, que é quem pretende transferir trabalho, e um fornecedor, que é o prestador do serviço que o cliente não pretende executar, porém acrescenta o projeto como sendo um dos intervenientes visto ser o conjunto de tarefas e processos cedidos.

Nesta dissertação iremos preferir a definição de Corbett (2004) concluindo assim que o processo de *outsourcing* tem 3 intervenientes:

- O Cliente – quem externaliza os processos que não pretende executar;
- O Fornecedor - quem aceita a responsabilidade de executar um conjunto de tarefas;
- O Projeto - conjunto de tarefas e processos.

6-Importância da decisão sobre *Outsourcing*

A externalização de atividades através do *outsourcing* é uma decisão muito importante para a organização e deve ser muito bem ponderada como defendem os autores abaixo citados.

Quélian e Duhamel (2003) defendem que o *outsourcing* é uma escolha que tem haver com a política da empresa e não apenas na estratégia de negócio pois modifica os seus limites e com isso envolve tomadas de decisão ao nível da gestão de topo.

Cunha (2007/2008) afirma que os processos de *outsourcing* devem ser assumidos pela gestão de topo podendo depois entregar a sua execução a uma equipa interna.

O *outsourcing* ao modificar os limites da organização e ao modificar a política organizacional deve ser olhada com muito cuidado e assumida pela gestão de topo. Antes de se tomar qualquer tipo de decisão sobre externalizar ou não os processos convém perceber quais as suas principais vantagens e desvantagens.

7-Vantagens do *Outsourcing*

De forma a sabermos se a nossa organização poderá vir a beneficiar com o *outsourcing* iremos ver quais os benefícios que tal estratégia poderá trazer para a organização.

Uma das principais questões do mundo empresarial atual é a necessidade que as organizações têm de atuar de forma competitiva. O *outsourcing* surge como uma possibilidade concreta para estas empresas ganharem vantagem competitiva. (Newbert, 2008)

Muitos gestores consideram que a vantagem competitiva mais importante é a focalização estratégica que é conseguida através da concentração naquilo que a organização faz melhor. (Varajão, 2002)

A IDC (2005) afirma que o *outsourcing* melhora a previsibilidade dos custos devido à possibilidade de efetuarmos contratos de longa duração.

Islam e Sobhani (2010) provaram que a influência dos fatores redução dos custos e concentração nas atividades core da organização são dos aspetos mais importantes na decisão sobre o *outsourcing*.

Minneman (1996) já afirmava que o *outsourcing* constituía um meio de controlar e prever os custos operacionais com maior rigor do que aquele que é possível se os serviços fossem desempenhados internamente.

Aalderes (2002) defende que muitas organizações de grande dimensão têm tido muito sucesso a recorrerem ao *outsourcing*. O uso deste recurso permite a resolução de falhas existentes e quando conjugado com uma maximização dos seus recursos pode ser uma boa opção.

Caso exista uma melhoria significativa nos processos, qualidade dos resultados, competências do fornecedor, acesso a tecnologia de ponta bem como um aumento da concentração na sua atividade principal as organizações estarão satisfeitas com o *outsourcing*. (Varajão, J.Gonçalves, R.Barroso e Amaral, 2006)

Devido à sua especialização, os fornecedores detêm perícia técnica e tecnologia de ponta que uma organização normalmente não têm capacidade para adquirir, conseguindo através do *outsourcing* o acesso a nova tecnologia, ferramentas e técnicas melhoradas. (Varajão, 2002).

Leavy (1996) mostrava que apesar de existirem várias vantagens decorrentes do *outsourcing* a maior seria provavelmente a oportunidade de fortalecer as competências essenciais partindo da rede de fornecedores e criando valor para o nosso consumidor final.

Quinn (2000) também fala em várias razões comuns em que *outsourcing* traz benefícios como:

- Talentos especialistas;
- Multiplicação de riscos;
- Velocidade de realização de negócio;
- Possibilidade de inovação.

Através deste conjunto de autores podemos verificar quais são as maiores vantagens que as empresas usufruem quando utilizam o *outsourcing*. Essas vantagens vão desde a redução e controle dos custos, que é muito valorizado pela organização, até uma maior centralização nas atividades core e distintivas da organização. São ainda valorizados outros aspetos como a inovação e

acesso a tecnologias de ponta por parte de empresas que sem este tipo de serviço não teriam hipóteses. De realçar ainda as sinergias criadas entre as empresas fornecedores e clientes que permitem um melhoramento do produto/serviço oferecido ao cliente final.

8-Desvantagens do *Outsourcing*

Como era de esperar apesar de todos os fatores positivos o *outsourcing* também tem algumas desvantagens e inconvenientes para as empresas que contratam estes serviços.

Existem muitas vantagens associadas ao *outsourcing*, porém as ameaças que lhe são inerentes não são de menosprezar. (Varajão, 2002)

Rigby e Bilodeau (2009) mostram que conforme estudos que foram efetuados nos Estados Unidos 63% no ano 2000, 77% no ano de 2006 e 63% no ano de 2008 indicaram o *outsourcing* como a sua principal ferramenta estratégica. Porém mais de metade dessas empresas indicaram que estavam desapontadas com o resultado do *outsourcing*.

Carapuça (2003) alerta para o facto do *outsourcing* não ser a cura geral de todos os males e não podemos chegar ao extremo de dizer que sabemos fazer algumas coisas então externalizamos tudo o resto.

O *outsourcing* é prejudicial se a empresa for externalizar uma função essencial para a sua diferenciação, ou seja, a organização nunca pode ceder o seu poder estratégico a terceiros. (Carapuça, 2003)

Santos (1998) enumera como dez desvantagens do *outsourcing*:

1. Perda de controlo da execução das atividades;
2. Perda da confidencialidade;
3. Consequências de um mau serviço prestado ao nível dos clientes e colaboradores internos;

4. Perda de flexibilidade e reação à mudança mais lenta;
5. Excessiva dependência do sub-contratado;
6. Verificação de incoerências, custos efetivos mais elevados do que caso a atividade fosse executada internamente;
7. Perda de *know-how* e competências internas;
8. Elevados custos para reverter o *outsourcing*;
9. Desmotivação do pessoal criada pela instabilidade da condução do processo;
10. Elevados custos de controlo associados à gestão dos subcontratados.

Luís Paredes (2007) agrupa os riscos falados por Waterman e Ross em 4 grupos:

- Risco relacional – falta de aprendizagem, perda de moral dos colaboradores, perda de competências de colaboradores;
- Risco transacional – falta de compreensão dos benefícios de partilha, incerteza da transação, problemas de medição do nível de serviço;
- Risco Estratégico - o facto de algumas atividades externalizadas poderem ser fundamentais para a cadeia de valor ou essenciais para o futuro;
- Risco Técnico – resultantes do conflito de interesses das tarefas realizadas pela organização e das atividades externalizadas.

Kumar e Eickhoff (2006) afirmavam que um dos riscos de externalização de funções das empresas é a perda da propriedade intelectual. Estes autores alertam ainda que a partilha da informação necessária ao sucesso do *outsourcing* pode implicar o desvendar de informações estratégicas, como novos produtos ou processos, podendo comprometer a empresa caso não sejam bem utilizadas.

Freytag, P.V, Clarke, A.H e Evald (2012) dizem que todos os problemas associados à estratégia de *outsourcing* podem ser agrupados em grandes questões:

1. Foi errado externalizar aquela função;
2. O processo de *outsourcing* não foi oportuno;

3. A solução certa não foi identificada;
4. Os problemas com os parceiros aumentam com o tempo;
5. Ocorreram mudanças inesperadas.

Varajão (2002) alerta ainda para o facto de o fornecedor se poder aproveitar de deficiências existentes no contrato elaborado cobrando, através disso, taxas extra por serviços mal especificados ou ambíguos. Pode ainda existir uma deterioração da qualidade dos serviços fruto de uma redução do nível de esforço do fornecedor.

Como estes autores comprovam o *outsourcing* de atividades não tem apenas benefícios podendo até causar bastantes inconvenientes. Como principais desvantagens encontramos a perda de controlo e de competências relativas às atividades externalizadas e a excessiva dependência que as organizações ficam relativamente ao fornecedor. Outros problemas poderão ainda surgir como o oportunismo por parte dos fornecedores, perda de confidencialidade ou a desmotivação do pessoal interno da organização.

8.1-Formas de Minimizar as Desvantagens do Outsourcing

Quando o contrato é efetuado é necessário ter em conta que nunca irá contemplar todas as possibilidades sendo por isso necessário renegociações e ajustes permanentes. (Bahli e Rivard, 2003b)

Bahli e Rivard (2003a) afirmam ainda que a existência de pouca escolha no que diz respeito a fornecedores pode deixar a organização numa posição de desvantagem para negociar contratos futuros ou trocar de fornecedor sem incorrer em custos.

Walker, M.Sartore e Taylor (2009) reiteram que a comunicação tem um contributo fundamental para a gestão de riscos num processo de *outsourcing* uma vez que 80% dos funcionários veem este processo de forma negativa.

O fornecedor pode apropriar-se de informações e de ideias do cliente e colocá-las em prática bem como o cliente pode usar métodos e conhecimentos do fornecedor usando-os em benefício próprio ou partilhando-os com outro fornecedor. É desta forma importante que ambas as partes assegurem a existência de confiança mútua antes de avançarem para uma relação *business to business*. (Kumar e Eickhoff, 2006; Sanders, N.R, Locke, A.Moore, C.B. e Autry 2007)

Varejão (2002) constata que um incumprimento de contrato pode surgir fruto de várias razões salientando-se o deficiente conhecimento do fornecedor sobre o negócio.

Sanders, N.R, Locke, A.Moore, C.B e Autry (2007) afirmam ainda que quanto mais importante for a tarefa/atividade externalizada maiores serão os riscos, sendo assim, quando mais importante a tarefa mais próximo será a relação cliente-fornecedor e quando menos importante a tarefa for mais contratual será essa relação.

Desta forma conseguimos constatar que apesar dos riscos serem grandes existe um conjunto de procedimentos que podemos ter em conta para reduzirmos essa incerteza. Os procedimentos que proponho serão os seguintes:

- Definir bem a importância da atividade a externalizar;
- Ponderar muito bem quando se tem poucas alternativas de fornecedores para externalizar uma função;
- Comunicar as intenções de realizar *outsourcing* de forma clara para toda a equipa;
- Escolher muito bem o fornecedor de forma a garantir que pode existir uma relação de confiança;
- Elaborar um contrato o mais detalhado possível para evitar erros de percepção e ter abertura para renegociações e ajustes contratuais.

8.2-S.L.A

Como vimos anteriormente a elaboração de um contrato entre o prestador do serviço e o seu cliente é muito importante para evitar oportunismos ou desentendimentos entre as partes. Iremos falar um pouco desses contratos designados S.L.A.

S.L.A é um acordo bilateral entre o fornecedor e o seu cliente. (Ludwig 2003)

Parish (1997) completa a visão anterior afirmando ser a qualidade e quantidade mínima do serviço.

Coombs e Evans (2000) constataam que o principal objetivo de um S.L.A é definir as responsabilidades entre o cliente e o fornecedor de serviços, tornando claras as expectativas quanto à qualidade dos serviços e os seus custos. Este contrato pode ser informal, entre departamentos da mesma organização, ou formal, entre organizações.

Franceschini (2003) alerta que na gerência de uma evolução de um processo de terceirização é necessário determinar os níveis de desempenho de S.L.A (*Service Level Agreement*) bem como momentos de medição do desempenho.

Este contrato tem por isso uma extrema importância pois irá determinar a qualidade do serviço e as tarefas necessárias que o fornecedor será responsabilizado por apresentar. De realçar a importância de ficar tudo muito detalhado de forma a evitarmos vários erros que estudamos em cima como o oportunismo dos fornecedores, cobrando taxas extras por serviços que não estavam especificados ou estavam mal explícitos nos contratos.

9-Processo de Decisão e Implementação sobre o Outsourcing

De seguida iremos observar quais os passos que devemos ter caso desejemos externalizar qualquer atividade na nossa organização.

Como qualquer atividade, o outsourcing apresenta riscos, recompensas e custos cabendo à organização fazer uma correta análise dos mesmos. Tendo em atenção que quanto mais importante seja a função que vamos externalizar maior será o cuidado a ter nessa decisão. (Kakumanu e Portanova, 2006)

Christensen(2003) alerta para o facto de uma avaliação essencial/não essencial não bastar para decidir se devemos externalizar. O autor alega que é necessário questionarmo-nos sobre o que precisamos de dominar nos dias de hoje e no futuro para sermos exímios em procurar as melhorias que os clientes valorizarão.

Dibbern, J.T.Goles, R.Hirschheim e B.Jayatilaka (2004) adaptaram o modelo de Simon (1960) representando as fases do processo de tomada de decisão das organizações quando avaliam as opções de outsourcing. Estes autores identificaram cinco grandes questões, sendo as três primeiras relativos à tomada de decisão e as duas últimas à implementação.

1. Porque adotar o *outsourcing*? Pesar as vantagens, desvantagens, riscos e benefícios;
2. O que transferir para *outsourcing*? Quais atividades?
3. Qual a decisão a tomar? Qual das alternativas a mais adequada?
4. Como implementar *outsourcing*? Como formalizar o contrato? Quais as ferramentas para controlar? Como acompanhar resultados?
5. Qual o retorno de ter recorrido ao *outsourcing*? Resultados e consequências.

Kruse e Berry (2004) mostra que o processo de decisão de *outsourcing* deve ser tratado tendo em conta as prioridades do negócio. Este autor sugere que se sigam os seguintes passos.

1. Ter um conhecimento sobre as estratégias e visão do negócio;
2. Selecionar os candidatos a fornecedores;
3. Especificar a área do fornecimento;
4. Estudar a viabilidade de externalizar;
5. Desenvolver um plano de negócio;
6. Selecionar os fornecedores;
7. Negociar e elaborar o contrato;
8. Implementação;
9. Gerir a relação com o fornecedor.

Franceschini (2003) mostram que o processo de implementação é dividido por 4 etapas sendo elas:

- Análise Interna – identificar as competências centrais da organização, avaliar a eficiência e procurar o que pode ser externalizado;
- Análise Externa – Avaliar alternativas de fornecedores;
- Negociação e contrato - processo desde a seleção até à contratualização do outsourcing;
- Gestão do processo – realização dos processos planeados.

Caso nos guiemos pelos passos citados acima e tenhamos em consideração todas as vantagens e desvantagens vistas nos capítulos anteriores aumentaremos a nossa probabilidade de externalizar uma atividade com sucesso e de maneira eficiente.

10-Seleção de um *Outsourcer*

De forma a minimizarmos o risco convém percebermos quais os fatores a considerar na escolha da empresa, que vamos recorrer para externalizar as nossas atividades.

Ramos (2006) cita Gartner alertando para o facto de 50% dos negócios de *outsourcing* falharem e serem renegociados e em 25% desses casos existe mesmo uma rescisão total do contrato.

O *outsourcing* instituído apresenta 9 fatores para a seleção de um *outsourcer* sendo eles:

1. Compromisso com a qualidade;
2. Preço;
3. Referências e reputação;
4. Flexibilidade nos termos do contrato;
5. Âmbito dos recursos;
6. Capacidades adicionais e valor acrescentado que pode gerar;
7. Jogo cultural;
8. Relação existente;
9. Localização.

11-*Outsourcing* no Marketing

Até aqui temos vindo a falar no *outsourcing*, ou processo de externalização, porém de uma maneira geral, podendo ir desde a área jurídica até ao marketing. Neste capítulo iremos falar sobre o *outsourcing* no marketing, técnicas, serviços e vantagens.

Os serviços que estão relacionados com as questões mais estratégicas da organização e gestão como funções de marketing, recrutamento, I&D, produção e processamento de dados são as funções que as empresas se mostram mais relutantes a externalizar pois podem constituir uma vantagem competitiva. (Quélian e Duhamel, 2003; Merino e Rodríguez, 2007)

Quélian e Duhamel (2003) afirmavam que as atividades baseadas no conhecimento, onde poderíamos incluir as atividades de marketing seriam as mais externalizadas pelas organizações.

McGovern e Quelch (2005) constatam que o *outsourcing* pode ajudar o gestor de marketing na conquista de novos clientes, através de acessos a recursos humanos com um forte conhecimento específico nessa área.

Visto que as velhas técnicas de marketing começam a ser menos eficientes surge a necessidade de recorrer a empresas especialistas na área e que se mantêm constantemente atualizadas. (McGovern e Quelch, 2005)

O *outsourcing* em atividades de marketing permite às organizações manterem-se competitivas e distinguirem-se do mercado. (McGovern e Quelch, 2005)

Vence (2004) mostra que existiu uma evolução dos fornecedores passando de meros prestadores de serviço para prestadores de serviço integrado que seriam capazes de substituir inteiramente um departamento de marketing numa organização.

Num estudo de Maddox (2003) realizado a 650 diretores de marketing, 66% afirmavam que geriam 80% dos programas de marketing internamente realizando *outsourcing* nos restantes 20%. Apesar destes dados 55% dos inquiridos afirmava que pretendiam aumentar a externalização nos anos seguintes e 80% considerava os custos como a principal razão do *outsourcing*.

Ueltschy, L.C, Ryans, J.K e Herremans (2006) concluíram que as organizações estão a subcontratar várias atividades de marketing, sendo que as mais externalizadas são as de contacto direto com o consumidor como *telemarketing*, *call centers* e apoio pós-venda. As atividades com mais criatividade ou com *know-how* especializado como estudos de mercado ou publicidade também são bastante solicitados.

McGovern e Quelch (2005) discordam com o autor anterior afirmando que existem aspetos do marketing estratégico que jamais deverão ser externalizados, nomeadamente o contacto direto com o cliente.

Tate, Ellram, Bals, Hartmann, e Van der Valk (2010) mostraram que existiu uma grande evolução nos gastos relativos à contratação de serviços de marketing, sendo agora relevantes no orçamento da organização.

Como vimos, o *outsourcing* no marketing tem vindo a aumentar a sua importância com os gestores a pretenderem externalizar cada vez mais atividades de marketing. Apesar de com o recurso ao *outsourcing* ser possível substituir um departamento de marketing, verificamos que a maioria das organizações detém esse departamento só externalizando algumas atividades, numa perspetiva de proteger a vantagem competitiva que tiram de realizar essas atividades internamente.

11.1-Serviços de *Outsourcing* no marketing

Neste ponto iremos ver quais são os serviços que podemos externalizar quando recorremos a empresas de *outsourcing* no marketing.

O *outsourcing* no marketing pode incluir a pesquisa, análise, estratégia, planeamento e gestão, execução de publicidade, relações públicas, comunicação internacional, Web marketing e ainda aquisição de atividades media, localização ou até impressão. (Outsource marketing, 2005)

Os serviços de *outsourcing* no marketing podem-se dividir em 3 áreas:

1. **Execução criativa** - nomes produtos, comunicação áudio, publicidade, identidade corporativa, propriedade intelectual, promoção vendas, estratégia redes sociais, internet marketing, desenvolvimento novos produtos e serviços, relações públicas entre outras;
2. **Planeamento e Gestão** – Orçamentos, deadlines e planeamento calendários;
3. **Pesquisa e estratégia** – Objetivos de marketing, estratégias comunicação, planeamento, posicionamento, estratégias de contacto e elaboração de ferramentas de medição. (Outsourcemarketing, 2015)

11.2-Vantagens do Outsourcing no Marketing

Apesar de já termos visto as vantagens do outsourcing existem muitas vantagens específicas de externalizarmos esta função na organização. Quanto às desvantagens mostram-se ser semelhantes às citadas acima.

Duffy (2005) afirma que os benefícios nas funções de marketing passam pela conversão de custos fixos em variáveis, aumento da eficiência e eficácia, numa resposta mais rápida às alterações de mercado, no foco na atividade *core* e na redução dos riscos visto o fornecedor ter mais competências nesta área.

O Outsource Marketing (2005) mostra-nos várias vantagens de externalizar as atividades de marketing como:

- Conhecimento de matérias de marketing através de uma equipa experiente;
- Leque mais abrangente de conhecimentos;
- Foco nas competências *core*;
- Visão neutra, perspectiva exterior;
- Redução de custos e evita custos como espaço, materiais de escritório;
- Melhores relações com outros fornecedores de serviços de marketing;
- Atenção constante assumindo a tarefa desde o início até à conclusão;
- Redução dos custos de treino do pessoal de marketing.

Podemos concluir todas as vantagens de realizar *outsourcing* no marketing através da visualização da Figura 1 e Figura 2.

Na ilustração 1 podemos ver uma estrutura de marketing com recurso ao *outsourcing* no marketing em que temos um vendedor, uma relação profissional, conhecimento institucional passado de uma vez, e uma gestão

que é co-gerida por ambas as organizações. Na ilustração 2 vemos uma estrutura de marketing tradicional que tem múltiplos vendedores, múltiplas relações, múltiplos orçamentos, conhecimento institucional passado por um vendedor de cada vez e a gestão e integração é deixada para o cliente. (Outsource Marketing 2005)

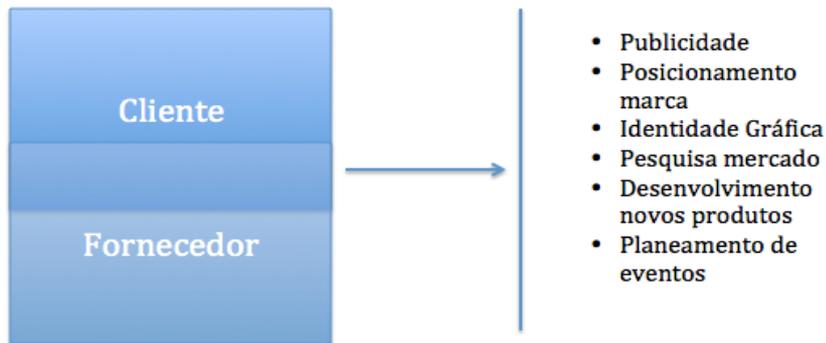


Ilustração 1- Estrutura de marketing Outsourcing Adaptado de Outsource Marketing 2005

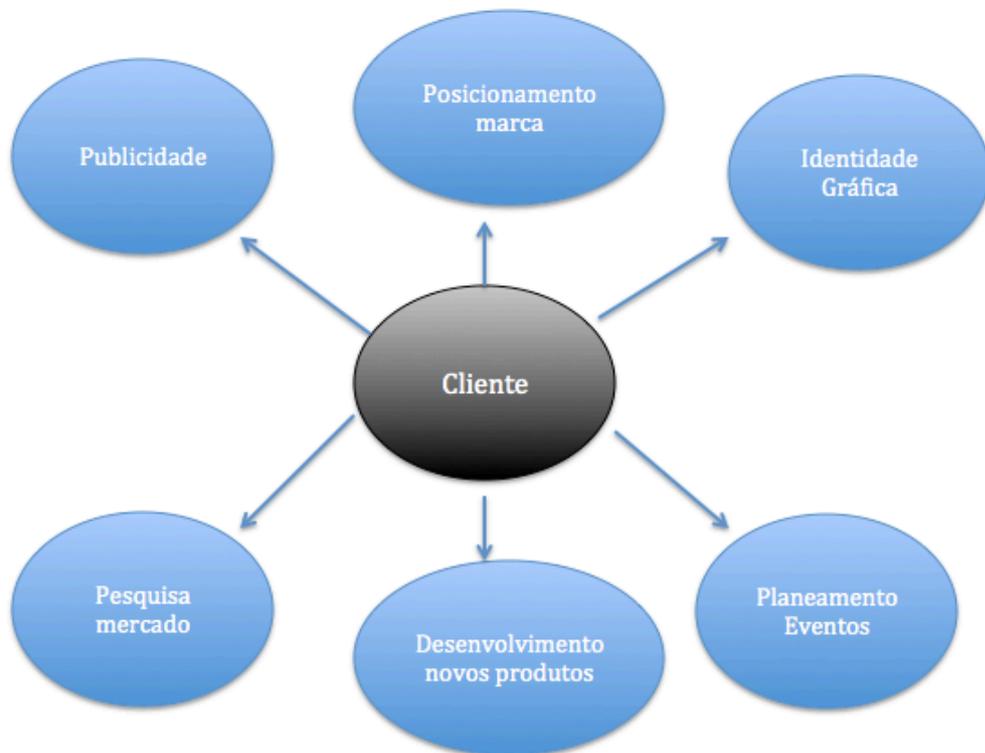


Ilustração 2 - Estrutura marketing tradicional Adaptado de Outsource marketing 2005

12-Metodologia

Na metodologia deste trabalho iremos procurar saber se a redução dos custos ainda é um dos fatores mais importantes para as organizações optarem por realizar *outsourcing* como defendem Islam e Sobhani (2010) e se esta escolha serve para a organização se focar no seu *core* de negócio (Varajão 2002).

Procuraremos também saber quais as principais razões para não externalizarem nenhuma atividade, podendo ter haver com a perda de controlo, perda de competências, evitar a dependência de fornecedores, falta de qualidade de fornecedores ou custos de produção interna serem menores.

De uma forma resumida procuraremos saber quais as principais vantagens e desvantagens apontadas ao *outsourcing* pelos responsáveis da tomada de decisão de várias organizações.

Para realizar este estudo iremos realizar um inquérito por questionário (resposta fechada) a administrativos de diversas organizações. O processo de amostragem será não-probabilística por conveniência pois todas as organizações serão selecionadas devido à sua proximidade ao executante da recolha de dados.

O tipo de amostra não-probabilística utilizado é por conveniência. Este processo leva o pesquisador a escolher elementos que são mais convenientes a ele. (Mattar, 1997)

Os questionários serão limitados a uma pessoa por organização e de forma a serem validados para estudo essa pessoa terá de ter conhecimento da estratégia organizativa, visto esta escolha influenciar os limites da organização e dever ser feita pela gestão de topo, como vimos anteriormente.

O objetivo geral será perceber qual a importância atribuída de uso do *outsourcing* nas PME de estudo.

Os objetivos específicos serão:

- Perceber quais as maiores vantagens percebidas do recurso ao *outsourcing*;
- Perceber quais as maiores desvantagens percebidas do recurso ao *outsourcing*;
- Descobrir qual a percentagem que recorre ao *outsourcing* no marketing;
- Descobrir razões que levam as empresas a recorrer, ou não, ao *outsourcing* no marketing;
- Procurar perceber se as organizações pretendem aumentar o número de atividades externalizadas.

12.1-Descrição do questionário

De forma a conseguir descrever a amostra procuraremos obter informação sobre os seguintes dados: nome da empresa, Cae ou atividade na qual atua, distrito, anos de atividade e número aproximado de funcionários. Inicialmente ponderamos perguntar o volume de faturação, porém as empresas são menos recetivas a disponibilizar essa informação, mesmo sendo pública.

De seguida vinha uma pergunta que permitia a validação, ou não, do questionário que era “se o questionado conhecia a estratégia da organização”. Como vimos nos autores acima descritos o *outsourcing* está muito ligado com a estratégia corporativa e dessa maneira não era relevante para o estudo pessoas com desconhecimento organizacional. Todos os questionados que responderam que não teriam conhecimento da estratégia não serão tidos em conta neste estudo.

Seguidamente apresentámos duas definições, de elaboração própria, tendo por base a revisão da literatura.

“*Outsourcing*: Desmobilização de atividades com o objetivo de concentrar esforços nas atividades principais da organização, podendo ser feito de maneira total ou parcial. Temos como sinónimos de *Outsourcing*: subcontratação, externalização, parceria ou terceirização”.

“Serviços de *outsourcing* no marketing: Incluí atividades como execução de publicidade, relações públicas, web marketing, promoção de venda, calendarização entre outras”.

De seguida efetuávamos três perguntas sobre a importância dos serviços de marketing, uso de múltiplos meios de contacto com o consumidor e a utilização de redes sociais como forma de comunicação com o objetivo de iniciar o questionário. Estas perguntas têm como objetivo ver a importância dos serviços de marketing para as organizações, verificando qual a importância que estes serviços têm para as organizações. Nestas questões pedimos para o inquirido avaliar de 1 a 6 sendo 1 nada importante e 6 muito importante. A escala escolhida era de 6 valores visto não existir um número que tenha a mesma proximidade aos dois extremos como acontece com o valor 3 na escala de 0 a 5.

Seguidamente vieram as perguntas que consideramos chaves para a análise.

Primeiramente perguntamos quais são as 3 principais desvantagens que considera no *outsourcing* no marketing. Esta pergunta não tinha nenhuma ordem sendo apenas necessário selecionar 3 opções da lista feita com base na revisão de literatura. As opções de escolha eram:

- Perda de controlo na execução das atividades;
- Problemas de confidencialidade;
- Perda de flexibilidade;
- Excessiva dependência do sub-contratado;
- Risco de incoerências (desvios de custos/desvios no trabalho efetuado);

- A perda de *Know-how* (saber fazer);
- Elevados custos de reversão do processo;
- Gestão dos sub-contratados.

De seguida fizemos a mesma pergunta relativamente às vantagens sendo as opções:

- Fortalecimento de competências essenciais;
- Previsibilidade dos custos;
- Redução de custos;
- Concentração em atividades fundamentais;
- Resolução de falhas existentes;
- Acesso a pessoal mais especializado;
- Acesso a melhores ferramentas e técnicas;
- Transferência do risco.

A pergunta seguinte era de resposta fechada e perguntava se consideravam que as vantagens do *outsourcing* no marketing seriam superiores às desvantagens. Através desta pergunta conseguimos ter um *feedback* sobre a importância das vantagens e desvantagens num modo geral.

Perguntámos ainda se usa, pondera usar ou se não pretende usar os serviços de *outsourcing* no marketing, para verificar qual o estado atual da organização no que diz respeito aos serviços estudados.

Como conclusão perguntámos se considera estes serviços importantes, visto que apesar da relevância que lhes é atribuída muitos gestores podem discordar.

13-Análise de Resultados

13.1-Amostra

Para este estudo procuramos limitar a amostra a gestores e administrativos de empresas em diversas áreas. Pretendíamos que apenas existisse 1 resposta por organização e que o inquirido tivesse conhecimento sobre a estratégia corporativa. Como o *outsourcing* é uma decisão estratégica e tomada pela gestão de topo, consideramos mais relevante focarmo-nos nesse nicho do que expandir o estudo a todos os funcionários.

Tem conhecimento sobre a estratégia da organização (65 responses)

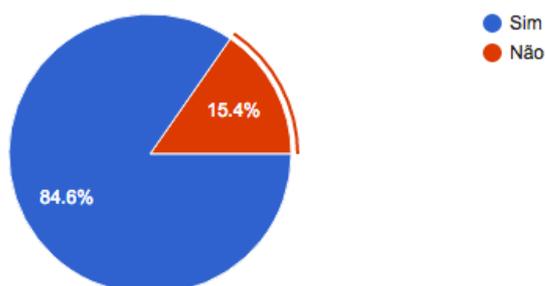


Ilustração 3 - Conhecimento estratégico, Elaboração própria

Obtivemos 65 respostas, porém 10 dessas respostas, ou 15,4% não têm conhecimento sobre a estratégia da organização. Visto para este estudo o conhecimento estratégico ser fundamental iremos retirar essas 10 respostas do estudo ficando com uma amostra de 55 organizações. Existiu um erro de recolha o que proporcionou que 2 administrativos da mesma organização respondessem ao questionário, tendo sido retirado o questionário feito em último lugar. Finalmente ficamos com uma amostra de 54 questionários correspondentes a 54 organizações.



Ilustração 4 - Atividade, Elaboração própria

Na amostra recolhida conseguimos ter uma grande variedade nos ramos de atividade, tendo desde restauração até indústria metalomecânica.

Porém as áreas com mais respostas foram a Imobiliária com 15% da amostra, ou seja, 8 empresas, o comércio de retalho, mobiliário e eventos com 4% cada uma e 2 empresas. Esta diversificação permite-nos obter uma visão mais geral sobre o *outsourcing* visto englobar várias áreas de atividade.

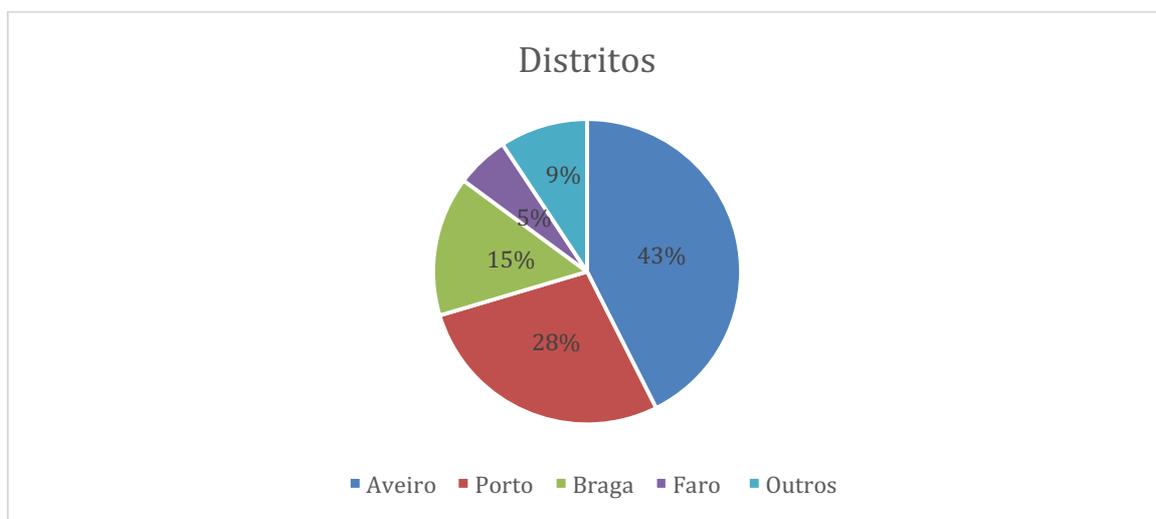


Ilustração 5 - Distritos, Elaboração própria

A distribuição geográfica por sua vez já não se encontra tão dispersa. Verificamos uma grande concentração na zona de Aveiro com 43%, ou 23 empresas, e no Porto com 28%, ou 15 empresas. Braga apresenta 15% ou 8 empresas, seguida de Faro com 3 empresas. Os restantes distritos têm apenas 9% ou seja 5 empresas. Esta grande concentração deve-se ao método de recolha escolhido, ou seja, amostra por conveniência, o que tornou a amostra concentrada geograficamente.

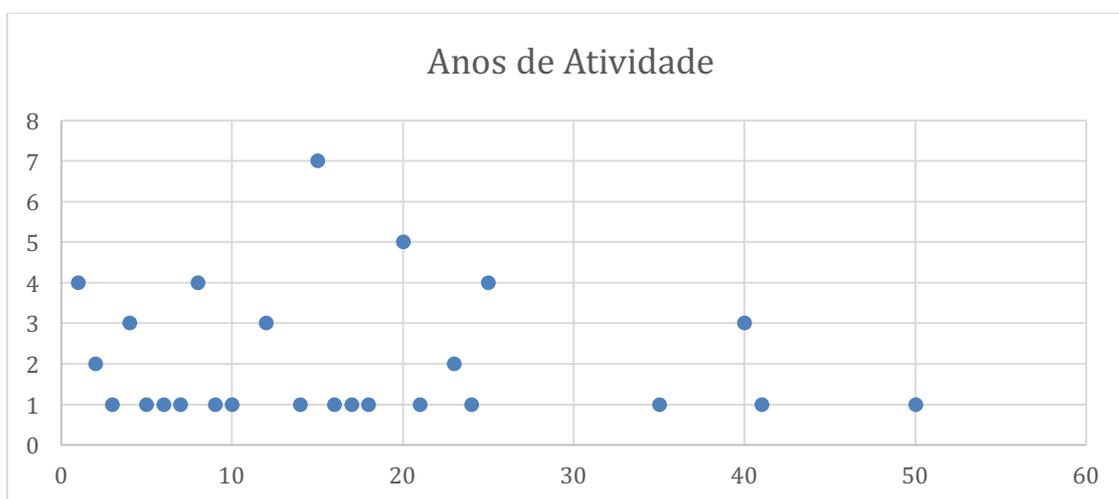


Ilustração 6 - Anos atividade, Elaboração própria

Para a elaboração do gráfico acima retirámos 2 *outliers* com 102 e 82 anos de atividade.

Neste gráfico podemos verificar que a maioria das empresas questionadas tem entre 1 e 20 anos de atividade. Com essa idade de atividade encontram-se 38 empresas ou aproximadamente 73% da amostra.

Entre o 1 e os 10 anos de atividade encontram-se 19 organizações ou 36,53% da amostra, assim como dos 11 aos 20 anos.

Dos 21 aos 30 anos encontram-se 8 empresas ou 15,3% e dos 31 aos 40 temos 3 companhias ou 7,7%.

O valor mínimo é 1 ano de atividade que corresponde a 4 empresas, e o valor máximo é 102 anos que corresponde a 1 empresa.

A média de idades das empresas (retirando os *outliers*) corresponde a 16 anos de atividade.

Com esta média de idades já estamos a falar em empresas no mercado à muito tempo e com um bom conhecimento sobre a sua envolvente e estratégia empresarial, o que nos permitirá verificar qual a sua posição relativamente ao *outsourcing*.

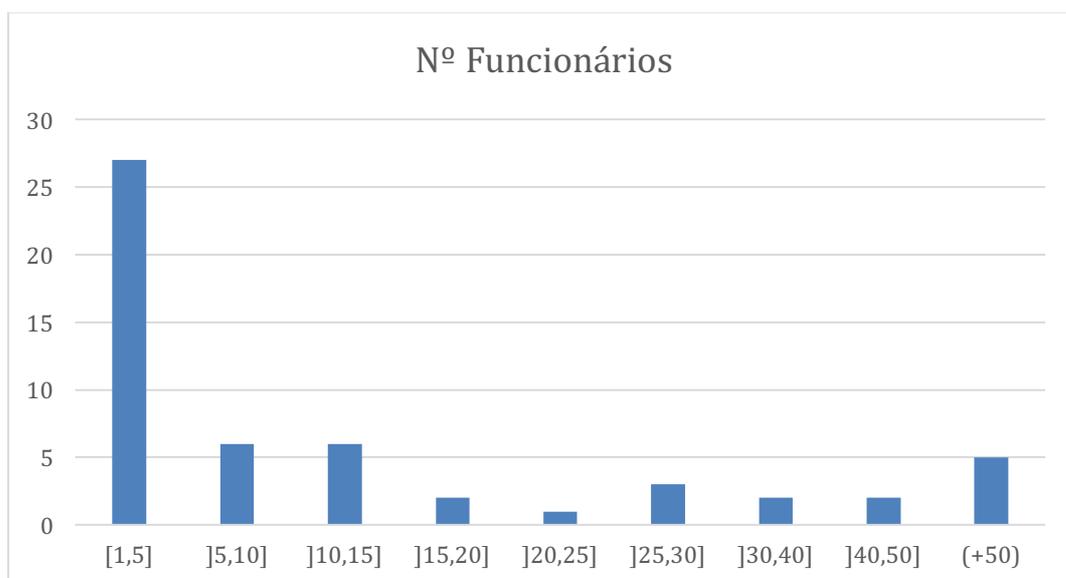


Ilustração 7 - Nº Funcionários, Elaboração própria

No que diz respeito ao número de funcionários verificamos que uma grande maioria, 27 empresas ou 50% tem entre 1 e 5 funcionários. Os restantes 50% encontram-se distribuídos quase de forma uniforme entre os restantes intervalos. A empresa com mais funcionários tem 1000 enquanto a empresa com menos funcionários tem apenas 1 colaborador. Retirando o *outlier*, que tem 1000 funcionários, a média das restantes empresas é de 19 funcionários.

13.2-Resultados

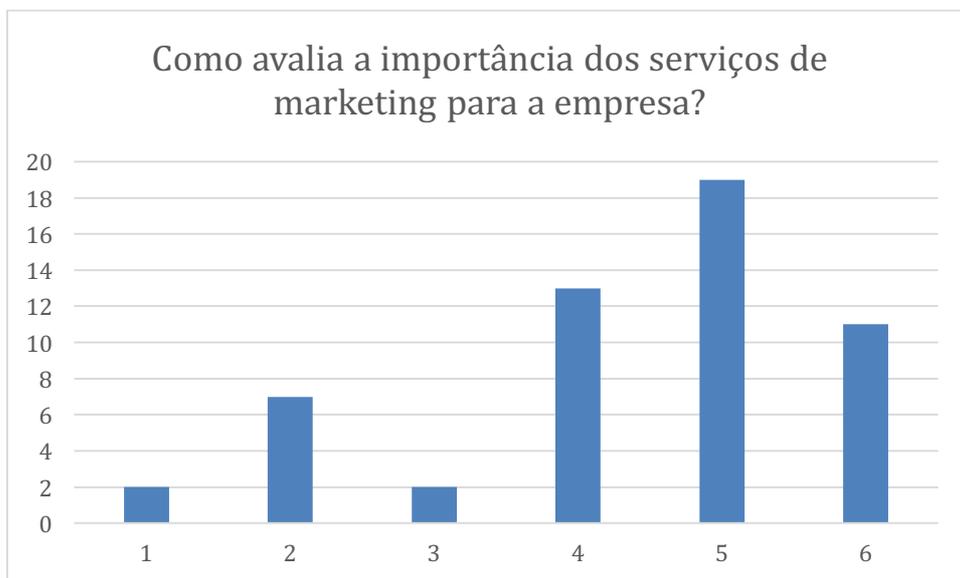


Ilustração 8 - Importância serviços Marketing, Elaboração própria

Na pergunta “como avalia a importância dos serviços de marketing”, mais de 79% avaliou a importância dos serviços de marketing com valor 4 ou superior. O valor 1 correspondia a nada importante e foi selecionado por 3,7% dos gestores enquanto o valor 6 corresponde a muito importante e foi selecionado por 20,37%. Tendo por base esta distribuição verificamos que a maioria das empresas dá bastante importância e relevo aos serviços de estudo e poderão ser potenciais interessados nos serviços de *outsourcing* no marketing.

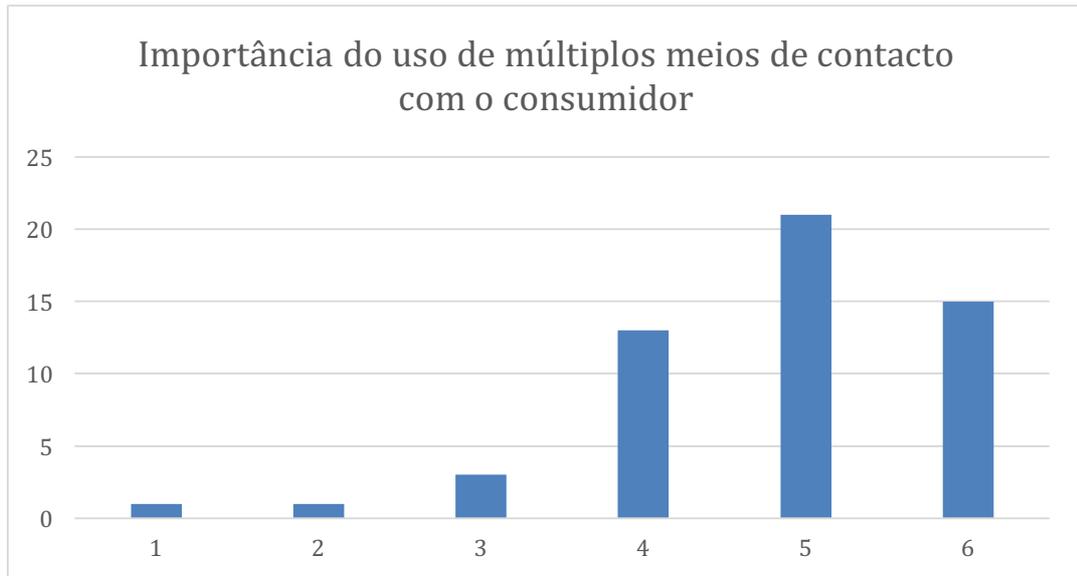


Ilustração 9 - Importância múltiplos meios de contacto, Elaboração própria

Na pergunta sobre a importância sobre os múltiplos meios de contacto com o consumidor 90,6% considerou como sendo importante, atribuindo um valor de 4 ou superior. O valor de 1 correspondia a nada importante e foi selecionado apenas por uma organização enquanto o valor de 6, representante de muito importante, foi usado por 15 organizações, ou seja, 27,8% da amostra. Esta distribuição mostra a forte importância que os gestores atribuem ao contacto com os consumidores de formas variadas, sendo isso uma das vantagens que o outsourcing no marketing tem para oferecer.

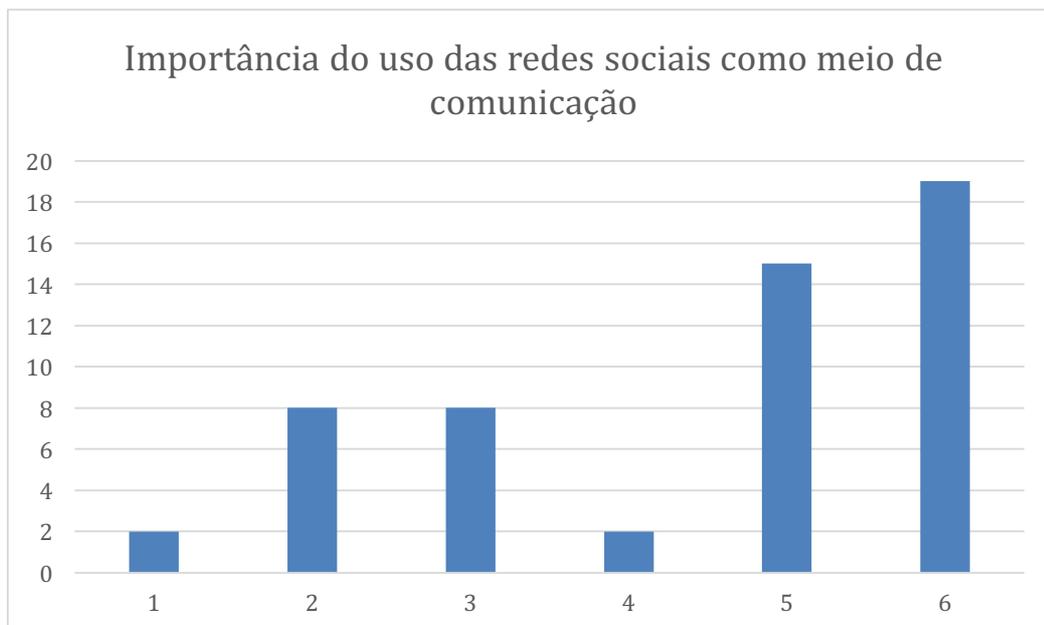


Ilustração 10 - Importância redes sociais, Elaboração própria

Na pergunta sobre a importância do uso das redes sociais como meio de comunicação 77,76% considera como importante, ou seja, atribuiu um valor de 4 ou superior. O valor 6 ou muito importante foi o mais selecionado, com cerca de 35,18% das empresas em estudo. Esta distribuição vem contribuir para o estudo visto a utilização das redes sociais ser à semelhança da pergunta anterior, uma das vantagens do *outsourcing* no marketing.



Ilustração 11- desvantagens Outsourcing, Elaboração própria

Nos aspetos negativos do *outsourcing* verificamos 5 principais desvantagens.

Em primeiro lugar temos os problemas de confidencialidade com 31 empresas a elegerem-na, ou seja, aproximadamente 57,4% da amostra.

A segunda e terceira preocupações centram-se com a perda de controlo e a excessiva dependência do subcontratado com 29 empresas, ou seja, 53,7%.

A quarta maior preocupação centra-se com a perda do *know-how* por parte da empresa que externaliza o serviço tendo 42,6%.

A última preocupação que penso que será relevante é os riscos de incoerências (desvios custos/trabalhos) que preocupa 40,7% das organizações.

Os elevados custos de reversão do processo, a gestão dos subcontratados e a perda de flexibilidade apresentaram valores de 20,3%, 14,8% e 14,8% respetivamente.

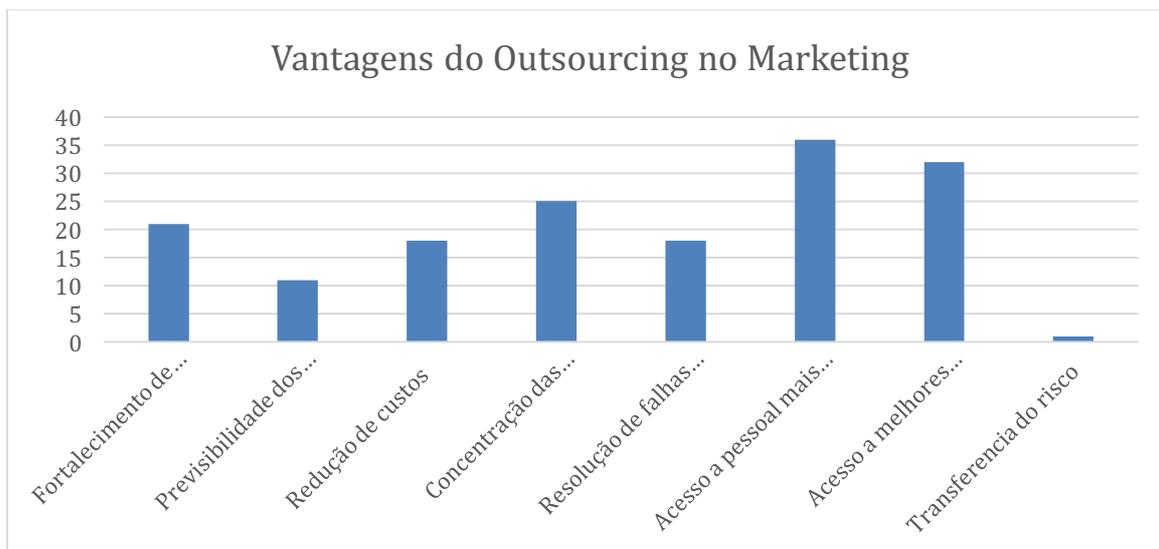


Ilustração 12- Vantagens Outsourcing, Elaboração própria

A principal vantagem do *outsourcing* no marketing é o acesso a pessoal mais especializado com 66,7% da amostra, seguido do acesso a melhores ferramentas e técnicas com 59,3%.

A concentração nas atividades fundamentais apesar de ser dado por muitos autores como a principal vantagem do *outsourcing*, nesta amostra apenas obteve 46,3%, ou seja, menos de metade das empresas questionadas.

A quarta maior vantagem centra-se no fortalecimento das competências essenciais com 38,9%, seguido da redução de custos e resolução de falhas existentes ambas com 33,3% da amostra, ou seja, 18 empresas.

A previsibilidade dos custos e a transferência do risco foram as vantagens menos selecionadas com 20,4% e 1,9% respetivamente.

Considera que as vantagens do Outsourcing no marketing superam as desvantagens?

(54 responses)

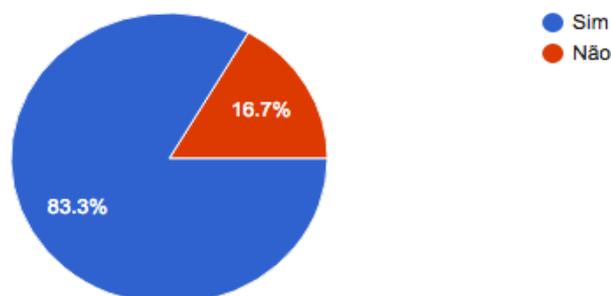


Ilustração 13- Balanço Vantagens/Desvantagens Outsourcing, Elaboração própria

Após analisadas e selecionadas quais as vantagens e desvantagens mais importantes para as organizações verificamos que 83,3% da amostra considera que as vantagens superam as desvantagens do *outsourcing*. Os restantes 16,7% considera que as vantagens que este apresenta não são suficientes para cobrir o risco das desvantagens.

Considera estes serviços importantes ? (54 responses)

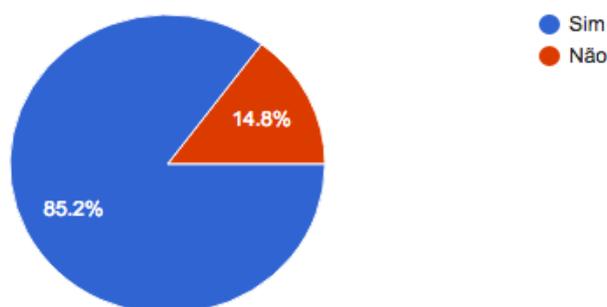


Ilustração 14- Importância do Outsourcing, Elaboração própria

Quando questionados sobre a importância dos serviços de *outsourcing* no marketing, a grande maioria considerou importantes 85,2% face a uma minoria de 14,8% que os considerou irrelevantes.

Outsourcing no marketing da organização (52 responses)

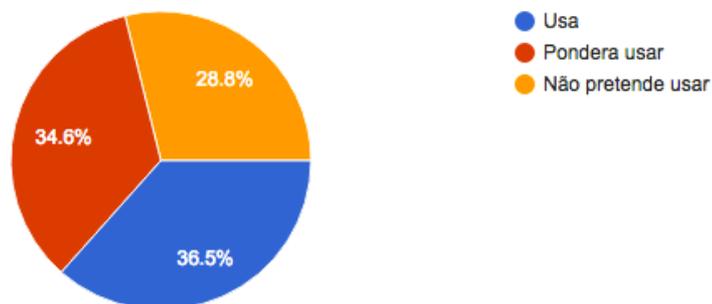


Ilustração 15- Outsourcing na Organização, Elaboração própria

Fazendo um ponto da situação atual da organização verificamos que 36,5% já usa estes serviços, 34,6% pondera usar nos próximos tempos e 28,8% não pretenderá utilizar.

13.3-Análise dos Resultados

Primeiramente a recolha de dados foi efetuada por conveniência o que poderá trazer problemas de enviesamento de resultados. A amostra recolhida foi diversificada em termos de atividade e anos de funcionamento. Todos os questionados têm conhecimento sobre a estratégia corporativa, sendo este aspeto fundamental visto o uso do *outsourcing* ser uma decisão estratégica, devendo segundo diversos autores ser feita pela gestão de topo.

Em termos de dimensão concluímos que são empresas pequenas tendo 50% da amostra entre 1 e 5 funcionários, e uma média global, tirando *outliers*, de 19 funcionários.

As empresas em análise consideram que os serviços de marketing e o uso de múltiplos meios de contacto com o consumidor têm uma grande importância organizativa o que favorece o estudo.

Nas desvantagens e indo de encontro com diversos autores estudados verificamos que os problemas de confidencialidade (57,4%), a perda de controlo (53,7%) e a dependência de uma terceira parte (53,7%) são os maiores entraves à externalização.

Nas vantagens e contrariamente aos autores estudados verificamos que o recurso ao pessoal especializado (66,7%) e o acesso a melhores ferramentas e técnicas (59,3%) se apresentam como as grandes vantagens da externalização. A concentração nas atividades fundamentais, o mais citado pelos autores, aparece apenas na terceira posição com (46,3%) menos de metade da amostra.

Fazendo um balanço final 83,3% dos inquiridos considerou que as vantagens superavam as desvantagens e 85,2% considerou esses serviços importantes, porém apenas 63,4% usa ou pretende usar esses serviços. Devido os resultados avultados dos inquiridos a considerarem que as vantagens superam as desvantagens seria de esperar um valor maior de organizações que usa ou pretende usar esses serviços.

13.4-Limitações do Estudo e Orientações para o Futuro

A maior limitação deste estudo prende-se com o tipo de amostra selecionado, amostra por conveniência, que apesar de facilitar a recolha de informação nunca será tão exata como uma recolha probabilística.

A grande diversificação das atividades poderá ser outra das limitações e num estudo posterior poderá ser interessante ao investigador centrar-se apenas numa atividade, como exemplo: mediação ou indústria corticeira.

A amostra sendo limitada não espelha uma tradução exata da realidade, porém não consideramos ser uma limitação neste estudo, mesmo só contando com 54 inquéritos, atendendo que é o nicho de estratégias organizacionais que interessa neste estudo. Num estudo mais amplo os decisores, gestores

estrategas, perderiam a relevância face a opinião de outros colaboradores que não afetariam a estratégia corporativa.

Não consideramos que a pequena dimensão das empresas em estudo seja uma limitação atendendo a que as grandes empresas, têm uma maior tendência de integração pois não apresentam tantas limitações na aquisição de mão de obra especializada.

Em trabalhos futuros deve ser efetuado um estudo de caso numa empresa prestadora dos serviços de *outsourcing* em marketing.

14-Conclusão

Este trabalho demonstra que o *outsourcing* no marketing é cada vez mais importante, pois as organizações ao usarem-no ficam mais focadas no seu negócio central e encontram soluções para a falta de competências internas.

O *outsourcing* tem vindo a ganhar maior importância graças às constantes mudanças que acontecem na envolvente económica, e que tornam quase impossível às pequenas empresas dominarem todas as áreas onde têm de intervir. Essa mudança constante faz com que as empresas recorram a terceiros como forma de solucionar os seus problemas em áreas como Marketing, Direito, Contabilidades, entre outras.

Porém o uso deste recurso terá de ser feito com cuidado visto reduzir as áreas de intervenção da empresa, diminuir o *know how* interno e existirem vários problemas existentes à confidencialidade.

A decisão sobre o uso de *outsourcing* deverá ser feita pela gestão de topo, tendo em conta a estratégia organizativa e deverá seguir todos os

processos citados na revisão da literatura como a elaboração de um contrato de responsabilidade, ou a monitorização do trabalho externalizado.

As empresas estudadas, são uma amostra interessante visto considerarem os serviços de marketing uma ferramenta importante, e são maioritariamente pequenas e média empresas, à semelhança da estrutura organizacional portuguesa. Essas empresas consideram como principais problemas do *outsourcing* no marketing o risco de inconfidencialidades, a perda de controlo da execução da tarefa e a excessiva dependência face ao subcontratado.

No que diz respeito às principais vantagens a amostra selecionada considera o acesso a pessoal mais especializado e o acesso a melhores ferramentas de trabalho. A vantagem da empresa se centrar no seu “*core business*” apenas aparece em terceiro lugar porém na literatura é citado por muitos autores como sendo a principal vantagem.

Apesar das conclusões obtidas serem ligeiramente diferentes às defendidas por vários autores, devemos olhar para o *outsourcing* como uma estratégia atual e futura visto a maioria dos gestores pretender aumentar o grau de externalização, como defendido na revisão de literatura.

15-Referências Bibliográficas

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

APICS Dictionary (1995) Eighth Edition

Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*. England: John Wiley & Sons Ltd

Bahli, B., e S.Rivard. "A Validation of Measures Associated with the Risk Factors in Information Technology Outsourcing." Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2003a.

Bahli,B., e S.Rivard. "The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. " *Journal of Information Technology* 28, nº3, 2003b, pp211-221.

Brown,D.;Wilson,S. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challengers, and opportunities*. New Jersey: John Wiley&Songs,2005.

Carapuça, 2003 *Outsourcing*, e-motion - Nova Base, edição nº12 (Junho de 2003) – [Acesso em 07 Dez.2009]. Disponível em: <http://www.novabase.pt/ConteudosHTML/e-motion12.pdf>

Chein, Isidor. Uma introdução à amostragem. In: SELLTIZ, Claire; Jahoda, Marie; Deutsch, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.,1974.

Christensen, C. M. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. São Paulo: Elsevier, 2003. 329p

Click, R. (2005) – *Essentials of Business Process Outsourcing* - John Wiley & Sons, New Jersey

Coombs,H.; Evans,A.Managing central support services through service level agreements. *The Government Accountants Journal*, v.49, n.1, p.54.2000

Corbett, Michael F. - *The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right* - Dearborn Financial Publishing, 2004

CUNHA, Vasco – *Outsourcing de Tecnologias de Informação* (2007/2008)
[Acesso em 15 Jan. 2016] Disponível em:
<http://escolas.madeira-edu.pt/Portals/140/O%20Outsourcing%20de%20TI%20-%20Vasco%20Cunha.pdf>

Dibbern, J.,T.Goles,R.Hirschheim,e B.Jayatilaka. "Information systems Outsourcing: a survey and analysis of the literature." *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 35, nº4, 2004, pp 6-102.

Duffy, H. (2005), *Outsourcing Marketing*. Outsourcing.

Franceschini, F.,M. er al. *Outsourcing: Guidelines for a structured approach*. *Benchmarking* v.10,n.3,p.246,2003

Freytag, P. V., Clarke, A. H. e Evald, M. R. (2012)." Reconsidering outsourcing solutions", *European Management Journal*, Vol. 30, Nº 2, 99-110.

Greaver II, M.F. *Strategic Outsourcing: a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amazon. 1999. 309p

IDC Portugal. *Estudo Local – Outsourcing de serviços de TI e BPO em Portugal: Análise e Previsões 2004-2009*. Lisboa IDC Portugal, 2005.

Ilan Oshri, Julia Kotlarsky e Leslie P. Willcocks , “ Overview of the Global Sourcing marketplace” (chap1 pp 7-8) in “ The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring”, 3º edition, 2015.

Islam, M. A. e Sobhani, F. A. (2010)." Determinants of outsourcing decision in the manufacturing industry in Bangladesh", Business Review, Vol. 5, Nº 2, 127-148

Kakumanu, P., e A. Portanova. “Outsourcing: Its Benefits, Drawbacks and Other Related Issues.”Journal of American Academy of Business 9, nº2,2006, pp 1-7

Kruse, G.; Berry, C. Outsourcing: the “how to guide”. IEEE Transactions on Engineering Management, v.83,n.4,p36-39,ago./set.2004

Kumar, S., Aquino, E. C. e Anderson, E. (2007)." Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing", Information Knowledge Systems Management, Vol. 6, Nº 4, 323-342

Kumar, S. e Eickhoff, J. H. (2006)." Outsourcing: When and how should it be done?", Information Knowledge Systems Management, Vol. 5, Nº 4, 245-259

LEAVY, B. (1996) Outsourcing strategy and learning dilemma. Production and Inventory Management Journal. APICS, Fourth Quarter

Lee, J.-N., M. Q. Huynh, R. C.-W. Kwok, e S.-M. Pi. “IT outsourcing evolution, past, present and future. “Communications of ACM 46, nº5, 2003, pp. 84-89.

Ludwig, H. Et al. A Service level agreement language for dynamic electronic services. Electronic Commerce Research, v.3, n.1-2, p.43. 2003

Luis Paredes – Impacto do Outsourcing nos Factores de Competitividade das Empresas, Coimbra(2007), Dissertação Mestrado em Gestão (FEUC), pp, 43-47

Maddox, K. (2003). " Outsourcing of marketing programs is on the rise", B to B, Vol. 88, Nº 11, 35

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McGovern, G. e Quelch, J. (2005). " Outsourcing Marketing ", Harvard Business Review, Vol., Nº

Merino, F. e Rodríguez, D. R. (2007). " Business services outsourcing by manufacturing firms", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, Nº 6, 1147–1173

Minneman, W. (1996), How to Outsource a Complex Business Process, Hunter Group. MMA. (2008). Mobile marketing industry glossary. Retrieved 19.04.2011 from <http://www.mmaglobal.com/glossary.pdf>

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 2008.

Outsource marketing, (2005),papper, Why outsource you´re marketing? The Concept and its Benefits. Disponível em: http://www.outsourcemarketing.com/whitepaper/why_outsource.pdf

Outsourcemarketing, (2015) Acesso em 20 de Dezembro de 2015], disponível em: <http://www.outsourcemarketing.com/>

The Outsourcing Institute - Outsourcing Intelligence, s.d., [Acesso em 08 Mai. 2010]. Disponível em: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_t en_survey.html

Parish, R. J. Service lever agreements as a contributor to TQM goals. Logistics Information Management, v.10, n.6, p.284. 1997.

Perez, G. Avaliação e escolha de fornecedores de serviços de tecnologia de informação: um estudo de casos múltiplos. 2003.189p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

Pimenta, B. (2006). Outsourcing em organizações não lucrativas

Priberam Dicionário de Língua Portuguesa – [Acesso em 16 de Janeiro de 2016] Disponível em: <https://www.priberam.pt/DLPO/outsourcing>

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

Quinn. Outsourcing Innovation: the engine of growth. Sloan Management Review, v.41,n4.p.13-28.2000

Reis, J. T. Terceirização Trabalhista. Âmbito Jurídico, 2005

Rigby, Darrell e Bilodeau, Barbara (2009) - Management tools and trends 2009 in www.bain.com

Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B. e Autry, C. W. (2007)." A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements", Journal of Supply Chain Management, Vol. 43, Nº 4, 3-15

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

Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E. e van der Valk, W. (2010)." An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Nº 5, 806-819

Ueltschy, L. C., Ryans Jr, J. K. e Herremans, I. (2006)." Marketing: Who's really minding the store globally?", *Business Horizons*, Vol. 49, Nº 2, 139-148

Varajão, J. "Função de Sistemas de Informação: Contributos para a Melhoria do Sucesso da Adopção de Tecnologias de Informação e Desenvolvimento de Sistemas de Informação nas Organizações". Tese Doutorado, Universidade do Minho, 2002.

Varajão, J., Gonçalves, R., Barroso, J. e Amaral, L. (2006). Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação. *Dirigir*, 93

Vassiliadis, B., Stefani, A., Tsaknakis, J.e Tsakalidis, A. (2006). From application service provision to service-oriented computing: A study of the IT outsourcing evolution (Vol. 23, pp. 271-293): *Telematics and Informatics*.

Vence, D. (2004)." Explore the OUTER LIMITS. (cover story)", *Marketing News*, Vol. 38, Nº 7, 35-36.

Walker, M., Sartore, M. e Taylor, R. (2009)." Outsourced marketing: it's the communication that matters", *Management Decision*, Vol. 47, Nº 6, 895-918

Weele (2000), apud Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Anexos

Formulário

QUESTIONS RESPONSES 54

Section 1 of 5

A importância das Organizações recorrerem aos serviços de Outsourcing no marketing

"O presente estudo está inserido numa dissertação do Mestrado de Gestão de Marketing do IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing, e tem como principal objetivo verificar a importância dos serviços de outsourcing no marketing das empresas. Não existem respostas certas ou erradas. A informação recolhida será tratada confidencialmente e o anonimato é assegurado pela equipa de investigação. Agradecemos antecipadamente a sua participação."

Section 2 of 5

Dados Sobre a Organização

Description (optional)

Nome da Empresa *

Short answer text

CAE ou Atividade Short answer

ex: 47740 ou Comércio Retalho

Short answer text

Required

requisito

Distrito *

Short answer text

Anos de atividade da empresa *

Short answer text

Número aproximado de funcionários *

Short answer text

Tem conhecimento sobre a estratégia da organização *

Sim

Não

Section 3 of 5

Serviços de Outsourcing no Marketing

Outsourcing : Desmobilização de atividades com o objetivo de concentrar esforços nas atividades principais da organização, podendo ser feito de maneira total ou parcial. Temos como sinónimos de Outsourcing : subcontratação, externalização, parceria ou terceirização

Serviços de Outsourcing no marketing: Inclui atividades como execução de publicidade, relações públicas, web marketing, promoção de venda, calendarização entre outras

After section 3 [Continue to next section](#)

Serviços de Outsourcing no Marketing

Description (optional)

Com avalia importância dos serviços de marketing para a empresa? *

	1	2	3	4	5	6	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante					

Como avalia a importância do uso de múltiplos meios para contacto com o consumidor? *

	1	2	3	4	5	6	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante					

Como avalia a utilização de redes sociais como meio de comunicação? *

	1	2	3	4	5	6	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante					

Quais as 3 principais desvantagens do Outsourcing no marketing? *

- Perda de controlo na execução das atividades
- Problemas de confidencialidade
- Perda de flexibilidade
- Excessiva dependência do sub-contratado
- Risco de incoerências (desvios de custos/ desvios no trabalho efetuado)
- A perda de Know-how (saber fazer)
- Elevados custos de reversão do processo
- Gestão dos sub-contratados

Selecione quais as 3 principais vantagens do Outsourcing no marketing *

- Fortalecimento de competências essenciais
- ⋮ Previsibilidade dos custos
- Redução de custos
- Concentração nas atividades fundamentais
- Resolução falhas existentes
- Acesso a pessoal mais especializado
- Acesso a melhores ferramentas e técnicas
- Transferência do risco

Considera que as vantagens do Outsourcing no marketing superam as desvantagens? *

Sim

Não

Section 5 of 5

Outsourcing no Marketing

Description (optional)

⋮

Outsourcing no marketing da organização *

⋮ Usa

Pondera usar

Não pretende usar

Considera estes serviços importantes ? *

Sim

Não