

**TECNOLOGIA: UM RECURSO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE EXTERNALIZAR**

**Renato Lopes da Costa**

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e ISLA de Santarém

[renatojlc@hotmail.com](mailto:renatojlc@hotmail.com)

**ABSTRACT**

Although the development of information technologies have marked the past twenty years as something truly revolutionary that can initiate radical changes in the society, this may not be sufficient to determine the structure of society in general and labor organizations in particular. This article intend to show that although the inclusion of technology would be beneficial to the organizations, the development of strategies should be viewed from an integrated point of view by adding creativity and synergy, both acting as natural companions of competitive advantage. In this context, the "*Outsourcing*" arise as a key component of the strategic process, that although may include or not technology, must always be seen as something revolutionary in the development of new services in terms of operational efficiency.

Keywords: Information technology, "*Outsourcing*", Operational efficiency.

**RESUMO**

Ainda que o desenvolvimento das tecnologias de informação se tenham demarcado nestes últimos vinte anos como algo de verdadeiramente revolucionário que pode desencadear mudanças radicais na sociedade, isto não pode ser suficiente para determinar a estrutura da sociedade em geral e das organizações do trabalho em particular. Pretende-se assim mostrar que ainda que a inclusão de tecnologia possa ser benéfica para as organizações, o desenvolvimento de estratégias deve ser visto de um ponto de vista integrado juntando criatividade e sinergias que funcionem como companheiras naturais da vantagem competitiva. Neste contexto, o "*Outsourcing*" surge como um componente fundamental do processo estratégico, que muito embora possa incluir ou não tecnologia, terá sempre de ser visto como algo revolucionário no desenvolvimento de novos serviços em termos de eficiência operacional.

Palavras-Chave: Tecnologias de informação, "*Outsourcing*", Eficiência Operacional.

O que este artigo de reflexão pretende demonstrar é que hoje, mais do que nunca, a criatividade é fundamental para surpreender e conquistar quota de mercado, mas este pressuposto exige inovação e uma excelente gestão de vários paradoxos para os profissionais destes novos tempos, tais como; pensar a longo-prazo, mas mostrar resultados imediatos; inovar sem perder a eficiência; colaborar mas também competir; trabalhar em equipa, sendo avaliado em termos individuais; ser flexível sem romper os padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais ligado em rede; procurar a perfeição no meio da rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção e o respeito pelos outros; agir rápido e por impulso, mas com consciência e responsabilidade e; ser empreendedor, mas mudando e inovando permanentemente, ou seja, exige o que Drucker (1969) define de gestão racional e informada.

Pode então deduzir-se que gerir consiste em governar uma organização, isto é, precisar os objetivos que os gestores pretendem atingir, a seleção e alocação dos recursos necessários para atingir os mesmos e, a capacidade dos gestores em avaliar o resultado das decisões, graças a uma recolha, tratamento e análise adequada de informações rápidas, completas, claras, relevantes e oportunas.

## A ESTRATÉGIA, COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA NA REDEFINIÇÃO DE TEMPO E ESPAÇO PARA NOVOS CONTEXTOS

Se seguirmos a linha evolutiva do estudo da estratégia organizacional refletida sobre o momento do posicionamento assente na construção e defesa de vantagens competitivas versus o momento do movimento caracterizado a partir de 1990 pela transitoriedade dessas mesmas vantagens competitivas (António, 2006), podemos observar que o aparecimento da tecnologia apareceu cronologicamente contextualizado nesta última fase, representando uma nova era no contexto organizacional, começando em áreas mais estruturadas e expandindo-se progressivamente por áreas menos estruturadas ao longo dos anos, permitindo a circulação de fluxos de informação e armazenamento que proporcionaram novas oportunidades (Ward, 1995) e habilitaram as organizações a ter a capacidade para alcançar os seus objetivos pelo uso eficiente dos seus recursos, incluindo pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro e a própria informação (Cashmore e Lyall, 1991).

Já na década de 1990, Porter (1990), referenciava que era claramente visível que a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, pois segundo o autor, as empresas “*que conseguem descobrir uma tecnologia melhor para executar uma atividade do que os seus concorrentes ganham, portanto, vantagem competitiva*” (Porter, 1990:158).

O que se tem verificado ao longo dos anos é que melhorar a capacidade de gestão, tornou-se de facto uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias têm redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um novo contexto e, novos contextos implicam mudança, ação, dinamismo.

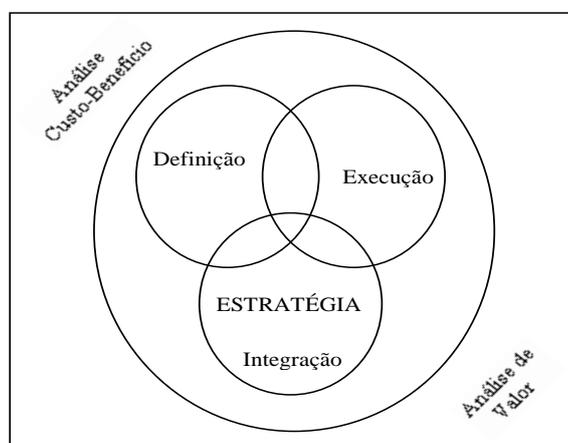
A informação, potenciada pelas tecnologias de informação e de comunicação, assume assim, o papel e a importância devida na criação de valor, num mercado onde o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e restantes gestores económicos, se torna vital para a conceção e implementação de estratégias empresariais (Alagheband et al., 2011).

Mas, ainda que o desenvolvimento das tecnologias de informação se tenha demarcado nestes últimos vinte anos, sendo encarado como algo de verdadeiramente revolucionário que desencadeia mudanças radicais na sociedade (Forester, 1993, Alagheband et al. (2011), as tecnologias de informação não podem por si só ser suficientes para determinar a estrutura da sociedade em geral e particularmente das organizações do trabalho, podendo isso sim, alterar a forma dessa relação (Apsiot, 1998), pressupondo novos perfis organizacionais alicerçados a novos modelos de organização, o que remete o modelo taylorista (caracterizado pela divisão rígida entre funções de conceção e execução, fragmentação de tarefas e pouca exigência em termos de formação) e outros, para uma perspetiva histórica que foi contextualizada num dado momento da evolução organizacional.

Ou seja, ainda que sejam perceptíveis as vantagens das tecnologias de informação, quem pensar que investir em tecnologia indiscriminadamente é a solução está a incorrer num erro crasso e eventualmente fatal, até porque segundo o jornal “Monde Informatique” (cit em Lardera e Quinio, 1996) não existe qualquer relação direta entre os montantes investidos nos domínios das tecnologias de informação e o desempenho das empresas, estando os seus resultados associados isso sim a custos de manutenção de novas tecnologias cada vez mais elevados (Rascão, 2001; Goo et al., 2009; Alagheband et al., 2011).

Nesta perspetiva, a tecnologia por si só remete para uma visão estratégica muito limitada, devendo a estratégia empresarial ser vista como algo muito mais abrangente, que deve incluir não só tecnologias de informação, mas também informação, comunicação e estratégia, traduzindo as suas atividades numa interligação efetiva de ações, ainda que isso exija obviamente uma avaliação financeira de impacto em termos de valor e custo-benefício – ver figura 1.

**FIGURA 1: ESTRATÉGIA, INFORMAÇÃO E ANÁLISE DE VALOR-VANTAGEM-RISCO**



Fonte: Adaptado de Lardera e Quinio, 1996; Liang e Tang, 1992

Face ao exposto pela analogia de Lardera e Quinio (1996) fica unanimemente aceite a ideia de que o desenvolvimento de estratégias deve ser visto de um ponto de vista integrado, sendo este considerado um fator de vida nos negócios modernos e uma das principais formas de alcançar objetivos estratégicos, tirando partido dos benefícios mútuos que serão obtidos por esta forma de gestão, essencialmente no incremento de vantagens competitivas (Wheelen e Hunger, 1998).

### **TECNOLOGIA: UM DOS RECURSOS NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE “*OUTSOURCING*”**

Muitas das associações que se fazem em termos da tradução dos diferentes tipos de “*Outsourcing*” são relacionadas com serviços de tecnologia de informação (focado na gestão do ambiente de tecnologias que pode ir desde uma simples infraestrutura até às mais complexas aplicações, passando pela gestão de todos os postos de trabalho, o serviço de assistência ao utilizador, redes e segurança), o que remete o tema para uma visão muito redutora ligada apenas a tecnologia. Mas “*Outsourcing*” não significa tecnologia ou sistemas tecnológicos, “*Outsourcing*” é fundamentalmente um processo estratégico (Duening e Click, 2005; Qu et al., 2011; Alagheband et al., 2011), que pode incluir ou não a tecnologia como recurso ou ferramenta técnica de suporte a fim de que sejam eliminados ou diminuídos processos burocráticos, que

envolvam perdas de tempo substanciais e que não sejam “core” no conjunto de operações que constituem a cadeia operacional e de valor das organizações (Goo et al., 2009).

Neste sentido é importante que se retenha que o “*Outsourcing*” de tecnologias de informação não é o único recurso deste sector para o desenvolvimento da sua gestão, pois este pode ser traduzido ainda no “*Outsourcing*” de processos de negócio “*Business Process Outsourcing*” centrado na gestão de processos das empresas, desde a área de contacto com clientes, passando pelos serviços financeiros ou de engenharia, até à gestão de recursos humanos e de “procurement” (Natalia e Ross, 2003; Qu et al., 2011).

Ainda assim, segundo Millar (cit in Varajão, 2001), é importante frisar que em termos mais práticos o “*Outsourcing*” pode ser traduzido em quatro tipos básicos de análise. O “*Outsourcing*” geral, que pode incorporar três componentes, nomeadamente; o seletivo (quando uma área específica é escolhida para ser transferida para uma entidade externa), o de valor acrescentado [quando determinada área de sistemas de informação (SI) é transferida para uma entidade externa que representará valor acrescentado através do aumento do nível de serviço, valor de eficiência e diminuição de custos que representará e, cooperativa (pressupondo trabalho conjunto no desenvolvimento da atividade com a entidade externa)].

Segundo o autor, temos ainda o “*Outsourcing*” transaccional, que envolve tipicamente a migração de uma plataforma tecnológica para outra. O “*Outsourcing*” de processos de negócio na qual a entidade externa é responsável pelo desempenho integral de uma função de negócio da organização cliente. E por último, o “*Outsourcing*” ligado a benefícios para o negócio, que são acordos contratuais que definem a contribuição do fornecedor para o cliente em termos de benefícios específicos para o negócio e define os pagamentos a efetuar pelo cliente com base na capacidade do fornecedor em assegurar esses benefícios (Natalia e Ross, 2003).

Ainda no enquadramento dos sistemas de informação, Nam et al., (1995) propõem um enquadramento para diferenciar os vários tipos de relacionamentos de “*Outsourcing*”, utilizando duas dimensões: a “extensão do envolvimento” e o “impacto estratégico das aplicações funcionais de SI” – Figura 2.

FIGURA 2: ENQUADRAMENTO PARA A DIFERENCIAÇÃO DE TIPOS DE “*OUTSOURCING*”

Impacto estratégico da aplicação funcional de SI

		Baixo	Elevado
Extensão do envolvimento (fornecedores)	Baixo	<p style="text-align: center;">Suporte <i>(Support)</i></p>	<p style="text-align: center;">Alinhamento <i>(Alignment)</i></p>
	Elevado	<p style="text-align: center;">Confiança <i>(Reliance)</i></p>	<p style="text-align: center;">Aliança <i>(Alliance)</i></p>

Fonte: Adaptado de Nam et al. (1995:113)

As duas dimensões propostas para a diferenciação do “*Outsourcing*” encontram-se representadas na figura 2. A dimensão do impacto estratégico está representada no eixo horizontal, e a dimensão para o grau de envolvimento do fornecedor está representada no eixo vertical.

É perceptível que a célula “suporte” corresponde aos tipos tradicionais de “*Outsourcing*”, cujo departamento interno de sistemas de informação é responsável por grande parte das operações, sendo o envolvimento

do fornecedor baixo e o impacto estratégico limitado. Logo, os montantes envolvidos são baixos. Na célula “alinhamento” já se pressupõe um âmbito mais estratégico, ainda que os valores dos contratos possam não ser significativos, pois trata-se de uma parceria mais de longo-prazo. O envolvimento na célula “confiança” está limitado a serviços não estratégicos, e considera-se fundamentalmente a transferência de serviços nesta conjuntura. Na célula “aliança”, clientes e fornecedores estão ligados intimamente para fins estratégicos, sendo desenvolvidas verdadeiras parcerias. Não sendo vulgares, são apenas possíveis de realizar entre grandes organizações.

Face ao exposto, é pertinente vincar a importância fulcral da existência de um contrato formal, bem como a importância da respetiva negociação abranger todas as situações relevantes, de que se destacam: os seus termos e condições, as penalidades por desempenho deficiente, a definição detalhada de planos de transição, a adaptação a alterações do volume ou requisitos, o calendário relativo à sua implementação, as condições de pagamento em termos de valores e prazos, as condições de rescisão do contrato, o nível qualitativo do serviço pretendido, a identificação com rigor das áreas que devem ser alvo de “*Outsourcing*”, o envolvendo de equipas técnicas, comerciais e legais, a identificação dos serviços e ativos a transferir e os beneficiários do serviço (se só a empresa que assina o contrato ou outras do grupo), a definição das regras que a propriedade intelectual gerará durante o contrato e, o estabelecimento de mecanismos de controlo e avaliação de desempenho. Ainda assim, ainda que a formalização do contrato seja crucial para a dinâmica futura entre as partes, isto não retira, de forma alguma, a importância de criação e manutenção de um relacionamento de parceria entre as partes, mas tão-somente reforça que “mais vale prevenir que remediar” (Rothery e Robertson, 1995: 225).

Desde logo, o contrato negocial deve ser conduzido num espírito positivo, assumindo da mesma forma uma “navegação” implícita em confiança, pois esta será a base de todo este mecanismo de governabilidade. De facto, contratos precisos serão o remédio futuro para o caso do desempenho não vir a corresponder às expectativas criadas, ajudando a preservar o relacionamento durante todas as fases de maior dificuldade. É por esta razão que a fase contratual é denominada o “core” do relacionamento de trabalho, e que segundo Duening e Click (2005) deve incluir sempre: espaço de trabalho, acordos sobre o nível de serviço, fixação do preço, termos do contrato, governabilidade, propriedade intelectual, interesses específicos da indústria, término do contrato, transição, força de trabalho e definição de disputa.

Em suma, tal como reproduzido por Ansoff (1977:163) “*o companheiro natural da vantagem competitiva é a sinergia da estratégia*”, devendo estas ser compatibilizadas e idealmente uma deverá ser o complemento da outra por forma a reduzir os riscos que lhes estão inerentes, sejam estes de carácter técnico ou relacional – tabela 1 – pois o importante é realçar a importância vital de um estudo detalhado deste processo para que constitua um recurso que permita à classe executiva determinar o quanto pode beneficiar com a sua inclusão, ficando clara a ideia de que esta estratégia revolucionária de mercado tende a ganhar cada vez mais espaço e que as empresas necessitam de se preparar para a revolução do “*Business Process Outsourcing*” (Qu et al., 2011; Alagheband et al., 2011).

TABELA 1: OS RISCOS DO “*OUTSOURCING*”

Riscos
<ul style="list-style-type: none"><li>• A possibilidade do subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente</li><li>• A inexperiência do pessoal do subcontratado</li><li>• Incerteza em relação à evolução do negócio</li><li>• Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional</li><li>• Redução da capacidade criativa e inovadora</li><li>• Dificuldade de comunicação e/ou geração de conflitos</li><li>• Incapacidade do subcontratado em conseguir manter a integridade e segurança da informação</li><li>• Custos ocultos (não inventariados)</li><li>• Fozzy focus (“<i>Outsourcing</i>” como fim)</li></ul>
Riscos de Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo inapropriado do subcontratado</li><li>• Diferença cultural</li><li>• Inflexibilidade nos acordos do plano de Outsourcing</li><li>• Especificações e métricas inadequadas</li><li>• Gestão inadequada</li><li>• Objetivos desalinhados</li><li>• Integração ineficiente</li></ul>

Fonte: Earl (1996), Wheelen & Hunger (1998), Cohen & Roussel (2005), Santos (1998), Duening & Click (2005), Varajão (2001), Natalia e Ross (2003), Reis (2008), Qu et al. (2011), Alagheband et al. (2011)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica assim perceptível que “*Outsourcing*” representa mudança, e que mudança encerra um risco potencial, mas sejamos realistas, praticamente todas as medidas de elevado potencial o encerram. É nesta medida que a mudança terá sempre de ser vista como uma oportunidade, devendo desde logo, trabalhar-se de forma a evitar os riscos que lhes estão inerentes. Isto requer negociação, comunicação, competência de negócio e deve acima de tudo ser caracterizada pela confiança e alinhamento de valores (Duening e Click, 2005; Goo et al., 2009; Qu et al., 2011; Alagheband et al., 2011), sem nos esquecermos de que a transição deverá ser gerida cuidadosamente através de um plano de gestão de projetos eficiente e respeitar o papel estratégico definido pelos líderes ou gestores que o conduzem, “*para que se obtenha uma aliança de sucesso com os benefícios potenciais do “Outsourcing” a compensar os custos e riscos em pelo menos 25%*” (Sá, 2005: 152).

Considera-se portanto, que as empresas devam implementar no seu contexto empresarial uma abordagem contingencial, por contraste com a abordagem de tipo “*all or nothing*”, que procura simultaneamente maximizar os pontos fortes da organização no desempenho das atividades críticas através da concentração e focalização dos recursos no seu desempenho e minimizar os pontos fracos através do recurso a subcontratados que tenham vantagens competitivas no desempenho das atividades, críticas ou não, onde a empresa padeça de aspetos desfavoráveis (Santos, 1998).

Em suma, o “*Outsourcing*” tem fundamentalmente o objetivo de apresentar as bases para o desenvolvimento de novos serviços mais eficientes quer sobre o ponto de vista tecnológico ou processual,

procurando agir como algo visionário em termos de eficiência operacional e ser visto como um meio de fornecimento de ideias de futuro que possibilitem economizar tempo e recursos que permitam às empresas que a este tipo de estratégia empresarial recorrem, focalizarem-se apenas em tarefas residuais de monitorização e controlo, o que atualmente não se verifica na maior parte das empresas a laborar em território nacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alaghehband, F.; S. Rivard; S. Wu & S. Goyette. An Assessment of the use of Transaction Cost Theory in Information Technology Outsourcing. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 20 (2), pp. 125-138.

Antonio, Nelson Santos (2006). *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Silabo, 2º Edição, Lisboa.

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

Apsiot (1998). *Formação, Tratamento e Tecnologia para uma Nova Cultura Organizacional*. Celta Editora, Oeiras.

Cashmore, Carol & Richard Lyall (1991). *Business Information, Systems And Strategies*. Prentice Hall.

Cohen, Shoshanah & Joseph Roussel (2005). *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for the Performance*. McGraw Hill, New York.

Drucker, Peter F. (1969). *The Practice of Management*. Pan Books, 2<sup>nd</sup> Printing, London.

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

Earl, Michael J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. Sloan Management Review, Spring, pp. 26-32.

Forester, Tom (1993). *Informática e Sociedade*. Edições Salamandra, Lisboa.

Goo, J., R. Kishore, H. Rao & K. Nam (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. MIS Quarterly, Vol. 33 (1), pp. 119-145.

Lardera, Simona & Bernard Quinio (1996). *Informacion et Décision Stratégique*. Masson, Paris.

Liang, Ting-Peng & Ming-Je Tang (1992). *Pardue University and University of Illinois. Data Base*, Winter.

Nam, K.; S. Rajagopalan; H. R. Rao & A. Chaudhury (1995). Dimensions of Outsourcing: A Transactions Cost Framework. *Managing Information Technology Investments with Outsourcing*, Idea Group Publishing, pp. 2-15.

Natalia, L. & J. Ross (2003). From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in IT Outsourcing. MIS Quarterly, Vol. 27 (3), pp. 331-364.

Porter, Michael E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Editora Campus, Rio de Janeiro.

Rascão, José (2001). *Análise Estratégica: Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica*. Edições Silabo, 2ª Edição, Lisboa

Qu, W.; A. Pinsonneault & W. Oh (2011). Influence of Industry Characteristics on Information Technology Outsourcing. Journal of Management Information Systems, Vol. 27 (4), pp. 99-128.

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

Rothery, Brian & Ian Robertson (1995). *The Truth about Outsourcing*. Gower Publishing, London.

Sá, Jorge A. Vasconcelos e (2005). *Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defence Strategies for Competitive Advantage*. Prentice-Hall, Great Britain.

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

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

Ward, John (1995). *Principles of Information Systems Management*. Routledge, London.

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