

# ***Outsourcing dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal***

Bruno Miguel Godinho de Oliveira  
Marques Universidade de Évora, Portugal  
bruno.marqs@gmail.com

Rui Filipe Cerqueira Quaresma  
Universidade de Évora, Portugal  
quaresma@uevora.pt

## **Resumo**

O aumento da necessidade dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação (SI/TI) tem levado as empresas a recorrerem a entidades externas que disponibilizem um conjunto de serviços, com o intuito de melhorar os seus resultados ao nível económico e/ou financeiro, tecnológico, de negócio e político. Este estudo empírico pretende caracterizar o *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas. As principais conclusões revelam que as motivações tecnológicas e as económico-financeiras são as que estimulam as PME pela opção do *outsourcing* dos SI/TI, contribuindo para uma satisfação global das empresas quando recorrem a este tipo de contratação para os diversos serviços apresentados. Foi detetado que algumas motivações, embora interessantes, não resultam num contributo positivo da opção pelo *outsourcing* dos SI/TI nas empresas.

**Palavras-Chave:** *Outsourcing*; SI, TI; PME.

## **1. Introdução**

A evolução tecnológica verificada ao longo das últimas décadas veio, em parte, contribuir para a alteração dos hábitos quotidianos das empresas, tanto em termos de processos de produção, como ao nível do envolvimento dos seus recursos humanos. Com as transformações verificadas nas estruturas, nos produtos e serviços das empresas, estas tiveram a necessidade de adaptar os seus processos produtivos à evolução tecnológica, por vezes esses mesmos processos tornam-se de um modo geral complexos, obrigando as empresas a procurar um parceiro externo (*outsourcing*) capaz de trazer a flexibilidade requerida para desenvolver as suas atividades. [Klepper e Jones 1998] e [Varajão 2001].

O *outsourcing* tem vindo a incorporar cada vez mais áreas de atuação. No início, apenas as pequenas e simples tarefas eram atribuídas a empresas externas como, por exemplo, os serviços de limpeza, a segurança, a logística, etc. Atualmente, o *outsourcing* evoluiu, dando um valor acrescentado à gestão das atividades centrais da empresa, como são o exemplo dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação (SI/TI), a área financeira e contabilística.

Considerando a importância da temática relacionada com o *outsourcing* dos SI/TI, este estudo tem como objetivo a caracterização do *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, nomeadamente quais os serviços contratados, o grau de satisfação face aos mesmos, os fatores que levaram as empresas a optar pelo *outsourcing* e também a tipologia dos contratos estabelecidos.

A opção de realizar este estudo, com o foco nas PME portuguesas, surgiu pelo facto de o tecido empresarial português ser maioritariamente constituído por este segmento. Partindo dos dados do INE [INE 2010], em 2008 existiam 349.756 PME em Portugal, classificadas de acordo com a atual definição europeia<sup>1</sup>, representando este número 99,7% das sociedades do sector não financeiro.

O atual conceito de PME, segundo a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003 [CE 2003] para as micro, pequenas e médias empresas, e que é utilizado para o presente estudo, tem por base o número de funcionários ao serviço da empresa, o volume de negócios anual ou, em alternativa, o balanço anual para cada uma das categorias de empresa. Assim as médias empresas surgem com um número de efetivos inferior a 250, um volume de negócios inferior ou igual a 50M€ ou um balanço total anual inferior ou igual a 43M€. As pequenas empresas surgem com um número de efetivos inferior a 50 colaboradores, um volume de negócios anual ou um balanço total anual inferior ou igual a 10M€ e por fim as micro empresas surgem com um número de efetivos inferior a 10 colaboradores, um volume de negócios anual ou um balanço total anual inferior ou igual a 2M€.

A recolha dos dados foi efetuada através de um questionário, elaborado para o efeito e que foi “distribuído” via correio eletrónico pelas PME, entre o dia 6 de julho e o dia 6 de outubro de 2011.

---

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>

## 2. Revisão da Literatura

Atualmente, com a globalização dos mercados, as empresas são forçadas a atribuir determinadas funções a terceiros por variadas razões, sejam elas: a focalização no seu *core business*, dando-lhes, assim, a vantagem competitiva, ou a redução da organização, tornando-a menos hierárquica (*downsizing*), permitindo, deste modo, motivar os colaboradores que enaltecem a empresa. O *outsourcing* pode ser definido como um processo de contratação parcial ou total a terceiros (fornecedores), transferindo a execução de um conjunto de serviços e/ou produtos que até então poderiam ser realizados internamente. Muitas funções empresariais são candidatas ao *outsourcing*, incluindo os SI/TI [Klepper e Jones 2008].

Um estudo efetuado por [Gilley e Rasheed 2000] conclui que o *outsourcing* pode não ser apenas uma simples procura de serviços considerados menos estratégicos para a empresa, o *outsourcing* vai mais além e, em muitos casos, tem uma natureza estratégica e ocorre quando as empresas adquirem as atividades que são consideradas importantes para o sucesso a longo prazo. Esta relação deve ser duradoura, dando a ambas as partes, cliente e fornecedor, uma relação de partilha de responsabilidades, sendo a empresa cliente a considerar o que constitui para si uma atividade central ou periférica na estratégia a seguir. No mesmo estudo, é referido que as empresas, independentemente da sua dimensão, recorrem cada vez mais ao *outsourcing* para se manterem no mercado de forma competitiva.

[Loh e Venkatraman 1991] definem o *outsourcing* como uma envolvimento na utilização significativa de recursos - tecnológicos e/ou humanos - externos à empresa, na gestão da infraestrutura dos SI/TI. O *outsourcing* pode ser considerado como uma contribuição significativa por fornecedores externos do desenvolvimento físico e/ou de recursos humanos associados aos componentes de um todo ou específicos da infraestrutura dos SI/TI na empresa cliente [Loh e Venkatraman 1992].

Para [Earl 1996], o aparecimento do *outsourcing* no domínio dos SI/TI veio ajudar os gestores das empresas a concentrarem-se naquilo que realmente as distingue da concorrência e deixarem os serviços dos SI/TI para quem tem responsabilidade e competências na área, levando, assim, à subcontratação destes serviços.

Dois fenómenos deram um impulso ao *outsourcing* dos SI/TI nas empresas: um foi a necessidade de concentrar todas as energias e sinergias organizacionais naquilo que a empresa sabe fazer face à concorrência; e o outro foi a necessidade de redução e/ou controlo dos custos nesta área, bem como o acesso aos talentos mundiais (*know-how*), com vista a conferir às empresas vantagem competitiva [Maculve e Rodrigues 2002].

[Ramírez et al. 2007] realizaram um estudo junto das grandes empresas espanholas onde são identificadas as atividades dos SI/TI mais atribuídas a terceiros através do processo de *outsourcing*, como são exemplo, a manutenção de *hardware* e *software*, a instalação de sistemas, a programação, os serviços de redes, a análise de aplicações, as soluções *e-business*, a operação de sistemas, o apoio a utilizadores e entretenimento.

Alguns autores afirmam que existe um conjunto de vantagens para a empresa quando esta recorre ao *outsourcing* dos seus SI/TI, e que podem ser justificadas por várias razões, estando divididas em quatro categorias: As económico-financeiras – onde a empresa pode reduzir e melhorar o controlo dos seus custos ou mesmo ajustar os custos ao seu nível de atividade. As motivações de negócio – a empresa pode dedicar mais atenção às suas competências nucleares (*core-business*), iniciar mais rapidamente uma atividade ou mesmo facilitar a reestruturação empresarial. As motivações tecnológicas – onde a empresa pode aceder a competências técnicas escassas, ter acesso a tecnologia de ponta, reduzir o risco e a incerteza tecnológica ou até melhorar a qualidade do serviço prestados e por fim temos as motivações políticas – onde se pode, por exemplo, justificar a aquisição de novos recursos, imitar os rivais (efeito de seguidismo) ou mesmo eliminar uma área funcional da empresa causadora de problemas. [Klepper e Jones 1998], [Oliveira 2002], [Varajão 2001].

Contudo a empresa, e apesar dos benefícios associados ao *outsourcing* serem de um modo geral atrativos, deve ter presente no ato de decisão, que o mesmo pode trazer alguns riscos que devem ser considerados. A compreensão destes riscos pode ser um ótimo auxílio na construção de mecanismos para superar os mesmos. Podemos dividir em quatro categorias os riscos ou ameaças numa contratação em regime de *outsourcing*: as sociais e culturais – que podem ocorrer de uma resistência interna ou mesmo de barreiras culturais e interface com o cliente; as de negócio – que podem ocorrer da perda de controlo e flexibilidade de negócio, da confidencialidade da informação ou mesmo da perda de capital intelectual; as financeiras – que surgem dos custos associados ao ciclo de vida do contrato ou dos custos não esperados (custos ocultos: o custo na procura de fornecedores e contratação; o custo na transição para um novo fornecedor; o custo na gestão ou o custo de transição após o término do contrato) e por fim dos riscos e ameaças tecnológicas – que ocorrem da perda de controlo dos dados, da qualidade de serviço ou da falta de resposta às necessidades / flexibilidade. [Barthélemy 2001], [Lacity e Hirschheim 1993], [Varajão 2001], [Ramírez et al. 2006], [Earl 1996].

### 3. Metodologia

No presente estudo utilizou-se uma amostra não probabilística, sendo a amostragem definida por seleção racional. O método utilizado de recolha dos dados foi o questionário *online*, que esteve ativo durante um período definido previamente, sendo os dados recolhidos alvo de um processo de tratamento e análise quantitativa.

Assim, para o presente estudo, a população alvo é o universo das PME portuguesas e para delinear a amostra foram realizados questionários *online* às mil melhores PME que constam na edição nº 320 da revista Exame [Exame 2010], no dossiê especial “As Melhores PME”.

O questionário apresenta dez grupos de questões, iniciando com uma questão de filtro, ter ou não os SI/TI em *outsourcing*, seguindo-se depois diversas questões sobre a descrição e satisfação dos serviços contratados, as motivações, os tipos, e entrando mais em pormenor, foi solicitada também a caracterização dos contratos, uma questão de resposta aberta não obrigatória que possibilitou aos inquiridos exporem os seus comentários, e por fim a caracterização da empresa e do respondente.

O contacto com as empresas foi realizado através do envio de uma mensagem de correio-electrónico, onde constavam diversos elementos, nomeadamente: o objetivo geral do estudo; a garantia de confidencialidade; a caracterização da amostra; o *link web* de acesso à realização do questionário *online*.

### 4. Análise dos resultados

Foram enviadas 984 mensagens, o que corresponde a 98,4% do total inicialmente previsto, ficando por enviar 16 mensagens (1,6%), pelas seguintes razões: a empresa não tem *e-mail*; ninguém da empresa atendeu o telefone; a empresa é inexistente; não se conseguiu nenhum contacto telefónico nem *e-mail* ou porque a empresa não estava disponível para colaborar no estudo e outra não podia fornecer dados pois pertence a um grupo empresarial, utilizando os SI/TI desse mesmo grupo. De salientar que seis questionários vieram devolvidos, por fatores relacionados com as caixas de correio “cheias” ou domínios inexistentes. Com o objetivo de aumentar o número de respostas ao questionário, foi feito um segundo envio do *e-mail* a solicitar a colaboração no estudo.

#### 4.1. Caracterização da amostra

Registou-se um total de noventa e cinco respostas válidas, com cinquenta e uma empresas a afirmarem ter *outsourcing* dos seus SI/TI enquanto quarenta e quatro afirmaram não ter.

Em relação às empresas que referiram ter pelo menos um serviço em regime de *outsourcing* (51), podemos observar, no Quadro 1, que a sua maioria se situa nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo – 88,2%, e as restantes quatro regiões (Açores, Alentejo, Algarve e Madeira) somam 11,8%. Relativamente ao ramo de atividade, observamos que quatro atividades detêm mais de metade das respostas dos inquiridos: o comércio – 19,6%, a construção – 13,7%, a distribuição alimentar – 11,8% e os Serviços – 9,8%. Os restantes onze ramos de atividade somam, em conjunto, 45,1%.

|  |                              | Nº        | %           |
|--|------------------------------|-----------|-------------|
| <i>Outsourcing</i> dos SI/TI             | <b>Sim</b>                   | <b>51</b> | <b>53,7</b> |
|  | Não                          | 44        | 46,3        |
| Zona Geográfica                          | <b>Norte</b>                 | <b>20</b> | <b>39,2</b> |
|  | Centro                       | 7         | 13,7        |
|  | Lisboa e Vale do Tejo        | 18        | 35,3        |
|  | Outras                       | 6         | 11,8        |
| Ramo de atividade                        | <b>Comércio</b>              | <b>10</b> | <b>19,6</b> |
|  | Construção                   | 7         | 13,7        |
|  | Distribuição Alimentar       | 6         | 11,8        |
|  | Serviços                     | 5         | 9,8         |
|  | Outros                       | 23        | 45,1        |
| Dimensão                                 | <b>Médias</b>                | <b>32</b> | <b>62,7</b> |
|  | Pequenas                     | 17        | 33,3        |
|  | Micro                        | 2         | 3,9         |
| Habilitações literárias dos respondentes | Mestrado/Doutoramento        | 11        | 21,6        |
|  | <b>Bacharel/Licenciatura</b> | <b>32</b> | <b>62,7</b> |
|  | Curso Tecnológico            | 5         | 9,8         |
|  | E. Secundário                | 3         | 5,9         |
| Cargo hierárquico dos respondentes       | Direção                      | 16        | 31,4        |
|  | <b>Associado às TI</b>       | <b>23</b> | <b>45,1</b> |
|  | Administrativos/outros       | 12        | 23,5        |

Quadro 1 - Caracterização da amostra

De acordo com a dimensão das PME, em função do número de colaboradores, podemos observar que a maioria das empresas respondentes são médias empresas com 62,7%, seguindo-se as pequenas com 33,3% e, por fim, as microempresas com 3,9%.

Este resultado torna-se, de certo modo, um reflexo da base da amostra, não existindo um desvio significativo relativamente ao universo das 1000 PME. Contudo deve-se frisar que o

Norte e Centro obtiveram um valor percentual mais elevado face à amostra inicial (Norte: 33,5%; Lisboa e Vale do Tejo: 36,8% e Centro: 22,7%). Pode-se também observar, relativamente à dimensão, que as médias empresas obtiveram um valor um pouco mais elevado (56,1% no Universo) em contraste com as microempresas que obtiveram um valor percentual inferior face ao Universo (9,8%); em relação às pequenas empresas a diferença não é relevante, pois é inferior a um ponto percentual (34,1% no Universo).

Os resultados obtidos relativos às habilitações literárias dos inquiridos, indicam que 62,7% têm curso superior e 21,6% têm cursos pós-graduados, existindo, também, alguns com cursos de especialização tecnológica, 9,8%, e ensino secundário com 5,9%. Em relação ao cargo hierárquico dos inquiridos, verificou-se que em grande parte surgem com cargos associados às TI (45,1%), seguem-se os cargos de direção, como a gerência da empresa ou direção financeira, com 31,4% e por fim surgem os cargos administrativos ou outras áreas funcionais da empresa com 23,5%.

#### **4.2. Nível de serviço contratado**

A recolha dos dados, através do questionário, permitiu concluir que, de uma forma geral, existem diversos serviços dos SI/TI fornecidos em regime de *outsourcing* para as PME em Portugal, num total de catorze. Para este grupo de questões os inquiridos tinham três opções de escolha: “inexistente” para o caso de a empresa não possuir o serviço em regime de *outsourcing*, “parcial” para identificação dos serviços que são executados em partilha com a empresa externa e por fim “total”, para os serviços atribuídos na exclusividade à empresa contratada (externa), conforme exposto no Quadro 2.

Em relação ao nível dos serviços dos SI/TI existentes nas empresas inquiridas, em regime de *outsourcing*, podemos observar que o *software* de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.) e a gestão de redes e infraestruturas são os serviços com maior percentagem em regime de contratação total, com 45,1% e 41,2% respetivamente. Com percentagem elevada mas em regime de contratação parcial temos: a gestão e instalação de *hardware*, a gestão e instalação de *software*, a programação e desenvolvimento de software, a formação em TI, a gestão de base de dados e a gestão e controlo das telecomunicações. De salientar que o *software* de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.) também obteve uma percentagem elevada neste regime de contratação, com 43,1%.

Com um valor percentual elevado de inexistência de contratação temos o *outsourcing* de impressões (Fotocópias e/ou impressões), estando este com uma média de 66,7%. Devemos também realçar que o *help desk* / Serviço técnico ao utilizador final e a gestão de correio eletrónico (*e-mail*), registaram também uma elevada percentagem, com 43,1% cada, de inexistência deste tipo de serviços em regime de *outsourcing*.

| Serviços   |    | Inexistente | Parcial     | Total       |
|--|----|-------------|-------------|-------------|
| 2.1. <i>Software</i> de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)   | Nº | 6           | 22          | <b>23</b>   |
|  | %  | 11,8        | 43,1        | <b>45,1</b> |
| 2.2. Gestão e instalação de <i>hardware</i>                              | Nº | 10          | <b>25</b>   | 16          |
|  | %  | 19,6        | <b>49,0</b> | 31,4        |
| 2.3. Gestão e instalação de <i>software</i>                              | Nº | 10          | <b>22</b>   | 19          |
|  | %  | 19,6        | <b>43,1</b> | 37,3        |
| 2.4. Gestão de redes e infraestruturas                                   | Nº | 12          | 18          | <b>21</b>   |
|  | %  | 23,5        | 35,3        | <b>41,2</b> |
| 2.5. <i>Help Desk</i> / Serviço técnico ao utilizador final              | Nº | <b>22</b>   | 12          | 17          |
|  | %  | <b>43,1</b> | 23,5        | 33,3        |
| 2.6. Programação e desenvolvimento de <i>software</i>                    | Nº | 11          | <b>23</b>   | 17          |
|  | %  | 21,6        | <b>45,1</b> | 33,3        |
| 2.7. Segurança Informática   | Nº | 12          | 19          | <b>20</b>   |
|  | %  | 23,5        | 37,3        | <b>39,2</b> |
| 2.8. Formação em TI  | Nº | 21          | <b>23</b>   | 7           |
|  | %  | 41,2        | <b>45,1</b> | 13,7        |
| 2.9. Gestão de Base de Dados   | Nº | 16          | <b>24</b>   | 11          |
|  | %  | 31,4        | <b>47,1</b> | 21,6        |
| 2.10. Soluções <i>Web</i> (Intranet; extranet; portais web e alojamento) | Nº | 17          | 16          | <b>18</b>   |
|  | %  | 33,3        | 31,4        | <b>35,3</b> |
| 2.11. Gestão e controlo das telecomunicações                             | Nº | 21          | <b>23</b>   | 7           |
|  | %  | 41,2        | <b>45,1</b> | 13,7        |
| 2.12. Gestão de Correio eletrónico ( <i>e-mail</i> )                     | Nº | <b>22</b>   | 18          | 11          |
|  | %  | <b>43,1</b> | 35,3        | 21,6        |
| 2.13. <i>Outsourcing</i> de impressões (Fotocópias e/ou impressões)      | Nº | <b>34</b>   | 9           | 8           |
|  | %  | <b>66,7</b> | 17,6        | 15,7        |
| 2.14. Outro  | Nº | <b>49</b>   | 2           | 0           |
|  | %  | <b>96,1</b> | 3,9         | 0,0         |

Quadro 2 – Serviços e nível de *outsourcing* existentes na empresa



Se considerarmos a soma do regime parcial com o total, podemos observar valores mais interessantes tais como sendo o *software* de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.) como o serviço mais procurado ao nível do *outsourcing*, com 88,2% dos inquiridos, seguindo-se a gestão e instalação de *hardware* e *software* com 80,4%. Ainda com valores acima dos 50% temos: a programação e desenvolvimento de *software* com 78,4%, a gestão de redes e infraestruturas e a segurança informática, ambas com 76,5%, a gestão de base de dados com 68,7%, as soluções *Web* (intranet; extranet; portais web e alojamento) com 66,7%, a gestão e controlo das telecomunicações e a formação em TI, ambos com 58,8%, a gestão de correio eletrónico (*e-mail*) e o *help desk* / Serviço técnico ao utilizador final com 56,9% e 56,8% respetivamente. Apenas uma das empresas apresentou um serviço que não constava na listagem inicial – o Electronic Data Interchange (EDI) e outra não descreveu o serviço.

#### **4.3. O grau de satisfação dos serviços contratados**

O grau de satisfação dos inquiridos face aos serviços dos SI/TI contratados em regime de *outsourcing*, ver quadro 3, foi analisado com um conjunto de questões classificadas segundo uma escala de Likert com a opção de “muito mau”, “mau”, “razoável”, “bom” e “muito bom”.

Nos dados obtidos, podemos observar que existem nove serviços com uma classificação de “Bom”, existindo quatro em que o resultado foi “Razoável”. Os “outros serviços” obtiveram apenas duas respostas, uma “Razoável”, e outra de “Bom”.

Podemos observar que apenas dois serviços [*Software* de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.) e *Help Desk* / Serviço técnico ao utilizador final] obtiveram conjuntamente a classificação de mau e muito mau. É de salientar também que todos os serviços que apresentam um nível de satisfação “Razoável”, também obtiveram classificações “Mau”.

Pelas respostas obtidas, de um modo geral as empresas estão satisfeitas com o serviço que é prestado em regime de *outsourcing*, havendo mesmo alguns casos em que a satisfação é mesmo elevada (muito bom).

| Serviço  |    | Muito mau | Mau  | Razoável | Bom   | Muito bom |
|--|----|-----------|------|----------|-------|-----------|
| 3.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)          | Nº | 1         | 2    | 19       | 20    | 3         |
|  | %  | 2,2       | 4,4  | 42,2     | 44,4  | 6,7       |
| 3.2. Gestão e instalação de <i>hardware</i>                              | Nº | 0         | 0    | 8        | 31    | 2         |
|  | %  | 0,00      | 0,00 | 19,5     | 75,6  | 4,9       |
| 3.3. Gestão e instalação de <i>software</i>                              | Nº | 0         | 1    | 13       | 24    | 3         |
|  | %  | 0,00      | 2,4  | 31,7     | 58,5  | 7,3       |
| 3.4. Gestão de redes e infraestruturas                                   | Nº | 0         | 0    | 12       | 24    | 3         |
|  | %  | 0,00      | 0,00 | 30,8     | 61,5  | 7,7       |
| 3.5. <i>Help Desk</i> / Serviço técnico ao utilizador final              | Nº | 1         | 2    | 9        | 15    | 2         |
|  | %  | 3,4       | 6,9  | 31,0     | 51,7  | 6,9       |
| 3.6. Programação e desenvolvimento de <i>software</i>                    | Nº | 0         | 2    | 18       | 15    | 5         |
|  | %  | 0,00      | 5,0  | 45,0     | 37,5  | 12,5      |
| 3.7. Segurança informática   | Nº | 0         | 1    | 14       | 22    | 2         |
|  | %  | 0,00      | 2,6  | 35,9     | 56,4  | 5,1       |
| 3.8. Formação em TI  | Nº | 0         | 2    | 17       | 10    | 1         |
|  | %  | 0,00      | 6,7  | 56,7     | 33,3  | 3,3       |
| 3.9. Gestão de Base de Dados   | Nº | 0         | 0    | 13       | 18    | 4         |
|  | %  | 0,00      | 0,00 | 37,1     | 51,4  | 11,4      |
| 3.10. Soluções <i>Web</i> (Intranet; extranet; portais web e alojamento) | Nº | 0         | 2    | 18       | 13    | 1         |
|  | %  | 0,00      | 5,9  | 52,9     | 38,2  | 2,9       |
| 3.11. Gestão e controlo das telecomunicações                             | Nº | 0         | 2    | 14       | 13    | 1         |
|  | %  | 0,00      | 6,7  | 46,7     | 43,3  | 3,3       |
| 3.12. Gestão de correio eletrónico (e-mail)                              | Nº | 0         | 0    | 12       | 13    | 4         |
|  | %  | 0,00      | 0,00 | 41,4     | 44,8  | 13,8      |
| 3.13. <i>Outsourcing</i> de impressões (Fotocópias e/ou impressões)      | Nº | 0         | 1    | 5        | 9     | 2         |
|  | %  | 0,00      | 5,9  | 29,4     | 52,9  | 11,8      |
| 3.14. Outros Serviços  | Nº | 0         | 0    | 1        | 1     | 0         |
|  | %  | 0,00      | 0,00 | 50,00    | 50,00 | 0,00      |

Quadro 3 – Satisfação relativamente aos serviços em *outsourcing*

#### 4.4. A motivação pelo *outsourcing*

São diversos os motivos que levam as empresas a optar pelo *outsourcing* dos SI/TI; para facilitar a sua compreensão, os motivos foram agrupados, como se pode observar nos quadros seguintes, em categorias: económico-financeiros, de negócio, tecnológicas e políticas.

| Motivos                 |  | Não             | Não sei    | Sim        |
|-------------------------|--|-----------------|------------|------------|
| Económico-financeiros   | 4.1. Reduzir custos                            | Nº 13<br>% 25,5 | 3<br>5,9   | 35<br>68,6 |
|                         | 4.2. Melhorar o controlo de custos             | Nº 12<br>% 23,5 | 1<br>2,0   | 38<br>74,5 |
|                         | 4.3. Ajustar os custos ao nível da atividade   | Nº 17<br>% 33,3 | 4<br>7,8   | 30<br>58,8 |
|                         | 4.4. Evitar investimentos avultados            | Nº 18<br>% 35,3 | 3<br>5,9   | 30<br>58,8 |
|                         | 4.5. Obter fundos através da venda de ativos   | Nº 39<br>% 76,5 | 10<br>19,6 | 2<br>3,9   |
|                         | 4.11. Aceder a novas tecnologias               | Nº 9<br>% 17,6  | 1<br>2,0   | 41<br>80,4 |
|                         | 4.12. Diminuir o risco e incerteza tecnológica | Nº 9<br>% 17,6  | 2<br>3,9   | 40<br>78,4 |
|                         | 4.13. Melhorar a qualidade do serviço prestado | Nº 6<br>% 11,8  | 1<br>2,0   | 44<br>86,3 |
|                         |  |                 |            |            |
|                         |  |                 |            |            |
| Motivações tecnológicas |  |                 |            |            |
|                         |  |                 |            |            |
|                         |  |                 |            |            |

Quadro 4 – Motivos económico-financeiros e tecnológicos para recurso ao *outsourcing*

No Quadro 4 estão os resultados relativos às motivações económico-financeiras e tecnológicas. Podemos observar que estes dois grupos reúnem os motivos mais significativos para o recurso ao *outsourcing* dos SI/TI. Em primeiro lugar aparecem as motivações tecnológicas, com todos os serviços com uma percentagem acima dos 78%, sendo que o aumento na qualidade do serviço prestado surge com percentagem mais elevada, com 86,3%. Seguem-se as motivações económico-financeiras, onde podemos observar que a melhoria do controlo de custos surge como o motivo com maior percentagem de respostas dos inquiridos, com 74,5%. A obtenção de fundos através da venda de ativos não foi para 76,5% uma motivação pela opção do *outsourcing*. Este resultado pode decorrer da própria dimensão das PME.

No Quadro 5 podemos observar que as motivações de negócio e políticas não foram, na sua maioria, uma motivação principal na adoção do *outsourcing* dos SI/TI. Assim, nas motivações políticas apenas o motivo da eliminação de uma área causadora de problemas é referido por 49% dos respondentes como a razão para a opção pelo *outsourcing* dos SI/TI.

Relativamente às motivações de negócio, observamos que 84,3% das PME afirmam que o recurso ao *outsourcing* surgiu pelo motivo de as ajudar a concentrar na sua atividade principal, estando apenas este ponto de acordo com o descrito por [Oliveira 2002] e [Klepper e Jones 1998]; todos os outros motivos revelaram ser pouco significativos para que as empresas optem pelo *outsourcing*.

| Motivos               |  | Não             | Não sei   | Sim        |
|-----------------------|--|-----------------|-----------|------------|
| Motivações de negócio | 4.6. Concentrar a atenção na sua atividade principal           | Nº 7<br>% 13,7  | 1<br>2,0  | 43<br>84,3 |
|                       | 4.7. Facilitar uma fusão e/ou aquisição                        | Nº 38<br>% 74,5 | 7<br>13,7 | 6<br>11,8  |
|                       | 4.8. Iniciar de forma mais rápida a atividade                  | Nº 27<br>% 52,9 | 5<br>9,8  | 19<br>37,3 |
|                       | 4.9. Facilitar a redução do número de empregados               | Nº 33<br>% 64,7 | 6<br>11,8 | 12<br>23,5 |
|                       | 4.10. Facilitar a reestruturação organizacional                | Nº 24<br>% 47,1 | 4<br>7,8  | 23<br>45,1 |
|                       |  |                 |           |            |
| Motivações políticas  | 4.14. Obter credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores | Nº 30<br>% 58,8 | 5<br>9,8  | 16<br>31,4 |
|                       | 4.15. Imitar empresas “rivais”                                 | Nº 44<br>% 86,3 | 4<br>7,8  | 3<br>5,9   |
|                       | 4.16. Eliminar área causadora de problemas                     | Nº 21<br>% 41,2 | 5<br>9,8  | 25<br>49,0 |
|                       |  |                 |           |            |

Quadro 5 – Motivos de negócio e políticos para recurso ao *outsourcing*

#### 4.5. O contributo do *outsourcing* para as PME

Relativamente ao nível de resultados alcançados nas empresas inquiridas pela decisão da adoção do *outsourcing* dos SI/TI, verificamos que de um modo geral estes vão de encontro ao que as empresas pretendiam inicialmente com a opção de contratar a empresas externas os serviços dos SI/TI. Como podemos observar pelos dados do Quadro 6, nas motivações económico-financeiras e tecnológicas o contributo traduz a opção inicialmente tomada, isto é, grande parte dos inquiridos concordam que o contributo de cada um dos serviços proporcionou uma mais-valia na opção tomada.

No plano económico-financeiro, observamos que o *outsourcing* ajudou em parte na melhoria no controlo de custos dos SI/TI para 56,9% dos inquiridos.

No que se refere às motivações tecnológicas, verificamos que a diminuição do risco e da incerteza tecnológica surge como o contributo mais importante, 54,9% entre os respondentes, ficando a seguir o acesso a novas competências/tecnologias com 52,9%.

| Contributo              |   |    | Discordo totalmente | Discordo parte | Nem concordo nem discordo | Concordo em | Concordo totalmente |
|-------------------------|---|----|---------------------|----------------|---------------------------|-------------|---------------------|
| Económico Financeiros   | 5.1. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI permitiu à empresa reduzir custos                                     | Nº | 0                   | 8              | 12                        | <b>24</b>   | 7                   |
|                         |   | %  | 0,0                 | 15,7           | 23,5                      | <b>47,1</b> | 13,7                |
|                         | 5.2. A empresa conseguiu uma melhoria no controlo de custos   | Nº | 2                   | 5              | 10                        | <b>29</b>   | 5                   |
|                         |   | %  | 3,9                 | 9,8            | 19,6                      | <b>56,9</b> | 9,8                 |
|                         | 5.3. Permitiu ajustar os custos ao nível da atividade, evitando investimentos avultados                   | Nº | 2                   | 3              | 14                        | <b>26</b>   | 6                   |
|                         |   | %  | 3,9                 | 5,9            | 27,5                      | <b>51,0</b> | 11,8                |
| Motivações tecnológicas | 5.5. Através do <i>outsourcing</i> dos SI/TI, a empresa conseguiu obter fundos através da venda de ativos | Nº | <b>29</b>           | 1              | 18                        | 3           | 0                   |
|                         |   | %  | <b>56,9</b>         | 2,0            | 35,3                      | 5,9         | 0,0                 |
|                         | 5.9. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI permitiu aceder a novas competências/tecnologias                      | Nº | 3                   | 0              | 6                         | <b>27</b>   | 15                  |
|                         |   | %  | 5,9                 | 0,0            | 11,8                      | <b>52,9</b> | 29,4                |
|                         | 5.10. A empresa conseguiu diminuir o risco e a incerteza tecnológica                                      | Nº | 4                   | 2              | 8                         | <b>28</b>   | 9                   |
|                         |   | %  | 7,8                 | 3,9            | 15,7                      | <b>54,9</b> | 17,6                |
|                         | 5.11. Existiu um ganho na qualidade do serviço prestado aos seus clientes                                 | Nº | 3                   | 1              | 12                        | <b>25</b>   | 10                  |
|                         |   | %  | 5,9                 | 2,0            | 23,5                      | <b>49,0</b> | 19,6                |

Quadro 6 – Resultado do nível alcançado nos contributos económico-financeiros e tecnológicos

Se observarmos as motivações de negócio e políticas (ver Quadro 7), podemos verificar que o contributo com maior percentagem de concordância em parte, foi o ter existido uma concentração maior na atividade principal da empresa, originando ganhos de produtividade, com 41,2 %. Este resultado confirma o que foi descrito por [Varajão 2001], que referiu que as empresas pretendem transferir as suas atividades ditas secundárias para terceiros e deste modo permitir a concentração na sua atividade principal entre outros fatores. E o contributo com maior percentagem de discordância foi a existência de uma fusão e/ou aquisição de uma empresa para iniciar de forma mais rápida uma atividade, com 52,9%.

Relativamente ao grupo das motivações políticas, verificamos que a eliminação de uma área causadora de problemas, considerando a soma dos respondentes que indicaram concordo em parte e concordo totalmente, foi o contributo com maior impacto para as empresas.

| Contributo            |  |    | Discordo totalmente | Discordo em | Nem concordo nem discordo | Concordo em | Concordo totalmente |
|-----------------------|--|----|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|
| Motivações de negócio | 5.6. Passou a existir uma concentração maior na atividade principal da empresa, originando ganhos de produtividade | Nº | 1                   | 7           | 9                         | <b>21</b>   | 13                  |
|                       |  | %  | 2,0                 | 13,7        | 17,6                      | <b>41,2</b> | 25,5                |
|                       | 5.7. Existiu uma fusão e/ou aquisição de uma empresa, e deste modo iniciou-se de forma mais rápida a atividade     | Nº | <b>27</b>           | 0           | 14                        | 7           | 3                   |
|                       |  | %  | <b>52,9</b>         | 0,0         | 27,5                      | 13,7        | 5,9                 |
|                       | 5.8. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI facilitou a reestruturação organizacional                                      | Nº | 12                  | 3           | 15                        | <b>16</b>   | 5                   |
|                       |  | %  | 23,5                | 5,9         | 29,4                      | <b>31,4</b> | 9,8                 |
| Motivações políticas  | 5.12. A empresa obteve credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores  | Nº | 10                  | 0           | <b>19</b>                 | 16          | 6                   |
|                       |  | %  | 19,6                | 0,0         | <b>37,3</b>               | 31,4        | 11,8                |
|                       | 5.13. A empresa conseguiu imitar as suas empresas “rivals”   | Nº | 21                  | 2           | <b>23</b>                 | 4           | 1                   |
|                       |  | %  | 41,2                | 3,9         | <b>45,1</b>               | 7,8%        | 2,0                 |
|                       | 5.14. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI permitiu eliminar uma área causadora de problemas                             | Nº | 13                  | 3           | 10                        | <b>17</b>   | 8                   |
|                       |  | %  | 25,5                | 5,9         | 19,6                      | <b>33,3</b> | 15,7                |

Quadro 7 – Resultado do nível alcançado nos contributos de negócio e políticos

#### 4.6. A localização dos fornecedores

A grande maioria dos inquiridos (98%), respondeu que o fornecedor de serviços dos seus SI/TI localiza-se no país onde se situa a sede da empresa onde trabalha. Este resultado pode ser uma consequência da dimensão dos projetos e da própria estrutura das PME portuguesas. Apenas existiu uma resposta com a indicação de que o seu fornecedor está localizado num país fora da europa (*Offshore outsourcing*).

É de salientar que 62,7% das empresas têm mais que um fornecedor dos SI/TI (*multi-sourcing*), o que corrobora a ideia de que ao aderir a diversos fornecedores, é possível, por parte das organizações, reduzir o risco de dependência de fornecedores [Earl 1996].

#### 4.7. Caracterização dos contratos

Relativamente à gestão dos contratos *de outsourcing*, ver Quadro 8, podemos apurar que das empresas inquiridas que têm um gestor próprio pelos contratos de *outsourcing* dos SI/TI (70,6%), na sua maioria (52,8%) estão ligados à área dos SI/TI como diretores ou responsáveis de informática, os restantes estão ligados à direção ou área financeira da empresa ou a diversas áreas funcionais da empresa.

Relativamente à duração dos contratos (em anos), podemos observar que 41,3% dos contratos têm uma duração entre um a cinco anos, seguindo-se os contratos até um ano, com 32,6%.

No que diz respeito ao grau de satisfação quanto à opção tomada pela escolha do *outsourcing* dos SI/TI nas PME, notamos que 39,2% estão satisfeitos e 39,2% estão mesmo muito satisfeitos, ou mesmo 9,8% se encontram no patamar de totalmente satisfeitos, o que significa que estamos perante um cenário satisfatório face ao *outsourcing*. Apenas 11,8% afirma estarem pouco satisfeitos com a opção pelo *outsourcing*.

|  |                         | Nº        | %           |
|--|-------------------------|-----------|-------------|
| <b>Responsável pelos contratos</b>                         | <b>Sim</b>              | <b>36</b> | <b>70,6</b> |
|  | Não                     | 15        | 29,4        |
| <b>Caracterização do responsável pelos contratos</b>       | <b>Ligado aos SI/TI</b> | <b>19</b> | <b>52,8</b> |
|  | Outras áreas funcionais | 17        | 47,2        |
| <b>Duração dos contratos</b>                               | Sem contrato            | 6         | 13,0        |
|  | Até 1 ano               | 15        | 32,7        |
|  | Entre 1 a 5 anos        | <b>19</b> | <b>41,3</b> |
|  | Mais de 5 anos          | 6         | 13,0        |
| <b>Grau de satisfação da opção pelo <i>outsourcing</i></b> | Pouco satisfeito        | 6         | 11,8        |
|  | <b>Satisfeito</b>       | <b>20</b> | <b>39,2</b> |
|  | <b>Muito satisfeito</b> | <b>20</b> | <b>39,2</b> |
|  | Totalmente satisfeito   | 5         | 9,8         |

Quadro 8 - Aspetos gerais dos contratos de *outsourcing*

Estes resultados estão de acordo com as respostas dadas nos grupos de questões anteriores (grau de satisfação dos serviços atribuídos; os motivos e os níveis de resultados alcançados), onde podemos observar, que de um modo geral, existe um nível de satisfação geral pela tomada de decisão das PME pelo *outsourcing*.

## 5. Conclusões do estudo

Para responder ao objetivo principal do presente estudo foram considerados um conjunto de objetivos específicos, descrevendo no fundo um conjunto de etapas com o intuito de concretizar esse mesmo objetivo. Com base nos dados rececionados através dos questionários e avaliadas todas as repostas válidas, podemos destacar alguns pontos abaixo indicados.

Considerando a reduzida percentagem de respostas completas (válidas) obtidas, não podemos tirar conclusões possíveis de serem extrapoladas para o universo das PME portuguesas. Contudo, existem elementos que nos podem dar uma perceção real desse mesmo universo, pois espelham as realidades de outros estudos.

Verificou-se uma abrangência muito grande a nível dos serviços apresentados, o que faz com que tanto os fornecedores desses serviços como as PME se envolvam em diferentes áreas de atuação nos seus SI/TI. Com exceção do *outsourcing* de impressões, todos os outros serviços são, de um modo geral, atribuídos na sua maioria em regime parcial ou total de *outsourcing*.

Para o nível de serviços apresentados podemos concluir que na sua maioria têm um grau de satisfação “bom” e em alguns casos “razoável”. Deve-se também apontar que apenas duas empresas afirmaram que não estavam satisfeitas com o serviço apresentado (*software* de gestão – ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc) e *Hep Desk* / Serviço técnico ao utilizador final).

Em relação às motivações que justificam o recurso ao *outsourcing*, podemos concluir que a tecnológica é a grande impulsionadora, seguindo-se a económico-financeira, o que vai de encontro ao referido por [Ramírez et al. 2008] ou por [Gilley e Rasheed 2000], que afirmam que as empresas recorrem cada vez mais ao *outsourcing* para acederem a novas tecnologias e/ou melhorarem a qualidade dos serviços prestados, e deste modo manterem-se no mercado de forma competitiva e diferenciada das outras empresas.

Podemos observar que os contributos espelham as motivações inicialmente tomadas para a adoção do *outsourcing*. Contudo, temos de realçar que algumas empresas apontaram alguns pontos menos positivos neste objetivo, como é o exemplo dos custos e investimentos avultados associados ao recurso do *outsourcing* na implementação de projetos, o que contraria as motivações de controlo e redução de custos na decisão pelo *outsourcing*.

Relativamente aos contratos, verificou-se que uma elevada percentagem das empresas têm contratos entre um e cinco anos, seguindo-se os contratos até um ano. Esta situação, contratos curtos (inferiores a um ano), pode surgir também pela explicação dada por [Ramírez et al. 2007], onde nos contratos de curta duração existe sempre a possibilidade de, a qualquer momento, se mudar de fornecedor, caso o serviço prestado por este não seja o desejado (contratado); contudo, um contrato com um prazo mais dilatado (de 1 a 5 anos) pode trazer, quer ao cliente quer ao fornecedor, uma aprendizagem mútua e relacionamentos mais estáveis (confiança).



Os resultados gerais apontam no sentido que as PME estão, na sua maioria, satisfeitas ou mesmo muito satisfeitas com os resultados alcançados pelo *outsourcing* dos seus SI/TI. Apenas uma pequena percentagem se encontra pouco satisfeita, não existindo nenhum caso de nada satisfeito.

Outro ponto a realçar, e apontado pelos inquiridos, é o elevado preço durante o processo de consultadoria ou implementação dos serviços, passando as PME a recorrer a este tipo de suporte quando estritamente necessário. Algumas das PME pertencem a grupos empresariais, o que significa que muito do suporte é fornecido pelas equipas dos departamentos dos SI/TI dessas empresas maiores, com disponibilidades financeiras diferentes e, por outro lado, consegue-se uma uniformização e integração dos seus sistemas de informação.

O estudo, apesar das limitações, revela que o *outsourcing* dos SI/TI, ao nível das PME é, globalmente satisfatório. Os resultados revelam também que ainda há espaço para o crescimento e maturidade do *outsourcing* ao nível dos SI/TI, tanto na quantidade como na qualidade dos serviços contratados. Podemos observar que apesar de existirem novos e atuais serviços, exemplo da *cloud computing*, que surge pela necessidade da mobilização dos recursos humanos e meios tecnológicos utilizados hoje em dia (*laptops, tablets, smartphones*, etc.), e permite que a informação esteja sempre disponível em qualquer dispositivo, esta não foi referenciado por nenhuma empresa inquirida. Devido ao facto dos SI/TI serem uma área em constante evolução, o *outsourcing* neste segmento também deve seguir essa evolução, devendo existir uma envolvente mútua, entre cliente e fornecedor, nas diversas áreas de atuação, como a tecnológica (*hardware e software*), os métodos de trabalho ou a formação dos próprios recursos humanos internos e externos à empresa.

## 6. Bibliografia

- BARTHÉLEMY, Jérôme – *The Hidden Costs of IT Outsourcing*. MITSloan Management Review, Spring. Vol. 42, Nº 3, 2001, pp. 60-69;
- CE – Comissão Europeia - *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Jornal Oficial da União Europeia. 2003. Acedido em 15 de Setembro de 2011. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>;
- EARL, Michael J. – *The Risks of Outsourcing IT*. Sloan Management Review. pp. 26-32, 1996;
- EXAME – *Dossiê Especial: As Melhores PME*. Nº 320, Dezembro de 2010;
- GILLEY, K. Matthew and RASHEED, Adbul – “*Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing and Its Effects On Firm Performance*”. Journal of Management Vol. 26 nº 4, pp. 763-790. 2000;
- HORGAN, Barbara, MICHIGAN, Alan e BOONE, Morel – *Outsourcing IT Services: Why, What, When and How?* Educause. 1999;
- INE – Instituto Nacional de Estatística - *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008*. 2010;
- KLEPPER, Robert and JONES, Wendell – *Outsourcing Information Technology Systems and Services*. Prentice Hall. 1998;
- LACITY, Mary C.; HIRSCHHEIM, Rudy - *Information Technology Outsourcing: What Problems Are We Trying to Solve?* In: CURRIE, Wendy L.; GALLIERS, Bob. *Rethinking Management Information Systems*. Oxford Univ. Press, pp. 327-360. 1999;
- LEE, Jae-Nam; HUYNH, Minh Q.; KWOK, Ron Chi- wai; PI, Shih-Ming - *IT Outsourcing Evolution: Past, Present, and Future*. Communications of The ACM, Vol. 46, Nº 5, p. 84-89, May 2003;
- LOH, Lawrence and VENKATRAMAN, N – *'Outsourcing' as a Mechanism of Information Technology Governance: A Test of Alternative Diffusion Models*. M.I.T., 1991;
- LOH, Lawrence and VENKATRAMAN, N – *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*. M.I.T., 1992;

- MACULUVE, Paulo e RODRIGUES, Alexandre – *O Outsourcing em Projectos de Desenvolvimento de Sistemas de Informação - Conceitos, Princípios e Opinião*. Sistemas de Informação. Nº 16/2002 (31-40);
- MEE – Ministério da Economia e do Emprego – *Pequenas e Médias Empresas (PME"s)*. Acedido em 17 de Outubro de 2011. Disponível em: <http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=138&idMasterCat=19&idLang=1>;
- OLIVEIRA, Susana – *Outsourcing no Sector Bancário*. Vida Económica. 2002;
- PORTER, Michael and MILLAR, Victor - *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. pp. 149-174, July-August 1985;
- RAMÍREZ, María, GASCÓ, José e TAVERNER, Juan – *El Offshore Outsourcing de Sistemas de Información*. Universia Business Review – Actualidad Económica, pp. 80-91, Cuarto Trimestre 2006;
- RAMÍREZ, María, GASCÓ, José e TAVERNER, Juan – *El Outsourcing de Sistemas de Información: Un Estudio Descriptivo y Longitudinal*. Universia Business Review - Actualidad Económica Nº 16, pp. 86-103. Cuarto Trimestre 2007;
- VARAJÃO, João Eduardo Quintela - *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda. 2001. ISBN 972-722-221-8;