

O Papel do *Outsourcing* na Criação de Vantagens Competitivas nas Empresas e na Resposta à Globalização das Economias

Seminário AIMMAP

Solução Outsourcing: Opção Estratégica para a Competitividade Empresarial

Hermano Rodrigues

4 de Fevereiro de 2010



Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda

Outsourcing, Vantagens Competitivas e Globalização

1. Enquadramento Geral
2. *Outsourcing* “vs” Vantagens Competitivas
3. *Outsourcing* “vs” Globalização
4. Processo de *Outsourcing*
5. Bibliografia

1. Enquadramento Geral

Conceito de *Outsourcing*

- ▶ Adopta-se nesta apresentação uma **perspectiva alargada** do conceito de *outsourcing*, posicionando-o no contexto dos processos gerais de “sourcing” das empresas.
- ▶ O **outsourcing** pode, assim, ser entendido como “*domestic outsourcing*”, “*offshoring*” ou “*offshore outsourcing*”:

		Localização			
		Mercado Doméstico		Mercados Externos	
		“Dentro de Portas” (dentro do “grupo”)	“Fora de Portas” (firmas independentes)	“Dentro de Portas” (dentro do “grupo”)	“Fora de Portas” (firmas independentes)
Tipo de Sourcing	<i>Insourcing</i>	<i>Sourcing</i> assegurado no mercado doméstico, dentro da firma, com recursos próprios	<i>Sourcing</i> assegurado no mercado doméstico, segundo modelos de parceria estratégica	<i>Sourcing</i> assegurado por firma especializada afiliada, localizada em país externo	<i>Sourcing</i> assegurado em mercados externos, segundo modelos de parceria estratégica
	<i>Outsourcing</i>	<i>Sourcing</i> assegurado no mercado doméstico, segundo lógicas de “serviços partilhados”	<i>Sourcing</i> assegurado no mercado doméstico, por fornecedores especializados	<i>Sourcing</i> assegurado em mercados externos, segundo lógicas de “serviços partilhados”	<i>Sourcing</i> assegurado em mercados externos, por fornecedores especializados

Domestic Outsourcing

**Offshoring/
Nearshoring**

**Offshore/
Nearshore
Outsourcing**

1. Enquadramento Geral

Motivações do *Outsourcing*

- ▶ Redução e maior controle de **custos**, externalizando produção e funções para “fornecedores” especializados competitivos.
- ▶ Melhoria de **resultados**, aproveitando as competências e valias dos fornecedores / parceiros.
- ▶ Aumento da **especialização**, concentrando a actividade no *core business*.
- ▶ Redução de **riscos** tecnológicos e de mercado, minimizando a exposição à incerteza.
- ▶ Participação no processo de **globalização** da produção e dos mercados.

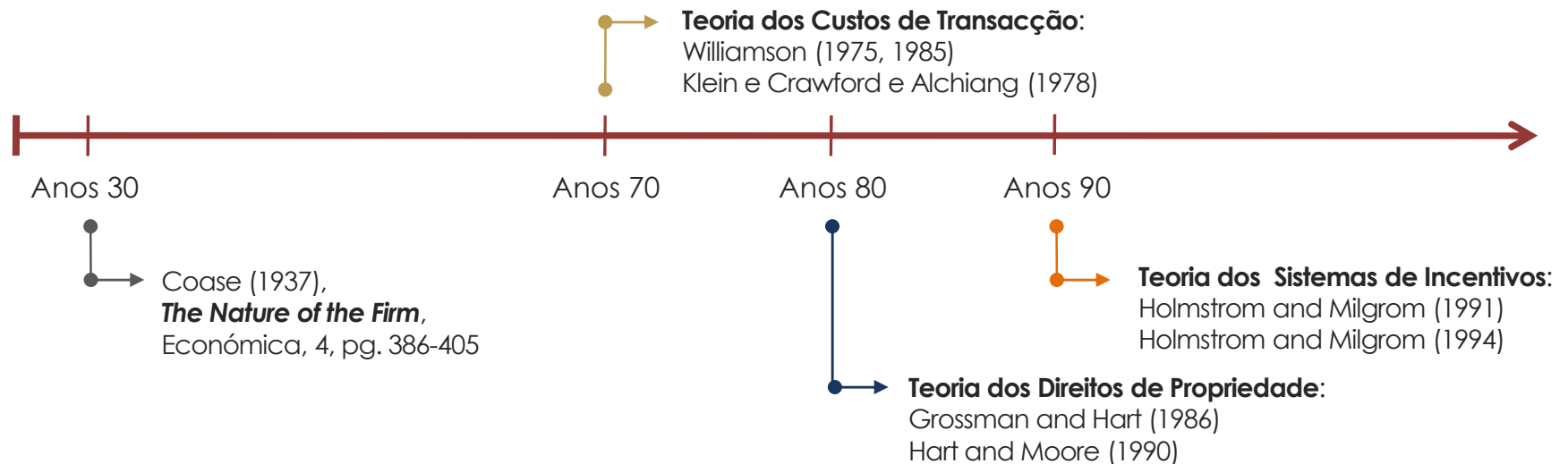
Factores Potenciadores do *Outsourcing*

- ▶ **Progresso tecnológico**, sobretudo ao nível das Tecnologias da Informação e Comunicação.
- ▶ **Redução dos custos de transporte e de comunicação.**
- ▶ **Liberalização do comércio internacional de bens e serviços e do IDE**, quer a nível multilateral (OMC), quer a nível regional (UE, NAFTA, MERCOSUR, ASEAN).
- ▶ **Fragmentação das cadeias de valor** de bens e serviços, quer ao nível das actividades produtivas centrais, quer ao nível dos processos.
- ▶ **Pressão concorrencial** crescente resultante da globalização.
- ▶ **Emergência de “fornecedores” especializados competitivos** de âmbito local, nacional, regional e global, que beneficiam de importantes economias de escala e de gama na sua actividade.

2. Outsourcing “vs” Vantagens Competitivas

Teoria da Firma

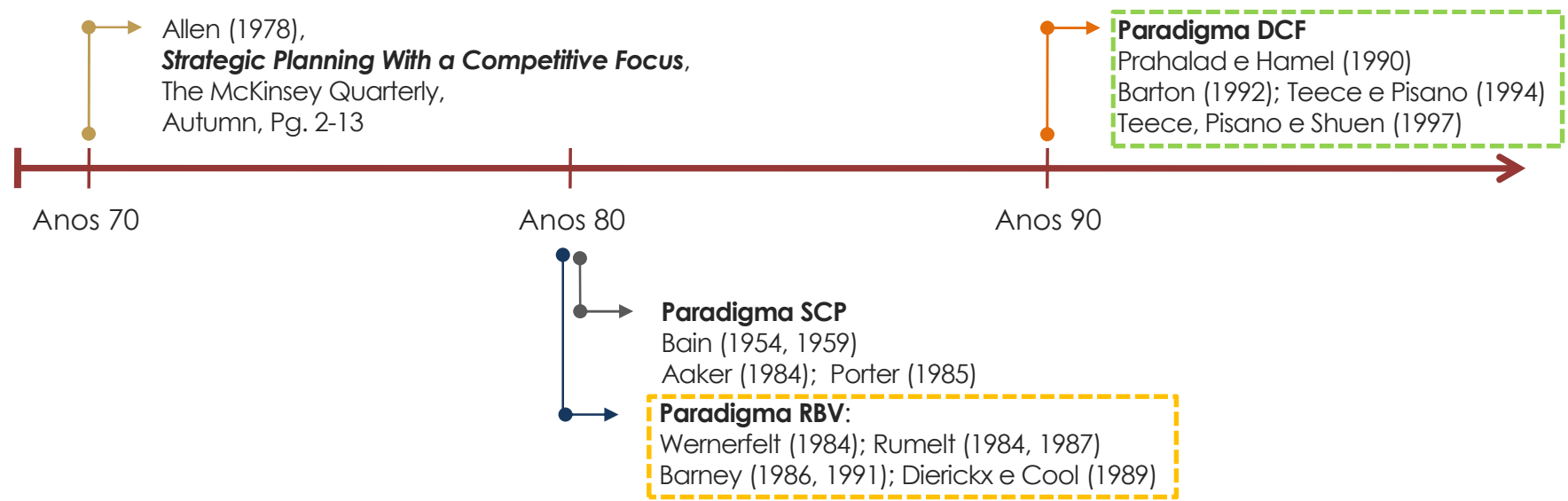
- ▶ Do ponto de vista teórico, a **problemática do outsourcing** emerge de forma explícita no contexto da literatura associada à economia da firma.
- ▶ A **economia da firma** é um ramo específico da Economia cuja origem está associada a um célebre *paper* publicado em 1937 por Ronald Coase: “The Nature of the Firm”.
- ▶ Na sequência do trabalho seminal de Coase, surgiram **três perspectivas** complementares relevantes para explicar a natureza e a configuração das empresas: (i) a perspectiva dos custos de transacção; (ii) a perspectiva dos direitos de propriedade; (iii) a perspectiva dos sistemas de incentivos.
- ▶ Estas teorias centram-se na análise dos elementos que definem a **fronteira de actuação das empresa**, analisando a questão do *outsourcing* segundo uma “lógica de custo-benefício”.



2. Outsourcing “vs” Vantagens Competitivas

Competitividade Empresarial

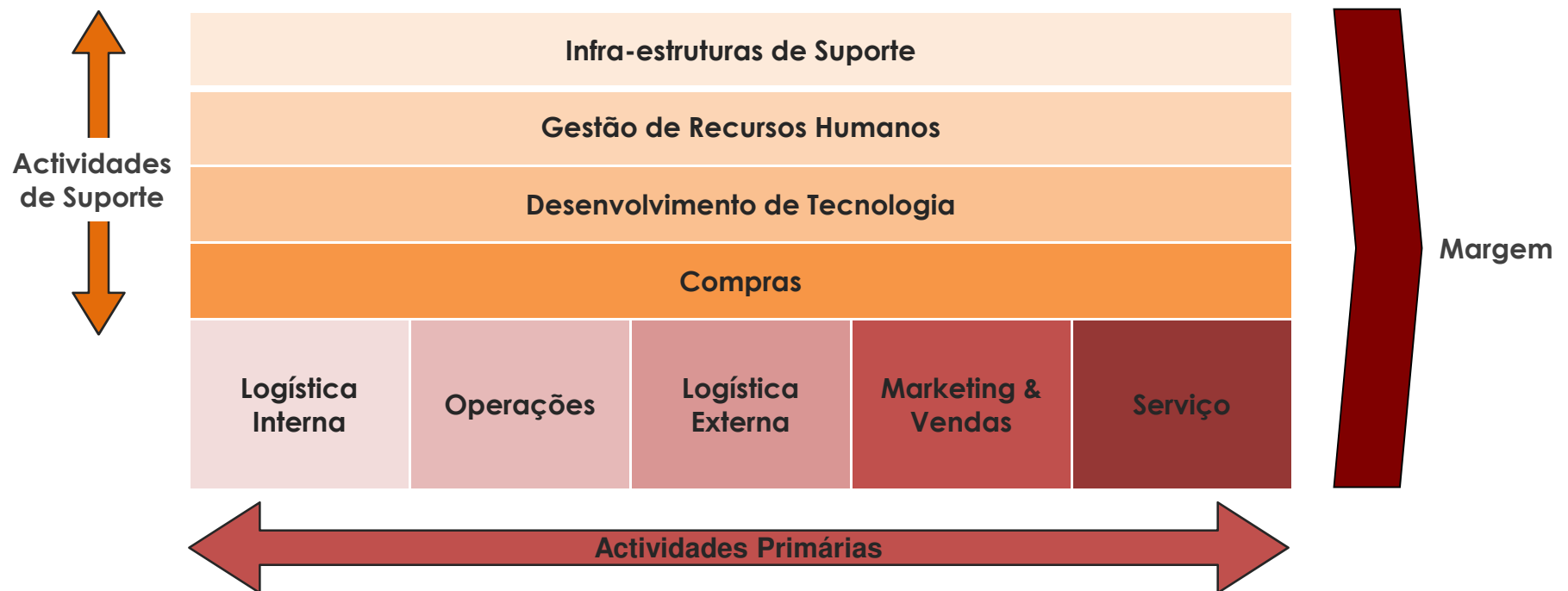
- ▶ A **problemática do outsourcing** também se relaciona muito com o conceito de competitividade empresarial e de vantagens competitivas sustentáveis.
- ▶ O tema da **competitividade empresarial** começou a ganhar forte vigor no final da década de 70, no contexto da literatura ligada à economia industrial e ao planejamento estratégico.
- ▶ Existem três grandes paradigmas sobre esta temática: (i) o paradigma da estrutura-conduta-performance”; (ii) o paradigma da visão das empresas baseada nos recursos; (iii) o paradigma das capacidades dinâmicas.
- ▶ A problemática do *outsourcing* emerge de forma particular nos dois paradigmas mais recentes, dado o seu ênfase nos conceitos de “**recursos distintivos**”, “**core business**” e “**capacidades dinâmicas**”.



2. Outsourcing “vs” Vantagens Competitivas

Cadeia de Valor da Empresa

- ▶ Em cada empresa, existe uma sucessão de actividades distintas de criação de valor: a **cadeia de valor da empresa**.
- ▶ Cada empresa, em cada momento, tem de decidir a sua **fronteira de delimitação de actividades**, identificando as actividades a internalizar e a externalizar.
- ▶ O conceito de **outsourcing** emerge, precisamente, da decisão de internalização “vs” externalização aqui colocada, que é geralmente uma decisão estratégica para as empresas.



3. Outsourcing “vs” Globalização

Globalização 1G, 2G e 3G

- ▶ O mundo está em **processo de globalização** há várias décadas, processo esse que deverá continuar a ser aprofundado no futuro.
- ▶ A globalização dos países passou por **três grandes fases**:
 - Globalização 1G (XV-XVII): Marcada pela expansão dos países europeus em todas as direcções do globo na procura de novas rotas de comércio e de novos parceiros para sustentar o capitalismo em emergência (envolvia essencialmente as actividades do sector primário e secundário);
 - Globalização 2G (XVIII-XX): Marcada por um grande aprofundamento das relações comerciais e de produção entre os países desenvolvidos (envolvia essencialmente as actividades do sector primário e secundário);
 - Globalização 3G (XXI): Marcada pela utilização crescente das TIC e pelo envolvimento crescente dos países emergentes, sobretudo da Ásia (envolve crescentemente actividades do sector terciário).

	1850-1913	1950-2007	1950-1973	1974-2007
PIB real (tx. % de crescimento)	2,1	3,8	5,1	2,9
Comércio Internacional (tx. % de crescimento)	3,8	6,2	8,2	5,0
IDE de saída (em % do PIB)	5,2*	25,3**

* Ano de 1982; ** Ano de 2006

Fonte: Maddison (2001); Lewis (1981); UNCTAD (2007); WTO (2007)



3. Outsourcing “vs” Globalização

Cadeias de Valor Globais

- ▶ O conceito de **cadeia de valor dos produtos** diz respeito ao conjunto de todas as actividades que acrescentam valor ao longo do ciclo que permite desenvolver um bem ou um serviço, desde a sua concepção até ao consumidor final e à sua destruição/reciclagem.
- ▶ As **principais actividades** que formam a cadeia de valor de um bem ou serviço são: (i) Design e desenvolvimento do produto; (ii) Produção; (iii) Logística de distribuição; (iv) Marketing e vendas; (v) Destruição / Reciclagem.
- ▶ As cadeias de valor de muitos bens e serviços têm sofrido **alterações significativas** ao longo das últimas décadas em resultado de dois factores essenciais:
 - Reorganização dos processos de produção das empresas (decisões das empresas relativas às actividades devem ser asseguradas internamente – “core” – e às actividades que devem ser externalizadas – “outsourcing”);
 - Relocalização dos processos de produção das empresas (decisões das empresas relativas às actividades que devem ser asseguradas no país onde estão localizadas e às actividades que devem ser deslocalizadas para outros países – “offshoring” e “offshore outsourcing”).
- ▶ Em conjunto, a reorganização e relocalização dos processos de produção das empresas estão a criar **cadeias globais de valor** para um número crescente de bens e serviços, onde existem **cadeias de abastecimento** fortemente fragmentadas em termos geográficos.
- ▶ A estruturação e a coordenação das redes internacionais de produção e das cadeias globais de valor é usualmente assegurada por “**empresas-líder**” (em regra, grandes multinacionais) que detêm o controle sobre recursos ou actividades centrais como a concepção de produtos, a propriedade de marcas internacionais e o acesso ao consumidor final.

3. Outsourcing “vs” Globalização

Tipologias de Cadeias de Valor

- ▶ Considerando a posição das empresas-líder nas cadeias globais, torna-se relevante distinguir dois grandes **tipos de cadeias globais de valor**:

Cadeias de Valor Dominadas pela Produção ("producer-driven chain")

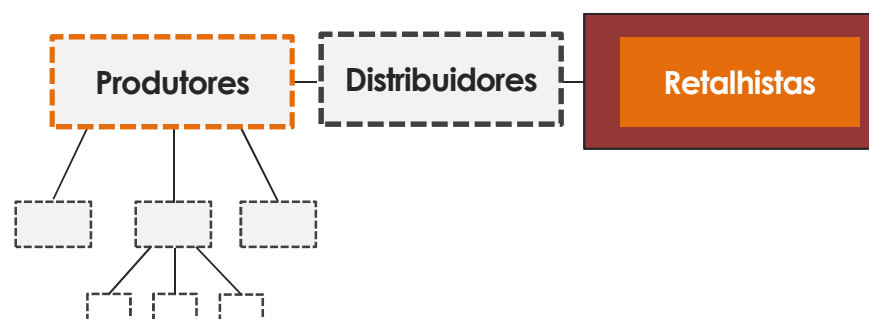
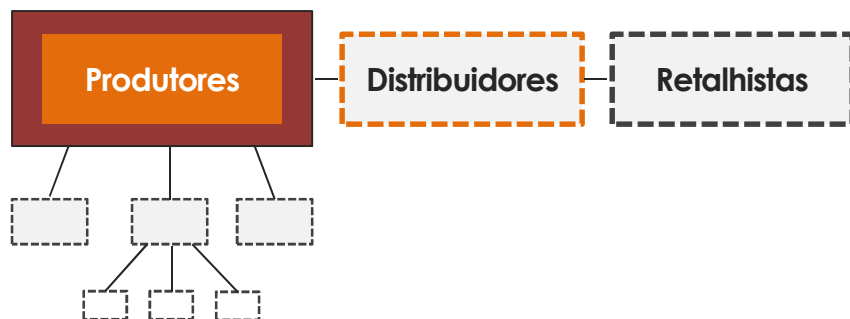
São cadeias de valor onde grandes fabricantes multinacionais (Ford, Daimler AG, Siemens, Nokia) assumem um papel central na estruturação e coordenação de redes geograficamente dispersas pelo globo de empresas subsidiárias, afiliadas e fornecedoras

São cadeias de valor típicas de sectores intensivos em capital ou em tecnologia (automóvel, semicondutores, electrodomésticos)

Cadeias de Valor Dominadas pelo Comprador ("buyer-driven chain")

São cadeias de valor onde grandes distribuidores ("retailers" – Carrefour, Zara, IKEA) ou marcas (Levi's, Nike) assumem um papel central na estruturação e coordenação de redes geograficamente dispersas pelo globo de fornecedores independentes

São cadeias de valor típicas de sectores de bens de consumo sobretudo intensivos em trabalho



3. Outsourcing “vs” Globalização

Cadeias de Abastecimento “vs” Outsourcing

- ▶ Em qualquer um dos tipos de cadeia de valor analisados, existem quatro **elementos de extrema importância**: (i) standards; (ii) cadeias de abastecimento; (iii) modelos de governação; (iv) *upgrading* e inovação.
- ▶ Entre estes, importa destacar o papel das **cadeias de abastecimento**, dado que, a partir de um conjunto restrito de fornecedores de 1.ª linha (crescentemente globais), encontrámos uma rede infindável de fornecedores de linhas inferiores (2.ª, 3.ª, 4.ª linhas) para o abastecimento de módulos, componentes e outros inputs.

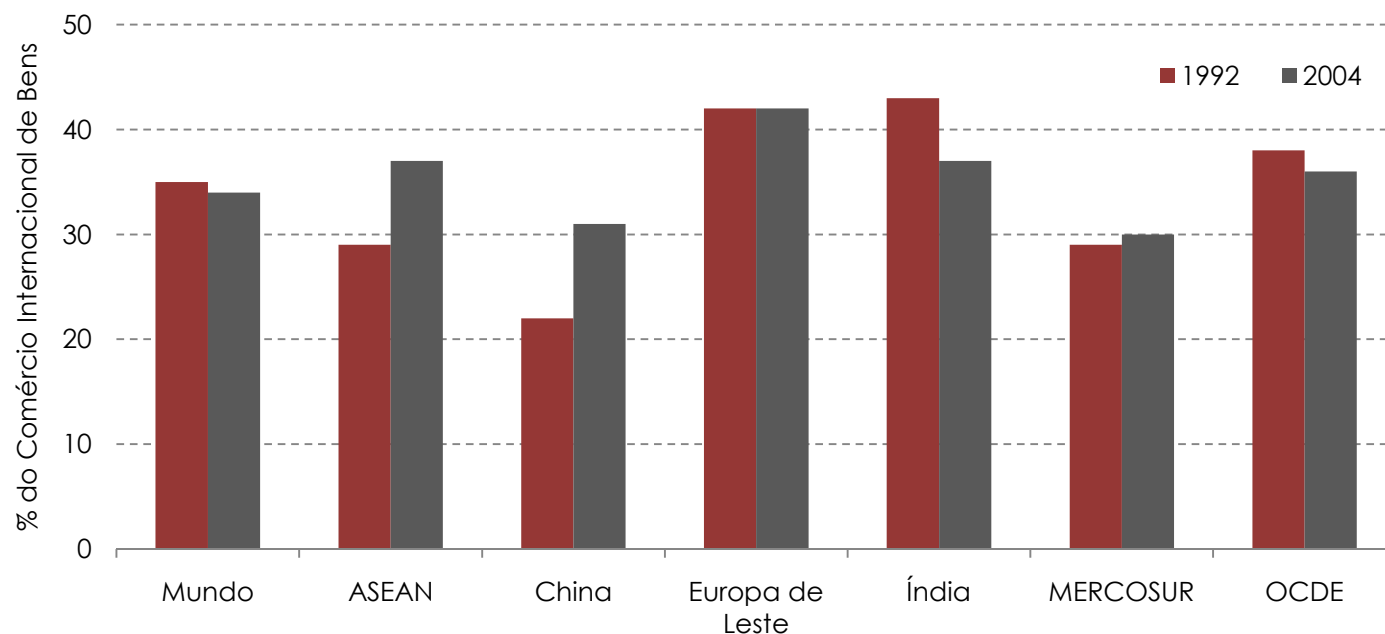


Figura 1: Importações OCDE de bens intermédios, partes de produtos e componentes, 1992-2004

Fonte: COMTRADE

3. Outsourcing “vs” Globalização

Offshore Outsourcing

- ▶ O papel do **offshore outsourcing** também está a assumir uma importância crescente, até porque está em curso uma terciarização das actividades industriais:

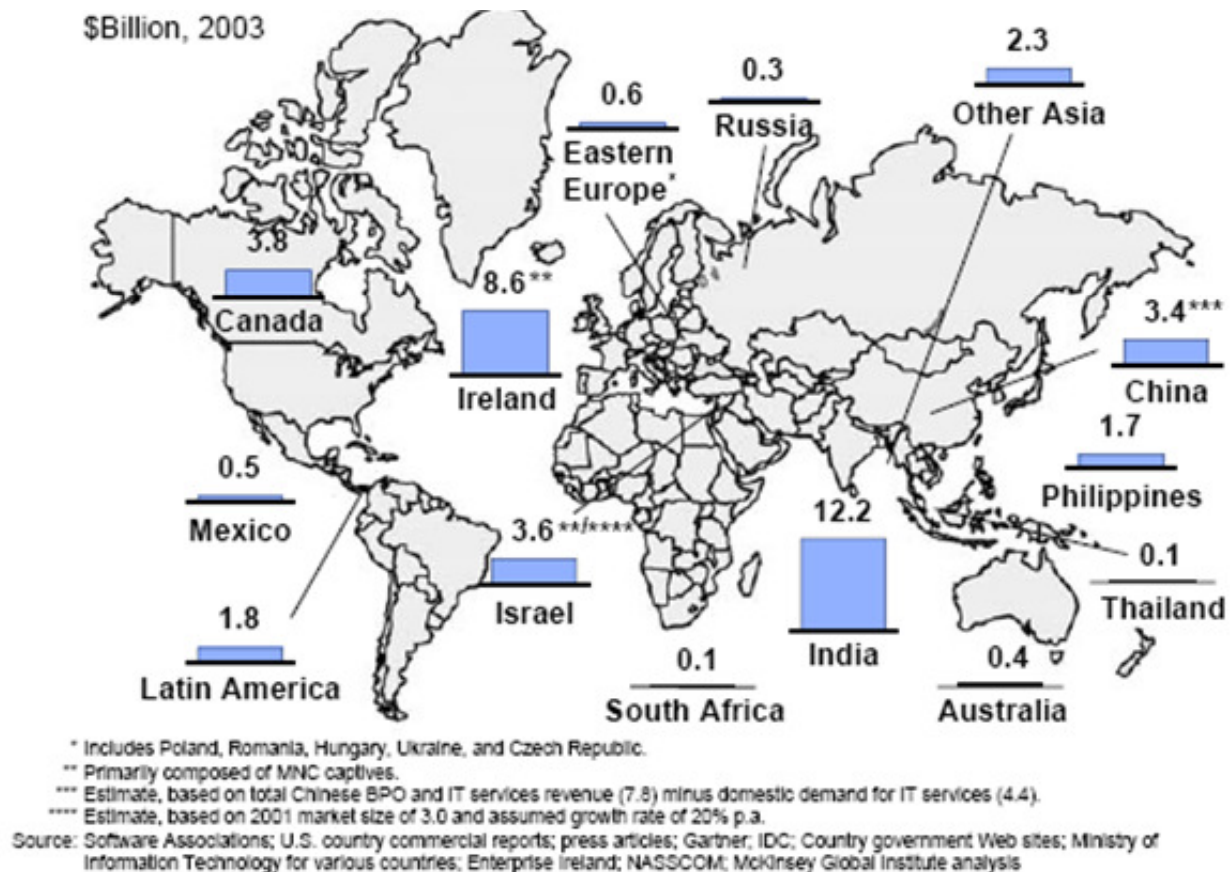


Figura 2: Mercado mundial do offshore outsourcing de serviços, 2003

4. Processo de *Outsourcing*

“Modelo McCombs”

- ▶ Conclui-se, assim, que o *outsourcing* é uma ferramenta essencial na **criação de vantagens competitivas sustentáveis** nas empresas e na **resposta à globalização das economias**.
- ▶ Importa, portanto, sistematizar algumas ideias sobre o **processo de *outsourcing***, nomeadamente em relação à sua componente mais operacional.
- ▶ Para o efeito, recorre-se ao “**modelo McCombs**”, proposto por L. Ge, P. Konana e H. Tanriverdi (2004), todos ligados à McCombs School of Business da University of Texas at Austin:

Estágio	Questões	Aspectos Críticos	
1	Quais processos candidatas a <i>outsourcing</i> ?	Características dos processos: <ul style="list-style-type: none">▪ Grau de maturidade▪ “Críticidade” estratégica▪ Modularidade▪ Grau de protecção intelectual▪ Intensidade em TI	Motivações: <ul style="list-style-type: none">▪ Aposta estratégica▪ Exposição ao risco▪ Pressão competitiva▪ Experiência
2	Onde localizar o <i>outsourcing</i> ?	Âmbito doméstico: <ul style="list-style-type: none">▪ Custo▪ Incentivos▪ “Pool” de trabalho▪ Esforço de coordenação	Âmbito externo: <ul style="list-style-type: none">▪ Risco do país▪ Diferencial de salários e “distância”▪ Leis e regulações▪ “Críticidade” estratégica
3	Quem seleccionar como <i>fornecedor(es)</i> ?	<ul style="list-style-type: none">▪ Reputação dos fornecedores▪ Alinhamento cultural	<ul style="list-style-type: none">▪ Competitividade do fornecedor▪ Potencial de parceria
4	Como implementar o processo e fazer a sua monitorização?	Implementação: <ul style="list-style-type: none">▪ Incremental “vs” “big-bang”▪ Plano de contingency	Métrica de medição de performance: <ul style="list-style-type: none">▪ Poupanças e ↑ de produtividade▪ Qualidade e fiabilidade

5. Bibliografia

Alguns Elementos Bibliográficos

- ▶ Jacob Funk Kirkegaard (2007), “Offshoring, Outsourcing, and Production Relocation – Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia”, Peterson Institute for International Economics, WP 07-2.
- ▶ Ling Ge, Prabhudev Konana e Huseyin Tanriverdi (2004), “Global Sourcing and Value Chain Unbundling”, McCombs School of Business, University of Texas at Austin.
- ▶ Margit Molnar, Nigel Pain, Daria Taglioni (2007), “The Internationalisation of Production, International Outsourcing and Employment in the OECD”, OECD Economics Department Working Papers, N.º 561.

Augusto Mateus & Associados

homepage: www.amconsultores.pt
e-mail: amconsultores@amconsultores.pt
Rua Laura Alves, n.º 12, 3.º, 1050-138 LISBOA
Tel.: 21 351 14 00 Fax: 21 354 43 12