



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Organização e Sistemas de Informação

Dissertação

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

Autor:

Bruno Miguel Godinho de Oliveira Marques

Orientador:

Prof. Doutor Rui Filipe Cerqueira Quaresma

Évora

setembro de 2012

Mestrado em Gestão
Especialização em Organização e Sistemas de Informação

Dissertação

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

Autor:

Bruno Miguel Godinho de Oliveira Marques

Orientador:

Prof. Doutor Rui Filipe Cerqueira Quaresma

Agradecimentos

Um agradecimento especial:

Ao meu orientador Professor Doutor Rui Quaresma pelo apoio, disponibilidade e simpatia.

À Universidade de Évora pela possibilidade de me facultar a realização deste trabalho.

À minha esposa Susana, pela paciência, colaboração, incentivo e companheirismo sem os quais não seria possível concluir este trabalho.

Por último, e não menos importante, deixo um agradecimento aos meus pais, irmão e a todos aqueles que estiveram ao meu lado e contribuíram para a concretização desta minha tarefa.

A todos um muito obrigado!

Resumo

O aumento da necessidade dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação (SI/TI) nas micro, pequenas e médias empresas (PME) tem levado estas empresas a recorrer a entidades externas que disponibilizem um conjunto de serviços, com o intuito de ajustar e melhorar os seus resultados ao nível económico e/ou financeiro, tecnológico, de negócio e político. Este trabalho pretende caracterizar o *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas.

Foi efetuada uma abordagem geral do tema, transmitindo uma perspetiva histórica e estratégica, bem como as motivações para a sua adoção e os riscos que estão associados ao *outsourcing*.

Foi construído um questionário *online* direcionado às melhores PME em Portugal que utilizam o *outsourcing* no domínio dos SI/TI, como forma de se conseguir identificar e avaliar o grau de satisfação dos principais serviços contratados; identificar os contributos que estão associados, os fatores que levam as empresas a recorrer ao *outsourcing* no domínio dos SI/TI e, por fim, caracterizar os contratos.

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*; Sistemas de Informação; Tecnologias de Informação; Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Abstract

The increasing need for Information Systems and Information Technology (IS/IT) in micro, small and medium enterprises (SME) has led these companies to resort to external entities that provide a range of services, in order to adjust and improve their results in economic and/or financial, technological, business and politics. This work intends to characterize the outsourcing in the field of IS/IT held by Portuguese SME.

It was made a general approach of the subject, conveying a historical perspective and strategic as well as the motivations for their adoption and the risks that are associated with outsourcing. It was made an online survey directed to the best SME in Portugal that use outsourcing in the field of IS/IT as a way to be able to identify and assess the degree of satisfaction of the main contract services, to identify the contributions that are associated, the factors that lead companies resort to outsourcing in the field of IS/IT and, finally, to characterize the contracts.

The main findings reveal that the economic motivations and the technological investments motivations are those that stimulate SME the option of outsourcing of IS/IT, contributing to an overall satisfaction of companies when they resort to this type of contract for various services provided. It was detected that some motivations, although interesting, do not result in a positive contribution at the option of outsourcing IS/IT in enterprises.

Keywords: Outsourcing; Information Systems; Information Technology; Micro, Small and Medium Enterprises;

Índice

Lista de figuras	ix
Lista de quadros	xi
Lista de abreviaturas	xiii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento geral do tema	1
1.2. Problemática e motivação	3
1.3. Objetivos da investigação	3
1.4. Metodologia da investigação	4
1.5. Estrutura e organização do trabalho	5
2. O <i>outsourcing</i>	7
2.1. Conceito de <i>outsourcing</i>	7
2.2. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI	9
2.3. A história	11
2.4. Tipos de <i>outsourcing</i>	16
2.5. Serviços dos SI/TI	24
3. O processo de decisão no <i>outsourcing</i>	27
3.1. A opção estratégica	27
3.2. As motivações	33
3.3. Os riscos associados	35
3.4. O contrato de <i>outsourcing</i>	39
4. Metodologia	45
4.1. Desenho metodológico da investigação	45
4.2. População alvo e amostra	45
4.3. Definição de PME	46
4.4. Questionário online	48
4.5. Método da recolha dos dados	51

4.6.	Método da análise dos dados	52
5.	Análise dos resultados	53
5.1.	Recolha dos dados	53
5.2.	Caracterização da amostra	55
5.3.	Descrição e interpretação dos resultados	59
6.	Considerações finais	73
6.1.	Conclusões do estudo	73
6.2.	Recomendações	77
6.3.	Limitações	78
6.4.	Trabalhos futuros	78
	Bibliografia	81
	Anexos	87
	Anexo I – Questionário	89
	Anexo II – Carta de apresentação	101
	Anexo III – Resultados SPSS	103

Lista de figuras

Figura 1 – Seleção das atividades candidatas para <i>outsourcing</i> _____	17
Figura 2 – Comparação das ofertas dos fornecedores com as capacidades internas _____	18
Figura 3 – Tipos alternativos de <i>outsourcing</i> dos SI/TI _____	19
Figura 4 – As 5 forças competitivas _____	30
Figura 5 – Aplicação das forças competitivas no <i>outsourcing</i> dos SI/TI _____	31
Figura 6 – Opções de <i>outsourcing</i> _____	40
Figura 7 – Definição de PME _____	47
Figura 8 – Distribuição das respostas obtidas _____	54
Figura 9 – Distribuição geográfica da amostra _____	55
Figura 10 – Dimensão das empresas da amostra _____	56
Figura 11 – Resultado do inquérito relativo à distribuição geográfica _____	57
Figura 12 – Setores de atividade das empresas respondentes _____	57
Figura 13 – Dimensão das empresas respondentes em função do número de colaboradores _____	58
Figura 14 – Caracterização dos responsáveis pelos contratos _____	69
Figura 15 – Duração média dos contratos _____	70
Figura 16 – Colaboradores dispensados pela opção do <i>outsourcing</i> _____	70
Figura 17 – Resultado do grau de satisfação global pela opção do <i>outsourcing</i> _____	71

Lista de quadros

Quadro 1 – Linha temporal das tendências do <i>outsourcing</i> _____	13
Quadro 2 – Mudanças no ambiente empresarial _____	14
Quadro 3 – Comparação entre estratégias empresariais e militares _____	27
Quadro 4 – Benefícios esperados do <i>outsourcing</i> e outros motivos _____	35
Quadro 5 – Vantagens versus riscos do <i>OffOut</i> dos SI/TI _____	37
Quadro 6 – Riscos e ameaças do <i>outsourcing</i> _____	39
Quadro 7 – Vantagens e desvantagens na utilização dos questionários _____	48
Quadro 8 – Distribuição por setor de atividade das PME da amostra _____	56
Quadro 9 – Serviços e nível de <i>outsourcing</i> existentes na empresa _____	61
Quadro 10 – Resultado do grau de satisfação _____	62
Quadro 11 – Resultado dos motivos económico-financeiros e tecnológicos _____	64
Quadro 12 – Resultado dos motivos de negócio e políticos _____	65
Quadro 13 – Resultado do nível alcançado nos contributos económico-financeiros e tecnológicos _____	66
Quadro 14 – Resultado do nível alcançado nos contributos de negócio e políticos _____	67
Quadro 15 – Resultado do tipo de <i>outsourcing</i> _____	68

Lista de abreviaturas

- BPO – Bussines Process Outsourcing
- CIO – Chief Information Officer
- CSV – Comma-separated values
- ERP – Enterprise Resource Planning
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- KPO – Knowledge Process Outsourcing
- PHP – Hypertext Preprocessor
- PME – Pequena e Média Empresa
- RH – Recursos Humanos
- SGBD – Sistema de Gestão de Base de Dados
- SI – Sistemas de Informação
- SI/TI – Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação
- SLA – Service Level Agreement
- SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
- TI – Tecnologias de Informação
- VAB – Valor Acrescentado Bruto
- VAB_{cf} – Valor Acrescentado Bruto ao Custo de Fatores
- XML – Extensible Markup Language

"Do what you do best and outsource the rest"

Tom Peters

1. Introdução

A evolução tecnológica verificada ao longo das últimas décadas veio, em parte, contribuir para a alteração dos hábitos quotidianos das organizações, 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 organizações, estas tiveram a necessidade de adaptar os seus processos produtivos à evolução tecnológica; por vezes esses processos tornam-se de um modo geral complexos, obrigando as organizações a procurar um parceiro externo capaz de trazer a flexibilidade requerida para que, em conjunto, consigam desenvolver as suas atividades e alcançar os objetivos e metas propostos pela sua direção de topo [Klepper e Jones (1998) e Varajão (2001)].

1.1. Enquadramento geral do tema

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. “[...] sobretudo nas economias mais desenvolvidas, que assentam no princípio de que se deve subcontratar a especialistas o desempenho das actividades não críticas e, de uma forma geral, das actividades não pertencentes ao negócio vital da empresa, bem como de todas aquelas onde a organização não tenha vantagens competitivas, objectivando-se a concentração e focalização de recursos no desempenho das actividades que criam valor acrescentado aos clientes – o *outsourcing*.” [Santos (1999, p.12)].

Atualmente, o *outsourcing* evoluiu, dando um valor acrescentado à gestão das atividades centrais da organização, como são exemplo os sistemas de informação e as tecnologias de informação (SI/TI), a área financeira e contabilística ou mesmo a gestão de topo. “En general, el *outsourcing* de SI no influye en el tiempo necesario para que el responsable de SI realice su trabajo, aunque sí que ha habido una redistribución del tiempo, cada vez requiere más dedicación la dirección de las relaciones externas con

los proveedores de outsourcing. Igualmente se emplea cada vez más tiempo en actividades estratégicas de SI gracias al outsourcing.” [Ramírez et al. (2008, p. 134)].

Uma organização tem de ter um nível de sustentabilidade maior face à concorrência e, para isso, tem de ter produtos a um custo mais baixo ou melhores que os seus concorrentes; para tal acontecer a organização começa por adotar estratégias com o intuito de a diferenciar das restantes organizações [Klepper e Jones (1998)]. Algumas dessas estratégias passam por transferir para organizações terceiras algumas das suas atividades secundárias, permitindo, desta forma, o controlo e manutenção da sua atividade principal; com este processo de transferência de atividades, a organização, num primeiro plano, consegue alcançar dois objetivos: um será o foco e controlo das suas competências internas, e o outro passará pelo aproveitamento dos serviços especializados dos fornecedores [Varajão (2001)].

Hoje em dia, os SI/TI assumem um papel de elevada importância em qualquer organização, abrangendo várias áreas sectoriais dentro da própria organização. Algumas dessas áreas dos SI/TI são complexas, como por exemplo os sistemas de gestão das bases de dados (SGBD) ou o *enterprise resource planning* (ERP), o que faz com que os gestores tenham de dedicar mais atenção a estas áreas que a outras, o que se traduz num desvio da atenção para os SI/TI, e não para o seu negócio principal (*core business*). Por outro lado, os gestores veem no *outsourcing* um aliado para uma redução de custos - em muitas organizações, os departamentos dos SI/TI têm um orçamento muito elevado para a manutenção dos seus serviços e respetivos recursos humanos (técnicos, programadores, auditores, etc.) [Klepper e Jones (2008)].

Outros gestores ainda podem olhar para o *outsourcing* como uma perda sobre o controlo dos ativos dos SI/TI e, conseqüentemente, a ameaça do oportunismo derivada da dependência das entidades externas [Varajão (2001)].

Na implementação dos SI/TI, o *outsourcing* tem sido uma solução frequente com um crescimento elevado verificado nos últimos anos [Ramírez et al. (2008)], devido ao elevado *know-how* transmitido pela organização contratada (fornecedora), a qual permite, à partida, uma redução de custos, aumento da flexibilidade e melhoramento da qualidade dos serviços, redução dos riscos de obsolescência, mediante o cumprimento contratual [Ramírez (2009)].

1.2. Problemática e motivação

A opção de realizar o presente trabalho, com o foco nas micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, surgiu pelo facto de o tecido empresarial português ser maioritariamente constituído por este segmento empresarial.

Partindo dos dados do INE (2010), em 2008 existiam 349.756 PME em Portugal, classificadas de acordo com a atual definição europeia. Representando este número 99,7% das sociedades, que geravam um total de 2.178.493 de empregos (72,5%) do total nacional e realizando 57,9% do volume de negócios nacional e 59,8% do valor acrescentado bruto ao custo de fatores (VAB_{cf}) gerado no ano de 2008. Nestes dados estão excluídas, pelo INE (2010), as empresas do setor financeiro.

Sendo este um conjunto alargado do tecido empresarial português, surgiu a intenção de caracterizar o *outsourcing* no domínio dos SI/TI nas PME portuguesas.

1.3. Objetivos da investigação

Considerando a importância da temática relacionada com o *outsourcing* dos SI/TI e a importância de alertar os gestores das PME, mais propriamente os responsáveis pelos SI/TI, para as vantagens e os cuidados a ter aquando da requisição e contratação de serviços relacionados com os SI/TI a terceiros, e por outro lado, ajudar as organizações fornecedoras dos SI/TI a detetar as necessidades dos seus clientes e consequentemente oferecer a estes um melhor serviço, este trabalho tem como objetivo geral a caracterização do *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas. Assim, para que o objetivo geral seja alcançado temos de considerar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais serviços contratados pelas PME portuguesas no domínio dos SI/TI;
- Avaliar o grau de satisfação dos serviços contratados pelas PME portuguesas no domínio dos SI/TI;
- Identificar os fatores que levam as PME portuguesas a recorrer ao *outsourcing* no domínio dos SI/TI;

- Identificar o contributo do *outsourcing* no domínio dos SI/TI para os objetivos das PME portuguesas;
- Caracterizar os contratos de *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizados pelas PME portuguesas.

Num mundo cada vez mais globalizado, os SI/TI são fulcrais para as organizações conseguirem dar uma resposta célere e adequada aos compromissos que têm para com os seus clientes e fornecedores, ou mesmo concorrentes diretos, no seu campo de atuação e negócio.

1.4. Metodologia da investigação

A metodologia de investigação consistiu numa pesquisa bibliográfica assente principalmente em consultas de livros e artigos científicos sobre o *outsourcing*, na sua maioria na vertente dos SI/TI, descrevendo o seu conceito; a história; os tipos e serviços de *outsourcing*; as motivações; os riscos; os contratos e a opção estratégica.

Foi adotada uma metodologia de investigação de tipo quantitativo, que constitui um processo sistémico de recolha de dados observáveis e quantificáveis onde a matemática surge como um elemento essencial na medição dos resultados [Freixo (2009)].

Para a seleção da amostra recorreu-se à revista Exame, edição nº 320, onde consta um dossiê especial com as melhores PME em Portugal no ano de 2010 [Exame (2010)].

A recolha dos dados foi efetuada através de um questionário (apresentado no anexo I), elaborado para o efeito e que foi “distribuído” pelas PME. O questionário, segundo Freixo (2009), é um dos instrumentos mais utilizados para recolha de informação. O questionário é constituído por um conjunto de enunciados ou questões que possibilitam a realização de uma avaliação das atitudes e opiniões de um público-alvo definido.

O tratamento e análise dos dados recolhidos foram realizados através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Por fim são apresentadas as conclusões, recomendações e limitações do presente trabalho visando os objetivos inicialmente propostos.

1.5. Estrutura e organização do trabalho

O presente trabalho pretende caracterizar o *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas. Assim, o trabalho está organizado em seis capítulos: no primeiro capítulo são apresentados aspetos relacionados com o enquadramento do tema, a problemática e motivação, os objetivos e metodologia da investigação e a estrutura e organização do trabalho. O segundo capítulo apresenta alguns aspetos relacionados com a história do *outsourcing*, o conceito e os diferentes tipos e serviços de *outsourcing*. No terceiro capítulo são examinadas as estratégias, as motivações, os riscos associados e os contratos de *outsourcing*. O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada nesta investigação onde será apresentada a população alvo e amostra, o questionário, o método de recolha e análise dos dados. O quinto capítulo apresenta e analisa os dados recolhidos, a caracterização da amostra e a descrição e interpretação dos resultados. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, as limitações, algumas recomendações sobre o tema do *outsourcing* dos SI/TI e propostas de investigações futuras.

2. O *outsourcing*

O *outsourcing* não é um fenómeno recente, na verdade já existe há muito tempo. Refere-se ao processo de um contrato de serviços com um determinado fornecedor, para que desta forma lhe sejam prestados serviços por terceiros que poderiam ser realizados por funcionários internos da empresa [APT Services (2009)].

Segundo Varajão (2001), o *outsourcing* consiste na contratação de entidades externas (fornecedores) para satisfazer, parcial ou totalmente, determinadas necessidades internas de serviços.

As vantagens do *outsourcing* passam por uma redução de custos, serviços de qualidade, acesso a competências especializadas, capacidade de gestão e obrigação contratual entre o fornecedor e o cliente. No entanto, também existe o lado menos positivo, associado às barreiras linguísticas que podem surgir, ao desconhecimento da cultura organizacional do contratante, à quebra de sigilo, aos custos ocultos, entre outros aspetos [Varajão (2001); Klepper e Jones (2008); Earl (1996); Ramírez *et al.* (2006)].

Em síntese, 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.

2.1. Conceito de *outsourcing*

O *outsourcing* é entendido como um fenómeno comum nos Estados Unidos da América (EUA) e cada vez mais comum na Europa e na Ásia. Muitas funções organizacionais são candidatas ao *outsourcing*, incluindo os SI/TI [Klepper e Jones (2008)].

Para Carapuça (2003), o *outsourcing* é uma palavra de origem anglo-saxónica que significa “externalização”. Deste modo, o prestador de serviços externo (fornecedor) substitui as pessoas da organização-cliente para a execução de um determinado conjunto de tarefas. Por vezes, a organização externa pode adquirir alguns ativos do cliente e utilizá-los para desempenhar as suas funções. O mesmo autor refere, ainda, que a organização terceira ou fornecedora, ao assumir o compromisso de desempenho de funções, tem de cumprir com determinados níveis de serviço, o chamado *Service Level Agreement* (SLA), que, no fundo, é um instrumento que especifica os parâmetros de

execução das funções contratadas ao nível da performance, gestão de problemas emergentes, confidencialidade, responsabilidades entre ambas as partes, planos de soluções, monitorização de desempenho, segurança, etc.

Santos (2007) define o *outsourcing* como uma contratação de terceiros para a prestação de serviços, produção de produtos ou parte deles, que, no fundo, resulta num processo de transferência de trabalhos que até então eram realizados internamente e que passam a ser realizados por terceiros.

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 organização, o *outsourcing* vai mais além e, em muitos casos, tem uma natureza estratégica e ocorre quando as organizações 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 organização cliente a considerar o que constitui para si uma atividade central ou periférica na estratégia a seguir. No mesmo estudo, é verificado que as organizações, independentemente da sua dimensão, recorrem cada vez mais ao *outsourcing* para que desta forma se mantenham no mercado de forma competitiva.

Hoje em dia, com a globalização dos mercados, as organizações viram-se 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 organização [Klepper e Jones (2008)].

Segundo Santos (2007) apud Queiroz (1998), os objetivos de quem recorre ao *outsourcing* passam por:

- (1) Redução dos custos operacionais - com a exclusão de etapas secundárias, a organização reduzirá os seus encargos sociais com os seus colaboradores. Por outro lado, as despesas com organizações terceiras serão inferiores, uma vez que haverá uma concorrência entre organizações prestadoras de serviços, dando assim uma redução de custos pelos serviços efetuados e conseqüente aumento de capital;
- (2) Aumento da capacidade de produção - ao atribuir tarefas a terceiros, o resultado esperado será um aumento potencial, quer seja no espaço físico ou de produção, o que permitirá o benefício do produto acabado;

- (3) Redução de tempo na escala produtiva até ao produto acabado - a entrega de funções a terceiros permite reduzir o tempo entre as etapas do processo produtivo. Com esta redução de tempo, a organização pode diminuir o custo operacional e também permite atender a mais pedidos em simultâneo, sem desprezar a qualidade dos serviços prestados ao cliente;
- (4) Excelência do produto - quando uma organização recorre ao *outsourcing* pretende, acima de tudo, a excelência dos seus produtos, isto porque as organizações que fornecem serviços de *outsourcing* concorrem entre elas aumentando, desta forma, a qualidade de serviço prestado, o que dá origem à excelência dos produtos e/ou serviços efetuados.

Embora não exista uma definição concreta para o *outsourcing*, este, no seu nível mais puro, envolve a transferência de ativos dos SI/TI, ou recursos humanos (RH) para um fornecedor que assume a responsabilidade do lucro ou mesmo perda pelas operações executadas e, deste modo o cliente paga por um serviço numa base contínua [Wayne (1990)].

2.2. O outsourcing dos SI/TI

A globalização, a inovação e a flexibilidade emergente dos mercados, seriam algo impossível sem o acesso às novas tecnologias, do mesmo modo que a captura e tratamento da informação se tornam essenciais à sobrevivência das organizações. Segundo Oliveira (2002), as TI referem-se aos meios técnicos disponíveis, enquanto os SI designam as aplicações de negócio, ou seja, os SI são os fins de negócio para os quais as TI fornecem os meios.

A dependência da informação e do tratamento desta por parte das organizações faz com que ocorram alterações profundas na vida organizacional [Serrano e Jardim (2007)].

A informação surge como um dos fatores estruturantes do funcionamento e da evolução social, passando, assim, de uma sociedade pós-industrial para uma sociedade da informação ou mesmo do conhecimento [Zorrinho (1991)].

Loh e Venkatraman (1991) definem o *outsourcing* como uma envolvência na utilização significativa de recursos - tecnológicos e/ou humanos - externos à organização, 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 RH associados aos componentes de um todo ou específicos da infraestrutura dos SI/TI na organização cliente [Loh e Venkatraman (1992a)].

Para Earl (1996), o aparecimento do *outsourcing* no domínio dos SI/TI veio ajudar os gestores das organizações 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.

Através do *outsourcing* os custos financeiros ficam previsíveis, em muitos casos podem até ser fixos, através de contratos celebrados entre ambas as partes. Como os serviços dos SI/TI estão a cargo de terceiros, as formações aos quadros internos nesta área têm, por vezes, uma redução significativa.

Porter e Millar (1985) alertaram que a questão não será se os SI/TI têm um impacto significativo na posição competitiva da organização, mas sim quando e como esse impacto vai surgir e se a organização está recetiva. As organizações que não se adaptarem a esta realidade serão forçadas a aceitar as mudanças que os outros impuserem e ficarão em desvantagem competitiva face à sua concorrência.

Para uma organização conseguir planear e ajustar os SI/TI nos seus processos, é necessário ter uma equipa interna com um elevado *know-how*, ou então optar por adquirir esse conhecimento a equipas/empresas externas através da contratação de equipas especializadas, ou seja, a opção pelo *outsourcing*.

Dois fenómenos deram um impulso ao *outsourcing* dos SI/TI nas organizações: um foi a necessidade de concentrar todas as energias e sinergias organizacionais naquilo que a organização 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 organizações vantagem competitiva [Maculve e Rodrigues (2002)].

No mundo atual, com uma globalização cada vez mais poderosa e veloz, associada a uma evolução sentida dos SI/TI abrangendo muitas áreas de atividade, Ramírez *et al.* (2007) realizaram um estudo em que são identificadas algumas dessas atividades, como por 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. Assim, para os

responsáveis dos SI/TI é uma preocupação acrescida atribuir um conjunto tão alargado de serviços, por vezes com acesso a informação confidencial da própria organização a pessoas externas. No mesmo estudo concluiu-se que as tarefas mais contratadas são, por norma, as menos específicas, logo as que requerem menos atenção especial por parte do cliente; estas atividades também podem ser reconhecidas como as tarefas *standard*, como por exemplo a manutenção de *hardware* e/ou *software*; também é frequente existirem alturas do ano em que existe um fluxo de trabalho extra e, nessas alturas, também é frequente realizar-se o *outsourcing* das tarefas mais rotineiras, como é o caso da programação ou da instalação de sistemas.

Pode-se, então, concluir que a globalização dos mercados, aliada a uma evolução dos SI/TI, estão a proporcionar uma nova forma de gerir negócios aliados a organizações preparadas para assumirem novos desafios. É necessário ter em atenção que as organizações necessitam de se adaptar aos SI/TI, modificando, por vezes, as suas estruturas, organização, planificação, tomada de decisões e os próprios SI/TI, para que possam enfrentar continuamente os desafios da competitividade emergente da globalização [Serrano e Jardim (2007)]. Muitas organizações, para crescerem e responderem atempadamente aos desafios, optam por seguir o caminho do *outsourcing*. Consoante o mercado de atuação, assim devem as necessidades das organizações mudar e ajustar-se aos seus clientes, umas apostando em formação, aquisição e gestão de talentos e, outras, apostando no *outsourcing*.

2.3. A história

O conceito de *outsourcing* não é um termo novo, Fernandes (2008) e Bergamachi (2004) referem que nos séculos XVIII e XIX, as funções de gestão de prisões, manutenção de estradas, contribuições de impostos, entre outras funções, eram alvo de *outsourcing*. No fundo, as atividades muito específicas ou, por outro lado, menos interessantes a nível comercial, seriam transferidas, parcial ou totalmente, para outras empresas externas como forma de tornar essas atividades rentáveis e eficazes.

O *outsourcing* surge de um processo de transferência de serviços especializados, prestados por terceiros, que pode vir a abranger diversas áreas de negócio. Santos (1999) acrescenta que, no início, o *outsourcing* apenas era utilizado como uma mera

subcontratação de serviços simples, sem impacto no *core business* da organização, como por exemplo os serviços de limpeza, a segurança, o *data processing*, a gestão de cantinas e refeitórios, etc. Com o aumento da competitividade a nível global, em conjunto com as novas tecnologias, o *outsourcing* passou a ser visto como uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento e atuação das organizações nos seus mercados de intervenção e estas passaram a optar por realizar *outsourcing* de outros tipos de serviços, como o transporte de mercadorias (logística), os SI, as funções financeiras e contabilísticas e até a gestão de topo.

Outro autor, Santos (2007), afirma que o conceito de *outsourcing* surgiu com o ímpeto e o desejo das indústrias bélicas dos EUA se concentrarem na sua atividade principal de desenvolvimento e produção de armamento.

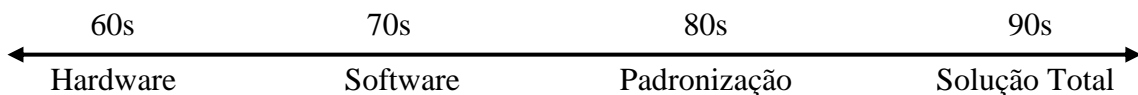
Com o fim da II Grande Guerra Mundial, o *outsourcing* evoluiu e estendeu-se a outras áreas, tais como os SI/TI, permitindo o acesso a novas tecnologias, centrando-se a organização no que realmente sabe fazer e, deste modo, conseguir alcançar um maior nível de competitividade sem realizar investimentos em novos equipamentos, serviços dos SI/TI ou sem formação interna aos seus técnicos. As organizações passaram a comprar tempo de processamento aos seus fornecedores [Varajão (2001)].

O primeiro caso de *outsourcing* dos SI/TI surgiu, segundo descrito por Klepper e Jones (2008) e Oliveira (2002), no ano de 1954, quando a General Electric Corp. (GE) instalou o Univac, considerado o primeiro computador moderno utilizado em processos de negócio, com o objetivo de processar folhas de pagamento, planeamento de materiais e realização de controlo de *stocks*. Devido à escassez de competências internas e ao elevado custo do equipamento, a GE teve de solicitar os serviços da Arthur Andersen para conseguir realizar a automação de determinados processos.

No Quadro 1 é apresentada a linha temporal das tendências do *outsourcing* dos SI/TI, onde é verificado que este tipo de *outsourcing* não é um fenómeno novo; foi originado dos serviços profissionais e da gestão de instalações, nas áreas de apoio financeiro e operações, durante a década de 60 e 70.

Na década de 60, a utilização de fornecedores externos na área das tecnologias limitava-se ao *time-sharing* ou aos serviços de processamento. Devido ao facto de os computadores serem de elevadas dimensões e caros, as organizações tiveram de recorrer ao *outsourcing* na área dos SI/TI para conseguirem desenvolver as suas tarefas organizacionais [Lee *et al.* (2003)].

Anos	Foco do <i>Outsourcing</i>	Abordagem do <i>Outsourcing</i>
1960s	<i>Hardware</i>	Gestão de Serviços e Instalações
1970s	<i>Software</i>	Instalações ou Gestão da Operação
1980s	Padronização de <i>Hardware</i> e <i>Software</i>	Gestão de Personalização
1990s	Solução Total	Gestão dos Ativos



Quadro 1 – Linha temporal das tendências do *outsourcing*

Fonte: Adaptado de Lee *et al.* (2003)

Nessa mesma década, no ano de 1964, a International Business Machines (IBM), investiu cerca de US\$ 750 milhões em engenharia, mais de US\$ 4,5 biliões em fábricas e equipamentos, contratando mais de 60 mil empregados em todo o mundo [IBM (2010)]. Isto aconteceu não só pelo seu *know-how*, mas também pelos preços competitivos fora do alcance das micro, pequenas e médias organizações sem possibilidade de investir financeiramente nos SI/TI, tornando o *outsourcing*, desta forma, não só uma opção, mas sim uma necessidade.

Lee *et al.* (2003) afirmam que a década de 70 marcou o início do conceito de “*standard application package*” (pacotes de aplicativos padrão). Esta crescente procura pelas aplicações informáticas e o fornecimento inadequado de RH especializados, nos SI/TI, levou os gestores das organizações a celebrar a realização de contratos com programadores, tornando-se a forma predominante de *outsourcing* durante os anos 70. No final dessa mesma década verificou-se um rápido declínio de alguns serviços de processamento. Numa perspetiva histórica, estes podem ser vistos como uma manifestação precoce de *downsizing* de tecnologia ocorrida nos anos 80 com a chegada dos computadores de baixo custo. Foi nesta década que o foco nos SI/TI mudou, levando a um certo retrocesso no efeito do *outsourcing*. Controlar o ciclo de desenvolvimento dos produtos desde as matérias-primas até, à entrega, ao consumidor final cresceu de importância, e as TI passaram a ser consideradas uma função com valor interno acrescentado, deste modo as organizações passaram a ter um ambiente personalizado, com infraestruturas dos SI/TI únicas de cada organização.

A Eastman Kodak, em 1989, anunciou que iria atribuir as suas funções de SI/TI às empresas IBM, DEC e Businessland. Este acontecimento ajudou a credibilizar o mercado do *outsourcing*, levando, nos anos seguintes, muitas organizações a optarem por este tipo de contratação, muitas apenas pelo efeito de “moda” [Lacity e Hirschheim (1999)]. Este facto contribuiu de forma significativa para um aumento dos gastos em *outsourcing* a nível mundial dos SI e serviços de processamento [Oliveira (2002)].

Durante a década de 90, muitas organizações, pressionadas pela agressividade do mercado concorrente, viram-se novamente obrigadas a atribuir os seus serviços internos dos SI/TI a empresas externas, ressurgindo o *outsourcing*, de modo a conseguirem obter uma maior competitividade e redução de custos, dado que os SI/TI são geralmente áreas de difícil demonstração de resultados. Verificou-se, deste modo, uma diversificação e complexidade das áreas de atuação, que passam pelas redes de telecomunicações, integração de sistemas, desenvolvimento de aplicações, entre outras. Em muitos casos os RH acabaram por se deslocar do cliente para o fornecedor [Lee *et al.* (2003)].

No Quadro 2 estão representadas algumas das mudanças ocorridas no ambiente empresarial nas décadas de 70, 80 e 90.

Período 1970 - 1985	Período 1985 – 2000
Ciclo de produção com <i>lead time</i> longo	<i>Lead time</i> curto e orientado ao mercado
Produção em massa	Pequenos lotes com muita variedade
Domínio das grandes corporações	Domínio das corporações ágeis
Integração vertical	Negócios virtuais, com parcerias
Produção interna	Extensiva subcontratação
Fontes de capitais fáceis	Fontes de capitais difíceis
Margens largas (custo + <i>markup</i> = preço)	Grande pressão sobre as margens
Mudanças técnicas e de mercado lentas	Mudanças técnicas e de mercado rápidas
Centrado na produção	Centrado no cliente
Produção doméstica	Produção com parcerias globais
Alto custo com gestores intermédios	Pressão para organizações “enxutas”
Foco no controlo de <i>stocks</i>	Resposta ao cliente e foco no custo
Baixa confiança em computadores	Alta confiança em computadores
Poder computacional limitado e caro	Poder computacional abundante e barato

Quadro 2 – Mudanças no ambiente empresarial

Fonte: Adaptado de Bergamaschi (2004)

Presentemente, com a competição crescente e global entre organizações, as aquisições, os *takeovers*, entre outros fatores, resultam em processos de *downsizing* e de contenção de custos para a própria sobrevivência da organização. Perante todos estes fatores, muitas organizações veem nos SI/TI, particularmente nos seus RH, um retorno de investimento reduzido, considerando, em muitos casos, como inaceitáveis e/ou inoportáveis os seus custos, mesmo que os SI/TI existam com o propósito de melhorar processos de negócio e de redução de orçamentos noutros departamentos [Fernandes (2008) apud Khosrowpour (1995)].

Os contratos na área do *outsourcing* dos SI/TI são também uma componente a considerar neste tipo de parcerias e relacionamentos. Muitas organizações passaram a trabalhar em conjunto para alcançar novas formas de negócio ou lucro; atualmente, a combinação do conhecimento, a perícia e a experiência dos fornecedores levam a que os clientes ambicionem melhores resultados [Bergamachi (2004)].

O *outsourcing* surge numa forma de parceria entre as organizações e os seus fornecedores, ficando estes últimos envolvidos cada vez mais nas soluções e problemas, bem como na procura de novas oportunidades, visando, assim, uma maior competitividade para os seus clientes (organizações contratantes). Na era do comércio eletrónico, o *outsourcing* dos SI/TI transformou-se rapidamente em numerosos tipos de parcerias que requerem não só um *know-how* ao nível dos SI/TI, mas também a conceção de ideias inovadoras e criativas a partir de escassos recursos. Uma vez identificado o parceiro mais adequado e, para adquirir uma parceria produtiva, deve-se: compreender o negócio mútuo; estabelecer objetivos a curto e longo prazo, dando prioridade aos objetivos a curto prazo sem descurar os de longo prazo; definir claramente expectativas realistas, isto é, ter expectativas razoáveis e antecipar os eventuais percalços; partilhar benefícios e riscos, uma boa performance deve ser premiada, ao passo que uma situação desfavorável deverá ser analisada em conjunto; desenvolver *standards* de performance; estar preparado para o inesperado, tentar identificar potenciais problemas discutindo cenários hipotéticos e amadurecer a relação [Lee *et al.* (2003)].

O *outsourcing* tem vindo a registar um crescimento notável ao longo das últimas décadas e consegue abranger um vasto universo de atividades operacionais, desde as tarefas rotineiras e simples, até às atividades de processos de negócio, como o *Business Process Outsourcing* (BPO), ou até mesmo à gestão do conhecimento como suporte à

tomada de decisão com o *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). Ramírez *et al.* (2008) afirmam, nas conclusões do seu estudo, que o *outsourcing* dos SI/TI é um fenómeno generalizado internacionalmente e, conseqüentemente, nas empresas espanholas. Contudo, alertam que nos últimos anos se verificou uma certa desaceleração a este nível de contratação nas empresas espanholas, acrescentando que em geral o *outsourcing* não afeta o tempo necessário do gestor dos SI/TI para realizar as suas tarefas, mas acautelam que a direção necessita de cada vez mais tempo e dedicação para as relações com o fornecedor de serviços externos; por outro lado, é notória uma dedicação às atividades estratégicas das organizações ao nível dos SI/TI, graças ao *outsourcing*.

Em Portugal, tal como na vizinha Espanha, verificou-se uma crescente “fama” ao longo dos anos na adoção do conceito de *outsourcing*, beneficiando em grande parte devido à sua aplicação prática por empresas multinacionais, que pela sua origem adotaram em Portugal procedimentos já enraizados noutros locais [Santos (1999)].

2.4. Tipos de *outsourcing*

A organização terá de ponderar bem antes de tomar a opção de realizar o *outsourcing* de alguma atividade dos seus SI/TI. O gestor sobre quem recai a tomada de decisão tem, primeiramente, de identificar as atividades dos SI/TI fulcrais ao seu negócio: as que diferenciam a organização dos seus concorrentes e as que surgem pela necessidade de operacionalidade da organização. Lacity *et al.* (1996) realçam que podemos distinguir as atividades dos SI/TI pela sua contribuição para o negócio, bem como o impacto que as mesmas têm na posição competitiva da organização. A maioria das atividades dos SI/TI são vistas como *commodities*, atividades que devem ser executadas de maneira competente apesar de não distinguirem a organização a nível de performance; outras atividades dos SI/TI contribuem de maneira fulcral para as operações chave de negócio (*differentiators*). Depois de analisar a contribuição das atividades dos SI/TI para o negócio, surgem quatro categorias de potenciais candidatas ao *outsourcing*, e que são exemplificadas na Figura 1:

Contributo das atividades dos SI/TI para as operações de negócio	Crítica (<i>Critical</i>)	Melhor escolha (<i>Best Source</i>)	Interna (<i>Insource</i>)
	Útil (<i>Useful</i>)	Realizar fora (<i>Outsource</i>)	Eliminar ou migrar (<i>Eliminate or Migrate</i>)
		Comum (<i>Commodity</i>)	Diferenciadora (<i>Differentiator</i>)

Contributo das atividades dos SI/TI para o posicionamento de negócio

Figura 1 – Seleção das atividades candidatas para *outsourcing*

Fonte: Adaptado de Lacity *et al.* (1996)

- *Critical Differentiator* – atividades que não só são críticas para as operações da organização, mas que também ajudam a distinguir dos seus concorrentes. Estas atividades devem ser realizadas por elementos internos da organização ou por elementos externos sob supervisão da gerência;
- *Critical Commodities* – atividades que são críticas para as operações de negócio da organização, mas não conseguem evidenciar o negócio em comparação aos seus concorrentes; as empresas estão mais vocacionadas a dar este tipo de *outsourcing* em situações pontuais devido ao elevado número de fornecedores disponíveis que apresentam níveis de qualidade de serviço superiores;
- *Useful Commodities* – atividades que fornecem benefícios adicionais para o negócio, mas não o distingue dos seus concorrentes. Neste caso deve-se recorrer a um agente externo para a execução das atividades e, assim, dar valor acrescentado às atividades que são fulcrais para o desenvolvimento do negócio da organização. O *outsourcing* deste tipo de atividade pode ser considerado viável, mas há que ter em conta uma análise económica do mesmo. A organização ganha, uma vez que pode disponibilizar o tempo aos seus gestores para se focarem nas atividades críticas para o negócio;
- *Useful Differentiator* – atividades que se distinguem dos negócios dos seus concorrentes de uma forma que não é crítica para o sucesso da organização. Embora sejam atividades úteis, não o deveriam ser, uma das razões surge porque os SI/TI são, por vezes, “isolados” dos negócios da organização, prosseguindo a sua própria agenda, isto é, por vezes podem desenvolver atividades úteis mas

que não estão de acordo com a estratégia da gestão de topo. Estas atividades devem ser eliminadas ou migradas.

Os autores concluem que, dependendo da atividade dos SI/TI e da sua contribuição para o negócio, pode-se identificar mais facilmente quais as que são candidatas naturais ao *outsourcing*, não apenas através da análise contributiva estratégica, mas também para as operações do próprio negócio. Através destas duas dimensões, os gestores podem mais facilmente identificar o valor da tecnologia de informação.

É proposta ainda uma outra abordagem para a escolha dos fornecedores de serviços dos SI/TI. São definidas duas variáveis diferenciadoras: uma é a economia de escala *In-House*, e outra as práticas de gestão efetuadas pela organização. Com a interceção destas duas variáveis surge a comparação entre as ofertas dos fornecedores com as capacidades internas, conforme mostrado na Figura 2.

Adoção de Práticas de Gestão	Eficientes (<i>Leading</i>)	Melhor escolha (<i>Best source</i>)	Interna (<i>Insource</i>)
	Pouco Eficientes (<i>Lagging</i>)	Realizar fora (<i>Outsource</i>)	Competição (<i>Compete</i>)
		Ausência de Massa Crítica (<i>Subcritical Mass</i>)	Massa Crítica (<i>Critical Mass</i>)

Economias de Escala *In-House*

Figura 2 – Comparação das ofertas dos fornecedores com as capacidades internas
 Fonte: Adaptado de Lacity *et al.* (1996)

Podemos verificar que se a organização tiver um departamento dos SI/TI que consiga alcançar massa crítica e adotar boas e eficientes práticas de gestão, será pouco provável que um fornecedor externo seja contratado, uma vez que este esperaria ganhar entre 15% a 20% do lucro gerado, enquanto os departamentos internos dos SI/TI precisam unicamente de cobrir os seus custos (*Insource*). Por outro lado, se o departamento interno dos SI/TI não utilizar práticas de gestão eficientes mas detiver massa crítica, este deve competir com as propostas dos fornecedores de serviços externos, de modo a reduzir os custos (*Compete*). Se as economias de escala não são alcançadas, mas,

existem práticas de gestão eficientes adotadas, é possível que a vantagem de um grande fornecedor possa ser anulada pela necessidade do mesmo em obter lucros na prestação dos seus serviços. Nestes casos, a recomendação é que o mercado seja testado para verificar a viabilidade económica do *outsourcing* (*Best source*). Por fim, se o departamento dos SI/TI não tiver massa crítica para alcançar os objetivos traçados, nem capacidade para utilizar uma gestão eficiente, existe uma justificação económica para a adoção do *outsourcing* (*Outsource*). No entanto, as organizações neste quadrante podem querer optar por dar poder aos gestores dos SI/TI para implementarem práticas eficientes antes de recorrerem ao *outsourcing* e evitar dar ao fornecedor grande parte dos seus lucros.

Loh e Venkatraman (1991) abordam a oferta do tipo de *outsourcing*, relacionando a internalização dos RH com as dos tecnológicos. Na Figura 3, podemos ver os tipos alternativos de *outsourcing* dos SI/TI, segundo a abordagem destes autores:

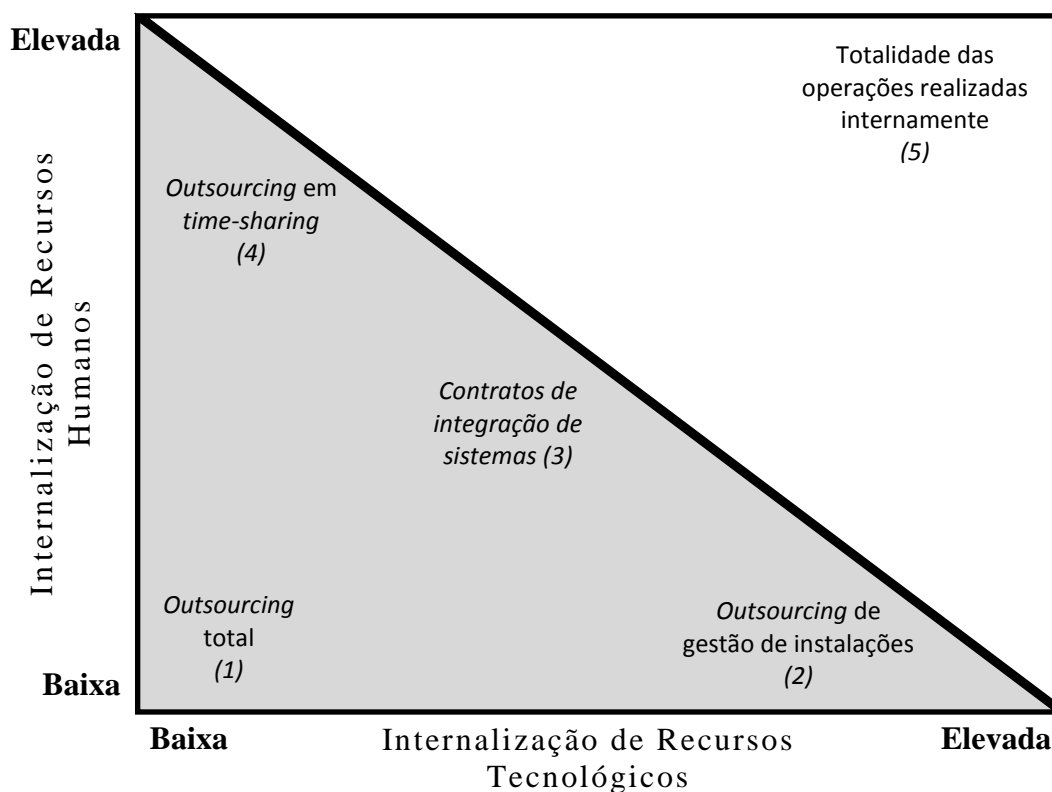


Figura 3 – Tipos alternativos de *outsourcing* dos SI/TI

Fonte: Adaptado de Loh e Venkatraman (1991)

Resumindo, numa organização em que exista uma baixa internalização em Recursos Humanos e Tecnológicos, podemos concluir que é um caso típico de *outsourcing total* (1), onde são transferidos todos os serviços relacionados com os SI/TI, incluindo os RH, para a empresa prestadora (fornecedor). Pelo contrário, quando existe uma elevada internalização de Recursos Humanos e Tecnológicos, a totalidade das operações deve ser realizada internamente (5).

O *outsourcing de gestão das instalações* (2) surge quando a organização cliente tem a propriedade plena dos seus recursos tecnológicos, contudo tem falta de RH capacitados para executar determinadas operações e, neste caso, terá de optar por realizar *outsourcing* dos RH.

Os *contratos de integração de sistemas* (3) envolvem níveis médios de internalização de Recursos Humanos e Tecnológicos. O cliente contrata um fornecedor que assume a responsabilidade de colocar operacionalmente todos os seus SI. Por vezes, existe subcontratação de outras entidades que ficam a cargo do fornecedor; a organização cliente beneficia do acesso a recursos do fornecedor na integração dos vários componentes da infraestrutura dos vários fornecedores inseridos no projeto.

O *outsourcing*, em regime de *time-sharing* (4), tem sido tradicionalmente utilizado em computadores *mainframe*. As pequenas empresas não possuem capacidade financeira para pagar por este tipo de ativos que realizam operações em lotes ocasionais. Como diferenciação do *outsourcing total*, o nível de RH atribuído pelo fornecedor, em regime de *time-sharing*, é reduzido.

Lacity *et al.* (1996) sugerem que os ativos transferidos, consoante a área de atuação do *outsourcing*, irão obedecer a classificações relativas às decisões a partir das suas origens e do volume de recursos alocados internamente ou para as empresas terceiras. Assim, apresentam quatro categorias:

- *Outsourcing Total* – consiste em transferir bens, contratos, RH e a responsabilidade de gestão pela entrega de serviços dos SI/TI, internos da organização, para terceiros, ou seja, é a transferência de uma função interna de TI para um fornecedor externo. Em geral 80% do orçamento dos SI/TI é transferido;
- *Inourcing Total* – surge após a avaliação das opções de *outsourcing* externas e a organização decide manter internamente 80% do orçamento em gestão e

controlo interno dos SI/TI. Também se aplica nos casos em que os recursos são contratados temporariamente às entidades terceiras, como são exemplo os programadores, especialistas, consultores, etc.; contudo, a responsabilidade pela gestão das tarefas e serviços ficam a cargo da organização cliente.

- *Sourcing Seletivo* – surge quando ocorre o *outsourcing* para um ou vários fornecedores externos de algumas das funções dos SI/TI. Porém este deve ficar situado entre 20% e 80% do orçamento para os SI/TI. A organização externa fica responsável por entregar os resultados das suas atividades, enquanto o cliente (contratante) continua a ser responsável por entregar o resultado das suas atividades internas. Ramírez *et al.* (2007) complementam que este método surge pelo *outsourcing* de atividades mais específicas e que requerem menor adequação às características de cada cliente.
- *Insourcing de Facto* – refere-se à utilização de departamentos internos de TI para oferecer produtos e serviços que surgem a partir de um precedente histórico, ao invés de uma avaliação fundamentada no mercado ao nível dos serviços de SI/TI.

As conjunturas mundiais e as relações comerciais confinaram um conjunto de tendências quanto aos tipos de *outsourcing* relativos aos SI/TI. Entre as grandes tendências podemos enumerar, de acordo com diversos autores: *Outsourcing* no Exterior (*offshore outsourcing*); *Outsourcing* Múltiplo (*multi-sourcing*); *Co-sourcing*; *Business Process Outsourcing* (BPO) e *Knowledge Process Outsourcing* (KPO).

Outsourcing no exterior (offshore outsourcing)

Surge quando os processos de negócio, serviços e/ou produção de uma organização de um determinado país são deslocados para outro, ou seja, é quando uma organização passa a produzir noutro país por diversos motivos que se encontram relacionados entre si. Ramírez *et al.* (2006) afirmam que os motivos passam por uma globalização económica e de mercados, os baixos custos que suportam este tipo de *outsourcing*, a escassez de mão de obra qualificada, essencialmente a verificada no final da década de 90, a necessidade de diminuir os ciclos dos desenvolvimentos de projetos em SI/TI e,

por fim, o desenvolvimento das telecomunicações e o alargamento e melhoria da Internet.

Os processos intensamente suportados por TI são candidatos naturais ao *offshore outsourcing*. Por norma, os países desenvolvidos têm um custo de mão de obra mais elevado que os países ditos “menos desenvolvidos”, onde a mão de obra tem um custo inferior, como é o caso da Índia, onde o excesso de mão de obra qualificada e a baixo custo tornaram este tipo de países autênticos paraísos de *offshore outsourcing*. Contudo, nos últimos anos tem-se verificado um aumento dos preços nestes países, devido, em parte, à intensificação da concorrência para aceder a competências e também ao acréscimo dos custos de realização de negócios [Oliveira (2002)].

Em redor do *offshore outsourcing* surgiram outras denominações, onde podemos destacar o *onshore*, o *nearshore*, o *insourcing* e o *homesourcing*. O ***onshore*** significa o *outsourcing* dentro de um mesmo país. O ***nearshore*** acontece com organizações localizadas em países próximos do cliente. É a forma de contratar algum serviço de *outsourcing* num país próximo da origem fiscal do cliente, que atenua, de um certo modo, alguns problemas do *offshore outsourcing* (barreiras linguísticas e culturais e/ou aspetos financeiros); neste caso, uma das desvantagens apontadas é o custo da mão-de-obra. O ***insourcing*** surge dos serviços, no âmbito dos SI/TI, que são efetuados no interior da organização pelos quadros internos, sob a criação de um departamento específico para o efeito. Pode significar a criação de unidades semi-independentes, prestando serviços para outras áreas funcionais dentro da própria empresa, com preços e condições pré acordados. Relativamente ao ***homesourcing*** será uma outra variante, idêntica ao *insourcing*, mas neste caso os trabalhos serão realizados por pessoas a trabalhar na sua própria casa em vez de trabalhar num escritório [Ramírez *et al.* (2006); Fernandes (2008)].

Outsourcing múltiplo (multi-sourcing)

Surge quando o cliente utiliza diversos fornecedores da mesma área para eliminar o poder de monopólio de um único fornecedor e conseguir, desta forma, escolher o melhor de cada um deles. Como exemplo, a *British Petroleum Exploration* efetuou um contrato em 1993 com três fornecedores que teriam de trabalhar em conjunto, o que

permitiu à organização reduzir os seus quadros de TI em 80% e diminuir os custos operacionais de TI em mais de 60% em cinco anos [Oliveira (2002)].

Ao aderir a diversos fornecedores, é possível, por parte das organizações, reduzir o risco de dependência de fornecedores e dos contratos a longo prazo, que por vezes “prendem” as organizações durante anos, abdicando estas de evoluírem tanto em termos tecnológicos como de melhoria de processos. [Fernandes (2008)].

Co-sourcing

Surge da perspectiva da criação de parcerias entre as entidades cuja base não será assente em contratos, mas sim nos objetivos a alcançar. Assim, os riscos e benefícios são compartilhados, assegurando-se, deste modo, um maior desempenho de todos os intervenientes no projeto [Fernandes (2008)].

Em 1996, foi celebrado um acordo entre o Citibank e a Perot Systems, sobre o qual esta última partilha os rendimentos das comissões do sistema de compensação da Agência de Viagens propriedade do Citibank [Oliveira (2002)].

Business process outsourcing (BPO)

Este modelo de serviço está a ter um nível de desenvolvimento e aceitação elevado nos últimos anos, devido à sua especificidade. Consiste em efetuar o *outsourcing* de todo um processo de negócio, inclusivamente da sua gestão, com o objetivo de melhorar os resultados do mesmo [Oliveira (2002)]. As suas áreas de atuação mais ativas são os RH, financeira/contabilidade e serviços vocacionados para o cliente. É composto por quatro fases distintas [Ribeiro *et al.* (2007)]:

1. Análise de *benchmarking* interno, onde a organização contratante controla os seus processos, avalia a própria eficiência e define os processos mais representativos e que devem ser controlados sistematicamente;
2. Análise de *benchmarking* externo que aborda todos os aspetos relacionais entre as duas entidades (contratante e contratado), desde a seleção até à definição da estratégia a tomar entre ambos;
3. Negociação do contrato entre ambos: contratante e contratado;

4. Gestão do *outsourcing*, que é, no fundo, uma mediação dos processos a transferir para a organização terceira.

Knowledge process outsourcing (KPO)

Se o BPO oferece um largo conhecimento sobre os processos, o KPO oferece e gera o conhecimento para as organizações. O KPO engloba processos como a investigação e o desenvolvimento (I&D), desenvolvimento de produtos, serviços de *datamining*, *knowledge management*, etc. [Fernandes (2008)].

É possível identificar outros termos relacionados com o *outsourcing* que vão surgindo à medida que este se vai enquadrando nas necessidades das organizações, como por exemplo o **subproduto** (*spin-off*), que permite que as áreas dos SI/TI internas atuem de forma independente (como se fossem externos à organização), através da criação de uma nova empresa fornecedora a partir do departamento dos SI/TI interno. Segundo Oliveira (2002), este tipo de operações só será bem sucedida se existir competência crítica com capacidades de atrair clientes externos e se forem desenvolvidas capacidades comerciais e de *marketing* que possibilitem a concorrência com as empresas já instaladas. Outro exemplo é o ***outsourcing de valor acrescentado*** (*value-added sourcing*), onde existe como objetivo a comercialização de produtos ou serviços desenvolvidos de forma partilhada com a empresa fornecedora [Oliveira (2002)].

2.5. Serviços dos SI/TI

Uma vez identificados no ponto anterior os tipos de relacionamentos existentes ligados ao *outsourcing* dos SI/TI, resta, então, saber quais os serviços oferecidos pelos fornecedores nesta área de atuação. Assim, e recorrendo a diversos autores [Bergamaschi (2004); Ramírez *et al.* (2007); Fernandes (2008)], podemos encontrar:

- **Manutenção de *hardware*** – surge da possibilidade de colocar à disposição dos diversos departamentos organizacionais, mais concretamente dos seus utilizadores, um conjunto de equipamentos tecnológicos (ativos e passivos) em

condições operacionais para a realização das tarefas diárias da organização. Esta manutenção deve ser não só ativa, mas sobretudo preventiva.

- **Programação, desenvolvimento ou manutenção de *software*** - surge da possibilidade de desenvolver, melhorar ou otimizar os diversos *softwares* criados e disponibilizados para a organização. Hoje em dia, os SI/TI disponibilizam um conjunto de ferramentas de extrema importância, sejam para controlo interno ou para disponibilizar dados para entidades externas, como por exemplo ao Ministério das Finanças, onde as empresas são levadas a processar os seus dados em *softwares* compatíveis com essas entidades, o que leva a que as organizações tenham de se ir adaptando a essas novas realidades (novos *softwares*; atualização ou correção de *bugs*). “*Os programas informáticos de facturação passaram a ser obrigatoriamente objecto de prévia certificação pela Direcção-Geral dos Impostos (DGCI), à semelhança de procedimentos idênticos que recentemente têm vindo a ser adoptados em países com elevada exigência no cumprimento das obrigações fiscais, como é o caso do Canadá e da Suécia.*” DGCI (2011).
- **Serviço de redes/infraestruturas e telecomunicações** - esta vertente permite aos diversos componentes (*hardware* e *software*) trocar informação entre si, o que se torna crucial para a vida da organização, pois é através da rede que existe a partilha da informação. Esta partilha pode ser realizada através de cabos, satélite ou comunicações sem fios (*wireless*).
- **Instalação, operação e análise dos sistemas operacionais** – esta função, semelhante ao que existe no *software*, controla todos os recursos do sistema. É no fundo um interface entre o equipamento físico (*hardware*) e o utilizador final. Sem um sistema operativo corretamente instalado todos os outros programas terão, à partida, défices de desempenho levando a que ocorram problemas no processamento da informação. Podemos acrescentar que é essencial também existir a componente de instalação de sistemas operacionais.

- **Segurança informática** – a segurança informática será, nos dias de hoje, uma preocupação acrescida face às inúmeras transações efetuadas *online*, através da Internet, com outras entidades, quer sejam elas decorrentes de operações financeiras (*homebanking*), envio/receção de *e-mails*, *e-business*, etc. Perante este cenário, os gestores dos SI/TI e não só, veem este tema com alguma seriedade, pois a organização deseja sempre que a confidencialidade, a integridade, a autenticidade ou mesmo a disponibilidade da informação se mantenha, independentemente dos meios utilizados para a tratar.
- **Apoio aos utilizadores finais (*help-desk*)** – este tipo de apoio surge, à partida, da menor capacidade que alguns utilizadores têm para desempenhar e resolver problemas relacionados com os SI/TI atribuídos. No fundo, este tipo de serviço surge para que exista uma rápida resposta à solicitação dos utilizadores e sobre os quais recaiu um problema derivado dos SI/TI.
- **Hospedagem e desenvolvimento de *websites*** – o acesso massificado à Internet, por parte dos utilizadores e das organizações, contribuiu para a necessidade de cuidar deste tipo de serviços de uma forma mais adequada, não só para os clientes como para os fornecedores. As empresas não podem descuidar que os seus portais Web são a sua imagem perante clientes e fornecedores.
- **Controlo e gestão de impressões** – estamos numa era do *all-in-one*, ou seja, um só equipamento pode disponibilizar um conjunto de serviços. É o caso das impressoras multifunções que agregam não só as impressões, mas também as fotocópias, os faxes e os scanners. Com um leque tão alargado de serviços, e devido à complexidade que os mesmos adquiriram, existe a necessidade da organização ter especialistas dedicados só a este tipo de equipamentos.

3. O processo de decisão no *outsourcing*

Uma organização para ser competitiva tem de olhar, diagnosticar a sua envolvente externa e avaliar o seu desempenho no mercado. Para além disso, não deve descurar a componente interna para caracterizar e corrigir os seus pontos fracos. Só assim a organização consegue definir as estratégias para alcançar os objetivos definidos pela direção de topo.

3.1. A opção estratégica

Freire (1997) afirma que a estratégia teve a sua origem no meio militar, contudo a mesma tem muitas semelhanças (objetivos, análises e resultados) com a estratégia empresarial, que são exemplificadas no Quadro 3:

	Meio Empresarial	Meio Militar
Objetivo	Conquista e controlo de mercados	Conquista e controlo de territórios
Análises	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

Quadro 3 – Comparação entre estratégias empresariais e militares

Fonte: Freire (1997)

Uma verdadeira estratégia é sempre necessária quando o potencial das ações ou respostas dos adversários mais inteligentes podem afetar seriamente o resultado desejado da organização [Mintzberg *et al.* (1998b)].

Não existe uma definição única e universalmente aceite de estratégia. Diferentes autores e gestores utilizam o termo de forma diferente; por exemplo, alguns colocam as metas e os objetivos como parte integrante da estratégia, enquanto outros fazem distinções entre as duas [Mintzberg *et al.* (1998b)].

Porter (1996) define a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo diferentes setores de atividades; se existisse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de optar por uma estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher um conjunto de atividades que são diferentes das dos seus concorrentes. Atualmente, o *outsourcing* está cada vez mais orientado como uma ferramenta estratégica de gestão em detrimento da tática de redução de custos [Maculve e Rodrigues (2002)].

A formação de qualquer estratégia empresarial será sempre o resultado de um processo de transformação. Mintzberg *et al.* (1998b) esclarecem que as estratégias eficazes devem abranger, no mínimo, alguns elementos característicos estruturais como:

- *Clear, decisive objectives* – todos os objetivos devem ser compreendidos e decisivos;
- *Maintaining the initiative* – deve-se manter o espírito de iniciativa ativo apesar dos possíveis percalços;
- *Concentration* – a organização deve focar-se na distinção da sua competência;
- *Flexibility* – a organização tende a realizar o máximo de desempenho com o mínimo de recursos;
- *Coordinated and committed leadership* – a organização deve escolher os líderes de acordo com as necessidades inerentes às suas funções;
- *Surprise* – o fator surpresa na altura certa pode mudar decisivamente a posição estratégica de uma organização;
- *Security* – a organização deverá estar segura para conseguir ultrapassar qualquer entrave que surja.

Mintzberg (1987) refere cinco conceitos para a estratégia, definidos pelos 5P's (*Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective*):

- Estratégia como Plano (*strategy as plan*) – a estratégia vista como um plano, ou seja, compreende-se como um tipo de ação ou formulação de uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Esta definição de estratégia tem duas características essenciais: são realizadas com antecedência das ações a que se aplicam e são desenvolvidas de forma específica e consciente.

- Estratégia como Manobra (*strategy as ploy*) – no âmbito do plano, temos as manobras que são mais específicas e funcionam como um artifício para superar os seus adversários ou concorrentes.
- Estratégia como Padrão (*strategy as pattern*) – não podemos apenas definir a estratégia como um plano, necessitamos de uma definição que englobe também o comportamento resultante. A estratégia é como um padrão, mais especificamente um padrão de fluxo de determinadas ações.
- Estratégia como Posição (*strategy as position*) - especifica a posição e os ambientes onde se localizam e se inserem as organizações. Com esta estratégia é possível obter uma correspondência de forças entre a organização e o seu meio envolvente (interno e externo).
- Estratégia como Perspetiva (*strategy as perspective*) – o seu conteúdo consiste não só numa posição escolhida, mas numa maneira mais abrangente de perceber o mundo. Neste aspeto, a estratégia está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo.

Em conclusão, pode-se afirmar que a estratégia é um plano (guia de orientação) para o futuro da organização; é um truque ou manobra para vencer o oponente; é um padrão devido ao seu comportamento ao longo do tempo; é uma posição devido à localização de determinados produtos no mercado e por fim é uma perspetiva devido à forma como a organização faz e olha para as coisas internamente.

Forças competitivas

Porter (2008) definiu que para uma organização ser competitiva tem de ter uma estratégia empresarial eficiente, podendo essa competitividade ser analisada em cinco forças.

Assim, segundo o mesmo autor, a mais poderosa das forças competitivas irá determinar a rentabilidade de uma organização e tornar-se, deste modo, a mais importante para a formulação da estratégia. A organização terá de encontrar o seu espaço e posição no seu mercado de atuação e, compreendendo as forças da concorrência, pode “jogar” com elas a seu favor ou defender-se das mesmas. A formulação da estratégia da organização passa normalmente pela diferenciação dos produtos (preço e/ou qualidade) face à sua concorrência. A Figura 4 demonstra a aplicação das cinco forças competitivas de Porter.

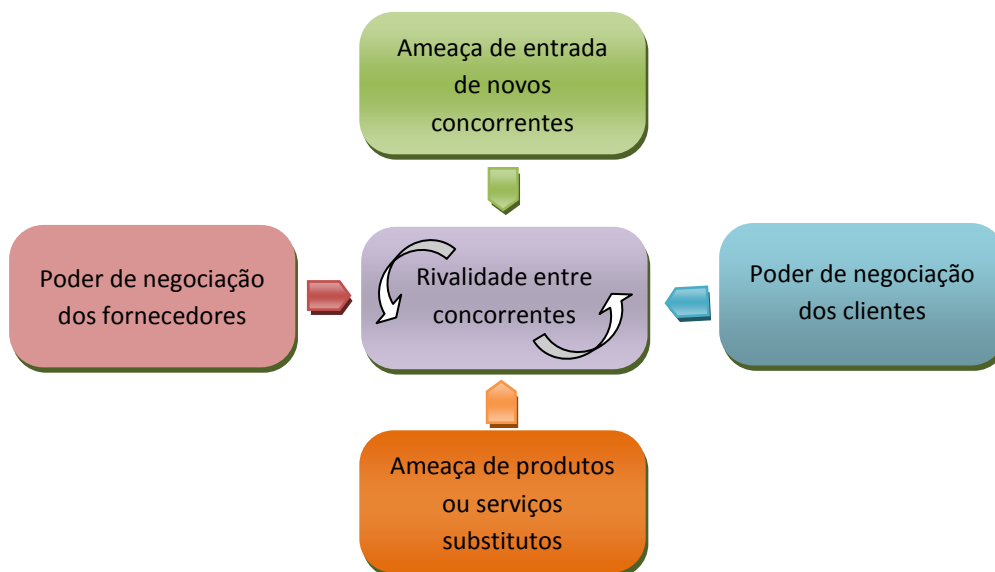


Figura 4 – As 5 forças competitivas

Fonte: Adaptado de Porter (2008)

- **O número de concorrentes e a sua rivalidade no mercado de atuação** – a rivalidade num determinado setor de atividade só existe quando uma ou mais organizações se sentem pressionadas face à mudança criada pela concorrência e fazem com que estas mudem a sua estratégia para anular as forças concorrentes. Existem muitas formas de concorrência que podem passar pela redução de preço, que neste caso pode originar degradação da qualidade dos produtos, e/ou publicidade que pode originar um aumento da procura dos clientes, beneficiando, desta forma, todas as organizações.
- **Ameaça de entrada de novos concorrentes** – com a entrada de novas organizações num determinado setor de atividade, aumenta por si só a oferta de produtos, aliado ao desejo de ganhar o seu espaço no campo de atuação face à concorrência. Contudo, as organizações que já existem no mercado, se tiverem uma estratégia bem definida, vão dificultar ou criar um conjunto de barreiras à entrada de novos concorrentes.
- **Poder de negociação dos clientes** – a exigência dos clientes pode, de certa forma, influenciar as organizações e os seus produtos, provocando, por vezes, uma diminuição dos preços ou preferir produtos de maior qualidade e/ou serviço, dando origem a uma concorrência no setor de atividade.

- **Poder de negociação dos fornecedores** – os fornecedores podem condicionar o mercado realizando um aumento de preço dos produtos fornecidos e/ou diminuindo a qualidade dos mesmos, alterando, assim, toda a cadeia de fornecimento aos seus clientes e exercendo pressão num determinado setor de atividade.
- **Aparecimento de produtos ou serviços substitutos** – quando existe concorrência, acontece normalmente uma situação que se exprime pelo aparecimento de novos produtos, substitutos dos já existentes. Esta operação pode limitar a rentabilidade de uma organização, pois o produto viu o lugar ocupado por outro de melhor qualidade e/ou de menor preço.

Prado (2000) apud Loeff (1997), aplicou as cinco forças competitivas de Porter aos SI/TI, e verificou que as organizações clientes enfrentam uma competição mútua dentro das suas áreas de atuação.

Para o autor, os fornecedores dos SI/TI olham para os seus clientes como meros compradores dos seus produtos. Assim, na Figura 5 está exemplificada uma cadeia de fornecimento de dois níveis: a rivalidade entre os fornecedores de SI/TI e a rivalidade entre os clientes.

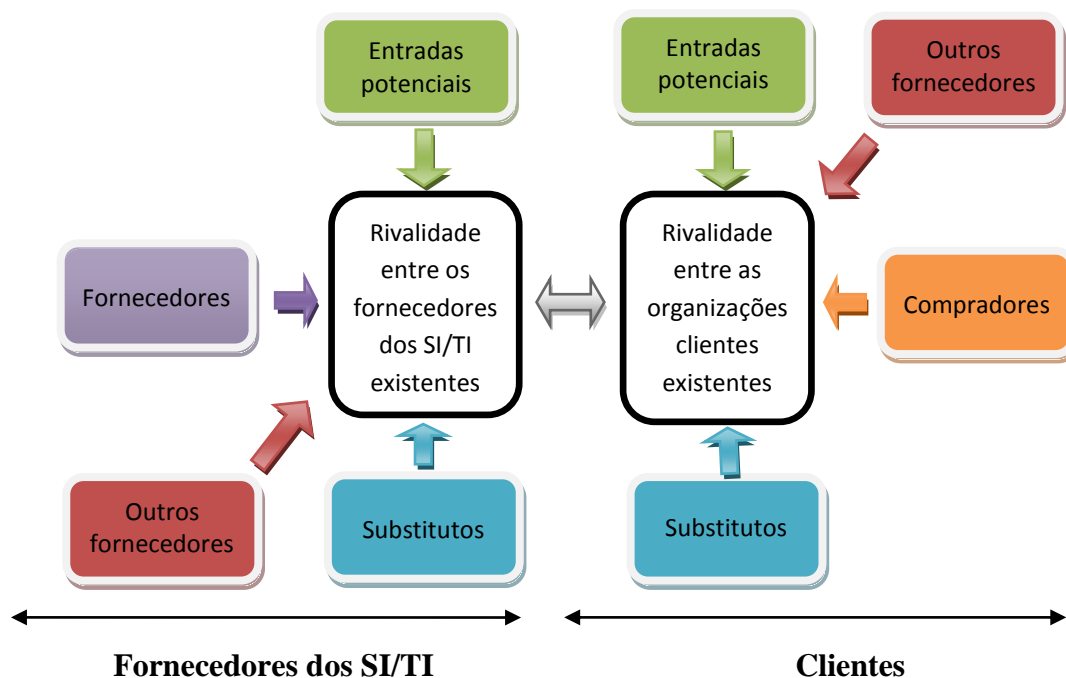


Figura 5 – Aplicação das forças competitivas no outsourcing dos SI/TI

Fonte: Adaptado de Prado (2000)

Assim temos a considerar:

- O poder de negociação dos fornecedores dos SI/TI – quando o poder de negociação dos fornecedores é grande, o *outsourcing* pode não ser recomendável, pois é exercido um grande poder sobre o cliente. O poder de negociação do fornecedor pode ter quatro características fundamentais:
 - O custo da organização cliente em trocar de fornecedor;
 - Concentração do fornecedor – poucos fornecedores grandes exercem mais poder que muitos pequenos;
 - A importância do volume do cliente para o fornecedor – se uma organização cliente representar apenas uma pequena parte do volume de negócios do fornecedor, este terá um poder de negociação elevado sobre o cliente;
 - O impacto no custo ou diferenciação – caso os SI/TI tenham uma grande envolvente dentro da organização cliente, o fornecedor destes serviços pode usufruir dessa vantagem, que no fundo é essencial à organização cliente;
- O poder de negociação dos compradores das organizações clientes – alguns compradores exigem que os seus fornecedores (organizações clientes) realizem *outsourcing* dos seus SI/TI;
- Ameaça de novos competidores na indústria das organizações clientes – se numa determinada indústria uma organização integra os seus serviços dos SI/TI, esta irá criar uma barreira à entrada de novos competidores, visto existirem poucos fornecedores dos SI/TI com conhecimento dessa indústria;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos à organização cliente – os SI/TI podem contribuir para a diferenciação de um determinado produto, que por sua vez diminui a ameaça de outros produtos substitutos;
- Rivalidade dentro da indústria das organizações clientes – os SI/TI podem ser aplicados para a criação de vantagem competitiva e o *outsourcing* pode ser representativo de uma possível ajuda para a organização, ajudando-a no foco do seu *core business*;
- Poder de negociação das empresas que fornecem para os fornecedores dos SI/TI – os fornecedores dos SI/TI podem subcontratar parte da atividade que eles executam para as organizações clientes e, assim, possuírem um poder de negociação maior, isto porque normalmente adquirem produtos em maior escala que a empresa cliente, obtendo desta forma maiores descontos;

- Poder de negociação das organizações clientes – o *outsourcing* de apenas uma parte das atividades dos SI/TI aumenta o poder de negociação junto dos fornecedores;
- Ameaça de novos competidores na indústria dos fornecedores de TI – maiores barreiras para a entrada e saída de um segmento específico da indústria dos SI/TI diminuem a competição nesse segmento e tornam o *outsourcing* menos atrativo para as organizações clientes;
- Rivalidade entre os fornecedores de TI existentes – alta competição dentro da indústria dos SI/TI aumenta a atratividade do cliente pelo *outsourcing*, porque aumenta a pressão sobre os fornecedores nas opções de seleção ou mesmo troca de fornecedores se necessário.

3.2. As motivações

Varajão (2001) afirma que o *outsourcing* agrega um conjunto de vantagens associadas à organização ao nível de processos e riscos assumidos pela organização, bem como a ligação à inexistência de competências especializadas dentro da organização. As vantagens primárias das organizações quando recorrem ao *outsourcing* passam não só pelo desempenho das suas atividades dos SI/TI, mas também pela associação das organizações externas numa condição de parceria para o negócio.

A adoção do *outsourcing* pode ser justificada por várias razões, nomeadamente a redução de custos [Barthélemy (2001); Klepper e Jones (1998); Lacity e Hirschheim (1993); Oliveira (2002)], sendo normal que as organizações economizem cerca de 50% dos custos com o *outsourcing*, e estando esta diminuição de custos relacionada com uma elevada rotação de pessoal. Ramírez *et al.* (2006) afirmam, no caso do *offshore outsourcing*, que a redução de custos se deve principalmente à economia de escala do fornecedor, sendo, assim, transferida para o cliente através de preços mais baixos (este fator resulta, em grande parte, do fosso salarial entre os funcionários do país da organização-cliente e do fornecedor de serviços de *outsourcing*).

Os mesmos autores acrescentam a flexibilidade e a rapidez dos meios tecnológicos como outro fator de motivação: se tivermos em conta que a maioria das organizações clientes do *offshore outsourcing* se situa nos EUA e na Europa Ocidental e que as

organizações fornecedoras se situam, por norma, em países asiáticos, poderemos ver o *outsourcing* como um projeto que se pode desenvolver, teoricamente, 24 horas por dia.

A melhoria no controlo de custos é outra vantagem num processo de *outsourcing*. Oliveira (2002) e Varajão (2001) indicam que existe uma melhoria no controlo dos custos relativamente aos SI, em parte devido a um controlo e faturação dos serviços realizados pela empresa terceira ao seu cliente, diminuindo, desta forma, o número de pedidos ao nível de serviços por parte dos utilizadores, algo que não aconteceria se os serviços fossem realizados internamente.

No que se refere ao ajuste dos custos e recursos ao nível das atividades, Oliveira (2002) assinala que um dos benefícios é transformar os custos fixos em variáveis, sendo este um aspeto importante no caso de organizações em que a sua atividade apresenta oscilações e, uma vez que a procura dos serviços de SI é irregular, os gestores têm por vezes alguma dificuldade no planeamento dos mesmos, olhando assim para o *outsourcing* como uma solução para a redução dos riscos associados com a incerteza [Varajão (2001)].

Outro ponto que se pode apontar como motivador para se optar pelo *outsourcing* é a concentração de recursos no próprio negócio. Oliveira (2002) descreve que a organização, ao dedicar-se aos seus serviços nucleares, *core-business*, aumenta a sua eficiência, deixando os SI/TI para terceiros. Esta ideia é também partilhada por Klepper e Jones (1998).

No Quadro 4 são apresentados os benefícios esperados e outros motivos que levam uma organização a adotar o *outsourcing*:

Categoria	Motivo
Económico-Financeiros	Reduzir custos Melhorar o controlo dos custos Ajustar os custos ao nível de atividade Evitar ou adiar investimentos avultados Obter fundos através da venda de ativos
Motivações de Negócio	Concentrar a atenção nas competências nucleares Facilitar fusões e aquisições Iniciar mais rapidamente a atividade Facilitar o <i>downsizing</i> Facilitar a reestruturação organizacional
Motivações Tecnológicas	Aceder a competências técnicas escassas Ter acesso a tecnologia de ponta Concentrar a atenção nas atividades técnicas críticas Mitigar o risco e a incerteza tecnológica Melhorar a qualidade do serviço prestado
Motivações Políticas	Provar eficiência Justificar a aquisição de novos recursos Imitar os rivais (efeito de seguidismo) Eliminar uma área causadora de problemas Obter credibilidade

Quadro 4 – Benefícios esperados do *outsourcing* e outros motivos

Fonte: Oliveira (2002)

3.3. *Os riscos associados*

Devemos ter em atenção que os benefícios aliados ao *outsourcing* são de um modo geral atrativos para a organização; esta 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 [Varajão (2001)]. Existem alguns argumentos a ponderar no momento de optar pelo *outsourcing* dos seus SI/TI. Barthélemy (2001) apresenta como um dos principais riscos, que ocorrem no processo de *outsourcing* dos SI/TI, a falta de conhecimento sobre os custos ocultos. É apontado no estudo que uma grande percentagem de casos de insucesso surge porque as organizações estabelecem contratos de *outsourcing* sem que

tenham previsto todos os custos associados. No mesmo estudo, são categorizados os custos ocultos em quatro pontos:

- Custo na procura de fornecedores e contratação - muitas organizações subestimam o custo na identificação e avaliação dos fornecedores adequados, na seleção dos finalistas, na negociação e redação do contrato;
- Custo na transição para um novo fornecedor - a mudança das atividades dos SI/TI para um fornecedor apresenta um dos custos mais ilusórios. A maioria das organizações não percebem o total de custos gastos até ao final do processo de transição, sendo que pode levar meses até o fornecedor saber tanto como o departamento interno dos SI/TI e é difícil dizer exatamente o valor da retoma do investimento;
- Custo na gestão - abrange três áreas: a monitorização, para ver se os fornecedores estão a cumprir as suas obrigações contratuais, a negociação com fornecedores e, por fim, a negociação de quaisquer mudanças ou alterações contratuais necessárias;
- Custo de transição após o término do contrato - um custo muitas vezes descorado advém da mudança do fornecedor pela reintegração do departamento dos SI/TI interno. Normalmente os gestores são relutantes em pensar sobre o fim do contrato, isto porque um contrato de *outsourcing* geralmente é realizado para ser permanente.

Ramírez *et al.* (2006) alertam para um conjunto de cuidados que se devem ter em conta na altura da decisão pelo *outsourcing*, nomeadamente os problemas de natureza cultural, geopolítica ou legal (problemas linguísticos podem dar origem a uma má interpretação do pedido), uma qualidade deficiente devido à falta de pessoal especializado por parte do fornecedor para executar as tarefas, ou mesmo devido aos fusos horários entre países, que pode originar falta de diálogo ou diálogo assíncrono, como é o caso do correio eletrónico. No Quadro 5 podemos ver uma comparação entre as vantagens e os riscos do *offshore outsourcing (OffOut)*.

Vantagens		Riscos
Redução de custos	-	Custos ocultos
Viabilidade técnica	-	Escassez de infraestruturas
Flexibilidade; Rapidez	-	Fusos horários distintos
Melhor qualidade	-	Qualidade deficiente
Vantagem de entrada no mercado	-	Problemas de âmbito nacional
Mercado mais eficiente (macroeconómico)	-	Mais desemprego (macroeconómico)

Quadro 5 – Vantagens versus riscos do OffOut dos SI/TI

Fonte: Adaptado de Ramírez *et al.* (2006)

Earl (1996) enumera onze riscos a ter em conta num processo do *outsourcing*:

1. A possibilidade de uma gestão fraca: a gestão tem de saber gerir contratos e as relações com terceiros (empresas contratadas), caso contrário poderá ocorrer uma má qualidade dos serviços prestados e altos custos na produção;
2. A inexperiência dos técnicos: uma das vantagens do *outsourcing* é a de que as organizações contratadas têm RH qualificados e mais experientes, no entanto também podem possuir RH inadequados às diversas atividades que devem exercer para a organização-cliente;
3. A incerteza do negócio: a incerteza dos negócios futuros pode comprometer a organização se os contratos de *outsourcing* não forem flexíveis;
4. A utilização de tecnologias e qualificações obsoletas: os prestadores de serviços podem não se atualizar de forma contínua, ou então iniciarem as suas atividades com tecnologia obsoleta. A organização deve comparar a oferta dos diversos fornecedores na área de modo a ajustar o contrato ao pretendido;
5. A incerteza endémica: a incerteza é uma constante no desenvolvimento dos SI/TI, uma vez que os utilizadores não conhecem bem ou não sabem expressar as suas necessidades, as novas tecnologias apresentam riscos, as necessidades são instáveis e, por este motivo as organizações devem evitar contratos sólidos (fechados), prevendo revisões periódicas dos mesmos;
6. Os custos ocultos (indiretos): os custos de implementação de um projeto de *outsourcing*, tais como: deslocamentos de profissionais, estadias e a gestão do projeto, devem ser previstos de modo a não se correr o risco de inviabilizar o projeto;

7. A falta de aprendizagem (conhecimento) organizacional: é necessário ter o conhecimento e a vivência dentro da organização ao nível dos SI/TI atribuídos a terceiros como forma de conseguir identificar, procurar novas tecnologias e oportunidades de desenvolvimento organizacional no mercado;
8. A perda da capacidade de inovação: a transferência para terceiros da responsabilidade dos SI/TI pode levar à perda de capacidade de inovação e modernização dos processos. A organização quando recorre ao *outsourcing* não deve descorar o acompanhamento da evolução dos SI/TI, sob pena de perder a habilidade de se inovar nesta área de atuação;
9. Os perigos de um eterno triângulo: os RH internos, pertencentes aos SI/TI da organização, agem como condutores ou consultores entre a gestão de topo e os fornecedores. Os gestores dizem que não podem falar diretamente com os fornecedores; por outro lado os fornecedores dizem que não conseguem chegar perto dos gestores de negócio. Este triângulo pode-se tornar complexo, pois para a gestão de topo quem deve conduzir as negociações são os quadros internos dos SI/TI, pois têm interiorizada a cultura da própria organização, contudo os fornecedores dizem que estes devem apenas restringir-se a outras funções e não servirem de intermediários de negócio;
10. Tecnologia indivisível: o grau de interdependência na área dos SI/TI pode trazer algumas complicações, se for o caso de apenas serem atribuídas algumas áreas dos SI/TI a terceiros;
11. Foco confuso: o *outsourcing* apenas garante o funcionamento dos SI/TI, em termos de operação, desenvolvimento, serviços e formação, mas não é tão capaz de providenciar a aplicação de ideias aceitáveis e inovadoras, de um desafio e compromisso requeridos na implementação dos sistemas assim como na recolha e entrega dos benefícios dos SI/TI. Deste modo a empresa contratada não tem um papel ativo no percurso da organização como teria com os seus recursos internos.

Hoje em dia a dimensão deste risco é cada vez menor, existindo autores que afirmam que o risco acaba por dar lugar a uma relação de parceira [Ramírez *et al.* (2007); Lee *et al.* (2003)].

Varajão (2001), baseando-se numa vasta literatura, enumera e complementa os riscos e ameaças acima descritos como um auxílio para as organizações na altura da avaliação estratégica de se optar pelo *outsourcing*. Os riscos são descritos no Quadro 6:

Categoria	Motivo
Riscos e ameaças sociais e culturais	Moral dos efetivos internos Resistência interna Barreiras culturais e interface com o cliente
Riscos e ameaças de negócio	Esforço de gestão e conflito de interesses Perda de controlo e flexibilidade de negócio Confidencialidade da informação Exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor Dependência para com o fornecedor e ameaça de oportunismo Perda de capital intelectual
Riscos e ameaças financeiras	Custos associados ao ciclo de vida do contrato Reduções dos custos dos recursos físicos Custos não esperados (custos ocultos)
Riscos e ameaças tecnológicas	Controlo dos dados Perda de proficiência e capacidade de SI Qualidade de serviço Concorrência entre fornecedores Resposta às necessidades / Flexibilidade

Quadro 6 – Riscos e ameaças do *outsourcing*

Fonte: Adaptado de Varajão (2001)

3.4. O contrato de *outsourcing*

O *outsourcing* tem vindo a evoluir ao longo das décadas, dando origem a diferentes tipos de acordos entre as entidades. Os contratos podem ser celebrados na sua forma mais simples ou num contexto mais complexo. A decisão de contratar um determinado tipo de serviço em *outsourcing* passa sempre por avaliar as atividades que a organização pode executar internamente e as que podem e/ou devem ser atribuídas a entidades terceiras (fornecedores), o porquê e durante quanto tempo devem ser organizações externas a executar essas tarefas.

Através de um contrato podemos minimizar os riscos do *outsourcing*, mas para tal temos de ter contratos claros e objetivos. Klepper e Jones (2008) afirmam que, apesar de os contratos serem críticos para o sucesso do *outsourcing*, estes não podem garantir o controlo total sobre o fornecedor, quando existem incertezas e dificuldades em medir as atividades desse mesmo fornecedor. Por este motivo, o relacionamento com o fornecedor envolve mais que um contrato.

Ramírez *et al.* (2007) referem que a tendência de ter múltiplos fornecedores baixou no decorrer da presente década; contudo, as áreas relacionadas com a segurança e a operação de sistemas subiram face a anos anteriores. Este fenómeno pode ser consequência do relacionamento causado pela maturidade dos contratos que pressupõem uma confiança em determinados fornecedores atingindo, assim, uma relação de parceria.

Segundo Lacity *et al.* (1996), os contratos de *outsourcing* podem ser categorizados em dois grupos: por estilo da compra (transação ou relacionamento) e por foco da compra (recurso ou resultado), como se pode observar na Figura 6.

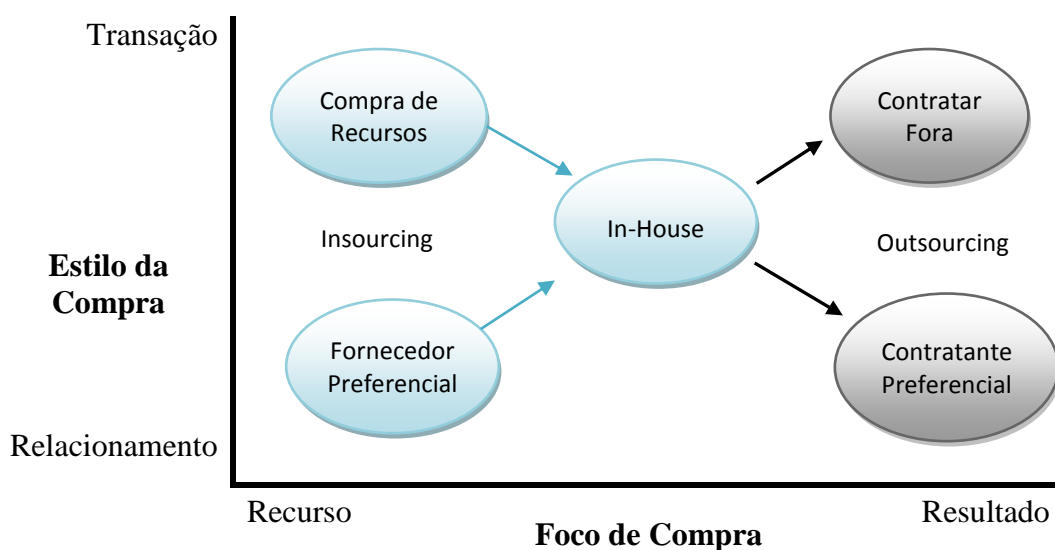


Figura 6 – Opções de *outsourcing*
Fonte: Adaptado de Lacity *et al.* (1996)

A contratação por transação de compra resulta de contratos efetuados uma única vez, com detalhes suficientes para serem o documento formal de referência para a transação. A contratação por relacionamento, ao contrário da anterior, baseia-se num contrato de

incentivo assente em expectativas de que tanto o fornecedor do serviço, como o cliente vão realizar e/ou negociar por vários anos.

Em relação ao foco da compra de recursos, a organização adquire recursos de fornecedores (*hardware*, *software* e *know-how*), porém a gestão destes será feita internamente. Por último, o foco da compra por resultado advém da gestão da área dos SI/TI, pelo fornecedor, com objetivos e metas específicas e propostos pelo cliente.

Com uma estratégia de compra de recursos, a organização compra determinados recursos aos seus fornecedores para atender a necessidades temporárias, tais como por exemplo, a contratação de programadores numa fase final de um novo projeto. Ao adotar uma estratégia de fornecedor preferencial, a organização desenvolve um relacionamento com o vendedor de forma a obter os seus recursos para atividades decorrentes dos SI/TI.

Relativamente à opção de contratar fora, o fornecedor é responsável pela entrega dos resultados decorrentes dos SI/TI. Esta estratégia tem, por norma, bons resultados quando a organização contratante define claramente as suas necessidades num contrato. No caso de se optar por uma estratégia de contratante preferencial, a organização contrata um fornecedor de serviços que a possa ajudar a mediar os riscos. O prestador de serviços (fornecedor), neste caso, é responsável pela gestão e entrega dos serviços resultantes das atividades dos SI/TI.

Finalmente o *in-house* tem um papel fundamental, mesmo quando a organização está a gastar mais de 80% do orçamento dos SI/TI em contratar fora ou em contratantes preferenciais. Todos os contratos correm maiores riscos se os seguintes pontos não forem mantidos *in-house*:

- A capacidade de monitorar, avaliar e interpretar as mudanças dos SI/TI e a capacidade de relacionar isso com as necessidades organizacionais;
- A capacidade de trabalhar com a gestão dos negócios para definir os requisitos dos SI/TI com sucesso ao longo dos tempos;
- A capacidade de identificar as formas apropriadas de usar o mercado, para ajudar a especificar e gerir o *outsourcing* dos SI/TI, e assim monitorar e gerir as relações contratuais.

A compra de recursos, fornecedor preferencial e o *in-house* são consideradas opções de *insourcing*, uma vez que os RH internos mantêm a visibilidade e controlo sobre as atividades dos SI/TI. O contratar fora e o contratante preferencial são considerados alternativas de *outsourcing*, isto porque a gestão dos SI/TI encontra-se sob responsabilidade do prestador de serviços (fornecedor).

Klepper e Jones (2008) alertam que a organização deve manter como fator crítico para o sucesso, o controlo sobre as atividades realizadas pelo fornecedor através da monitorização do seu comportamento e rendimento (como funciona o fornecedor). Contudo, monitorizar o comportamento é muitas vezes mais caro do que monitorizar o rendimento, isto porque é de difícil observação ou medida.

Custos e preços

Relativamente aos custos e preços de um contrato de *outsourcing*, este deve refletir os objetivos do cliente, isto é, quando o objetivo é a redução ou controlo dos custos, deve realizar-se um contrato com valor fixo; ao invés, se o principal objetivo é a flexibilidade ou um aumento da qualidade dos serviços, então deve-se optar por um contrato com valores variáveis [Klepper e Jones (2008)].

Relacionado com o preço, deve-se exigir garantias materiais reais, ou seja, o cliente antes de consolidar o contrato deve pedir ao fornecedor garantias bancárias da execução dos trabalhos efetuados [Maculve e Rodrigues (2002)].

Ramírez *et al.* (2007) concluíram que as empresas espanholas, por exemplo, aderem mais a contratos com preço fixo que variável; esta forma de estabelecer os preços é adequada quando existe um nível de procura previsível de clientes pelo *outsourcing*. Também existem empresas que aderem ao tipo de contrato por unidades de serviço; esta opção acontece quando o cliente só paga aquilo que consome; e, por fim, existe uma terceira opção onde o preço do contrato depende dos custos que são gerados pelo fornecedor ao cliente. Esta última pode-se transformar num certo oportunismo, na medida em que o fornecedor poderá inflacionar os custos de forma intencional e, assim, torna-se também a menos considerada aquando da opção pelo *outsourcing*.

Duração

Ramírez *et al.* (2007) admitem que na maioria dos contratos de *outsourcing*, a sua duração é inferior a um ano, surgem depois os contratos com duração entre um e cinco anos e, por fim, os contratos de longa duração, normalmente associados a projetos.

Earl (1996) alerta para o perigo de se realizar contratos de longa duração, para a colocação de diversas cláusulas, bem como em avaliações do fornecedor anualmente, tudo isto com a concordância do fornecedor.

Muitas organizações já começaram a renegociar os contratos de *outsourcing* que foram assinados há três ou cinco anos atrás, devido às mudanças verificadas no negócio ou nos SI/TI. Por vezes existe uma rescisão dos contratos com o fundamento de trazer novos fornecedores e, assim, obter melhores condições e maior flexibilidade [Klepper e Jones (1998)].

Com 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 a longo prazo também pode trazer, quer ao cliente quer ao fornecedor, uma aprendizagem mútua e relacionamentos estáveis (confiança) [Ramírez *et al.* (2007)].

Propriedade dos recursos

Por vezes, nos contratos de *outsourcing* não só é adquirida propriedade intelectual, como também são cedidos equipamentos e/ou espaços, e será necessário definir a propriedade desses recursos e de que modo os mesmos serão utilizados. Por norma, e segundo o estudo de Ramírez *et al.* (2007), o *hardware* e/ou *software* são propriedade do cliente; contudo, os serviços podem ser prestados nas instalações do cliente ou do fornecedor, sendo mais normal a realização nas instalações do cliente, com a conseqüente transferência de RH, o que torna, em muitos casos, um trabalho na base da confiança entre recursos do cliente e do fornecedor.

Relação comercial

Já se falou em relacionamento de parceria entre o fornecedor e o cliente, mas também temos de descobrir onde é que a relação comercial começa e finaliza num contrato de *outsourcing*. Segundo Ramírez *et al.* (2007), uma relação comercial pode ir desde uma independência total entre ambas as partes (fornecedor e cliente), até uma dependência forte de respeito entre elas, onde se passa a eliminar parte do risco de oportunismo e se assegura mais qualidade de serviços inter-relacionamento.

Num relacionamento comercial não existem “inocentes”, mas sim partes empenhadas em conseguir o melhor para si, que irão perseguir os seus interesses sempre que tiverem oportunidade, sendo que em primeiro plano estarão os códigos de ética, a existência de normas sociais, os riscos de processos legais e os danos na reputação refreiam em parte esse comportamento [Varajão (2001)]. Também Lacity e Hirschheim (1993) referem que os fornecedores não são parceiros de negócio, isto porque a divisão de lucros não é partilhada.

Os mesmos autores afirmam que um contrato de *outsourcing* entre duas entidades terá de ter, entre outros elementos, pormenores como: a atribuição de responsabilidades e o nível de acesso à informação; a propriedade intelectual, principalmente no desenvolvimento de aplicações; definição de tempos de duração dos contratos; possibilidade de cancelamento do contrato, com ou sem compensação monetária e/ou outra. O *outsourcing* pode ser uma alternativa viável, mas um relacionamento de sucesso requer um contrato com substanciais negociações. Também Klepper e Jones (2008) alertam que um contrato de *outsourcing* deve conter as especificações dos requisitos de forma tão completa quanto possível, e os requisitos devem ser expressos em termos mensuráveis, para que desta forma o fornecedor se sinta responsável pelo cumprimento dos requisitos.

Em conclusão, devem esclarecer-se as responsabilidades num contrato, tanto do cliente como do fornecedor, sendo o seu termo também uma das prioridades a esclarecer, bem como a sua resolução no caso de existir inversão do volume de faturação ou de má prestação do serviço contratado.

4. Metodologia

A fase metodológica propõe definir um plano de estudo e os métodos a utilizar para a obtenção das respostas às questões de investigação. Define-se a população e a amostra, escolhem-se os instrumentos mais apropriados para efetuar a recolha dos dados e os tipos de análises estatísticas que serão úteis no tratamento dos dados recolhidos visando os objetivos de investigação.

4.1. Desenho metodológico da investigação

O presente estudo teve início com uma pesquisa bibliográfica como base de desenvolvimento do trabalho, a qual foi complementada com novas referências que foram sendo identificadas ao longo da investigação.

Utilizou-se uma amostra não probabilista, onde “...*todos os elementos da população não têm uma probabilidade igual de serem escolhidos para fazerem parte da amostra.*”, sendo a amostragem definida por seleção racional, em que “...*os elementos da população são escolhidos por causa da correspondência entre as suas características e os objetivos do estudo.*” [Freixo (2009, pp. 183-184)]. A população alvo são as PME em Portugal que detenham pelo menos um serviço dos SI/TI em regime de *outsourcing*. O método utilizado de recolha dos dados foi o questionário *online*, que esteve ativo durante um período definido previamente. Os dados recolhidos dos questionários foram alvo de um processo de tratamento e análise quantitativa recorrendo ao *LimeSurvey* e ao *software* estatístico SPSS.

4.2. População alvo e amostra

Relativamente à população alvo e amostra, Freixo (2009, p.182) afirma que “*A população alvo refere-se à população que o investigador quer estudar e para a qual deseja fazer generalizações. Por sua vez, a população acessível é a porção da população alvo que está ao alcance do investigador*”. Assim, para o presente estudo, a

população alvo é o universo das PME portuguesas, a qual, segundo dados do INE (2010), relativos a 2008, era composta por 349.756 empresas, representado 99,7% do total de sociedades do setor não financeiro e empregando 2.178.493 pessoas (72,5% do emprego em Portugal). Curiosamente, as microempresas constituíam cerca de 85,6% do total de PME.

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”, em dezembro de 2010.

4.3. Definição de PME

Para a definição de PME teremos de considerar dois conceitos:

Conceito nacional de pequena e média empresa (PME)

Segundo o Ministério da Economia e do Emprego (MEE): *“De acordo com a definição nacional (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III), são PME as empresas que, cumulativamente, preencham os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 11 971 149 euros de vendas anuais; e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores. De notar que nesta definição são apenas apresentados critérios de classificação de pequenas e médias empresas, não se distinguindo, de entre estas, micro, pequenas e médias empresas. Contudo, apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que, na prática, na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes da “definição europeia” (Recomendação da Comissão (2003/361/CE, de 6 de Maio)), por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia.”* [MEE (2011)].

Segundo a própria recomendação da Comissão Europeia (CE) num mercado único sem fronteiras internas, deverá existir um conjunto de regras comuns, nomeadamente para as micro, pequenas e médias empresas (PME). No seguimento desta abordagem e devido à

interação entre medidas nacionais e comunitárias a favor das PME, são exemplo os fundos estruturais e a investigação, logo não será viável que a Comunidade oriente a sua ação para uma certa categoria de PME e os estados membros para outra. Assim ao criar um conceito comum será eliminado o risco de distorção da concorrência [CE (2003)].

Conceito europeu de micro, pequena e média empresa (PME)

O atual conceito de micro, pequena e média empresa (PME), segundo a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003 [CE (2003)], tem por base o número de funcionários ao serviço da empresa, o volume de negócios anual ou, em alternativa, o balanço anual, conforme Figura 7:

Categoria da empresa	Efetivos: Unidade de Trabalho-Ano (UTA)	Volume de negócios anual	ou	Balanço total anual
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros (em 1996, 40 milhões de euros)	ou	≤ 43 milhões de euros (em 1996, 27 milhões de euros)
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros (em 1996, 7 milhões de euros)	ou	≤ 10 milhões de euros (em 1996, 5 milhões de euros)
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	ou	≤ 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Figura 7 – Definição de PME

Fonte: CE (2006)

Em termos de conclusão, e segundo o conceito de PME da CE, teremos de considerar para o presente trabalho os três tipos de categorias de empresas: as micro, as pequenas e as médias empresas.

4.4. *Questionário online*

Segundo Freixo (2009), o questionário, contrariamente à entrevista, é por regra preenchido pelos próprios inquiridos e sem a assistência do investigador; ajuda a organizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas podem ser recolhidas de uma maneira rigorosa. Contudo, o questionário não permite recolher tão profundamente a totalidade das opiniões dos inquiridos como, por exemplo, na entrevista.

Algumas das vantagens e desvantagens dos questionários face a outros métodos são apontadas por Lakatos e Marconi (2003), como podemos observar no Quadro 7.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Economia de tempo, viagens e obtenção de um grande número de dados; • Alcance de um número elevado de pessoas simultaneamente; • Abrange uma área geográfica mais ampla; • Economia pessoal, tanto em treino quanto em trabalho de campo; • Obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas; • Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; • Maior segurança, pelo facto de as respostas não serem identificadas; • Menor risco de distorção, pela não influência direta do investigador; • Maior flexibilidade de tempo para responder numa hora mais favorável; • Maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; • Obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma percentagem pequena dos questionários que voltam; • Grande número de perguntas sem respostas; • Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; • Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; • A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente; • Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra; • A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização; • O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controlo e a verificação; • Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões; • Exige um universo mais homogêneo.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens na utilização dos questionários

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (2003)

Os mesmos autores realizam uma comparação entre os métodos de recolha de dados via correio postal e por *e-mail* (formato eletrónico), onde a utilização do *e-mail* pode-se tornar um método mais eficaz face ao método tradicional do correio postal. De salientar também que o *e-mail* apresenta um custo menor, um tempo menor para a preparação do envio, permite também um tamanho maior da amostra (independentemente do local do destino e do orçamento do requerido) e outro ponto saliente é a permissão da interação rápida com os inquiridos. Por último, também é frisado que a adoção do formato eletrónico (*e-mail*) exige uma atenção especial ao público-alvo, já que as TI ainda não estão ao acesso de todos, nem são utilizadas por todas as faixas etárias.

Uma das regras básicas na elaboração de um questionário é a de que nunca se deve perder o sentido do objetivos da investigação, e também ter em consideração que este deve ser atrativo [Bravo (2003)].

As questões foram respondidas por escrito, através de um questionário *online*, e sem a presença do investigador. Por este motivo, foi também tida em conta a proposta de Vicente *et al.* (1996, p.152), de que “*as questões devem ser facilmente entendíveis pelo inquirido já que é mais complicado prestar esclarecimentos.*” e de Bravo (2003), em que as perguntas foram elaboradas tendo em conta que o questionário apenas deve conter as perguntas estritamente necessárias, evitando assim a monotonia e cansaço aquando do preenchimento.

O questionário, que apresentamos no anexo I, apresenta dez grupos de questões, iniciando com uma questão de filtro, ter ou não os SI/TI em *outsourcing*, seguindo-se a descrição e satisfação dos serviços contratados, as motivações, os tipos, e entrando mais em pormenor, foi solicitada também a caracterização dos contratos e por fim a caracterização da empresa e do respondente.

O questionário contém em proporção variável, dois tipos de questões: as questões do tipo abertas e fechadas. As questões do tipo fechadas são apresentadas com um conjunto preestabelecido de respostas possíveis, e de entre as opções é pedido para indicar a que melhor corresponder à resposta que deseja dar. Ao contrário, as questões do tipo abertas possibilitam ao inquirido utilizar o seu próprio vocabulário, o que torna mais enriquecedor a absorção dos conteúdos expostos, contudo a análise e a interpretação dos dados torna-se mais complexa, cansativa e demorada por parte do investigador [Freixo (2009)].

Para a elaboração do questionário *online* foi utilizada a ferramenta *LimeSurvey*, disponibilizada pela Universidade de Évora. É uma ferramenta livre (*open source*) que se encontra desenvolvida na linguagem *hypertext preprocessor* (PHP). Permite a criação/desenvolvimento de inquéritos, a publicação e posterior recolha de dados registados. Inclui um vasto leque do tipo de perguntas (escolha múltipla; resposta simples; resposta do tipo aberta ou fechada; etc.), fornece também uma análise estatística imediata e abreviada dos resultados extraídos dos inquéritos. Possibilita ainda a criação de percursos condicionais (inquéritos dinâmicos), exportação das tabelas de resultados para diversos programas de análise estatística como *Microsoft Excel* ou *SPSS*, permitindo ainda a exportação das estruturas dos inquéritos para ficheiros *Comma-separated Values* (CSV) ou *Extensible Markup Language* (XML).

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o questionário necessita de ser testado numa pequena população escolhida, antes de enviado para utilização definitiva. Este procedimento tem a designação de pré-teste, que consiste em verificar possíveis falhas existentes, a complexidade das questões, a ambiguidade ou linguagem acessível, a quantidade e a importância das questões elaboradas, etc. Após o envio e deteção das falhas, deve-se reformular o questionário de modo a suprimir essas mesmas falhas, caso existam.

O questionário do presente trabalho foi alvo de um pré-teste, tendo sido enviado a um grupo restrito de participantes com características idênticas às da amostra, pois algumas perguntas que compõem o questionário careciam de conhecimentos técnicos mais aprofundados dos SI/TI.

Após a receção dos resultados foram efetuadas algumas alterações no questionário inicial, tais como a ordem de alguns grupos, ficando as perguntas de carácter mais pessoal para o final e a supressão/alteração de algumas perguntas.

4.5. Método da recolha dos dados

O processo de recolha de dados decorreu entre o dia 6 de julho e o dia 6 de outubro de 2011, e tal como descrito por Lakatos e Marconi (2003), esta é uma tarefa cansativa que, por norma, se prolonga mais tempo do que o inicialmente previsto.

O contacto com as PME foi realizado através do envio de uma mensagem de correio eletrónico, onde constavam diversos elementos, nomeadamente: o objetivo geral do trabalho; a garantia de confidencialidade; a caracterização da amostra; o *link web* de acesso à realização do questionário *online* e, por fim, o contacto do autor do estudo, no caso de existir alguma dúvida ou solicitação do envio dos resultados do estudo. No anexo II é apresentada a carta de apresentação enviada aos inquiridos.

A opção estratégica do envio do pedido de colaboração no questionário via *e-mail* permitiu uma vantagem significativa face a outros métodos, como por exemplo no envio em papel ou por telefone, pois em termos monetários, o envio e criação da respetiva conta de *e-mail* é realizada de forma gratuita e, por outro lado, sendo a recolha e registo dos dados efetuada de forma automática na base de dados (BD), elimina, assim, na origem, possíveis erros tanto na inserção como na extração dos dados.

Na edição N.º 320 da revista Exame (Exame 2010), foram facultados diversos elementos do universo das “Melhores PME”, tais como: o nome, o setor de atividade, o volume de vendas, o resultado líquido, entre outros. Contudo, estava em falta o *e-mail* institucional, pelo que para se obter este elemento realizou-se um contacto prévio com a revista Exame e a Informa D&B (empresa detentora da BD das mil PME) no sentido de ser disponibilizado o *e-mail* bem como a permissão para recolha e tratamento dos dados para o presente trabalho. Por motivos de privacidade, apontados pela Informa D&B, não foi permitido o fornecimento do *e-mail*, por parte deles. Apenas foi dada a permissão para o tratamento dos dados já disponibilizados.

O *e-mail* de cada umas das mil empresas da amostra foi pesquisado através dos diversos motores de busca da Internet. Verificando-se que muitas PME não tinham associada nenhuma página *Web* nem *e-mail* institucional, houve necessidade de recorrer ao telefone na tentativa de facultarem um *e-mail* válido para posterior envio do pedido de colaboração por esta via.

Freixo (2009, p. 178) afirma que as pessoas têm o direito de não participarem no inquérito apresentado e no caso em que o aceitem podem exigir o seu anonimato:

“Todas as pessoas têm o direito de não participarem seja de que modo for numa qualquer investigação [...] todos os participantes numa investigação têm o direito a manter o anonimato e o direito a exigir que os seus dados de identificação pessoal não figurem em qualquer parte acessível dos documentos resultantes de processos de investigação”.

Ao longo dos meses, em que o questionário esteve *online*, existiu sempre a preocupação de se realizar tentativas extra, junto das empresas, no sentido de obter as respostas em tempo útil.

4.6. Método da análise dos dados

Para análise e tratamento dos dados, de entre as várias técnicas, foram tidos em atenção os aspetos como a medição e descrição dos resultados, a ordenação dos dados, a comparação dos resultados e, por fim, a compreensão dos resultados obtidos através da criação de tabelas e/ou gráficos.

Após uma primeira análise no *LimeSurvey* os dados foram exportados para o programa SPSS, que é uma das mais divulgadas aplicações no ramo da estatística. Esta ferramenta da IBM permite, de forma fácil e versátil, realizar cálculos estatísticos simples ou complexos, manipular ou transformar dados, criar gráficos e/ou tabelas para permitir a visualização dos conteúdos de uma forma fácil e simplificada. A versão utilizada neste estudo foi a *SPSS Statistics 19*.

5. Análise dos resultados

Neste ponto pretende-se realizar uma análise dos dados obtidos através do questionário *online*, e registados na base de dados do *LimeSurvey*, que foram depois exportados para o programa SPSS. Estes programas permitem a realização de uma melhor interpretação, análise e caracterização da amostra, bem como uma melhor descrição e interpretação dos resultados obtidos.

5.1. Recolha dos dados

Com base nas respostas obtidas, vamos realizar a análise e interpretação das mesmas. Foram enviados 98,4% (984) de questionários da amostra, ficando por enviar 1,6% (16), pelas seguintes razões: a empresa não tem *e-mail* (2); ninguém da empresa atendeu o telefone (7); a empresa é inexistente (1); não se conseguiu nenhum contacto telefónico nem *e-mail* (4) e por fim uma 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.

Conforme já foi referido, o inquérito por questionário apresenta algumas desvantagens, nomeadamente a baixa taxa de respostas e a existência de um grande número de perguntas sem resposta [Lakatos e Marconi (2003) e Bravo (2003)]. Para procurar minimizar este inconveniente, foi reenviado o *e-mail* a solicitar a colaboração no preenchimento do questionário, junto da amostra, no sentido de aumentar o número de respostas completas ao questionário.

Encerrada a plataforma de inquérito *online*, registou-se um total de cento e quarenta e sete (147) respostas, das quais cinquenta e duas (52) são inválidas (não respostas ou respostas incompletas) que, segundo Bravo (2003) e Albarello *et al.* (2005) resultam da falta de respostas às perguntas, podendo estes casos ocorrer porque os inquiridos não sabem responder ou então preferem não dar nenhuma resposta. Das restantes noventa e cinco (95) respostas obtidas (válidas), temos cinquenta e uma (51) PME que afirmam

ter *outsourcing* dos seus SI/TI enquanto quarenta e quatro (44) afirmam não ter, conforme Figura 8.

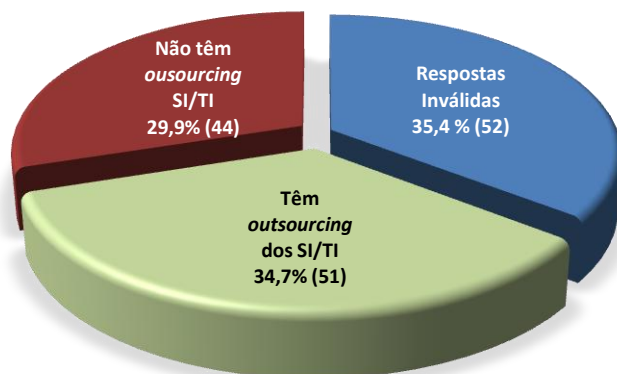


Figura 8 – Distribuição das respostas obtidas

Obteve-se uma taxa de retorno baixa, 14,9% (147), um “problema” que resulta do facto deste tipo de pesquisa ser efetuada pelo método de inquérito por questionário, como referem alguns autores. Para Saunders *et al.* (2000), uma taxa de resposta provável para questionários realizados *online* pode variar entre os 30%, para os realizados dentro das organizações, podendo baixar este valor para os 10%, ou menos, quando realizados através da Internet, que é o caso do presente estudo.

Para outros autores, Vicente *et al.* (1996) apud Bouquerel (1974), a taxa de resposta dos questionários realizados por meio de correio postal também é geralmente baixa podendo variar entre os 5% a 30% ou 40%.

A baixa taxa de respostas no nosso estudo pode, também, ter sido causada pela entrada do *e-mail* de apresentação em sistemas de *anti-spam*, devido ao elevado número de questionários enviados ao mesmo tempo, ou então devido ao facto de não terem sido entregues à pessoa correta, pois muitos dos *e-mails* foram enviados para caixas “gerais” das PME.

5.2. Caracterização da amostra

Para Freixo (2009, p. 182) “[...] a descrição do meio ou contexto do estudo consistirá numa apresentação dos elementos ambientais e ou históricos que o investigador considere pertinentes e adequados à compreensão do problema particular. Para o efeito o investigador deve assegurar-se se o meio é adequado aos seus propósitos e deve assegurar-se igualmente que tem as autorizações e colaborações necessárias das autoridades e, se for o caso, das respectivas comissões de ética.”. Partindo deste pressuposto, a zona geográfica da amostra apresentada pela revista Exame [Exame (2010)] está dividida por sete diferentes regiões demográficas de Portugal Continental e Regiões Autónomas dos Açores e Madeira (Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Madeira e Norte). Na Figura 9 é possível observar a distribuição das empresas pelas sete regiões.

Existem três regiões que concentram 93% das PME: o Norte, o Centro e Lisboa e Vale do Tejo; as restantes quatro regiões acumulam apenas 7% das PME da amostra.

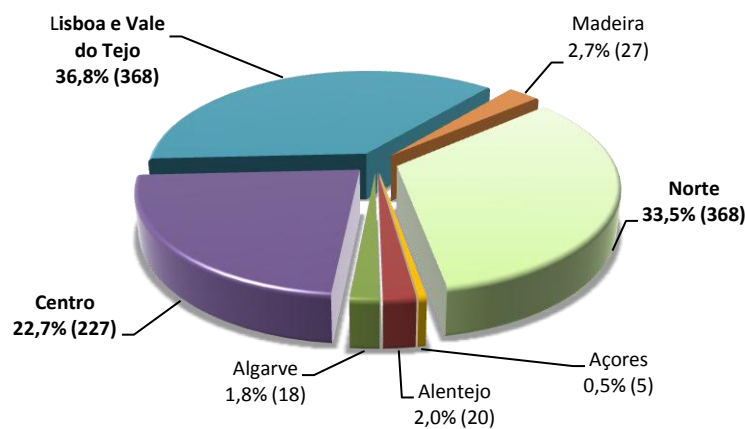


Figura 9 – Distribuição geográfica da amostra

Na amostra existe uma grande diversidade de atividades (vinte e uma), como se pode observar no Quadro 8. As atividades com maior representatividade são o Comércio com 17,4% (174), a Distribuição alimentar com 12,7% (127), a Construção com 10,1% (101) e a Agricultura e Agro-indústria com 9,9% (99). Ou seja, estes quatro setores de atividade representam a maioria das empresas (50,1%), sendo que os restantes dezassete setores de atividades representam 49,1%.

Setor de Atividade	Frequência	Percentagem
Agricultura e Agro-indústria	99	9.9
Água, electricidade e gás	1	0.1
Celulose e papel	7	0.7
Comércio	174	17.4
Comércio de veículos automóveis	70	7.0
Comércio electro-electrónico	42	4.2
Construção	101	10.1
Distribuição alimentar	127	12.7
Distribuição de combustíveis	51	5.1
Edição, informação e artes gráficas	3	0.3
Hotelaria e restauração	1	0.1
Madeira, cortiça e móveis	14	1.4
Material elétrico e de precisão	12	1.2
Metalomecânica e metalurgia de base	45	4.5
Minerais metálicos e não metálicos	7	0.7
Produtos farmacêuticos	40	4.0
Química	34	3.4
Serviços	77	7.7
Têxteis	9	0.9
Transportes e distribuição	36	3.6
Vestuário e couro	50	5.0
Total	1000	100.0

Quadro 8 – Distribuição por setor de atividade das PME da amostra

Caracterizando a dimensão da empresa, pelo número de colaboradores (Figura 10), verificamos que a amostra é composta maioritariamente por médias empresas com 56,1% (561), seguindo-se as pequenas empresas com 34,1% (341) e, por fim, as microempresas com uma representatividade de 9,8% (98) das PME.

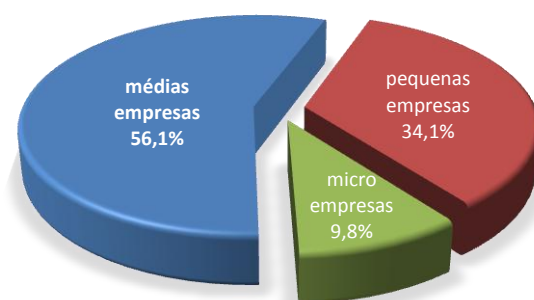


Figura 10 – Dimensão das empresas da amostra

Da amostra, alvo do questionário, e que responderam de forma correta ao inquérito, com pelo menos um serviço em regime de *outsourcing*, podemos observar que a sua maioria se situa no Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo – 88,2% (45), e as restantes cinco regiões somam 11,8% (6). Este resultado torna-se um reflexo da base da amostra, identificando estas três regiões com um número elevado de PME.

Como nota final, não foi registada nenhuma resposta da região dos Açores.

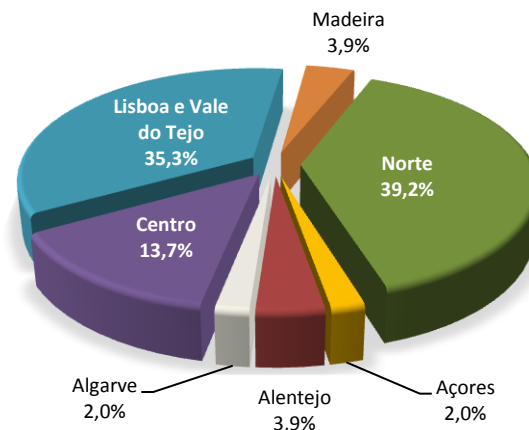


Figura 11 – Resultado do inquérito relativo à distribuição geográfica

Relativamente ao ramo de atividade (Figura 12), observamos que apenas quatro atividades detêm mais de metade das respostas dos inquiridos: o comércio – 19,6% (10), a construção – 13,7% (7), a distribuição alimentar – 11,8% (6) e os Serviços – 9,8% (5). Os restantes quinze ramos de atividade somam, em conjunto, 45,1% (23).

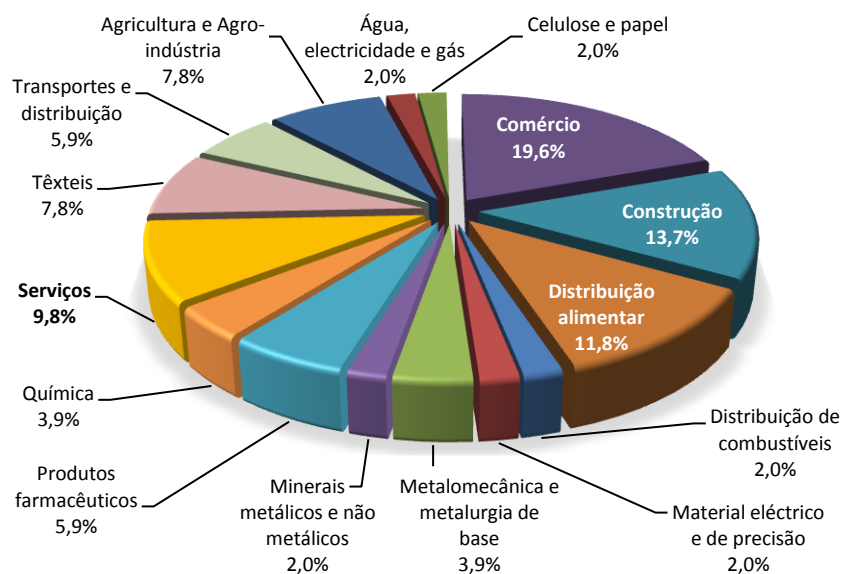


Figura 12 – Setores de atividade das empresas respondentes

De acordo com a dimensão das PME, em função do número de colaboradores (Figura 13), podemos observar que na maioria das empresas respondentes, são as médias empresas com 62,7% (32), seguindo-se as pequenas com 33,3% (17) e, por fim, as microempresas com 3,9% (2).

Também neste ponto os dados obtidos estão alinhados com a base da amostra, existindo apenas um valor percentual mais baixo nas microempresas.

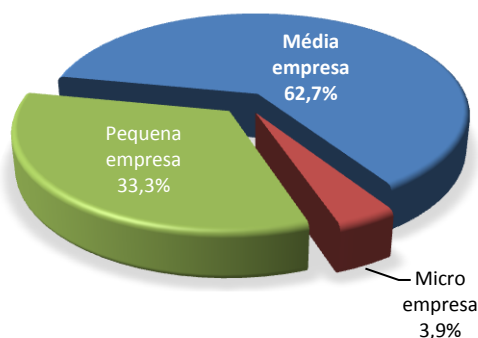


Figura 13 – Dimensão das empresas respondentes em função do número de colaboradores

Os resultados obtidos relativos às habilitações literárias, dos inquiridos, indicam que 62,7% (32) têm curso superior e 21,6% (11) têm cursos pós-graduados, existindo, também, alguns com cursos de especialização tecnológica 9,8% (5), ensino secundário com 5,9% (3). Ninguém respondeu que apenas possuía ensino básico.

Em relação ao cargo hierárquico empresarial dos inquiridos, verificou-se que em grande parte surgem com cargos associados às TI [45,1% (23)], seguem-se os cargos de direção, como a gerência da empresa ou direção financeira, com 31,4% (16) e por fim surgem os cargos administrativos ou outras áreas funcionais da empresa com 23,5% (12). O facto de os respondentes possuírem maioritariamente cargos associados aos SI/TI e de direção, é de um modo geral bom pois, em teoria, possuem uma visão global/geral da organização. Também a maior parte dos respondentes possuírem formação superior, é positivo pois, uma vez mais em teoria, pode ser um sinal de que detêm condições para compreender e responder às questões colocadas no questionário.

5.3. Descrição e interpretação dos resultados

O objetivo geral do trabalho centra-se na caracterização do *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas. Para alcançar este objetivo foi realizado um conjunto de perguntas aos inquiridos, através de um questionário *online*, sendo que neste capítulo iremos efetuar uma descrição e interpretação dos resultados obtidos:

Após uma primeira pergunta de filtro, que nos permitiu verificar que 53,7% (51) das empresas, que responderam corretamente ao questionário (95), afirmam ter pelo menos um dos seus serviços dos SI/TI em regime de *outsourcing*, as restantes 46,3% (44) afirmam não ter quaisquer serviços dos SI/TI em regime de *outsourcing*. A análise deste resultado, e considerando o trabalho de revisão bibliográfica realizado, permite-nos sugerir que muitas empresas não investem neste tipo de contratação para não perderem o seu “*core bussines*” ou então pelos avultados investimentos que são realizados nesta área. Barthélemy (2001) alertou que uma das causas pela não opção pelo *outsourcing* é a falta de conhecimento sobre por exemplo os seus custos ocultos associados. Também se pode dar o caso de estar a existir realmente um decréscimo no investimento nesta área, conforme estudo da IDC (2010), em 2010.

O nível dos serviços contratados

A recolha dos dados, através do questionário, permitiu concluir que, de uma forma geral, existiu uma visão global de todos os serviços apresentados no estudo, num total de treze (13), e que no fundo espelham a realidade dos serviços fornecidos em regime de *outsourcing* dos SI/TI em Portugal. Para este grupo de questões os inquiridos tinham três opções de escolha, a “inexistente” para o caso de a empresa não possuir o serviço em regime de *outsourcing*, a “parcial” para identificação dos serviços que são executados em partilha com a empresa externa e por fim a opção de “total” para os serviços atribuídos na exclusividade à empresa contratada (externa).

Em relação ao nível dos serviços dos SI/TI existentes nas empresas inquiridas, em regime de *outsourcing*, podemos observar no Quadro 9 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% (23) e 41,2% (21) 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% (22).

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% (34). 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% (22) cada, de inexistência deste tipo de serviços em regime de *outsourcing*.

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% (45) dos inquiridos, seguindo-se a gestão e instalação de *hardware* e *software* com 80,4% (41). Ainda com valores acima dos 50% temos: a programação e desenvolvimento de *software* com 78,4% (40), a gestão de redes e infraestruturas e a segurança informática, ambas com 76,5% (39), a gestão de base de dados com 68,7% (35), as soluções web (intranet; extranet; portais web e alojamento) com 66,7% (34), a gestão e controlo das telecomunicações e a formação em TI, ambos com 58,8% (30), a gestão de correio eletrónico (*e-mail*) e o *help desk* / Serviço técnico ao utilizador final com 56,9% e 56,8% (29) respetivamente.

Por fim temos a assinalar que o serviço *outsourcing* de impressões (Fotocópias e/ou impressões) foi o serviço que apresentou o valor mais baixo ao nível do *outsourcing* com 33,3% (17) das respostas.

De notar que apenas uma das empresas apresentou um serviço que não constava na listagem inicial – o Electronic Data Interchange (EDI), o que pode representar que de um modo geral foram espelhados no inquérito quase todos os serviços atualmente contratados em regime de *outsourcing*.

No estudo efetuado por Ramírez *et al.* (2007), às grandes empresas espanholas, podemos observar que a manutenção de *hardware* e *software*, a instalação de sistemas e a programação são os serviços mais procurados pelas empresas que recorrem ao *outsourcing*, sendo que estes resultados são semelhantes aos obtidos no presente estudo. Para os autores esta situação tem uma justificação simples, que passa por serem

atividades menos específicas e, neste sentido, as que requerem menos atenção especial por parte do cliente (atividades *standard*). Por outro lado, segundo os mesmos autores, por vezes existem picos de trabalho ou desenvolvimento de sistemas nas empresas, o que leva as mesmas a procurar parceiros externos para a programação ou instalação de sistemas.

Serviços	Inexistente	Parcial	Total
2.1. <i>Software</i> de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)	6 11,8%	22 43,1%	23 45,1%
2.2. Gestão e instalação de <i>hardware</i>	10 19,6%	25 49,0%	16 31,4%
2.3. Gestão e instalação de <i>software</i>	10 19,6%	22 43,1%	19 37,3%
2.4. Gestão de redes e infraestruturas	12 23,5%	18 35,3%	21 41,2%
2.5. <i>Help Desk</i> / Serviço técnico ao utilizador final	22 43,1%	12 23,5%	17 33,3%
2.6. Programação e desenvolvimento de <i>software</i>	11 21,6%	23 45,1%	17 33,3%
2.7. Segurança informática	12 23,5%	19 37,3%	20 39,2%
2.8. Formação em TI	21 41,2%	23 45,1%	7 13,7%
2.9. Gestão de Base de Dados	16 31,4%	24 47,1%	11 21,6%
2.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)	17 33,3%	16 31,4%	18 35,3%
2.11. Gestão e controlo das telecomunicações	21 41,2%	23 45,1%	7 13,7%
2.12. Gestão de correio eletrónico (<i>e-mail</i>)	22 43,1%	18 35,3%	11 21,6%
2.13. <i>Outsourcing</i> de impressões (Fotocópias e/ou impressões)	34 66,7%	9 17,6%	8 15,7%
2.14. Outro	49 96,1%	2 3,9%	0 0,0%

Quadro 9 – Serviços e nível de *outsourcing* existentes na empresa

O grau de satisfação dos serviços contratados

No Quadro 10 está representado o grau de satisfação dos inquiridos face aos serviços dos SI/TI contratados em regime de *outsourcing*. Os inquiridos, de entre os serviços apresentados, teriam de classificar o grau de satisfação relativamente a estes serviços segundo uma escala de Likert com a opção de “muito mau”, “mau”, “razoável”, “bom” e “muito bom”.

Serviço	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
3.1. <i>Software</i> de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)	1 2,22%	2 4,44%	19 42,22%	20 44,44%	3 6,67%
3.2. Gestão e instalação de <i>hardware</i>	0 0,00%	0 0,00%	8 19,51%	31 75,61%	2 4,88%
3.3. Gestão e instalação de <i>software</i>	0 0,00%	1 2,44%	13 31,71%	24 58,54%	3 7,32%
3.4. Gestão de redes e infraestruturas	0 0,00%	0 0,00%	12 30,77%	24 61,54%	3 7,69%
3.5. <i>Help Desk</i> / Serviço técnico ao utilizador final	1 3,45%	2 6,90%	9 31,03%	15 51,72%	2 6,90%
3.6. Programação e desenvolvimento de <i>software</i>	0 0,00%	2 5,00%	18 45,00%	15 37,50%	5 12,50%
3.7. Segurança informática	0 0,00%	1 2,56%	14 35,90%	22 56,41%	2 5,13%
3.8. Formação em TI	0 0,00%	2 6,67%	17 56,67%	10 33,33%	1 3,33%
3.9. Gestão de Base de Dados	0 0,00%	0 0,00%	13 37,14%	18 51,43%	4 11,43%
3.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)	0 0,00%	2 5,88%	18 52,94%	13 38,24%	1 2,94%
3.11. Gestão e controlo das telecomunicações	0 0,00%	2 6,67%	14 46,67%	13 43,33%	1 3,33%
3.12. Gestão de correio eletrónico (<i>e-mail</i>)	0 0,00%	0 0,00%	12 41,38%	13 44,83%	4 13,79%
3.13. <i>Outsourcing</i> de impressões (Fotocópias e/ou impressões)	0 0,00%	1 5,88%	5 29,41%	9 52,94%	2 11,76%
3.14. Outros Serviços	0 0,00%	0 0,00%	1 50,00%	1 50,00%	0 0,00%

Quadro 10 – Resultado do grau de satisfação

Nos dados obtidos, podemos observar que existem nove (9) serviços em que existiu uma classificação de “Bom”, existindo quatro (4) em que o resultado foi de “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. Outro ponto a salientar é a de que em todos os serviços onde maioritariamente obtiveram a classificação de razoável, obtiveram também classificações de 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).

A motivação pelo *outsourcing*

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

No Quadro 11 estão representados os resultados relativos às motivações económico-financeiras e tecnológicas. Podemos observar então que estes dois grupos surgem como uma motivação à adoção do *outsourcing* dos SI/TI. Em primeiro lugar aparecem as motivações tecnológicas com todos os serviços com uma percentagem acima dos 78%, sendo que o melhoramento na qualidade do serviço prestado surge com percentagem mais elevada, com 86,3% (44). Seguem-se as motivações económico-financeiras, onde podemos observar que o melhoramento do controlo de custos surge como o motivo com maior percentagem de respostas dos inquiridos, com 74,5% (38). A motivação para obtenção de fundos através da venda de ativos não foi para 76,5% (39) uma motivação pela opção do *outsourcing*. Este resultado pode derivar da própria dimensão das PME.

Estes resultados confirmam que a opção pelo *outsourcing* surgiu para ter acesso a novas tecnologias; diminuição do risco de incerteza tecnológica; melhorar a qualidade do serviço prestado; redução e melhoramento no controlo dos custos, o que vai de encontro aos fatores apontados por Ramírez *et al.* (2008).

	Motivos	Não	Não sei	Sim
Económico Financeiros	4.1. Reduzir custos	13	3	35
		25,5%	5,9%	68,6%
	4.2. Melhorar o controlo de custos	12	1	38
		23,5%	2,0%	74,5%
	4.3. Ajustar os custos ao nível da atividade	17	4	30
		33,3%	7,8%	58,8%
	4.4. Evitar investimentos avultados	18	3	30
		35,3%	5,9%	58,8%
	4.5. Obter fundos através da venda de ativos	39	10	2
		76,5%	19,6%	3,9%
Motivações tecnológicas	4.11. Aceder a novas tecnologias	9	1	41
		17,6%	2,0%	80,4%
	4.12. Diminuir o risco e incerteza tecnológica	9	2	40
		17,6%	3,9%	78,4%
	4.13. Melhorar a qualidade do serviço prestado	6	1	44
		11,8%	2,0%	86,3%

Quadro 11 – Resultado dos motivos económico-financeiros e tecnológicos

No Quadro 12 podemos então 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 surge o fundamento da imitação de empresas “rivais” como um não motivo para optar pelo *outsourcing*, com 86,3% (44) das respostas obtidas. Surge neste grupo o motivo da eliminação de uma área causadora de problemas com 49% (25) de respondentes a referenciar que este motivo, embora não maioritário, foi uma razão para a opção pelo *outsourcing* dos SI/TI

Relativamente às motivações de negócio, observamos que o facilitar uma fusão e/ou aquisição como a percentagem mais elevada de não motivos com 74,5% (38), contudo devemos apontar a concentração da atenção na atividade principal da empresa como um motivo com elevada percentagem de aderentes ao *outsourcing* com 84,3% (43), estando apenas este ponto no fator da motivação de negócio de acordo com o descrito por Oliveira (2002) e Klepper e Jones (1998).

Motivos		Não	Não sei	Sim
Motivações de negócio	4.6. Concentrar a atenção na sua atividade principal	7 13,7%	1 2,0%	43 84,3%
	4.7. Facilitar uma fusão e/ou aquisição	38 74,5%	7 13,7%	6 11,8%
	4.8. Iniciar de forma mais rápida a atividade	27 52,9%	5 9,8%	19 37,3%
	4.9. Facilitar a redução do número de empregados	33 64,7%	6 11,8%	12 23,5%
	4.10. Facilitar a reestruturação organizacional	24 47,1%	4 7,8%	23 45,1%
	Motivações políticas	4.14. Obter credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores	30 58,8%	5 9,8%
4.15. Imitar empresas “rivais”		44 86,3%	4 7,8%	3 5,9%
4.16. Eliminar área causadora de problemas		21 41,2%	5 9,8%	25 49,0%

Quadro 12 – Resultado dos motivos de negócio e políticos

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 os resultados espelham as opções/motivações tomadas no ponto anterior. Assim, podemos observar que nas motivações económico-financeiras e tecnológicas (Quadro 13) o contributo traduz a opção inicialmente tomada, isto é, grande parte dos inquiridos concordam que o contributo de cada um dos serviços proporcionou, às empresas, uma mais-valia na opção tomada.

No contributo económico-financeiro, observamos que o *outsourcing* ajudou em parte na melhoria no controlo de custos dos SI/TI para 56,9% (29) dos inquiridos.

No plano das motivações tecnológicas, verificamos que a diminuição do risco e da incerteza tecnológica surge agora como o contributo com maior registo, 54,9% (28) entre os respondentes, ficando a seguir o acesso a novas competências/tecnologias com 52,9% (27).

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

Quadro 13 – Resultado do nível alcançado nos contributos económico-financeiros e tecnológicos

Contudo, e como foi apontado por um dos inquiridos, a adoção de *outsourcing* acompanhada de mudança dos SI pode implicar processos de migração e integração de informação que podem representar avultados investimentos, contrariando as motivações de controlo de custos na decisão pelo *outsourcing*.

Se observarmos as motivações de negócio e políticas (Quadro 14) podemos verificar nas motivações de negócio que o serviço com maior percentagem de discordância foi a existência de uma fusão e/ou aquisição de uma empresa, e deste modo ter-se iniciado de forma mais rápida uma atividade com 52,9% (27). Sendo 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 % (21). Este ponto veio confirmar o que foi descrito por [Varajão (2001)] em que, por exemplo, as empresas pretendem transferir as suas atividades ditas secundárias para terceiros e deste modo permitir a concentração na sua atividade principal entre outros fatores.

Relativamente aos contributos das motivações políticas verificamos que o contributo da empresa ter conseguido imitar as suas empresas “rivais” surge com a maior percentagem, 45,1% (23), de respondentes que não concordam nem discordam que este foi um bom contributo resultante da motivação pelo *outsourcing* dos SI/TI, surgindo neste mesmo contributo uma elevada percentagem de respondentes que afirma discordar totalmente no nível alcançado.

Contributo		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Motivações de negócio	5.6. Passou a existir uma concentração maior na atividade principal da empresa, originando ganhos de produtividade	1	7	9	21	13
		2,0%	13,7%	17,6%	41,2%	25,5%
	5.7. Existiu uma fusão e/ou aquisição de uma empresa, e deste modo iniciou-se de forma mais rápida a atividade	27	0	14	7	3
		52,9%	0,0%	27,5%	13,7%	5,9%
5.8. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI facilitou a reestruturação organizacional	12	3	15	16	5	
	23,5%	5,9%	29,4%	31,4%	9,8%	
Motivações políticas	5.12. A empresa obteve credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores	10	0	19	16	6
		19,6%	0,0%	37,3%	31,4%	11,8%
	5.13. A empresa conseguiu imitar as suas empresas “rivais”	21	2	23	4	1
		41,2%	3,9%	45,1%	7,8%	2,0%
5.14. O <i>outsourcing</i> dos SI/TI permitiu eliminar uma área causadora de problemas	13	3	10	17	8	
	25,5%	5,9%	19,6%	33,3%	15,7%	

Quadro 14 – Resultado do nível alcançado nos contributos de negócio e políticos

A localização dos fornecedores

Conforme podemos observar, no Quadro 15, a grande maioria, 98% (50) dos inquiridos respondeu que o seu fornecedor de serviços dos SI/TI às PME localiza-se no país onde se situa a sede da empresa onde trabalha (*onshore*).

Ramírez *et al.* (2006) afirmam que a passagem por uma globalização económica de mercados e os baixos custos ou escassez de mão de obra qualificada podem ser a alavanca para a busca do *offshore outsourcing*. Contudo, devido à dimensão dos projetos e da própria estrutura das PME portuguesas, este tipo de *outsourcing* pode não

ser muito utilizado pelas empresas inquiridas no presente estudo; de facto, tivemos uma resposta com a indicação de que o fornecedor está localizado num país fora da Europa.

Contudo temos a salientar que 43,1% (22) das empresas responderam que possuem um fornecedor num país próximo da sede da empresa (*nearshore*), este resultado pode derivar do registo de que 62,7% (32) das empresas têm mais que um fornecedor dos SI/TI (*multi-sourcing*), o que pode fomentar a ideia apontada por Fernandes (2008) de que ao aderir a diversos fornecedores, é possível, por parte das organizações, reduzir o risco de dependência de fornecedores.

Relativamente à localização física do fornecedor, verificamos que 47,1% (24) respondeu que o seu fornecedor dos SI/TI exerce as suas funções dentro das instalações da empresa com RH próprios; estes resultados vão de encontro ao afirmado por Lee *et al.* (2003) em que a própria localização física dos fornecedores fica muitas vezes alojado na própria organização contratante.

Para 86,3% (44) dos inquiridos, afirmam que não foi criado na empresa onde trabalha nenhum departamento interno dos SI/TI (*Insourcing*).

Tipo de outsourcing	Sim	Não	Não sei
6.1. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado no país onde se situa a sede da empresa onde trabalho	50	1	0
	98,0%	2,0%	0,0%
6.2. O fornecedor de serviços dos SI/TI da empresa onde trabalho está localizado num país longínquo (fora da Europa)	1	50	0
	2,0%	98,0%	0,0%
6.3. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado num país próximo da sede da empresa onde trabalho	22	29	0
	43,1%	56,9%	0,0%
6.4. O fornecedor realiza os seus serviços dos SI/TI dentro das instalações da empresa onde trabalho, com RH próprios do fornecedor (a empresa onde trabalho apenas cede as instalações físicas)	24	27	0
	47,1%	52,9%	0,0%
6.5. Foi criado um departamento interno dos SI/TI na empresa onde trabalho, mas o mesmo atua de forma independente da restante empresa	6	44	1
	11,8%	86,3%	2,0%
6.6. Os serviços dos SI/TI são efetuados por diversos fornecedores da área	32	18	1
	62,7%	35,3%	2,0%

Quadro 15 – Resultado do tipo de *outsourcing*

Caracterização dos contratos

Relativamente à gestão dos contratos *de outsourcing*, podemos apurar que das empresas inquiridas que têm um gestor próprio pelos contratos de *outsourcing* dos SI/TI, 70,6% (36), destes na sua maioria (19) estão ligados à área dos SI/TI como diretores ou responsáveis de informática, outros estão ligados à direção ou área financeira da empresa (12) e por fim temos cinco ligados a diversas áreas funcionais da empresa. Este indicador é bom para o presente trabalho, pois na sua maioria estão ligados aos SI/TI.

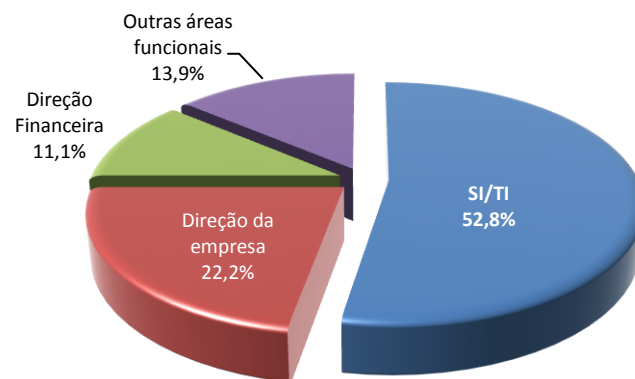


Figura 14 – Caracterização dos responsáveis pelos contratos

Relativamente à duração, em anos dos contratos (Figura 15), podemos observar que 41,3% (19) dos contratos têm uma duração entre um a cinco anos, seguindo-se os contratos até um ano, com 32,6% (15). Esta situação de ter contratos de um a cinco anos superior aos contratos de 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 a longo prazo também pode trazer, quer ao cliente quer ao fornecedor, uma aprendizagem mútua e relacionamentos mais estáveis (confiança).

Earl (1996) alerta para o perigo de se realizar contratos de longa duração, mais de 5 anos, o que é observado pelas empresas que responderam ao questionário, pois apenas 13% (6) têm contratos com uma duração superior a 5 anos. Por fim, as empresas sem contrato aparecem com 13% (6) dos inquiridos.

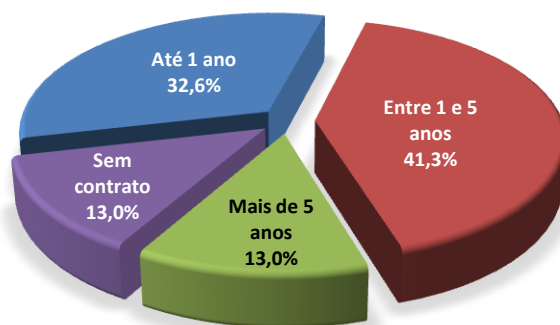


Figura 15 – Duração média dos contratos

Temos a salientar que apenas dois inquiridos (4%) responderam que a adoção do *outsourcing* implicou dispensas diretas de postos de trabalho na empresa onde trabalham (Figura 16). Não temos dados concretos do número exato de colaboradores dispensados, contudo foi referenciado que foram integrados na própria empresa de *outsourcing* e existiu mesmo uma dispensa devido à extinção do posto de trabalho. Na bibliografia não temos qualquer referência a este tipo de dados, em princípio pela sensibilidade do mesmo junto dos inquiridos.

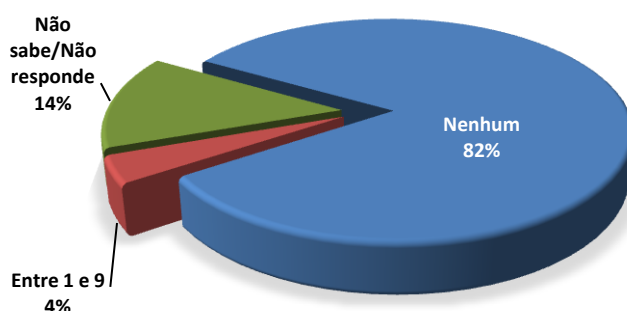


Figura 16 – Colaboradores dispensados pela opção do *outsourcing*

Assim obteve-se um resultado de 82% (42) de inquiridos que responderam não ter existido quaisquer dispensas de colaboradores com a opção do *outsourcing* e 14% (7) dos inquiridos afirmou não saber ou não respondeu a esta questão.

O grau de satisfação global pela opção do *outsourcing*

Relativamente à opção tomada pela escolha do *outsourcing* dos SI/TI nas PME (Figura 17), notamos que 39,2% (20) estão satisfeitos e 39,2% (20) estão mesmo muito satisfeitos, ou mesmo 9,8% (5) se encontram no patamar de totalmente satisfeitos, o que significa que estamos perante um cenário satisfatório face ao *outsourcing*. Apenas 11,8% (6) afirma estarem pouco satisfeitos por esta opção pelo *outsourcing*. Não obtivemos nenhum inquirido que apontasse o “nada satisfeito” como resultado da satisfação global pelo *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*.

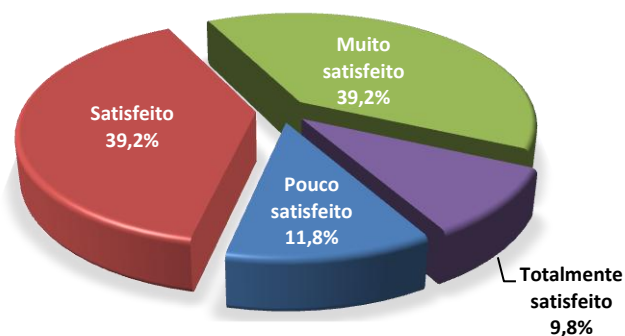


Figura 17 – Resultado do grau de satisfação global pela opção do *outsourcing*

6. Considerações finais

Este trabalho foi elaborado com base numa revisão bibliográfica sobre o tema “*outsourcing*” dos SI/TI, que permitiu a construção de um questionário com o objetivo de caracterizar o mesmo nas PME e, desta forma, identificar o nível dos principais serviços contratados, o seu grau de satisfação, os motivos que levaram as PME a recorrer ao *outsourcing* e o contributo deste face ao inicialmente desejado e que tipos de contratos são realizados.

Após análise geral dos resultados, este capítulo apresenta as conclusões, as limitações e as recomendações deste trabalho relativamente ao *outsourcing* dos SI/TI nas PME portuguesas.

6.1. Conclusões do estudo

Tendo em atenção que o objetivo deste estudo foi caracterizar o *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado pelas PME portuguesas, foi efetuado um inquérito às mil PME, que constam no dossiê especial da revista Exame (2010), e que foram a base da amostra para o presente trabalho e sobre o qual são apresentadas as conclusões neste capítulo.

Assim, e, 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.

O primeiro objetivo específico do trabalho consistia em **identificar os principais serviços contratados pelas PME portuguesas no domínio dos SI/TI**. Através de um enquadramento teórico, foram descritos os principais serviços configurados nas empresas e prestados em regime de *outsourcing*, que podem ser observados no capítulo 2. Assim verificou-se que o serviço mais contratado em regime de *outsourcing* total é o *software* de gestão – ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.), ao nível do parcial observamos que a gestão e instalação de *hardware* é o mais procurado e por fim o serviço menos procurado é o *outsourcing* de impressões (fotocópias e/ou impressões).

Se analisarmos o somatório do regime parcial e total podemos observar que o *software* de gestão – ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc) foi o serviço mais contratado de todos, com 88,2% de respostas.

Podemos ainda verificar, pelos resultados obtidos, que apenas uma das empresas inquiridas apresentou um serviço que não constava na listagem apresentada no questionário, o Electronic Data Interchange (EDI).

Após perceber e identificar quais os serviços adotados pelas PME em regime de *outsourcing*, passou-se ao objetivo seguinte com o intuito de **avaliar o grau de satisfação dos serviços contratados pelas PME portuguesas no domínio dos SI/TI**. Assim pode-se concluir, pelas respostas obtidas que o serviço com maior percentagem ao nível de satisfação de “bom” foi a gestão e instalação de *hardware*. Ao nível do nível de “razoável” verificamos que a formação em TI foi o serviço com maior número de respostas.

Ao nível dos serviços com menor grau de satisfação, classificação de “mau” e “muito mau”, podemos observar que de um modo geral os valores apresentados nos serviços não são significativos, abaixo dos 6%, face à generalidade das opiniões. Podemos também observar que dos dois únicos serviços que têm a classificação de “muito mau”, estes obtiveram também a classificação de “mau” de entre as respostas recolhidas.

De seguida passou-se a um terceiro objetivo proposto, **identificar os fatores que levam as PME portuguesas a recorrer ao *outsourcing* no domínio dos SI/TI**, neste sentido e também assente na pesquisa bibliográfica descrita no capítulo 3 e segundo dados obtidos no questionário observamos que a maioria dos inquiridos recorreu ao *outsourcing* dos SI/TI por motivações de ordem tecnológica e também por motivações económico-financeiras. Nestes dois grandes grupos podemos destacar alguns subpontos como o melhoramento do controlo dos custos (74,5%), o acesso a novas tecnologias (80,4%), a diminuição do risco e incerteza tecnológica (78,4%) e por fim o melhoramento da qualidade do serviço prestado (86,3%), como os motivos que mais levam as empresas a recorrerem ao *outsourcing*, 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 se manterem no mercado de forma competitiva e diferenciada das outras empresas.

Varajão (2001) afirma que os gestores olham para o *outsourcing* como a solução para a redução dos riscos associados com a incerteza tecnológica, o que também se reflete no presente estudo, onde a maioria dos inquiridos diz que este foi um dos motivos que os levaram a optar pelo *outsourcing*. Outro autor, Santos (2007), afirma que outros objetivos do *outsourcing* passam por uma redução dos custos operacionais, o aumento da capacidade de produção, a redução de tempo e a excelência do produto.

Por outro lado, verificou-se que as motivações de negócio e as motivações políticas não foram, na sua maioria o que levou as empresas a optar pelo *outsourcing*. Contudo, devemos salientar que no grupo das motivações de negócio existe um subponto, concentrar a atenção na sua atividade principal, que registou uma elevada percentagem (84,3%) de inquiridos a responder positivamente à pergunta.

Outro dos objetivos específicos era **identificar o contributo do *outsourcing* no domínio dos SI/TI para os objetivos das PME portuguesas**. Este objetivo surge na sequência do anterior, no sentido em que pretende identificar se a motivação do recurso ao *outsourcing* resulta, ou não, no contributo desejado para a empresa. Podemos apurar que perante as respostas ao questionário, todos os quatro grupos espelham a decisão inicialmente tomada aquando da opção pelo *outsourcing*.

O último objetivo pretendia **caracterizar os contratos de *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizados pelas PME portuguesas**, também neste objetivo foi feita uma pesquisa bibliográfica, capítulo 3, e realizado um conjunto de perguntas inseridas no questionário e onde foi possível verificar que 98% das empresas optou por ter o seu prestador de serviços situado no país onde está a sede da empresa. Outro fator que se deve realçar é que 86,3% dos inquiridos respondeu que foi criado um departamento internos dos SI/TI e o mesmo funciona de forma independente da restante empresa.

Também um dado a salientar é que 62,7 % dos inquiridos afirma ter mais que um fornecedor da área dos SI/TI, esta razão pode ser derivada da complexidade dos próprios SI/TI (cada competência específica atribuída a uma entidade externa) ou também pode ser um reflexo de que a PME não quer ficar dependente de um único fornecedor.

Relativamente aos mesmos contratos, podemos também observar que uma larga maioria tem um gestor próprio responsável pela celebração dos mesmos, sendo que na sua maioria estão ligados à área dos SI/TI. Relativamente à duração dos contratos

observamos que a maioria dos respondentes respondeu ter os mesmos entre um a cinco anos.

Em suma, com base nos dados rececionados através dos questionários e avaliadas todas as repostas válidas, destacam-se os seguintes pontos:

- Pela reduzida percentagem de respostas completas (válidas) obtidas pelos inquiridos, 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 tem 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), contudo devemos tomar a consciência que por vezes algo pode correr mal no decurso do processo de contratação do serviço;
- Da motivação podemos concluir que a tecnológica é a grande impulsionadora pela opção do *outsourcing*, seguindo-se a económico-financeira;
- 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 longos, entre um e cinco anos, seguindo-se os contratos até um ano.
- Os resultados gerais apontam no sentido que muitas 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.

6.2. Recomendações

Este trabalho pretendeu contribuir para uma caracterização geral do *outsourcing* dos SI/TI nas PME, sendo este um elemento chave na concretização dos objetivos da mesma. Recomenda-se, principalmente em tempos onde os mercados financeiros não estão abertos a mudanças, que as empresas façam uma pesquisa dos serviços que devem ser delegados a terceiros e quais devem ser desenvolvidos internamente. Como podemos observar, existe uma grande oferta e procura de serviços no âmbito dos SI/TI, pelo que é normal que nem todos sejam os mais ajustados à realidade da empresa. É de relembrar que, por vezes, os fornecedores têm soluções para problemas que ainda não existem no seio da empresa, pelo que a mesma terá de ter atenção aos chamados “custos ocultos”.

Uma segunda recomendação passa por rever bem os contratos a realizar e se os mesmos são justificados em trabalhos sazonais. Outro aspeto surge se, por um lado, queremos ter contratos longos, vistos como uma parceria a longo prazo, por outro podemos ser prejudicados por diversos motivos entre os quais a “prisão” a um fornecedor que não acompanha devidamente a empresa. Conforme afirmado por Klepper e Jones (1998), em muitas empresas já começaram a renegociar os contratos de *outsourcing* que foram assinados há três ou cinco anos atrás, devido às mudanças verificadas no negócio ou nos SI/TI, as PME que detêm contratos mais longos, entre um e cinco anos, e que são a sua maioria nos respondentes deste estudo, deviam também rever os mesmo com o intuito de trazer novos fornecedores para obter melhores condições e maior flexibilidade.

Outra recomendação passa por alertar que a adoção de *outsourcing*, acompanhada de mudança dos SI/TI, pode implicar processos de migração e integração de informação

que podem representar avultados investimentos, o que contraria as motivações de controlo de custos na decisão pelo *outsourcing*.

6.3. Limitações

Uma das grandes limitações deste trabalho foi a reduzida obtenção de respostas, o que dificultou a obtenção real do resultado final. Temos de ter em conta que infelizmente alguns *e-mails* vieram devolvidos e, noutros casos, nem telefonicamente foi possível chegar ao contacto com as PME.

Outra limitação apresentada está relacionada com o fato de, nalguns casos, suspeitarmos que o *e-mail* não foi “entregue” à pessoa correta para responder ao questionário. Esta situação pode ter-se traduzido numa perda de respostas. Outro pormenor foi o de que não se poderia enviar muitos *e-mail* de uma só vez, devido ao risco de os mesmos entrarem em filtros de *anti-spam*, ou outros, e tendo como consequência da caixa de correio criada e utilizada para o envio da mensagem ficar registada em *blacklists* e, desta forma, bloqueada perante os destinatários.

Por fim, deve-se salientar que a duração da realização do questionário foi a adequada, no entanto, por ter estado disponível durante um período, por excelência, de férias em Portugal (julho e agosto), poderá ter contribuído também para o baixo nível de respostas. Contudo, e devido ao limite temporal definido para realização/conclusão do estudo, não existiu alternativa quanto à realização do questionário noutro período.

6.4. Trabalhos futuros

Não se chegou a nenhuma conclusão concreta porque é que algumas PME não estão totalmente satisfeitas com a opção pelo *outsourcing*. Falta, num próximo estudo, saber o porquê da sua não satisfação plena ou a razão pela qual não mudam a sua atuação num cenário adverso verificado pela opção do *outsourcing* dos SI/TI.

Outra opção futura passa por tentar saber a razão pela qual algumas empresas não optaram pelo *outsourcing*, pois ficamos na incerteza se é por já terem um departamento interno que satisfaz todas as necessidades ou se é por outra razão em concreto.

Dado que os contratos são um elemento essencial no *outsourcing*, numa perspetiva futura poder-se-á analisar de uma forma mais profunda os mesmos, tentando verificar que serviços estão associados aos mesmos e os que não têm contrato definido (contratação ocasional), ou mesmo se a inexistência de contrato acarreta alguma vantagem face aos contratos já assumidos pela empresa.

Outra perspetiva de continuidade deste estudo pode passar pela realização da caracterização do *outsourcing* dos SI/TI nas grandes empresas portuguesas, podendo até comparar esse estudo com outros já efetuados em outros países, nomeadamente Espanha.

Bibliografia

- ALBARELLO, Luc; DIGNEFFE, Françoise; HIERNAUX, Jean-Pierre; MAROY, Christian e SAINT-GEORGES, Pierre – *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa, 2005;
- ABREU, Marcelo – *Os Riscos da Terceirização da TI e da Adoção de Novas TIs e suas Relações com os Riscos para as Estratégias Competitivas das Organizações* - Porto Alegre. 2009;
- APT Services – *Outsourcing: Pros and Cons*. Global Press Release Distribution (PRLog.org). 11/02/2009;
- BAHLI, Bouchaib e RIVARD, Suzanne - *A Validation of Measures Associated with the Risk Factors in Information Technology Outsourcing* - Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. 2003;
- BARTHÉLEMY, Jérôme – *The Hidden Costs of IT Outsourcing*. MITSloan Management Review, Spring. Vol. 42, N° 3, 2001, pp. 60-69;
- BERGAMASCHI, Sidnei – *Um Estudo Sobre Projetos de Implementação de Sistemas para Gestão Empresarial*. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999, 181p., Tese de Mestrado;
- BERGAMASCHI, Sidnei – *Modelos de gestão da terceirização de Tecnologia da Informação: um estudo exploratório*. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004, 179p., Tese de Doutorado;
- BOGDAN, Robert and BIKLEN, Sari – *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora, 1994. ISBN: 972-0-34112-2;
- BRAVO, Restituto – *Técnicas de Investigación Social, Teoría y Ejercicios*. Paraninfo 14° edición. Madrid, 2003;
- CARAPUÇA, Rogério – *Ousourcing*. E_motion, edição N°12. Junho 2003;
- CARNEIRO, Alberto – *Auditoria de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda., 2004. ISBN 972-722-436-9;

- CULLEN, Sara, SEDDON, Peter e WILCOCKS, Leslie - *IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements*. 2006;
- CE – Comissão Europeia - *A nova definição de PME: Guia do utilizador e modelo de declaração*. Publicações «Empresas e Indústria», 2006. ISBN: 92-894-7913-2;
- 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>;
- DÂMASO, Luísa – *Outsourcing*. Semana Informática. Acedido em 11 de Dezembro de 2009. Disponível em: <http://www.semanainformatica.xl.pt/798/especial/1200.shtml>;
- DELOITTE - *Empresas Portuguesas Preocupadas com a Retenção de Talentos*. 27 de Janeiro de 2006;
- Decreto-lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro. *Diário da República, 1.º Série – N.º 213* – 6 de Novembro de 2007. Acedido em 12 de Agosto de 2011. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2007/11/21300/0806408066.pdf>;
- DGCI - *Acção de Controlo de Software de Facturação*. Comunicado de Imprensa, Lisboa, 28 de Março de 2011. Acedido em 20 de Outubro de 2011. Disponível em <http://www.min-financas.pt/comunicados/2011/dgci-2013-acao-de-controlo-de-software-de-facturacao>;
- 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;
- FERNANDES, Luís – *Outsourcing nas PME Portuguesas*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2008, 145p., Tese de Mestrado;
- FREIRE, Adriano – *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo, 1997;
- FREIXO, Manuel João Vaz – *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Coleção Epistemologia e Sociedade, nº 263. Lisboa: Instituto Piaget, 2009.

- GARCIA, Roberto Bertolo – *Terceirização: Impacto sobre os custos de mão-de-obra*. Uberlândia: Caminhos da Geografia – Revista Online. pp. 100-108, 2007;
- 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 n° 4, pp. 763-790. 2000;
- GINGER, Lúcia – *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*. Maputo: Departamento de Matemática e Informática da Universidade Eduardo Mondlane – Faculdade de Ciências. 2003, 65p., Trabalho de Licenciatura;
- HORGAN, Barbara, MICHIGAN, Alan e BOONE, Morel – *Outsourcing IT Services: Why, What, When and How?* Educause. 1999;
- IBM – *Aniversário do Mainframe*. Acedido em 1 de Dezembro de 2010. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/press/br/pt/presskit/27169.wss>;
- IDC - *Estudo IDC Sublinha Atraso Tecnológico Das PME's e Quebra Geral do Investimento nas Tecnologias de Informação em Portugal*. Acedido em 7 de Julho de 2011. Disponível em: http://www.idc.pt/press/pr_2010-07-27.jsp
- INE – Instituto Nacional de Estatística - *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008*. 2010;
- KENNETH, Fougere – *Outsourcing: Can Case Technology Stem The Tide?*. Journal of IS Education, V4, N2. 1992;
- KLEPPER, Robert and JONES, Wendell – *Outsourcing Information Technology Systems and Services*. Prentice Hall. 1998;
- LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina - *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª edição) EDITORA ATLAS S.A. São Paulo, 2003;
- LACITY, Mary and HIRSCHHEM, Rudy – *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. John Wiley & Sons. 1993;
- LACITY, Mary, WILLCOCKS, Leslie and FEENY, David – *The Value of Selective IT Sourcing*. Sloan Management Review, pp.13-25. Spring 1996;
- 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., 1992a;
- LOH, Lawrence and VENKATRAMAN, N. – *Determinants of Information Tecnology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis*. Journal of Management Information Systems. pp. 7-24. 1992b;
- MARTIN, Carmen e SUESCUN, Emilio – *Outsourcing de Sistemas de Informacion: Factores Determinantes*. Madrid: Departamento de Organización de Empresas da Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales da Universidad Complutense;
- MARTINS, Ricardo – *O Impacto das Tecnologias de Informação nas PME em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2009, 71p., Tese de Mestrado;
- 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>;
- MINTZBERG, H. - *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review, pp. 11-24, Fall, 1987;
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce and LAMPEL, Joseph – *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall. ISBN: 0-13-695677-7. 1998a;
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James and GHOSHAL, Sumantra – *The Strategy Process. Revised European Edition*. Prentice Hall. ISBN: 0-13-675984. 1998b;
- OLIVEIRA, Susana – *Outsourcing no Sector Bancário*. Vida Económica. 2002;

- PINHEIRO, Ana e SILVA, Bento – *A Estruturação do Processo de recolha de Dados On-Line*. In Actas da X Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Formas e Contextos. Braga, 2004;
- PORTER, Michael and MILLAR, Victor - *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. pp. 149-174, July-August 1985;
- PORTER, Michael - *What's strategy?*. Harvard Business Review, p. 61-78. 1996.
- PORTER, Michael - *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. 2008;
- PRADO, Edmir – *Terceirização da Tecnologia de Informação: Uma Avaliação dos Factores que Motivam a sua Adoção em Empresas do Setor Industrial de São Paulo* – São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000, 135p., Tese de Mestrado;
- 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 N° 16, pp. 86-103. Cuarto Trimestre 2007;
- RAMÍREZ, María, GASCÓ, J. e TAVERNER, J. – *Los Responsables de Sistemas de Información ante el Outsourcing: Un Análisis Empírico Y Longitudinal*. Universidad de Alicante. Vol.14 N°1, pp. 117-138. 2008;
- RAMÍREZ, María Reyes - *¿Tiene Éxito el Outsourcing de Sistemas de Información?* Departamento de Organización de Empresas da Universidad de Alicante. ISSN:1132-174X. 2009;
- RIBEIRO, Ana, CAMPOS, Ricardo e SENA, Reginaldo – *Aplicação do Modelos Business Process Outsourcing (BPO) de Franceschini em uma Empresa do Setor de Reflorestamento*. Enegep, 2007;
- SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip e THORNHILL, Adrian - *Research Methods for Business Students*. Second Edition. Financial Times, 2000;

- SANTOS, António – *Gestão de Frotas: O Outsourcing como Alternativa Estratégica*. Texto Editora, 1999;
- SANTOS, João – Terceirização – Um Manual segundo Queiroz. pp.151-159, 2007;
- SERRANO, António e JARDIM, Nuno – *Disaster Recovery - Um Paradigma na Gestão da Continuidade*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda, 2007. ISBN: 978-972-722-539-2;
- SRIDHAR, Varadharajan - *Strategic Outsourcing: Opportunities and Challenges for Telecom Operators* - IGI Global. 2009;
- VARAJÃO, João Eduardo Quintela - *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda. 2001. ISBN 972-722-221-8;
- VICENTE, Paula; REIS, Elizabeth e FERRÃO, Fátima – *Sondagens – A Amostragem Como Factor Decisivo da Qualidade*. Edições Sílabo. Lisboa, 1996;
- WAYNE, Eckerson – Changing User Needs Driving Outsourcing. Vol. 7, nº 27, pp. 1-47. 2 July 1990;
- ZORRINHO, Carlos – *Gestão da Informação*. Editorial Presença. 1991.

Anexos

Anexo I – Questionário

Investigação realizada no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão

Departamento de Gestão da Universidade de Évora



O presente questionário insere-se num estudo do Departamento de Gestão da Universidade de Évora e tem como objectivo caracterizar o *outsourcing* no domínio dos sistemas de informação e tecnologias de informação realizado pelas pequenas e médias empresas portuguesas

O tempo de realização deste questionário é de cerca de 10 minutos. A sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, e por conseguinte, os resultados da pesquisa não irão identificar os inquiridos e respectivas empresas, estando garantido o anonimato.

Estamos ao seu dispor para qualquer questão através do e-mail: questionario.outsourcing@gmail.com

Muito obrigado pela sua colaboração

Bruno Marques

I - OUTSOURCING DOS SI/TI NA EMPRESA

1 - A empresa onde trabalha tem algum serviço dos SI/TI em regime de *outsourcing*?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Exemplos de serviços dos SI/TI realizados por empresas contratadas da área das novas tecnologias:

Software de gestão - ERP; Gestão e instalação de hardware ou software; Gestão de redes e infraestruturas; Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final; Programação e desenvolvimento de software; Segurança informática; Formação em TI; Gestão de Base de Dados; Soluções Web (Intranet; extranet e portais web); Gestão e controlo das telecomunicações; Gestão de correio electrónico (E-mail); Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões); etc.

° Caso a sua resposta seja 'Não' o seu questionário termina aqui pois, como a empresa onde trabalha não tem nenhum serviço dos SI/TI em outsourcing, não se enquadra no universo do nosso estudo.

II - SERVIÇOS DE OUTSOURCING DA EMPRESA

2 - Indique para cada um dos seguintes serviços o nível de *outsourcing* existente na empresa

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Inexistente	Parcial	Total
2.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Gestão e instalação de hardware	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Gestão e instalação de software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Gestão de redes e infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Programação e desenvolvimento de software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. Segurança informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Formação em TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9. Gestão de Base de Dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11. Gestão e controlo das telecomunicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12. Gestão de correio electrónico (E-mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13. Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.14. Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inexistente: Serviço não existente ou apenas executado por recursos internos da empresa onde trabalha.

Parcial: Serviços executados com recursos internos da empresa e com recursos de uma empresa contratada.

Total: Serviços desempenhados totalmente por uma empresa contratada para esse efeito.

2.14.1 - Indique qual

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.14. Outro'

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

III - SERVIÇOS DE OUTSOURCING DOS SI/TI CONTRATADOS

3 - Tendo em consideração as suas respostas na pergunta anterior, indique o grau de satisfação para o(s) serviço(s) seguinte(s)

3.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Gestão e instalação de hardware

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.2. Gestão e instalação de hardware'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Gestão e instalação de software

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.3. Gestão e instalação de software'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Gestão de redes e infraestruturas

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.4. Gestão de redes e infraestruturas'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.5. Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.6. Programação e desenvolvimento de software

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.6. Programação e desenvolvimento de software'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.7. Segurança informática

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.7. Segurança informática'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.8. Formação em TI

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.8. Formação em TI'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.9. Gestão de Base de Dados

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.9. Gestão de Base de Dados'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.11. Gestão e controlo das telecomunicações

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Total' ou 'Parcial' na pergunta '2.11. Gestão e controlo das telecomunicações'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.12. Gestão de correio electrónico (E-mail)

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.12. Gestão de correio electrónico (E-mail)'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.13. Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões)

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.13. Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões)'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.14. Outro serviço indicado na questão anterior

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Parcial' ou 'Total' na pergunta '2.14. Outro'

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Grau de satisfação:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV - MOTIVAÇÕES PARA O RECURSO AO OUTSOURCING DOS SI/TI

4 - Analise os motivos indicados que levaram ao recurso pelo *outsourcing* na empresa onde trabalha e seleccione, para cada um deles, a alternativa que melhor caracteriza a sua opinião

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Sim	Não	Não sei
4.1. Reduzir custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Melhorar o controlo de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Ajustar os custos ao nível da actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Evitar investimentos avultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Obter fundos através da venda de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. Concentrar a atenção na sua actividade principal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7. Facilitar uma fusão e/ou aquisição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8. Iniciar de forma mais rápida a actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9. Facilitar a redução do número de empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.10. Facilitar a reestruturação organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.11. Aceder a novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.12. Diminuir o risco e incerteza tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.13. Melhorar a qualidade do serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.14. Obter credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.15. Imitar empresas “rivais”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.16. Eliminar área causadora de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V - CONTRIBUTO DO OUTSOURCING NO DOMÍNIO DOS SI/TI PARA OS OBJECTIVOS DA EMPRESA

5 - Analise os motivos seguintes para o recurso ao *outsourcing* e seleccione, para cada um deles, o nível do resultado alcançado na empresa onde trabalha

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
5.1. O outsourcing dos SI/TI permitiu à empresa reduzir custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. A empresa conseguiu uma melhoria no controlo de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Permitiu ajustar os custos ao nível da actividade, evitando investimentos avultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Através do outsourcing dos SI/TI, a empresa conseguiu obter fundos através da venda de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6. Passou a existir uma concentração maior na actividade principal da empresa, originando ganhos de produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7. Existiu uma fusão e/ou aquisição de uma empresa, e deste modo iniciou-se de forma mais rápida a actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8. O outsourcing dos SI/TI facilitou a reestruturação organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9. O outsourcing dos SI/TI permitiu aceder a novas competências/tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10. A empresa conseguiu diminuir o risco e a incerteza tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11. Existiu um ganho na qualidade do serviço prestado aos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12. A empresa obteve credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13. A empresa conseguiu imitar as suas empresas “rivais”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.14. O outsourcing dos SI/TI permitiu eliminar uma área causadora de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI - TIPO DE OUTSOURCING CONTRATADO

6 - Leia as afirmações seguintes sobre o(s) fornecedor(s) de SI/TI da empresa onde trabalha, e seleccione, para cada uma delas, a alternativa que melhor corresponde ao seu caso

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Sim	Não	Não sei
6.1. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado no país onde se situa a sede da empresa onde trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. O fornecedor de serviços dos SI/TI da empresa onde trabalho está localizado num país longínquo (fora da Europa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado num país próximo da sede da empresa onde trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. O fornecedor realiza os seus serviços dos SI/TI dentro das instalações da empresa onde trabalho, com RH próprios do fornecedor (a empresa onde trabalho apenas cede as instalações físicas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. Foi criado um departamento interno dos SI/TI na empresa onde trabalho, mas o mesmo actua de forma independente da restante empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6. Os serviços dos SI/TI são efectuados por diversos fornecedores da área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VII - CONTRATOS DE OUTSOURCING

7.1 - Existe alguma pessoa/departamento/serviço responsável pela gestão dos contratos de *outsourcing* na empresa?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não
- Não sabe/Não responde

7.1.1 - Indique o cargo

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Sim' na pergunta '7.1 - Existe alguma pessoa/departamento/serviço responsável pela gestão dos contratos de *outsourcing* na empresa?'

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

7.2 - Indique a duração média do(s) contrato(s) de *outsourcing* no domínio dos SI/TI realizado(s) pela empresa onde trabalha

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Até 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Sem contrato
- Não sabe/Não responde

7.3 - Indique o número de colaboradores dispensados por extinção de postos de trabalho devido à adopção do *outsourcing* no domínio dos SI/TI na empresa onde trabalha?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nenhum
- Entre 1 e 9
- Mais de 10
- Não sabe/Não responde

7.4 - Partindo do princípio que foram dispensados, das seguintes afirmações seleccione a(s) opção(es) que melhor se enquadra(m) ao sucedido

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

° Resposta era 'Entre 1 e 9' ou 'Mais de 10' na pergunta '7.3 - Indique o número de colaboradores dispensados por extinção de postos de trabalho devido à adopção do *outsourcing* no domínio dos SI/TI na empresa onde trabalha?'

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Foram integrados na empresa de *outsourcing*
- Existiu uma recolocação em outras funções dentro da própria empresa
- Existiu uma mobilização dentro de empresas do grupo
- Outro

7.4.1 - Indique qual

Responda a esta pergunta apenas se a seguinte condição for verdadeira:

° Resposta era 'Outro' na pergunta '7.4 - Partindo do princípio que foram dispensados, das seguintes afirmações seleccione a(s) opção(es) que melhor se enquadra(m) ao sucedido'

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

VIII - BALANÇO DA OPÇÃO PELO OUTSOURCING

8 - Relativamente à opção tomada pela escolha do *outsourcing* dos SI/TI na empresa onde trabalha, indique o grau de satisfação global da empresa.

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nada satisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente satisfeito
- Não sabe/Não responde

IX - OUTRAS CONSIDERAÇÕES QUE JULGUE IMPORTANTES PARA O ESTUDO

9 - Utilize este espaço para incluir sugestões, justificações ou outras observações que julgue importantes para o estudo

Resposta facultativa

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

X - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

DADOS DA EMPRESA

10.1 - Indique o sector de actividade da empresa onde trabalha:

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Agricultura e Agro-indústria
- Água, electricidade e gás
- Celulose e papel
- Comércio
- Comércio de veículos automóveis
- Comércio electro-electrónico

- Construção
- Distribuição alimentar
- Distribuição de combustíveis
- Edição, informação e artes gráficas
- Hotelaria e restauração
- Madeira, cortiça e móveis
- Material eléctrico e de precisão
- Metalomecânica e metalurgia de base
- Minerais metálicos e não metálicos
- Produtos farmacêuticos
- Química
- Serviços
- Têxteis
- Transportes e distribuição
- Vestuário e couro
- Não sabe/Não responde

10.2 - Indique o número de empregados da empresa onde trabalha:

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Micro empresa (De 0 a 9 empregados)
- Pequena empresa (De 10 a 49 empregados)
- Média empresa (De 50 a 249 empregados)
- Não sabe/Não responde

10.3 - Indique a região onde se situa a sede da empresa onde trabalha:

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- (AÇ): Açores
- (AL): Alentejo

- (ALG): Algarve
- (C): Centro
- (LVT): Lisboa e Vale do Tejo
- (M): Madeira
- (N): Norte
- Não sabe/Não responde

DADOS DO RESPONDENTE

10.4 - Indique as suas habilitações literárias

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Pós-Secundário – Curso de Especialização Tecnológica
- Curso Superior (Bacharel, Licenciatura)
- Curso Pós-Graduado (Mestrado, Doutoramento)
- Outra

10.4.1 - Indique qual

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

° Resposta era 'Outra' na pergunta '10.4 - Indique as suas habilitações literárias'

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

10.5 - Indique o seu cargo na empresa

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

XI - AGRADECIMENTO

**Agradecemos a sua colaboração.
Obrigado!**

Anexo II – Carta de apresentação

Exmo.(a) Sr. ou Sr.ª:

Sou estudante da Universidade de Évora, do Mestrado em Gestão, na área de especialização de Organização e Sistemas de Informação.

Para a realização da tese de Mestrado estou a efectuar um estudo sobre o *outsourcing* no domínio dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação (SI/TI) realizado pelas Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas que constam no dossiê especial "As Melhores PME", da revista Exame - edição N° 320 (Dezembro de 2010), onde a sua empresa está presente!

A recolha dos dados está a ser feita através de um questionário *on-line*, para o qual peço a sua colaboração. A sua participação é muito importante para a realização deste trabalho.

Para preencher o questionário, por favor clique em:

<http://www.inqueritos.uevora.pt/index.php?sid=74821&lang=pt>

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, e por conseguinte, os resultados do estudo não irão identificar os inquiridos e respectivas empresas, estando garantido o anonimato.

Caso tenha algum interesse nos resultados do estudo, ou se necessitar de mais informação, por favor contacte-me através do endereço de correio electrónico: questionario.outsourcing@gmail.com

Atenciosamente,

Bruno Marques

Anexo III – Resultados SPSS

Tabelas de Frequência

I - OUTSOURCING DOS SI/TI NA EMPRESA

1 - A empresa onde trabalha tem algum serviço dos SI/TI em regime de outsourcing?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	44	46.3	46.3	46.3
	Sim	51	53.7	53.7	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

II - SERVIÇOS DE OUTSOURCING DA EMPRESA

2 - Indique para cada um dos seguintes serviços o nível de outsourcing existente na empresa

[2.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	6	11.8	11.8	11.8
	Parcial	22	43.1	43.1	54.9
	Total	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.2. Gestão e instalação de hardware]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	10	19.6	19.6	19.6
	Parcial	25	49.0	49.0	68.6
	Total	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.3. Gestão e instalação de software]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	10	19.6	19.6	19.6
	Parcial	22	43.1	43.1	62.7
	Total	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.4. Gestão de redes e infra-estruturas]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	12	23.5	23.5	23.5
	Parcial	18	35.3	35.3	58.8
	Total	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.5. Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	22	43.1	43.1	43.1
	Parcial	12	23.5	23.5	66.7
	Total	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.6. Programação e desenvolvimento de software]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	11	21.6	21.6	21.6
	Parcial	23	45.1	45.1	66.7
	Total	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.7. Segurança informática]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	12	23.5	23.5	23.5
	Parcial	19	37.3	37.3	60.8
	Total	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.8. Formação em TI]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	21	41.2	41.2	41.2
	Parcial	23	45.1	45.1	86.3
	Total	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.9. Gestão de Base de Dados]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	16	31.4	31.4	31.4
	Parcial	24	47.1	47.1	78.4
	Total	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	17	33.3	33.3	33.3
	Parcial	16	31.4	31.4	64.7
	Total	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.11. Gestão e controlo das telecomunicações]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	21	41.2	41.2	41.2
	Parcial	23	45.1	45.1	86.3
	Total	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.12. Gestão de correio electrónico (E-mail)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	22	43.1	43.1	43.1
	Parcial	18	35.3	35.3	78.4
	Total	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.13. Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	34	66.7	66.7	66.7
	Parcial	9	17.6	17.6	84.3
	Total	8	15.7	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[2.14. Outro]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inexistente	49	96.1	96.1	96.1
	Parcial	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Indique qual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		49	96.1	96.1	96.1
	EDI - Electronic Data Interchange	1	2.0	2.0	98.0
	Parcial	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

III - SERVIÇOS DE OUTSOURCING DOS SI/TI CONTRATADOS

3 - Tendo em consideração as suas respostas na pergunta anterior, indique o grau de satisfação para o(s) serviço(s) seguinte(s)

3.1. Software de gestão - ERP (PHC, Sage, SAP, Primavera, etc.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	11.8	11.8	11.8
Bom	20	39.2	39.2	51.0
Mau	2	3.9	3.9	54.9
Muito bom	3	5.9	5.9	60.8
Muito mau	1	2.0	2.0	62.7
Razoável	19	37.3	37.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.2. Gestão e instalação de hardware

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	19.6	19.6	19.6
Bom	31	60.8	60.8	80.4
Muito bom	2	3.9	3.9	84.3
Razoável	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.3. Gestão e instalação de software

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	19.6	19.6	19.6
Bom	24	47.1	47.1	66.7
Mau	1	2.0	2.0	68.6
Muito bom	3	5.9	5.9	74.5
Razoável	13	25.5	25.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.4. Gestão de redes e infraestruturas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	23.5	23.5	23.5
Bom	24	47.1	47.1	70.6
Muito bom	3	5.9	5.9	76.5
Razoável	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.5. Help Desk / Serviço técnico ao utilizador final

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	43.1	43.1	43.1
Bom	15	29.4	29.4	72.5
Mau	2	3.9	3.9	76.5
Muito bom	2	3.9	3.9	80.4
Muito mau	1	2.0	2.0	82.4
Razoável	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.6. Programação e desenvolvimento de software

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	21.6	21.6	21.6
Bom	15	29.4	29.4	51.0
Mau	2	3.9	3.9	54.9
Muito bom	5	9.8	9.8	64.7
Razoável	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.7. Segurança informática

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	23.5	23.5	23.5
Bom	22	43.1	43.1	66.7
Mau	1	2.0	2.0	68.6
Muito bom	2	3.9	3.9	72.5
Razoável	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.8. Formação em TI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	41.2	41.2	41.2
Bom	10	19.6	19.6	60.8
Mau	2	3.9	3.9	64.7
Muito bom	1	2.0	2.0	66.7
Razoável	17	33.3	33.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.9. Gestão de Base de Dados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	31.4	31.4	31.4
Bom	18	35.3	35.3	66.7
Muito bom	4	7.8	7.8	74.5
Razoável	13	25.5	25.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.10. Soluções Web (Intranet; extranet; portais web e alojamento)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	33.3	33.3	33.3
Bom	13	25.5	25.5	58.8
Mau	2	3.9	3.9	62.7
Muito bom	1	2.0	2.0	64.7
Razoável	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.11. Gestão e controlo das telecomunicações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	41.2	41.2	41.2
Bom	13	25.5	25.5	66.7
Mau	2	3.9	3.9	70.6
Muito bom	1	2.0	2.0	72.5
Razoável	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.12. Gestão de correio electrónico (E-mail)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	43.1	43.1	43.1
Bom	13	25.5	25.5	68.6
Muito bom	4	7.8	7.8	76.5
Razoável	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.13. Outsourcing de impressões (Fotocópias e/ou impressões)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	66.7	66.7	66.7
Bom	9	17.6	17.6	84.3
Mau	1	2.0	2.0	86.3
Muito bom	2	3.9	3.9	90.2
Razoável	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3.14. Outro serviço indicado na questão anterior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	49	96.1	96.1	96.1
Bom	1	2.0	2.0	98.0
Razoável	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

IV - MOTIVAÇÕES PARA O RECURSO AO OUTSOURCING DOS SI/TI

4 - Analise os motivos indicados que levaram ao recurso pelo outsourcing na empresa onde trabalha e seleccione, para cada um deles, a alternativa que melhor caracteriza a sua opinião

[4.1. Reduzir custos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	25.5	25.5	25.5
	Não sei	3	5.9	5.9	31.4
	Sim	35	68.6	68.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.2. Melhorar o controlo de custos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	12	23.5	23.5	23.5
	Não sei	1	2.0	2.0	25.5
	Sim	38	74.5	74.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.3. Ajustar os custos ao nível da actividade]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	33.3	33.3	33.3
	Não sei	4	7.8	7.8	41.2
	Sim	30	58.8	58.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.4. Evitar investimentos avultados]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	18	35.3	35.3	35.3
	Não sei	3	5.9	5.9	41.2
	Sim	30	58.8	58.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.5. Obter fundos através da venda de activos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	39	76.5	76.5	76.5
	Não sei	10	19.6	19.6	96.1
	Sim	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.6. Concentrar a atenção na sua actividade principal]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	13.7	13.7	13.7
	Não sei	1	2.0	2.0	15.7
	Sim	43	84.3	84.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.7. Facilitar uma fusão e/ou aquisição]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	38	74.5	74.5	74.5
	Não sei	7	13.7	13.7	88.2
	Sim	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.8. Iniciar de forma mais rápida a actividade]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	27	52.9	52.9	52.9
	Não sei	5	9.8	9.8	62.7
	Sim	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.9. Facilitar a redução do número de empregados]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	33	64.7	64.7	64.7
	Não sei	6	11.8	11.8	76.5
	Sim	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.10. Facilitar a reestruturação organizacional]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	24	47.1	47.1	47.1
	Não sei	4	7.8	7.8	54.9
	Sim	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.11. Aceder a novas tecnologias]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	9	17.6	17.6	17.6
	Não sei	1	2.0	2.0	19.6
	Sim	41	80.4	80.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.12. Diminuir o risco e incerteza tecnológica]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	9	17.6	17.6	17.6
	Não sei	2	3.9	3.9	21.6
	Sim	40	78.4	78.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.13. Melhorar a qualidade do serviço prestado]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	6	11.8	11.8	11.8
	Não sei	1	2.0	2.0	13.7
	Sim	44	86.3	86.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.14. Obter credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	30	58.8	58.8	58.8
	Não sei	5	9.8	9.8	68.6
	Sim	16	31.4	31.4	100.0

[4.14. Obter credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	30	58.8	58.8	58.8
	Não sei	5	9.8	9.8	68.6
	Sim	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.15. Imitar empresas "rivais"]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	44	86.3	86.3	86.3
	Não sei	4	7.8	7.8	94.1
	Sim	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[4.16. Eliminar área causadora de problemas]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	21	41.2	41.2	41.2
	Não sei	5	9.8	9.8	51.0
	Sim	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

V - CONTRIBUTO DO OUTSOURCING NO DOMÍNIO DOS SI/TI PARA OS OBJECTIVOS DA EMPRESA

5 - Analise os motivos seguintes para o recurso ao outsourcing e seleccione, para cada um deles, o nível do resultado alcançado na empresa onde trabalha

[5.1. O outsourcing dos SI/TI permitiu à empresa reduzir custos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	24	47.1	47.1	47.1
	Concordo totalmente	7	13.7	13.7	60.8
	Discordo em parte	8	15.7	15.7	76.5
	Nem concordo nem discordo	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.2. A empresa conseguiu uma melhoria no controlo de custos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	29	56.9	56.9	56.9
	Concordo totalmente	5	9.8	9.8	66.7
	Discordo em parte	5	9.8	9.8	76.5
	Discordo totalmente	2	3.9	3.9	80.4
	Nem concordo nem discordo	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.3. Permitiu ajustar os custos ao nível da actividade, evitando investimentos avultados]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	26	51.0	51.0	51.0
	Concordo totalmente	6	11.8	11.8	62.7
	Discordo em parte	3	5.9	5.9	68.6
	Discordo totalmente	2	3.9	3.9	72.5
	Nem concordo nem discordo	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.5. Através do outsourcing dos SI/TI, a empresa conseguiu obter fundos através da venda de activos]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	3	5.9	5.9	5.9
	Discordo em parte	1	2.0	2.0	7.8
	Discordo totalmente	29	56.9	56.9	64.7
	Nem concordo nem discordo	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.6. Passou a existir uma concentração maior na actividade principal da empresa, originando ganhos de produtividade]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	21	41.2	41.2	41.2
	Concordo totalmente	13	25.5	25.5	66.7
	Discordo em parte	7	13.7	13.7	80.4
	Discordo totalmente	1	2.0	2.0	82.4
	Nem concordo nem discordo	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.7. Existiu uma fusão e/ou aquisição de uma empresa, e deste modo iniciou-se de forma mais rápida a actividade]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	7	13.7	13.7	13.7
	Concordo totalmente	3	5.9	5.9	19.6
	Discordo totalmente	27	52.9	52.9	72.5
	Nem concordo nem discordo	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.8. O outsourcing dos SI/TI facilitou a reestruturação organizacional]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	16	31.4	31.4	31.4
	Concordo totalmente	5	9.8	9.8	41.2
	Discordo em parte	3	5.9	5.9	47.1
	Discordo totalmente	12	23.5	23.5	70.6
	Nem concordo nem discordo	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.9. O outsourcing dos SI/TI permitiu aceder a novas competências/tecnologias]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	27	52.9	52.9	52.9
	Concordo totalmente	15	29.4	29.4	82.4
	Discordo totalmente	3	5.9	5.9	88.2
	Nem concordo nem discordo	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.10. A empresa conseguiu diminuir o risco e a incerteza tecnológica]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	28	54.9	54.9	54.9
	Concordo totalmente	9	17.6	17.6	72.5
	Discordo em parte	2	3.9	3.9	76.5
	Discordo totalmente	4	7.8	7.8	84.3
	Nem concordo nem discordo	8	15.7	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.11. Existiu um ganho na qualidade do serviço prestado aos seus clientes]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	25	49.0	49.0	49.0
	Concordo totalmente	10	19.6	19.6	68.6
	Discordo em parte	1	2.0	2.0	70.6
	Discordo totalmente	3	5.9	5.9	76.5
	Nem concordo nem discordo	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.12. A empresa obteve credibilidade junto dos clientes e/ou fornecedores]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	16	31.4	31.4	31.4
	Concordo totalmente	6	11.8	11.8	43.1
	Discordo totalmente	10	19.6	19.6	62.7
	Nem concordo nem discordo	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.13. A empresa conseguiu imitar as suas empresas "rivais"]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	4	7.8	7.8	7.8
	Concordo totalmente	1	2.0	2.0	9.8
	Discordo em parte	2	3.9	3.9	13.7
	Discordo totalmente	21	41.2	41.2	54.9
	Nem concordo nem discordo	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[5.14. O outsourcing dos SI/TI permitiu eliminar uma área causadora de problemas]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	17	33.3	33.3	33.3
	Concordo totalmente	8	15.7	15.7	49.0
	Discordo em parte	3	5.9	5.9	54.9
	Discordo totalmente	13	25.5	25.5	80.4
	Nem concordo nem discordo	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

VI - TIPO DE OUTSOURCING CONTRATADO

6 - Leia as afirmações seguintes sobre o(s) fornecedor(s) de SI/TI da empresa onde trabalha, e selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor corresponde ao seu caso

[6.1. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado no país onde se situa a sede da empresa onde trabalho]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	1	2.0	2.0	2.0
	Sim	50	98.0	98.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[6.2. O fornecedor de serviços dos SI/TI da empresa onde trabalho está localizado num país longínquo (fora da Europa)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	50	98.0	98.0	98.0
	Sim	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[6.3. O fornecedor de serviços dos SI/TI está localizado num país próximo da sede da empresa onde trabalho]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	29	56.9	56.9	56.9
	Sim	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[6.4. O fornecedor realiza os seus serviços dos SI/TI dentro das instalações da empresa onde trabalho, com RH próprios do fornecedor (a empresa onde trabalho apenas cede as instalações físicas)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	27	52.9	52.9	52.9
	Sim	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[6.5. Foi criado um departamento interno dos SI/TI na empresa onde trabalho, mas o mesmo actua de forma independente da restante empresa]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	44	86.3	86.3	86.3
	Não sei	1	2.0	2.0	88.2
	Sim	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[6.6. Os serviços dos SI/TI são efectuados por diversos fornecedores da área]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	18	35.3	35.3	35.3
	Não sei	1	2.0	2.0	37.3
	Sim	32	62.7	62.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

VII - CONTRATOS

7.1 - Existe alguma pessoa/departamento/serviço responsável pela gestão dos contratos de outsourcing na empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	9	17.6	17.6	17.6
	Não sabe/Não responde	6	11.8	11.8	29.4
	Sim	36	70.6	70.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

7.1.1 - Indique o cargo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	29.4	29.4	29.4
ADMINISTRADOR	1	2.0	2.0	31.4
Administrador de Sistemas	1	2.0	2.0	33.3
Administrador de TI/SI	1	2.0	2.0	35.3
Administrador do TI	1	2.0	2.0	37.3
admistrador	1	2.0	2.0	39.2
Analista	1	2.0	2.0	41.2
CEO	1	2.0	2.0	43.1
Chefe de Serviços Informaticos	1	2.0	2.0	45.1
Departamento de TI	1	2.0	2.0	47.1
Dir. Serviços	1	2.0	2.0	49.0
DIRECÇÃO FINANCEIRA	1	2.0	2.0	51.0
Director Administrativo- Financeiro	1	2.0	2.0	52.9
DIRECTOR COMERCIAL	1	2.0	2.0	54.9
Director de IT	1	2.0	2.0	56.9
Director Financeiro	1	2.0	2.0	58.8
Director Informática	2	3.9	3.9	62.7
Director Informático	1	2.0	2.0	64.7
DIRECTOR SERVIÇOS INFORMAÇÃO	1	2.0	2.0	66.7
Director SI	1	2.0	2.0	68.6
Diretor de Operações	1	2.0	2.0	70.6
Gerência	1	2.0	2.0	72.5
gerente	2	3.9	3.9	76.5
Gerente	1	2.0	2.0	78.4
Gertor de TI	1	2.0	2.0	80.4
Gestor de SI	1	2.0	2.0	82.4
Gestor Sistemas	1	2.0	2.0	84.3
Resp. Informatica	1	2.0	2.0	86.3
Responsável Departamento de SI/TI	1	2.0	2.0	88.2
Responsavel Informático	1	2.0	2.0	90.2
Responsavel Novos Projetos	1	2.0	2.0	92.2

Responsavel pelo departamento de sistemas de informação	1	2.0	2.0	94.1
Responsável sistemas informação	1	2.0	2.0	96.1
Secretaria de Administração	1	2.0	2.0	98.0
TOC	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

7.2 - Indique a duração média do(s) contrato(s) de outsourcing no domínio dos SI/TI realizado(s) pela empresa onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 1 ano	15	29.4	29.4	29.4
Entre 1 e 5 anos	19	37.3	37.3	66.7
Mais de 5 anos	6	11.8	11.8	78.4
Não sabe/Não responde	5	9.8	9.8	88.2
Sem contrato	6	11.8	11.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

7.3 - Indique o número de colaboradores dispensados por extinção de postos de trabalho devido à adopção do outsourcing no domínio dos SI/TI na empresa onde trabalha?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 1 e 9	2	3.9	3.9	3.9
Não sabe/Não responde	7	13.7	13.7	17.6
Nenhum	42	82.4	82.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

7.4 - Partindo do princípio que foram dispensados, das seguintes afirmações seleccione a(s) opção(es) que melhor se enquadra(m) ao sucedido

[Foram integrados na empresa de outsourcing]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	50	98.0	98.0	98.0
	Sim	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[Existiu uma recolocação em outras funções dentro da própria empresa]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	51	100.0	100.0	100.0

[Existiu uma mobilização dentro de empresas do grupo]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	51	100.0	100.0	100.0

[Outro]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	50	98.0	98.0	98.0
	Sim	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

7.4.1 - Indique qual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		50	98.0	98.0	98.0
	Extinção de posto de trabalho.	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

VIII - BALANÇO DA OPÇÃO PELO OUTSOURCING

8 - Relativamente à opção tomada pela escolha do outsourcing dos SI/TI na empresa onde trabalha, indique o grau de satisfação global da empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito satisfeito	20	39.2	39.2	39.2
Pouco satisfeito	6	11.8	11.8	51.0
Satisfeito	20	39.2	39.2	90.2
Totalmente satisfeito	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

IX - OUTRAS CONSIDERAÇÕES QUE JULGUE IMPORTANTES PARA O ESTUDO

Resposta facultativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	46	90.2	90.2	90.2
A adopção de outsourcing acompanhada de mudança de sistemas de informação pode implicar processos de migração e integração de informação que podem representar avultados investimentos, o que contraria as motivações de controlo de custos na decisão pelo outsourcing.	1	2.0	2.0	92.2
A empresa respondente a este inquérito tem a sua sede no distrito de Santarém (norte), pelo que, na questão 10.3 respondeu "Centro", salvo melhor interpretação.	1	2.0	2.0	94.1
A nossa empresa pertence a um Grupo, no qual as políticas de SI/TI são idênticas para o grupo, verificando-se a uniformização dos SI/TI ao nível de todas as empresas do grupo, dentro da mesma área de negócio	1	2.0	2.0	96.1
Os quadros existentes na empresa são suficientes para responderem às exigências nesta área. O recurso a outsourcing apenas foi necessário durante a implementação de um ERP, parcialmente. A nível de custos o recurso a outsourcing encareceu em muito a implementação deste projecto, apenas se fez porque foi estritamente necessário.	1	2.0	2.0	98.0
Trabalhamos com mais do que 1 empresa de outsourcing de TI.	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

10.1 - Indique o sector de actividade da empresa onde trabalha:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agricultura e Agro-indústria	4	7.8	7.8	7.8
	Água, electricidade e gás	1	2.0	2.0	9.8
	Celulose e papel	1	2.0	2.0	11.8
	Comércio	10	19.6	19.6	31.4
	Construção	7	13.7	13.7	45.1
	Distribuição alimentar	6	11.8	11.8	56.9
	Distribuição de combustíveis	1	2.0	2.0	58.8
	Material eléctrico e de precisão	1	2.0	2.0	60.8
	Metalomecânica e metalurgia de base	2	3.9	3.9	64.7
	Minerais metálicos e não metálicos	1	2.0	2.0	66.7
	Produtos farmacêuticos	3	5.9	5.9	72.5
	Química	2	3.9	3.9	76.5
	Serviços	5	9.8	9.8	86.3
	Têxteis	4	7.8	7.8	94.1
	Transportes e distribuição	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

10.2 - Indique o número de empregados da empresa onde trabalha:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Média empresa (De 50 a 249 empregados)	32	62.7	62.7	62.7
	Micro empresa (De 0 a 9 empregados)	2	3.9	3.9	66.7
	Pequena empresa (De 10 a 49 empregados)	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

10.3 - Indique a região onde se situa a sede da empresa onde trabalha:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (AÇ): Açores	1	2.0	2.0	2.0
(AL): Alentejo	2	3.9	3.9	5.9
(ALG): Algarve	1	2.0	2.0	7.8
(C): Centro	7	13.7	13.7	21.6
(LVT): Lisboa e Vale do Tejo	18	35.3	35.3	56.9
(M): Madeira	2	3.9	3.9	60.8
(N): Norte	20	39.2	39.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

10.4 - Indique as suas habilitações literárias**[Ensino Básico]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	51	100.0	100.0	100.0

[Ensino Secundário]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	48	94.1	94.1	94.1
Sim	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

[Curso Pós-Secundário – Curso de Especialização Tecnológica]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	45	88.2	88.2	88.2
Sim	6	11.8	11.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

[Curso Superior (Bacharel, Licenciatura)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	33.3	33.3	33.3
	Sim	34	66.7	66.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

[Curso Pós-Graduado (Mestrado, Doutoramento)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	40	78.4	78.4	78.4
	Sim	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

10.4.1 - Indique qual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		50	98.0	98.0	98.0
	Pós-Graduação - Ramo Formação Educacional	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

10.5 - Indique o seu cargo na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	*	1	2.0	2.0	2.0
	administrador	1	2.0	2.0	3.9
	Administrador de Sistemas	1	2.0	2.0	5.9
	Administrador TI	1	2.0	2.0	7.8
	Administrativa	1	2.0	2.0	9.8
	Administrativa	1	2.0	2.0	11.8
	Administrativo	2	3.9	3.9	15.7
	Auxiliar de Logística Externa	1	2.0	2.0	17.6

Chefe de Serviços Informatica	1	2.0	2.0	19.6
Chefe Serv. Administrativos	1	2.0	2.0	21.6
Consultor Informático	1	2.0	2.0	23.5
CONTABILIDADE / INFORMATICA	1	2.0	2.0	25.5
Dir. Comercial	1	2.0	2.0	27.5
Direcção Financeira	1	2.0	2.0	29.4
DIRECÇÃO QUALIDADE	1	2.0	2.0	31.4
Direcção TI	1	2.0	2.0	33.3
DIRECTOR COMERCIAL	1	2.0	2.0	35.3
Director de SI	1	2.0	2.0	37.3
Director Financeiro	1	2.0	2.0	39.2
Director Informática	1	2.0	2.0	41.2
Director Informático	1	2.0	2.0	43.1
Director IT	1	2.0	2.0	45.1
Directora Comercial	1	2.0	2.0	47.1
Directora Geral	1	2.0	2.0	49.0
Diretor de Operações gerente	1	2.0	2.0	51.0
Gerente	1	2.0	2.0	52.9
Gerente	1	2.0	2.0	54.9
Gestor de SI	1	2.0	2.0	56.9
Gestor Sistemas	1	2.0	2.0	58.8
Gestor TI	2	3.9	3.9	62.7
IT Manager	1	2.0	2.0	64.7
Resp Dep Financeiro	1	2.0	2.0	66.7
Resp. Dep. Informática	1	2.0	2.0	68.6
Responsável Administrativo-Financeiro	1	2.0	2.0	70.6
Responsável de departamento de sistemas de informação	1	2.0	2.0	72.5
Responsavel de TI/SI	1	2.0	2.0	74.5
Responsável Dep. SI/TI	1	2.0	2.0	76.5
Responsável Financeiro/Gestor de Contratos	1	2.0	2.0	78.4
Responsavel Informatico	1	2.0	2.0	80.4
Sales Manager IT Dept.	1	2.0	2.0	82.4

Secretária Administração	1	2.0	2.0	84.3
SECRETÁRIO	1	2.0	2.0	86.3
Sócia- Gerente	1	2.0	2.0	88.2
systems engineier	1	2.0	2.0	90.2
Técnica Marketing	1	2.0	2.0	92.2
Técnico Oficial Contas	1	2.0	2.0	94.1
Tecnico Turismo	1	2.0	2.0	96.1
TI	1	2.0	2.0	98.0
TOC	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	