

Outsourcing na indústria paranaense: um estudo empírico

Edenise Aparecida dos Anjos (UFPR) - edeniseanjos@ufpr.br

Ivanildo Viana Moura (UFPR) - ivm.bh.mg@gmail.com

Adriely Camparoto Brito (UFPR) - adriely_camparoto@yahoo.com.br

Bianca Aquino (UFPR) - bi_aquino@yahoo.com.br

Lauro Brito de Almeida (UFPR) - gbrito@uol.com.br

Vicente Pacheco (UFPR) - vpacheco@ufpr.br

Resumo:

No cenário competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente, utilizar as estratégias conhecidas valem como diferencial na tentativa de reduzir custos, aumentar a rentabilidade e posicionar-se à frente da concorrência. Uma técnica muito utilizada é o outsourcing, que consiste na prática de compra de produtos e serviços externos, na qual o termo em si fornece a ideia de algo originário de fora da organização. Neste contexto, a questão de pesquisa é: quais os critérios recorrentes para a tomada de decisão na adesão do outsourcing? buscando-se investigar na percepção dos gestores, os critérios e as variáveis considerados relevantes para tomada de decisão de adesão ao outsourcing. A pesquisa empírica realizada é descritiva com enfoque quantitativo, a população é formada por 2.775 indústrias paranaenses cadastradas junto a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). O instrumento de pesquisa foi adaptado de Moschuris (2015), a coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2016 e, ao término foram consideradas respostas fornecidas por 48 indústrias. Os achados da pesquisa evidenciam que dos 11 critérios estratégicos apresentados, as variáveis consideradas mais relevantes na percepção dos gestores respondentes foram custo e qualidade. A pesquisa possibilitou identificar os elementos e variáveis considerados relevantes nesse processo de tomada de decisão pelos gestores respondentes e, embora não seja possível fazer uma generalização, os resultados fornecem uma indicação de como as empresas costumam resolver questões relacionadas a produzir ou comprar.

Palavras-chave: Outsourcing, Produzir ou comprar, Tomada de decisão.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

***Outsourcing* na indústria paranaense: um estudo empírico**

Resumo

No cenário competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente, utilizar as estratégias conhecidas valem como diferencial na tentativa de reduzir custos, aumentar a rentabilidade e posicionar-se à frente da concorrência. Uma técnica muito utilizada é o *outsourcing*, que consiste na prática de compra de produtos e serviços externos, na qual o termo em si fornece a ideia de algo originário de fora da organização. Neste contexto, a questão de pesquisa é: quais os critérios recorrentes para a tomada de decisão na adesão do *outsourcing*? buscando-se investigar na percepção dos gestores, os critérios e as variáveis considerados relevantes para tomada de decisão de adesão ao *outsourcing*. A pesquisa empírica realizada é descritiva com enfoque quantitativo, a população é formada por 2.775 indústrias paranaenses cadastradas junto a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). O instrumento de pesquisa foi adaptado de Moschuris (2015), a coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2016 e, ao término foram consideradas respostas fornecidas por 48 indústrias. Os achados da pesquisa evidenciam que dos 11 critérios estratégicos apresentados, as variáveis consideradas mais relevantes na percepção dos gestores respondentes foram custo e qualidade. A pesquisa possibilitou identificar os elementos e variáveis considerados relevantes nesse processo de tomada de decisão pelos gestores respondentes e, embora não seja possível fazer uma generalização, os resultados fornecem uma indicação de como as empresas costumam resolver questões relacionadas a produzir ou comprar.

Palavras-chave: *Outsourcing*, produzir ou comprar, Tomada de decisão,

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

No atual cenário competitivo vivenciado pelas empresas, todas as estratégias conhecidas valem como diferencial no que tange à redução de custos, visando diminuir o preço de produtos/serviços e posicionar-se à frente da concorrência. Uma técnica muito utilizada é o *outsourcing*, que conforme Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003) é uma prática empregada para a compra de produtos e serviços externos, na qual o termo em si fornece a ideia de algo originário de fora da organização.

O *outsourcing* possibilita às empresas concentrar seus recursos em suas competências essenciais, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade por meio de parcerias ao longo da cadeia de suprimentos (VERNALHA; PIRES, 2005). Para Aubert, Kishore, e Iriyama (2015) a prática de *outsourcing* inserida nas organizações encaixa-se no meio de um sistema dinâmico com a participação de fornecedores, clientes e concorrência, contexto no qual a competência dos parceiros faz com que seus limites tornem-se permeáveis, abrindo novas possibilidades no mercado.

No entanto, a decisão de adesão ao *outsourcing*, mesmo na expectativa de benefícios diversos, deve ser muito bem avaliada pela administração, que deve conhecer e considerar todos os fatores que venham a impactar na estrutura organizacional da entidade. Para Lee et al. (2000) embora essa prática seja implantada como estratégia para adquirir benefícios econômicos e tecnológicos, não se pode garantir um eficaz desempenho na sua adesão. Nesse sentido, Vernalha e Pires (2005) enfatizam que a prática de *outsourcing* requer diferentes habilidades gerenciais, uma vez que integra várias funções administrativas, cujas

contribuições mudam ao longo do processo de implantação, na qual cada fase apresenta características distintas.

Embora os motivos mais comuns observados para a utilização da prática de *outsourcing* sejam os benefícios com a redução de custos devido à economia superior dos fornecedores de escala e/ou salários mais baixos (BENGTSSON; HAARTMAN; DABHILKAR, 2009), existem outros fatores que podem influenciar a tomada de decisão com relação à adoção ou não à sua adesão. Um dos pressupostos segundo Kakabadse e Kakabadse (2005) é de que um único fornecedor não possui recursos de classe global para todas as áreas do negócio, implicando a necessidade de parceria com outros fornecedores. Para Espino-Rodriguez e Padron-Robaina (2006) tradicionalmente, os estudos sobre *outsourcing* e seus determinantes focam abordagens econômicas, que consideradas isoladamente, fazem com que sejam ignorados outros aspectos do comportamento organizacional, os quais podem ter impactos importantes sobre as respectivas decisões.

Neste contexto, a questão norteadora dessa investigação consiste em investigar: **quais os critérios recorrentes para a tomada de decisão na adesão do *outsourcing*?** Deste modo, busca-se investigar na percepção dos gestores, os critérios e as variáveis considerados relevantes para tomada de decisão de adesão ao *outsourcing*. Considerando a escassez de pesquisa sobre o tema esse artigo tem como objetivo agregar informações sobre a temática de *outsourcing*, verificando essa prática de tomada de decisões nas indústrias paraenses, bem como analisar quais são os critérios com maior impacto nessa questão específica.

O *outsourcing* difunde-se cada vez mais entre organizações sendo uma das decisões estratégicas que atraem o maior interesse de profissionais e estudiosos organizacionais (ESPINO-RODRIGUEZ; PADRON-ROBAINA, 2006). Justifica-se a presente investigação pelo fato de abrir novos caminhos para as pesquisas em *outsourcing*, bem como contribuir para a literatura contábil, voltada ao tema em empresas paraenses e o impacto das variáveis como tipo e complexidade intrínsecas ao produto ou serviço e relativo a incerteza ambiental e a tecnologia disponível envolvendo questões táticas.

Na próxima seção é abordado a literatura relevante com o marco teórico-empírico, seguido pela metodologia trazendo o modelo e hipóteses de pesquisa, finalizando com os resultados e conclusões, apresentando sua contribuição tanto para a compreensão acadêmica como para a melhoria da prática mercadológica. Também é apresentado limitações desse estudo e oportunidades para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico.

2.1 Make-or-Buy

A expressão *make or buy* foi largamente disseminada nas décadas de 50 e 60, partindo do pressuposto que sendo equivalente o resultado, a decisão mais assertiva seria a opção pela produção interna. No período citado os recursos básicos para produção de riquezas eram compostos por capital, recursos naturais ou a mão de obra. Com o advento da globalização e a competitividade, as empresas associam a presença cada vez mais marcante das atividades de serviços na economia, evidenciando os trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 1993; FIGUEIREDO; BREMER; MALDONADO, 2003).

Atualmente o processo é inverso, a preocupação com a competitividade, as competências essenciais determinam a produção interna do que não for possível comprar fora Figueiredo, Bremer e Maldonado, (2003). Os autores discorrem ainda que o termo hoje empregado para a compra de produtos e de serviços externos, ao invés de produzi-los internamente, é o *outsourcing*. O source (do inglês, significa fonte, lugar de origem, causa primeira) fornece a ideia, no caso de *outsourcing*, de algo originário de fora da organização,

De modo análogo, Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003), discorrem que o *outsourcing* é conhecido pelas organizações como *make or buy* (fazer ou comprar), e diz respeito à produtos físicos e serviços, itens cujo trabalho de projetar, administrar e refinar consome tempo, habilidades e é dispendioso. Da mesma maneira, Quélin e Duhamel (2003), conceitua o *outsourcing* como uma decisão estratégica, a qual a empresa adota depois de investir em uma atividade específica, transferindo a responsabilidade por equipamentos e funcionários para um fornecedor externo.

As decisões de nível estratégico permitem às empresas comprarem de outras empresas itens os quais não oferecem vantagem operacional para a linha de produção interna, independente do motivo que leve a essa decisão a intenção é melhorar os resultados aumentando a lucratividade, não apenas considerando aspectos econômicos, mas agregando nessa decisão situação da posição da empresa, capital de giro, posição competitiva entre outros (BAJEC; JACOMIN, 2010).

Para fazer face à concorrência, as empresas devem ser eficientes no fornecimento de produtos ao mercado em tempo hábil e dentro das possibilidades do seu orçamento, levando em conta também que as exigências e as dinâmicas do ambiente de inserção, o que as impulsionam a aderir à técnica de *outsourcing*, na qual transferem a terceiros a responsabilidade de ter especialistas, instalações e equipamentos (TROACÁ; BODISLAV, 2012).

A opção *make or buy* não é uma decisão simples. O trabalho de projetar, administrar, produzir e refinar continuamente produtos ou serviços consome tempo, habilidades e é dispendioso Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003). Neste sentido, Neto (1995), destaca que um dos aspectos mais importantes da decisão de *make or buy*, é a ‘focalização’, onde uma empresa deve ‘focar’, ou seja, ter sob sua responsabilidade direta, apenas as atividades que possui expertise, e terceirizar as demais atividades secundárias para outras empresas executarem.

Para Venkatesan (1992), dentre as decisões mais importantes dentro do atual cenário competitivo que as empresas enfrentam, está à decisão que consiste em escolher quais são as atividades que devem permanecer sob a responsabilidade da empresa, e quais delas podem ser terceirizadas, decisão esta, que demonstra qual a direção estratégica de uma empresa. No entanto como contextualiza, Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003), a decisão de simplesmente comprar algo de fora nem sempre inspira controle e confiança.

Outro aspecto importante de ser destacado é em relação as limitações de recursos das empresas, onde nem sempre é possível ser detentora de todas as tecnologias que necessitam para produção, (CÁNEZ; PLATTS; PROBERT, 2000). Portanto em algum momento a tomada de decisão por *make or buy*, tornar-se-á a decisão mais assertiva, manter-se no mercado sem precisar necessariamente de vultuosos investimentos.

As estratégias operacionais e táticas passam por essa decisão de fazer na estrutura operacional da empresa ou externalizar o processo (BAJEC; JACOMIN, 2010). Essa decisão permite a empresa investir seus recursos, sejam eles materiais ou humanos, em operações mais vantajosas para a linha de produção, tornando-se uma tarefa importante da gestão empresarial e um item importante, pois uma decisão equivocada pode levar a insucesso empresarial (BAJEC; JACOMIN, 2010).

Dentre os diversos critérios que influenciam essas decisões, a redução de custos desponta como um dos principais motivadores de tal decisão, normalmente inserido em um contexto de curto prazo, sem considerar proposições importantes e abrangentes (CÁNEZ; PLATTS; PROBERT, 2000).

A complexidade de uma apuração completa sob *make-or-buy* é devido à dinâmica e incertezas das atividades empresariais. Múltiplos fatores têm implicações para essa decisão. Algumas abordagens são úteis na compreensão da adoção de práticas de *outsourcing* no

mercado empresarial essa visão baseada em três pilares quanto a perspectiva das dimensões da incerteza ambiental, os tipos de tecnologias e as dimensões da complexidade (MOSCHURIS, 2015).

2.2 Critérios estratégicos para tomada de decisão em *outsourcing*

As motivações para o *outsourcing* evoluem do foco principal de redução de custos para a melhoria do desempenho do negócio (DIROMUALDO; GURBAXANI, 1998), na qual as atividades que não são competências essenciais devem ser transferidas para terceiros, com exceção daquelas que configuram vantagem competitiva para a organização (GOTTSCHALK; SOLLI-SATHER, 2005), permitindo à entidade concentrar-se naquilo que ela consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo (FERRUZZI et al. 2011).

Observa-se portanto, que a técnica conhecida como *outsourcing* tem sido utilizada no decorrer do tempo de várias formas, com objetivos distintos, os quais se iniciaram com foco em redução de custos e posteriormente tornaram-se estratégias organizacionais, visando atingir metas em diferentes contextos. Dessa forma, Espino-Rodriguez e Padron-Robaina (2006) coloca que considerar que a utilização do *outsourcing* tenha como foco apenas abordagens econômicas e desconsiderar outros fatores que influenciam as organizações em aderir à essa técnica, é ignorar os demais aspectos do comportamento organizacional que podem ter impacto importante sobre a decisão da adesão.

Diante disso, Moschuris (2015) evidencia outras variáveis que podem influenciar os critérios para tomada de decisão, relacionadas com incertezas ambientais, complexidade do produto/serviço e tipos de tecnologias.

2.2.1 Dimensões da Incerteza Ambiental

Abordar desenvolvimento de novos produtos, mudanças tecnológicas na empresa e no mercado, lançamentos de novos produtos, alterações nas especificações, entre outros aspectos envolvidos no ambiente mercadológico requer adotar um comportamento diferenciado na tomada de decisões. Premissa que resulta maior dificuldade administrativa em ambientes complexos (MOSCHURIS, 2007). Com essas considerações, tem-se que ambientes complexos comportam mudanças rápidas e exigem mais das empresas a necessidade de manter as decisões em níveis mais elevados da organização (MOSCHURIS, 2007).

2.2.2 Dimensões de Complexidade - tipo de produto e serviço

As Dimensões de Complexidade e/ou tipo de produto e serviço também são aspectos que impactam na decisão de adesão ao *outsourcing*. Entre as questões estratégicas de decisões nas empresas e determinantes de rentabilidade permeiam o grau de diferenciação, complexidade técnica, instalação especializada e existência de técnicos de assistência pós venda (MOSCHURIS, 2007).

Ono e Stango (2005) pontuam que os produtos mais complexos estão associados com um número maior de contingências para os resultados futuros, no que McIvor (2005) complementa que a prática de *outsourcing* envolve o redesenho das fronteiras entre uma organização e a sua base de abastecimento, na qual pende as decisões sobre a determinação de seus próprios limites. Nesse sentido, Moschuris (2007) coloca que que em muitas organizações as decisões de *outsourcing* já passam por setores de marketing, contabilidade, jurídico, controle de qualidade, limpeza, segurança e manutenção, e na visão de Berlinguieri (2015), o aumento da complexidade gera conhecimento sobre o desenho do modelo limitado da empresa onde a mesma se vê diante da opção de transferir essas responsabilidades para terceiros, podendo se concentrar em suas atividades de competência.

2.2.3 Tipos de Tecnologia de Operações

Nos últimos anos houve o incremento significativo no setor de *outsourcing* o que foi eficaz para a geração interna de conhecimento e inovação. As empresas estão cada vez mais em uma busca por soluções e por vezes aderem às parcerias. Essa inovação requer um desenvolvimento contínuo com o intuito de melhorar a oferta de produtos ou serviços da empresa, ou permitir novos mercados (OSHRI; KOTLARSKY; GERBASI, 2015).

As diretrizes para determinar as direções apropriadas para um arranjo empresarial demandam uma estruturação dessa cadeia logística atrelada com o programa estratégico que retrate o cenário organizacional, sendo que a definição de táticas define o caminho da empresa sobrevivendo uma captação das atividades a serem tomadas pelo novo plano, para os intrincados organizacionalmente (CARVALHO, 2012; GANZER et al. 2013).

Estudos evidenciam que a característica organizacional da empresa considerando tecnologia de operações podem influenciar o sistema de decisões entre fazer e comprar, porém esse papel da tecnologia de operações ainda é controverso entre as organizações (MOSCHURIS, 2007). Interferindo na saúde financeira da empresa, uma das competências da organização é mesclar tecnologias com habilidades de produção, determinando a vantagem competitiva. Essa estratégia é muito dinâmica e flexível e deve evoluir conforme a tecnologia disponível (MOSCHURIS, 2008).

3 Metodologia

A pesquisa empírica realizada é descritiva quanto ao objetivo proposto por apresentar características de um determinado fenômeno, sem influenciar ou interferir no mesmo (COOPER E SCHINDLER, 2003), com enfoque quantitativo quanto a abordagem do problema, por confiar na medição numérica e uso da estatística para estabelecer os padrões de comportamento do objeto de estudo. (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006).

A população objeto desta investigação é formada por 2.775 (duas mil, setecentos e setenta e cinco) indústrias atuantes no Estado do Paraná, cadastradas junto a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), conforme banco de dados disponibilizado no ano de 2012 pela própria instituição. Do total de indústrias cadastradas, foram selecionadas as que atuam com exportações e importações.

O instrumento de pesquisa foi adaptado de Moschuris (2015), estruturado em dois blocos, sendo o primeiro abrangendo 5 (cinco) questões fechadas para obter informações a respeito dos critérios e dimensões utilizados para tomada de decisão de adesão ao *outsourcing* e 1 (uma) questão aberta para indicar o item ou serviço para o qual for adotado o *outsourcing* nos últimos 6 (seis) meses. Nas questões fechadas do primeiro bloco utilizou-se a escala de mensuração do tipo *Likert* de 5 (cinco) pontos, sendo as opções entre 1 (um) para muito baixa e 5 (cinco) para muito alta. No segundo bloco foram apresentadas 7 (sete) questões abertas e 2 (duas) fechadas para obtenção de informações a respeito do perfil da empresa e do respondente.

A coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2016. Para coletar os dados relativos a percepção dos respondentes o *link* para acessar ao questionário elaborado na plataforma Google Docs® foi encaminhado no e-mail constante no banco de dados de cadastro das indústrias disponibilizados pela FIEP, endereçados preferencialmente ao gerente geral da indústria, para que este fosse o respondente e, em sua ausência, alguém de cargo semelhante que participasse do processo de tomada de decisões a respeito de produzir ou comprar itens ou serviços do processo produtivo organizacional. Destaca-se que foram enviados e-mails mais de uma vez para a população total.

Para tratamento dos dados utilizou-se o *Software Statistical Package for Social Sciences* - SPSS 18.0 de onde foi possível extrair os dados de estatística descritiva utilizados na pesquisa.

4 Análise dos dados

Ao término da coleta de dados, foram consideradas respostas fornecidas por 48 (quarenta e oito) indústrias, estabelecidas nas diversas regiões geográficas do Estado do Paraná. Sendo que desse total, 15 (quinze) indústrias informaram não ter adotado a estratégia de *outsourcing* nos últimos 6 meses, excluindo-se dessa forma da amostra para tratamento dos dados, visto que o objetivo da pesquisa é identificar os critérios considerados na tomada de decisão de adesão ao *outsourcing*. Assim, as respostas obtidas em face as indústrias ativas e que realizaram *outsourcing*, compõem uma amostra de 1,19% que se constitui como aleatória, entretanto, as conclusões dessa investigação são aplicáveis exclusivamente às indústrias que compõem essa amostra.

Quanto ao segmento de atuação da indústria, 27% é composto por indústrias metalúrgicas, 6% indústria alimentícia, 6% indústria de equipamentos elétricos, 6% indústria de equipamentos de eletromecânica, 40% da amostra ficou distribuída entre as indústrias química, de equipamentos de aquecimento, madeireira, de equipamentos agrícolas, de rações para animais, de vestuário, de carrocerias, de plásticos e de móveis e 15% não identificaram o segmento de atuação da indústria.

Em relação ao número de colaboradores diretos, 49% da amostra possui entre 20 e 99 colaboradores, 42% possui entre 100 e 499 colaboradores e 9% possui até 19 colaboradores, indicando que 91% da amostra possui mais de 20 colaboradores diretos, podendo ser consideradas de pequeno e médio porte.

Analisando-se o tempo de atuação no mercado, 30% da amostra possui entre 30 e 50 anos, 27% possui entre 20 e 30 anos, 21% possui entre 10 e 20 anos, 12% possui entre 5 e 10 anos, 6% possui mais de 50 anos e 4% possui menos de 5 anos, apontando que 61% da amostra é composta por indústrias com mais de 20 anos de atuação.

O perfil dos respondentes é caracterizado por 8 sócios proprietários ou diretor, 8 gerentes de produção, 8 gerentes de compras e comercial, 4 gerentes gerais, e 5 gerentes de outros setores da indústria como contabilidade, *marketing*, supervisão, financeiro e custo e recursos humanos. Quanto a tempo de experiência apresentado 11 possuem menos de 5 anos, 10 possuem entre 5 e 10 anos, 7 possuem entre 10 e 20 anos e 5 possuem mais de 20 anos de experiência, indicando que mais da metade dos respondentes possuem menos de 10 anos de experiência profissional como tomador de decisões.

Quanto item ou serviço para o qual as indústrias em que os respondentes atuam, tenham tomado a decisão de comprar ou terceirizar ou invés de produzir internamente nos últimos 6 meses, 31% aderiram para fabricação de peças, 25% para serviços auxiliares do processo produtivo, 15% para fabricação de unidades de produção, 15% para aquisição de insumos, 8% para tecnologias, 3% para mão de obra especializada e 3% para serviços de transportes. Corroborando com Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003) ao abordarem que o *outsourcing* abrange tantos produtos físicos como serviços, para os quais o projeto, a administração e o refinamento consomem tempo, habilidades e é dispendioso.

O estudo que fez despertar o interesse por esta investigação é Moschuris (2015) que pesquisou os critérios que devem ser considerados na resolução tática de decisão de *'make or buy'* na Grécia, para tanto dividiu a pesquisa em duas etapas. A primeira realizou entrevista com gestores de 10 indústrias, dessa análise resultaram 11 critérios considerados relevantes para tomada de decisão do *outsourcing*, sendo eles: custo, qualidade, tempo, carga de

trabalho, experiência, situação financeira, projeto sigiloso, controle de produção, controle de distribuição, proteção ambiental e legislação.

Com a análise das entrevistas, tinham-se bastante detalhamento, entretanto, não se pode generalizar esses resultados. Para tanto, o autor desenvolveu a segunda etapa da pesquisa, com a elaboração de um questionário que permitisse identificar a relevância desses 11 critérios apontados anteriormente, juntamente com as dimensões que podem influenciar também na tomada de decisão de adesão ou não ao *outsourcing* e, para validação do mesmo, solicitou a um grupo de pesquisadores acadêmicos especializados no campo das compras, um tipo de consulta aos especialistas, para que fizessem as contribuições necessárias. (MOSCHURIS, 2015).

Com as adaptações feita, realizou um pré-teste com 50 empresas industriais não incluídas na amostra final utilizada para análise. Esses procedimentos implicam em elevado grau de validade do conteúdo do questionário, que foi direcionado aos gerentes gerais e então aplicado a uma população de 300 empresas industriais gregas que possuíam mais de 100 colaboradores diretos, selecionadas aleatoriamente. Ao final da coleta de dados obtiveram 85 respostas validas, ou seja, um retorno de 28,3% que foram tratadas estatisticamente e apresentaram os resultados explorados a seguir. (MOSCHURIS, 2015).

Considerando os procedimentos realizados pelo pesquisador para elaboração e validação do questionário, a relevância do tema e a pouca quantidade de pesquisas brasileiras relacionadas ao assunto, justificam a escolha do instrumento de pesquisa de Moschuris (2015) como norteador para esta investigação, podendo-se dessa forma, proporcionar às empresas brasileiras uma relação de critérios que devem ser considerados na tomada de decisão de produzir ou comprar (*make or buy*).

Assim como no estudo original, a população é composta somente por indústrias, todavia não se limitou a amostra conforme a quantidade de colaboradores. Moschuris (2015) desenvolveu a pesquisa na Grécia, e essa pesquisa abrangeu somente o Estado do Paraná por ser um dos grandes centros industriais brasileiros e estado de localização atual dos pesquisadores. Quanto aos segmentos participantes da amostra, em ambos estudos foram diversificados e participaram indústrias alimentícias, de vestuário, de plásticos, de produtos químicos, metalúrgicas entre outros, destacando-se como maior proporção da amostra a indústria alimentícia grega e a metalúrgica paranaense.

Conforme apresenta Vernalha e Pires (2005), a decisão de adesão ao *outsourcing* é utilizada como uma estratégia das organizações que possibilita repassar a terceiros serviços ou etapas do processo produtivo, enquanto concentra-se esforços e recursos nas principais competências desempenhadas, o que exige habilidade gerenciais dos gestores de modo que consigam integrar e administrar todas as atividades desenvolvidas. Todavia essa decisão precisa ser subsidiada com informações a respeito dos fatores e impactos que podem ocorrer na estrutura organizacional, visto que o desempenho eficaz depende do gerenciamento realizado diariamente e não somente de adesão ou não (LEE et al. 2000). Bajec e Jacomin (2010) explicam que fazer a escolha certa e desenvolver uma gestão bem sucedida sustentam uma vantagem competitiva. Nesse sentido os resultados desta pesquisa trazem contribuições aos gestores ao apresentar os fatores considerados por organizações que já aderiram ao *outsourcing*.

Dos 11 critérios estratégicos apresentados no questionário pode-se observar que as variáveis consideradas mais relevantes na percepção dos gestores respondentes desta pesquisa foram custo e qualidade, semelhante ao resultado obtido por Moschuris (2015) conforme apresentado na Tabela 1, que demonstra os itens de critérios relevantes para a tomada de decisão de adesão ou *outsourcing* por ordem decrescente de média apresentada.

Tabela 1 - Critérios estratégicos para decisão de adesão ao *make or buy*

Pesquisa atual			Pesquisa Moschuris (2015)		
Critérios	Média	Desvio Padrão	Critérios	Média	Desvio Padrão
Custos	4,09	0,94	Custo	4,21	0,71
Qualidade	3,64	1,22	Qualidade	4,06	1,23
Experiência	3,42	1,43	Tempo	3,71	1,17
Tempo	3,24	1,32	Experiência	3,24	1,56
Carga de trabalho	3,03	1,31	Posição financeira	2,31	1,45
Controle de distribuição	2,82	1,31	Workload	2,23	1,45
Posição financeira	2,64	1,45	Projeto sigilo	2,00	0,96
Controle de produção	2,55	1,27	Controle de produção	1,61	1,01
Legislação	2,12	1,38	Proteção ambiental	1,60	1,07
Proteção Ambiental	1,85	1,25	Legislação	1,45	0,99
Projeto sigiloso	1,67	0,95	Controle de distribuição	1,40	0,89

Fonte: do estudo.

Nota-se que em ambas as pesquisas o critério mais relevante considerado pelos gestores é a variável custos, corroborando alguns teóricos ao ressaltarem que apesar da importância de decisões a respeito de quais etapas do processo produtivo ou os serviços que podem ser adquiridos de terceiros, muitas vezes estas decisões são baseadas em perspectivas de curto prazo e de custos (BAJEC; JACOMIN, 2010; CÁNEZ; PLATTS; PROBERT, 2000; MCIVOR, 2005). A busca pela redução de custos destaca-se como um dos principais motivadores nestas situações, almejando a melhoria do desempenho do negócio, visto que a organização concentra-se em atividades das quais consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo, transferindo para terceiros aquelas atividades que não configuram sua competência essencial (CÁNEZ; PLATTS; PROBERT, 2000; DIROMUALDO; GURBAXANI, 1998; GOTTSCHALK; SOLLI-SATHER, H. 2005, FERRUZZI et al. 2011).

A utilização de *outsourcing* no decorrer do tempo evoluiu evidenciando objetivos distintos. No início o foco é a redução de custos e posteriormente essa técnica tornou-se uma poderosa estratégia das organizações para cumprimento de metas e objetivos e diversos contextos e, por isso considerá-la apenas em abordagem econômica (redução de custos) é desprezar os demais aspectos do comportamento organizacional. (ESPINO-RODRIGUEZ; PADRON-ROBAINA, 2006).

Nesse sentido, outra variável relevante considerada na adesão do *make or buy* é a qualidade, apontada como segundo maior motivador em ambas as pesquisas. A relevância desse item evidencia a preocupação dos gestores em manter a qualidade dos produtos finais, uma vez que representam a fonte de recurso da organizacional e, a redução desta pode afetar o espaço da empresa no mercado reduzindo sua competitividade.

As variáveis experiência e tempo apresentadas pelos gestores, se revezam em terceiro e quarto critério na ordem de relevância na pesquisa atual em comparação com a de Moschuris (2015), evidenciando a preocupação dos gestores em relação ao tempo utilizado nas etapas do processo produtivo até a entrega ao cliente, assim como a experiência da mão de obra no desenvolvimento das atividades. Esses fatores podem orientar a decisão de *outsourcing* e são fundamentais para manutenção da competitividade das organizações. Para Burt, Petcavage e Pinkerton (2010) e Dale e Cunningham (1983) os benefícios do conhecimento especializado disponível fora da organização pode conduzi-la à aquisição ao invés de produzir o item ou serviço.

Do quinto ao último item de critérios apresentados pelos respondentes da pesquisa atual se diversificaram em relação a ordem de relevância dos achados de Moschuris (2015). Destacando-se a posição financeira que é considerado o quinto item relevante para decisão de

adesão ao *outsourcing* na Grécia e no Paraná foi apontado como sétimo critério, e o controle de distribuição apontado como sexto item na ordem de relevância pelos gestores das indústrias paranaenses enquanto que para os gregos esse é o item de menor relevância. Uma possível explicação para essa divergência pode estar relacionada com as condições logísticas brasileiras.

Moschuris (2015) explica que o baixo impacto de alguns critérios tais como controle de produção, legislação, proteção ambiental, sigilo de projetos e controle de produção pode ser justificado pela particularidade dos projetos, itens ou serviços pelos quais se optam pela aquisição de terceiros, pois em alguns casos essa decisão pode se apresentar como momentânea.

Outras variáveis além de custos e lucro, quando considerados em conjunto podem afetar significativamente a rentabilidade das organizações, como é o caso dos critérios de qualidade, prazo e desempenho na entrega, conforme apresentados por Kamble e Ghosh (2010) e Kulkarni e Jenamani (2008). Há ainda que se considerar que a dinâmica e incertezas da atividade empresarial e outros fatores podem tornar a decisão de adesão ao *outsourcing* mais complexas, sendo necessário compreender algumas abordagens quanto a essa perspectiva, sendo elas: a incerteza ambiental, os tipos de tecnologias e as dimensões de complexidade.

Cinco variáveis propostas por Moschuris (2015) foram utilizadas para avaliar a incerteza ambiental, sendo elas: frequência de alterações nas especificações de produtos oriundos tanto de iniciativa interna como de órgãos regulamentadores das atividades específicas, item este considerado como mais relevante pelos gestores respondentes desta pesquisa; o segundo item é a frequência de mudanças tecnológicas no mercado; o terceiro é a frequência do aparecimento de novos produtos no mercado, seguido por frequência de mudanças tecnológicas na empresa e frequência de desenvolvimentos de novos produtos na empresa. Esses elementos juntos permitem avaliar a dimensão da incerteza ambiental, conforme apresentado na Tabela 2, a média e desvio padrão dos elementos.

Tabela 2 – Avaliação da dimensão de incerteza ambiental

Dimensão de Incerteza Ambiental	Média	Desvio Padrão
Frequência de alterações nas especificações	2,91	1,33
Frequência de mudanças tecnológicas no mercado	2,76	1,27
Frequência do aparecimento de novos produtos no mercado	2,64	1,29
Frequência de mudanças tecnológicas na empresa	2,39	1,02
Frequência de desenvolvimento de novos produtos na empresa	2,27	1,15

Fonte: do estudo.

Outra dimensão que pode impactar na decisão de adesão ao *outsourcing* é a utilização de diversos tipos de tecnologias de operações, para mensurar esse contexto, foram utilizadas variáveis que indicam aplicação de tecnologias em produção de pequenos lotes, produção de lotes personalizados, produção de processamento contínuo, produção de grandes lotes e produção em massa, apontados nessa ordem de relevância pelos gestores respondentes desta pesquisa, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação da dimensão de tipos de tecnologias de operações

Tipos de Tecnologia de Operações	Média	Desvio Padrão
Lote pequeno	3,48	1,39
Personalizado	3,18	1,40
Processamento contínuo	3,03	1,38
Lote grande	2,61	1,27
Produção em massa	2,06	1,22

Fonte: do estudo.

A aderência a parcerias, característica do *outsourcing* possibilita gerar eficácia interna no que tange a conhecimento e inovação e ao mesmo tempo requer um desenvolvimento contínuo dessas melhorias propiciando melhoras na oferta de produtos ou serviços das organizações. Os resultados dessa dimensão podem ser corroborados com estudos como Oshri, Kotlarsky e Gerbasi (2015) Moschuris (2008) evidenciam que a tecnologia de operações pode influenciar na decisão de comprar ou produzir, sendo considerada uma estratégia dinâmica e flexível em que a organização consegue mesclar tecnologias disponíveis no mercado com habilidades de produção.

Sob a dimensão da complexidade entende-se que quanto mais complexos são os produtos e serviços maior o número de contingências que pode afetar os resultados futuros das organizações, podendo este ser um cenário favorável para adesão ao *outsourcing*. As variáveis utilizadas para mensurar essa dimensão envolvem a complexidade técnica, o grau de diferenciação e a instalação especializadas dos produtos e serviços, bem como a existência de técnicos de assistência pós venda, apresentados nessa ordem de relevância pela amostra, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Avaliação da dimensão da complexidade

Dimensão Complexidade	Média	Desvio Padrão
Complexidade técnica	3,45	1,27
Grau de diferenciação	3,03	1,21
Instalação especializada	2,88	1,40
Existência de técnicos de assistência pós-venda	2,64	1,36

Fonte: do estudo.

Destaca-se que o item apontado como mais significativo na dimensão da complexidade é a complexidade técnica dos produtos, confirmando o estudo de McIvor (2005) ao abordar que a prática de terceirizar ou transferir a terceiros atividades da organização, envolve redesenho dos limites da organização e sua base de abastecimento. Isso gera conhecimento a respeito das próprias limitações se vendo diante da opção de aderir ao *outsourcing*. (BERLINGUIERI, 2015).

Após esses achados, realizou-se a comparação de relevância das dimensões e os critérios utilizados para decisão de adesão ou não ao *make or buy*, apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Comparação das dimensões

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Dimensão Complexidade	3,00	1,06
Dimensão dos Tipos de Tecnologias de Operações	2,91	0,72
Dimensões de Incerteza Ambiental	2,61	1,02

Fonte: do estudo.

Pode-se observar que os gestores das indústrias paranaenses participantes da amostra consideraram mais relevante, no momento decidir aderir à transferência de atividades ou serviços a terceiros, a dimensão da complexidade dos produtos e serviços ofertados, seguido pelos tipos de tecnologias utilizadas nas operações e a dimensão da incerteza ambiental é considerada por último nesse processo de tomada de decisão.

A pesquisa possibilitou identificar os elementos e variáveis considerados relevantes nesse processo de tomada de decisão pelos gestores respondentes e, embora não seja possível fazer uma generalização, os resultados fornecem uma indicação de como as empresas costumam resolver questões relacionadas ao dilema de produzir ou comprar.

5 Considerações Finais

O foco deste estudo foi investigar na percepção dos gestores, os critérios e as variáveis considerados relevantes para tomada de decisão de adesão ao *outsourcing*, o qual foi motivado pela pesquisa de Moschuris (2015). A relevância da pesquisa está na contribuição que o mesmo fornece ao agregar informações sobre a temática de *outsourcing*, uma vez que pesquisas sobre esse tema no Brasil ainda são escassas.

Os resultados obtidos evidenciaram que dentre os 11 critérios estratégicos abordados, os itens de custos e qualidade foram considerados como mais relevantes na percepção dos gestores respondentes para tomada de decisão de adesão ou não ao *outsourcing*, confirmando os achados de Moschuris (2015) entretanto apresentando variações nas classificações de ordem de relevância dos demais itens.

Quanto as dimensões em que essas decisões são tomadas, a avaliada como mais importante pelos gestores, com base nas respostas dos questionários, foi a dimensão da complexidade, o que indica uma certa dificuldade por parte das empresas pesquisadas em relação a técnicas com maior complexidade na linha de produção, grau de diferenciação dos produtos ofertados e mão de obra especializada ante à opção de fabricação de produtos complexos e as pós vendas na organização.

As demais dimensões, tipos de tecnologias de operações e de incerteza ambiental, ocuparam o segundo e terceiro lugar respectivamente nas opiniões dos gestores como critérios recorrentes na decisão de produzir ou comprar, denotando-se que a dimensão de menor relevância é quanto a incerteza ambiental, enquanto que os tipos de tecnologia de operações é intermediária podendo ser justificada pela preocupação das organizações em garantir a inovação no processo produtivo e nos produtos ofertados, fator este que pode ser o diferencial para o aumento da participação no mercado e decisivo na decisão de *'make or buy'*.

Os achados da pesquisa contribuem para a literatura contábil voltada ao tema em empresas paranaenses e o impacto das variáveis, como tipo e complexidade intrínsecas ao produto ou serviço e relativo a incerteza ambiental e a tecnologia disponível envolvendo questões táticas, justificando-se dessa forma a pesquisa, uma vez que o *outsourcing* difunde-se cada vez mais entre organizações sendo uma das decisões estratégicas que atraem o maior interesse de profissionais e estudiosos organizacionais.

Como limitação, enfatiza-se que os achados não podem ser generalizados por terem sido investigadas somente empresas do ramo industrial do estado do Paraná cadastradas na base de dados da FIEP do ano de 2012 que atuam com exportações e importações, bem como não obteve-se respostas suficientes para a aplicação de técnicas estatísticas inferenciais que possibilitassem a generalização dos achados. Para futuras pesquisas, recomenda-se uma abordagem maior de empresas de diferentes segmentos, bem como uma maior abrangência na questão territorial, buscando identificar os critérios aqui abordados em mais regiões do território nacional, ou mesmo fazendo comparações entre empresas de mesmo ramo em diferentes estados ou regiões. Recomenda-se também a utilização de um banco de dados mais atualizado que possibilite o enquadramento de empresas mais recentes, bem como a exclusão daquelas que já deixaram de operar.

Referências

AUBERT, B. A.; KISHORE, R.; IRIYAMA, A. **Exploring and managing the innovation through *outsourcing* paradox**. The Journal of Strategic Information Systems, v. 24, n. 4, p. 255-269, 2015.

BAJEC, P.; JAKOMIN, I. **A make-or-buy decision process for *outsourcing***. Promet-Traffic&Transportation, v. 22, n. 4, p. 285-291, 2010.

BENGTSSON, L.; VON HAARTMAN, R.; DABHILKAR, M. **Low-cost versus innovation: contrasting *outsourcing* and integration strategies in manufacturing**. Creativity and Innovation Management, v. 18, n. 1, p. 35-47, 2009.

BURT, D. N.; PETCAVAGE, S. D.; PINKERTON, R. L. **Supply Management**. International Edition ed. New York: McGraw Hill, 2010.

CÁNEZ, L. E.; PLATTS, K. W.; PROBERT, D. R. **Developing a framework for make-or-buy decisions**. International Journal of Operations & Production Management, v. 20, n. 11, p. 1313-1330, 2000.

CARVALHO, J.M.M. **Planeamento Estratégico – O seu guia para o sucesso**. Lisboa: Vida Econômica, v. 2, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DALE, B.G.; CUNNINGHAM, M.T. **The importance of factors other than cost considerations in *make or buy* decisions**. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 4 No. 3, pp. 43-54, 1983.

DIROMUALDO, A.; GURBAXANI, V. **Strategic intent for IT *outsourcing***. MIT Sloan Management Review, v. 39, n. 4, p. 67, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. **A review of *outsourcing* from the resource-based view of the firm**. International Journal of Management Reviews, v. 8, n. 1, p. 49-70, 2006.

FERRUZZI, et al. **Reasons for *outsourcing* services in medium and large companies**. Brazilian Business Review (English Edition), v. 8, n. 4, 2011.

FIGUEIREDO, R. M. C.; BREMER, C. F; MALDONADO, J. C. **Evolução dos modelos de *outsourcing*: O estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos**. Perspectivas em ciência da informação, v. 8, n. 1, 2003.

GANZER, P. P. et al. **Estratégias para a inovação: um estudo na RBS TV Caxias do Sul**. Race: revista de administração, contabilidade e economia, v. 12, n. 1, p. 99-138, 2013.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SATHER, H. **Critical success factors from IT *outsourcing* theories: an empirical study**. Industrial Management & Data Systems, v. 105, n. 6, p. 685-702, 2005.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. ***Outsourcing*: current and future trends**. Thunderbird international business review, v. 47, n. 2, p. 183-204, 2005.

KAMBLE, S.S.; GHOSH, S. ***Outsourcing* printing services as a competitive manufacturing strategy: a case study**. International Journal of Procurement Management,

Vol. 3 No. 1, pp. 12-31, 2010.

KULKARNI, S.V.; JENAMANI, M. **Make-or-buy**: a case study at an Indian automobile company, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 268-287, 2008.

LEE, J.N. et al. The evolution of *outsourcing* research: what is the next issue?. In: *System Sciences*, 2000. Proceedings of the 33rd **Annual Hawaii International Conference on IEEE**, 2000. p. 10 pp.

MCIVOR, R. The Influence of Transaction Cost Economics and the Resource-based View on the *Outsourcing* Process. **Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, IL**, April 29 – May 2, 2005.

MOSCHURIS, S. J. **Decision-making criteria in tactical make-or-buy issues**: an empirical analysis. *EuroMed Journal of Business*, v. 10, n. 1, p. 2-20, 2015.

MOSCHURIS, S. J. **Triggering Mechanisms in Make-or-Buy Decisions**: An Empirical Analysis. *Journal of Supply Chain Management*, v. 43, n. 1, p. 40-49, 2007.

MOSCHURIS, S. J. **Organizational participants in the make-or-buy process**. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 2, p. 143-153, 2008.

NETO, J. A. **Reestruturação industrial terceirização e redes de subcontratação**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, 1995.

ONO, Y.; STANGO, V. **Outsourcing, firm size, and product complexity: Evidence from credit unions**. *ECONOMIC PERSPECTIVES-FEDERAL RESERVE BANK OF CHICAGO*, v. 29, n. 1, p. 2, 2005.

OSHRI, I.; KOTLARSKY, J.; GERBASI, A.. **Strategic innovation through outsourcing: the role of relational and contractual governance**. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 203-216, 2015.

QUÉLIN, B.; DUHAMEL, F. **Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks**. *European management journal*, v. 21, n. 5, p. 647-661, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006 .

TROACĂ, Victor-Adrian, BODISLAV, Dumitru-Alexandru. **Outsourcing**. *The Concept*. *Theoretical and Applied Economics*, v. 6, n. 6, p. 51, 2012.

VENKATESAN, R. **Strategic sourcing: to make or not to make**. *Harvard Business Review*, v.70, n.6, p.98-107, 1992.

VERNALHA, H. B.; PIRES, S. R.I. **Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico**. *Revista Produção*, v. 15, n. 2, p. 273-285, 2005.