

Fatores motivadores no processo de externalização das atividades empresariais: uma revisão da literatura

As decisões estratégicas empresariais que indicam uma postura focada em eficácia alinhada à criação de valor ao cliente, é estimulada pelo envolvimento de todas as partes da empresa, passando desde as atividades primárias até as atividades fins. Um dos aspectos de formação da cadeia de valor, remete as decisões de externalização de atividades desta cadeia. Entender os fatores motivadores no processo de externalização é crucial no estabelecimento dos objetivos estratégicos. Este artigo objetiva construir uma investigação e análise frente as diferentes abordagens de autores, sobre os fatores e atividades que são motivadores para o processo de externalização. Foi utilizado o método de revisão da literatura, apropriado para discussões sob o ponto de vista teórico e contextual, selecionando artigos com enfoque em estudo de caso sobre o tema externalização, especialmente estudos de casos de empresas brasileiras publicados nos últimos 10 anos. Verifica-se que decisões entre fazer ou comprar estão relacionadas com a formatação da empresa diante da estratégia competitiva, da disponibilidade e know how da empresa e dos fornecedores, do acesso à tecnologia, na estrutura de custos, da geração de qualidade, da capacidade instalada, da possibilidade de ganhos de escala, e o quanto a empresa está focada no core business. Estes fatores podem ser determinantes para a escolha da prática de externalização de processos e atividades da empresa. As análises dos achados trouxeram ainda os principais fatores motivadores ao processo de externalização das atividades de produção, logística e manutenção em diferentes segmentos da economia. Os resultados encontrados convergem nos fatores motivadores redução de custos, tanto em mão-de-obra quanto processos produtivos, qualificação de mão-de-obra, investimento em tecnologia, ganhos de escala e desempenho financeiro, consoantes com a literatura abordada.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Cadeia de valor; Externalização.

Motivating factors in the process of outsourcing business activities: a literature review

The decisions of strategic business that indicate a posture focused on effectiveness aligned with the creation of customer value, it is stimulated by the involvement of all parts of the company, passing from the primary activities up until the final activities. One of the aspects of the formation of the value chain, refers to outsourcing decisions of activities of this chain. To understand the motivating factors in the process of outsourcing is crucial in establishing strategic objectives. This article aims to build an investigation and analysis from different approaches of authors, on factors and activities that are motivators for the process of externalization. The literature review method, appropriate for discussions for a theoretical and contextual point of view, selecting articles with focus on a study with the topic of externalization, especially studies of Brazilian companies that have published in the last 10 years. It checks out that decisions between making or buying are related with formatting of the company with a competitive strategy, of the availability and know-know of the company and suppliers, access to technology, in the cost structure, quality generation, the installed capacity, the gains possibility in scale, and how much the company is focused on core business. These factors could be decisive for choosing the practice of outsourcing processes and activities of the company. The analysis of the findings brought the principal motivators factors to the process of outsourcing production activities, logistics and maintenance in different segments of the economy. Found results converge on motivating factors reduction cost, so much in labor and progress production, qualification of labor, investment in technology, gains in scale and financial performance, in consonants with the literature addressed.

Keywords: Competitive advantage; Value chain; Outsourcing.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **09/10/2020**

Approved: **22/12/2020**

Leonardo da Silva Fernandes 

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7301088035167467>

<http://orcid.org/0000-0003-4433-4128>

leonardosfernandes@hotmail.com

Lucio Gomes Linck 

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1285196472095296>

<http://orcid.org/0000-0002-6967-8173>

luciolinck@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0008

Referencing this:

FERNANDES, L. S.; LINCK, L. G.. Fatores motivadores no processo de externalização das atividades empresariais: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.4, p.106-117, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0008>

INTRODUÇÃO

Está inserido no processo de formulação da estratégia, a definição da visão, dos objetivos e posicionamento de uma organização. Desta maneira, a criação de valor é uma das formas de direcionamento do posicionamento estratégico. Schneider et al. (2011) argumentam que no meio empresarial, as decisões dos gestores, geralmente remetem ao objetivo de geração de valor, e estas, passam a compor um processo de formulação estratégica que irá direcionar o posicionamento das empresas visando adequá-las ao ambiente que estão inseridas.

Passa pelo desenvolvimento da estratégia e geração de valor, a definição da cadeia de valor. Porter et al. (1985) definem a cadeia de valor de uma empresa como um sistema de atividades interdependentes e coordenadas, que são conectadas por vínculos, onde o gerenciamento cuidadoso das ligações é frequentemente uma fonte poderosa da vantagem competitiva. Para Schneider et al. (2011), o modelo de cadeia de valor mostra o fluxo dos serviços ou produtos desde a concepção, o *design* ou projeto até a produção e distribuição. Um dos aspectos de formação da cadeia de valor, remete as decisões de externalização de atividades desta cadeia. Mantel et al. (2005) definem a externalização, em particular as decisões de compra e venda, como questões importantes e recorrentes no gerenciamento contemporâneo da cadeia de suprimentos, permitindo que uma empresa libere os recursos necessários para se concentrar em processos de retorno mais importante, novos, superiores, e até mesmo novas oportunidades. No entanto, as decisões de externalização das atividades remetem a vários fatores e motivos. Dabhilkar et al. (2009) por exemplo, citam a redução de custos e aumento da qualidade como motivos para a decisão de terceirizar ou não uma atividade.

Neste contexto, levando em consideração os aspectos da cadeia de valor e atividades de um negócio, o objetivo deste estudo é analisar os motivos e fatores que levam as empresas a decidir pelo processo de externalização.

REVISÃO TEÓRICA

Cadeia de Valor

Para Porter et al. (1985) a cadeia de valor divide uma empresa em atividades tecnologicamente e economicamente distintas para realização de um negócio, chamando isto de atividades de valor. O valor que uma empresa cria é medido pela quantidade que os compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço. Os autores definem que para obter vantagem competitiva sobre seus rivais, a empresa deve realizar estas atividades em um custo menor ou realizá-las de uma maneira que leve à diferenciação e um preço *premium*. A Figura 1 exibe a cadeia de valor sob a expectativa das atividades primárias e de suporte.

Porter et al. (1985) argumentam que as atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, no marketing, na entrega aos compradores e por fim no suporte e manutenção após a venda. Já as atividades de suporte, fornecem as entradas e as infraestruturas que permitem que as atividades principais ocorram. Neste sentido, os processos de externalização, podem ser considerados atividades de

suporte, sobretudo pelo apoio as atividades primárias e sua importância em agregar à cadeia de valor (PORTER et al., 1985). Chenhall et al. (1998) referenciam em seu estudo as técnicas de gestão para apoiar a estratégia de vantagem competitiva. Uma destas técnicas faz relação com as inovações no sistema de fabricação, mediante a implementação de novos processos de manufatura, investimentos em novas instalações, operações de externalização, e estabelecimento de parcerias com fornecedores.

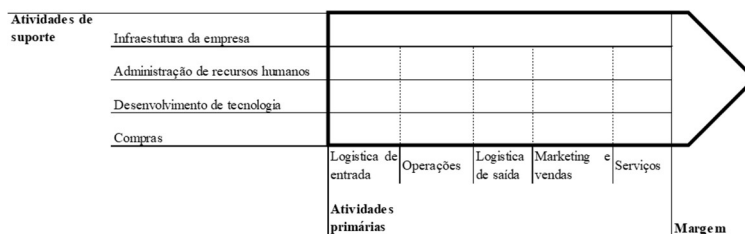


Figura 1: A cadeia de valor. Fonte: Porter et al. (1985).

Para Schneider et al. (2011) a cadeia de valor é uma das abordagens que permite identificar oportunidades de redução de custos interna e externamente, bem como possibilidades de agregação de valor ao negócio. Hansen et al. (2007) descrevem a inovação da cadeia de valor em três fases: *i)* gerar ideias dentro de uma unidade, entre unidades de uma empresa ou fora da empresa; *ii)* selecionar ideias para financiamento e desenvolvimento de produtos; *iii)* difundir esses produtos e práticas.

Bleil et al. (2008) descrevem que a cadeia de valor, é então, a visão desagregada de uma empresa nas suas atividades estrategicamente mais relevantes, para que se possa conhecer e compreender o comportamento dos custos e das receitas de cada uma dessas atividades, bem como o potencial de desenvolver vantagens competitivas em cada uma delas. A empresa não é uma entidade que desenvolve suas atividades de forma isolada, ela passa por uma corrente de atividades, denominada como sistema de valores. Este sistema é apresentado mediante ilustração da Figura 2, onde demonstra que além dos processos internos, uma empresa estabelece relação com fornecedores (cadeia a montante) e com clientes (cadeia a jusante).

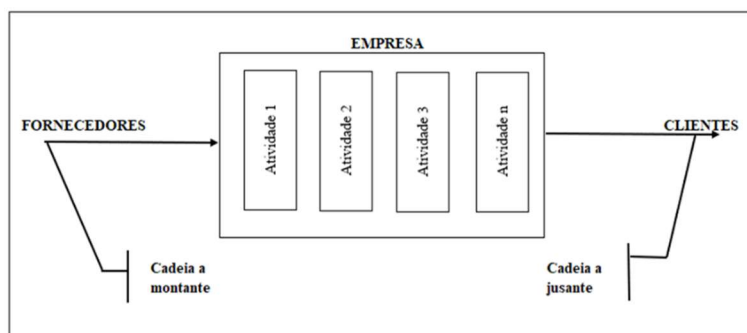


Figura 2: Cadeia de valor externa e interna. Fonte: Bleil et al. (2008)

Para os autores, as atividades podem ser analisadas sob o ponto de vista de criação de valor, possibilitando uma análise da contribuição de cada uma no desempenho global. Estas atividades de valor são compostas por recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de informação. Bleil et al. (2008) complementam que toda a atividade deve ser compreendida como um fator de criação de valor, no sentido

de redução de custos e geração de receitas, de forma que as empresas ao compreenderem a cadeia do produto podem criar parcerias com clientes e fornecedores, no sentido de melhorar o resultado de todas as suas etapas produtivas.

O processo no qual significa administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final, é chamado de integração vertical (REZENDE, 1997). Para o autor, a integração vertical é propulsora da segurança quanto ao suprimento e escoamento da produção, redução de custos, apropriação de lucro, proximidade com o cliente, aceleração de mudanças tecnológicas, sinergia, entre outros. No entanto, o autor cita alguns fatores restritivos em relação a estratégia de integração vertical, entre eles, perda de flexibilidade, aumento dos custos, vinculação a um tipo de matéria-prima e um novo padrão competitivo.

Para Grossman et al. (2002) a decisão de comprar ou fazer é fundamental para a organização industrial, onde centenas de atividades são direcionadas para a venda de um produto acabado, pesquisa de *design*, preparação de máquinas, montagem, embalagem, marketing e remessa. Para cada uma destas atividades, o produtor deve decidir se realiza a atividade internamente ou compra o insumo de fora. Os autores ressaltam que a atratividade da externalização para um determinado produto, pode depender de quantas empresas potencialmente podem fornecer os insumos necessários, o que por sua vez pode depender se outras empresas do setor escolheram ser verticalmente integradas ou decidem comprar seus insumos de terceiros.

Schneider et al. (2011) argumentam que as decisões do grau de integração estão intimamente ligadas às estratégias das empresas e relacionadas com sua estrutura, ambiente de negócios e o que se pretende como geração de valor na cadeia em que a empresa estará inserida. Os autores destacam também, que esta decisão depende da existência de parceiros que atendam as demandas e exigências de qualidade. Schneider et al. (2011) apresentam inúmeras vantagens e desvantagens no processo de integração ou externalização de atividades. Algumas destas vantagens correspondem a diminuição dos custos fixos, incorporação das habilidades dos fornecedores externos e menores investimentos em capital. Além disso, os autores apresentam desvantagens, tais como, fortes resistências internas as mudanças, problemas com legislação trabalhista e perda de controle sobre o processo.

Decisões no Processo de Externalização

No estudo sobre configuração de decisões nas áreas de fabricação, Choudhari et al. (2013) analisam as opções de decisões que satisfazem as características da linha da produção, baseadas em cinco tipos: *i)* específicas de processos; *ii)* complexidade de produto; *iii)* com influências da alta administração; *iv)* orientação estratégica de manufatura; *v)* tamanho da companhia. Os autores relacionam estas opções de decisões com planejamento e controle de produção, instalações, fornecimento, tecnologia do processo, controle e estrutura organizacional, e recursos humanos. O estudo permite concluir que a maior parte das decisões são específicas de processos, relacionadas as áreas de decisão de planejamento e controle de produção.

Santos et al. (1999) afirmam que a estratégia de manufatura, deve envolver o desenvolvimento e o desdobramento dos recursos da manufatura em total alinhamento com os objetivos e as estratégias da empresa. Para os autores, a formulação desta estratégia converge para o estabelecimento das prioridades competitivas da manufatura, entendidas como um conjunto de opções para competir no mercado durante um certo horizonte de tempo. Estas opções consistem em: a. Custo, que significa a busca por um menor custo de produção; b. Qualidade, que implica a oferta de produtos e serviços com qualidade; c. Desempenho das entregas, que representa a busca de prazos de entrega cada vez menores e mais confiáveis; d. Flexibilidade, principalmente no tocante ao mix, ou composto, de produtos e volume de produção.

O processo de externalização é resultante, entre outros, das decisões de busca de reduções de custos e de melhoria da qualidade (RAMALHO et al., 2011). Para estes autores, a estratégia de externalização é a expressão que designa a contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes. Uma vez que as empresas terceirizam suas atividades e se concentram nas atividades principais, deixando para as empresas contratadas a realização de atividades que exigem determinadas especialidades e certo nível de investimentos, os objetivos basicamente concentram-se no foco em realizar as atividades fins com maior eficácia e execução das atividades meio com maior expertise e menores custos. Ramalho et al. (2011) argumentam que estes objetivos, constituem-se em pré-requisitos impostos por um mercado cada vez mais competitivo.

Jauch et al. (1979) afirmam que a alta gerência deve considerar as implicações estratégicas nas decisões de comprar ou fazer. Em essência, decisões operacionais de comprar ou fazer podem afetar a vantagem competitiva de uma empresa. Desta forma, os autores defendem que as considerações estratégicas devem superar as abordagens técnicas e convencionais nas decisões de compra e venda. Jauch et al. (1979) descrevem ainda, que as decisões de compra e venda não devem ser delegadas para os níveis gerenciais inferiores, sendo que a tomada de decisão destes níveis pode influenciar um movimento estratégico contrário as intenções dos executivos tomadores de decisão. A Figura 3 fornece os impactos das decisões de comprar ou fazer no planejamento estratégico.

A relação entre terceirizar e a competência central foi testada por Mantel et al. (2005), com o propósito de avaliar a probabilidade de externalização de uma peça, produto ou processo com alto núcleo de competência, sendo este considerado importante para o desenvolvimento sustentável da vantagem competitiva da empresa no mercado. Os autores confirmam que existe uma relação inversa entre a competência central e a probabilidade de externalização.

Os processos de externalização envolvem ainda custos de transação, no qual Aubert et al. (2003) sustentam como o resultado da assimetria de informações. Para os autores, quando as partes não têm as mesmas informações, elas não compartilham as informações que possuem, porque desejam usá-las estrategicamente. Para conseguir um acordo melhor, os vendedores ocultam características de seus produtos e os compradores não revelam quanto estão dispostos a pagar. As atividades em busca de informações e a negociação de garantias para proteção geram os custos de transação.

Dabhilkar et al. (2009), relacionam quatro fatores no processo de decisão de externalização: motivos

para externalização, características das partes terceirizadas, capacidade operacional do fornecedor e estratégias de relacionamento. Os autores descrevem o ambiente externo, no qual as empresas têm pouca ou nenhuma influência, que geralmente ativam os gatilhos que levam aos motivos de comprar ou fazer. Desta forma, a concorrência de preços no mercado que normalmente força as empresas a reduzir custos, pode ser considerado um dos fatores para a externalização. O Quadro 1, de Dabhilkar et al. (2009), apresenta um modelo conceitual dos fatores no processo de decisão de comprar ou fazer.

Quadro 1: Fatores decisivos no processo de comprar ou fazer

Motivos	Características das Partes	Recursos Operacionais do Fornecedor	Estratégias de Relacionamento com Fornecedor
-Custo	-Alto volume/partes padrão	-Maiores volumes de peças terceirizadas	-Compartilhamento de planos e sistemas de produção
-Foco	-Complexidade na fabricação	-Engenharia/projeto de peças terceirizadas	-Adaptação de processos de produção
-Qualidade	-Complexidade no <i>design</i>	-Compra de materiais de peças terceirizadas	-Trabalho comum para redução de custos
-Tempo de Resposta	-Percepção da produção final	-Operações em países com baixos salários	-Envolvimento do fornecedor com o desenvolvimento de novos produtos
-Inovação			

Fonte: Adaptado de Dabhilkar et al. (2009).

Segundo os autores, estes fatores estão relacionados ao desempenho da externalização mediante o custo do produto, eficiência da planta, prazo de entrega, qualidade do produto, flexibilidade de volume e funcionalidade do produto.

Brasil, 1993 realiza uma abordagem ao redor dos cuidados e dicas para a externalização: a. Terceirizar atividades sazonais; b. Certificar-se que a empresa-destino é capaz de se adaptar as flutuações de demanda da empresa; c. Terceirizar atividades que não agregam valor ao produto final; d. Escolher empresas-destino bem administradas e menos poderosas do que a organização contratante; e. Escolher empresas que possam se ajustar as necessidades e especificações com maior precisão; f. Comparar os custos das atividades a ser terceirizada com os custos das atividades após a externalização; g. Atentar para a tecnologia de produção e gestão da empresa-destino; h. Transferir *know-how* para a empresa destino, desde que esta transferência se traduza em benefícios futuros para a empresa contratante e não gere desvantagens estratégicas posteriores; i. Tomar cuidado para que a externalização não aumente os custos de atividades de outros setores da empresa.

Duran et al. (2009) afirmam que a externalização aumenta a flexibilidade da empresa mediante a transformação dos custos fixos em variáveis, no gerenciamento de recursos e redução do tempo de resposta às principais mudanças ambientais, foco nas competências essenciais (investindo tempo e energia na construção dos principais negócios da empresa) e velocidade dos processos de negócios. Desta forma, os autores defendem que a externalização permite as empresas manter sua velocidade e agilidade empreendedora.

A revisão da literatura de uma autora de 2015, sugere que a externalização pode produzir resultados positivos, negativos, mistos, moderados ou nenhum impacto sobre a empresa. Os resultados desta revisão, sugerem ainda que implicações no desempenho dependem em grande parte de como a externalização é

percebida, planejada e executada pela gerência.

METODOLOGIA

A revisão da literatura pode ser considerada como a estrutura básica na identificação do que há de mais atual no que tange a exploração do conhecimento científico, possibilitando o reconhecimento de lacunas a serem investigados, assim como, é apropriado para discussões sob o ponto de vista teórico e contextual. As revisões podem ser narrativas, sistemáticas ou integrativas. As revisões narrativas são as mais tradicionais e de caráter exploratório, com definição de critérios e seleção de artigos de forma arbitrária. A sistemática tem uma estrutura rigorosa e explícita para identificar, coletar, analisar e apresentar os resultados. A integrativa tem como objetivo reunir e sintetizar os resultados de pesquisa de um tema específico e determinado, de modo sistemático, organizado e amplo (FERENHOF et al., 2016).

Desta forma, para referenciar este estudo, foi utilizada uma revisão narrativa da literatura sobre o tema externalização, de modo a relacionar artigos, especialmente estudos de caso, buscando evidenciar os motivos e atividades que levaram as empresas a optar pela externalização. Para a coleta, foram utilizadas as palavras-chaves externalização, cadeia de valor e vantagem competitiva de maneira combinada, delimitando a busca dos últimos 10 anos nas bases de dados Scielo, Ebscohost e Google Acadêmico. A amostra destes estudos de casos compreende empresas brasileiras que optaram pela externalização de alguma ou algumas atividades nos mais diversos segmentos da economia. As análises compreendem artigos brasileiros e estrangeiros publicados principalmente nos últimos 10 anos nas bases.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção busca relacionar as atividades e fatores determinantes para a externalização das atividades. As principais atividades encontradas, estão relacionados aos processos produtivos, logística e manutenção de empresas do segmento agropecuário, indústria e serviços. O Quadro 2 resume os principais achados.

Quadro 2: Fatores determinantes para externalização.

Atividade	Fatores	Segmentos da Economia	Autores
Produção	-Redução dos Custos	Agrícola; Hoteleiro; Serviços da Administração Pública; Indústria TI; Indústria de Alimentos; Indústria Automotiva	Gehlen et al. (2017); Lima et al. (2013); Martins et al. (2014); Tadeu et al. (2017); Leidens et al. (2017); Stoll et al. (2012); Ventura et al. (2012); Preusler et al. (2015); Amato Neto (1995)
	-Ganhos de escala		
	-Tecnologia		
	-Mão-de-obra qualificada		
	-Desempenho financeiro		
	-Capacidade instalada		
	-Impacto ambiental		
Logística	-Redução dos Custos	Serviços; Indústria Automotiva; Indústria Química	Lima et al. (2017); Porto et al. (2017); Rolim et al. (2014); Ramalho et al. (2011); Wernke et al. (2011); Caldeira et al. (2019)
	-Atender demanda excedente		

	-Foco no <i>Core Business</i>		
	-Tecnologia		
	-Redução do imobilizado		
Manutenção	-Redução dos Custos -Qualidade / Tecnologia -Mão-de-obra qualificada	Indústria de Mineração; Indústria de telecomunicações	Saraiva et al. (2013); Watanabe et al. (2004)

Para Gehlen et al. (2017), em seu estudo na atividade agrícola, o investimento em aquisição de equipamentos de alto valor, como colhedeira, colheitadeira, etc., são fatores que motivam a externalização sob o ponto de vista do contratante de uma pequena propriedade rural, visto tratar-se de alto custo para aquisição de equipamentos deste porte. A maior incidência de externalização, 70% deste estudo, se dá exatamente nestas pequenas propriedades, visto que os custos são mais elevados se comparado as grandes propriedades. No que tange a redução dos custos com a externalização, o estudo revela que não é tão vantajoso terceirizar serviços de colheita por exemplo, nas grandes propriedades, uma vez que o custo da externalização supera o custo de investimento em aquisição do maquinário, caracterizando-se mais vantajoso investir na compra de um equipamento deste porte do que terceirizar.

Na mesma perspectiva de investimento em compra de maquinário, no estudo de Leidens et al. (2017), em uma indústria de confecções, apresenta uma análise do nível de produção em um dado momento onde seja favorável à redução de custos com a externalização. As simulações levaram à conclusão que se houver aumento das vendas e conseqüentemente aumento da necessidade de produção em 20%, é mais vantajoso a aquisição de maquinário.

No segmento hoteleiro, Martins et al. (2014), pesquisaram ao redor das atividades de lavanderia, *business center*, panificação e estacionamento, destacando como principais motivadores para a externalização o desempenho financeiro gerado principalmente pela redução de custos, além do motivador mão-de-obra especializada. Neste estudo, identificaram alguns aspectos relacionados a qualidade do serviço do terceirizada e o relacionamento com a equipe de funcionários efetivo dos hotéis, haja visto que a atividade exige uma padronização e atendimento especializado. No que tange mão-de-obra especializada, o estudo de Tadeu et al. (2017) em uma universidade federal de ensino, também identificaram esse como principal motivador.

A indústria de Tecnologia da Informação (TI) tem uma série de fatores que exigem uma atenção especial, na medida que se fazem necessários os cuidados com a segurança da informação e também os aspectos estratégicos relacionados a manutenção de dados sigilosos. Assim, o estudo de Lima et al. (2013) em uma indústria de TI, para externalização no setor público brasileiro, apresentou como fator motivador estratégico a previsão orçamentária, custos e desempenho financeiro.

Na indústria calçadista, o estudo de Stoll et al. (2012) identificou que 37% dos respondentes descreveram o fator capacidade instalada como motivador para externalização. O segundo aspecto de maior relevância (31%) foi redução de custos e ganhos de escala. Quanto aos aspectos de produtos, a escolha pela

externalização se deu em virtude de produtos de menor eficiência, aliada a mão-de-obra especializada.

O estudo de Ventura et al. (2012) evidenciam a externalização na indústria de alimentos, indicando uma mão-de-obra mais barata tendo em vista tratar de atividade-meio. Os autores Preusler et al. (2015) também demonstram em seu estudo de caso realizado no setor de serviços de impressão o fato da atividade-meio como fator de mão-de-obra mais barata. Além disto, tratando-se de empresa pública, também colocam o fator da desburocratização de processos licitatórios, redução do tempo de processos e impacto ambiental que a externalização provoca pela economia de recursos (papel e toners de impressão).

Lima et al. (2017), analisaram o setor logístico e identificaram uma redução de 9% nos custos, justificando que se optasse por logística própria, incidiria encargos, manutenção de veículos e outros encargos contratuais. Neste sentido, o principal motivador foi a redução dos custos totais, e neste estudo e segmento, os custos fixos em maior participação. Caldeira et al. (2019) confirmam a informação de redução de custos na externalização logística de uma universidade, chegando a uma economia de 28% por cargo/posto de trabalho.

Ainda no setor logístico, Porto et al. (2017) trazem o fator demanda excedente como fator de contratação de serviços terceirizados de logística, pois em seu estudo, verificaram que a empresa contratante encontra vantagem sob dois aspectos: primeiro porque atende à demanda e não prejudica a imagem da empresa junto ao cliente e segundo, ainda consegue a custos menores do que se utilizasse frota própria.

Ramalho et al. (2011) em seus achados sobre as atividades de logística na indústria química, encontraram como principais motivadores para externalização a possibilidade de redução dos ativos (frota), melhoria do valor agregado (EVA), foco no core business, melhoria da qualidade, mão-de-obra qualificada, aumento da competição baseada em custo e eficiência, mudança nas técnicas de gerenciamento e redução de custos. Já no estudo de Wernke et al. (2011), acerca da atividade logística, encontraram como motivador apenas o fator custo.

Ainda relacionada a externalização da atividade de logística, Rolim et al. (2014) em seu artigo, abordam os fatores motivadores numa indústria do segmento automotivo indicando a redução de custos como fator determinante. Porém outros fatores, como o *know-how* do terceiro e o fato da empresa manter o foco no *core business*, são encontrados em seu estudo. Sob a mesma perspectiva de foco no core business, o estudo de Amato Neto (1995) na indústria automotiva, também traz a redução de custos e a qualidade dos serviços como critérios motivadores de externalização.

Assim como os demais trabalhos, os achados de Saraiva et al. (2013) na indústria de mineração, dentro da atividade de manutenção, a redução de custos foi considerado o principal fator de motivação à externalização. Neste estudo, além da redução de custos em mão-de-obra, os autores justificam tratar-se de qualificação desta mão-de-obra como segundo fator. Trazem à tona questões como compatibilidade de filosofias, experiência, idoneidade e principalmente a capacitação tecnológica aliados aos custos ao se tratar de escolha de terceiros. O estudo de Watanabe et al. (2004) sobre a atividade de manutenção de uma indústria de telecomunicações também traz o fator capacitação tecnológica como preponderante na justificativa pela externalização.

Embora os estudos analisados convirjam para mais benefícios na externalização do que desvantagens em contraponto, o estudo de Oliveira Neto et al. (2013) mostra um exemplo frustrante de externalização, uma vez que a empresa trabalha com um produto frágil (vidro) e suas considerações são acerca do número de avarias, embalagens inadequadas, queda da acurácia dos estoques e perdas financeiras. Neste estudo, além deste fator, identificaram itens como a construção de um contrato sem cláusulas consistentes de regimento, busca por terceirizados motivadas apenas pelo menor preço e falta de planejamento do processo de externalização como fatores resultantes de insucesso.

Neste sentido, embora haja fatores motivacionais que embasam a contratação de terceiros para algumas atividades dentro das empresas, há também preocupações relacionadas à externalização sob o ponto de vista do contratante, como é o caso das questões formais de contratação, a fragilidade em ficar dependente do terceiro, falha na seleção dos fornecedores para a externalização, afastamento com os clientes em algumas atividades, entre outras. Além disto, há uma convergência entre os autores a respeito das decisões para externalização estarem focados em atividades meio, que são aquelas atividades intermediárias e de suporte as operações da empresa, caracterizado por maior expertise e menores custos, a fim da empresa contratante direcionar esforços para as atividades fins com maior eficiência.

CONCLUSÕES

As decisões estratégicas empresariais que indicam uma postura focada em eficácia alinhada à criação de valor ao cliente, é estimulada pelo envolvimento de todas as partes da empresa, passando desde as atividades primárias até as atividades fins, de modo a constituir uma cadeia de valor. Neste sentido, é possível perceber em cada atividade a sinergia com uma estratégia robusta em que o cliente possa perceber o real valor agregado entregue, verificando por exemplo, o quanto este está disposto a pagar por determinado produto e ou serviço.

A integração vertical é vista como uma estratégia que visa integrar desde os insumos básicos de fabricação até a distribuição final do produto/serviço ao cliente. Essa integração, porém, está condicionada a determinadas características da empresa, como sua estrutura física e organizacional, ambiente de negócios inserida, disposição de fornecedores, de tecnologia, de mão-de-obra especializada, e o que se pretende como geração de valor na cadeia em que a empresa estará envolvida.

Aderente a isso, verifica-se também que decisões entre fazer ou comprar estão relacionadas com a formatação da empresa diante da estratégia competitiva, da disponibilidade e *know how* da empresa e dos fornecedores, do acesso à tecnologia, na estrutura de custos, da geração de qualidade, da capacidade instalada, da possibilidade de ganhos de escala, e o quanto a empresa está focada no *core bussiness*. Estes fatores podem ser determinantes para a escolha da prática de externalização de processos e atividades da empresa.

No mesmo sentido, os estudos trouxeram os fatores motivadores para a decisão de externalização à luz dos benefícios gerados com essa prática. Entre os principais fatores encontrados estão a redução de custos, tanto em mão-de-obra quanto processos produtivos, investimento em tecnologia, ganhos de escala

e desempenho financeiro. No aspecto estratégico, os fatores de qualidade, mão-de-obra especializada e foco no *core business* foram os que mais sustentaram as decisões para a externalização, consoantes com a literatura abordada.

As limitações deste artigo estão relacionadas a utilização de referências brasileiras nas análises, como também, o fato de trazer alguns segmentos da economia e atividades, sugerindo que não é adequado generalizar para outros segmentos e atividades. Como indicação de pesquisa futura, propõem-se a realização de um comparativo dos principais motivadores para a externalização das empresas estrangeiras, comparando-os com as empresas brasileiras, tal como, análise de estudos que trazem determinantes relativos à criação de valor para as empresas.

REFERÊNCIAS

- AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M.. A transaction cost model of IT outsourcing. **Information & management**, v.41, n.7, p.921-932, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.09.001>
- AMATO NETO, J.. Reestruturação industrial, externalização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.33-42, 1995.
- BLEIL, C.; SOUZA, M. A.; DIEHL, A. A.. Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso. **Gestão & Regionalidade**, v.24, n.70, 2008.
- BRASIL, H. G.. A empresa e a estratégia da externalização. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.6-11, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000200002>
- CALDEIRA, L. B.; CALDEIRA, P. Z.. Comparação de custos com motoristas em universidade federal: servidores públicos vs terceirizados. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.53, n.4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220180343>
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K.. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v.23, n.3, p.243-264, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)
- CHOUDHARI, S. C.; ADIL, G. K.; ANANTHAKUMAR, U.. Configuration of manufacturing strategy decision areas in line production system: five case studies. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v.64, n.1-4, p.459-474, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00170-012-3991-9>
- DABHILKAR, M.; BENGTTSSON, L.; VON HAARTMAN, R.; ÅHLSTRÖM, P.. Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.15, n.3, p.143-153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.005>
- DURAN, I.; DURAND, D.. Outsourcing: a way to maximize profit. **Annals Economic Science Series**, p.749-754, 2009.
- FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v.21, n.3, p.550-563, 2016.
- GEHLEN, J. C.; POSSENTI, M. A.; TURMINA, R.. Externalização de equipamentos e máquinas agrícolas: estudo de caso no sudoeste do paraná. **Revista Científica Rural**, v.21, n.1, p.12-21, 2019. DOI: <https://doi.org/10.30945/rcr-v21i1.230>
- GROSSMAN, G. M.; HELPMAN, E.. Integration versus outsourcing in industry equilibrium. **The quarterly journal of economics**, v.117, n.1, p.85-120, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355302753399454>
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J.. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v.85, n.6, p.121, 2007.
- JAUCH, L. R.; WILSON, H. K.. A strategic perspective for make or buy decisions. **Long Range Planning**, v.12, n.6, p.56-61, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90056-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90056-6)
- LEIDENS, C. E.; NUSKE, M. A.; FAORO, D.; ZANATA, J. M.. Estudo de viabilidade econômica e financeira entre aquisição de máquina ou externalização: estudo de caso em uma indústria de confecções. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v.15, n.1, p.437-453, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i1.3125>
- LIMA, E. A.; SILVA, F. K. P.; MOLINARO, L. F. R.. Fatores habilitadores para decisão de externalização de TI: um estudo de caso no setor público brasileiro. **Temas de Administração Pública**, v.8, n.2, 2013.
- LIMA, L. M.; LIMA, C. A.; LEÃO, D. A.. Análise comparativa de custos entre contratação e externalização de serviços logísticos: um estudo de caso em uma empresa do segmento de saúde animal e vegetal. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v.7, n.1, p.57, 2017.
- MANTEL, S. P.; TATIKONDA, M. V.; LIAO, Y.. A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. **Journal of operations management**, v.24, n.6, p.822-838, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.007>

MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; CRUZ, J. A. W.; SATO, K. H.. Externalização de Serviços em Hotéis: Um Estudo Comparativo de Caso. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v.3, n.1, p.74-93, 2014. DOI: <http://doi.org/10.5585/podium.v3i1.74>

OLIVEIRA NETO, G. C. O.; SILVA, D.; COSTÁBILE, L. T.; BARROS, E.. Insucesso na externalização da armazenagem e transporte de carga frágil para operador logístico: um estudo de caso. *Revista GEPROS*, v.8, n.2, p.95, 2013. DOI: <https://doi.org/10.15675/gepros.v8i2.620>

PIERI VENTURA, E.; COSTA, J. M.; MOLINA, M.. Análise comparativa entre contratação e externalização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia. *Revista de Estudos Contábeis*, v.3, n.4, p.22-37, 2012.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E.. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985.

PORTO, D. L.; ROCCON, G. C. W. D.; DEORCE, G. C.; MARTINS, J. A. F.. Comparação dos custos de frota própria com os custos da externalização: estudo de caso sobre a transportadora 'T'. In: SEMINÁRIO CIENTÍFICO DA FACIG, 1. *Anais*. Manhuaçu: Facig, 2017.

PREUSLER, T. S.; CRESPI, T. B.; MARAFON, D. L.; NARDI, V.. Externalização dos serviços de impressão como forma de obtenção da ecoeficiência em uma empresa pública de pesquisa agropecuária. *Revista IPTEC*, v.3, n.2, p.239-253, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585%2Fiptec.v3i2.48>

RAMALHO, A.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. D.; NDRIOLO, R. D. F.. Avaliação de desempenho do processo de externalização da logística de distribuição: um estudo de caso. *Produto & Produção*, v.12, n.3, p.07-17, 2011. DOI: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.6485>

REZENDE, W.. Externalização: a integração acabou?. *Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.4, p.6-15, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000400002>

ROLIM, J. R.; FERREIRA, M. C.. Causas da externalização logística: um estudo de caso na empresa continental do Brasil. *Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós*, v.3, p.1-38, 1997.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. A.. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. *Revista de administração de Empresas*, v.39, n.4, p.78-84, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400009>

SARAIVA, L. A. S.; MERCÊS, R. E.. Externalização na gestão da manutenção: estudo de caso de uma mineradora. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.11, n.1, p.1-24, 2013.

SCHNEIDER, L. C.; DIEHL, C. A.; HANSEN, P. B.. Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calçadista. *Revista Gestão Industrial*, v.7, n.3, 2011. DOI: <http://doi.org/10.3895/S1808-04482011000300011>

STOLL, A.; BUGS, J. C.. Externalização de produtos em empresa de calçados: estudo de caso. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v.9, n.2, 2012. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v9i2.1015>

TADEU, J. C.; GUIMARÃES, E. H. R.. O Desafio dos Gestores na recuperação dos Riscos Inerentes à Gestão da Externalização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v.7, n.1, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v7i1.446>

WATANABE, H. K.; BUIAR, D. R.. Gestão da externalização da manutenção: um estudo de caso na área de telecomunicações da COPEL. *Espaço Energia*, v.1, 2014.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; MENDES, E. Z.. Manter a externalização do transporte de funcionários de uma fábrica ou utilizar frota própria de ônibus: estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. *Anais*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Menes, 2011.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da *Sustenere Publishing*, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.