

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

# O IMPACTO DO OUTSOURCING NA RENDIBILIDADE DAS EMPRESAS

---

Rita Joana Mendes Vilaverde

Lisboa, janeiro de 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# O IMPACTO DO OUTSOURCING NA RENDIBILIDADE DAS EMPRESAS

Rita Joana Mendes Vilaverde

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica do Professor Especialista Arménio Fernandes Breia da área de Finanças e Co - orientação da Professora Especialista Maria Carlos Annes da área de Finanças

Lisboa, janeiro de 2021

*“Do what you do best and out-source  
the rest”*

Corbett (2004)

## Resumo

Este projeto de investigação visa analisar o outsourcing enquanto estratégia das organizações, procurando defini-lo na sua generalidade e identificando as suas principais características enquanto modelo de organização cada vez mais presentes nos dias de hoje, pois os mercados estão cada vez mais competitivos e torna-se urgente a reorganização da estratégia presente nas organizações, procurando uma maior flexibilidade.

A redução de custos e a flexibilidade de recursos são as linhas orientadores deste tipo de estratégia e neste trabalho procura se relacionar determinadas variáveis tais como os FSE's nas suas várias componentes, gastos com pessoal, vendas, gastos operacionais relevantes nos relatórios financeiros de empresas entre os períodos de 2009 a 2018 que nos alertam para a relevância deste tipo de estratégia na flexibilidade da empresa, tentando identificar eventuais relações com os níveis de rentabilidade. A identificação destas variáveis na análise de relatórios de contas e consequentes rácios é essencial neste processo uma vez que são estes indicadores que nos levam a tomar decisões estratégicas para melhorar a rentabilidade das empresas. É importante referir que a conta de subcontratos não reflete todo o outsourcing vigente na empresa. Atividades como refeitórios, segurança, transporte de mercadorias, limpeza a operar em regime de outsourcing, na maior parte das vezes não se encontram refletidas nesta conta, ficando dispersa por alguns custos gerais tais como a conta de serviços especializados, tornando-se neste um facto contabilístico limitativo a realçar.

Neste sentido, este estudo vem aprofundar os vários contextos do outsourcing e o peso que este tem nas empresas de Portugal, fazendo referência às empresas que se encontram cotadas no PSI 20.

Palavras chave: Outsourcing, rentabilidade, estratégia, flexibilidade, reestruturação empresarial.

## **Abstract**

This research project analyses outsourcing as a strategy of organizations, defines it in general and identifies its main characteristics as a model of organization increasingly present today, as markets are increasingly competitive and it is urgent to reorganize the strategy present in organizations, seeking greater flexibility.

Cost reduction and resource flexibility are the guidelines for this type of strategy and this work we try to relate certain relevant items such as FSE's in various components, sales, relevant operational expenses in the financial reports of companies between the periods 2009 to 2018 that alert us to the relevance of this type of strategy in the company's flexibility, trying to identify possible relationships with profitability levels. The identification of these variables in the analysis of account reports and consequent ratios is essential in this process since these are the indicators that lead us to make strategic decisions to improve the profitability of companies. It is important to note that the subcontract account does not reflect all the outsourcing in force in the company. Activities such as cafeterias, security, transportation of goods, cleaning are the most of time not reflected in this account, being dispersed by some general costs such as the specialized services account, making this a fact limiting accounting fact to be highlighted.

In this sense, this study deepens the various contexts of outsourcing and the weight it has on companies in Portugal, referring to companies that are listed on PSI 20.

Keywords: Outsourcing, profitability, strategy, flexibility, corporate restructuring.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Objeto da investigação.....	2
3. Objetivos da investigação .....	4
3.1. Objetivo Geral .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	5
4. Metodologia.....	6
4.1 Descrição dos métodos utilizados .....	6
4.2 Análise de conteúdo .....	6
4.3 Motivação e Importância do tema e contributos esperados do estudo .....	9
5. Enquadramento teórico .....	10
5.1. Definição de Outsourcing – Enquadramento histórico .....	10
5.2. Enquadramento / Contexto Da Pesquisa .....	12
6. Vantagens e desvantagens do Outsourcing .....	15
7. Processo de tomada de decisão de externalização.....	22
8. A evolução do Outsourcing – estudos complementares .....	29
8.1. O surgimento de parcerias colaborativas (Estudo da PricewaterhouseCoopers) .....	29
8.2 O impacto do Outsourcing a nível global e o seu efeito no Emprego, Produtividade e PIB (estudo de Yunus Kus, da universidade de Essex, Reino Unido) .....	35
8.3 Global Outsourcing Surveys (Deloitte) .....	38
9. Análise da rendibilidade do Outsourcing.....	47
9.1 A análise do Outsourcing enquanto estratégia empresarial .....	47
9.2. Downsizing.....	48
10. Risco Operacional .....	52
11. Análise e discussão de resultados .....	55
11.1 Comparação de rácios de atividade operacional - Central de Balanços – Banco de Portugal – Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal.....	55
11.2. Análise de empresas do PSI 20.....	65
11.2.1 Sonae Capital.....	66
11.2.2 Sonaecom .....	69

11.2.3 CTT .....	71
11.2.4 ZON/ NOS.....	74
11.2.5 GALP .....	77
11.2.6 REN.....	80
11.2.7 EDP .....	82
11.2.8. EDP Renováveis.....	85
11.2.9. Mota Engil .....	86
11.2.10. Navigator.....	89
11.2.11 Corticeira Amorim.....	91
11.2.12. Ibersol .....	93
12. Limitações ao estudo e tópicos a desenvolver em estudos posteriores.....	97
13. Conclusão .....	100
14. Referências bibliográficas .....	108
APÊNDICE 1. Quadros síntese das empresas do PSI 20.....	119
APÊNDICE 2. Quadros síntese das SNF dos estudos do Banco de Portugal e das empresas estudadas do PSI 20 (2010 a 2018) .....	123

## Índice de figuras

Figura 1. Três formas de uma organização subcontratar.....	11
Figura 2: Tipos de Outsourcing .....	14
Figura 3: Análise do Valor estratégico da empresa.....	18
Figura 4: Razões estratégicas e táticas do Outsourcing .....	19
Figura 5: Causas do Outsourcing.....	19
Figura 6: Riscos do Outsourcing .....	21
Figura 7. "What should be outsourced? Strategic categorisation of functions is required to design the target operating model" .....	23
Figura 8: Modelo de tomada de decisão de Simon adaptado ao outsourcing .....	24
Figura 9: Avaliação de potenciais fornecedores de Outsourcing.....	25
Figura 10: Matriz dos processos estratégicos de Paul Harmon.....	26
Figura 11. Serviços de Outsourcing.....	28
Figura 12: Visão Atual e Futura.....	28
Figura 13. Atividades feitas em regime de outsourcing.....	31
Figura 14. Customers and providers differ on the obstacles .....	32
Figura 15. Vantagens indicadas pelas chefias vs totalidade da amostra em relação à implementação do outsourcing em parceria colaborativa .....	33
Figura 16. Inovação de modelos de negócio .....	34
Figura 17. Estratégias das empresas internacionais de Outsourcing (Kus, Yunus Emre 2019) .....	36
Figura 18. Motivação para o Outsourcing.....	36
Figura 19. Respondent headquarters location/ Respondent industry breakdown / Respondent annual revenue.....	38
Figura 20. How important were each of these objectives in your most recent outsourcing effort? .....	39
Figura 21. Outsourcing satisfaction and reasons for dissatisfaction.....	40
Figura 22. Actual versus anticipated costs savings of most recent outsourcing effort .....	40
Figura 23. Which factors were most important in your decision to terminate the contract(s) early?.....	41
Figura 24. Receitas anuais e total de empregados das empresas do questionário .....	42
Figura 25. Motivações para subcontratar .....	43
Figura 26. O Outsourcing foi visto como um impulsionador chave para a atividade de Fusões e Aquisições (M&A) .....	44
Figura 27. Receitas anuais e setores das organizações dos inquiridos .....	44
Figura 28. Resultados desejados Versus Alcançados – empresas submetidas a processos de reestruturação (2012) .....	50
Figura 29. Variação do Volume de negócios e das principais rubricas dos custos operacionais (estudos do Banco de Portugal entre 2009 a 2018).....	56
Figura 30. Variação do Volume de negócios (estudos do Banco de Portugal entre 2010 a 2018) por dimensão.....	56
Figura 31. Variação do EBITDA (estudos do Banco de Portugal entre 2010 a 2018) por	

dimensão.....	57
Figura 32. Variação do Volume de negócios (2010 a 2018) por setor .....	57
Figura 33. Rubricas associadas à subcontratação na Sonae Capital .....	66
Figura 34. Sonae Capital - Gastos Operacionais - 2009-2018 .....	67
Figura 35. Sonae Capital Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2017.....	67
Figura 36. Sonaecom - Gastos Operacionais – 2009 – 2018.....	69
Figura 37. Sonaecom Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2017 .....	70
Figura 38. Rubricas associadas à subcontratação nos CTT .....	71
Figura 39. CTT - Gastos Operacionais - 2009-2018.....	72
Figura 40. CTT - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018.....	73
Figura 41. ZON/NOS – Gastos Operacionais – 2009 – 2018 .....	75
Figura 42. ZON/NOS - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018 .....	75
Figura 43. GALP - Gastos Operacionais - 2012 -2018.....	77
Figura 44. GALP - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018.....	78
Figura 45. Rubricas associadas à subcontratação na REN.....	80
Figura 46. REN - Gastos Operacionais - 2009 -2018 .....	81
Figura 47. REN- Gastos Operacionais VS subcontratos - 2009 -2018.....	81
Figura 48. EDP- Gastos Operacionais - 2009-2018 .....	83
Figura 49. EDP- Gastos Operacionais 2009-2018.....	83
Figura 50. EDPR - Gastos Operacionais - 2009-2018.....	85
Figura 51. EDPR- Gastos Operacionais VS subcontratos -2009-2018.....	85
Figura 52. Mota Engil – Gastos Operacionais - 2013-2018.....	87
Figura 53. Mota Engil- Gastos Operacionais VS subcontratos -2013-2018 .....	88
Figura 54. Navigator – Gastos Operacionais - 2009-2018.....	89
Figura 55. Navigator – Gastos operacionais vs subcontratos -2009-2018.....	90
Figura 56. Corticeira Amorim – Gastos Operacionais - 2009-2018.....	91
Figura 57. Corticeira Amorim - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018.....	92
Figura 58. Ibersol – Gastos Operacionais - 2009-2018 .....	94
Figura 59. Ibersol - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018 .....	94

## **Lista de Abreviaturas**

AVAC - aquecimento, ventilação e ar condicionado

ACMI - Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance

BDP - Banco de Portugal

CAE – Código de atividade económica

CMVMC - Custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas

EBIT - Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest Taxes Depreciations and Amortizations

ENVC – Estaleiros Navais de Viana do Castelo

IES - Informação Empresarial Simplificada

INE - Índice Nacional de Estatística

ITENEF - Inquérito Trimestral às Empresas Não Financeiras

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

M&A - Mergers and Acquisitions (Fusões e Aquisições)

PME - Pequenas e Médias Empresas

PSI 20 - Portuguese Stock index

RLP - Rendimento líquido operacional

R&C - Relatório e Contas

RPA - Robotic process automation

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SNF - Sociedades não financeiras

## 1. Introdução

O presente trabalho visa analisar o Outsourcing e a sua evolução enquanto estratégia nas empresas, uma vez que se torna importante refletir sobre o seu papel na reestruturação organizacional. O objeto essencial do outsourcing prende-se com o facto de existir uma maior flexibilidade nas empresas, conseguindo reduzir custos e conseqüente aumento da produtividade, uma vez que a empresa se irá concentrar no seu core business. A externalização dos serviços torna-se cada vez uma tendência mais atual, uma vez que o grau de competitividade e eficiência dos negócios é cada vez mais exigente.

Segundo Gilbert in Kovacs (1999), “A necessidade de lidar com o futuro leva as empresas a desenvolver um conjunto de métodos e práticas de previsão em matéria de recursos humanos. No âmbito da gestão previsional de empregos e das competências, defende-se a antecipação da produção de competências e retoma-se a distinção clássica entre saber, saber-fazer e saber - ser e as empresas tornam-se mais atentas aos conteúdos das empresas que ao seu volume.” O Outsourcing é muitas vezes relacionado com a flexibilidade a par com os recursos humanos, uma vez que a utilização da subcontratação externa e temporária passa pela adequação dos recursos humanos às necessidades vigentes da empresa (envolvendo a valorização, qualificação e formação dos mesmos), ajustando o trabalho à produtividade necessária.

O aumento da competitividade criou a necessidade de as empresas criarem oportunidades de outsourcing de atividades, funções e processos em áreas tais como recursos humanos, financeira, logística.

Pretendemos também identificar os diferentes tipos de outsourcing, benefícios e limitações do mesmo assim como os diferentes tipos de flexibilidade. Procuramos também identificar a sua relevância e evolução nas empresas do PSI 20 relevantes para este estudo. Veremos as formas de o implementar, tendo por objeto adquirir uma maior vantagem competitiva, libertando recursos para estes estarem mais empenhados no negócio e no que realmente traz valor acrescentado à empresa.

## 2. Objeto da investigação

O conceito de outsourcing desenvolve-se com o incremento da globalização onde a flexibilidade de custos começa a ser uma necessidade estratégica para poder assim acompanhar o volume das vendas de forma mais flexível. A competitividade imposta atualmente às empresas obriga-as a tomarem medidas que possibilitem reduzir custos e aplicar o capital de forma mais rentável. A grande medida tomada pelas organizações desde o final do Século XX tem sido concentrar esforços nas atividades que verdadeiramente são o negócio da empresa, delegando em terceiros todas as atividades acessórias. (Corbett, 2004).

Segundo Dibbern et al (2004):

“Initially, outsourcing consisted of an external vendor providing a single basic function to the customer, exemplified by facilities management arrangements where the vendor assumed operational control over the customer’s technology assets, typically a data center.”

Segundo Kovacs (2002), “A empresa flexível é constituída por um núcleo estável e reduzido de gestores, de profissionais e empregados qualificados detentores de novas competências (núcleo duro) por trabalhadores periféricos situados num círculo intermédio e por trabalhadores externos situados no círculo exterior. Com a difusão de políticas de gestão de recursos humanos inseridas na lógica deste modelo, as formas atípicas ou flexíveis de emprego aumentam cada vez mais.”

A externalização surge assim como uma ferramenta importante na tomada de decisão estratégica e uma forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias atividades empresariais, sendo vista por muitos gestores como uma forma de influenciar a mudança organizacional: redução de custos, melhoria da qualidade e libertar recursos, aumentando o foco nos negócios (Lopes da Costa, 2009)

Segundo Dibbern et al., 2004 in André, (2008), contratos de terceirização de longo prazo ajudam a estabilizar o volume de negócios e a receita do fornecedor, tornando o planeamento mais previsível, gerando melhor nível de conforto ao acionista.

Neste sentido, a investigação irá basear-se no estudo de várias empresas do PSI 20, onde se procura estudar a relação de variáveis relacionadas com a atividade operacional que podem levar a empresa a ter melhores resultados. É importante que a análise dos custos operacionais seja diretamente relacionada com a tendência das vendas para se poder analisar da forma mais correta possível. Assim pretende-se analisar o peso das variáveis dos FSE, nas quais se incluem os subcontratos em relação às vendas. A análise terá por base os elementos financeiros e relatórios divulgados pelas empresas ao longo dos períodos de 2009 a 2018.

### 3. Objetivos da investigação

#### 3.1. Objetivo Geral

Na análise de literatura sobre outsourcing, pretendemos aprofundar a relação do modelo de negócio e a rentabilidade do projeto/contrato ou entre o modelo de negócio e alinhamento estratégico, na área particular do outsourcing, e a estratégia de redução de custos da empresa através da subcontratação no impacto da rentabilidade financeira da empresa enquanto reestruturação empresarial.

O objetivo central da presente investigação é assim mostrar tendências das principais rubricas e rácios que podem estar associadas à subcontratação e todas as que influenciam ou estão relacionadas com esta temática, como por exemplo volume de negócios, gastos com pessoal, resultados de exploração.

No âmbito da definição do outsourcing, a investigação procura analisar nomeadamente as seguintes questões:

- (i) “A aplicação do outsourcing pode influenciar a redução de custos de exploração e os resultados?”
- (ii) “Quais as variáveis que se podem analisar para perceber melhor a influência do outsourcing na reestruturação das empresas?”
- (iii) “De que forma podemos analisar as variáveis diretamente ligadas aos custos operacionais que englobam a subcontratação tais como os FSE’s?”
- (iv) “Quais as variáveis mais relevantes que refletem a existência de subcontratos ou a possibilidade de existência deles?”
- (v) “Qual a importância dada nos relatórios de gestão ao outsourcing enquanto medida de flexibilidade e redução do risco operacional?”
- (vi) “De que forma evoluiu no período e universo analisado, o peso das rubricas de gastos com Pessoal e FSE nos custos operacionais, podendo influenciar a margem operacional e a flexibilidade e rentabilidade líquida?”

As questões referidas acima vêm de encontro à investigação deste trabalho que tem em conta as seguintes temáticas: a forma como as empresas podem implementar esta estratégia

organizacional e como a forma de implementação pode influenciar as empresas, alertando para as consequências que podem advir.

Com a revisão da literatura, pretende-se analisar a informação encontrada e basear a informação em volta do foco de pesquisa, de forma a conseguir estudá-las da melhor forma possível e expor alguns exemplos de empresas do PSI 20 onde se baseia a análise de determinadas variáveis.

### **3.2. Objetivos Específicos**

Face às questões acima mencionadas, a presente investigação terá os seguintes objetivos:

- Análise do conceito do Outsourcing e evolução recente
- Forma de implementação do outsourcing nas empresas (Conceito e Tipos de Outsourcing)
- Identificação do impacto da subcontratação nas empresas a estudar (PSI 20)
- Estudo de determinadas rubricas operacionais onde se enquadram os subcontratos e sua relação, nomeadamente com a rubrica de gastos com pessoal e com o volume de negócios da empresa

## **4. Metodologia**

### **4.1 Descrição dos métodos utilizados**

Quanto à revisão de literatura, a investigação irá centrar-se em pesquisa bibliográfica: livros e artigos científicos, teses, newsletter, e outros documentos nomeadamente relatórios de empresas que constituem a parte prática deste estudo.

Independente de outras vertentes, complemento da redução de custos, estratégia, guias de controlo, maior capacidade de gestão, novas capacidades, tendo em conta algumas limitações nomeadamente por questões de tempo e execução, vamos apenas nos centrar nos elementos financeiros, dado que não se avançou para elementos qualitativos (questionários, entrevistas..) o que resultou com alguma ênfase na parte quantitativa e consequentemente de evolução dos gastos e articulação dos gastos com as vendas e com o nível de resultados.

A metodologia a adotar será essencialmente quantitativa, uma vez que queremos aprofundar o conhecimento da temática através da análise de relatórios financeiros das empresas. Deste modo, pretendemos fazer uma análise dos dados quantitativos, partindo da análise dos relatórios.

A **amostra** de dados irá centrar-se em empresas não financeiras integrando o PSI 20 e com dados relevantes para este tema. A técnica de recolha de dados será a análise de dados relativos aos relatórios e contas das empresas em estudo. Em cada empresa, vão ser utilizadas as respetivas demonstrações financeiras para perceber a evolução de determinados rácios determinantes para verificar o impacto da subcontratação nas empresas estudadas.

### **4.2 Análise de conteúdo**

A análise do conteúdo será feita com base na análise de documentos - relatórios das empresas a estudar. A utilização de rácios económico-financeiros será a metodologia a adotar no sentido de entender o impacto que a subcontratação tem sobre as empresas.

Esta análise pode ser feita com base no quadro geral de avaliação de performance empresarial, recorrendo aos rácios mais relevantes para análise de rentabilidade.

Os rácios permitem não só tornar mais precisa a informação económica e financeira de uma entidade, como também facilitam a realização de comparações, quer no âmbito da mesma empresa, ao longo de um determinado período, quer entre empresas distintas, num período coincidente. (Pinho, 2012 cit in Sanches, 2015)

Os rácios permitem: resumir e sintetizar a informação financeira, articular a leitura de várias grandezas (gastos financeiros/passivo, resultados/vendas, resultados/Ativos, etc), comparar o desempenho económico e financeiro (em termos históricos ou setoriais). (Breia, 2014)

Segundo Breia (et al 2014):

“Entre algumas medidas de reestruturação económica que visam a melhoria dos resultados operacionais, podem-se identificar os seguintes: melhorar os níveis de produtividade/eficiência; melhorar as técnicas de orçamentação e controlo de resultados; reduzir gastos de estrutura e conseqüente risco económico. A flexibilidade de estruturas, ativos e financiamentos pode fazer toda a diferença em termos de resposta à crise. Todos os gastos são dispensáveis «até prova do contrário» - as empresas têm tendência para o aumento destes, sobretudo em períodos de prosperidade.”

A flexibilização e a redução de gastos de estrutura são provavelmente um dos maiores desafios de gestão das empresas atualmente. Num ambiente de crise económica e financeira, em que a maior parte das empresas dificilmente consegue manter as vendas, é a forma como geram e atuam sobre os custos de estrutura que poderá destacar as empresas que irão sobreviver face aquelas que poderão entrar em insolvência. A capacidade de reagir, a flexibilidade, os sistemas de controlo e gestão de risco, potenciados pela equipa gerente e a forma como são estruturados os recursos é o que distingue no fundo, não só as empresas sobreviventes num contexto adverso, mas as empresas ganhadoras. O outsourcing (subcontratação) corresponderá ao desempenho de uma ou várias atividades por um fornecedor (subcontratado). A entrega de uma atividade a um especialista externo, facilita a concentração no essencial do negócio, flexibilizando a capacidade de ajuste da estrutura em caso de redução de volume de negócios. (Breia, 2014)

Segundo Neves (2007:123 cit in Sanches, 2015):

“A utilização de rácios económico-financeiros de uma empresa têm algumas limitações - os rácios tratam apenas dados quantitativos – não têm em conta fatores qualitativos tais como a ética, motivação, qualidade dos gestores, capacidade técnica dos quadros. As decisões de curto prazo podem afetar profundamente os documentos financeiros e os rácios que lhe estão

inerentes. A comparação de rácios entre empresas do mesmo setor, ou com médias do setor, pode ser falseada pelas diferenças das práticas contabilísticas das empresas. A contabilidade é feita de custos históricos, pelo que a inflação verificada na economia afeta de formas diferentes as empresas. Um apuramento de um valor para um rácio individualizado não diz nada ao analista. O rácio mais adequado (ideal) para uma empresa específica está dependente do estado da economia em que se insere, da indústria em que trabalha e da estratégia seguida pela gestão. O rácio tem de ser analisado no seu contexto. O analista interessado no futuro deve pressupor que as conclusões sobre o passado refletem necessariamente a situação atual ou futura.”

Rácios determinantes a utilizar:

Gastos Pessoal / Vendas,

Subcontratos/Vendas

Gastos de Pessoal / Gastos Operacionais

FSE /Gastos Operacionais

Subcontratos / Gastos Operacionais

Subcontratos / Gastos com Pessoal

Pretendemos com estes rácios identificar a relação das variáveis neles indicadas (gastos com pessoal, vendas, FSE's nas suas várias componentes, gastos operacionais, tentando identificar alguma flexibilidade e eventuais relações com os níveis de rendibilidade, pois se detetamos um aumento das vendas e conseqüente diminuição de gastos com pessoal, isto pode querer significar que a produtividade foi significativa ou que a estratégia de subcontratação foi implementada.

### **4.3 Motivação e Importância do tema e contributos esperados do estudo**

Num mercado cada vez mais competitivo, torna-se urgente intervir nas estratégias das organizações, e reduzir o tempo que despendemos em atividades que são apenas acessórias à empresa. O outsourcing surge assim como uma parte importante na tomada de decisão estratégica. Mas o outsourcing não tem como única vantagem ou objetivo a redução de custos. É uma ferramenta que influencia toda a organização da empresa, que irá influenciar a rentabilidade, a flexibilidade, assim como maior disponibilidade de tempo para dar resposta às necessidades dos clientes.

Segundo Kovacs (2004):

«numa economia cada vez mais globalizada, e com a rendibilidade financeira e do curto prazo cada vez mais presentes, existe uma pressão permanente para a máxima flexibilização do fator de trabalho. Os empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e às variações de mercado segundo Grupo de Lisboa. A empresa ideal será então a empresa “flexível” (...) que de acordo com estratégias diferenciadas, combina diferentes regimes de emprego dentro de si mesma, com vista tanto a obter flexibilidade funcional tanto como quantitativa. Estudos empíricos recentes realizados a nível da EU mostram que, apesar das diferenças entre os países quanto às formas concretas, o emprego flexível tem vindo a aumentar em toda a Europa para CE (1998; Brewster et al., 1997 cit in Kovacs, 2004).»

## 5. Enquadramento teórico

### 5.1. Definição de Outsourcing – Enquadramento histórico

Em 1989 o “Outsourcing” disparou ao existir um acordo em que a IBM iria assumir o trabalho efetuado pelos quatro centros da Kodak, assumindo simultaneamente os seus 300 efetivos (Loh and Venkatraman, 2002). Deste contrato, resultou um investimento de cerca de um bilião de dólares e a transferência de ativos e pessoas. A partir da década de 1990, a necessidade de redução de custos e aumento de vantagens competitivas levaram a que grandes organizações ponderassem em transferir determinados serviços para fornecedores externos tais como a Adidas, Cisco, IBM, Microsoft, Siemens, Accenture. O outsourcing passou a estar associado a grandes parcerias e alianças, onde o cliente e o fornecedor partilham o risco e as recompensas. (Dibbern et al., 2004 in André, 2008)

O outsourcing está a mudar as fronteiras estratégicas e operacionais das empresas e Portugal está cada vez mais na rota internacional da terceirização dos serviços. Um estudo realizado em 2015 pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, evidencia os diversos aspetos da atratividade do mercado português para a realização deste tipo de atividades Segundo esse estudo, os três principais condutores do outsourcing ainda são a redução de custos (82%), o aumento de flexibilidade (46%) e o aumento de qualidade (43%) (NOVA SBE, 2015).

Nos dias de hoje, as empresas necessitam de se tornar cada vez mais competitivas, pois o mercado é cada vez mais exigente.

Segundo NOVA SBE, 2015, o Outsourcing pode ser implementado de várias formas, tais como:

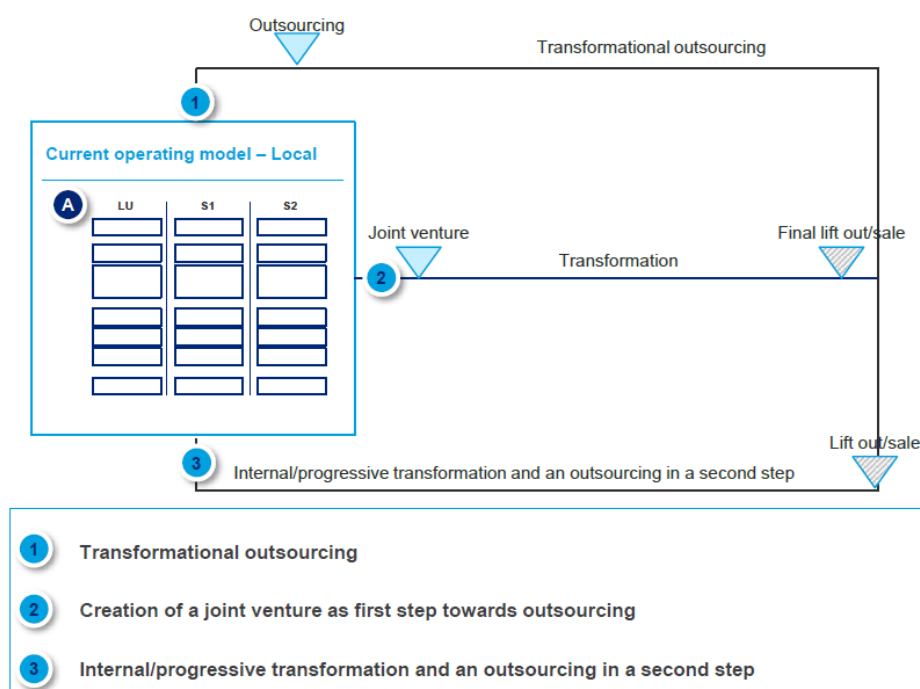
- **Individual:** colocação de uma pessoa num desempenho de uma função específica (Ex: Informático, Web designer);
- **Área funcional:** envolve uma equipa de outsourcing numa área da empresa (Ex: Compras, Tesouraria, Cobranças);
- **Por competências:** consiste em ceder o outsourcing num conjunto de tarefas (Ex: logística)

- **Por processos:** engloba processos End 2 End – o outsourcing é responsável por uma área desde o seu processo inicial até ao final (cliente/fornecedor/colaborador) – Ex: faturação, processamento de salários;

Segundo Deloitte (2014), a organização passou de um modelo operacional atual para um modelo de Outsourcing e enumera três opções para implementar o mesmo:

- Outsourcing transformacional – Passagem de atividades para um fornecedor de Outsourcing já existente que irá ser responsável pelas fases de transição do projeto. Desta forma, o fornecedor tem de ter experiência em prestação de serviços em todos os setores.
- Criação de uma Joint Venture implementar o outsourcing, permitindo assim um nível mais elevado de controlo e menos riscos para a organização.
- Transformação interna e progressiva numa primeira fase, e Outsourcing numa segunda fase – Nesta opção, numa primeira fase a organização melhora primeiro o seu modelo operacional internamente e só depois numa segunda fase irá subcontratar algumas atividades que achar conveniente. É uma opção de menor risco, mas requer reconhecimento e recursos humanos dedicados a esta pesquisa e um tempo maior dedicado ao mercado.

Figura 1. Três formas de uma organização subcontratar



Fonte: Deloitte (2015)

## 5.2. Enquadramento / Contexto Da Pesquisa

Com o aumento da globalização, a competitividade é cada vez maior, criando-se então a necessidade de explorar novas formas de organização de trabalho, mais flexíveis e mais especializadas que podem incluir o regime de outsourcing tanto em empresas tradicionais como em empresas multinacionais com conhecimentos mais especializados.

A evolução dos mercados e o aumento da competitividade potenciou o desenvolvimento da área do outsourcing. A entrega da gestão de tarefas não nucleares das empresas surge como uma via eficaz, permitindo um maior foco nas atividades consideradas como fulcrais para o negócio. (Marques in Revista Human Resources, 2011)

A reestruturação que é feita nas empresas cria flexibilidade e o aumento do outsourcing enquanto estratégia é uma tendência cada vez mais frequente.

O outsourcing consiste na transferência de serviços e atividades de um negócio para uma entidade externa especializada nesse serviço. O contrato pode envolver a transferência completa ou parcial dos recursos, onde o fornecedor passa a partilhar lucros e prejuízos dos mesmos.

O grau e o modo de externalização contribuem para a variedade de relações existentes. As funções podem ser realizadas internamente, por uma empresa do grupo, em partilha com a empresa fornecedora, ou externamente. Por outro lado, os acordos realizados entre as empresas fornecedoras e os clientes podem ainda advir de uma relação única de cliente/fornecedor a uma relação complexa, envolvendo múltiplos clientes e múltiplos fornecedores. (Dibbern et al., 2004 in André, 2008)

O aumento do nível de competitividade nos diversos setores de atividade e a melhoria gradual da qualidade e profissionalismo de gestão nas empresas permite acreditar que no futuro, a especialização no seu “core” a empresas especialistas nessas áreas, será cada vez mais um fator de sucesso. (Rodrigues in Rifer, 2017)

O outsourcing forma uma vantagem competitiva na medida em que se obtém uma redução de custos fixos, através da subcontratação de processos a fornecedores especializados para o efeito, que se pretende que sejam qualificados para melhorar processos de negócio, como a otimização de tempos de resposta ao cliente, tendo em vista a maximização do lucro.

Os anteriores custos fixos passam a custos variáveis, proporcionando à organização uma maior e melhor flexibilidade. Com a redução dos custos variáveis, as organizações podem redirecionar os seus recursos humanos para serviços da organização que exigem mais atenção. Esta redução de custos não abrange apenas a estratégia dos recursos humanos das entidades, mas também a sua gestão estratégica, pois os recursos libertados pelas vantagens competitivas da terciarização influenciam de certa forma o posicionamento estratégico e a capacidade de crescimento da organização.

Em termos do impacto ao nível de estratégia organizacional, o outsourcing corresponde a uma desintegração vertical, ou seja, ao reverso da integração vertical de processos, uma vez que as empresas que aderem ao outsourcing reorganizam serviços secundários, originando uma estrutura organizacional diferente, abdicando de alguns muitos níveis dependentes entre si. Deste modo, as tarefas que anteriormente apenas podiam ser desempenhadas com segurança dentro da organização, estão agora “disponíveis” para o mercado, podendo ser externalizadas. (Nunes, 2008 in Szábo, sem data)

Segundo (Galamba, 2011):

“E ao que parece todos ganham: os clientes reduzem custos e aumentam eficiência e os fornecedores fazem crescer a atividade, rentabilizando-a”

Na ótica deste autor, pretende-se assim que o outsourcing possa ser exercido com qualidade, ao qual se deva criar vantagem competitiva e não ser exercido apenas tendo em vista a redução de preço feito por uma entidade externa. A gestão do talento será assim um dos grandes desafios dos prestadores de serviços nos anos mais próximos. Gerir também significa conseguir manter os melhores e isso exige investimento contínuo em formação, num mercado cada vez mais competitivo. Conforme Negócios em rede, 2015, um dos grandes desafios das empresas que prestam serviços em Outsourcing passa pela capacidade conseguir reter, investir e motivar os seus profissionais num mercado que está focado na redução de custos.

De acordo com Coyne (cit in Borman, 2006), para os recursos se constituírem como uma base vantajosa, os recursos têm de contribuir para uma diferença consistente em atributos importantes entre o produto da organização.

De acordo com Heinzl, Reponen, in Dibbern et al., 2004 in André, 2008, o serviço prestado pode ser feito em uma unidade de serviços ou empresa separada – situação em que a função é totalmente ou seletivamente terceirizada.

Existem quatro fatores que determinam o tipo de terceirização realizada: grau – total, seletivo ou nenhum, modo – único fornecedor ou vários – totalmente detida pela empresa, parcialmente detida ou propriedade externa e período – curto ou longo prazo. As combinações entre estes fatores produzem diferentes tipos de outsourcing, de acordo com a figura abaixo.

Figura 2: Tipos de Outsourcing

Degree of outsourcing	Ownership		
	<i>Internal</i>	<i>Partial</i>	<i>External</i>
<i>Total</i>	Spin-offs (Wholly Owned Subsidiary)	Joint-Venture	Traditional Outsourcing
<i>Selective</i>			Selective Sourcing
<i>None</i>	Insourcing / Backsourcing	Facilities Sharing among multiple clients	N/A

Fonte: Dibbern et al., 2004 in André, (2008)

## 6. Vantagens e desvantagens do Outsourcing

Segundo (Prahalad & Hamel, 1990 cit in SILVA, Eduardo; Gómez, Paola & Souza Alceu, 2004), a competitividade de uma organização, no médio a longo prazo, deriva da sua capacidade de construir, a um custo mais baixo, e de forma mais rápida que a concorrência, as competências nucleares que lhes permitam uma constante inovação. As competências, por sua vez, incidem na capacidade dos gestores converterem a tecnologia e o know-how organizacionais em competências que permitam ao seu negócio a rápida adaptação às oportunidades em constante mudança.

O Outsourcing permite assim uma redução de custos e uma maior flexibilidade, uma vez que as equipas não são da empresa e podem ser dispensadas sempre que haja uma redução de atividade ou mesmo redução de funções. O principal objeto começa a ser o negócio core da empresa, tendo em vista uma maior eficácia e aproveitamento de recursos. A possível entrada noutros mercados torna-se mais flexível, pois a empresa começa a ter uma estrutura própria e uma estrutura “externalizada” que facilmente pode ser implementada em qualquer mercado, assim como passa a existir um melhor controlo de custos, visto tratar-se de uma empresa externa. “Os recursos flexíveis do outsourcer podem fornecer serviços que estão disponíveis quando necessários e não custam quando não são necessários” (Barry,s.d., citado por Cunha, 2007/2008,p.8).

A TAP é um caso típico de Outsourcing - pois tem aviões em regime de ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance), contrato em que uma companhia aérea disponibiliza o avião, a tripulação completa, efetua a manutenção e suporta o seguro de avião, recebendo, em contrapartida, o pagamento pelas horas operadas. A companhia que contrata esse serviço suporta os restantes custos com combustíveis, taxas aeroportuárias e reservas. Consegue assim otimizar os custos, uma vez que consegue reduzir os custos, reduzindo a quantidade de pessoal subcontratado, sempre a atividade assim o justifique.

Algumas farmacêuticas também recorrem à subcontratação para a gestão de armazém, distribuição de medicamentos (o embalamento é definido por uma empresa exterior que atua como um subcontratado) e subcontratam áreas financeiras para fazerem a própria faturação.

Em relação às suas limitações, a empresa pode perder algum controle no processo, pois quando o outsourcing engloba grandes processos e várias áreas da empresa, este tem chefias próprias que controlam todo o processo e a forma como os objetivos são atingidos. A confidencialidade por parte de quem é contratado às vezes não é muito exigente, o que gera passagem de informação que não deveria ser partilhada no exterior da empresa e que pode mesmo prejudicar a relação de clientes/empresa e seus fornecedores, prejudicando os resultados.

Algumas vezes, a própria empresa de outsourcing opta por fazer o recrutamento das suas equipas, acabando por ser um processo mais célere, obrigando a uma resposta mais rápida, o que muitas vezes pode não ser feito pelas equipas mais adequadas para o desempenho das funções pretendidas.

Antes de implementar o outsourcing, há que analisar os pontos seguintes, segundo Cunha, (2006):

- Avaliação de vantagem competitiva – Averiguar o custo e o benefício das atividades beneficiarem ou não do regime de Outsourcing
- Avaliação de risco face a alternativas em relação ao desempenho das atividades
- Eventual ocorrência de custos pouco controlados
- Escolha da empresa de Outsourcing – É importante que a empresa que irá assegurar o outsourcing se identifique minimamente com a visão da empresa, para não gerar diferenças que se podem revelar significativas.
- Processo de mudança – Antes de implementar a estratégia, há que reorganizar processos e líderes para que a formação seja assegurada e que a passagem de atividades seja completa. É importante que todos os colaboradores, externos e internos, sejam informados de todas as fases de implementação, de modo que se sintam integrados e que possam dar todo o apoio possível e partilhar a informação necessária de forma organizada.
- Acompanhamento do Processo – A empresa deve apoiar permanentemente o estado das atividades de outsourcing, exigindo um plano de atividades e de resultados, de forma a acompanhar todo o processo

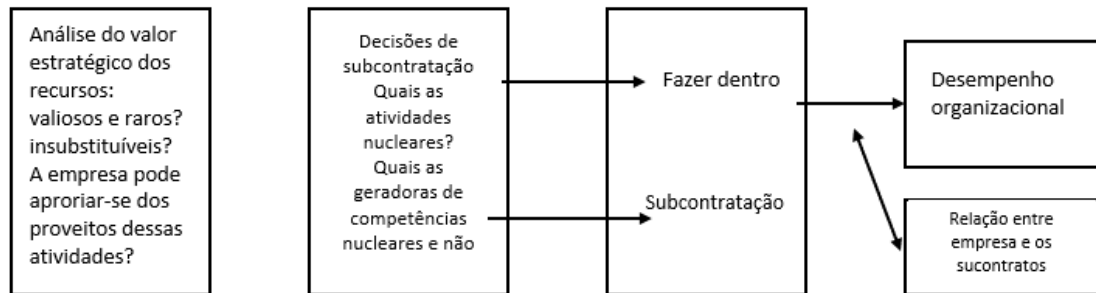
A substituição de determinados custos de baixa qualidade por produtos de alta qualidade – mais dispendiosos pode resultar num aumento de custos devido ao aumento de qualidade exigida. Uma vez que os custos estão do lado de quem executa os serviços e a qualidade é uma decisão da empresa, pode existir um conflito de interesses. Se a qualidade não for exigida por parte das empresas que fornecem os recursos, podem gerar custos maiores à empresa que os contrata, prejudicando ambas as partes.

Porter (1990 cit in Nunes, 2008) sugeriu que o sucesso competitivo de uma organização é determinado pela combinação da cadeia de valor dessa organização e pelo sistema de valor mais geral no qual esta se posiciona. Quando considera o outsourcing, conseqüentemente, uma organização deve considerar o impacto potencial na sua posição dentro do sistema de valor e, em particular, se essa decisão a vai ou não enfraquecer.

Segundo o Modelo de subcontratação baseada nos recursos de Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina in Cunha et al (2012), a vantagem competitiva da empresa reside na posse de recursos que são valiosos, raros, dificilmente imitáveis pelos concorrentes e dificilmente substituíveis por outros recursos:

1. Valiosos e raros. Quanto mais valiosos e raros forem os recursos e as capacidades subjacentes a uma dada atividade, menos essa atividade deve ser subcontratada – sob pena de a vantagem competitiva ser transferida para outras organizações
2. Imitabilidade. Quanto mais insubstituíveis forem os recursos e as capacidades inerentes a essa atividade ou processo de negócio, menos essa atividade ou processo devem ser subcontratados
3. Apropriação de valor. Quanto mais a empresa puder apropriar-se dos proveitos resultantes da realização das atividades estratégicas, menor é a tendência para subcontratar essas atividades.
4. Competências nucleares, complementares e não nucleares. As primeiras atividades não devem ser subcontratadas, mas antes controladas internamente. As segundas atividades, sobretudo quando é difícil desenvolvê-las internamente, podem ser subcontratadas através de contratos estratégicos, de longo prazo. As terceiras devem ser subcontratadas, desde que os fornecedores as possam realizar de modo mais proficiente do que a empresa, e sejam fiáveis.

Figura 3: Análise do Valor estratégico da empresa

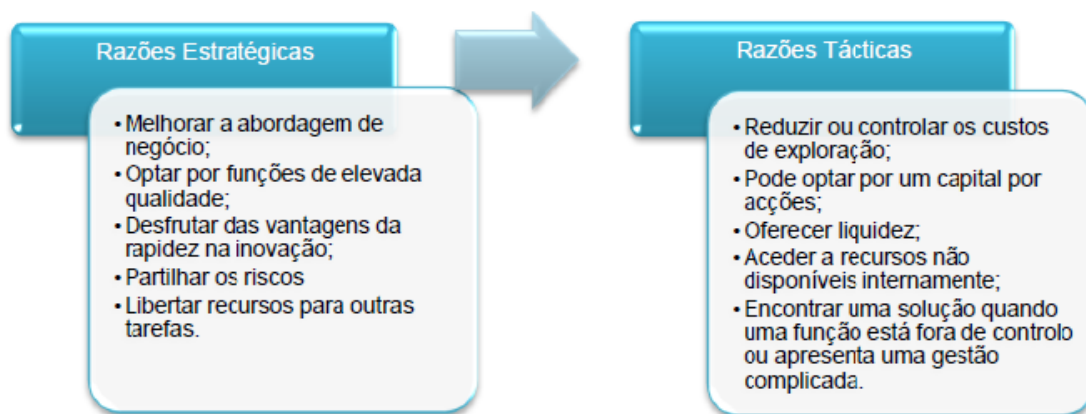


Fonte: Adaptada de Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina in Cunha et al (2012)

Algumas vantagens, segundo Cunha (2006):

- A empresa pode obter uma redução de custos e tornar-se mais competitiva junto dos clientes. Dado que o fornecedor é mais competitivo, os custos dos processos nele executados são inferiores, podendo beneficiar de economias de escala
- Mediante a subcontratação, a empresa acede a tecnologias, recursos e competências que não possui
- Através da subcontratação a empresa pode também tornar-se mais flexível perante a procura, pois pode satisfazer necessidades temporária resultantes dos picos de procura. Assim, não se compromete permanentemente com custos fixos necessários a esses picos, mas desnecessários em épocas de menor procura
- A subcontratação permite libertar recursos para que a empresa se dedique mais ao desenvolvimento e aproveitamento das suas competências nucleares
- Partilha de riscos: a empresa partilha os riscos de negócio com o subcontratado
- Oportunidade de entrar em novas indústrias/mercados: mediante a subcontratação, a empresa pode penetrar em áreas que só por si não era capaz de ingressar

Figura 4: Razões estratégicas e táticas do Outsourcing



Fonte: Pereira (2003)

As empresas podem perder know how à medida que vão transferindo as suas atividades para entidades externas. Uma das formas que pode combater essa perda está na implementação de mecanismos de controlo operacional e de apoio aos recursos contratados que possam manter o know how da empresa.

Risco de revelar informação confidencial aos fornecedores, que estão inerentes à partilha de informação para o cumprimento das tarefas, o que pode conduzir a perdas irreversíveis – a informação pode ser mantida confidencial por estratégias de controlo adequadas e proteção da propriedade intelectual

Figura 5: Causas do Outsourcing

<b>Acquire new skills</b>	Most used for outsourcing functions that require high skill levels, such as engineering and computer services
<b>Acquire better management</b>	This can be a good option in all functional areas, though it is more common in areas requiring high levels of expertise, such as engineering
<b>Enhance Controls</b>	This is an issue when the accounting function is outsourced, since many key control points are located in this area
<b>Focus on strategy</b>	Which allows the management team to spend more time on such strategy-related issues as market positioning, new product development, acquisitions, and long-term financing issues
<b>Avoid major investments in technology</b>	The most advanced suppliers realize that their ongoing use of and investment in the latest technology allows them to drive down costs and attract more customers
<b>Improve flexibility</b>	To eliminate the fixed cost of an internal staff and move the function to a supplier who will only be paid for the actual work done. This converts a fixed cost into a variable cost

<b>Enhance credibility</b>	A small company can use outsourcing as a marketing tool
<b>Reduce costs</b>	Suppliers costs are lower because they typically exercise very tight control fringe benefits, have lean overhead structures, and use advanced telecommunications to employ staff in low-wage areas around the world. They can achieve greater capacity utilization if they have multiple clients, since they can reallocate staff to match fluctuations in each client's transaction volume.

Fonte: Adaptado de BRAGG (2006)

Riscos e desvantagens potenciais, segundo Cunha (2006):

- Dependência perante o fornecedor – especialmente se as atividades contratadas podem interferir com outras atividades que a empresa gere internamente e conseqüente diminuição de controle, perda de confidencialidade e diminuição da aprendizagem organizacional
- Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança se o subcontratado não for capaz de corresponder às alterações na tecnologia e nos mercados
- Ao subcontratar atividades, a empresa coloca-se numa posição de dependência perante a subcontratada, que pode redundar em prejuízos. Embora estes possam estar abrangidos por cláusulas contratuais, o subcontratante pode sofrer danos para com os próprios clientes. Os custos elevados de ações que asseguram pela parte dos fornecedores o cumprimento de contrato são os chamados custos de transação: onde se inserem os custos com a procura/seleção dos subcontratados e com a tomada de medidas preventivas que impeçam comportamentos abusivos
- Pode incorrer em custos elevados se a empresa necessitar de regressar ao desempenho interno das atividades subcontratadas

Figura 6: Riscos do Outsourcing

<b>Future change in supplier circumstances</b>	One risk is that the supplier's situation may change in the future, causing problems in the outsourcing relationship.
<b>Perceived risk lower than actual</b>	An excess of this information may lead company management to the conclusion that it must outsource a function when the number of outsourcing successes is fewer than reported.
<b>Supplier failure</b>	Should be carefully selecting the appropriate supplier, controlling the transition to the supplier and continually monitoring the supplier's subsequent activities can this be mitigating.
<b>Loss of confidential information</b>	There is a serious risk that this information may be stolen or lost at the supplier location.
<b>Local responsibility</b>	When a company outsources work that it is performing for its own clients, the company is ultimately responsible for the quality of that work.
<b>Job loss</b>	There is the risk that the person sponsoring the switch to outsourcing may lose his or her job if the outsourcing does not work.

Fonte: Adaptado de BRAGG (2006)

## 7. Processo de tomada de decisão de externalização

A Deloitte, no estudo “Business Process Outsourcing (BPO), a shared future together” realizado em 2014, identifica cinco questões como as mais importantes a ter em conta num processo de tomada de decisão de externalização:

1) impacto estratégico: identificação de objetivos estratégicos, pontos chave e áreas que deverão ficar em regime de outsourcing. É necessário ter uma visão geral dos custos, volumes e estrutura da organização, identificar os principais níveis de custos fixos, avaliar a origem dos custos fixos e avaliar o impacto de volumes adicionais, novos clientes, produtos na base atual dos custos fixos. “Quais as funções essenciais para o negócio? Quais os recursos que devem ser considerados diferenciadores? Para que funções, o processamento deve ser mantido internamente?”

2) Impacto do negócio: Análise do impacto do outsourcing no modelo de negócio da empresa. A decisão de implementação do outsourcing também depende do tamanho da organização, pois o volume irá permitir que operem a custos marginais para ambos os custos fixos e variáveis. A partilha entre grandes operações geralmente é só de custos fixos, já que ambas têm a mesma quantidade de custos variáveis. “Será que o Outsourcing vai melhorar o nosso negócio? Iremos ganhar ou perder flexibilidade?”

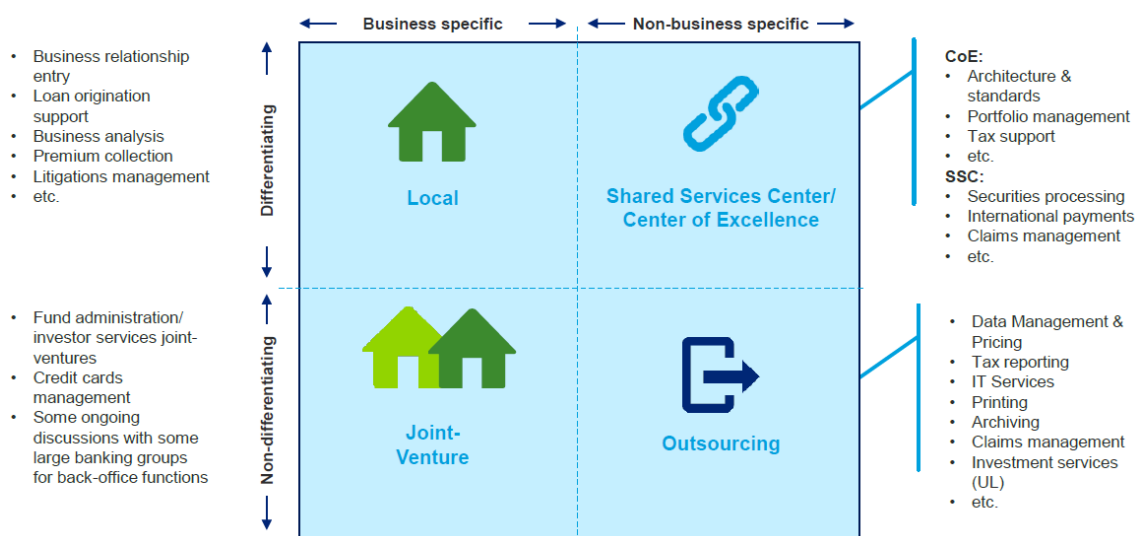
3) Impacto financeiro: o outsourcing não é apenas uma redução de custo – é importante analisar a receita e custos esperados. “Quais são as reduções esperadas nos custos fixos? Quais são as reduções esperadas em custos variáveis – especialmente custos de IT e mão de obra? Como se irão considerar os investimentos partilhados? O Outsourcing consegue aumentar receitas, acelerando a implementação de novos produtos? Podemos realmente esperar que os custos fixos sejam convertidos em custos variáveis?”

4) Viabilidade: Análise do serviço do fornecedor no mercado, recrutamento, restrições regulamentares. “Quais os fornecedores que devem ser considerados? Os serviços que oferecem possuem a experiência e maturidade necessária?”

5) Identificação e avaliação de riscos operacionais e de negócio. “Quais são os riscos transitórios, operacionais e financeiros?”

Algumas funções podem ser subcontratadas, enquanto outras devem ser mantidas internamente ou partilhadas dentro do grupo – uma divisão clara entre mercadorias e serviços/produtos de valor acrescentado é fundamental. (Deloitte, 2015)

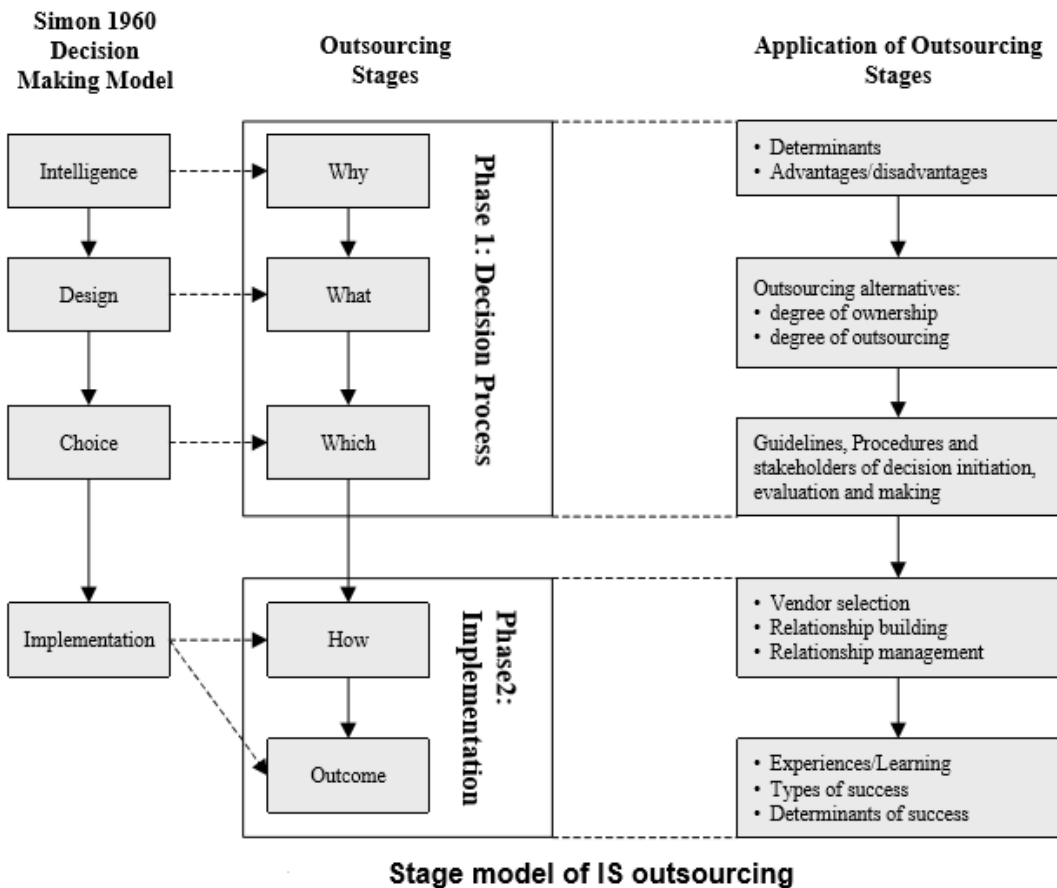
Figura 7. What should be outsourced? Strategic categorisation of functions is required to design the target operating model"



Fonte: Deloitte (2015)

Simon em 1960 Dibbern et al., 2004 in André, (2008), publicou um modelo de tomada de decisão que consiste em quatro estágios diferentes: inteligência, design, escolha e implementação. A inteligência corresponde à identificação do problema. O design às soluções alternativas para resolver o problema identificado. A escolha consiste na seleção de uma alternativa entre as identificadas e a implementação refere-se à execução da solução escolhida. No artigo de Dibbern, este modelo Simon de tomada de decisão é visto como o mais apropriado para a aplicação do outsourcing numa empresa, uma vez que engloba um conjunto de decisões na organização, para que a organização possa avaliar as suas escolhas e resultados subsequentes conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 8: Modelo de tomada de decisão de Simon adaptado ao outsourcing



Fonte: Dibbern et al., 2004 in André, (2008)

Simon in Dibbern et al., 2004 in André, (2008) defende que a fase de decisão (perspetiva cliente/fornecedor) responde à questão “porquê” – estágio 1, na qual a organização pondera os riscos e os benefícios inerentes ao Outsourcing. “O quê” e “qual” – estágio 2 e 3 - semelhantes às fases de design e decisão de Simon – as variadas alternativas são avaliadas e é selecionada a mais viável, determinando as atividades a colocar em Outsourcing, analisando os tipos de outsourcing para cada caso. Caso se prossiga para a fase da implementação, esta fase vem responder à questão “como” – estágio 4, referindo-se à formalização do contrato, forma de gerir a relação de Outsourcing, o acompanhamento de resultados por parte do cliente e a execução por parte do fornecedor, tendo em vista a implementação das melhores práticas. O estágio 5 – “resultados” – pondera as consequências em função das decisões implementadas.

Figura 9: Avaliação de potenciais fornecedores de Outsourcing

<b>Company and industry information</b>	Some suppliers prefer to specialize only in certain industries or avoid other industries, so this information may winnow out a few suppliers
<b>Current situation</b>	This can include transaction volumes, performance metrics, the number of personnel employed in this function, the geographical locations of the function, and how it is managed
<b>Information the supplier should be provide</b>	The company will want a standard set of facts to use for comparing submitted bids.
<b>Selection criteria</b>	This may include a weighting of several criteria, such as a supplier's price, experience financial stability, and references.
<b>Service responsibilities</b>	Also list those services not to be provided if some parts of a function are being outsourced and other parts are being retained in house.
<b>Transfer of personnel</b>	This information is needed so that suppliers can alter their pricing.
<b>Performance standards</b>	Different performance standards require different numbers of staff.
<b>Termination</b>	List the conditions under which termination will be allowable.

Fonte: Adaptado de BRAGG (2006)

Os detentores da decisão da implementação do Outsourcing devem ter em consideração quais as áreas que a empresa necessita de recorrer a este processo. A matriz de processo estratégico de Harmon permite avaliar os vários departamentos onde podem ou não ser implementado o outsourcing.

Segundo Harmon (2013):

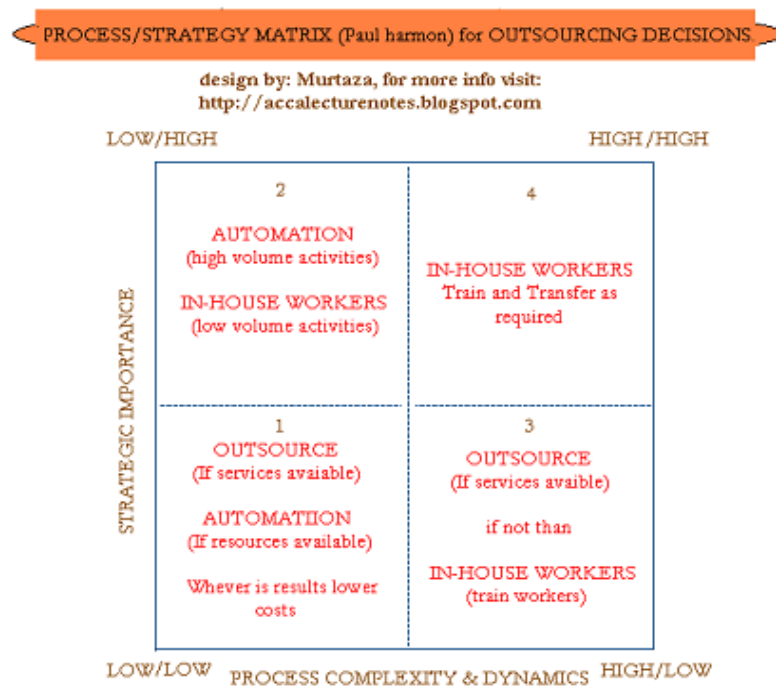
Como avaliar a relevância estratégica de um processo?

A importância estratégica pode ser avaliada segundo a avaliação do processo, caso este não fosse implementado na empresa. Caso o negócio seja afetado (qualidade, controlo de custos), o mesmo pode ser avaliado de alta importância estratégica, pois significa uma ameaça para o negócio. A importância estratégica também pode ser avaliada, tendo em conta a identificação dos stakeholders. Se o processo os afeta, assim como aos clientes e acionistas, a importância estratégica é alta.

Como avaliar a complexidade e dinâmica de um processo?

O processo onde existe mais complexidade é a parte que exige mais conhecimento e experiências necessárias para realizar as atividades, pois algumas exigem mais conhecimento que outras. Quanto mais complexas forem as atividades, maior controlo deve ser exigido, pois existe maior probabilidade de erro durante a sua execução. A dinâmica consiste na frequência de mudança que é necessária no processo. A matriz do processo estratégica apresentada abaixo fornece sugestões que são adequadas às diferentes combinações de importância estratégica, complexidade e dinâmica do processo. Não é uma fórmula universal, uma vez que apenas irá oferecer orientações mediante o contexto de cada negócio.

Figura 10: Matriz dos processos estratégicos de Paul Harmon



Fonte: Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2013)

Com base na matriz do processo estratégico, Harmon (adaptado) define as seguintes estratégias:

**Low Strategic Importance with Low Process Complexity and Dynamics (1)**

Este tipo de atividade pode ser subcontratado pois não vai ter impacto nos objetivos do negócio nem exige experiência nem mudanças imediatas. A utilização destas atividades (in house workers), através de pessoal interno não é aconselhável, pois estas atividades não pertencem ao core da empresa. Os serviços de segurança, cantina e limpeza são exemplos deste quadrante.

### **Low Strategic Importance with High Process Complexity and Dynamics (3)**

Estas atividades podem ser feitas através de processos de outsourcing, pois apesar de não incidirem diretamente no negócio, são atividades exigentes que requerem intervenção manual. Se a automação for utilizada, a empresa irá suportar elevados custos, uma vez que a mudança será frequente e dinâmica. Caso se opte pela utilização de recursos internos (In house workers), a formação dos mesmos vai ser lenta e cara para poder se desenvolver as competências internamente. Estas atividades baseiam-se em áreas de suporte ao negócio tais como a auditoria interna, contabilidade e serviços financeiros. *“Close control may not give any competitive advantage or resources and competencies. May not be present in-house or independent supplier may provide cost-effectives and independence which may be acceptable to everyone.”*

### **High Strategic Importance with Low Process Complexity and Dynamics (2)**

Estas atividades são essenciais para o sucesso da empresa e raramente alteram a sua natureza. Estas atividades podem ser automatizadas se forem elevadas (economias de escala). A produção de produtos de baixo volume e alto preço tais como chocolates e brinquedos são exemplos destas atividades. A utilização de recursos internos para estas atividades também pode ser utilizada se o volume não for suficiente para utilizar as máquinas na sua capacidade total tais como a produção de produtos de alto volume de baixo preço como óleos essenciais usados em perfumes e joias. *“Operating efficiency, Close control and consistency is necessary if business objectives are to be achieved.”*

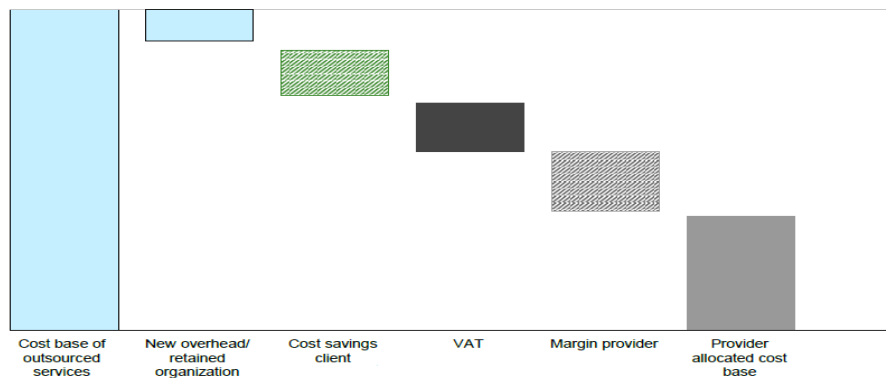
### **High Strategic Importance with High Process Complexity and Dynamics (4)**

Estas atividades pertencem ao Core do negócio da empresa e estão sempre em constante mudança, não sendo aconselhável a utilização de outsourcing. Estas atividades são assim realizadas internamente pelos trabalhadores, que podem ser formados de acordo com a mudança das necessidades do negócio. Exemplos destas atividades incluem a fabricação de

bens ou serviços inovadores onde são necessárias mudanças nos produtos, vendas e serviços. “Training and motivation are needed for workers to successfully handle these processes.”

Segundo Deloitte (2015), os ganhos de eficiência a serem realizados pelos fornecedores por níveis de automação novos/melhorados e por níveis de automação e integração de clientes adicionais – adquirindo mais volume juntos e partilhando custos fixos juntos num maior número de clientes.

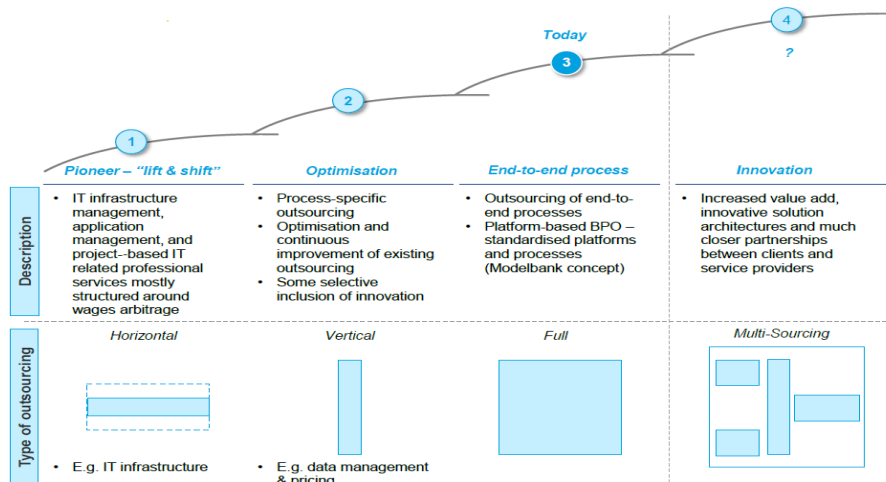
Figura 11. Serviços de Outsourcing



Fonte: Deloitte (2015)

A possível evolução do Outsourcing é ilustrada na figura abaixo, onde a evolução deste tenderá para um Outsourcing conjunto em vários departamentos e áreas da empresa juntamente com a área core e não core em simultâneo.

Figura 12: Visão Atual e Futura



Fonte: Deloitte, 2015 (Adaptado)

## **8. A evolução do Outsourcing – estudos complementares**

### **8.1. O surgimento de parcerias colaborativas (Estudo da PricewaterhouseCoopers)**

Um estudo da PricewaterhouseCoopers em 2008 indica que muitos contratos de Outsourcing terminam antes do contrato terminar apontando principais razões para este facto: aumento dos custos e falta de confiança entre os prestadores de serviços e as entidades empregadoras. Neste estudo é analisado e comparado a economia de custos e crescimento em paralelo com a qualidade e coesão organizacional, enumerando técnicas complementares de implementação do outsourcing enquanto estratégia das empresas. Um dos pontos passa por entregar valor ao cliente muito mais que apenas reduzir custos.

Em 2007, a PWC entrevistou acerca de 300 executivos em todo o Mundo acerca das opiniões sobre o Outsourcing e chegou à conclusão que o Outsourcing está a procurar crescer numa ótica de entregar mais valor ao cliente a todos os níveis e numa ótica de poupança de custos. Este relatório apresenta assim os resultados de 226 clientes e 66 prestadores de serviços acerca do crescimento do Outsourcing na relação com o cliente, relação com fornecedores e o surgimento de técnicas complementares à terciarização. A redução de custos é indicada neste estudo como principal força impulsionadora do Outsourcing. É enumerado assim o exemplo da Apple, que desenha o iPod nos seus escritórios da Califórnia, mas subcontrata a sua fabricação a empresas chinesas. Melhorar o benefício estratégico também é um ponto importante enumerado neste estudo: melhorar a flexibilidade, tendo acesso a mais capital, acesso a novos mercados, e outras regras de concorrência. Em 2003, Bharti Airtel, empresa de telemóveis indiana necessitava de capital para poder conseguir assegurar uma fase de bastante crescimento da empresa. Para não depender exclusivamente do apoio da IBM, a Airtel fez outros acordos com a Ericsson, Nokia e Siemens, partilhando assim o risco, conquistando assim mais tarde cerca de 40 milhões de clientes, tornando se líder de mercado na Índia. Empresas como a Apple a Airtel devem gerir da melhor forma a complexidade com que se deparam diariamente. Estas empresas devem assim assegurar um equilíbrio entre gestão de topo e cargos médios, assim como parcerias colaborativas entre fornecedores, canais de distribuição e comerciantes tornando assim possível a concretização de diferentes objetivos: a redução de custos aliada a uma coesão estratégica e a um maior crescimento,

assegurando a qualidade e inovação dos produtos. O inquérito feito vem assim confirmar a que as empresas que utilizam o outsourcing estão se a apoiar em modelos mais colaborativos em vez do modelo tradicional. A General Motors alterou a forma única de outsourcing da área informática para multisourcing, definindo padrões onde os fornecedores pudessem trabalhar em conjunto e operar globalmente. A Toyota começou a trabalhar em conjunto com vários fornecedores desde o design até à logística Just-in-time, garantindo uma maior eficiência em conjunto.

Este relatório descreve assim duas formas de fazer outsourcing: Num modelo em que existe um único fornecedor líder que funciona como único contratante e um modelo de parceria e colaboração onde existem múltiplos fornecedores que operam em conjunto para satisfazer de uma forma mais ampla o cliente final.

Dados do relatório: PricewaterhouseCoopers 2007 Global Outsourcing Survey. O relatório tem por base uma amostra de 292 prestadores de serviços e entrevistas de 23 executivos seniores de grandes empresas (51% estão em empresas com receitas superiores a 1 bilião de dólares) que recorrem ao outsourcing nos seguintes países: Bélgica, China, Índia, Holanda, Filipinas, Polónia, Singapura, Reino Unido (classificados como mercados em ascensão) e EUA (classificados como grande mercado). Austrália, Canadá e Nova Zelândia (classificados como mercados médios)

Segundo este relatório da PWC, as principais razões pelas quais as empresas recorrem ao outsourcing são as seguintes:

- Custos mais baixos (importante ou muito importante para 76% dos entrevistados)
- Aceder a trabalhadores mais qualificados (70%)
- Poder ter acesso a atividades que outras empresas possam fazer melhor (63%)
- Aumento de flexibilidade no modelo de negócios (56%)
- Melhoria de relacionamento com o cliente (42%)
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços e expansão do segmento de mercado (37%)
- Expansão geográfica (33%)

Os serviços de informática representam a atividade mais terceirizada (57%), mas em termos gerais, 70% recorrem ao outsourcing de uma ou mais atividades estratégicas:

- 53% recorrem a atividade externa em atividades relacionadas com a produção ou a entrega dos produtos ou serviços
- 33% utilizam atividades externas nas vendas e marketing (incluindo distribuição)
- 32% recorrem a atividades externas em relação a atividades ligadas à inovação, pesquisa e desenvolvimento

Figura 13. Atividades feitas em regime de outsourcing



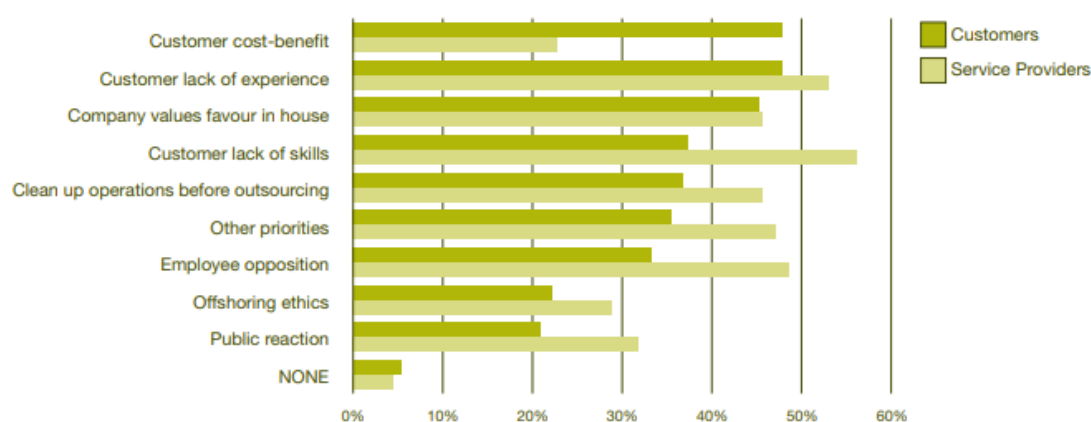
Fonte: Pricewaterhousecoopers Global Outsourcing Survey 2007

27% a 55% dos entrevistados refere que pretende reforçar a sua atividade externa atual nos próximos 5 anos:

- Grandes mercados: atividade externa para aquisição de serviços (53% com planos de expansão), call centers de clientes (45%) e departamento financeiro (44%)
- Mercados em ascensão: crescimento nos centros de call centers (56%), principais produtos e serviços (54%) e logística/distribuição (53%)
- Serviços financeiros: produtos principais e serviços (56%), centros de call centers (46%), vendas e marketing (40%)
- Telecomunicações/Media/serviços informáticos / investigação e desenvolvimento (64%); call centers de serviços financeiros (73%); Finanças e contabilidade (50%)

Neste estudo, também foi perguntado aos clientes quais as barreiras que dificultam o Outsourcing. Na média cada pessoa indicou 3 a 4 inconvenientes. A principal barreira indicada foi a dificuldade em provar o custo benefício e a falta de experiência do Outsourcing (48%), que os valores da empresa favorecem o uso interno dos empregados (45%), falta de capacidade para gerir o outsourcing (37%) e necessidade de reajustar as operações antes de recorrer a recursos externos (37%)

Figura 14. Customers and providers differ on the obstacles



Fonte: Pricewaterhousecoopers Global Outsourcing Survey 2007

O grau de importância das barreiras apontadas entre clientes e fornecedores é diferente, pelo que o ideal será um alinhamento entre os mesmos.

O método tradicional de contrato a longo termo de prestação de serviços por um único fornecedor exclusivo funciona melhor em apenas serviços mais estáveis (como por exemplo serviços de tecnologias de informação).

Agora, vários clientes e fornecedores funcionam melhor em regimes de parcerias em modelos de gestão abertos tais como multisourcing e joint ventures, obrigando à existência de uma coesão entre clientes e fornecedores, gerando assim mais valor a mais baixo custo. Questionados acerca desta visão, apenas 14% responderam afirmativamente em relação à utilização do método tradicional. 50% planeiam utilizar o multisourcing, (ou a utilização de Joint ventures) e 35% uma estratégia mais aberta, pública e colaborativa do modelo de negócios, apontado como principais vantagens uma maior redução de custos e melhor

resultados de qualidade, inovação e desempenho (cerca de 70 %). Dos entrevistados, foram apontadas as seguintes vantagens num modelo de negócio mais colaborativo entre prestadores de serviços e clientes:

- Maior transparência de negócio (61%)
- Mais eficiência na gestão (40%)
- Fornecedores concorrentes que passam a trabalhar juntos, satisfazendo diferentes necessidades (35%)
- Riscos partilhados (31%)
- Mais inovação (27%)

Da totalidade da amostra realizada, as chefias consideram o novo modelo de negócio de outsourcing inovador:

- 51% das chefias entrevistadas responderam que planeiam aumentar as suas joint ventures (versus 44% da restante amostra)
- 46% prevê que o seu modelo de negócio colaborativo tem tendência para crescer (versus 44%)

As chefias consideram que vão adquirir mais vantagem em trabalhar com vários fornecedores do que apenas só com um único fornecedor, enumerando principais áreas mais estratégicas onde querem crescer: Produtos e serviços core, investigação e desenvolvimento, atendimento ao cliente, informática e recursos humanos.

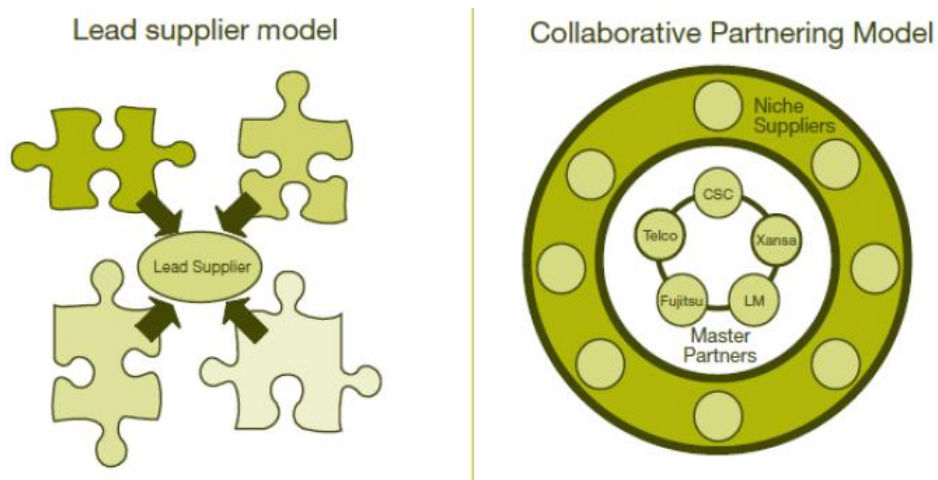
Figura 15. Vantagens indicadas pelas chefias vs totalidade da amostra em relação à implementação do outsourcing em parceria colaborativa

	Total sample		High collaborators	
	Important	Difficult	Important	Difficult
Strategy development	62	47	77	34
Business case development	49	31	57	28
Structuring the deal	62	45	69	36
Managing the transition	66	37	71	34
Ongoing managing and monitoring	74	38	82	35
Mid-contract change management	40	28	39	25
Introducing innovative changes mid-contract	34	34	48	28
Renegotiation	47	39	51	38
Average score	54	37	62	32

Fonte: Pricewaterhousecoopers Global Outsourcing Survey 2007

A figura abaixo ilustra os diferentes modelos apontados: o modelo do único fornecedor onde há apenas um contratante geral que pode gerir outros fornecedores (extensão do modelo tradicional) e o modelo de parceria colaborativa onde existem vários clientes que trabalham e gerem diferentes fornecedores (mais rentável em negócios onde os resultados sejam mais difíceis de especificar).

Figura 16. Inovação de modelos de negócio



Fonte: Pricewaterhousecoopers Global Outsourcing Survey 2007

Em conclusão deste estudo, o Outsourcing é assim visto como estratégia que está a aumentar nas empresas e que além da redução de custos, as empresas procuram também mais rendibilidade, chegar a pessoas melhor qualificadas, mais flexibilidade, reinventar os seus modelos de negócio e mais inovação, admitindo que a terciarização bem sucedida já não funciona apenas com um comprador e fornecedor, admitindo a necessidade da existência de trabalhar em parceria. (No estudo a própria PWC refere que não estão apenas interessados em reduzir os custos dos seus clientes, mas sim alcançar uma terciarização sustentável e produtiva de modo que seja possível atingir os objetivos específicos do cliente).

Por razões já identificadas no estudo da Price tais como a dificuldade em provar o custo benefício ter sido uma das principais barreiras apontadas (48%) e dado a metodologia que utilizámos e as limitações que foram introduzidas nos objetivos iniciais do trabalho, nomeadamente por questões de tempo e de execução, vamos no nosso trabalho nos concentrar na vertente de custos, flexibilidade, dado não conseguirmos avaliar no trabalho

alguns elementos qualitativos tais como relacionamento com cliente, eficiência de gestão, transparência de negócio, desenvolvimentos de novos produtos/serviços e expansão geográfica.

## **8.2 O impacto do Outsourcing a nível global e o seu efeito no Emprego, Produtividade e PIB (estudo de Yunus Kus, da universidade de Essex, Reino Unido)**

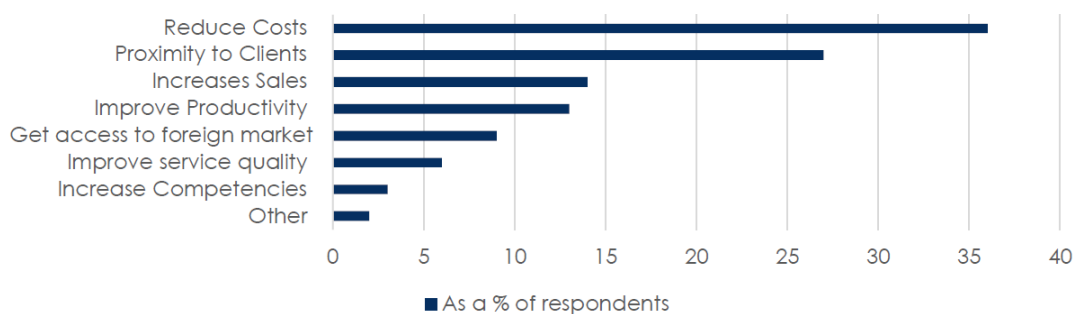
Este estudo foi realizado para verificar o efeito do outsourcing a nível global e o seu impacto no emprego, produtividade e Produto Interno Bruto e foi analisado em 34 países entre os anos de 2009 e 2016 (incluindo o investimento de empresas multinacionais no outsourcing), assim como verificar o seu efeito na produção em diferentes tipos de indústrias. Este estudo vem investigar os efeitos económicos a longo prazo do outsourcing e o seu impacto na produtividade. Segundo este estudo, o outsourcing é um recurso fundamental na economia mundial, uma vez que cria oportunidades dentro de cada país e entre países, criando acessos a novos mercados. A globalização leva as empresas multinacionais a externalizarem os seus produtos e serviços para reduzirem custos e ganharem vantagem competitiva, satisfazendo os seus fornecedores e clientes. Neste estudo é explicado que as empresas ganham vantagem competitiva ao aumentarem a sua flexibilidade, encontrando formas mais baratas de produzir com custos laborais mais baixos. Assim, as empresas com atividades em outsourcing devem encontrar uma forma de extrair as vantagens do outsourcing, mantendo a performance organizacional.

Figura 17. Estratégias das empresas internacionais de Outsourcing (Kus, Yunus Emre 2019)



Fonte: A.T. Kearney (2003) in Kus, Yunus Emre 2019

Figura 18. Motivação para o Outsourcing



Fonte: A.T. Kearney (2003) in Kus, Yunus Emre 2019

A imagem acima mostra que as principais razões que motivam o Outsourcing, com base num questionário feito pelo A.T. Kearney (2003). É bem evidente que a redução de custos é a principal razão apontada nomeadamente a redução dos custos de produção e dos custos operacionais gerais.

O estudo refere que multinacionais como a Siemens expandiram o seu outsourcing para a Europa Oriental e a Ásia construindo fábricas, reduzindo assim o seu custo de produção. Contudo, a pesquisa indica que o desemprego é um indicador da utilização desta estratégia em excesso. É referido que os benefícios económicos não são iguais para todos os países, devido à existência de barreiras tais como a educação e língua vigente.

Mary Amiti and Sang-Jin (2005) diz que a externalização pode aumentar a produtividade devido a mudanças estruturais. Se uma empresa realoca uma parte menos eficiente do seu processo produtivo para outro país onde pode produzir mais barato, pode ganhar vantagem competitiva. Como as empresas se tornam mais competitivas, a procura dos seus bens pode aumentar. Os resultados mostram assim que o serviço de offshoring pode ter um efeito positivo na produtividade do setor fabril. É importante entender que o artigo deste autor vai contra a ideia de que o offshoring tem efeitos negativos no emprego. Antes pelo contrário, defende o aumento do emprego.

Neste artigo é analisado como o impacto no PIB per capita pode ser afetado nos EUA. Esta análise inclui também a China em dois cenários distintos. Cenário 1: Ambos os países ganham com o benefício de atividades de outsourcing. Cenário 2: China obtém mais benefícios.

As hipóteses do estudo vêm analisar se o outsourcing contribui para o aumento da produtividade ou não e se o emprego tem crescido ou decrescido e se estes fatores têm contribuído para o PIB ao longo dos anos.

Hipótese 1: O aumento do PIB é o resultado do aumento do Outsourcing

Hipótese 2: O aumento do emprego global no setor dos serviços aumenta com o aumento do Outsourcing

Hipótese 3: À medida que os custos baixam, a produtividade aumenta

Hipótese 4: O trabalho individual melhora em regime de Outsourcing

A amostra foi realizada entre os períodos 2009 e 2016 em 34 países (272 observações) incluindo os Estados Unidos, o Reino Unido e o Japão.

A produtividade laboral é determinante no crescimento da economia, acompanhada do PIB per capita. O crescimento na produtividade laboral indica o elevado nível de output por horas trabalhadas. A produtividade mede a eficiência do output de horas trabalhadas combinada com outros fatores de produção e utilizadas no processo produtivo.

A relação linear foi feita entre os países da OCDE (2006) e as seguintes variáveis: compras de bens por indústria, importação de bens e consumo de bens, Outsourcing e PIB, Outsourcing e emprego, Outsourcing e produtividade.

Uma das limitações apontadas deste estudo é o número reduzido de países estudados. Outra limitação apontada é a utilização do modelo de análise de regressão entre países sem atender

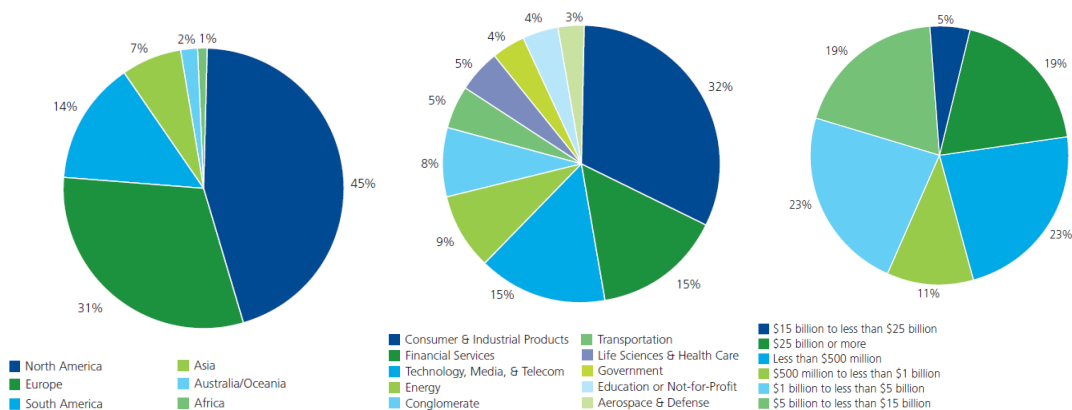
à correlação de variáveis entre si tais como a localização, PIB e população. Assim como o setor estudado (setor da indústria), sendo uma amostra mais limitativa.

Na conclusão do estudo é dito que o Outsourcing tem aumentado ao longo dos anos, e que pode ser comprovado pelos anos estudados (2009-2016). Os dois fatores que têm acompanhado tal evolução é a globalização e a tecnologia. É que as indústrias são propensas a atrair atividades de outsourcing, mostrando assim que novas ferramentas de trabalho têm sido encontradas para novos mercados serem desenvolvidos. O estudo concluiu também que a produtividade tem ganho mais importância, uma vez que o desenvolvimento das empresas exige novas qualificações e novos métodos para reduzir custos (um deles é o custo de transporte). Apesar de não existir correlação positiva entre o Outsourcing e o emprego na indústria, o estudo mostra uma correlação positiva clara entre o Outsourcing, o emprego nos serviços, o PIB e a produtividade.

### 8.3 Global Outsourcing Surveys (Deloitte)

No relatório “**Outsourcing, today and tomorrow: insights from Deloitte’s 2012 global outsourcing and insourcing survey**” foram entrevistados 111 profissionais de serviço utilizando um questionário online distribuído em Janeiro de 2012. Os entrevistados eram colaboradores de empresas que atualmente subcontratam negócios e/ou serviços ou pretendem subcontratar esses serviços no futuro. Abaixo detalhe das características dos entrevistados:

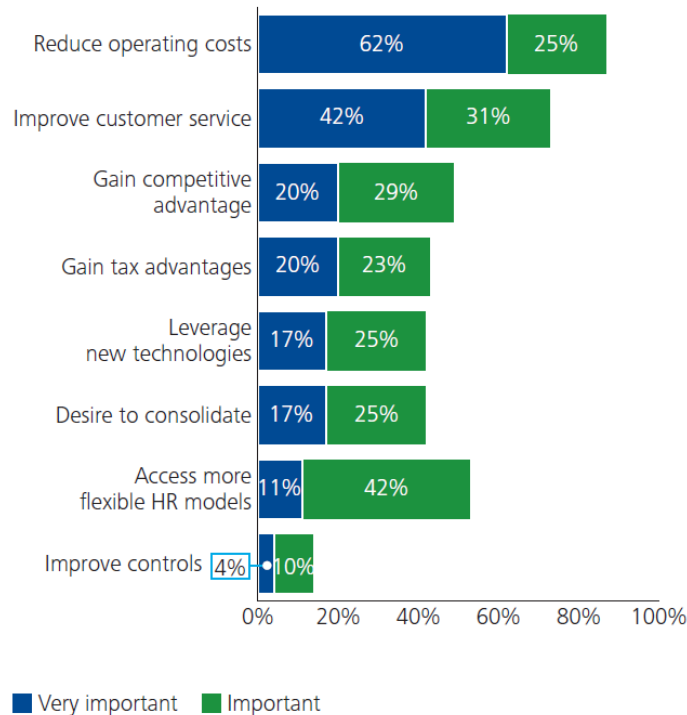
Figura 19. Respondent headquarters location/ Respondent industry breakdown / Respondent annual revenue



Fonte: Deloitte, 2012

Os resultados indicaram que a redução de custos é o motivo mais comum para se recorrer à subcontratação, pois 87% dos entrevistados citaram como o motivo mais importante, como ilustra a figura abaixo.

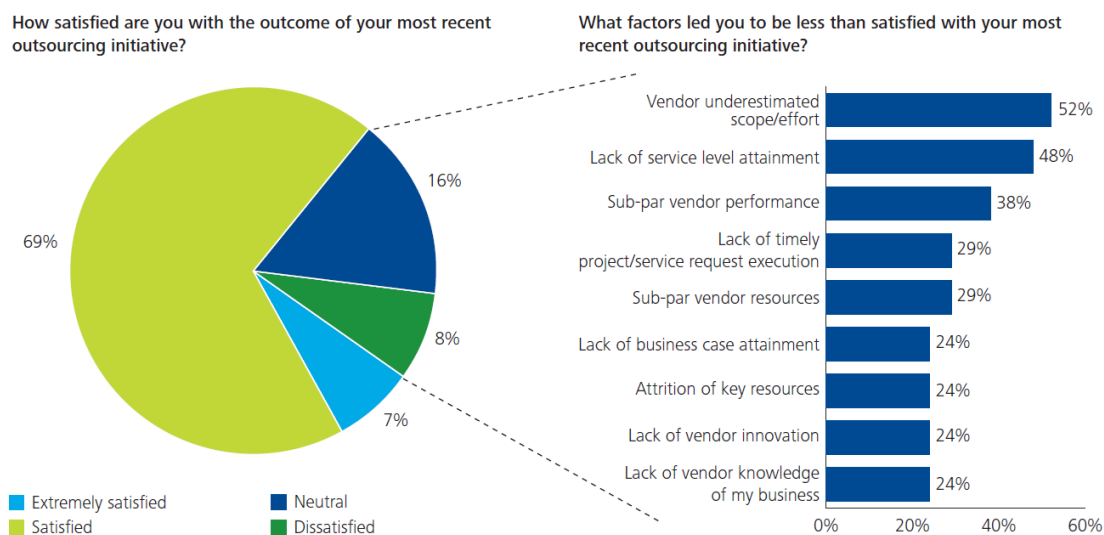
Figura 20. How important were each of these objectives in your most recent outsourcing effort?



Fonte: Deloitte, 2012

Essa redução de custos raramente é suficiente para a satisfação do cliente, pois apesar de 76% dos entrevistados terem ficado satisfeitos ou muito satisfeitos com os resultados de subcontratação, apenas 42% desses reduziram os custos em 10% ou mais. Além disso, dos entrevistados que estavam insatisfeitos com a subcontratação, apenas 24% atribuiu um dos motivos ao “Lack of business case attainment” (incumprimento do plano de negócios). Um dos entrevistados reportou satisfação, mesmo quando o Outsourcing resultou num aumento de custos (até porque no seu plano inicial previa a probabilidade de custos mais elevados desde o início). Tanto que as principais razões apontadas para a insatisfação da subcontratação foram a falta de desempenho dos fornecedores e a falta de qualidade de serviço.

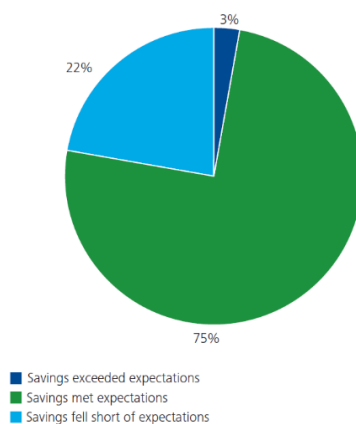
Figura 21. Outsourcing satisfaction and reasons for dissatisfaction



Fonte: Deloitte, 2012

Quase um quarto dos entrevistados (22%) revelou que a redução de custos ficou aquém do inicialmente projetado no plano de negócios, tornando a redução de custos pouco importante na avaliação de satisfação do Outsourcing.

Figura 22. Actual versus anticipated costs savings of most recent outsourcing effort



Fonte: Deloitte, 2012

Assim como a qualidade e desempenho do serviço de fornecedor tinha sido enumerada acima como uma das principais razões para a insatisfação demonstrada relativamente ao Outsourcing (Figura 18.) no inquérito, esta razão também foi enumerada como principal no término de contrato da subcontratação (dos entrevistados, 71% apontaram para falta de

qualidade geral do serviço).

Figura 23. Which factors were most important in your decision to terminate the contract(s) early?



Fonte: Deloitte, 2012

Estes resultados reforçam que a qualidade do serviço influencia a satisfação dos clientes com a subcontratação muito mais que o custo. A alta qualidade do serviço prestado pode ser uma característica mais diferenciadora e competitiva do que o baixo custo – não apenas para fornecedores, mas também para seus clientes. Os fornecedores que competem apenas no custo podem perder os contratos para outros que fornecem mais qualidade de serviço a preços maiores. E os clientes que vêm a subcontratação apenas essencialmente como uma redução de custos, correm o risco de perder vantagem competitiva para os concorrentes cujos contratos de subcontratação podem gerar um maior retorno de investimento líquido.

O melhor é que cada vez mais fornecedores e clientes desenvolvem parcerias para promover um serviço de alta qualidade em conjunto. Muito dessas parcerias surgem durante a transição do processo de subcontratação: garantindo o alinhamento da organização, definindo expectativas realistas, formulando métricas de desempenho, preparando a organização contratada para a nova função de entrega ao serviço, desenvolvendo funções e responsabilidades. No estudo também é referido que o foco na decisão de custos pode funcionar contra o interesse de longo prazo de fornecedores e clientes em desenvolverem uma relação satisfatória, pois quando os incentivos de vendas de um fornecedor giram apenas em torno do número de negócios fechados e se espera que o Outsourcing seja feito apenas ao menor preço possível sem considerar outras variáveis, os contratos nestas

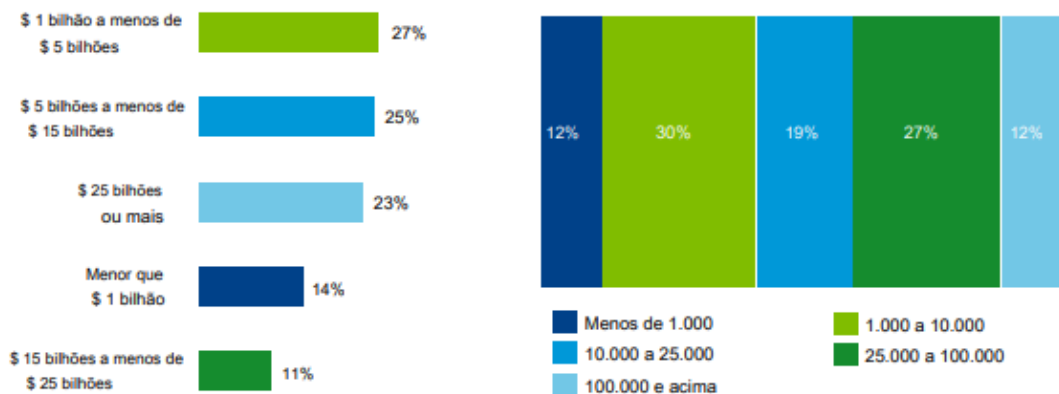
circunstâncias revelam-se muitas vezes irrealistas.

A qualidade é fundamental para o Outsourcing a longo prazo, e poucos clientes estão totalmente satisfeitos para que este permaneça estática durante os três a cinco anos de contrato normal.

No final do estudo é referido que ao longo dos anos de consultoria ao nível do Outsourcing, o que mais se ouve é que “não é que o outsourcing apresenta desafios inesperados, mas sim que a magnitude dos desafios esperados foi muito subestimada”. Em conclusão, é dito que o outsourcing pode oferecer um potencial de grande valor, dependendo da estratégia adotada para ambos os lados da relação, fazendo com que a subcontratação funcione corretamente.

No relatório “**2016 Global Outsourcing Survey: Outsourcing accelerates forward**” foram feitos questionários a líderes de várias empresas diversificadas na América, Europa e Ásia. Estes executivos desempenham várias funções incluindo IT, Finanças e recursos humanos em mais de 25 setores diferentes.

Figura 24. Receitas anuais e total de empregados das empresas do questionário



Fonte: Deloitte (2016)

Três tendências foram identificadas neste questionário:

- As empresas estão a considerar a implementação do Outsourcing, à medida que começam a ver este como mais do que uma simples estratégia de redução de custos: o Outsourcing começa a ser visto com uma estratégia de inovação;
- As organizações estão a redefinir formas de relação de outsourcing, prevendo e gerindo eventuais riscos: os resultados de pesquisa indicam que a maioria dos

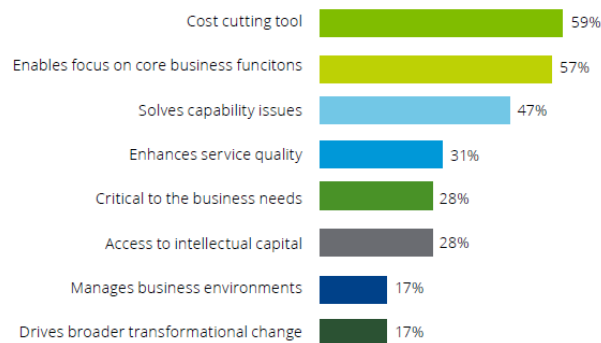
entrevistados ainda tem dificuldades para definir, controlar e motivar a inovação dos seus fornecedores (indicando como principais riscos os legislativos e de segurança de tecnologias de informação)

- As organizações estão a alterar a forma como gerem as relações com os fornecedores de Outsourcing para maximizar o valor dessas relações: os resultados de pesquisa indicam, que ainda há um forte business case, plano de negócios para investir ainda mais neste parâmetro

As respostas à pesquisa indicam o crescimento do Outsourcing em funções de alto valor tais como Finanças, IT e recursos humanos desde 2014 até 2016. Cada vez mais, os questionados vêem o outsourcing como mais do que uma redução de custo e, portanto, esperam mais dos seus fornecedores de serviços esperando mais inovação do serviço como resultado de uma melhoria significativa tecnológica, oferecendo uma maior vantagem competitiva.

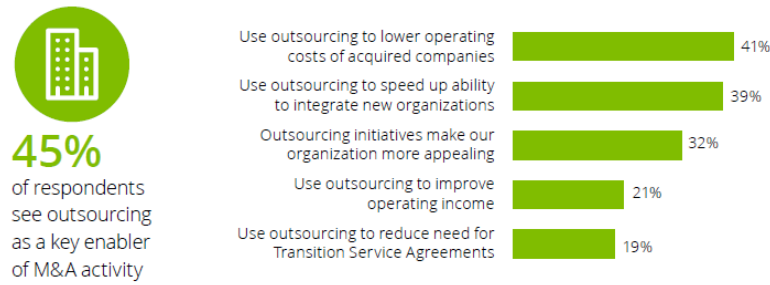
**Apesar do custo continuar a desempenhar um papel importante no Outsourcing, as motivações vão para além do custo:** impulsionador de fusões e aquisições (M&A), capacidade, qualidade do serviço, automação de processos, Cloud, e inovação estão a tornar-se cada vez mais importantes, como ilustra a figura abaixo.

Figura 25. Motivações para subcontratar



Fonte: Deloitte (2016)

Figura 26. O Outsourcing foi visto como um impulsionador chave para a atividade de Fusões e Aquisições (M&A)

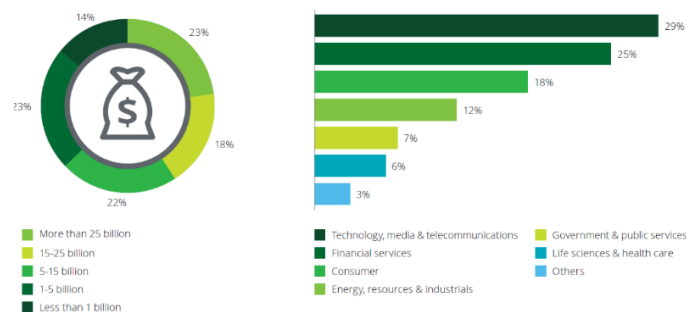


Fonte: Deloitte (2016)

Apenas 35% das organizações questionadas medem o valor do Outsourcing por meio da inovação. No entanto, a grande maioria vê a Cloud e a automação de processos robóticos como inovações importantes. A inovação é vista pelos inquiridos como um impulsionador principal da qualidade. “Valor, em vez de custo, é a nova palavra de ordem” no estudo da Deloitte de 2016, e provavelmente será medida pela forma como os fornecedores ajudam a fortalecer o crescimento dos negócios por meio da inovação. O estudo defende que definir inovação e assegurá-la por meios de contratação sólidos separará os líderes de mercado dos seus seguidores. O mercado será impulsionado por clientes capazes de integrar novas tecnologias de vários fornecedores num ambiente de rápida mudança para promover o crescimento do negócio.

No relatório “**The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018. Traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing**” foram inquiridos 521 executivos de organizações com presença na América, Europa e Ásia. Esses executivos representam mais de 25 setores diferentes.

Figura 27. Receitas anuais e setores das organizações dos inquiridos



Fonte: Deloitte, 2018

Segundo o relatório da Deloitte (2018), as organizações no passado utilizavam o Outsourcing

para melhorar as operações de back office por meio da redução de custos e melhoria de desempenho. Hoje, as soluções de Outsourcing estão a gerar vantagem competitiva ao acelerar as mudanças dentro das organizações através da tecnologia e automação gerando “crescimento de receita e um back office mais ágil e mais eficaz”. As organizações hoje reconhecem que “comprar” recursos no mercado geralmente é mais rápido do que desenvolver recursos internamente.

Tecnologias que surgem neste Outsourcing mais tecnológico:

- Cloud Computing – Partilha de dados através de redes, servidores, armazenamento, aplicativos que geram uma maior rapidez de acesso à informação – embora a maioria dos inquiridos espere alguma redução de custos operacionais anuais com a implementação desta ferramenta, um terço está disposto a aceitar um aumento de custos, se isso lhe trazer recursos mais inovadores e melhor desempenho.
- Robotic process automation (RPA) – Executa tarefas repetitivas para melhorar a eficiência, qualidade e precisão dos resultados do processo – as áreas de IT e Finanças são os setores que mais utilizam esta ferramenta (87% e 83%). Embora a redução de custos fosse importante (44%) para adotarem o RPA, mais de 50% dos inquiridos indicou como principais motivos a melhoria de desempenho e a redução de erros.
- Cognitive automation – Adiciona recursos ao RPA, incluindo aprendizagem e “leitura” de texto não estruturado

A redução de custos é sempre esperada no Outsourcing, embora muitas organizações esperem investir algum budget em funções específicas, para promover o negócio de uma forma mais ampla, principalmente quando sabem que isso pode trazer benefícios negócios em outras áreas da empresa. A maioria dos inquiridos admitiu que deveria mudar a sua estratégia de Outsourcing e procurar novas soluções como procurar os parceiros certos e construir um regime de incentivos que os motive a inovar continuamente.

Os resultados de pesquisa demonstraram três tendências chave no final deste Survey:

- **O outsourcing está a permitir criar vantagem competitiva** – Embora a otimização de custos ainda seja um critério muito importante na subcontratação, esta já não está mais no topo da lista de prioridades pois uma vez que o Outsourcing seja executado

de forma eficiente (mesmo que isso traga mais custos à partida), é certo que irá transformar a forma como as organizações trabalham, tornando os recursos mais eficientes e eficazes.

- **As organizações estão a implementar cada vez mais soluções tecnológicas** tais como a Cloud e a RPA (Robotic process automation).
- Os resultados confirmaram um **aumento significativo nas organizações que usam o Outsourcing para reforçar a tendência de aderir às fusões e aquisições (M&A)** – de 45% em 2016 para 67% em 2018. Os três principais benefícios identificados pelos inquiridos são a redução da necessidade de acordos de serviço de transição (34%), maior rapidez de integração na nova organização (33%) e redução de custos operacionais da empresa adquirida (31%).

Estas novas ferramentas trazem novos riscos e novas preocupações de segurança da informação, levando as empresas a investirem neste âmbito para combater qualquer tipo de risco associado.

Enquanto que no passado, o Outsourcing consistia apenas numa redução de custos e melhoria do back office, quatro das cinco principais respostas do Survey indicam que as empresas estão a alterar o modo de implementar o Outsourcing tradicional para adotar uma abordagem mais estruturada incluindo fornecedores mais inovadores, contratos mais ágeis e gestão mais especializada, melhorando o desempenho através da tecnologia de modo a trazer mais vantagem competitiva. A estratégia, segundo o estudo, passa agora por colaborar com novos parceiros para integrar serviços que uma organização não pode construir por conta própria para assim poder inovar, transformar, impulsionar o crescimento e combater a concorrência (mesmo que possa custar mais no curto prazo, acreditam que estarão melhor posicionadas para obter vantagem competitiva no longo prazo).

## **9. Análise da rendibilidade do Outsourcing**

### **9.1 A análise do Outsourcing enquanto estratégia empresarial**

Como agente económico a empresa terá como objetivo último a otimização do lucro a longo prazo, entendido este como a criação estável de um excedente que lhe permita assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento, ou seja, potencial da geração de riqueza. A análise financeira recorre inevitavelmente às informações financeiras produzidas pelas empresas e a mesma tem como objetivo – com base nos documentos produzidos permitir uma compreensão mais rápida das informações disponíveis, sempre com vista à sua utilidade percebida pelos utilizadores. (Pinho, 2012)

A análise de uma empresa tem de ser vista na sua generalidade, tendo em conta a sua história, setor, produtos, serviços, clientes e fornecedores. Um dado indicador que num setor de atividade pode indicar uma situação positiva, num outro setor de atividade pode ser negativa.

Segundo Breia, 2014, de entre alguns dados setoriais que é importante conhecer, destaca-se a estrutura de gastos – peso dos gastos de pessoal em relação ao volume de negócios; valor médio de remuneração por colaborador poderá ajudar em alguns setores a perceber o problema de algumas empresas. No caso dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo, a estrutura de gastos de pessoal era bastante rígida (podendo a subcontratação ajudar a resolver alguns destes problemas, como se podia verificar analisando os elementos financeiros da empresa líder do setor Lisnave).

Segundo Pinho (2012), poder-se-ão enumerar duas metodologias fundamentais no âmbito da análise financeira: verificação de alguns agregados das demonstrações financeiras e cálculo e análise de indicadores económicos e financeiros. Permitindo desde logo distinguir a análise de demonstrações financeiras de um único exercício e a análise de períodos consecutivos, sabendo que a análise de períodos sucessivos permite traçar tendências na evolução de determinados agregados financeiros ou económicos, permitindo obter uma perspetiva evolutiva e não meramente estática de um só período.

Um aumento do peso relativos dos Fornecimentos e Serviços Externos, a par de uma redução do peso relativo dos Gastos com Pessoal, não existindo variações muito relevantes nas restantes componentes de gastos e rendimentos, pode indiciar o recurso por parte da empresa a mais serviços em regime de outsourcing em detrimento de gastos com estrutura interna. (Pinho, 2012).

Segundo Breia (2014), a preparação para análise da demonstração de resultados por natureza preconizada pelo SNC deverá atender às seguintes necessidades básicas do analista: separação dos gastos em variáveis (relação direta com as vendas e prestação de serviços) e de estrutura; identificação clara dos gastos afetos à atividade operacional e dos gastos extraexploração. Alguns dos gastos variáveis podem ser repartidos por várias contas: subcontratos, comissões a intermediários ou incentivos a colaboradores da empresa.

O downsizing enquanto redução de estrutura desenvolveu-se de forma muito rápida na sequência de crises e situações recessivas (frequentemente após vagas de fusões e crescimento explosivo e nem sempre suportado).

## **9.2. Downsizing**

O downsizing pode resultar do princípio do outsourcing, levando à redução de estrutura, instalações, departamentos, atividade. Sobretudo em ambientes recessivos, é fundamental o recorte de zonas de menor rendibilidade, redimensionamento de estrutura e de instalações; concentração no core business é muitas vezes um aspeto fundamental de muitas reestruturações económicas; redução do ponto morto pode muitas vezes ser estabelecida como objetivo. (Breia, 2014).

O Downsizing da empresa pode corresponder à redução do tamanho da empresa que pode ser consequência da externalização de algumas atividades. Um exemplo deste tipo de situação é o exemplo da TAP que tinha 10% da frota em regime de ACMI (Outsourcing), ou seja, aviões alugados a uma empresa, sendo a tripulação da responsabilidade do dono do avião (voos de pequena distância eram operados por uma empresa externa), neste caso o Downsizing acabou por ser uma consequência, pois a frota foi reduzida devido a uma estratégia de Outsourcing.

O outsourcing corresponde muitas vezes à deslocalização em termos geográficos. Quando uma empresa altera a localização de uma fábrica para outro país, este tipo de estratégia do grupo também faz parte de uma estratégia de Outsourcing. No nosso trabalho não foi possível identificar este tipo de situações. Assim como também pode não ter nenhuma ligação ao Outsourcing, quando a estratégia passa apenas pela redução de estrutura operacional.

Segundo Breia (2014) a gestão de gastos de estrutura assume um papel fundamental na sustentabilidade das empresas (capacidade de gerar resultados positivos futuros que permitam gerar excedentes de exploração que permitam resolver os compromissos futuros e remunerar os capitais investidos). Numa empresa onde os gastos de pessoal representam cerca de 80% ou 90% das vendas (prestação de serviços) torna-se facilmente perceptível que não é possível operar uma reestruturação sem reorganizar esta área.

Alguns estudos indicam que as empresas que realizam downsizing alcançam maior produtividade e melhor desempenho económico-financeiro do que as que não o efetuam embora outros estudos sugerem o contrário. O aumento da eficiência organizacional, a redução de custos e a eliminação de tarefas rotineiras são vistas como principais benefícios, enquanto que a quebra de relações de confiança entre os colaboradores que ficam na empresa, o declínio da cooperação interno, o empobrecimento de conhecimento dentro da organização, a quebra da eficácia dos gestores, o empobrecimento da imagem da organização junto dos seus stakeholders são vistas como potenciais consequências negativas. (Cunha, 2012)

De acordo com um estudo realizado pela Society for Human Resource Management (in Cunha,2012), mais de 50% das 1468 empresas submetidas a processos de reestruturação mantiveram ou deterioraram os seus níveis de produtividade. Um estudo publicado em 1991 no Wall Street Journal mostrou que a grande maioria das empresas não conseguiu alcançar os resultados esperados com processos de downsizing (resultados apresentados no quadro abaixo).

Figura 28. Resultados desejados Versus Alcançados – empresas submetidas a processos de reestruturação (2012)

<u>Resultado desejado</u>	<u>% empresas que alcançou esse resultado</u>
Redução de Custos	46
Incremento de Benefícios	32
Melhoria do fluxo de caixa	24
Aumentos de produtividade	22
Incrementos de rentabilidade financeira	21
Melhorias da vantagem competitiva	19
Redução na Burocracia	17
Melhoria da tomada de decisões	14
Incremento na satisfação dos clientes	14
Incremento das Vendas	13
Aumento da quota de mercado	12
Melhoria na qualidade do produto	9
Progressos tecnológicos	9
Incrementos na Inovação	7
Prevenção de um takeover	6

Fonte: Bennet, 1991, in Cunha, 2012

A imagem acima mostra assim que a redução de custos na sua maioria é o resultado procurado principal nas estratégias de subcontratação, que aliado a esta estratégia, o resultado deste inquérito acabou por mostrar que o aumento de produtividade e o incremento de rentabilidade financeira acabam por estar aliados a estas formas de reestruturação empresarial.

Mishra e Mishra, 1994 (in Cunha, 2012) analisaram o impacto de três estratégias na melhoria global da organização – mais especificamente na redução de custos e na melhoria da qualidade. Verificaram que a primeira estratégia se associava negativamente com as duas variáveis de desempenho, e as outras duas se associavam positivamente:

**Redução de força de trabalho (Downsizing tipo «granada»):** Baseia-se na redução do pessoal (custos) com manutenção da quantidade global do trabalho. O foco está nas pessoas e tem um tempo de implementação de curto prazo o que vem suprimir a adaptabilidade a longo prazo. A transferência / outplacement, incentivos de aposentação e despedimentos constituem exemplos desta estratégia.

**Redesenho organizacional:** É baseada na mudança organizacional, tendo em conta a diminuição do trabalho. O foco está assim no trabalho e tem um tempo de implementação de médio prazo, o que evita o retorno rápido. Exemplos desta estratégia são a fusão de

unidades organizacionais, eliminação de funções/cargos/níveis hierárquicos/produtos e redesenho de tarefas.

**Estratégia sistêmica (downsizing como «modo de vida»):** Tem como princípio a mudança da cultura da organização e das atitudes e valores dos colaboradores; tem um tempo de implementação de longo prazo, o que inibe a economia de custos a curto prazo. A redefinição de funções, redução de custos da cadeia de valor a longo prazo (tempos de espera, quantidades de fornecedores), promoção da melhoria contínua e da inovação, simplificação e a criação de novas prioridades estratégicas formam exemplos deste tipo de estratégia.

O objetivo do downsizing é reforçar a competitividade, e não apenas reduzir a sua dimensão. O tamanho da organização e dos seus níveis hierárquicos são conduzidos pela escolha da capacidade e não o inverso. As mudanças são geradas pela análise das falhas de competência e pela exigência de uma concentração estratégica. Recomenda-se assim que a orientação do downsizing seja sistêmica e não apenas focada na mera redução de pessoal tendo em vista reduzir custos. A redução de custos com desperdícios, o congelamento de contratações, o congelamento de salários, as restrições no recurso a horas extraordinárias, a transferência de funções, a reconversão de trabalho em tempo integral em tempo parcial, a partilha de postos de trabalho, o aumento do nº de férias «forçadas», a cedência de empregados com outras empresas, os incentivos à saída constituem exemplos de medidas potencialmente alternativas aos processos de redução de pessoal – ou que podem ser usadas como complemento sistémico. (Cunha, 2010)

## 10. Risco Operacional

Segundo Breia, 2014, o risco operacional é a possibilidade de ter resultados abaixo do previsto, e para o calcular podem ser utilizados quatro indicadores:

- Grau de alavanca operacional (GAO) que parte dos seguintes pressupostos: que os gastos de estrutura são fixos (ou apresentam variações pouco relevantes) e a % de gastos variáveis em relação às vendas se mantém quando varia o volume de negócios. Tendo em cada estes pressupostos, uma variação de 10% nas vendas provocará uma variação de 10% na margem bruta. Como se parte do pressuposto que os gastos de estrutura não se alteram, o montante dessa alteração na margem bruta irá refletir-se na totalidade, no resultado operacional. Este rácio avalia então o efeito no resultado operacional de uma variação operacional nas vendas. Quanto mais elevado o GAO, maior será o efeito no resultado operacional (devido a um elevado peso dos gastos de estrutura), logo maior risco operacional (sobretudo em contextos económicos que agravem a probabilidade de redução do volume de negócios).

$$\text{GAO} = \text{Margem bruta (€)} / \text{Resultado operacional (€)}$$

Exemplo:

GAO=4; Redução das vendas = 20%; Impacto no resultado operacional =  $4 \times 20\% = 80\%$ , forte redução do resultado operacional

É um indicador importante do grau de flexibilidade e o peso relativo a gastos de estrutura. Pessoal pertencente aos quadros da empresa ou subcontratado, instalações próprias ou arrendadas, são algumas questões que poderão, para valores similares de GAO, implicar riscos diferenciados.

- Margem de segurança (MS) – indica a diferença entre o volume de negócios (VN) efetivamente registado e o ponto morto operacional. A margem de segurança quando negativa, implicará um RO negativo, ou seja, as vendas efetivas são inferiores ao PMO. Margem de segurança positiva ( $RO > 0$ ) identifica a queda máxima percentual do volume de negócios que a empresa poderá registar. Uma queda superior a essa percentagem implicará  $RO < 0$ .
- Ponto morto operacional (PMO) – será o ponto dos resultados operacionais (volume de vendas que marca a fronteira entre resultados positivos e negativos)

correspondendo ao volume de negócios necessário para cobrir os gastos operacionais (que os variáveis, quer os de estrutura)

- Coeficiente de absorção dos gastos variáveis (%MB) – representa apenas a capacidade das vendas (após dedução dos gastos variáveis) para absorver os gastos de estrutura. Uma margem de 60% pode não ser suficiente para cobrir os gastos de estrutura.

O risco operacional abrange aspetos associados à estrutura/organização de recursos, produção, administrativos, níveis de subcontratação, estrutura e tipologia dos gastos.

Os gastos de estrutura, tratados como fixos, dificilmente o serão na maior parte das rubricas; variam muitas vezes em função de fatores externos como é o caso da eletricidade ou combustíveis; alterações mais relevantes do nível de atividade implicarão frequentes alterações de alguns gastos de estrutura (mesmo ao nível de gastos de pessoal).

Os gastos variáveis, diretamente relacionados com as vendas, variam frequentemente a sua relação (%) com estas; níveis de desperdícios e custos das matérias primas/mercadorias/material de embalagem poderão alterar a relação destes gastos com o volume de negócios.

A flexibilidade depende não apenas dos gastos de estrutura, mas da sua composição, para além de outros fatores como a envolvente legal, equipa de gestão e sistemas de controlo. Pessoal que pertence aos quadros da empresa ou subcontratados, instalações próprias ou arrendadas, são algumas questões que poderão, para valores similares do GAO, implicar custos diferenciados. Nalguns casos, os gastos de estrutura são mais “fixos” do que noutros. Esta limitação poderá não ser muito relevante para “pequenas” variações do volume de negócios. Caso existam grandes variações do VN o modelo deverá mesmo ser evitado ou então utilizado com prudência e sentido crítico: dificilmente uma empresa reduz 30% ou 40% das vendas e mantém o tipo de gastos (pessoal, instalações). (Breia, 2015)

As indústrias de capital intensivo, ou as que usam pessoal muito especializado e que durante uma recessão terão de manter o volume de custos fixos para o nível de atividade em que se estruturaram, são indústrias com um elevado risco operacional (elevado grau de alavanca operacional). Significa isto que uma variação nas vendas tem um impacto mais que proporcional nos resultados operacionais. Se as vendas caírem, a alavanca operacional é desfavorável, porque a descida arrasta um decréscimo nos resultados mais que proporcional. (Neves, 2007 cit in Sanches, 2015)

A demonstração dos resultados é o suporte básico para a análise do risco operacional e financeiro. Segundo Neves (2007 cit in Sanches, 2015):

“A incerteza relativamente ao resultado operacional, ou risco de negócio, pode ter várias origens, sendo as mais importantes as seguintes: Instabilidade da procura (quanto maior a estabilidade da procura, menor o risco de negócio); volatilidade do preço (quanto maior a variabilidade do preço, maior o risco); volatilidade dos custos dos fatores (quanto mais incerto for prever a evolução dos preços de aquisição dos fornecimentos e da mão de obra, tanto mais arriscado é o negócio; Repercussão dos custos nos preços de venda – Quanto mais difícil a repercussão da inflação no preço de venda, maior o risco do negócio; A estrutura de custos ou o risco operacional – quanto maior for o peso dos custos fixos, maior o risco de negócio, na medida em que a queda da procura tem um impacto mais que proporcional no resultado operacional”

As empresas com grande volume de gastos estruturais normalmente efetuam processos de reestruturação operacional, optando por operações de downsizing efetuando despedimentos coletivos e pagando as respetivas indemnizações ou, pela subcontratação (outsourcing) para serem efetuados serviços temporários.

## **11. Análise e discussão de resultados**

### **11.1 Comparação de rácios de atividade operacional - Central de Balanços – Banco de Portugal – Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal**

A análise a seguir apresentada é baseada na informação obtida através da IES (Informação Empresarial Simplificada) e tratada pela Central de Balanços do Banco de Portugal. A declaração da IES constitui o relatório das contas anuais da empresa em conformidade com o SNC – Sistema de Normalização Contabilística. Também foram analisados dados contabilísticos reportados através do Inquérito Trimestral às Empresas Não Financeiras (ITENEF). O ITENEF constitui um inquérito do INE (Instituto Nacional de Estatística) e do BDP (Banco de Portugal) junto de um conjunto de empresas, onde se procura obter informação sobre um número reduzido de variáveis económico-financeiras. As respostas obtidas no âmbito do ITENEF (cerca de três mil empresas), representam uma parte significativa da situação e da atividade do setor institucional das Sociedades Não Financeiras (SNF) em Portugal e podem ser utilizadas para prever a sua evolução global.

Em termos de dimensão, as empresas foram agrupadas em três classes: micro (volume de negócios anual não excede 2 milhões de euros), pequenas e médias (volume de negócios não excede 50 milhões de euros), e grandes empresas (as que não se enquadram nas situações anteriores).

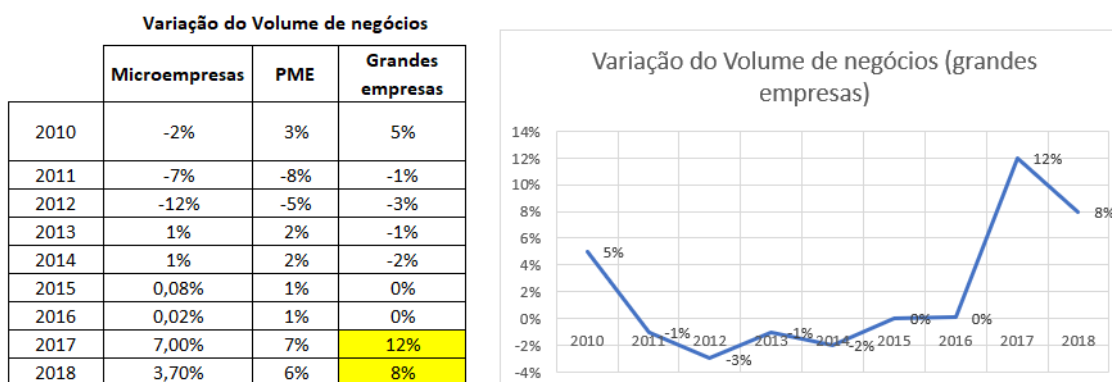
Segundo os dados da análise setorial das sociedades não financeiras de Portugal, Banco de Portugal, 2018, havia 440 mil empresas não financeiras em atividade com sede em Portugal. Por classes de dimensão, 89% das empresas eram microempresas, responsáveis por 15% do volume de negócios agregado. As grandes empresas (0,3% das empresas) foram responsáveis por 42% do volume dos negócios, parcela semelhante à gerada pelas pequenas e médias empresas (11% das empresas).

Figura 29. Variação do Volume de negócios e das principais rubricas dos custos operacionais (estudos do Banco de Portugal entre 2009 a 2018)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Variação do Volume de negócios	-9%	3%	-5%	-9%	0%	2%	2%	2%	9%	6%
	Variação do EBITDA	-8%	14%	-27%	-25%	12%	1%	25%	7%	15%	2%
	Variação dos Custos operacionais	-9%	3%	-5%	-9%	-1%	2%	2%	2%	9%	7%
Relevância das rubricas nos custos operacionais	Variação CMVMC	-14%	4%	-1%	-8%	1%	2%	1%	1%	11%	7%
	Variação dos FSE	-6%	1%	-9%	-12%	-3%	2%	2%	2%	8%	6%
	Variação dos Gastos com Pessoal	-1%	-1%	-6%	-9%	-2%	2%	5%	5%	7%	8%

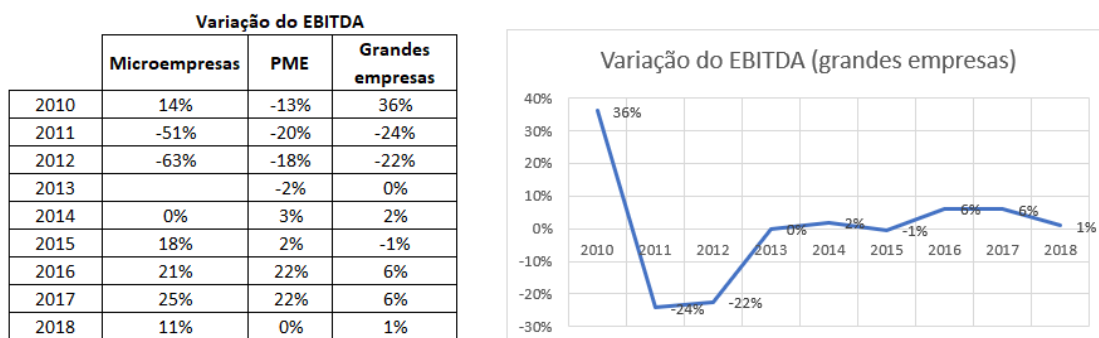
Fonte: Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal -Banco de Portugal -Estudos da Central de Balanços (2009 a 2018)

Figura 30. Variação do Volume de negócios (estudos do Banco de Portugal entre 2010 a 2018) por dimensão



Fonte: Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal -Banco de Portugal -Estudos da Central de Balanços (2010 a 2018)

Figura 31. Variação do EBITDA (estudos do Banco de Portugal entre 2010 a 2018) por dimensão



Fonte: Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal -Banco de Portugal -Estudos da Central de Balanços (2010 a 2018)

Figura 32. Variação do Volume de negócios (2010 a 2018) por setor

	Variação do Volume de negócios					
	Agricultura e Pescas	Indústria	Eletricidade e Água	Construção	Comércio	Outros serviços
2010	3%	7%	-2%	1%	6%	-2%
2011	1,90%	4,40%	1,60%	-18,90%	-5,40%	-10,40%
2012	8,40%	5,40%	1,20%	-26%	-11,30%	-10,30%
2013	5,00%	11,00%	-6,00%	-10%	-12,00%	-9,00%
2014	6,00%	13,00%	-4,00%	9%	-14,00%	8,00%
2015	5,00%	15,00%	-5,00%	10%	-15,00%	9,00%
2016	6,00%	17,00%	-3,00%	9%	-16,00%	9,00%
2017	9,40%	10,60%	5,00%	11%	8,00%	10,00%
2018	5,20%	6,30%	5,20%	7%	5,90%	7,80%

Fonte: Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal -Banco de Portugal -Estudos da Central de Balanços (2010 a 2018)

O ano de 2009 foi caracterizado por uma redução do PIB português (2,5%), que surgiu após vários anos de crescimento reduzido da atividade económica. As SNF em 2009 apresentavam em Portugal um dos níveis de endividamento mais elevado do conjunto da área do euro. No final de 2010, a dívida financeira deste setor ultrapassava os 150% do PIB (comparativamente aos 102% da zona Euro).

De acordo com os dados anuais da Central de Balanços o volume de negócios das SNF em 2009 reduziu-se na ordem dos 9%, após crescimentos sucessivos entre 2006 a 2008 ainda

que em desaceleração (8%, 5% e 4% respetivamente). A variação negativa do volume dos negócios foi proporcional à dimensão das empresas, com as grandes empresas a registarem um decréscimo maior (11%) e as microempresas (6%). Embora o resultado global das microempresas reúna a maioria das SNF (87%) engloba uma grande heterogeneidade de situações, sendo que um quarto das empresas registou descidas do volume de negócios superiores a 30%, enquanto outro quarto apresentou um crescimento superior a 13%. Por setores de atividade económica, a Construção destacou-se por apresentar uma das menores quedas do volume de negócios (4%) em 2009. O setor da indústria foi o que mais contribuiu para a evolução negativa do volume de negócios das SNF (17%).

No período de 2006 a 2009 a taxa de crescimento dos custos operacionais das SNF registou sucessivas desacelerações, tendo atingido um valor negativo em 2009 (-9% **ou seja, a mesma taxa exibida pelo volume de negócios**). Esta diminuição foi refletida em todas as componentes dos custos operacionais, embora com intensidades diferentes. O CMVMC e os FSE tiveram descidas de 14% e 6% respetivamente enquanto que os custos com pessoal registaram uma diminuição de 1%, reagindo de forma mais suave à desaceleração da atividade económica. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, setembro 2011)

Em 2009, todas as rubricas apresentaram um decréscimo bastante relevante à exceção dos custos com Pessoal que desce mais lentamente.

Em 2009 constatou-se que a redução dos custos operacionais ocorrida em 2009 não foi suficiente para impedir um decréscimo do EBITDA nas empresas.

Em 2010, a dívida financeira representava mais de dois terços do financiamento alheio. Face a 2009, verificou-se um crescimento generalizado de todas as componentes da dívida financeira. Em 2011, o sector publico português e em consequência o setor bancário perdeu o acesso a financiamento de mercado em condições regulares e o Estado português pediu assistência financeira junto do Fundo Monetário Internacional e da União Europeia (programa de assistência económica e financeira) em que o governo de Portugal se comprometeu a adotar novas medidas de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos e de carácter estrutural. 2011 terminou assim com a redução da atividade económica em 1,6%. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, setembro 2011)

O ano de 2009 foi caracterizado por uma recessão global da atividade económica mundial (Portugal registou uma redução do PIB de 2,5%). Em 2010, o PIB português cresceu 1,3%

embora este ano tenha ficado marcado pela crise da dívida pública. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, setembro 2011)

O volume de negócios das SNF aumentou 3% em 2010, depois de ter decrescido 9% em 2009.

Em 2010 os custos associados à atividade operacional das SNF aumentaram 3% face ao período homólogo. Esta evolução, que acompanha a registada no volume de negócios, decorreu essencialmente do crescimento do CMVMC (4%) e dos FSE (1%), na medida em que os custos com pessoal acentuaram a tendência de desaceleração que já vinha sendo registada desde 2008, tendo apresentado em 2010 uma taxa de variação de -1%. Os dados da Central de Balanços representam assim uma desaceleração dos custos da atividade operacional, em linha com a recessão da atividade económica das SNF. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, abril 2012)

De acordo com os dados anuais da Central de Balanços o volume de negócios das SNF diminuiu 5% em 2011, depois de ter crescido perto de 3% em 2010.

Em 2010, a maioria das empresas não melhorou a sua rentabilidade, mantendo-se inalterada face a 2009. A evolução registada em 2010 foi muito influenciada pelo acréscimo de proveitos derivados da alienação da posição da Portugal Telecom na brasileira Vivo, atendendo ao correspondente efeito ano base (esta operação teve consequências na evolução registada pelo total das SNF, em particular nas grandes empresas e no setor de Outros Serviços. De qualquer modo, a queda do EBITDA em 2011 também foi grande parte influenciada pela evolução da margem operacional que se retraiu em 20%. Em 2011, todas as classes de dimensão consideradas contribuíram para a evolução negativa do EBITDA. Nas microempresas o decréscimo chegou a 48% (crescimento de 14% em 2010), nas PME o EBITDA reduziu-se em 22% (decrécimo de 13% em 2010) e nas grandes empresas a maior inversão da taxa de crescimento do EBITDA, tendo diminuído 28% em 2011, depois de ter crescido 36% em 2010. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2012)

Os custos associados à atividade operacional das empresas diminuíram 4% em 2011 depois de terem crescido em 2010. **A evolução verificada em 2011 acompanhou a quebra de volume de negócios (-5%),** e ficou a dever-se a todas as componentes dos custos operacionais ainda que a níveis distintos. **Destaca-se uma maior flexibilidade de adaptação da componente dos custos com pessoal à redução de atividade.** Assim, a rubrica de gastos com pessoal, que apresentava uma maior rigidez em acompanhar as

variações das atividades das empresas nos últimos anos quando comparada com as outras rubricas de custos, registou um decréscimo de 6% face a 2010. Os FSE registaram uma quebra de 9% e os CMVMC diminuíram 1%. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2012)

Em 2012, o PIB caiu 3,2 % (depois de ter diminuído 1,3 % em 2011) e o desemprego aumentou na economia portuguesa, marcado sobretudo pela recessão na área do euro e pelo abrandamento do crescimento económico mundial. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2013)

Os dados da Central de Balanços de Portugal revelam uma diminuição de 9% no volume de negócios das empresas em 2012. Esta diminuição verificou-se em todas as classes de empresa, ainda que mais notória nas grandes empresas. Por setores de atividade económica, a Agricultura e as Pescas destaca-se com o maior crescimento do volume de negócios (8%). A construção destacou-se pela maior quebra do volume de negócios (-26%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2013)

O EBITDA das empresas decresceu 25% em 2012 (decrécimo de 27% em 2011). A diminuição do EBITDA constatou-se em todas as classes de dimensão, tal como em 2011. O decréscimo nas microempresas chegou a 63% (decrécimo de 51% em 2011), e nas grandes empresas foi de 22% (decrécimo de 24% em 2011). Nas PME, a diminuição do EBITDA em 2012 (18%) foi inferior à observada em 2011 (20%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2013)

Os custos associados à atividade operacional das empresas diminuíram 9% em 2012, em linha com a quebra do volume de negócios (9%). Esta redução fez-se sentir em todas as componentes de custos operacionais ainda que em níveis distintos: redução de 12% nos FSE, 8% no CMVMC. Os custos com o Pessoal diminuíram **9%, refletindo um ajustamento maior, em 2012, face ao observado em anos anteriores.** (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2013)

O PIB português em 2013 registou uma redução de 1,4% em termos reais, depois de uma queda de 3,3% em 2012. Apesar da queda anual, a atividade económica registou uma recuperação a partir do segundo trimestre de 2013. Das 380 mil empresas em atividade em Portugal, 89% eram microempresas. No entanto, as grandes empresas, representativas de apenas 0,2% do número de empresas, geraram a maior parcela do volume de negócios (43%). Este facto ainda se torna mais evidente quando em 2013, as 100 maiores empresas em

Portugal foram responsáveis por 27% do volume de negócios. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2014)

Em 2013, o volume de negócios registou uma evolução marginalmente positiva (0,02%). Por setores de atividade económica, 74% das SNF operavam nos setores dos serviços (comércio e outros serviços). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2014)

Os custos associados à atividade operacional das SNF diminuíram menos de 1% em 2013, face a 2012. No entanto, as rubricas dos custos de atividade operacional comportaram-se de forma distinta. O CMVMC aumentou 1% em 2013, enquanto os FSE decresceram 3% e os custos com o Pessoal decresceram 2%. A evolução conjugada dos rendimentos e gastos operacionais determinou um crescimento de 12% no EBITDA em 2013. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2014)

Em 2014, o PIB português registou um crescimento de 0,9% em termos reais, depois de uma queda de 1,4% em 2013. As grandes empresas, embora representassem 0,3% do número de empresas, geraram a maior parcela do volume de negócios (43%). Em 2014, o volume de negócios das SNF cresceu ligeiramente acima de 2% em 2014, depois de ter recuado marginalmente em 2013 (0,5%). Evoluiu de forma positiva nas PME (3%), nas grandes empresas (2%) e nas microempresas (1%). Por setores de atividade económica, 74% das empresas pertenciam ao setor dos serviços (comércio e outros serviços, representando 60% do volume de negócios). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2015)

Os gastos associados à atividade operacional das SNF aumentaram 2% em 2014, face a 2013. Por classes de dimensão, a taxa de crescimento dos gastos da atividade operacional variou entre 0,1% nas microempresas e 3% nas PME (2% nas grandes empresas). Os gastos operacionais registaram um decréscimo na construção (5%) e na eletricidade e água (2%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2015)

As maiores reduções foram observadas nas microempresas e na eletricidade e água, com exceção dos FSE, com variação mais negativa no setor da construção. **Em 2014, os gastos com pessoal aumentaram pela primeira vez desde 2010 com destaque para o crescimento de 3% tanto nas PME como nas grandes empresas (crescimento de 7% na agricultura e nas pescas e 4% na indústria e apenas um decréscimo de 8% no setor da eletricidade e água).** (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2015)

A rentabilidade das SNF pode ser avaliada atendendo ao peso das diversas componentes dos rendimentos e ganhos, assim como gastos e perdas sobre o volume de negócios. A

segmentação das diversas componentes dos resultados das SNF permite verificar que o resultado operacional (medido pelo EBITDA) está associado à componente do volume de negócios (do lado dos rendimentos) e às componentes CMVMC, FSE e gastos com pessoal (lado dos gastos). Em 2014, a evolução conjugada dos rendimentos e gastos operacionais determinou um aumento o EBITDA (1%) que se traduziu num aumento de 9% do volume de negócios. O CMVMC era a componente de gastos com maior percentagem (55% do total de 2014, seguido dos FSE e dos gastos com pessoal (24% e 14% respetivamente). Considerando a segmentação por setores de atividade económica e ao nível dos gastos de atividade operacional, o setor da construção e outros serviços são os setores onde os FSE assumem maior relevância (equivalendo a 43% e 50%, respetivamente do seu volume de negócios).

O PIB português cresceu 1,6% por cento em 2015, 0,7p.p. acima da variação registada no ano anterior. Todas as componentes do PIB apresentaram variações positivas em 2015.

Em 2015, o volume de negócios das empresas aumentou cerca de 2% em 2015. Ao nível de setores de atividade económica, houve um crescimento de 9% na agricultura e nas pescas, um aumento de 1% na eletricidade e água e uma diminuição de 5% no setor da construção. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2016)

Os gastos associados à atividade operacional aumentaram 2 por cento em 2015. A variação foi igualmente positiva para as suas componentes **e mais notória nos gastos com pessoal (variação de 5 por cento)** comparando com a variação de 2 por cento nos FSE e 1 por cento no CMVMC. (Banco de Portugal, 2016). Com exceção das grandes empresas e dos outros serviços, nas demais classes de dimensão e setores de atividade económica foram registadas variações positivas dos FSE. Os gastos com pessoal aumentaram em todas as classes de dimensão e setores de atividade económica, destacando-se a variação observada na eletricidade e água (18%) e nas grandes empresas (6%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2016)

A evolução dos rendimentos e ganhos operacionais determinou que o EBITDA das empresas aumentasse 25% em 2015 (equivalendo a 11% do volume de negócios).

O PIB português cresceu 1,5% em 2016, 0,3 p.p. abaixo da variação registada no ano anterior. Todas as componentes do PIB apresentaram desacelerações face às variações registadas em 2015, ainda que tenham mantido variações positivas. À semelhança de 2015, o volume de negócios das empresas aumentou 2,1% em 2016, tendo aumentado nos setores da agricultura

e pescas, outros serviços e no comércio (aumentos de 6%, 4% e 3 % respetivamente). Apenas na construção se registou uma diminuição do volume de negócios (-2%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, dezembro,2017)

Os gastos associados à atividade operacional cresceram 1,7 % em 2016: todas as componentes registaram variações positivas relativamente a 2015, sendo de destacar o aumento de gastos com Pessoal (variação de 4,5 %, que compara com variações de 1,6% nos FSE e de 1% no CMVMC. Por classes de dimensão, os gastos de atividade operacional diminuíram 0,7% nas grandes empresas, tendo aumentado 4,2% nas PME e 1,3% nas microempresas. Os gastos com pessoal aumentaram em todas as classes de dimensão e setores de atividade económica. Com exceção das grandes empresas e da construção, todas as outras classes de dimensão e setores de atividade económica registaram variações positivas dos FSE. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, dezembro,2017)

A maioria das empresas cujo EBITDA registou uma variação do volume de negócios superior à dos gastos associados da atividade operacional (57%).

O EBITDA das empresas aumentou 7% em 2016, depois do crescimento já registado em 2015 (25%). **A maioria das empresas cujo EBITDA aumentou registou uma variação do volume de negócios superior à dos gastos associados da atividade operacional (57%).** (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, dezembro,2017)

Em 2017, o volume de negócios das empresas aumentou 9% em 2017, sendo transversal a todas as classes de dimensão. Também a nível sectorial o aumento do volume de negócios foi generalizado. Em 2017, as variações do volume de negócios face ao ano anterior situaram-se entre os 5% (eletricidade e água) e 11% (construção e indústria).

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC) constituiu a principal componente dos gastos associados à atividade operacional das empresas nacionais (59% em 2017), seguido dos fornecimentos e serviços externos (FSE) (25%) e dos gastos com o pessoal (16%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2018)

As estruturas dos gastos da atividade operacional das diferentes classes de dimensão são semelhantes à total de empresas, sendo de realçar o menor peso dos gastos com pessoal nas maiores empresas.

Cerca de 25% dos gastos operacionais correspondem a Fornecimentos e Serviços Externos.

Nos outros serviços e na construção, os FSE eram a componente que mais pesava nos gastos da atividade operacional (54% e 46%, respetivamente), enquanto o CMVMC representava 16% e 29% dos respetivos gastos da atividade operacional. Em 2017, os gastos da atividade operacional aumentaram 9% em relação a 2016, tendo o aumento sido transversal às suas componentes: variações de 10% no CMVMC, 8% nos FSE e 7% nos gastos com o pessoal. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2018)

O crescimento dos gastos associados à atividade operacional foi também registado de forma dispersa pelas várias classes de dimensão. Tendo em conta a dimensão das empresas, estes gastos variaram entre 6% (nas microempresas) e 13% (nas grandes empresas). Já em termos sectoriais, as variações situaram-se entre 8% (comércio) e 11% (indústria e construção). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2018)

O EBITDA das empresas aumentou 15% em 2017, relativamente a 2016 e 67% das empresas cujo EBITDA aumentou registaram também crescimento do volume de negócios. Acresce que, para 60% das empresas cujo EBITDA aumentou, este aumento aconteceu apesar do decréscimo dos gastos operacionais. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, novembro 2018)

Em 2018, o volume de negócios das empresas aumentou 6%, menos 3pp de que em 2017. O volume de negócios aumentou 8% nas grandes empresas, 6% nas pequenas e médias empresas e 4% nas microempresas. Todos os setores de atividade económica registaram aumentos dos respetivos volumes de negócios, ainda que inferiores a 2017. Os outros serviços apresentaram a taxa mais elevada de 8%, seguido da construção (7%) indústria (6%), comércio (6%), eletricidade e água (5%) e agricultura e pescas (5%). (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, dezembro 2019)

As estruturas dos gastos da atividade operacional das diferentes classes de dimensão são semelhantes à estrutura observada para o total das empresas. Ainda assim, o peso do CMVMC era menor nas microempresas (51%) e mais elevado nas grandes empresas (66%), sendo a diferença compensada pelos FSE ou pelos gastos com pessoal.

O CMVMC era a componente mais relevante na estrutura de gastos da atividade operacional dos diferentes setores de atividade, com exceção dos outros serviços e da construção. Pelo contrário, os FSE eram a componente que mais pesava nos gastos de atividade operacional dos outros serviços (53%) e da construção (45%).

Em 2018, os gastos da atividade operacional aumentaram 7% em relação a 2017, uma variação superior à do volume de negócios. Para este aumento, contribuiu de forma mais significativa o CMVMC ainda que também os gastos com Pessoal e os FSE tenham registado subidas de 8% e 6% respetivamente. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, 2019). O EBITDA das empresas aumentou 2%, menos 13% do que em 2017. Pese embora o diferencial negativo entre a taxa de variação anual do volume de negócios e a taxa de crescimento anual dos gastos da atividade operacional, registada pelo segundo ano consecutivo, a variação do EBITDA foi positiva. Esta situação deveu-se ao facto de o cálculo do EBITDA incorporar, além dos gastos da atividade operacional e do volume de negócios, outros rendimentos e ganhos que atuam sobre a sua variação anual. Este diferencial resulta, igualmente do diferente nível das rubricas em causa. (Análise setorial das SNF, Banco de Portugal, dezembro 2019)

## **11.2. Análise de empresas do PSI 20**

Como base para este estudo, foram utilizados os rácios económicos das empresas não financeiras do PSI 20, uma vez que apresentam resultados mais consistentes nos últimos 10 anos e a normalização contabilística aplicada facilita a comparação.

A empresa Pharol / PT S.G.P.S não foi considerada para este estudo uma vez que nos últimos anos os trabalhos especializados refletem essencialmente honorários de assessoria legal e consultoria financeira, estando a empresa sem qualquer atividade operacional efetiva.

O banco comercial português não foi considerado para este estudo por pertencer a uma empresa do setor bancário.

A empresa Ramada Investimentos SGPS, S.A, a Semapa, a Altri e a Jerónimo Martins também não reuniram condições que fornecessem um contributo relevante para este estudo uma vez que a rubrica subcontratos apresenta poucos valores relevantes para o estudo.

Importa salientar que que o conceito de Outsourcing é muito alargado pois envolve várias variáveis indiretas para além da rubrica de subcontratos assim como trabalhos especializados, honorários, transportes, cantinas/refeitórios, serviços que de alguma forma são subcontratos e aparecem nas mais variáveis rubricas.

As situações identificadas são bastante diferentes tendo em conta a diferença de setores de atividade, a diferente estrutura de gastos e de ativos, sendo uma amostra bastante diversificada. Tentámos trabalhar estes rácios, de forma a tentar relacionar a variação das vendas e com a variação de alguns gastos entre si (como é o caso dos subcontratos com os gastos com o pessoal) para tentar estabelecer condições e tentar avaliar a flexibilidade.

### 11.2.1 Sonae Capital

Na Sonae Capital, a rubrica de subcontratos corresponde essencialmente (segundo os relatórios) ao segmento de refrigeração e AVAC; A subcontratação é realizada sobretudo em investimentos da Sonae Capital tais como cadeias hoteleiras, e outras obras. A rubrica de trabalhos especializados inclui serviços de consultadoria, fees e subcontratação de mão de obra (tanto nos segmentos de energia como no segmento de Fitness). Na rubrica de Honorários incluem-se essencialmente serviços de advogados e pessoal externo (principalmente pessoal contratado no segmento do fitness).

Figura 33. Rubricas associadas à subcontratação na Sonae Capital

Sonae Capital	
<b>Conta FSE - Subcontratos</b>	A rubrica de subcontratos corresponde ao segmento de refrigeração e AVAC; A subcontratação é realizada sobretudo em investimentos da Sonae Capital tais como cadeias hoteleiras, e outras obras.
<b>Conta FSE - Trabalhos especializados</b>	A rubrica de trabalhos especializados inclui serviços de consultadoria, fees e subcontratação de mão de obra (tanto nos segmentos de energia, e segmento de Fitness).
<b>Conta FSE - Honorários</b>	Serviços de advogados e pessoal externo (principalmente no segmento do Fitness)

Fonte: Elaboração Própria

Em 2010, com o abrandamento da atividade económica, a gestão de tesouraria e o controlo de custos já se tornavam assuntos prioritários para a Sonae Capital que já estava focada na poupança operacional. (R&C 2011)

O desempenho operacional até 2016 foi globalmente positivo na sua generalidade, apresentando crescimentos em todos os principais indicadores financeiros, nomeadamente no Volume de Negócios, EBITDA e Resultado líquido. (R&C,2016)

A Sonae Capital detém ativos imobiliários dispersos por todo o país, sendo o da península de Tróia o mais relevante – habitações, lotes e macro lotes – pela sua dimensão financeira e impacto na análise operacional.

Ao longo dos anos (2010-2019), a redução de custos operacionais continuou a ser um objetivo prioritário para o grupo, como podemos verificar no quadro abaixo, em que os custos com pessoal tiveram uma redução significativa ao longo do período de 2009 e 2012, 2015 e 2017.

Figura 34. Sonae Capital - Gastos Operacionais - 2009-2018

SONAE CAPITAL	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	47 952	43 625	41 357	37 126	35 942	33 918	31 944	34 948	34 963	41 526
Gastos operacionais	261 290	202 898	161 096	129 495	139 875	172 814	159 007	194 676	163 047	213 150
Subcontratos+trabalhos especializados+honorários	58 845	27 824	26 087	17 363	23 116	21 861	22 097	27 522	18 636	18 843
Vendas	460 906	356 106	303 868	279 272	302 851	344 949	330 593	358 310	344 140	389 661
Result operacionais	32 632	-13 776	-12 640	-19 233	-8 544	-1 573	7 867	14 593	1 262	4 109
Total de FSE	129 459	82 289	55 810	44 753	50 634	54 582	54 375	58 539	55 737	65 071

Fonte: Elaboração Própria

Figura 35. Sonae Capital Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	10%	12%	14%	13%	12%	10%	10%	10%	10%	11%
Subcontratos/Vendas	13%	8%	9%	6%	8%	6%	7%	8%	5%	5%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	18%	22%	26%	29%	26%	20%	20%	18%	21%	19%
Sucontratos/Gastos operac	23%	14%	16%	13%	17%	13%	14%	14%	11%	-
Subcontratos/Gastos Pessoal	123%	64%	63%	47%	64%	64%	69%	79%	53%	-
FSE/Gastos Operac	50%	41%	35%	35%	36%	32%	34%	30%	34%	31%

Fonte: Elaboração Própria

É verificada pouca rigidez nesta empresa, pois perante o aumento ou diminuição das vendas e resultados, os pesos dos gastos com Pessoal também apresentaram semelhante

comportamento: até 2012 e os gastos com pessoal acompanharam esse decréscimo. O mesmo se passou em 2016 e 2018 em que os gastos com pessoal acompanharam o crescimento das vendas. Entre 2014 e 2016, pode-se constatar que existiu uma correlação positiva entre subcontratos e vendas, uma vez que face a um aumento da % de subcontratos/vendas para os 8%, as vendas e os resultados operacionais acompanharam esse aumento (os resultados operacionais passaram de negativos a positivos).

Em 2018, a diminuição de subcontratos é explicada pela diminuição da atividade das obras com elevado volume de subcontratação como a Parklake e o IKEA. Nesta empresa com atividade centrada e dependente de grandes obras, a variação do nível de atividade dificulta o estabelecimento de conclusões.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando pouca rigidez (isto é verificado tanto nos anos em que houve uma diminuição das vendas – 2009 e 2012 – os gastos com pessoal acompanharam esse decréscimo, como quando houve um aumento representativo das vendas – 2017 e 2018, também os gastos com pessoal acompanharam esse aumento);
- Os subcontratos têm peso na Sonae Capital pois o rácio de subcontratos/vendas apresenta uma média de 7% e o rácio de subcontratos/gastos com pessoal apresenta uma média de 70%. Para uma diminuição ou aumento das vendas, os subcontratos apresentam semelhante comportamento. Isto é verificado tanto nos anos 2009 e 2012 em que os subcontratos e as vendas diminuem como nos seguintes anos: 2013, 2015, 2016 e 2018 em que os subcontratos acompanham um aumento das vendas;
- Os gastos com pessoal acompanharam o comportamento dos resultados operacionais: entre 2009 e 2014 os resultados operacionais apresentaram resultados decrescentes e negativos, tendo os gastos com pessoal apresentado valores decrescentes. Em 2016, os resultados operacionais aumentaram, acompanhado de um aumento dos gastos com pessoal.
- Os subcontratos acompanharam o decréscimo dos resultados operacionais até 2012 e apresentaram valores crescentes até 2016, anos em que os resultados operacionais também apresentaram um aumento significativo;

## 11.2.2 Sonaecom

As rubricas mais adequadas onde se refletem o outsourcing é a rubrica subcontratos e trabalhos especializados uma vez que esta última é maioritariamente representada pelos serviços de consultadoria e serviços informáticos.

Devido a um programa de eficiência, os custos operacionais diminuíram entre 2009 e 2011, resultando numa diminuição de 23 % dos custos diretos prestados. Existiram reduções alcançadas pelo plano operacional na política de Outsourcing no Call Centers, custos de TI e ainda um menor volume de despesas gerais e administrativas. (R&C, Sonaecom, 2011).

No entanto verifica-se uma relativa estabilidade dos gastos com pessoal ao longo do período em paralelo com a oscilação significativa dos subcontratos, reforçando a ideia essencial de utilização do outsourcing como medida de flexibilidade.

Os custos operacionais em 2013 aumentaram 4,3 % em relação a 2012, influenciados pelo aumento de custos com pessoal e outros custos operacionais. Os outros custos operacionais aumentaram 4% face ao ano anterior, afetados principalmente pelo nível de custos de subcontratação, alinhado com o aumento da atividade internacional. (R&C, Sonaecom, 2014).

Figura 36. Sonaecom - Gastos Operacionais – 2009 – 2018

SONAECOM	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	98 036	96 559	92 443	42 637	43 318	44 454	51 294	51 547	57 279	62 668
Gastos operacionais	761 700	761 700	659 900	111 463	114 537	117 500	128 200	131 241	141 904	180 495
Subcontratos + serv especializados	26 776	29 849	30 062	24 438	26 253	24 875	25 098	26 545	18 675	24 289
Vendas	1 090 575	1 061 894	1 004 810	245 519	258 150	262 892	270 689	271 708	280 735	310 263
result operacionais	175 700	194 000	213 000	103 500	71 700	36 300	21 500	17 900	27 300	82 112
FSE	494 992	479 774	442 250	42 429	44 474	41 853	43 939	45 560	37 524	42 779

Fonte: Elaboração Própria

As vendas apresentaram valores crescentes a partir de 2012 na sua generalidade. Quanto aos custos operacionais, a evolução é maioritariamente explicada pelos custos do Outsourcing, pelos gastos gerais e administrativos e pelo maior valor dos serviços subcontratados. (R&C, Sonaecom, 2013).

Na Sonaecom, é assim apresentada uma flexibilidade generalizada (o valor médio entre os anos estudados dos FSE/gastos operacionais ser superior ao de gastos com pessoal/gastos

operacionais também evidencia este facto – 43% e 31% respetivamente), pois os gastos com pessoal acompanharam sempre a evolução com as vendas, uma vez que até 2011 em que as vendas se revelaram decrescentes, os custos com pessoal/vendas mantiveram-se na ordem dos 9%; enquanto que a partir de 2012, em que as vendas se apresentaram crescentes até 2018, os gastos com pessoal/vendas acompanharam esse mesmo crescimento (crescendo dos 17% até aos 20%). Os subcontratos apresentaram valores mais estáveis, face às vendas, mantendo-se na média dos 10% (subcontratos sobre as vendas).

Figura 37. Sonaecom Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2017

SONAECOM	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	9%	9%	9%	17%	17%	17%	19%	19%	20%	20%
Subcontratos/Vendas	2%	3%	3%	10%	10%	9%	9%	10%	7%	8%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	13%	13%	14%	38%	38%	38%	40%	39%	40%	35%
Sucontratos/Gastos operac	4%	4%	5%	22%	23%	21%	20%	20%	13%	13%
Subcontratos/Gastos Pessoal	27%	31%	33%	57%	61%	56%	49%	51%	33%	39%
RO/VENDAS	0,16%	0,18%	0,21%	0,42%	0,28%	0,14%	0,08%	0,07%	0,10%	0,26%
FSE/Gast Operac	65%	63%	67%	38%	39%	36%	34%	35%	26%	24%

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando pouca rigidez (isto é verificado tanto nos anos em que houve uma diminuição das vendas – 2009 e 2011 – os gastos com pessoal acompanharam esse decréscimo, como quando houve um aumento das vendas entre 2012 e 2018, também os gastos com pessoal acompanharam esse aumento);
- Os subcontratos têm peso na Sonaecom pois o rácio de subcontratos/vendas apresenta uma média de 7% e o rácio de subcontratos/gastos com pessoal apresenta uma média de 44%. Para uma diminuição ou aumento das vendas, os subcontratos apresentam semelhante comportamento de uma forma geral entre os anos 2014 e 2018 em que as vendas e os subcontratos aumentam (exceto nos anos 2009 a 2011 que os subcontratos aumentaram perante uma diminuição das vendas);

- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento inverso ao dos resultados operacionais, pois entre 2009 e 2011 decresceram e os resultados aumentaram e entre 2013 até 2018, os gastos com pessoal apresentaram valores sempre crescentes, enquanto que os resultados operacionais entre 2013 e 2016 apresentaram valores decrescentes;
- Os subcontratos acompanharam o crescimento dos resultados operacionais até 2011. Entre 2012 e 2016 em que os resultados decresceram, os subcontratos apresentaram poucas oscilações (subiram apenas substancialmente nos anos 2013, 2015 e 2016). Em 2018 os subcontratos e os resultados aumentaram significativamente;

### 11.2.3 CTT

O outsourcing tem vindo a fazer parte da estratégia do grupo desde 2006, procurando assim reforçar a sua competitividade. Em 2006 começaram por implementar o *outsourcing* das atividades de desenvolvimento aplicacional no âmbito dos sistemas de informação e da gestão da manutenção e obras dos edifícios. A gestão de risco passa por acompanhamento contínuo de todos os contratos existentes. (R&C, CTT, 2010)

Além da rubrica subcontratos, também os serviços especializados se incluem na quantificação da subcontratação, uma vez que se referem em particular aos contratos de outsourcing de prestação de serviços celebrados entre os CTT e as respetivas empresas prestadoras de serviço.

Figura 38. Rubricas associadas à subcontratação nos CTT

CTT	
<b>Conta FSE - Subcontratos</b>	Subcontratação ligada à atividade do negócio expresso e encomendas entre Portugal e Espanha
<b>Conta FSE - Trabalhos especializados</b>	A rubrica de serviços especializados refere-se em particular aos contratos de outsourcing de prestação de serviços celebrados entre os CTT e as respetivas empresas prestadoras de serviço.
<b>Gastos operacionais por segmento</b>	O segmento de Expresso & Encomendas é caracterizado por um elevado numero de custos de transporte subcontratados

Fonte: Elaboração Própria

Em 2011, o serviço de Contact Center em regime de full outsourcing foi adjudicado a uma nova empresa, tendo os subcontratos reduzido cerca de 14M€ (-16 %). Esta redução revelou-

se a par com uma redução das vendas (8%). O Grupo também beneficia dos serviços de gestão documental em regime de outsourcing (Empresa EAD).

Figura 39. CTT - Gastos Operacionais - 2009-2018

CTT	2 009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	409 845	358 242	323 143	326 666	317 480	258 006	331 772	338 387	354 739	353 611
Gastos operacionais	749 718	577 717	534 878	603 234	581 919	583 356	616 247	605938	667194	678810
Subcontratos(+ serv especializados,outsourcing)	92587	88193	73 698	62282	63713	57 196	60 043	70 149	77 471	79 102
Vendas	783 335	570 988	542 574	675 033	667 226	680 609	681 361	649 586	656 622	621 193
result operacionais (EBITDA recorrente)	73 645	53 177	60 438	110 992	122 928	135 100	143 875	119 499	89 906	90 400
FSE	277 823	273 333	256 453	246 416	237 292	161 177	153 012	232 037	251 481	261 769

Fonte: Elaboração Própria

O mercado postal tende a reduzir-se no futuro e as encomendas assumem maior relevância em termos de oportunidades de crescimento. O Grupo começa a apostar assim em serviços online, serviços de outsourcing, contrariando assim esta tendência.

O decréscimo de 4,5 M€ (-1,6%) nos FSE de 2010, resulta da redução desta rubrica no Grupo Mailtec, na Tourline, na CTT Expresso e na casa mãe, ligeiramente atenuado pelas adições de 2010 e pelo crescimento registado na Payshop, na Post contacto e na CTT Gest onde pontua a contratação de trabalho temporário destinado à prestação de serviço aos CTT relacionado com a distribuição empresarial. Houve também uma redução das vendas (28%). Os gastos com Pessoal de 2010 caíram 51 M€ face a 2009 (-13 %). (R&C, CTT, 2010)

Os fornecimentos e serviços externos apresentaram uma redução resultantes de uma maior eficiência de gestão do outsourcing – de destacar a negociação parcial do acordo do outsourcing com a IBM, da otimização do transporte de correio, das reduções de gastos na conservação e reparação. Os gastos com Pessoal apresentaram valores decrescentes assim como os gastos operacionais. Os subcontratos tiveram uma tendência inversa, revelando valores crescentes.

Em 2014 iniciou-se o progresso de integração das redes de distribuição de Correio e de expresso e encomendas (subcontratada). Em 2015 iniciou-se uma nova fase de uma mais profunda integração das redes com o objetivo de maior utilização da rede de carteiros para a distribuição (last mile) das encomendas e pacotes a “dia certo”. (R&C CTT, 2015)

Figura 40. CTT - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018

CTT	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	52%	63%	60%	48%	48%	38%	49%	52%	54%	57%
Subcontratos/Vendas	12%	15%	14%	9%	10%	8%	9%	11%	12%	13%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	55%	62%	60%	54%	55%	44%	54%	56%	53%	52%
Sucontratos/Gastos operac	12%	15%	14%	10%	11%	10%	10%	12%	12%	12%
Subcontratos/Gastos Pessoal	23%	25%	23%	19%	20%	22%	18%	21%	22%	22%
FSE/ Gast Operac	68%	76%	79%	75%	75%	62%	46%	69%	71%	74%

Fonte: Elaboração própria

A atividade operacional gerou um EBITDA recorrente de 89,9 M€, -24,8 % (-29,6 M€) face a 2016, com uma margem de EBITDA de 12,9 % face aos 17,2 % de 2016. Os gastos operacionais em 2017 também aumentaram face a 2016. Para este aumento contribuíram de forma relevante: + 17,1 M€ no segmento Expresso & Encomendas devido à integração da Transporta (+10,3 M€) e aumento de gastos variáveis em Portugal e Espanha (+5,9 M€) relacionados com o crescimento do tráfego, +6,2 M€ no segmento Banco CTT e no segmento Correio +5,2 M€ de remunerações de pessoal, tendo como principais razões o incremento de atividade prestada aos restantes segmentos em ambas as redes e à revisão salarial acordada com as organizações representativas dos trabalhadores. (R&C Consolidadas CTT, 2017)

A redução de gastos com pessoal em 2018 resultou principalmente do programa de otimização de recursos humanos e de FSE relativos a projetos estratégicos no âmbito do apoio ao plano de transformação operacional. As provisões incluem um valor relativo à constituição da provisão na Tourline e a reestruturação no âmbito do plano de transformação operacional (1,4 M€)

Os gastos com FSE recorrentes aumentaram em relação a 2017, devido maioritariamente ao crescimento da atividade do negócio Expresso e Encomendas em Portugal e Espanha.

Ainda que exista uma preocupação em reduzir os custos operacionais e em estabelecer políticas de flexibilidade uma vez que a rubrica de subcontratos varia a par com as vendas a estrutura de gastos com Pessoal continua a ser rígida. Tanto que entre os anos de 2015 e 2018, em que as vendas apresentaram algum decréscimo, os gastos com pessoal apresentaram algum crescimento, os subcontratos também, mas os resultados operacionais decresceram, uma vez que os gastos com pessoal/vendas atingiram os 57% em 2018.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando pouca rigidez (isto é verificado tanto nos anos em que houve uma diminuição das vendas – 2009 e 2011 – os gastos com pessoal acompanharam esse decréscimo; de 2012 a 2017, as vendas e os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes e em 2018 ambos apresentaram uma descida;
- Os subcontratos têm peso nos CTT pois o rácio de subcontratos/vendas apresenta uma média de 11% e o rácio de subcontratos/gastos com pessoal apresenta uma média de 12%. Para uma diminuição ou aumento das vendas, os subcontratos apresentam semelhante comportamento de uma forma geral entre os anos 2009 e 2011 em que as vendas e os subcontratos diminuem. Entre os anos de 2014 e 2017 as vendas apresentam um comportamento essencialmente crescente a par dos subcontratos;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento inverso ao dos resultados operacionais, pois os resultados operacionais apresentaram resultados crescentes até 2015 e decrescentes até 2017 ao contrário dos gastos com pessoal que apresentaram resultados decrescentes até 2015 e crescentes até 2017;
- Os subcontratos também tiveram um semelhante aos gastos com pessoal e inversos aos resultados, pois apresentaram valores decrescentes até 2020, ao contrário dos resultados operacionais que se apresentaram crescentes. À exceção de 2016 e 2017, que continuaram a ter comportamento inverso, em 2015 e 2018 tanto os subcontratos como os resultados apresentaram valores crescentes, tendo possivelmente a ver com este facto ao aumento da subcontratação devido maioritariamente ao crescimento da atividade do negócio Expresso e Encomendas em Portugal e Espanha identificada no relatório de 2018.

#### 11.2.4 ZON/ NOS

Em 2010, a ZON já contribuía indiretamente para o emprego de cerca de sete mil pessoas através da subcontratação nas operações de vendas e serviço ao cliente (porta-a-porta,

engenharia de instalação, call centers assistência técnica) e os call centers de Lisboa, Porto e Caldas da Rainha empregavam cerca de três mil pessoas.

Figura 41. ZON/NOS – Gastos Operacionais – 2009 – 2018

ZON/NOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	58227	58272	59290	59783	66193	85264	89103	93092	89201	82703
Gastos operacionais	746346	790098	762157	761287	915631	873500	1293946	1372197	1419021	1375387
SERVIÇOS DE SUPORTE (call center)	63087	71518	66024	71518	65755	89604	93721	91445	92920	84582
Result operacionais	76690	85250	92670	97313	74628	147401	150359	142772	142762	200773
Vendas	823037	872349	854828	858600	990259	1383934	1444305	1514969	1561783	1576161
FSE	139464	137078	130409	126361	128033	187987	183719	184416	180110	148567

Fonte: Elaboração Própria

Figura 42. ZON/NOS - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018

ZON/NOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	7%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	5%
Serviços de suporte/Vendas	8%	8%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	8%	7%	8%	8%	7%	10%	7%	7%	6%	6%
Serviços de suporte/Gastos operac	8%	9%	9%	9%	7%	10%	7%	7%	7%	6%
FSE/Gastos Operacionais	19%	17%	17%	17%	14%	22%	14%	13%	13%	11%

Fonte: Elaboração Própria

Os Custos Operacionais Consolidados diminuíram em 4,5% para 890,3 milhões de euros em 2013. No entanto, esta redução não foi suficiente para compensar o decréscimo anual das Receitas de Exploração. Os Custos com Pessoal caíram 4,7% para 96,6 milhões de euros no ano de 2013, sobretudo devido ao menor número médio de colaboradores na divisão de telecomunicações em comparação com o ano anterior, bem como a um ajuste do número de colaboradores por complexo no negócio de Exibição Cinematográfica. Estão em curso medidas de otimização após a fusão, sendo que poupanças adicionais materiais nos Custos com Pessoal apenas se farão sentir durante o ano de 2014. (R&C, ZON, 2013)

Durante o exercício de 2013, a ZON e a Optimus, SGPS, S.A. (“Optimus SGPS”) concretizaram uma operação de fusão por incorporação da Optimus SGPS na ZON, tendo a

Empresa adotado nessa data a designação de ZON OPTIMUS, SGPS, S.A. (R&C ZON, 2014)

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2015, o número médio de pessoal ao serviço das empresas incluídas na consolidação foi de 2.390 e 2.503, respetivamente. No final do exercício findo em 31 de dezembro de 2015, o número de pessoal ao serviço das empresas incluídas na consolidação ascendia a 2.543. Os custos com indemnizações pagas a colaboradores, enquadrando-se na definição de custos não recorrentes da atividade operacional da empresa, encontram-se registados na rubrica de Custos de reestruturação. Adicionalmente, durante o primeiro trimestre de 2015 foram reconhecidos custos no montante de 2,3 milhões de euros, na rubrica de Custos de reestruturação, relativos ao pagamento a todos os colaboradores da NOS (com exceção dos membros da Comissão Executiva), de um bónus extraordinário, não recorrente, em reconhecimento do excepcional desempenho de todos no sentido de tornar a fusão um êxito. (R&C NOS 2015)

Os Custos Com Pessoal em 2016 ascenderam a 93,1 milhões de euros, registando um aumento de 4,5%. O número médio de colaboradores do Grupo NOS em 2016 aumentou em 1,0% face a 2015. (R&C ZON, 2016)

O decréscimo dos custos com pessoal em 2017 para 89,2 milhões de euros deveu-se ao nível temporariamente mais reduzido de colaboradores e a um menor nível de custos relacionados com a integração e trabalhos próprios em comparação com anos anteriores. (R&C ZON, 2017)

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando flexibilidade. Entre 2009 e 2016, o crescimento das vendas foi bastante crescente e notória a par dos gastos com pessoal. Em 2017 e 2018, o decréscimo de gastos com pessoal deveu-se ao nível temporariamente mais reduzido de colaboradores e a um menor nível de custos relacionados com a integração e trabalhos próprios em comparação com anos anteriores. (R&C ZON, 2017)
- Os subcontratos têm peso na Sonaecom pois o rácio de subcontratos/vendas apresenta uma média de 7%. Para um aumento das vendas generalizado das vendas entre todos os anos estudados (2009-2018), os subcontratos apresentam semelhante

comportamento, apresentando também resultados crescentes (à exceção dos anos 2011, 2013, 2016 e 2018 em que os subcontratos desceram ligeiramente);

- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, pois à exceção dos anos 2013 e 2016, os resultados operacionais foram essencialmente crescentes assim como os gastos com pessoal à exceção de 2017 e 2018 que os gastos com pessoal decresceram devido à razão enumerada no primeiro ponto (tamanho de colaboradores temporariamente reduzido);
- Os subcontratos acompanharam o crescimento dos resultados operacionais desde 2009 e 2017, anos em que tanto os resultados com os subcontratos apresentaram valores sempre crescentes.

### 11.2.5 GALP

A rubrica de Subcontratos - utilização de redes refere-se às tarifas: - de utilização da rede de distribuição (URD); - de utilização da rede de transporte (URT); - de utilização global de sistema (UGS). A rubrica de subcontratos inclui o efeito das tarifas reguladas do uso global do sistema (UGS) e do uso da rede de transporte (URT) debitados pelo operador de rede de transporte (REN) às operadoras de distribuição que por sua vez, através do mecanismo das compensações de acesso às redes pela uniformidade tarifária, faturam às comercializadoras.

Figura 43. GALP - Gastos Operacionais - 2012 -2018

GALP	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	338	344	326	320	346	369	343	334	320	321
Gastos operacionais	11690	13616	16345	18085	19363	17946	15167	12697	14174	15693
Subcontratos - utilização de redes	111	117	215	231	295	328	382	385	460	450
Subcontratos(+ serv especializados,outsourcing)	5	12	10	8	4	11	8	24	11	
Vendas	23877	25993	28715	30234	31347	29632	27245	24847	26932	29050
result operacionais EBITDA recorrente)	458	649	641	558	401	180	449	544	1136	1629
Prestações de Serviços	279	316	441	466	519	542	632	631	628	647
FSE	750	781	914	990	1069	1 157	1 316	1285	1550	1780

Fonte: Elaboração Própria

Figura 44. GALP - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018

Gastos Pessoal/Vendas	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Subcontratos/Vendas	0,5%	0,5%	0,7%	0,8%	0,9%	1,1%	1,4%	1,5%	1,7%	1,5%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%
Sucontratos/Gastos operac	0,04%	0,09%	0,06%	0,04%	0,02%	0,06%	0,05%	0,19%	0,08%	0,00%
Subcontratos/Gastos Pessoal	33%	34%	66%	72%	85%	89%	111%	115%	144%	140%
FSE/ Gast Operac	6%	6%	6%	5%	6%	6%	9%	10%	11%	11%

Fonte: Elaboração Própria

Os custos operacionais aumentaram 6% face a 2012, na sequência principalmente do aumento dos custos variáveis relativos a fornecimentos e serviços externos resultante do aumento dos custos com a atividade de produção de petróleo e gás natural e com a atividade de transporte de produtos petrolíferos. Os custos com o pessoal registaram um aumento de €28 m, devido ao efeito contabilizado unicamente no quarto trimestre de 2012 referente à renegociação e ao recálculo atuarial dos contratos de seguros de saúde. (R&C GALP, 2013)

No ano de 2014, as vendas e prestações de serviços desceram 9% face ao ano de 2013 para os €17.904 m, devido à diminuição das cotações do petróleo, do gás natural e dos produtos petrolíferos no mercado internacional e à diminuição do volume de vendas de produtos petrolíferos, na sequência da paragem planeada para manutenção na refinaria de Sines. Os custos operacionais desceram 10% para os 16 624 M€ a compensar o aumento de 90 M€ nos custos com fornecimentos e serviços externos. (R&C GALP, 2014)

O aumento de 14% dos custos com fornecimentos e serviços externos em 2015 deveu-se principalmente ao aumento da atividade de produção de petróleo e gás natural. Os custos com pessoal mantiveram-se em linha com o ano anterior, situando-se nos €343 M€. (R&C GALP, 2015)

Segundo R&C GALP, 2015:

“Decorrente da volatilidade que caracteriza este sector, será dado ênfase a uma redução estrutural de custos, que permita a otimização da solução de desenvolvimento e a eficiência operacional e que garanta assim a resiliência dos projetos no longo prazo, independentemente do nível de preços do petróleo. Ao assegurar a resiliência dos seus projetos, a Empresa conseguirá manter um portefólio de recursos competitivo, que serão desenvolvidos mesmo num cenário em que as

energias fósseis venham a perder algum peso no panorama energético global, num contexto de combate às alterações climáticas.”

De uma forma geral, a Galp apresenta-se com algumas oscilações, difícil de estabelecer algumas tendências: as vendas aumentaram até 2013, assim como os gastos com pessoal e os subcontratos, mas os resultados operacionais apresentaram-se decrescentes. Entre os anos de 2016 e 2018 a GALP apresentou uma melhoria representativa e generalizada, uma vez que perante uma descida dos gastos com pessoal e de subcontratos, as vendas e os resultados operacionais aumentaram significativamente. O rácio de gastos com pessoal sobre as vendas apresenta valores médios de 2%, revelando uma estrutura muito pouco rígida, assim como a rubrica de gastos com pessoal/gastos operacionais apresenta um valor médio muito inferior ao da rubrica FSE/gastos operacionais (2% e 8% respetivamente), reforçando essa flexibilidade.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando pouca rigidez (isto é verificado tanto nos anos em que houve um aumento nas vendas – entre 2009 e 2013 – os gastos com pessoal acompanharam esse aumento, como quando houve uma diminuição das vendas entre 2014 e 2016, também os gastos com pessoal acompanharam essa diminuição).
- Os subcontratos têm um resultado muito pouco expressivo na Galp, pois o rácio de subcontratos/vendas apresenta uma média de 1%. Os subcontratos apresentaram sempre valores crescentes ao longo do período estudado, independente da descida que houve nas vendas entre os anos 2014 e 2016, revelando pouca relevância neste âmbito;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais até 2012. A partir de 2015 tiveram um comportamento inverso, pois os gastos de pessoal decresceram e os resultados operacionais aumentaram, representando alguma flexibilidade.
- Os subcontratos apresentaram valores sempre crescentes ao longo de todo o período, independente da descida dos resultados entre 2011 e 2014, revelando pouca

influência, pois como os próprios relatórios fazem transparecer, o peso das matérias primas é que é determinante nos resultados neste tipo de setor e representam grande parte dos custos operacionais;

### 11.2.6 REN

O Grupo REN encontra-se organizado em dois segmentos de negócio principais – a eletricidade e o gás e um segmento secundário (telecomunicações).

O segmento da eletricidade inclui as atividades de transporte de eletricidade em muita alta tensão, a gestão global do sistema elétrico de abastecimento público, a gestão de contratos não cessados em 30 de junho de 2007 e a gestão da concessão para a exploração de uma-piloto destinada à produção de energia elétrica a partir das ondas do mar.

Na rubrica de subcontratos estão incluídas as comissões pagas a entidades externas e honorários pagos pela REN por prestação de serviços contratualizados e estudos especializados.

Figura 45. Rubricas associadas à subcontratação na REN

	REN (Eletricidade & Gás)
<b>Conta FSE - Subcontratos</b>	O segmento da eletricidade inclui gestão de contratos de aquisição de energia; O segmento do gás inclui o transporte do gás e o armazenamento do gás natural;
<b>Conta FSE - Trabalhos especializados</b>	Incluídos os serviços de auditoria e revisões de contas, assim como prestação de serviços de consultoria efetuados pelas empresas de auditores
<b>Conta FSE - Comissões a entidades externas</b>	Trabalhos especializados e honorários pagos pela REN por prestação de serviços contratualizados e estudos especializados

Fonte: Elaboração Própria

Já em 2009, os custos OPEX (FSE + Custos com Pessoal) apresentaram um crescimento de 7,4 %, relativamente ao período de 2008. Este aumento já refletia uma taxa elevada de crescimento homólogo dos encargos com a manutenção de rede de transporte de eletricidade em virtude da renegociação dos contratos de manutenção das subestações. Excluindo a rubrica de manutenção da rede de transporte, o crescimento dos custos OPEX situou-se em 2,7 %. (R&C, REN, 2009).

Figura 46. REN - Gastos Operacionais - 2009 -2018

REN	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	48 039	51 223	48 284	50 671	53 599	53 049	51 673	49 583	51 275	55 287
Gastos operacionais	337 867	726 626	634 136	497 033	468 592	453 082	539 049	477 708	482 311	469 646
Subcontratos de transportes de gás	23 239	23 672	2 145	2 419	2 849	2 959	2 672	3 324	3 140	
Vendas	551 478	551 096	550 977	550 584	550 291	550 754	550 731	550 748	550 261	550 296
<b>EBIT, Result operacional</b>	<b>258700</b>	<b>250500</b>	<b>283200</b>	<b>314 234</b>	<b>320 252</b>	<b>302960</b>	<b>280095</b>	<b>261 743</b>	<b>266 055</b>	<b>257 560</b>
<b>OPEX - Custos c/pessoal</b>		51200	48300	53500	54200	53400	51400	50500	50300	51000
<b>OPEX - Custos externos</b>		80 400	52 900	70 000	56 500	54 700	52 800	57 000	65 300	61 900

Fonte: Elaboração própria

Em 2011, a redução de 21 M€ (90%), em relação a 2010, da rubrica subcontratos de transporte de gás resulta da integração das sociedades de gasodutos Campo Maior-Leiria-Braga, S.A e Braga-Tuy, S.A. no perímetro de consolidação do grupo tendo como consequência a anulação dos débitos efetuados pelas sociedades. (R&C, REN, 2011)

Figura 47. REN- Gastos Operacionais VS subcontratos - 2009 -2018

REN	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	8,711%	9,295%	8,763%	9,203%	9,740%	9,632%	9,383%	9,003%	9,318%	10,047%
Subcontratos/Vendas	4,214%	4,295%	0,389%	0,439%	0,518%	0,537%	0,485%	0,604%	0,571%	0%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	14,218%	7,049%	7,614%	10,195%	11,438%	11,708%	9,586%	10,379%	10,631%	11,772%
Sucontratos/Gastos operac	6,878%	3,258%	0,338%	0,487%	0,608%	0,653%	0,496%	0,696%	0,651%	0%
Subcontratos/Gastos Pessoal	48,375%	46,214%	4,442%	4,774%	5,315%	5,578%	5,171%	6,704%	6,124%	0%
Custos pessoal OPEX/gastos operacionais	0,000%	11,065%	8,342%	10,764%	12,057%	12,073%	9,795%	11,932%	13,539%	13,180%
Gastos externos OPEX/gastos operacionais	0,000%	11,065%	8,342%	14,084%	12,057%	12,073%	9,795%	11,932%	13,539%	13,180%

Fonte: Elaboração própria

Em 2014, a REN já começava a beneficiar da redução do custo médio da sua dívida, mantendo assim o seu esforço contínuo do aumento da eficiência operacional.

O aumento de 8,1 M€ (+7,5%) dos custos OPEX (Gastos com pessoal mais custos externos) de 2016 para 2017 deveu-se sobretudo ao aumento de 3,5 milhões de euros em custos pass-through (custos não core) e 4,7 milhões de euros nos custos externos core, impactados pelos custos com as operações de aquisição da Electrogas e Portugás (3,3 milhões de euros) e pelo

aumento dos custos da eletricidade do terminal devido ao aumento da atividade (2,0 milhões de euros), parcialmente compensado pela redução de 0,2 milhões de euros em custos com pessoal (-0,4 %).

A REN revelou-se nestes últimos anos uma empresa que sofreu algumas reestruturações de negócios, pois também tem atividade em setores distintos (eletricidade, gás e telecomunicações), tornando difícil a sua análise. Em termos gerais, não apresentou grandes oscilações entre as vendas e os gastos com pessoal, uma vez variaram de forma positiva. Também os subcontratos foram alvo de reestruturações, apresentando valores pouco significativos desde 2011. A empresa é pouco rígida, uma vez que apresenta uma média de valores constantes do rácio de gastos com pessoal/vendas na ordem dos 10%.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal apresentaram-se estáveis ao longo de todo o período estudado, assim como as vendas sem grandes oscilações, apresentando alguma estabilidade;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento maioritariamente semelhante ao dos resultados operacionais, pois entre 2011 e 2013 apresentaram valores essencialmente crescentes e entre 2015 e 2016 apresentaram valores decrescentes;
- Os subcontratos têm um peso muito pouco expressivo;

### **11.2.7 EDP**

As rubricas associadas à subcontratação na EDP baseiam-se na conta de trabalhos especializados em FSE e incluem serviços de atividade comercial, serviços de informática, jurídicos e de consultoria.

O resultado operacional bruto aumentou em 2010 suportado por mais de 31% na atividade eólica impulsionada pela maior produção (+ 32%) decorrente da expansão do portfólio; + 22 % no Brasil, impulsionado pela apreciação do real em 19% e pela retoma da procura da eletricidade + 13 % das redes reguladas, suportado pela atividade regulada do gás. (R&C, EDP, 2010).

Em 2010, o resultado operacional bruto da produção contratada do longo prazo (custos de manutenção do equilíbrio contratual – CMEC e regime especial) aumentou 7%, para 877 milhões de euros suportado pelo acréscimo de produção nas centrais mini-hídricas (+ 69 %), entrada de nova capacidade instalada sob o regime especial resultados com combustíveis mais altos (proveito de 19 milhões de euros em 2010 face a um custo de 34 milhões em 2009) e menores custos de reestruturação (- 18 milhões de euros face a 2009).

Figura 48. EDP- Gastos Operacionais - 2009-2018

EDP	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
Gastos com Pessoal	540 000	575 000	634 900	671 536	638 516	555 438	652 979	660 616	680 833	651 540
Gastos operacionais	1 742 000	1 791 000	1 680 887	1 799 709	1 934 062	1 724 736	1 530 748	1 978 725	1 401 129	1 782 053
FSE	768 000	862 000	901 048	928 287	909 770	896 959	920 608	947 874	990 533	956 961
Vendas	12 198 183	14 170 742	15 120 851	16 339 854	16 103 190	16 293 883	15 516 799	14 595 164	15 745 987	15 278 085
Result operacionais	3 363 000	3 613 000	3 755 588	3 616 968	3 628 458	3 642 393	3 923 958	3 579 307	3 989 949	3 317 129
subcontratos	3 753	4 742								

Fonte: Elaboração Própria

Figura 49. EDP- Gastos Operacionais 2009-2018

	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/vendas	4%	4%	4%	4%	4%	3%	4%	5%	4%	4%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	31%	32%	38%	37%	33%	32%	43%	33%	49%	37%
FSE/Gastos operacionais	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, os gastos operacionais do Grupo EDP aumentaram 7,1 % (+ 119 milhões de euros) para 1800 milhões de euros em 2012, suportados pelo aumento de 64 milhões de euros de custos operacionais e 55 milhões de euros de outros custos operacionais líquidos. Os custos operacionais cresceram 4%, para 1600 milhões de euros em 2012, refletindo mais 3 % na Península Ibérica, decorrente de um acréscimo de custos relacionado com a contratação de clientes no mercado livre e do aumento dos custos de reestruturação.

O resultado operacional bruto consolidado também reduziu em 2012 penalizado por uma queda de 22 % no Brasil, essencialmente devido a desvios tarifários e ao atraso no início da exploração da central do Porto do Pecém, a qual originou custos por incumprimento do fornecimento de energia contratada. (R&C, EDP, 2012).

Os custos operacionais líquidos do Grupo EDP aumentaram 7%, para 1934 milhões de euros em 2013. Os custos operacionais controláveis do Grupo EDP (fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e custos com benefícios sociais) caíram 2% para 1573 milhões de euros em 2013, dando continuidade à execução bem-sucedida do programa de eficiência corporativa OPEX III.

Em 2015, os gastos operacionais do grupo subiram 3% em termos homólogos para 1551 milhões de euros em 2015, refletindo uma queda de 1% na Península Ibérica, suportada por uma redução do número de colaboradores, subida de 8% na EDP renováveis e um acréscimo de 9% no Brasil.

Em termos gerais, os gastos com pessoal aumentaram ao longo dos anos, acompanhando do crescimento das vendas. A rubrica de subcontratos não apresenta valores relevantes. Os gastos com pessoal/gastos operacionais apresentam um valor médio face aos anos estudados de 36%, e os FSE/gastos operacionais na ordem dos 6%, revelando pouca flexibilidade, nomeadamente pelo peso evidenciado nos FSE's que no período varia entre 768M€ e 956M€.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal variam de acordo com o aumento e diminuição das vendas, apresentando pouca rigidez (isto é verificado tanto nos anos em que houve um aumento das vendas – 2009 e 2012 – os gastos com pessoal acompanharam esse crescimento, como quando houve uma diminuição das vendas em 2013, tanto nos anos 2015-2017 em que os gastos com pessoal aumentaram assim como os resultados;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, pois entre 2009 e 2011 ambas as rubricas apresentaram resultados crescentes assim como em 2015 e 2017 à exceção dos anos de 2014 e 2015 em que apresentaram um comportamento contrário, pois os gastos com pessoal decresceram e os resultados operacionais cresceram;
- Os FSE tiveram um comportamento semelhante ao das vendas ao longo de todo o período assim como dos resultados operacionais (à exceção dos anos 2013 – 2014 que a tendência foi inversa);
- Os subcontratos têm um peso muito pouco expressivo

### 11.2.8. EDP Renováveis

Na EDP renováveis, a rubrica de trabalhos especializados nos FSE inclui serviços de informática, jurídicos e consultoria, serviços partilhados e outros serviços.

Embora não existam procedimentos internos que exigem o recrutamento local, uma elevada percentagem dos funcionários da EDP é proveniente de locais onde a empresa atua, contribuindo assim para o desenvolvimento local. Estes trabalhadores são normalmente destacados para a execução de atividades operacionais, tais como a gestão dos parques eólicos, o funcionamento e a manutenção das turbinas, trabalhos de manutenção elétrica e civil monitorização ambiental e outros serviços de apoio. (R&C, EDPR, 2012)

Figura 50. EDPR - Gastos Operacionais - 2009-2018

EDP RENOVÁVEIS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	42 547	54 846	62 659	55 416	59 696	66 093	84 268	93 894	100 761	114 989
Gastos operacionais	99 458	127 893	268 089	319 726	395 982	374 000	405 000	479 807	460 869	396 779
outros fornecim e serviços	3 195	5 468	19 590	37 200	34 600	33 509	37 098	36 835	42 613	44 118
Vendas	648 242	845 056	957 217	1 157 796	1 231 700	1 147 990	1 346 411	1 453 214	1 601 609	1 511 523
Resul operac, ebit	230 785	289 907	347 497	450 106	492 493	422 000	578 000	563 959	803 137	753 698

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, o aumento dos custos operacionais líquidos foi influenciado pela redução de outras receitas operacionais e aumento de outros custos operacionais. O desempenho dos custos operacionais foi influenciado pelo aumento dos impostos locais, rendas/locações e alugueres. O desempenho de outras receitas operacionais sofreu o impacto da revalidação de ativos. O aumento dos custos operacionais em 2013 é explicado pelo imposto de 7% nas vendas de eletricidade introduzido em Espanha.

Figura 51. EDPR- Gastos Operacionais VS subcontratos -2009-2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	7%	6%	7%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	8%
Subcontratos/Vendas	0%	1%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	43%	43%	23%	17%	15%	18%	21%	20%	22%	29%
FSE/Gastos operac	3%	4%	7%	12%	9%	9%	9%	8%	9%	11%
FSE/Gastos Pessoal	8%	10%	31%	67%	58%	51%	44%	39%	42%	38%

Fonte: Elaboração Própria

Em 2017, os FSE e os gastos com pessoal aumentaram face ao ano anterior, devido a maior capacidade de operação e os outros custos operacionais diminuíram 5%, refletindo o controlo da EDPR sobre os custos. (R&C, EDPR, 2017).

De uma forma geral, o aumento das vendas foi acompanhado pelo aumento dos gastos de pessoal em termos proporcionais. Os gastos com pessoal representam cerca de 6%, mas os gastos com pessoal/gastos operacionais apresentam-se com uma média de 25% enquanto que os FSE/gastos operacionais apresentam um valor médio de 8%, revelando ainda alguma rigidez. Os subcontratos apresentam resultados pouco expressivos.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal apresentaram comportamento semelhante ao das vendas, apresentando valores crescentes ao longo de todo o período estudado;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, maioritariamente crescentes ao longo de todo o período à exceção dos anos de 2014, 2016 e 2018 em que os resultados apresentaram valores decrescentes;
- Os FSE tiveram um comportamento semelhante ao das vendas ao longo de todo o período assim como dos resultados operacionais;
- Os subcontratos têm um peso muito pouco expressivo;

### **11.2.9. Mota Engil**

Em Portugal, a Mota-Engil tem vindo a manter a liderança no setor da Engenharia & Construção e soube resistir à crise, demonstrando capacidade de adaptação através de medidas que passaram pela racionalização da sua estrutura e pela diversificação da sua carteira de encomendas, beneficiando também da presença em vários mercados geográficos, tendo assim a possibilidade de permutar recursos, conseguindo equilibrar eventuais carências e excessos.

Sendo uma empresa de construção, o nível de subcontratação é elevado, representando cerca de 30 % dos gastos operacionais.

Segundo os relatórios de contas a atividade de construção é subcontratada externamente a entidades especializadas. No seguimento da subcontratação, os concessionários não têm margem na construção dos ativos afetos às concessões, pelo que o rédito e os encargos com a construção daqueles ativos apresentam igual montante e são registadas em subrubricas de outros rendimentos/gastos operacionais.

Figura 52. Mota Engil – Gastos Operacionais - 2013-2018

MOTA ENGIL	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	326 166	358 586	373 488	416 672	446 769	466 241	527 941	545 918	537 266	542 154
Gastos operacionais	1 782 000	1 767 000	1 881 000	1 956 000	2 012 265	1 975 465	2 066 794	1 872 135	2 192 556	2 394 673
Subcontratos	891 814	844 319	721 142	644 367	641 472	563 055	519 209	403 455	439 947	723 776
Vendas	2 131 244	2 004 550	2 176 072	2 243 167	2 313 702	2 368 155	2 433 640	2 210 081	2 597 294	2 801 749
Resul operac	196 268	237 294	169 383	171 180	242 876	272 647	165 867	80 863	186 131	200 249
FSE	382 780	340 420	415 750	462 812	502 325	430 801	527941	545918	540 070	589 822

Fonte: Elaboração Própria

Em 2018 houve uma carteira de encomendas de 2,8 mil milhões de euros, um aumento de 8 % face a 2017, suportado por todas as regiões e um investimento de 287 milhões de euros. Em 2018 o mercado da construção civil, impulsionado pelo setor privado, manteve a recuperação que se começou a sentir em 2017, sendo que no mercado das obras públicas, pelo contrário, mantiveram-se as restrições ao investimento, algo que afetou negativamente o desempenho do grupo, que tradicionalmente aposta na preservação de capacidades de execução com meios próprios, em detrimento da subcontratação. Em 2018 já se assistiu ao lançamento de alguns concursos importantes, cuja execução deverá decorrer em 2019, mantendo a Mota-Engil a confiança de ser adjudicatária de alguns deles. (R&C, Mota Engil, 2018)

Figura 53. Mota Engil- Gastos Operacionais VS subcontratos -2013-2018

MOTA ENGIL	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	15%	18%	17%	19%	19%	20%	22%	25%	21%	19%
Subcontratos/Vendas	42%	42%	33%	29%	28%	24%	21%	18%	17%	26%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	18%	20%	20%	21%	22%	24%	26%	29%	25%	23%
Sucontratos/Gastos operac	50%	48%	38%	33%	32%	29%	25%	22%	20%	30%
Subcontratos/Gastos Pessoal	273%	235%	193%	155%	144%	121%	98%	74%	82%	134%
FSE/Gastos Operac	21%	19%	22%	24%	25%	22%	26%	29%	25%	25%

Fonte: Elaboração Própria

Na Mota Engil, e ao contrário das empresas anteriormente analisadas, a média de % de gastos de pessoal sobre as vendas dos anos analisados é inferior à % média de subcontratos sobre as vendas (19% e 28% respetivamente). As vendas apresentaram valores pouco diferenciados, apresentando valores crescentes de uma forma geral entre 2009 e 2016. Nesse mesmo período, os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes e os subcontratos valores decrescentes (Os resultados operacionais evoluíram positivamente ao longo desse período). A partir de 2017, a tendência inverteu-se, uma vez que o aumento dos gastos com pessoal e dos subcontratos foi acompanhado do crescimento das vendas. Os gastos com pessoal/gastos operacionais e os FSE/custos operacionais apresentam valores médios dos anos estudados na ordem dos 25%, tornando-se mais limitativo realçar uma tendência.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal de uma forma geral apresentam o mesmo comportamento que as vendas, pois apresentaram resultados crescentes ao longo de todo o período;
- Os subcontratos apresentaram o valor inverso ao das vendas, uma vez que apresentaram valor decrescente em praticamente todo o período;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, maioritariamente crescentes em todo o período estudado;
- Os subcontratos apresentaram valor inverso ao dos resultados operacionais, uma vez que apresentaram resultados decrescentes enquanto que os resultados operacionais foram crescentes, o que demonstrou que os subcontratos não melhoraram os resultados, tendo em conta as características deste setor;

### 11.2.10. Navigator

O Grupo Portucel ainda em 2010 registou um forte crescimento na sua atividade nomeadamente com o aumento de produção de papel proveniente da nova fábrica de Setúbal e com a entrada em funcionamento dos recentes investimentos na área da energia.

Na rubrica de subcontratos, além da rubrica subcontratos, é também atribuída uma rubrica para serviços especializados das quais impactam diretamente o Outsourcing.

Figura 54. Navigator – Gastos Operacionais - 2009-2018

	Portucel	Portucel	Portucel							
NAVIGATOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	114 743	127 020	133 713	125 355	114 247	120 562	154 750	144 513	156 044	125 176
Gastos operacionais	881 889	1 001 525	1 130 168	1 145 005	1 202 238	1 246 000	1 286 000	1 230 000	1 268 000	1 287 084
Subcontratos + trabalhos especializados				26 414	7 531	73 827	82 230	100 704	75 347	78 498
Vendas	2 186 502	2 476 648	2 579 077	2 592 809	2 621 794	2 633 473	2 719 217	2 668 579	2 728 028	2 782 821
Resul operac	132 079	277 816	266 156	286 000	233 000	218 276	282 853	230 359	255 049	303 159

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, o volume de negócios atinge novos máximos de volume de produção e de vendas de papel (cerca de 1,5 mil milhões), consolidando a sua posição de líder europeu de papel fino não revestido de impressão escrita (UWF). Apesar do difícil enquadramento económico internacional e do elevado nível de desemprego registado ao longo do ano com consequências negativas em termos de consumo de papel, o grupo conseguiu superar as expectativas. (R&C, Navigator, 2012). Em 2013, as vendas consolidadas do Grupo Portucel chegaram aos 1526,9 milhões de euros, cerca de 28,4 milhões de euros acima do valor registado em 2012. Os resultados operacionais em 2013 situaram-se em 233 milhões de euros, menos 23 % que no ano anterior. (R&C, Navigator, 2013).

Em 2015, o volume de negócios do grupo Portucel atingiu 1,6 mil milhões, o maior valor alguma vez registado, refletindo assim um aumento de cerca de 85,7 milhões relativamente a 2014 (+5,6 %). A inclusão do negócio da Tissue contribui para este crescimento. O peso das vendas de papel no volume de negócios foi de 75%, a energia representou 12%, a pasta 9% e o Tissue 3%.

Na rubrica de custos com pessoal, verificou-se um aumento de cerca de 34,2 milhões, que resulta essencialmente do crescimento do número de colaboradores do grupo (o projeto Moçambique conta com 228 colaboradores) e fatores não recorrentes tais como o acréscimo de custo com rescisões, relativamente a indemnizações atribuídas e à estimativa de custos com o prémio de desempenho para 2015. O EBITDA consolidado evoluiu favoravelmente para 390 milhões, o que representa um aumento de cerca de 61,6 milhões face a 2014. Os resultados operacionais apresentam também uma clara melhoria, tendo acrescido 29,6% e alcançado 282,9 milhões. (R&C, Navigator, 2015)

Figura 55. Navigator – Gastos operacionais vs subcontratos -2009-2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	5,25%	5,13%	5,18%	4,83%	4,36%	4,58%	5,69%	5,42%	5,72%	4,50%
Subcontratos/Vendas	0,00%	0,00%	0,00%	1,02%	0,29%	2,80%	3,02%	3,77%	2,76%	2,82%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	13,01%	12,68%	11,83%	10,95%	9,50%	9,68%	12,03%	11,75%	12,31%	9,73%
Sucontratos/Gastos operac	0,00%	0,00%	0,00%	2,31%	0,63%	5,93%	6,39%	8,19%	5,94%	6,10%
Subcontratos/Gastos Pessoal	0,00%	0,00%	0,00%	21,07%	6,59%	61,24%	53,14%	69,69%	48,29%	62,71%

Fonte: Elaboração Própria

A produção bruta de energia elétrica da Navigator no ano de 2017 aumentou 5% face ao ano de 2016. O ano de 2017 também foi o primeiro ano de funcionamento integral do central solar da fábrica de papel de Setúbal, a operar em regime de autoconsumo.

Quanto aos custos fixos, os custos com pessoal aumentaram cerca de 11,5 milhões em 2017, devido ao aumento do nº de efetivos nos novos negócios (Tissue e colombo), acréscimo de gastos com o fundo de pensões, assim como a especialização dos valores do prémio a pagar em 2018. (R&C, Navigator, 2017)

Os subcontratos assumiram relevância a partir de 2014, assumindo sempre valores crescentes. Este crescimento foi acompanhado de um aumento vendas e dos resultados operacionais. Os gastos com pessoal apresentaram diferenças pouco significativas. A empresa revela-se flexível, uma vez que o rácio de gastos com pessoal/vendas apresenta valores médios na ordem dos 5% entre os anos estudados. A rubrica de FSE/custos operacionais apresenta valores superiores ao de custos com pessoal/Gastos operacionais (32% vs. 11%), revelando assim flexibilidade.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- As vendas apresentaram resultados crescentes em todo o período acompanhado dos gastos com pessoal que se revelaram essencialmente crescentes (decreceram apenas nos anos 2012 – 2013, 2015 e 2018);
- Os subcontratos têm pouco peso na Navigator. À semelhança das vendas, também apresentaram valores crescentes em todo o período estudado;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante aos dos resultados, pois nos anos em que decreceram, os resultados também decreceram;
- Os subcontratos acompanharam o crescimento dos resultados operacionais de uma forma geral pois nos anos em que os resultados decreceram, os subcontratos também acompanharam essa tendência.

O alargamento para outras geografias está muito presente nesta empresa, o que torna difícil a sua análise.

### 11.2.11 Corticeira Amorim

No caso da corticeira amorim, os subcontratos estão presentes nas várias rubricas variáveis, incluindo os trabalhos especializados e os subcontratos.

Figura 56. Corticeira Amorim – Gastos Operacionais - 2009-2018

corticeira amorim	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	88991	90712	93751	97 678	100 154	103 315	111 881	113 291	125 630	134 239
Gastos operacionais	160682	171172	182569	191 495	196 758	209 192	214 893	212 357	246 816	290 498
Subcontratos+serv especializados	11647	10296	11430	12 624	13 049	11 390	12 351	11 059	14 609	14 653
Vendas	415210	456790	494842	534 240	542 500	560 340	604 800	641 411	701 609	763 117
Resul operac	17935	45139	51378	61 259	56 611	64 386	75 669	96 037	103 995	102 705
FSE	71078	78320	86602	93205	97266	96429	100537	103001	116524	124140

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, margem bruta registou um aumento de 13% face ao ano anterior, parte devido ao acréscimo das vendas a parte devido ao efeito cambial positivo e o aumento de preços. As melhorias feitas no processo produtivo e a alteração do mix de vendas conseguiram compensar o aumento de preços de matérias-primas e de custos de transporte, levando a que percentualmente a margem bruta se situasse acima dos valores registados em 2011 e 2010. O EBITDA teve um crescimento de 22,5% resultado do aumento de atividade, da margem bruta e da manutenção do peso relativo dos custos operacionais em níveis próximos dos 2011. Relevante em termos de custos foi o acréscimo do custo com subcontratação e trabalhos especializados. (R&C Corticeira Amorim, 2012)

Em 2014, a internacionalização de alguns gastos, em especial os afetos à contratação, bem como alguma redução dos gastos de publicidade e eletricidade, contribuíram para uma redução, ainda que moderada, do valor total dos FSE. Assim como uma estabilização dos gastos relativos a transportes, acompanhada do aumento da produção e das vendas. Em termos de pessoal, o aumento deve se principalmente ao processo de internacionalização de serviços contratados ao exterior. O nº médio de trabalhadores manteve-se praticamente o mesmo que em 2013 (cerca de 3496). Do mesmo modo, os gastos com pessoal mantiveram o peso sobre as vendas do exercício (18,4% em 2014 e 2013). Em termos de rácio EBITDA/Vendas de 2014 foi de 15,4 %, sendo o melhor rácio registado em comparação com anos anteriores. (R&C, Corticeira Amorim, 2016).

Figura 57. Corticeira Amorim - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018

corticeira amorim	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Pessoal/Vendas	21%	20%	19%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Subcontratos/Vendas	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	55%	53%	51%	51%	51%	49%	52%	53%	284%	263%
Sucontratos/Gastos operac	7%	6%	6%	7%	7%	5%	6%	5%	6%	5%
Subcontratos/Gastos Pessoal	13%	11%	12%	13%	13%	11%	11%	10%	2%	2%
FSE/Gastos Operac	44%	46%	47%	49%	49%	46%	47%	49%	47%	43%

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo dos anos estudados, é possível constatar que as vendas tiveram sempre uma tendência crescente em todos os anos, assim como os resultados operacionais. Tanto os gastos com pessoal como os subcontratos acompanharam esse mesmo crescimento em termos proporcionais. A empresa revela-se pouco rígida, uma vez que para aumentos sucessivos do valor das vendas, a empresa manteve o peso dos gastos com pessoal/vendas na ordem dos 18%.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes em todo o período assim como as vendas que cresceram em todos os períodos estudados;
- Os subcontratos revelaram-se essencialmente crescentes assim como as vendas em todo o período;
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, uma vez que ambos cresceram em todo o período;
- Os subcontratos acompanharam o crescimento dos resultados operacionais, uma vez que ambos se apresentaram crescentes em todo o período;

#### **11.2.12. Ibersol**

Os custos de subcontratação no Grupo Ibersol são refletidos sobretudo na rubrica de FSE – subcontratos e serviços especializados.

Em 2010, os custos operacionais consolidados atingiram o montante de 194,6 milhões de euros, um aumento de 3% em relação a 2009, apresentando um valor ligeiramente superior às vendas. Os custos com pessoal mantiveram-se constantes. O aumento de produtividade acabou por compensar o aumento do custo obra. Os FSE atingiram 67,1 milhões de euros face a 64,9 milhões de euros em 2009 (aumento de 3,5%). (R&C, Ibersol, 2010)

Figura 58. Ibersol – Gastos Operacionais - 2009-2018

ibersol	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos com Pessoal	67 240	68 097	65 087	56 729	55 110	57 924	64 478	79 968	135 318	137 120
Gastos operacionais	189 023	194 640	187 733	168 524	167 833	178 704	197 617	248 408	424 754	428 778
Subcontratos+serv especializados	3 552	3 810	3 888	3 648	4 152	4 049	4 389	6 797	11 182	9 993
Vendas	205 582	210 970	193 738	170 667	171 845	186 804	213 062	268 831	443 270	445 607
<b>EBITDA</b>	<b>22252</b>	<b>21289</b>	<b>10425</b>	<b>5 575</b>	<b>6 435</b>	<b>10395</b>	<b>18321</b>	<b>30 514</b>	<b>33 355</b>	<b>31 254</b>
FSE	64 844	67 106	63 658	58 470	58 299	60 748	66 161	83 879	149 502	149 938

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, os custos operacionais reduziram 10,2% face ao ano anterior. Os gastos com pessoal reduziram 8,3 milhões de euros. O decréscimo de 12,8% foi necessário para acompanhar a redução de atividade (acompanhada da redução de prémios de incentivo). Os custos com FSE ascenderam a 58,5 milhões de euros, face a 63,7 milhões de 2011 (menos 8,1%). Mesmo assim, o peso desta rubrica passou de 32,7% para 34,1% do volume de negócios devido ao aumento dos preços da energia e alguns custos de natureza mais fixa. O EBITDA consolidado reduziu cerca de 26,5 % devido a uma redução do volume de negócios e a custos de encerramentos definitivos. (R&C, Ibersol, 2012)

Figura 59. Ibersol - Gastos Operacionais VS subcontratos 2009-2018

Gastos Pessoal/Vendas	32,7%	32,3%	33,6%	33,2%	32,1%	31,0%	30,3%	29,7%	30,5%	30,8%
Subcontratos/Vendas	1,73%	1,81%	2,01%	2,14%	2,42%	2,17%	2,06%	2,53%	2,52%	2,24%
Gastos Pessoal/Gastos Operac	35,6%	35,0%	34,7%	33,7%	32,8%	32,4%	32,6%	32,2%	31,9%	32,0%
Sucontratos/Gastos operac	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%
Subcontratos/Gastos Pessoal	5%	6%	6%	6%	8%	7%	7%	8%	8%	7%
FSE/Gastos operac	34%	34%	34%	35%	35%	34%	33%	34%	35%	35%

Fonte: Elaboração Própria

Em 2014, os custos operacionais aumentaram 6,4% em relação a 2013, diminuindo o seu peso nas vendas. Os custos com pessoal aumentaram cerca de 5,1% (57,9 milhões de euros). Este aumento foi necessário para acompanhar o aumento de atividade. Ainda assim, a % do peso desta rubrica no volume de negócios diminuiu. Os custos com FSE ascenderam a 60,7 % milhões de euros, equivalente a um crescimento de 4,2% em relação a 2013. Mas o peso desta rubrica nas vendas diminuiu de 33,8% para 32,4%. O aumento dos preços da energia

e o incremento nos custos do marketing foram compensados pelo rigoroso controlo dos gastos gerais implementados. O EBITDA teve um crescimento de 37,7%, devido à recuperação das vendas na Península ibérica e à exploração de mais um recente restaurante em Angola. O aumento do volume de negócios e a redução de custos contribuíram para o aumento de 2,8% na margem EBITDA. (R&C, Ibersol, 2014)

Em 2016, os custos com o pessoal aumentaram em 15,5 milhões de euros, acompanhando o aumento de atividade. O aumento dos FSE também está associado ao aumento da atividade, do aumento do preço da energia, das campanhas de marketing, das rubricas de eletricidade, água, combustíveis, publicidade e aumento das rendas decorrentes da abertura de novas unidades. (R&C, Ibersol, 2016)

As vendas tiveram assim uma tendência crescente em todos os anos estudados, variaram 205 582 e 445 607 milhares de euros entre o ano de 2009 e 2018, aumentando cerca de 54%, revelando resultados também cada vez mais positivos na sua generalidade.

Os gastos com pessoal acompanharam esse crescimento, assim como os subcontratos que variaram entre 3552 e 9993 milhares de euros entre o ano de 2009 e 2018, aumentando cerca de 65%. A empresa manteve-se estável, uma vez que para níveis cada vez mais superiores de vendas, os gastos com pessoal/Vendas rondaram sempre os valores médios dos 30%.

Em síntese podemos sistematizar os seguintes aspetos:

- Os gastos com pessoal apresentaram maioritariamente valores crescentes em todo o período assim como as vendas que cresceram em todos os períodos estudados (à exceção do período entre os anos de 2011 a 2013 em que tanto as vendas como os gastos com pessoal apresentaram valores decrescentes);
- Os subcontratos revelaram-se essencialmente crescentes assim como as vendas em todo o período (no período entre 2011 e 2013 em que as vendas decresceram, os subcontratos apresentaram valores igualmente crescentes);
- Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais, uma vez que ambos cresceram em todo o período (à exceção do período entre os anos de 2011 a 2013 em que tanto os resultados como os gastos com pessoal apresentaram valores decrescentes);

- Os subcontratos acompanharam o crescimento dos resultados operacionais, uma vez que ambos se apresentaram crescentes em todo o período (no período entre 2011 e 2013 em que os resultados decresceram, os subcontratos apresentaram valores igualmente crescentes);

## **12. Limitações ao estudo e tópicos a desenvolver em estudos posteriores**

Ao longo da investigação, é possível constatar que a subcontratação em trabalhos de estudo e bibliografia estudada está muito ligado aos recursos humanos e menos estudado enquanto estratégia para a rendibilidade da empresa. As variáveis ligadas ao trabalho subcontratado também são difíceis de quantificar, uma vez que muitas variáveis estão presentes mas estão refletidas nas contas da empresa de forma indireta (os custos de refeitório, limpeza, segurança transporte constituem exemplos de atividades que por norma são subcontratadas exteriormente mas que se tornam difíceis de quantificar em termos reais).

Pelo estudo da PWC de 2007, a principal razão pela qual as empresas recorrem ao outsourcing são os custos mais baixos (importante ou muito importante para 76% dos entrevistados). A redução de custos de produção e dos custos operacionais gerais também é a principal razão apontada que motiva o Outsourcing (35%) no estudo da universidade de Essex, Reino Unido.

Também nos vários estudos da Deloitte de 2012, 2016 e 2018, os resultados indicaram que a redução de custos é o motivo mais comum para se recorrer à subcontratação, pois 87% dos entrevistados citaram como o motivo mais importante.

Embora a redução de custos seja o motivo mais indicado, também os mesmos foram indicados como difíceis de medir, pois tal como o estudo da PWC em 2007, foi perguntado aos clientes quais as barreiras que dificultam o Outsourcing. Na média cada pessoa indicou 3 a 4 inconvenientes. A principal barreira indicada foi a dificuldade em provar o custo benefício e a falta de experiência do Outsourcing (48%).

Assim como limitações pela ausência de normalização de relatórios que por vezes se tornam insuficientes face à informação que se procura obter. A utilização de rácios quantitativos torna-se também por vezes insuficiente em comparação com uma possível análise qualitativa. Independente de outras vertentes, complemento da redução de custos, estratégia, guias de controlo, maior capacidade de gestão, novas capacidades, tendo em conta algumas limitações nomeadamente por questões de tempo e execução, centramo-nos nos elementos financeiros, dado que não se avançou para elementos qualitativos (questionários, entrevistas..) o que resultou com alguma ênfase na parte quantitativa e conseqüentemente de evolução dos gastos e articulação dos gastos com as vendas e com o nível de resultados.

A metodologia utilizada para a dissertação centrou-se assim na análise de dados relativos aos relatórios e contas das SNF dos estudos do Banco de Portugal e das do PSI 20. Conforme cada caso estudado, foram utilizadas as demonstrações financeiras para perceber a evolução de determinados rácios de modo a perceber o impacto que o Outsourcing teria sobre a rendibilidade das mesmas.

As situações identificadas das empresas do PSI 20 são bastante diferentes tendo em conta a diferença de setores de atividade, a diferente estrutura de gastos e de ativos, sendo uma amostra bastante diversificada. Tentámos trabalhar estes rácios, de forma a tentar relacionar a variação das vendas e com a variação de alguns gastos entre si (como é o caso dos subcontratos com os gastos com o pessoal) para tentar estabelecer condições e tentar avaliar a flexibilidade.

A amostra estudada é muito limitativa na quantidade – poucas empresas estudadas e muitos setores diferentes (seria interessante estudar e comparar várias empresas do mesmo setor).

Importante salientar a utilização de rácios económico-financeiros tratam apenas dados quantitativos – não têm conta fatores qualitativos tais como a ética, motivação, qualidade dos gestores, capacidade técnica dos quadros (Neves, 2007)

Alguns estudos relevantes a explorar nesta temática de análise do outsourcing enquanto estratégia de rendibilidade seria o estudo das variadas hipóteses de subcontratar processos de Outsourcing uma vez que se torna importante começar a explorar o tema organizacional da forma com as empresas vão conseguir gerir múltiplos processos de Outsourcing no futuro, uma vez que este é uma tendência mais recorrente das empresas. E quais os serviços que se irão manter em termos futuros dentro da organização e quais as atividades que vão sofrer a tendência de subcontratação Nestas tendências futuras de implementação do Outsourcing, poderá ser um outro caso de estudo analisar esta implementação, avaliando a pertinência da aplicação do modelo de avaliação de performance financeira – modelo económico que traga vantagens de negócio a ambas as entidades e realizar um estudo de longo prazo para além de resultados mais imediatos (ROI, VAL..), fazendo por garantir estratégias de controlo paralelas como a qualidade de relação com o cliente, tendo capacidade de medir resultados da qualidade do serviço prestado. Assim como recorrer à utilização complementar de entrevistas e inquéritos para complementar o estudo, aumentar a dimensão da amostra e comparação com alguns dos estudos identificados na revisão de literatura, bem como o

tratamento de dados do Banco de Portugal por setores (através dos códigos CAE – Código de atividade económico).

### 13. Conclusão

Percebemos hoje, mais do que nunca, o outsourcing será uma das chaves para o reforço da competitividade das empresas como um todo. Afinal, existe uma crescente necessidade em reduzir custos para obter um melhor resultado e gerar mais valor através da concentração de atividades que oferecem maiores vantagens competitivas. Uma vez que o principal motivo encontrado na pesquisa para a implementação do Outsourcing é justamente a redução de custos, destacando-se uma maior flexibilidade através de uma flexibilidade cada vez mais evidente na adaptação de custos com pessoal ao nível de atividade da empresa nos tempos de hoje, rompendo com a estratégia do passado, em que a estrutura era mais rígida.

Tal como estudado na parte prática, os gastos com pessoal representam uma despesa bastante representativa da estrutura operacional. Nestes gastos não existe muita flexibilidade, uma vez que estes custos fixos não variam em função do volume de negócios. Nesta ótica, surge então a necessidade de estudar outras óticas mais flexíveis que tornam a estrutura menos pesada, libertando determinados custos fixos em variáveis, sendo assim os gastos estruturais, alvo de reestruturação operacional por parte das empresas.

Neste ponto de vista, surgem assim soluções alternativas tais como o Outsourcing e Downsizing, tendo em vista uma maior rentabilidade operacional. O outsourcing já não é visto apenas como motor de redução de custos, aumento da flexibilidade e eficiência, mas também como uma oportunidade de trazer novas ideias e estratégias à organização. As organizações atuais além de se depararem com uma competição enorme, também se deparam com novas exigências por parte de fornecedores, clientes e colaboradores. O outsourcing deve ser visto como uma abordagem estratégica a todos os níveis, redefinindo assim toda a organização de maneira a que traga a maior rentabilidade económica possível.

Segundo o estudo da Deloitte (2016), as empresas estão a considerar a implementação do Outsourcing, à medida que começam a ver este como mais do que uma simples estratégia de redução de custos: o Outsourcing começa a ser visto com uma estratégia de inovação. As respostas à pesquisa indicam o crescimento do Outsourcing em funções de alto valor tais como Finanças, IT e recursos humanos desde 2014 até 2016. Cada vez mais, os questionados vêem o outsourcing como mais do que uma redução de custos e, portanto, esperam mais dos seus fornecedores de serviços esperando mais inovação do serviço como resultado de uma melhoria significativa tecnológica, oferecendo uma maior vantagem competitiva.

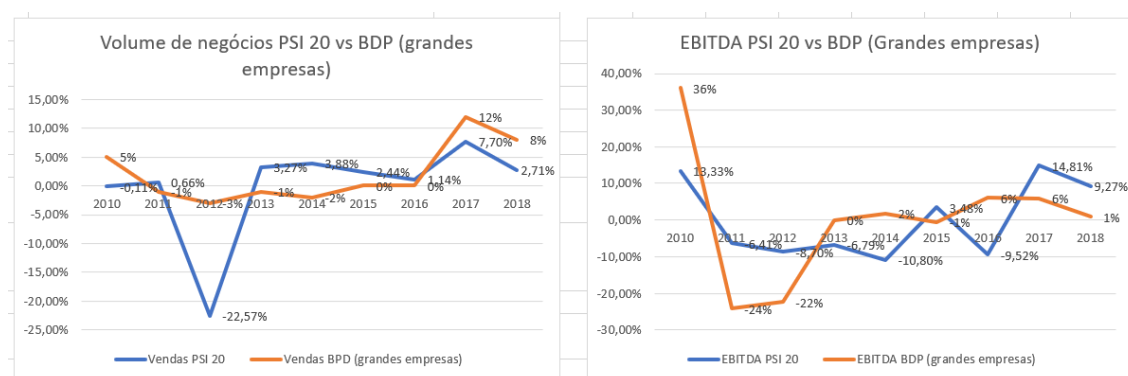
Segundo o relatório da Deloitte (2018), as organizações no passado utilizavam o Outsourcing para melhorar as operações de backoffice por meio da redução de custos e melhoria de desempenho. Hoje, as soluções de Outsourcing estão a gerar vantagem competitiva ao acelerar as mudanças dentro das organizações através da tecnologia e automação gerando “crescimento de receita e um backoffice mais ágil e mais eficaz”. O outsourcing está a permitir criar vantagem competitiva – Embora a otimização de custos ainda seja um critério muito importante na subcontratação, esta já não está mais no topo da lista de prioridades pois uma vez que o Outsourcing seja executado de forma eficiente (mesmo que isso traga mais custos à partida), é certo que irá transformar a forma como as organizações trabalham, tornando os recursos mais eficientes e eficazes.

Decidir subcontratar apenas para reduzir custos e não por razões estratégicas pode gerar desvantagens para o desempenho global da empresa. É importante que as estratégias adotadas estejam diretamente ligadas com a rentabilidade da empresa e que as reorganizações das rubricas sejam consideradas tendo em conta o seu respetivo peso no volume de negócios. A rentabilidade pode assim ser avaliada atendendo ao peso das diversas componentes de rendimentos e ganhos, aliada com o resultado operacional associado à componente de volume de negócios.

De realçar que, e, segundo a análise setorial das SNF, BDP, 2014, das 380 mil empresas em atividade na altura, 89% eram microempresas. No entanto, as grandes empresas, representativas de apenas 0,2% do número de empresas, geraram a maior parcela de volume de negócios (43%). Este facto ainda se torna mais evidente quando em 2013 as 100 maiores empresas em Portugal foram responsáveis por 27% do volume de negócios. Em 2014, o PIB português registou um crescimento de 0,9% em termos reais, depois de uma queda de 1,4% em 2013. As grandes empresas, embora representassem 0,3% do número de empresas, geraram a maior parcela do volume de negócios (43%).

Partindo da análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal dos estudos da central de balanços do Banco de Portugal (grandes empresas), o volume de negócios apresentou variações negativas desde 2011 até 2014, apresentando variações estáveis a partir do ano de 2015, tendo apresentado em 2017 e 2018 variações crescentes de 12% e 8% respetivamente. O volume de negócios das empresas estudadas do PSI 20 seguiram a mesma tendência, apresentando variações negativas até 2014 e variações crescentes apenas no ano 2017 e 2018 (7% e 2% respetivamente).

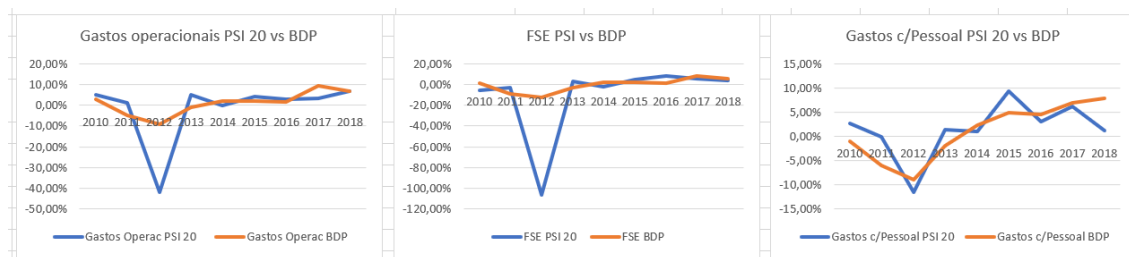
Quanto ao EBITDA das grandes empresas dos estudos do banco de Portugal, a variação foi bastante positiva em 2010 (36%), decrescendo em 2011 cerca de 24%. Apresentou variações relativamente estáveis até 2014, crescendo somente nos anos posteriores (2016 e 2017 cerca de 6% respetivamente). Nas empresas do PSI 20, a tendência foi semelhante, uma vez que o EBITDA apresentou uma variação positiva de 13%. De 2011 a 2013 e 2016 apresentou variações negativas, tendo só apresentando variações positivas em 2017 e 2018 (14% e 9%).



Tanto os gastos operacionais das empresas dos estudos do BDP, como as empresas estudadas do PSI 20 apresentaram valores relativamente estáveis: no BDP, variações de 3% e 9% e no PSI20, variações 2% e 6% (exceto o ano de 2012 que no caso do BDP apresentou um decréscimo de 9% e no caso do PSI 20, uma variação negativa de 41%).

Tanto os FSE das empresas dos estudos do BDP, como as empresas estudadas do PSI 20 apresentaram valores relativamente estáveis: no BDP, variações de 3% e 8% e no PSI20, variações 2% e 6% (exceto no anos de 2011 e 2012 ambas as amostras estudadas apresentaram valores negativos: no caso do BDP apresentaram um decréscimo de variações de -9% e -12% e no caso do PSI 20, -3% e -106% respetivamente).

Tanto os gastos com pessoal das empresas dos estudos do BDP, como as empresas estudadas do PSI 20 apresentaram valores relativamente estáveis: no BDP, variações de 2% e 8% e no PSI20, variações 1% e 9% (exceto no anos de 2011 e 2012 ambas as amostras estudadas apresentaram valores negativos: no caso do BDP apresentaram um decréscimo de variações de -6% e -9% e no caso do PSI 20, -0,01% e -11% respetivamente).



A rentabilidade das SNF pode ser avaliada atendendo ao peso das diversas componentes dos rendimentos e ganhos, assim como gastos e perdas sobre o volume de negócios. A segmentação das diversas componentes dos resultados das SNF permite verificar que o resultado operacional (medido pelo EBITDA) está associado à componente do volume de negócios (do lado dos rendimentos) e às componentes CMVMC, FSE e gastos com pessoal (lado dos gastos). (BDP, 2015)

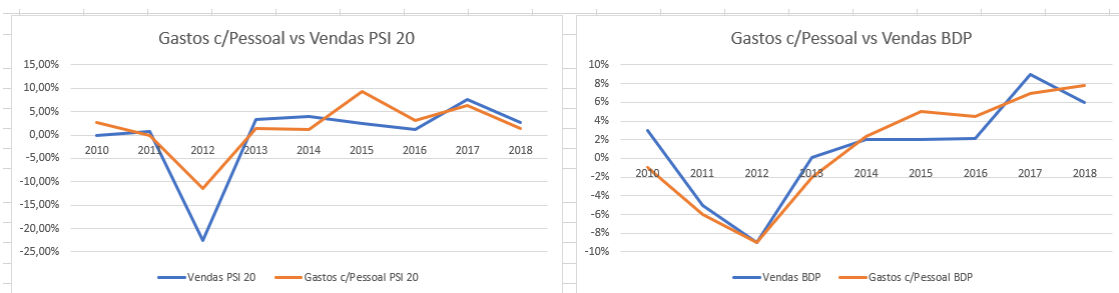
Segundo a análise setorial das SNF, BDP, 2015 e por setores de atividade económica, 74% das SNF pertenciam ao setor dos serviços (comércio e outros serviços) representando 60% do volume de negócios. O **estudo das variadas rubricas por setor** - volume de negócios, EBITDA, gastos operacionais, gastos com pessoal e FSE – não foi possível na minha amostra das empresas estudadas do PSI 20, devido à grande heterogeneidade de amostra não é possível isolar e retirar conclusões de setor para setor.

Em relação ao peso das rubricas de gastos com pessoal e FSE's sobre os gastos operacionais, na Sonae Capital, CTT, NOS, e Navigator a rubrica de FSE's tem mais peso comparativamente ao peso dos gastos com pessoal nos gastos operacionais. Na EDP e na EDPR a rubrica de gastos com pessoal tem mais peso que a rubrica de FSE's nos gastos operacionais. Nas restantes empresas, o peso da rubrica de FSE's é semelhante ao peso da rubrica de gastos com pessoal nos gastos operacionais.

Em relação às variações dos principais rácios que utilizámos tanto nas empresas estudadas do PSI 20 assim como nas empresas do estudo da central de balanços das SNF do BDP, conseguimos retirar as seguintes conclusões em jeito de síntese:

Na grande maioria da amostra das empresas estudadas (PSI 20 e SNF do BDP), os gastos com pessoal variam diretamente com o volume de negócios, apresentando deste modo alguma flexibilidade:

- Mesmo que em algumas empresas do PSI 20, o rácio de gastos com pessoal / Vendas tenha valores mais expressivos nalguns casos ( média de rácio de gastos com pessoal/Vendas de cerca de 52% nos CTT, 31% na Ibersol, média de rácio entre 11% e 19% na Sonaecom, Sonae capital, corticeira amorim e Mota Engil e menos expressivos noutros (média de rácios entre 2% - 8% na GALP, EDP, EDPR, NOS, Navigator e REN) , em todas as empresas estudadas do PSI 20, os gastos com pessoal acompanharam o mesmo comportamento que as vendas, apresentando valores crescentes ou decrescentes no mesmo período, revelando alguma flexibilidade de estrutura.
- Em relação às SNF do BDP, é notória a flexibilidade de adaptação da componente dos custos com pessoal à redução e aumento da atividade. Os gastos com pessoal das empresas diminuíram 9% em 2012, em linha com a quebra do volume de negócios (3%). Em 2015, os gastos com pessoal aumentaram pela primeira vez desde 2010 com destaque para o crescimento de 2% nas grandes empresas. A variação foi notória nos gastos com pessoal (variação de 5 por cento). Em 2017 e 2018 tanto os gastos com pessoal como o Volume de negócios apresentaram valores crescentes.

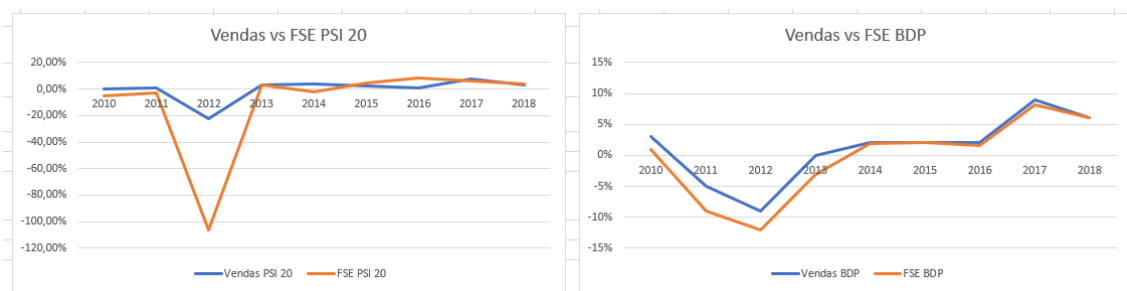


Na grande maioria da amostra das empresas estudadas (PSI 20 e SNF do BDP), os FSE variam diretamente com o volume de negócios, apresentando deste modo alguma flexibilidade:

- Mesmo que em algumas empresas do PSI 20, o rácio de FSE/ Vendas tenha valores mais expressivos nalguns casos ( média de rácio de cerca de 28% na Mota Engil e 11% nos CTT), média de rácio entre 7% e 8% na Sonaecom, Sonae capital e NOS) e menos expressivos noutros (média de rácio de FSE/Vendas de 1% - 3% na REN, Galp, Navigator, Corticeira Amorim, Ibersol, EDP e EDPR), em quase todas as empresas estudadas do PSI 20, os FSE acompanharam o mesmo comportamento que as vendas, apresentando valores crescentes ou decrescentes no mesmo período, revelando alguma flexibilidade de estrutura. As únicas empresas que apresentaram tendências de valores de FSE's inversos ao do comportamento das vendas foram a

GALP e a Mota Engil, tendo a ver naturalmente pelas características próprias do setor. A grande importância na GALP é dada às matérias primas que neste setor acaba por ser determinante nos resultados e representam grande parte dos custos operacionais e na Mota Engil, sendo uma empresa de construção, o nível de subcontratação é elevado, representando cerca de 30 % dos gastos operacionais. Tanto a Navigator como a EDP e a EDPR apresentam valores de subcontratos inexpressivos pois englobam deslocalização geográfica característica da própria empresa.

- Em relação às SNF do BDP, é notória a flexibilidade de adaptação da componente dos FSE à redução e aumento da atividade. Os FSE das empresas diminuíram 12% em 2012, em linha com a quebra do volume de negócios (3%). Em 2015, os FSE aumentaram pela primeira vez desde 2010 com destaque para o crescimento de 2% nas grandes empresas. A variação foi notória nos FSE (variação de 2 por cento). Em 2017 e 2018 tanto os FSE como o Volume de negócios apresentaram valores crescentes.

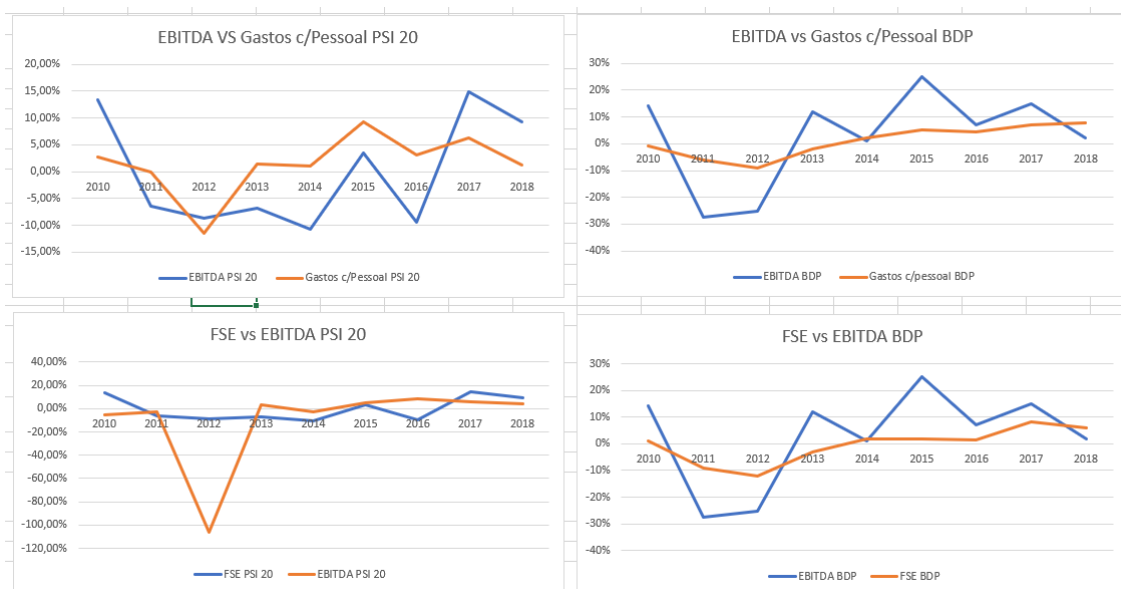


Em relação à variação dos gastos com pessoal e dos FSE com os resultados da empresa:

- As empresas do PSI 20 apresentam tendências maioritariamente crescentes de gastos com Pessoal para um decréscimo de resultados, apresentando assim um comportamento inverso, revelando bastante rigidez de estrutura. As empresas que apresentaram gastos com pessoal inverso ao dos resultados foram na Sonaecom, CTT, GALP e MOTA ENGIL.
- OS FSE's das empresas do PSI 20 apresentam um comportamento semelhante ao dos resultados, apresentando alguma flexibilidade neste ponto. As empresas que apresentaram FSE's com comportamento semelhante ao dos resultados foram Sonae Capital, Sonaecom, NOS, REN, EDP, EDPR, Navigator, Corticeira Amorim e Ibersol (exceto

na Mota Engil que apresentou valores de FSE's, subcontratos inversos ao dos resultados operacionais, devido à característica do setor referida anteriormente);

- Em relação às SNF dos estudos do Banco de Portugal, os gastos com pessoal tendem a ter valores mais ajustados aos dos resultados, apresentando valores mais estáveis e menos crescentes do que os resultados, **apresentando menos rigidez do que as empresas do PSI 20;**
- Em relação às SNF dos estudos do Banco de Portugal, FSE tendem a ter valores mais ajustados aos dos resultados, apresentando valores mais estáveis e menos crescentes do que os resultados, **apresentando um comportamento similar à das empresas do PSI 20;**
- De acordo com os estudos das SNF do BDP, o EBITDA das empresas decresceu 25% em 2012 (decrécimo de 27% em 2011). A diminuição do EBITDA constatou-se em todas as classes de dimensão, tal como em 2011. Em 2014, a evolução conjugada dos rendimentos e gastos operacionais determinou um aumento o EBITDA (1%) que se traduziu num aumento de 2% dos FSE e dos gastos com pessoal. O EBITDA aumentou 7% em 2016. Os FSE aumentaram 2% e os gastos com pessoal 5%. O EBITDA aumentou 15% em 2017, relativamente a 2016 e 67% das empresas cujo EBITDA aumentou registaram também crescimento do volume de negócios, Os FSE e os gastos com pessoal aumentaram um pouco menos (8% e 7% respetivamente).



Em relação à importância dada nos relatórios de gestão relativamente ao Outsourcing enquanto medida de flexibilidade e redução de risco operacional, é dada alguma importância na Sonae Capital, Sonaecom, CTT, NOS, Corticeira Amorim e Ibersol, fazendo referência ao

impacto da redução dos custos operacionais (FSE's, subcontratos e gastos com pessoal) para a melhoria dos resultados operacionais e eventuais decréscimos necessários dos gastos operacionais perante a redução de atividade.

O estudo da Universidade da Essex (Reino Unido, 2003) refere a importância que é dada cada vez mais à produtividade no processo de reestruturação das empresas, uma vez que são exigidos métodos cada vez mais eficientes para a redução de custos, sendo uma conclusão possível encontrando em alguns estudos a relação positiva entre outsourcing, emprego e consequente produtividade.

Estes factos podem evidenciar que o processo de Outsourcing pode ou não melhorar a rentabilidade das empresas, em função da sua aplicabilidade na empresa, dependendo do setor da atividade, volume de negócios e outros fatores externos, podendo significar uma melhoria temporária da empresa, equacionando com outras decisões estratégicas. É importante não esquecer também o efeito positivo ou negativo relativamente a operações extraordinárias, que por serem não decorrentes e não relacionados com a atividade operacional, ocorrem de forma temporária na empresa e não permanente podem servir de suporte a casos pontuais. No caso da ZON em 2014, por exemplo, o aumento de custos com pessoal teve origem na operação de fusão (indenizações pagas e aumento do nº de colaboradores). Os gastos com pessoal da Galp em 2012 aumentaram devido à atualização de seguros de saúde. O aumento dos gastos com Pessoal da Navigator em 2015 teve origem na dotação efetuada para o fundo de pensões, indenizações e prémios de desempenho. Devemos estar atentos a determinadas variáveis que em determinados momentos se tornam chamadas de atenção tais como um total cost por colaborador bastante elevado comparado com a concorrência, um valor de gastos de pessoal bastante elevado que não acompanha o valor das vendas e, antes pelo contrário, revela-se bastante superior, pode nestes casos fazer sentido a hipótese de subcontratação na ótica de flexibilização de custos. Numa economia cada vez mais global, a maximização da rentabilidade financeira acaba por ser um dos objetivos principais da empresa, principalmente a curto prazo, pela estratégia mais flexível possível, tendo em vista um maior lucro num menor espaço de tempo possível. Assim, a empresa procura basear-se cada vez mais no seu core, deslocando ou subcontratando o maior número de atividades possível (outsourcing), tornando as estruturas menos pesadas e mais flexíveis.

## 14. Referências bibliográficas

ACCA Training Courses Notes - What is Process/Strategy Matrix for Outsourcing Decisions in Business Management? (30 Nov.2013) Disponível em: <http://accalecturenotes.blogspot.pt/2011/02/what-is-processtrategy-matrix-for.html>

ANDRÉ, Ana (2008). Outsourcing SI: Riscos e benefícios para as organizações. Dissertação de mestrado. Universidade técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão

Banca. Tese de Mestrado, Departamento de Gestão, INDEG – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

BANCO DE PORTUGAL, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal, Estudos da Central de Balanços, setembro, 2011

BANCO DE PORTUGAL, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011/2012, Estudos da Central de Balanços N°8, novembro, 2012

BANCO DE PORTUGAL, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal 2012/2013, Estudos da Central de Balanços N°13, novembro, 2013

BANCO DE PORTUGAL, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal 2010-2015, Estudos da Central de Balanços, novembro, 2015

BANCO DE PORTUGAL, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011-2016, Estudos da Central de Balanços, novembro, 2016

BANCO DE PORTUGAL, Análise das empresas integradas em grupos, Estudos da Central de Balanços, maio, 2018

BORMAN, M. (2006). Applying multiple perspectives to the BPO decision: A case study of call centers in Australia. *Journal of Information Technology*, 21, 99-115.

BRAGG, Steven M. *OUTSOURCING – A guide to selecting the correct business unit, negotiating the Contract, maintaining control of the process*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. ISBN-13:978-0-471-67626-3

BREIA, Arménio Fernandes; MATA, Mário N. N. S; PEREIRA, Vítor M. M. – *Análise Económica e Financeira - Aspetos Teóricos e Casos Práticos*. Lisboa: Rei dos Livros, 2014. ISBN 978-989-8305-61-9

BREIA, Arménio Fernandes – *A insustentável «leveza» dos estaleiros navais de viana do*

castelo, Conferência de Finanças Empresariais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Newsletter 9 (2014).

BREIA, Arménio Fernandes – “We have a dream”, Conferência de Finanças Empresariais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Newsletter 8 (2014).

BREIA, Arménio Fernandes – Análise de Grupos de Empresas, Conferência de Finanças Empresariais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Newsletter 10, (2014).

CARVALHO, José Crespo de & José Cruz Filipe (2006). Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro. Edições Sílabo, Lisboa.

CLICK, Thomas N. Duening. Business Process Outsourcing. 2004. ISBN: 978-0-471-65577-0

CORBETT, Michael (2004). The Outsourcing Revolution – Why It Makes Sense and How to Do It. Dearborn Trade Publishing. ISBN:0793192145

COSTA, Renato (2011). Estratégia Organizacional “outsourcing”. Coimbra: Almedina.

COUTINHO, Clara (2016). Metodologia de Investigação em ciências sociais e humanas. 2.<sup>a</sup> ed. Coimbra: Almedina.

CUNHA, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.& Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo

CUNHA, Vasco – Outsourcing de Tecnologias de Informação (2007/2008) [Acesso em 07 dez. 2009] Disponível em: <http://escolas.madeira-edu.pt/Portals/140/O%20Outsourcing%20de%20TI%20-%20Vasco%20Cunha.pdf>

Deloitte, Outsourcing, today and tomorrow. Insights from Deloitte’s 2012 global outsourcing and insourcing survey. Deloitte consulting, 2012

Deloitte. Business Process Outsourcing (BPO), a shared future together. Deloitte consulting, 2014

Deloitte, Darling, do you want to marry me? Business process outsourcing, a shared future together. A possible new business in Luxembourg? Deloitte consulting, 2015.

Deloitte, 2016 Global Outsourcing Survey. Outsourcing accelerates forward. Deloitte Consulting, Junho 2016.

Deloitte, Traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing. The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018, Deloitte consulting, 2018.

DIBBERN, J., T. Góes, R. Hirschheim, e B. Jayatilaka. "Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature." The DATA BASE for Advances in Information Systems 35, nº4, 2004, pp 6-102

DUENING, Thomas N. & Rick L. Click (2005). Essentials of Business Process Outsourcing. John Wiley & Sons, New Jersey.

Estudo de Central de Balanços 34 – Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2017 – Novembro, 2018 Disponível em [https://www.bpportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos\\_da\\_cb\\_34\\_2018.pdf](https://www.bpportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_34_2018.pdf) (consultado em 30.04.2018)

Jornal de negócios nº1933 – 2 de Fevereiro de 2011 – Portugal mais próximo do mundo do "outsourcing" (Galamba, José – Presidente da Accenture Portugal)

Jornal económico – Manuel Rifer – 26.09.2017

KOVÁCS, Ilona (2004), Emprego Flexível em Portugal, Sociologias 12: Dossier Novas realidades no Emprego

KOVÁCS, Ilona (2004). As formas flexíveis de emprego: riscos e oportunidades, financiado pela Fundação para a ciência e Tecnologia (POCTI Nº 33042/SOC/2000, bem como no projeto de cooperação "Transformações do Trabalho e do Emprego no Contexto de Reestruturação Económica" no âmbito do Convênio GRICES/CAPES.

KOVÁCS, Ilona. Reestruturação Empresarial e emprego. Perspetiva, Florianópolis, v.21, n. 2, pp 467-494, jul/dez. 2003

KUS, Yunus Emre, The impacts of outsourcing globally, University of Essex, Abril 2019 Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/332704377> (consultado em 15 Maio 2019)

LOPES DA COSTA, R. (2009). A Coordenação dos Recursos como fator de Competitividade no Setor da Banca. Tese de Mestrado. Departamento de gestão, INDEG-ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Negócio em rede – 26 de Fevereiro de 2015 – Oportunidades e desafios para o outsourcing em Portugal

NEVES, João Carvalho – Análise Financeira – Técnicas Fundamentais. Lisboa: Texto Edições, 2007. ISBN 978-972-47-2597-0

NEVES, Pedro; GUERRA, Rita. Teses em Ciências Sociais – Dicas muito práticas. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. ISBN: 978-972-618-829-2

NOVA SBE, & Associação Portugal Outsourcing. (2015). Portugal as a new shore Outsourcing Destination (2015 edition). Lisbon

NUNES, Inês (2008). Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional: estudo exploratório em contexto de outsourcing. Dissertação de mestrado não publicada. Lisboa: Faculdade de psicologia e ciências da educação

O Jornal Económico (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. Sapo. Disponível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-como-fornecedor-global-de-outsourcing-211927> (consultado em 02/12/2017)

PEREIRA, V. (2010). Vantagens e/ou Desvantagens do outsourcing de Testes Aplicacionais para o Cliente. (Tese de Mestrado, publicada). Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.

PINHO, Carlos; TAVARES, Susana. – Análise Financeira e Mercados. 2ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, 2012. ISBN 978-989-8058-74-4

PORTER, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York : The Free Press.  
PricewaterhouseCoopers 2007 Global Outsourcing Survey. [Consul. 15 Julho 2019]. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – CTT. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <https://relatoriointegrado.ctt.pt/media/mazbzafy/relatorio-integrado-2018.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2017 – CTT. [Consul. 20 Março 2019]. Disponível em [http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/81805f91-0d48-483d-af26-6dff7468baa4/ficheiro/04efc10c-15c2-4eaa-9131-27f4e7fee9a5/export/Parte%20I\\_CTT\\_R%20C2017\\_RelatorioGestao.pdf](http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/81805f91-0d48-483d-af26-6dff7468baa4/ficheiro/04efc10c-15c2-4eaa-9131-27f4e7fee9a5/export/Parte%20I_CTT_R%20C2017_RelatorioGestao.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2015 – CTT. [Consul. 20 Março 2019]. Disponível em <http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/6d012b6a-2214-46ef-a7d6->

da7f7e1b9acb/ficheiro/e9cb4240-0ea2-44bc-b8cb-4f48ea67677e/export/Volume%20I\_Relatorio\_de\_Gestao.pdf

RELATÓRIO E CONTAS 2013 – CTT. [Consul. 20 Março 2019]. Disponível em [http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/628e2041-ecd4-42a8-aadc-c949569dde69/ficheiro/0b759e7f-aa9a-4dd4-a8d3-e73e759aac8d/export/Relatorio\\_e\\_Contas\\_2013.pdf](http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/628e2041-ecd4-42a8-aadc-c949569dde69/ficheiro/0b759e7f-aa9a-4dd4-a8d3-e73e759aac8d/export/Relatorio_e_Contas_2013.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2011 – CTT. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/de29512c-5322-4f67-97a8-e5288d78e97e/ficheiro/dd457f6c-e5c8-41e7-9c1e-b21a1563c2a5/export/Relatorio\\_Contas\\_2011.pdf](https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/de29512c-5322-4f67-97a8-e5288d78e97e/ficheiro/dd457f6c-e5c8-41e7-9c1e-b21a1563c2a5/export/Relatorio_Contas_2011.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – CTT. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/204cfd94-7f51-4349-a8e7-5ea756e6a31e/ficheiro/3aaed893-9f26-400c-aabb-93786bebddd0e/export/Relatorio\\_Contas\\_2010.pdf](https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/204cfd94-7f51-4349-a8e7-5ea756e6a31e/ficheiro/3aaed893-9f26-400c-aabb-93786bebddd0e/export/Relatorio_Contas_2010.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – Corticeira Amorim. [Consul. 23 Abril 2019]. Disponível em [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5\\_Relatorio\\_e\\_Contas/2018CAS-GPSrRelatorioAnual.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/2018CAS-GPSrRelatorioAnual.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – Corticeira Amorim. [Consul. 23 Abril 2019]. Disponível em [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5\\_Relatorio\\_e\\_Contas/RelatorioContas2016.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/RelatorioContas2016.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – Corticeira Amorim. [Consul. 23 Abril 2019]. Disponível em [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5\\_Relatorio\\_e\\_Contas/REL\\_CON\\_2014\\_web.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/REL_CON_2014_web.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – Corticeira Amorim. [Consul. 23 Abril 2019]. Disponível em [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5\\_Relatorio\\_e\\_Contas/Corticeira\\_Amorim\\_-\\_R\\_C\\_2012.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/Corticeira_Amorim_-_R_C_2012.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – Corticeira Amorim. [Consul. 23 Abril 2019]. Disponível em [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5\\_Relatorio\\_e\\_Contas/CASGPSREL-CONTAS.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/CASGPSREL-CONTAS.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – EDP. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em [https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/rc\\_2018\\_pt\\_0.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/rc_2018_pt_0.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – EDP. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em <https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202016.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – EDP. [Consul. 17 Março 2019]. Disponível em [https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/EDP\\_Relatorio\\_Contas\\_2014\\_WEB.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/EDP_Relatorio_Contas_2014_WEB.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – EDP. [Consul. 17 Março 2019]. Disponível em [https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/RelatorioContas2012\\_PT.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/RelatorioContas2012_PT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – EDP. [Consul. 17 Março 2019]. Disponível em [https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/Book\\_RC%20EDP\\_PT\\_5Mai\\_O.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/Book_RC%20EDP_PT_5Mai_O.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – EDPR. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em [https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/edpr\\_2018\\_individual\\_consolidado\\_cnmv.pdf](https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/edpr_2018_individual_consolidado_cnmv.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – EDPR. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em [https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/EDPR\\_AnnualReport2016\\_PT.pdf](https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/EDPR_AnnualReport2016_PT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – EDPR. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em [https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/rc2014\\_pt1.pdf](https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/rc2014_pt1.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – EDPR. [Consul. 15 Março 2019]. [https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/Book\\_RC\\_EDPR12\\_PT.pdf](https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/Book_RC_EDPR12_PT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2011 – Estaleiros Navais de Viana do Castelo (ENVC). [Consul. 15 Outubro 2018].

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – EDPR. [Consul. 15 Março 2019]. Disponível em [https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/edpr\\_ar10\\_en1.pdf](https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.edpr/documents/edpr_ar10_en1.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – GALP. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em

[https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/Relatorio\\_Integrado\\_Galp\\_2018.pdf](https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/Relatorio_Integrado_Galp_2018.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2017 – GALP. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em [https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/Relatorio\\_e\\_Contas\\_Galp\\_2017\\_1.pdf](https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/Relatorio_e_Contas_Galp_2017_1.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2015– GALP. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em <https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2015RA/Relatorio-e-Contas-2015-versao-pt.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2013 – GALP. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em <https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2013RA/Relatorio-contas-2013-versao-pt.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2011 – GALP. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2011RA/Relatorio-contas-2011-versao-pt.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – GALP. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2010RA/RelatorioContas2010PT.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – Ibersol. [Consul. 15 Fevereiro 2019]. Disponível em [http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2018/RC\\_2018\\_PT/index.html](http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2018/RC_2018_PT/index.html)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – Ibersol. [Consul. 15 Fevereiro 2019]. Disponível em [http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2016/RC\\_2016\\_PT/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2016/RC_2016_PT/files/assets/common/downloads/publication.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – Ibersol. [Consul. 15 Fevereiro 2019]. Disponível em <http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2014/flipbook/PT/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – Ibersol. [Consul. 15 Fevereiro 2019]. Disponível em <http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2012/flipbook/PT/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – Ibersol. [Consul. 15 Fevereiro 2019]. Disponível em

[http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2010/flipbook/PT/files/relatorio\\_e\\_contas\\_2010.pdf](http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2010/flipbook/PT/files/relatorio_e_contas_2010.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – Mota engil. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2018/12/ME-SGPS\\_RC2018\\_consolidado.pdf](http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2018/12/ME-SGPS_RC2018_consolidado.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – Mota engil. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/RC201620MESGPS20consolidado.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – Mota engil. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/RCMESGPS2014.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – Mota engil. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/relatorios-contas-consolidadas-2012.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – Mota engil. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/R038C-Consolidadas-2010.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – NOS. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20190405\\_NOS\\_RC18\\_PT\\_FINAL.pdf](https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20190405_NOS_RC18_PT_FINAL.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF)

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/f7779c2a6231626b2b6b25586d79f4fc.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/f7779c2a6231626b2b6b25586d79f4fc.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/af956762e55ef23e0eab516417ed364.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/af956762e55ef23e0eab516417ed364.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/808a768938441c9aa84be3ae002d57a1.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/808a768938441c9aa84be3ae002d57a1.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – NAVIGATOR. [Consul. 10 Junho 2019]. Disponível em [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/badd7c6a9e4b1fa9c0faf203e60a606a.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/badd7c6a9e4b1fa9c0faf203e60a606a.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2017 – NOS. [Consul. 26 Março 2019]. Disponível em [http://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/Documents/Relatorio%20e%20Contas%202017/RC17\\_PT.pdf](http://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/Documents/Relatorio%20e%20Contas%202017/RC17_PT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2015 – NOS. [Consul. 26 Março 2019]. Disponível em [http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RC\\_NOS2015\\_OnPT.pdf](http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RC_NOS2015_OnPT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2013 – NOS. [Consul. 26 Março 2019]. Disponível em [http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/ZONOPTIMUS\\_RC13\\_PORTUGUES.pdf](http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/ZONOPTIMUS_RC13_PORTUGUES.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2011 – NOS. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20120328\\_ZONRelat%C3%B3rioContas2011\\_PT.pdf](https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20120328_ZONRelat%C3%B3rioContas2011_PT.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – NOS. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20110322\\_ZONRelatorioGestaoConsolidado2010Portugues.pdf](https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20110322_ZONRelatorioGestaoConsolidado2010Portugues.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2017 – SONAE CAPITAL. [Consul. 18 Março 2019]. Disponível em <https://www.euronext.com/pt-pt/cpr/sonae-capital-sgps-sa-informa-sobre-relat%C3%B3rio-e-contas-de-2017-aprovado-em-assembleia-geral-de-a>

RELATÓRIO E CONTAS 2015 – SONAE CAPITAL. [Consul. 18 Março 2019]. Disponível em [https://www.sonaecapital.pt/fileManager/informacao\\_financeira/ficheiro\\_pt\\_4\\_15.pdf](https://www.sonaecapital.pt/fileManager/informacao_financeira/ficheiro_pt_4_15.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2013 – SONAE CAPITAL. [Consul. 18 Março 2019]. Disponível em [https://www.sonaecapital.pt/fileManager/informacao\\_financeira/ficheiro\\_pt\\_4\\_17.pdf](https://www.sonaecapital.pt/fileManager/informacao_financeira/ficheiro_pt_4_17.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – SONAE CAPITAL. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.sonaecapital.pt/fileManager/assembleia/ficheiro\\_pt\\_115.pdf](https://www.sonaecapital.pt/fileManager/assembleia/ficheiro_pt_115.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – SONAE CAPITAL. [Consul. 20 Junho 2019]. Disponível em [https://www.sonaecapital.pt/fileManager/assembleia/ficheiro\\_pt\\_157.pdf](https://www.sonaecapital.pt/fileManager/assembleia/ficheiro_pt_157.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2017 – SONAECOM. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em [http://other.static.sonae.com/2018/04/06/SONAECOM\\_Exercicio2017\\_PT/SONAECOM\\_Exercicio2017\\_PT.PDF?download=1](http://other.static.sonae.com/2018/04/06/SONAECOM_Exercicio2017_PT/SONAECOM_Exercicio2017_PT.PDF?download=1)

RELATÓRIO E CONTAS 2015 – SONAECOM. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em [http://other.static.sonae.com/2016/04/04/R\\_C\\_completo\\_2015\\_PT/R\\_C\\_completo\\_2015\\_PT.PDF?download=1?download=1](http://other.static.sonae.com/2016/04/04/R_C_completo_2015_PT/R_C_completo_2015_PT.PDF?download=1?download=1)

RELATÓRIO E CONTAS 2013 – SONAECOM. [Consul. 19 Março 2019]. Disponível em <http://other.static.sonae.com/2014/07/31/AnexoProp2PT/AnexoProp2PT.pdf?download=1>

RELATÓRIO E CONTAS 2011 – SONAECOM. [Consul. 20 Junho]. Disponível em <http://other.static.sonae.com/2014/07/31/RC2011Port/RC2011Port.pdf?download=1>

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – SONAECOM. [Consul. 20 Junho]. Disponível em <http://www.sonae.com/rc2010/pdf/RC10PT.pdf>

RELATÓRIO E CONTAS 2018 – REN. [Consul. 20 Fevereiro]. Disponível em [https://relatorioecontas2018.ren.pt/media/1090/rc\\_ren\\_2018\\_pt.pdf](https://relatorioecontas2018.ren.pt/media/1090/rc_ren_2018_pt.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2016 – REN. [Consul. 20 Fevereiro]. Disponível em [http://relatorioecontas2016.ren.pt/media/78419/rc\\_completo.pdf](http://relatorioecontas2016.ren.pt/media/78419/rc_completo.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2014 – REN. [Consul. 20 Fevereiro]. Disponível em [https://www.ren.pt/files/2015-03/2015-03-26192810\\_3600afd9-7cec-4a36-a8c2-a17a20bbd204\\$\\$000a5108-a901-4323-b05d-7007d2af4862\\$\\$b7ee7789-4c77-4004-97d2-860b0e87edfb\\$\\$pt\\_pt\\_\\_Docs\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2015-03/2015-03-26192810_3600afd9-7cec-4a36-a8c2-a17a20bbd204$$000a5108-a901-4323-b05d-7007d2af4862$$b7ee7789-4c77-4004-97d2-860b0e87edfb$$pt_pt__Docs$$pt$$1.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2012 – REN. [Consul. 20 Fevereiro]. Disponível em [http://relatorioecontas2012.ren.pt/media/498695/ren\\_rc\\_2012.pdf](http://relatorioecontas2012.ren.pt/media/498695/ren_rc_2012.pdf)

RELATÓRIO E CONTAS 2010 – REN. [Consul. 20 Fevereiro]. Disponível em [https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-16022702\\_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11\\$\\$fdb256f5-9480-4d50-a3c1-5324d2f3e617\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-16022702_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11$$fdb256f5-9480-4d50-a3c1-5324d2f3e617$$file$$pt$$1.pdf)

Revista Human Resources – 22 de Agosto de 2011 – Concentre-se no essencial, o outsourcing trata do resto

SANCHES, Guilherme. (2015). Processos de reestruturação como elemento de combate à crise financeira das empresas do PSI-20 do setor não bancário no período de 2009 a 2012. (Tese de Mestrado). Lisboa, Instituto superior de contabilidade e administração de lisboa – ISCAL.

SARAIVA, Miguel (n.d). O Outsourcing e as áreas críticas do controlo da empresa.XIV Congresso internacional de contabilidade e auditoria. Local (n.d)

SILVA, Eduardo; Gómez, Paola & Souza Alceu (1990). Competitividade baseada em Competências e Recursos, XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004

SZABÓ, K. (s/data). Outsourcing wave: Expansion of the market at the expense of enterprise hierarchies. Budapeste University of Economics Sciences

## APÊNDICE 1. Quadros síntese das empresas do PSI 20

Análise de empresas do PSI 20	SENSIBILIDADE %Gastos com pessoal/Vendas (valor médio)	Peso dos subcontratos % Subcontratos, FSE/vendas (valor médio)	Sensibilidade dos Gastos com pessoal e subcontratos face a resultados operacionais	%GP/Custos operacionais (valor médio)	%FSE/Custos operacionais (valor médio)
SONAE CAPITAL	11%, pouca rigidez, pois os gastos com pessoal são acompanhados de um aumento ou diminuição de vendas,	7%, varia de acordo com as vendas	Entre 2009 e 2014, os resultados apresentaram valores decrescentes a par com os gastos de pessoal. A partir de 2015, as vendas são acompanhadas de resultados operacionais positivos, gastos com pessoal e subcontratos crescentes, de uma forma geral	22%	36%, os FSE's têm mais peso que os gastos com pessoal
SONAE COM	16%, Alguma flexibilidade, os gastos com pessoal aumentam e reagem do mesmo modo perante um aumento ou decréscimo das vendas	7%, apresenta valores inversos perante o crescimento ou decréscimo das vendas	Os gastos com pessoal apresentam comportamento inverso aos dos resultados operacionais, isto é verificado tanto nos anos 2009 e 2011 em que os resultados aumentaram como nos anos 2013 e 2016 em que os resultados decresceram. Os subcontratos aumentaram a par com as vendas entre 2009 e 2011 e em 2018; Entre os anos 2012 e 2016 em que os resultados decresceram os subcontratos apresentaram poucas oscilações, crescendo substancialmente apenas nos anos 2013, 2015 e 2016;	31%	43%, os FSE's têm mais peso que os gastos com pessoal
CTT	52%, Pouca rigidez, os gastos com pessoal variam de forma semelhante às vendas, apresentando decréscimos entre 2009 e 2011 nas duas rubricas e resultados maioritariamente crescentes entre 2012 e 2017 tanto nas vendas como nos gastos com pessoal;	11%, apresentam alguma flexibilidade e variam de acordo com as vendas (para valores crescentes ou decrescentes das vendas, os subcontratos apresentam o mesmo comportamento)	Até 2015, os resultados operacionais foram crescentes, e os subcontratos e os gastos com pessoal decrescentes. A partir de 2016 os gastos com pessoal e os subcontratos reveram-se crescentes e os resultados operacionais decrescentes em 2016 e 2017 e crescentes em 2015 e 2018 (devido crescimento da atividade do negócio Expresso e encomendas em PT e ES identificada no relatório);	54%	70%, os FSE's têm mais peso que os gastos com pessoal
NOS	6%, apresenta flexibilidade, a proporção de gastos com pessoal apresentou um comportamento semelhante ao das vendas	8%, os subcontratos variam de igual modo ao das vendas	Tendência positiva: os gastos com pessoal, subcontratos e vendas crescem perante um aumento claro de resultados e crescente de resultados operacionais;	7%	16%, os FSE's têm mais peso que os gastos com pessoal
GALP	2%, apresenta flexibilidade, uma vez que tem um peso de gastos com pessoal/vendas muito pouco expressivo, mas que variam de forma semelhante ao das vendas	1%, os subcontratos apresentaram sempre valores crescentes ao longo do período estudado, independente da descida que houve nas vendas entre os anos 2014 e 2016, revelando pouca relevância neste âmbito;	Até 2012, tanto os gastos com pessoal como os resultados tiveram o mesmo comportamento. A partir de 2015 tiveram um comportamento inverso, pois os gastos de pessoal decresceram e os resultados operacionais aumentaram, representando alguma flexibilidade. Os subcontratos apresentaram valores sempre crescentes ao longo de todo o período, independente da descida dos resultados entre 2011 e 2014, revelando pouca influência.	2%	8%
REN	8%, estabilidade: os gastos com pessoal apresentam-se estáveis ao longo de todo o período a par com as vendas, pois estas também não apresentaram grandes oscilações;	1%, os subcontratos são inexpressivos;	Também os resultados operacionais não apresentaram grandes oscilações, mantendo-se sempre estáveis (a par com os gastos com pessoal e FSE's);	10%	10%

Análise de empresas do PSI 20	SENSIBILIDADE %Gastos com pessoal/Vendas (valor médio)	Peso dos subcontratos % Subcontratos, FSE/vendas (valor médio)	Sensibilidade dos Gastos com pessoal e subcontratos face a resultados operacionais	%GP/Custos operacionais (valor médio)	%FSE/Custos operacionais (valor médio)
EDP	4%, os gastos com pessoal acompanham o crescimento das vendas existente em praticamente todos os anos estudados	Inexistentes	Os gastos com pessoal apresentaram um comportamento semelhante ao dos resultados operacionais;	36%, os gastos com pessoal têm mais peso que os FSE's	6%
EDPR	6%, de uma forma geral, o aumento e diminuição das vendas variou diretamente com aumento e diminuição de gastos com pessoal;	3%, os FSE's, revelam-se muito pouco relevantes, ainda assim variaram de forma semelhante às vendas;	Os resultados operacionais apresentaram-se praticamente crescentes em todo o período estudado assim como gastos com pessoal que também se mantiveram crescentes em todo o período;	25%, os gastos com pessoal têm mais peso que os FSE's	8%
MOTA ENGL	19%, Os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes, a par com as vendas;	28%, empresa com subcontratos elevados: Variaram de forma inversa às vendas, pois para resultados crescentes das vendas, os subcontratos apresentaram valores decrescentes.	De uma forma geral, os resultados operacionais foram crescentes a par com os gastos com pessoal. Os subcontratos apresentaram um comportamento inverso aos resultados, apresentando valores decrescentes.	25%	24%
NAVIGATOR	5%, estrutura pouco rígida, os gastos de pessoal mostraram-se crescentes, perante um aumento das vendas em todo o período	2%, a partir de 2014, os subcontratos assumiram valores crescentes, assim como as vendas;	Os resultados operacionais apresentaram-se crescentes em todo o período a par com os gastos com pessoal e subcontratos.	11%	32%, os FSE's têm mais peso que os gastos com pessoal
CORTICEIRA AMORIM	18%, os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes, a par com as vendas	2%, apesar de pouco expressivos, assumem comportamento semelhante ao das vendas	Os resultados operacionais apresentaram-se crescentes em todo o período a par com os gastos com pessoal e subcontratos.	51%	47%
IBERSOL	31%, os gastos com pessoal apresentaram valores crescentes, a par com as vendas	2%, apesar de pouco expressivos, assumem um comportamento crescente em todo o período estudado	Os resultados operacionais apresentaram-se crescentes em todo o período a par com os gastos com pessoal e subcontratos.	33%	34%

0

Análise de empresas do PSI 20	Comentário geral	Importância dada nos relatórios de gestão ao Outsourcing enquanto medida de flexibilidade e redução do risco operacional
SONAE CAPITAL	Pouca rigidez	Alguma «Ao longo dos anos (2010-2019), a redução de custos operacionais continuou a ser um objetivo prioritário para o grupo, como podemos verificar no quadro abaixo, em que os custos com pessoal tiveram uma redução significativa ao longo do período de 2009 e 2012, 2015 e 2017.»
SONAECOM	Alguma flexibilidade	Muita, «Quanto aos custos operacionais, a evolução é maioritariamente explicada pelos custos do Outsourcing»; «Os outros custos operacionais aumentaram 4% face ao ano anterior, afetados principalmente pelo nível de custos de subcontratação»
CTT	Estrutura pouco rígida	Muita, «O outsourcing tem vindo a fazer parte da estratégia do grupo desde 2006, procurando assim reforçar a sua competitividade», «Além da rubrica subcontratos, também os serviços especializados se incluem na quantificação da subcontratação, uma vez que se referem em particular aos contratos de outsourcing de prestação de serviços celebrados entre os CTT e as respetivas empresas prestadoras de serviço»
NOS	Flexibilidade	Alguma «Em 2010, a ZON já contribuía indiretamente para o emprego de cerca de sete mil pessoas através da subcontratação nas operações de vendas e serviço ao cliente e os call centers»
GALP	A grande importância é dada às matérias primas que neste setor acaba por ser determinante nos resultados e representam grande parte dos custos operacionais;	Pouca. A importância é dada essencialmente às matérias-primas. «Decorrente da volatilidade que caracteriza este sector, será dado ênfase a uma redução estrutural de custos, que permita a otimização da solução de desenvolvimento e a eficiência operacional e que garanta assim a resiliência dos projetos no longo prazo, independentemente do nível de preços do petróleo»
REN	Pouco rígida, A REN revelou-se nestes últimos anos uma empresa que sofreu algumas reestruturações de negócios, pois também tem atividade em setores distintos (eletricidade, gás e telecomunicações), tornando difícil a sua análise.	Pouca. «Na rubrica de subcontratos estão incluídas as comissões pagas a entidades externas e honorários pagos pela REN por prestação de serviços contratualizados e estudos especializados.»

Análise de empresas do PSI 20	Comentário geral	Importância dada nos relatórios de gestão ao Outsourcing enquanto medida de flexibilidade e redução do risco operacional
EDP	Pouca rigidez e subcontratos inexistentes. Engloba deslocalização geográfica característica da empresa.	Nenhuma.
EDPR	Alguma rigidez, subcontratos pouco relevantes. Engloba deslocalização geográfica característica da empresa	Nenhuma.
MONTA ENGIL	Resultados positivos e crescentes generalizados, o aumento dos resultados operacionais é acompanhado de uma diminuição de subcontratos, o que demonstrou que os subcontratos não melhoraram os resultados, tendo em conta as características deste setor	Nenhuma, pois os subcontratos fazem parte da atividade da empresa e representam cerca de 30 % dos gastos operacionais.
NAVIGATOR	Flexibilidade e crescimento. Engloba deslocalização geográfica característica da empresa.	Nenhuma. O alargamento para outras geografias está muito presente nesta empresa, o que torna difícil a sua análise.
CORTICEIRA AMORIM	Pouca regidez e crescimento	Alguma. «O EBITDA teve um crescimento de 22,5% resultado do aumento de atividade, da margem bruta e da manutenção do peso relativo dos custos operacionais em níveis próximos dos 2011. Relevante em termos de custos foi o acréscimo do custo com subcontratação e trabalhos especializados. (R&C Corticeira Amorim, 2012)»
IBERSOL	Pouca regidez e estabilidade	Alguma.«Em 2012, os custos operacionais reduziram 10,2% face ao ano anterior. Os gastos com pessoal reduziram 8,3 milhões de euros. O decréscimo de 12,8% foi necessário para acompanhar a redução de atividade»

## APÊNDICE 2. Quadros síntese das SNF dos estudos do Banco de Portugal e das empresas estudadas do PSI 20 (2010 a 2018)

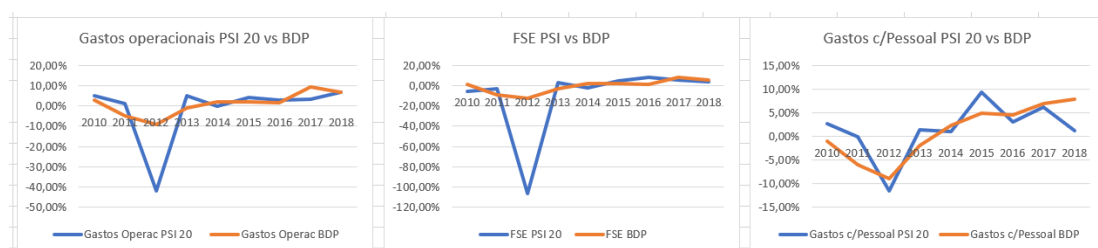
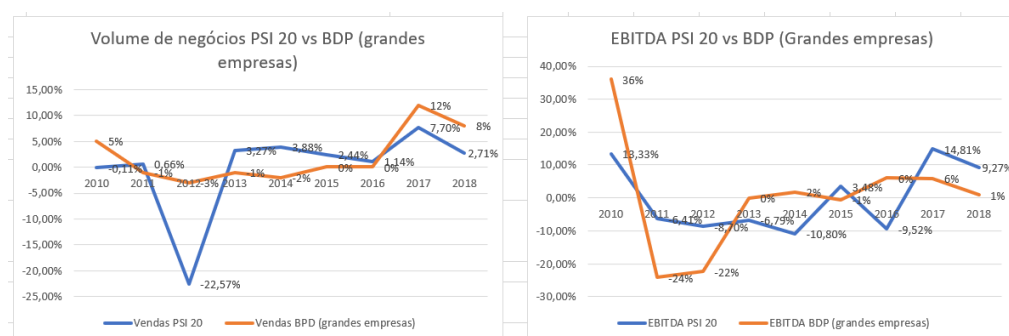
### Análise da variação das rubricas nas empresas estudadas do PSI 20

	Análise da variação das rubricas nas empresas estudadas do PSI 20									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Varição do volume de negócios PSI 20	-0,11%	0,66%	-22,57%	3,27%	3,88%	2,44%	1,14%	7,70%	2,71%	
Varição do EBITDA PSI 20	13,33%	-6,41%	-8,70%	-6,79%	-10,80%	3,48%	-9,52%	14,81%	9,27%	
Varição dos custos operacionais PSI 20	4,98%	1,23%	-41,84%	4,99%	0,11%	4,15%	2,91%	3,31%	6,79%	
Varição dos subcontratos PSI 20	-2,30%	-96,61%	-9,69%	-26,86%	11,82%	-1,80%	12,43%	-14,97%	4,37%	
Varição dos FSE PSI 20	-5,43%	-2,94%	-106,15%	3,42%	-2,40%	4,67%	8,04%	6,08%	3,73%	
Varição dos gastos com pessoal PSI 20	2,71%	-0,10%	-11,51%	1,38%	1,10%	9,30%	3,05%	6,29%	1,30%	

### Análise da variação das rubricas das SNF dos estudos do Banco de Portugal

	Análise da variação das rubricas das SNF dos estudos do Banco de Portugal									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Varição do Volume de negócios BDP	3%	-5%	-9%	0%	2%	2%	2%	9%	6%	
Varição do EBITDA BDP	14%	-27%	-25%	12%	1%	25%	7%	15%	2%	
Varição dos Custos operacionais BDP	3%	-5%	-9%	-1%	2%	2%	2%	9%	7%	
Varição dos FSE BDP	1%	-9%	-12%	-3%	2%	2%	2%	8%	6%	
Varição dos Gastos com Pessoal BDP	-1%	-6%	-9%	-2%	2%	5%	5%	7%	8%	
Volume de negócios grandes empresas	5%	-1%	-3%	-1%	-2%	0%	0%	12%	8%	
EBITDA Grandes empresas	36%	-24%	-22%	0%	2%	-1%	6%	6%	1%	

### Comparação das rubricas analisadas das SNF dos estudos do Banco de Portugal e das empresas estudadas do PSI 20



## Gastos c/pessoal vs Vendas; Vendas vs FSE; EBITDA vs gastos c/Pessoal; FSE vs EBITDA; PSI 20 e BDP

