

## ESTRATÉGIAS DE *OFFSHORING* E *OUTSOURCING*: COMPETITIVIDADE E RISCOS

**Autoria:** Moacir de Miranda Oliveira Júnior, Paulo Roberto Gião

Dentro da área de Negócios Internacionais, uma nova tendência surgiu no início da década de 2000, em complemento ao movimento de *outsourcing* que já se observava há décadas. Este movimento, denominado *offshoring*, passou a ocupar importante espaço na mídia e também em periódicos especializados, onde se procurou entender, caracterizar e delimitar sua abrangência, causas e consequências.

Lewin, Massini e Peeters (2009) relacionam *offshoring* ao processo de transferência e coordenação de atividades (da cadeia de valor) ou funções de negócios através das fronteiras nacionais de uma empresa, e esclarecem que *offshoring* pode ser visto como uma nova forma de internacionalização, em que as firmas desagregam suas cadeias de valor para múltiplas localizações, e que pode também envolver a externalização de processos e capacidades específicas para terceiros.

Associado a essa busca por maior competitividade, caso não seja encontrado o ponto correto de permeabilidade das fronteiras da organização, pode haver ameaças e riscos via exposição de importantes competências internas a terceiros e a outros países (HOECHT; TROTT, 2006), reduzir a capacidade de aprendizado (NAGHAVI; OTTAVIANO, 2009) e criar forte dependência de fornecedores externos (KUMAR; Van FENEMA; Von GLINOW, 2009), gerando riscos para a manutenção da competitividade (MOL, 2007) que se pretenda alcançar.

Em vista do exposto, este artigo procura contribuir com o tema identificando como as subsidiárias de corporações multinacionais (CMNs) instaladas no Brasil avaliam sua competitividade e riscos a que estão expostas, quando necessitam adquirir serviços junto ao mercado (*outsourcing*), em complemento às suas operações no país (*offshore insource*). Para isso são utilizadas informações obtidas através de um *survey* realizado junto a 145 subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil.

Considera-se como contribuição mais relevante deste trabalho a identificação empírica do binômio competitividade-risco, resultado este não observado na análise dos estudos realizados por outros autores. O referencial teórico pesquisado mostra que ganhos em competitividade podem ser obtidos por meio de operações de *offshoring* e *outsourcing* e também que as empresas podem se expor a riscos com tais procedimentos. Ao tentar obter melhores resultados mediante a terceirização, a empresa também se expõe a riscos e ambos os fatores foram observados como sendo diretamente proporcionais à realização de parcerias e à utilização de reconhecidas ferramentas para a decisão de terceirização de atividades. No nosso entendimento subjetivo, parece que, de fato, não há como ganhar competitividade e reduzir a zero o risco de perda de competências quando se contratam terceiros para executar atividades que não são realizadas internamente.

## ESTRATÉGIAS DE *OFFSHORING* E *OUTSOURCING*: COMPETITIVIDADE E RISCOS

### Introdução

Dentro da área de Negócios Internacionais, uma nova tendência surgiu no início da década de 2000, em complemento ao movimento de *outsourcing* que já se observava há décadas. Este movimento, denominado *offshoring*, passou a ocupar importante espaço na mídia e também em periódicos especializados, onde se procurou entender, caracterizar e delimitar sua abrangência, causas e consequências.

Lewin, Massini e Peeters (2009) relacionam *offshoring* ao processo de transferência e coordenação de atividades (da cadeia de valor) ou funções de negócios através das fronteiras nacionais de uma empresa, e esclarecem que *offshoring* pode ser visto como uma nova forma de internacionalização, em que as firmas desagregam suas cadeias de valor para múltiplas localizações, e que pode também envolver a externalização de processos e capacitações específicas para terceiros.

Complementarmente a isso, o *outsourcing* (terceirização) de atividades não essenciais tem sido objeto de estudo há algumas décadas. A contratação de outras empresas para a realização de etapas do processo de produção remonta aos anos 1960 do século 20 e, mais recentemente (anos 1990) atingiu também, de forma significativa, as áreas de serviços das empresas. Esse movimento tem gerado preocupação e mesmo novas expectativas sobre o processo de *outsourcing* (e também no processo de *offshoring*) no que tange à perda de postos de trabalho e de competências de países desenvolvidos para países em desenvolvimento

A realização interna ou a contratação de atividades, de terceiros, está diretamente relacionada à competitividade das organizações. Na atualidade, ambientes competitivos mais dinâmicos podem fazer com que as organizações se reestruturem de forma mais eficiente (CHESBROUGH; TEECE, 1996). Portanto, tanto o *offshoring* como o *outsourcing* tornam-se poderosas opções estratégicas para as organizações (INSINGA; WERLE, 2000; TADELIS, 2007; KOTABE; MUDAMBI, 2009).

Associado a essa busca por maior competitividade, caso não seja encontrado o ponto correto de permeabilidade das fronteiras da organização, pode haver ameaças e riscos via exposição de importantes competências internas a terceiros e a outros países (HOECHT; TROTT, 2006), reduzir a capacidade de aprendizado (NAGHAVI; OTTAVIANO, 2009) e criar forte dependência de fornecedores externos (KUMAR; Van FENEMA; Von GLINOW, 2009), gerando riscos para a manutenção da competitividade (MOL, 2007) que se pretenda alcançar.

Em vista do exposto, este artigo procura contribuir com o tema identificando como as subsidiárias de corporações multinacionais (CMNs) instaladas no Brasil avaliam sua competitividade e riscos a que estão expostas, quando necessitam adquirir serviços junto ao mercado (*outsourcing*), em complemento às suas operações no país (*offshore insource*). Para isso são utilizadas informações obtidas através de um *survey* realizado junto a 145 subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil.

### Referencial Teórico

O *offshoring* e o *outsourcing* têm se mostrado opções estratégicas para muitas corporações, pelas mais diversas razões e em vários períodos de tempo. A indústria tem praticado o *offshoring* nos últimos 50 anos, envolvendo trabalhos relacionados à manufatura de produtos, ou os chamados empregos de colarinho azul (LEWIN; PEETERS, 2006). De acordo com Economist Intelligence Unit (2007), as empresas há muito reconhecem suas ineficiências em realizar internamente todo o processo de manufatura (*in-house*). Essas

companhias têm distribuído geograficamente, e também por meio de parcerias, suas atividades, e mesmo atividades antes altamente centralizadas como P&D estão sendo não apenas internacionalizadas, mas também terceirizadas. Para Parkhe (2007), nenhuma empresa possui todos os recursos necessários para enfrentar a crescente competitividade global. Isto porque uma confluência de fatores tem alterado o ambiente competitivo, fatores estes que envolvem o acelerado ciclo de vida de produtos, crescente escalada sobre custos, aumento de padrões de qualidade, avanços tecnológicos, e convergência de indústrias e tecnologias.

No atual ambiente de negócios, as empresas são conduzidas a realizar algumas poucas atividades internamente e obter o restante, agressivamente, por meio do *outsourcing* (INSINGA; WERLE, 2000). Ainda que o *outsourcing* seja atrativo do ponto de vista estratégico, sérios problemas podem ser encontrados na operação geral da empresa. O objetivo maior dessas empresas é aumentar a competitividade, via um maior retorno sobre os investimentos, e melhor se ajustar a alterações no ambiente competitivo com o menor comprometimento de recursos internos.

De acordo com Tadelis (2007), a decisão de terceirizar uma atividade é precedida de uma análise do custo-benefício com vistas a realizá-las internamente ou repassá-la para um terceiro, procurando identificar todos os custos envolvidos em ambos os casos, assim como os benefícios dessa operação. O autor ainda destaca que a opção por contratar outra empresa envolve a elaboração de um contrato muito bem definido, que deve ser realizado pela contratada, e que a grande dificuldade reside em prever como o objeto contratado deve ou pode evoluir e como essa previsão deve constar no contrato. No ambiente globalizado de hoje, as empresas necessitam de uma grande quantidade de competências para suportar suas vantagens competitivas (HEIMERIKS; KLIJN; REUER, 2009).

Hoecht e Trott (2006) explicam que o *outsourcing* estratégico vai além do *outsourcing* tradicional, no sentido de que vantagens competitivas podem ser obtidas (ou melhoradas) em todas as funções de negócios, inclusive das próprias competências essenciais, desde que melhores soluções possam ser encontradas externamente.

Para Javalgi, Dixit e Scherer (2009), criar valor por meio do *outsourcing* emergiu como uma estratégia competitiva popular para empresas de todos os tamanhos e em todas as indústrias. Para sobreviver em mercados domésticos e internacionais, as firmas, especialmente de países desenvolvidos, têm procurado oportunidades no exterior (*offshore*). Segundo Tadelis (2007), o *sourcing* tem se mostrado uma ferramenta bastante valiosa no arsenal dos líderes inovadores que desejam criar valor.

De acordo com Chesbrough e Teece (1996), o *outsourcing* pode tornar a empresa mais flexível, mas pode também minar sua habilidade de inovar. Mesmo a confiança que companhias virtuais possam ter em seus parceiros, fornecedores e outras companhias externas, não as livra de riscos estratégicos.

Portanto, no exposto neste item fica claro que uma maior competitividade pode ser obtida por meio dos processos de *offshoring* e *outsourcing* via redução de custos, maior flexibilidade da empresa, ter acesso a novas tecnologias e talentos, entre outros. No entanto, conforme alguns autores, algumas ameaças são detectadas, podendo ocorrer durante o processo, e são tratadas a seguir. No entanto, Hahn, Doh e Bunyaratavej (2009) ressaltam que há muito desconhecimento e incertezas no *offshoring*, e que este apresenta novos desafios para pesquisadores, definidores de políticas e profissionais.

No entanto, o problema não parece ser só esse. Lewin, Massini e Peeters (2009) sugerem que devido à possível perda de controle sobre atividades estrategicamente importantes muitas companhias estão internacionalizando atividades de P&D para suas próprias subsidiárias. Para Insinga e Werle (2000), decisões de terceirização realizadas no nível operacional podem facilmente levar à dependências que criam imprevisíveis vulnerabilidades estratégicas.

Segundo Buckley e Ghauri (2004), existe o perigo de perda de competências essenciais na terceirização de atividades de TI, com os autores chegando a afirmar que “se perde parte do cérebro da companhia.” Para Cha, Pingry e Thatcher (2008), uma das principais preocupações quando se transfere serviços de TI para o exterior é a que concerne ao processo *learning-by-doing* via projeto, codificação, teste, suporte e solucionando problemas de TI. A perda desse conhecimento por meio do *learning-by-doing* (*deskilling*) pode levar à perda de importantes conhecimentos internos.

Tadelis (2007) destaca, ademais, que a interdependência entre empresas faz com que o centro do problema das relações de *outsourcing* esteja associado ao conflito de interesses entre as empresas. Por um lado, a empresa contratante deseja determinado produto ou serviço com a qualidade requerida a baixos custos e, de outro, a empresa contratada deseja ter lucro com suas atividades.

Hoecht e Trott (2006) analisam os riscos de terceirizar funções relacionadas ao *core business* e defendem que estes riscos são significativamente maiores quando as companhias mudam da forma tradicional de terceirização para a terceirização estratégica. McIvor (2005) relaciona, de forma sintética, os riscos associados ao *outsourcing*: aumento de custos, dependência, perda de habilidades, mudanças organizacionais e seus reflexos sobre os empregados.

Alexander e Young (1996), por seu turno, destacam o risco de se tornar dependente do fornecedor, e Quinn e Hilmer (1994) identificam a possibilidade de perda de conhecimento vital, em especial a relacionada às competências essenciais, como um dos maiores riscos associados ao *outsourcing*. Segundo Naghavi e Ottaviano (2008), o *offshoring* da produção para países de mais baixo custo podem reduzir a realimentação das fábricas para os laboratórios de P&D que permanecem localizados nos países de origem.

Portanto, quando se busca uma maior competitividade por meio do *offshoring* e do *outsourcing*, justificada por importantes correntes de pensamento na área de Administração cadeia de valor, custo de transação e visão baseada em recursos, por exemplo, não se pode ignorar que talvez existam riscos associados e que uma avaliação do serviço ou atividade (estratégica ou não-estratégica) a ser internalizada ou externalizada precisa ser feita.

A interrelação entre o *outsourcing* e o *offshoring* com a competitividade é mostrada em textos mencionados acima (por exemplo, DOMBERGER, 1998; McIVOR, 2005). Adicionalmente, a terceirização de atividades torna a empresa mais flexível (CHESBROUGH; TEECE, 1996, DOMBERGER, 1998), focada em seu *core business* (INSINGA; WERLE, 2000) ou mesmo pode constituir uma questão de sobrevivência para as empresas (COUCKE; SLEUWAEGEN, 2008). Como os processos de *outsourcing* e de *offshoring* são apoiados por alguns *drivers* identificados, e como estes favorecem a competitividade das firmas, parece razoável verificar a relação entre os *drivers* associados ao *outsourcing* e *offshoring* e a competitividade. Melhorias na competitividade das subsidiárias são verificadas se as atividades terceirizadas podem ser consideradas bem-sucedidas e, com isso, um aumento na competitividade foi percebido.

A procura por menores custos apresentada pela TCE representa um dos mais importantes *drivers*, ainda que outras tendências venham sendo identificadas e também mereçam atenção. Os *drivers* financeiros são representados pelas percepções de menores custos de forma geral observados tanto em relação à infraestrutura como no que diz respeito à mão de obra disponível e também relacionado às tarifas alfandegárias que permitiram a integração e distribuição de produtos e serviços por outras unidades da corporação no exterior. Tais *drivers* são suportados por vários autores como Insinga e Werle (2000), Robinson e Kalakota (2004), Lewin e Peeters (2006), Parkhe (2007), por exemplo. Com isso, procura-se verificar se uma melhor avaliação dos *drivers* financeiros levaria a uma maior competitividade da subsidiária.

*Hipótese 1A – Quanto melhor a avaliação dos drivers financeiros, maior a competitividade.*

Outro *driver* que ficou patente na revisão da literatura realizada versa sobre a qualidade das condições disponíveis no País. Dentro dessa linha, várias considerações são feitas com relação à disponibilidade de outro idioma, da qualidade da mão de obra de uma forma geral, das condições de infraestrutura em telecomunicações e tecnologia da informação e também de transportes (CHIESA; MANZINI; PIZZURNO, 2004). O *driver* de qualidade engloba, então, todas essas perspectivas, e se espera que quanto melhor a avaliação para esse *driver*, maior a competitividade obtida.

*Hipótese 1B – Quanto melhor a avaliação dos drivers de qualidade observados, maior a competitividade.*

Também de grande relevância para a terceirização de atividades está a percepção com relação a certas questões institucionais, como respeito à propriedade intelectual (PI), leis trabalhistas, a presença de outros competidores e incentivos governamentais para implantação ou desenvolvimento de certos tipos de atividades (A.T. KEARNEY, 2007, 2009; FARREL, 2006; LEWIN; PEETERS, 2006; ). Esses itens são englobados em um *driver* denominado ambiente de negócios e se espera que quanto melhor a avaliação deste *driver*, maior a competitividade observada.

*Hipótese 1C – Quanto melhor a avaliação dos drivers do ambiente de negócios observados, maior a competitividade.*

No entanto, os *drivers* observados que compõem essas três hipóteses são oriundos, conhecidos ou não pelas organizações, de teorias, linhas de pesquisa ou tendências. Os *drivers* observados anteriormente são baseados em custos (custo de transação), obtenção de recursos (RBV/CC), tendo como maior arcabouço a proposta da cadeia de valor.

Com isso, a utilização de tais ferramentas de avaliação de decisão também merece ser caracterizada na obtenção de uma melhor competitividade. A importância da atividade na cadeia de valor (MUDAMBI, 2008; KEDIA; MUKHERJEE, 2009), a redução de custos a ser obtida (WILLIAMSON, 1975, 1979), o acesso a atividades complementares e o foco no *core business* da empresa (DOOMBERGER, 1998; INSINGA; WERLE, 2000; TADELIS, 2007) compõem o que se denomina de ferramentas de decisão e são utilizadas para avaliar o impacto de sua utilização na melhoria ou não da competitividade.

*Hipótese 1D – Quanto maior a utilização das ferramentas de decisão para planejar o processo de terceirização, melhor a avaliação da competitividade.*

Ainda relacionado aos *drivers* e também à internalização ou não de competências, procura-se observar a percepção em relação às parcerias realizadas nas atividades de terceirização (TADELIS, 2007; JAVALGI; DIXIT; SCHERER, 2009), a saber, a escolha dos parceiros para minimizar custos, melhorar a qualidade dos serviços e produtos contratados e reduzir incertezas referentes ao ambiente de negócios. Tudo isso contribuiria positivamente para uma maior competitividade da firma. Um melhor aprendizado e uma maior experiência na seleção, desenvolvimento e realização de parcerias e alianças poderiam garantir uma maior competitividade para a organização.



*Hipótese 1E – Quanto melhor a avaliação das parcerias realizadas no processo de terceirização, maior a competitividade.*

Este conjunto de hipóteses avalia a competitividade observada ou percebida segundo o ambiente em que a subsidiária está submersa: seus aspectos financeiros, a qualidade encontrada dos recursos e seus concorrentes e questões institucionais. Verifica, igualmente, ferramentas para tomada de decisões sobre *outsourcing* são utilizadas, e também o efeito que as parcerias têm nos resultados da organização.

Entre as justificativas para o *offshoring* e *outsourcing* está a melhoria da competitividade obtida pelas organizações nos vários aspectos identificados. No entanto, como mais especificamente é apresentado neste item, o aumento da porosidade das interfaces da organização com seu ambiente via *offshoring* e *outsourcing* pode implicar perigos e riscos para a continuidade de suas atividades e de sua competitividade pela exposição de atividades, processos e necessidades ao ambiente.

Procurou-se, com isso, avaliar o risco de perda de competências (BUCKLEY; GHOURI, 2004; MOL, 2007) por meio do processo de *outsourcing*. No contexto aqui apresentado, o termo competências é apresentado em um sentido mais amplo, envolvendo o aprendizado, tarefas, habilidades, entre outras, e não no sentido mais restrito apresentado por Prahalad e Hamel (1990).

O risco de exposição de competências, que neste trabalho é verificado pelas questões referentes à percepção de inibição ou redução da capacitação interna, da maior complexidade observada na cadeia de valor, se competências importantes podem ser disseminadas para o mercado, além de um conjunto de itens referentes a certificações e reconhecimento alcançados pelas empresas contratadas que não exigiriam que as contratantes os possuíssem internamente. Isto é uma tentativa de operacionalizar o que Quinn e Hilmer (1994) dizem ao defender a concentração da organização no que realmente fazem de melhor e a contratação de empresas *best in the world* para a realização de atividades, mesmo de atividades estratégicas.

Uma primeira percepção que se tem é com relação ao ambiente de negócios. Boas avaliações referentes ao respeito à propriedade intelectual, entre outros aspectos pode significar um menor receio de perda de competências (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2004, LEWIN; PEETERS, 2006), portanto:

*Hipótese 2A – Quanto melhor a avaliação dos drivers do ambiente de negócios, menor o risco percebido de perda de competências.*

Ademais, se as ferramentas de decisão disponíveis e utilizadas, em especial as consideradas neste trabalho, VC, RBV, CC e TCE, são observadas e eficazes, é de se esperar que boas avaliações referentes às suas utilizações minimizem o risco de perda de competências (McIVOR, 2005; HOECHT; TROTT, 2006), garantindo, assim, um processo de terceirização menos crítico.

*Hipótese 2B – Quanto melhor a avaliação das ferramentas de decisão utilizadas para planejar o processo de terceirização, menor o risco percebido de perda de competências.*

A utilização de parcerias e alianças que podem favorecer a competitividade pode também, por outro lado, representar riscos de perdas de competências (ALEXANDER; YOUNG, 1996; BROWN; WILSON, 2005) Se a subsidiária sabe desenvolver parcerias, e isto também significa que confia em seus parceiros, é de se esperar que:

*Hipótese 2C - Quanto melhor a avaliação das parcerias realizadas no processo de terceirização, menor o risco percebido de perda de competências.*

Este segundo conjunto de hipóteses avalia a percepção segundo a qual riscos podem ocorrer no processo de *outsourcing* como um todo. Para isso, essa percepção é verificada ante ao ambiente competitivo em que a subsidiária está inserida (competidores e questões institucionais), as ferramentas utilizadas no processo de definição das atividades ou serviços que devem ser mantidos internamente e aqueles que devem ser terceirizados e a utilização de parcerias que possuem vantagens, mas que podem também ser fontes de perdas de informações relevantes.

### **Metodologia**

Sob o ponto de vista de sua realização, optou-se por uma pesquisa quantitativa, pois diversas variáveis coletadas por meio da estratégia de pesquisa serão relacionadas entre si e em quantidade suficiente para atender aos requisitos de análises estatísticas. A estratégia ou forma de pesquisa definida se deu via realização de um *survey*. Isto porque, coletaram-se informações sobre como as organizações atuam e como estas visualizam o ambiente em que atuam, sem qualquer tipo de interferência ou manipulação naquilo que já fazem. Para a viabilização do *survey*, manteve-se a tendência observada por Moser e Kalton (1979), e aplicou-se um questionário contendo essencialmente questões fechadas (pré-codificadas).

Dentro do planejamento da pesquisa, e com relação à amostragem, de início pensou-se em utilizar uma amostra de tipo probabilística estratificada, lançando mão da relação das 1.200 maiores empresas, e dividindo-as segundo o critério de faturamento, informações estas adquiridas no jornal *Gazeta Mercantil*. Desta lista, uma primeira triagem mostrou que esse *mailing list* não estava atualizado e 200 empresas foram descartadas, restando, então, 1.000 empresas candidatas. Posteriormente, devido à dificuldade de se obter uma quantidade maior de questionários respondidos, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência, utilizando-se de contatos que, em outras ocasiões, por um ou outro motivo, haviam sido estabelecidos em pesquisas anteriores. Em decorrência disso, a quantidade de empresas contatadas foi de 1.030 subsidiárias. Feito este esclarecimento, esta pesquisa deve, pois ser considerada como oriunda de uma base amostral não probabilística por conveniência.

Após envio de correspondência via *e-mail* solicitando a participação, e passados 10 dias, um acompanhamento foi realizado por integrantes da equipe ratificando a participação. O período de coleta foi de 01 de novembro a 15 de dezembro de 2009. Após este período, foram obtidos 172 questionários respondidos. Desde total, 15 subsidiárias informaram não terceirizar atividades e outras 12 tiveram seus questionários respondidos por gerentes não integrantes da alta administração da empresa, como se pretendia, o que totalizou então em 145 questionários respondidos que integraram a base de dados final desta pesquisa.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

A variável Competitividade, que é utilizada nos modelos  $C_x$ , contempla as variáveis relativas à percepção de que a terceirização aumenta a competitividade no curto prazo e se os resultados obtidos com esta podem ser considerados bem sucedidos. Tais variáveis apresentaram um Alfa de Cronbach = 0,652.

A variável Risco percebido de perda de competências (Risco) utilizada nos modelos  $D_x$  envolve as variáveis referentes ao receio de inibição ou redução da capacidade interna, que competências pode ser perdidas, que a cadeia de valor torna-se mais complexa, e a posse de certificações ou reconhecimento por parte das empresas para as quais se terceiriza. Tal conjunto de variáveis apresentou um Alfa de Cronbach = 0,722

Os *drivers* financeiros (D\_F) são compostos pelas variáveis menores custos e tarifas alfandegárias observadas. As duas variáveis apresentaram, em conjunto, um Alfa de Cronbach de 0,602. O *driver* de qualidade (D\_Q) é composto pelas considerações realizadas sobre a qualidade do idioma, infraestrutura, e mão de obra. As variáveis componentes deste *driver* apresentaram um Alfa de Cronbach de 0,699. O *driver* referente ao ambiente de negócios (D\_AN) envolve as variáveis que dizem respeito à propriedade industrial, leis trabalhistas, presença de outros competidores e incentivos governamentais. As variáveis conjuntas apresentaram um Alfa de Cronbach de 0,603.

A variável referente às ferramentas utilizadas no construto Ferramentas para decisão de terceirização de atividades (Decisão) compõe-se de: importância dada à atividade dentro da cadeia de valor, acesso a atividades complementares, intenção da subsidiária se concentrar em seu *core business* e redução de custo a ser obtida. O Alfa de Cronbach do conjunto dessas variáveis apresentou o valor de 0,659.

Finalmente, a variável Parcerias refere-se ao processo que envolve a preparação, desenvolvimento e experiência com parcerias para a competitividade do negócio. O conjunto dessas variáveis componentes apresentaram um Alfa de Cronbach = 0,904

Na Tabela 1 são apresentados os resultados obtidos pela correlação de Pearson e também suas significâncias. Ainda segundo a classificação de Morgan *et al.* (2004), são encontradas correlações fracas, médias e fortes entre as variáveis, com significância estatística para níveis de 1% e 5%, sendo que outras correlações não se mostraram significativas.

Tabela 1 – Correlação entre variáveis do Modelo C<sub>x</sub>

	Competitividade	D_F	D_Q	D_AN	Decisão	Parcerias
Competitividade	1					
D_F	0,119	1				
D_Q	0,004	0,529***	1			
D_AN	0,099	0,523***	0,648***	1		
Decisão	0,233**	-0,162	0,080	0,072	1	
Parcerias	0,264***	-0,009	-0,004	0,062	0,240**	1
*** p < 0,001 ** p < 0,01 * p < 0,05; N = 145						

A variável competitividade mostrou-se fracamente correlacionada com as variáveis Decisão ( $r = 0,233$ ,  $p < 0,01$ ) e Parcerias ( $r = 0,265$ ,  $p < 0,001$ ), o que significa dizer que ambas as variáveis variam conjuntamente em direções opostas, isto é, quando uma aumenta, a outra diminui e vice-versa. Com relação aos *drivers* elaborados, nem todos se mostraram estatisticamente significativos. Os *drivers* financeiros apresentaram forte correlação com os *drivers* Qualidade ( $r = 0,529$ ,  $p < 0,001$ ) e Ambiente de negócios ( $r = 0,523$ ,  $p < 0,001$ ). Os *Drivers* de qualidade apresentaram forte correlação com os *Drivers* do Ambiente de Negócios ( $r = 0,648$ ,  $p < 0,001$ ). A variável Decisão também apresentou fraca correlação com a variável Parcerias ( $r = 0,240$ ,  $p < 0,01$ ). As demais correlações não se mostraram estatisticamente significativas.

Os resultados da correlação de Pearson e suas significâncias entre as variáveis do Modelo D<sub>x</sub> são apresentadas na Tabela 2. Ainda com base na classificação de Morgan *et al.* (2004), são encontradas correlações fracas, médias e fortes, com significância estatística para níveis de 1% e 5%, com outras correlações não se mostrando significativas.



Tabela 2 – Correlação entre variáveis do Modelo D<sub>x</sub>

	Risco	D_AN	Decisão	Parcerias
Risco	1			
D_AN	0,196*	1		
Decisão	0,451***	0,072	1	
Parcerias	0,351***	0,062	0,240**	1
*** p < 0,001 ** p < 0,01 * p < 0,05; N = 145				

O Risco de perda de competências apresenta mediana correlação com os *Drivers* de ambiente de negócios ( $r = 0,196$ ,  $p < 0,05$ ), com Decisões ( $r = 0,451$ ,  $p < 0,001$ ), e também com a variável Parcerias ( $r = 0,351$ ,  $p < 0,001$ ), mostrando que essas variáveis variam conjuntamente. Com relação aos *Drivers* do ambiente de negócios, não foram encontradas correlações estatisticamente significativas com as variáveis Decisão e Parcerias. A variável Decisão, por sua vez, apresenta uma correlação fraca e positiva com a variável Parcerias ( $r = 0,240$ ,  $p < 0,01$ ).

Para análise das Hipóteses de 1A a 1E, tendo a variável Competitividade como dependente, são elaborados os modelos de C1 a C4, e o modelo de controle, que contempla apenas as variáveis de controle. Os resultados obtidos para cada modelo são apresentados na Tabela 3. Constata-se, inicialmente, que a introdução das variáveis de controle (Idade, Modo de Entrada e Porte) não apresentou alterações no poder de explicação dos modelos.

Tabela 3 – Modelos de Regressão para Competitividade

Variável Dependente: <b>Competitividade</b>						
	Modelos	Modelo de Controle	C1	C2	C3	C4
Variáveis:						
<b>Constante</b>		#	#	2,745	2,740	2,150
<b>Independentes</b>	D <sub>x</sub>	-	#	-	-	0,050
	Decisão	-		0,255**	-	0,197*
	Parcerias	-		-	0,256	0,214**
<b>Controle</b>	Idade > 90	#	#	-0,066	-0,043	-0,053
	Entrada	#	#	0,027	-0,060	-0,065
	Porte > 500	#	#	-0,113	-0,128	-0,145
	R <sup>2</sup> ajustado	-	-	0,048	0,063	<b>0,088</b>
	F	-	-	8,240	10,762	7,945***
*** p < 0,001 ** p < 0,01 * p < 0,05 Modo: Stepwise						
# - O modelo não apresentou resultados						

Dos cinco modelos, o que apresentou melhor poder de explicação, ainda que relativamente fraca ( $r^2 = 0,088$ ), para a variável dependente Competitividade foi o Modelo C4, que foi estatisticamente significativo para as variáveis independentes Parcerias e Decisão. Com base neste modelo, verifica-se que as Hipóteses 1D e 1E são confirmadas e que as demais, 1A, 1B e 1C, não puderam ser comprovadas estatisticamente.

A Hipótese 1A, que presume que quanto melhor a percepção sobre os *drivers* financeiros melhores as condições para a competitividade não pôde ser verificada. Esses *drivers* mostrariam a importância da redução de custos para a competitividade da organização, citados por quase todos os autores, como, por exemplo, OECD (2001, 2007), Bardan e Kroll (2003), Robinson e Kalakota (2004), McIvor (2005), Berry (2006), Farrell (2006) e Lewin e Peeters (2006). Vale destacar que isso ocorre com as subsidiárias que já estavam operando sob as condições do País, provavelmente pagando remunerações iguais (ou similares) aos das demais empresas aqui instaladas e com custos de infraestrutura similares. Ou seja, a grande diferença obtida pelo *offshoring*, e destacada por OECD (2001), Bardan e Kroll (2003), Robinson e Kalakota (2004), NeoIT (2005) Dedrick e Kraemer (2006), é encontrada quando a

comparação é feita com as referências externas (matriz ou outras subsidiárias), mas não com o mercado interno. Além disso, subsidiárias de diferentes corporações multinacionais instaladas no Brasil já estão sob as mesmas condições oferecidas pelos *drivers* financeiros e, mesmo assim, correm ao encalço de melhores custos para suas operações.

Com relação às hipóteses 1B e 1C, que correlacionam os *drivers* de qualidade e do ambiente de negócios encontrados pelas subsidiárias, com a competitividade obtida, as avaliações teriam sido relevantes, pois mostrariam a percepção dessas empresas em relação a importantes fatores citados na literatura. No primeiro caso, por exemplo, o idioma (A.T.KEARNEY, 2007, 2009), infraestrutura (ROBINSON; KALAKOTA, 2004; FARRELL, 2006) e qualidade da mão de obra (ROBINSON; KALAKOTA, 2004; LEWIN; PEETERS, 2006). Quanto ao segundo caso, ou seja, o ambiente de negócios, por exemplo, o respeito a PI (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2007; A.T.KEARNEY, 2007, 2009), presença de outros competidores (RUGMAN; COLLINSON, 2009) e incentivos governamentais (FARRELL, 2004).

Com relação à Hipótese 1D, que relaciona a dependência da Competitividade em função das Ferramentas de decisão, observa-se que quanto melhor a avaliação das ferramentas consideradas, maior a competitividade obtida, exatamente como propunha a hipótese. De forma mais específica, um aumento em uma unidade na variável Decisão implicaria um aumento de 19,7% na variável Competitividade.

Neste caso, é importante destacar que, no geral, todos os conceitos que compuseram o construto Ferramentas de decisão, importância da atividade na cadeia de valor (PORTER, 1985; HANSEN; BIRKINSHAW, 2007), redução de custos (WILLIAMSON, 1975; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 2006), acesso a atividades complementares (LEWIN; PEETERS, 2006) concentra-se no *core business* (INSINGA; WERLE, 2000; HOECHT; TROTT, 2006; TADELIS, 2007) são bastante considerados pelas subsidiárias pesquisadas. Com isso, ao salientarem tal conjunto de ferramentas em suas decisões para terceirização, esperam que uma maior competitividade seja obtida.

Da mesma forma, com relação à Hipótese 1E, que relaciona a Competitividade com a administração, prospecção e prática de parcerias, verifica-se que quanto maior a realização de parcerias maior a competitividade observada, confirmando a hipótese. Também de forma mais específica, a equação 4.3 mostra que um aumento em uma unidade na avaliação da variável Parcerias implicaria um aumento de 21,4% na variável dependente Competitividade.

Este caso parece encaixar-se no que Economist Intelligence Unit (2007) defende, a saber, que há muito tempo as empresas reconhecem suas ineficiências em realizar todos seus processos e que parcerias fazem parte das possibilidades de solução. Na mesma linha se pronunciam Parkhe (2007), quando diz que nenhuma empresa possui todos os recursos para enfrentar a crescente competitividade global, e também Insinga e Werle (2000), ao declarar que atualmente as empresas são levadas a realizar poucas atividades internamente e a executar o restante agressivamente por meio do *outsourcing*.

Para a análise das Hipóteses de 2A a 2C, tendo a variável Risco de Perda de Competências como variável dependente, são elaborados os modelos de D1 a D4, e um modelo de controle contemplando as variáveis de controle. Os resultados obtidos para cada modelo são apresentados na Tabela 4. Verifica-se, de início, que a introdução das variáveis de controle (Idade, Modo de Entrada e Porte) não provocou alterações no poder de explicação dos modelos.

Dos modelos apresentados, o que melhor poder de explicação da variável Perda de competências foi o Modelo D4 ( $r^2 = 0,274$ ), que envolveu as variáveis Decisão, *Drivers* do Ambiente de Negócios e de Parcerias. De acordo com essa análise, verifica-se que as variáveis Decisão, *Drivers* sobre o Ambiente de Negócios e Parceiras foram estatisticamente significativas para explicar a variável dependente Perda.

**Tabela 4 – Modelos de Regressão para Risco de Perda ou Inibição de Competências**

Variável Dependente: <b>Risco</b>						
	Modelos	Modelo de Controle	D1	D2	D3	D4
Variáveis:						
<b>Constante</b>		#	2,742	1,515	2,051	0,546
<b>Independentes</b>	D_AN	-	0,198*	-	-	0,154*
	Decisão	-	-	0,454	-	0,382***
	Parcerias	-	-	-	0,312***	0,223***
<b>Controle</b>	Idade > 90	#	0,070	0,046	0,083	0,066
	Entrada	#	-0,086	0,030	-0,043	0,070
	Porte > 500	#	0,086	0,074	0,074	0,004
	R <sup>2</sup> ajustado	-	0,032	0,198	0,117	<b>0,274</b>
	F	-	5,702	36,521	20,031	19,104***
*** p < 0,001 ** p < 0,01 * p < 0,05 Modo: Stepwise						
# - O modelo não apresentou resultados						

A hipótese 2A relaciona os *Drivers* referentes ao Ambiente de Negócios e o Risco de perda de competências de forma válida. No entanto, o enunciado da hipótese apresenta uma correlação contrária, implicando que quanto maior o D\_AN, menor o risco de perda de competências, o que não se confirmou, pois o sinal apresentado é positivo e não negativo.

Neste caso, era de se esperar que certas garantias oferecidas pelo ambiente de negócios minimizassem o risco de perda de competências, mas não foi o que ocorreu. Tal proposição foi feita em relação às variáveis que compuseram os construtos, de conformidade com as observações de vários autores. Alexander e Young (1996) destacam o risco de dependência dos fornecedores, que pode vir a ocorrer quando se busca externamente fornecedores altamente qualificados e não se desenvolve internamente as competências desejadas. Ou mesmo Mudambi (2008), ao afirmar que empresas contratadas estão se especializando em nichos cada vez mais estreitos e com grande competência. Modarress e Ansari (2007) veem esta situação de forma ainda mais abrangente, reportando-se à perda de capital intelectual por nações e não somente por corporações. Economist Intelligence Unit (2007) destaca o possível roubo de propriedades intelectuais em atividades de alto valor agregado e a possível erosão da vantagem competitiva de organizações. Finalmente, ainda na mesma direção que os demais, estão Lewin e Peeters (2006), ao relacionar vários riscos identificados em suas pesquisas, como perda de controle, baixa na moral dos empregados, *turnover* de empregados, instabilidade política nos países e perda de propriedade intelectual.

A mesma argumentação é observada com relação às hipóteses 2B e 2C, que apresentaram valores significativos, mas com direção (sinal) contrária ao enunciado das hipóteses. Quanto maior a variável Decisão e também o uso de Parcerias, maior o Risco de perda de competências, resultando na não confirmação com o enunciado das hipóteses 2B e 2C.

Com relação às ferramentas para decisão, era de se esperar que quanto maior a utilização e seus princípios, menor o risco de exposição ou perda de competências para o ambiente, empresas contratadas ou mesmo concorrentes. No entanto, isso não ocorreu. As considerações de Quinn e Hilmer (1994) no que tange à perda de conhecimento vital associado às competências essenciais talvez possa ocorrer em relações de terceirização; as de Mol (2007) com relação à inibição de produção de conhecimento interno pelo não aprender não fazendo que ocorre quando da terceirização; as de Kumar, Van Fenema e Von Glinow (2009) ao defenderem que a interdependência entre as tarefas exige maiores esforços de coordenação e aumenta a possibilidade de perda de controle sobre o processo; ou ainda as de

Buckley e Ghauri (2004), quando dizem que companhias podem perder parte de seus cérebros em processos de terceirização.

Além disso, verifica-se que a não convergência de opiniões pode ser responsável pela percepção de perda ou inibição de competências. Por exemplo, como em Mol (2007), quando este diz que a existência de informações entre as atividades de uma cadeia de valor e sua distribuição entre vários fornecedores pode causar ineficiência como se estas estivessem unidas, ou ainda em Moori e Zilber (2003), que defendem uma perspectiva mais fluida para a cadeia de valor pelo contínuo movimento de tarefas entre as atividades; ou mesmo Tsang (2000), ao dizer que a simplificação baseada apenas na redução de custos pode negligenciar importantes aspectos referentes a recursos; e também Varadarajan (2008), quando este declara que o custo pode não ser o principal fator de decisão quando se refere à terceirização; ou até mesmo a definição tortuosa e pouco amigável de competências essenciais, segundo Heikkila e Cordon (2002); a natureza obscura das competências essenciais (QUINN *et al.*, 1990); ou sua natureza amorfa (ONYEIWU, 2003); ou, finalmente, Hätönen e Eriksson (2009), quando asseguram que as atuais mudanças rápidas em determinadas indústrias têm feito das competências essenciais algo somente temporário.

Com relação às parcerias, por mais que haja uma seleção criteriosa das empresas parceiras, também foram identificados riscos com sua utilização, ao contrário do que a hipótese 2C presumia. Isto é apresentado por Cui *et al.* (2009), que afirmam que essa prospecção de parceiros é um processo essencial e que o não alinhamento de expectativas pode apresentar ameaças a inovações. Hoecht e Trott (2006) destacam que os riscos tendem a ser amplificados quando se passa da forma tradicional de terceirização para a forma estratégica, de funções relacionadas ao core business, ou ainda quando ressaltam que os instrumentos contratuais são limitados e que informações importantes podem ser expostas a parceiros. Ainda nesta linha, Economist Intelligence Unit (2007) destaca que mesmo apresentando vantagens importantes, a construção e manutenção de redes globais de inovação também podem expor informações críticas e implicar perda da vantagem competitiva.

O grande uso de parcerias, colaborações ou a simples contratação de alguma empresa, conforme Insinga e Werle (2000), pode, ainda assim, ser danoso para a organização e, de uma forma mais relacionada à governança do processo de terceirização, pode haver conflito de interesses entre as empresas, segundo Tadelis (2007). Weeks e Feeny (2008) vão ainda mais longe ao dizer que uma vez terceirizada determinada atividade, sua internalização pode ser praticamente impossível.

Portanto, as três hipóteses formuladas sobre risco de perda ou inibição de competências, de acordo com tendências ou teorias identificadas, mostraram-se contrárias, o que pode indicar que há uma percepção intrínseca quanto às ameaças representadas pelo ambiente competitivo, pelas parcerias realizadas, mesmo que sejam utilizadas conhecidas ferramentas de auxílio à decisão.

De forma conjunta, quando se avaliam as hipóteses referentes à competitividade (hipóteses 3<sub>x</sub>) e o risco de perda ou inibição de competências (hipóteses 4<sub>x</sub>), observa-se que dois dos construtos se mostraram presentes, Decisão e Parcerias, e ambas com positiva influência sobre as variáveis dependentes.

No caso das Ferramentas de decisão, mesmo levando-as em consideração para decisão no processo de terceirização, o risco percebido é superior ao oferecido por uma melhoria de competitividade. Isto é mostrado pelo maior índice deste fator na equação referente ao risco percebido do que na equação de competitividade: 0,384 contra 0,197, respectivamente.

Isso também ocorreu com o fator parceria, que também apresentou menor relevância na Competitividade (0,214) do que na equação referente aos Riscos (0,223). Neste caso, fica evidente que mesmo notando-se que há um ganho na competitividade, o risco de perda ou inibição via parcerias é superior.

Talvez essa relação entre a competitividade e o risco de perda ou inibição de competências seja um fenômeno no qual não seja possível maximizar a primeira e minimizar a segunda sem descaracterizar totalmente os processos de *offshoring* e *outsourcing*, e provocar um retorno à total internalização de atividades pelas organizações.

O que se mostrou significativo também nos resultados e relacionado a isso, são que as organizações pesquisadas disseram levar em consideração “importantes lentes conceituais” para decidir sobre que atividades terceirizar e sua concentração no negócio principal da organização. No entanto, mesmo assim, o temor de perda se faz presente e essas ferramentas não estão bem delimitadas, não sendo bem compreendidas, ou não sejam suficientes para minimizar os riscos.

### Considerações Finais

Dentro da área de Negócios Internacionais, uma nova tendência surgiu no início da década de 2000, em complemento ao movimento de *outsourcing* que já se observava há décadas. Este movimento, denominado *offshoring*, passou a ocupar importante espaço na mídia e também em periódicos especializados, onde se procurou entender, caracterizar e delimitar sua abrangência, causas e consequências.

Este artigo procurou dar uma contribuição a este tema, lançando mão de um *survey* realizado com 172 subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil, caracterizando a modalidade de *offshore insourcing* e no tipo de atividades que estas desenvolvem no País, além de uma extensão que apresenta na complementação dessas atividades por meio do *outsourcing*. Do total de empresas pesquisadas, 15 informaram não terceirizar seus serviços, sendo outras 12 descartadas pelo fato de os questionários terem sido respondidos por membros não pertencentes à alta administração, como propunha a metodologia. Com isso, a base resultante compôs-se de 145 subsidiárias.

Essa forma híbrida de operação, internalização e externalização de atividades e serviços, certamente trazem consequências para a competitividade das subsidiárias, tanto dentro das corporações a que pertencem como em relação a seus concorrentes. Nesse aspecto, a competitividade (conjunto de hipóteses 3<sub>x</sub>) foi avaliada segundo *drivers* do ambiente competitivo percebidos pelas subsidiárias e também com respeito às ferramentas de decisão que utilizam para definir se as empresas terceirizam ou não certas atividades ou serviços e, em caso afirmativo, como avaliam as parcerias e alianças realizadas.

Com relação aos *drivers* analisados - financeiros, qualidade e ambiente de negócios -, não foi possível confirmá-los estatisticamente, em especial os financeiros (Hipótese 1A), que viriam corroborar a tendência segundo a qual quanto melhor as condições financeiras identificadas no País, maior a competitividade obtida. Com relação a este *driver*, deve ser ressaltado a não possibilidade de compará-lo com os resultados que se espera de uma operação de *offshoring*, porquanto ao estar implantada em um país, no caso o Brasil, a subsidiária já teria internalizado muitos dos benefícios financeiros que o País poderia oferecer, e a avaliação de terceiros, nesse momento, pode mesmo ser marginal. Sobre os outros dois *drivers* (Hipóteses 1B e 1C), as informações obtidas não permitiram que se chegasse a conclusões sobre sua influência na competitividade.

As hipóteses 1D e 1E, referentes à implicação da utilização de ferramentas para decisão e parcerias para terceirização, respectivamente, foram confirmadas, mostrando que as ferramentas consideradas e a realização de parcerias contribuem positivamente para uma maior competitividade das subsidiárias pesquisadas.

O risco de perda ou inibição de competências também foi avaliado. Neste caso o risco de perda foi verificado mediante as variáveis independentes relativas à Competitividade, ou seja, *drivers* concernentes ao ambiente de negócios (Hipótese 2A), ferramentas de decisão (Hipótese 2B) e parcerias (Hipótese 2C). Nestes casos, demonstrados até pelos enunciados



das hipóteses, era de se esperar que quanto melhor fossem as avaliações dessas variáveis independentes, menores os riscos de perda de competências. No entanto, observou-se exatamente o contrário para os três casos, com as três variáveis sendo estatisticamente significativas, mas com sinais positivos, mostrando que mesmo levando-se em conta tais variáveis e mesmo com boas avaliações, ainda assim o risco de perda de competências não é reduzido, mas sim aumentado.

Com relação ao ambiente de negócios (Hipótese 2A), o resultado acima talvez possa ser interpretado considerando que aumentos nas garantias de proteção às competências podem ser benéficos, mas, mesmo assim, existe a percepção de que o processo de terceirização como um todo provavelmente iniba ou reduza a capacidade interna de aprendizado e de novos desenvolvimentos.

Os resultados obtidos para a utilização de ferramentas para decisão (Hipótese 2B) foram ainda mais significativos, mostrando que mesmo levando em conta suas interpretações e considerações no processo de decisão para terceirização, essas não reduzem a percepção de que possa haver risco de perda ou inibição de competências. Isso pode significar que mesmo as conceituadas ferramentas apresentadas neste trabalho não são suficientes para garantir a manutenção das competências das organizações pesquisadas. Os questionamentos feitos em relação a cada uma delas por alguns autores (por exemplo, MOL, 2007; GHOSHAL; MORAN, 1996; NOLAN; ZHANG; LIU, 2007; HEIKKILA; CORDON, 2002; QUINN; DOORLEY; PAQUETTE, 1990) parecem relevantes, reforçando a opinião que tais ferramentas necessitam de novos estudos e aperfeiçoamento para suas aplicações em processos de terceirização.

A utilização de parcerias ratificou as ameaças de perda ou inibição de competências (Hipótese 2C). Ainda que as perguntas do questionário versassem sobre a experiência, a prática comum e a importância das parcerias no modelo de negócios adotado, esse risco persiste como preocupação por parte dos dirigentes das empresas.

Também foi encontrado que os construtos Decisão e Parcerias estão presentes tanto no aumento da competitividade como no risco de perda de competências, ambos os casos com valores positivos, mostrando que suas variações (para cima ou para baixo) implicam em variações na mesma direção tanto na Competitividade como nos Riscos. Tal situação mostra, por conseguinte, a necessidade de um equacionamento entre vantagens e desvantagens dos dois construtos ou mesmo que é necessário a competitividade e minimizar os riscos associados.

Considera-se como contribuição mais relevante deste trabalho a identificação empírica do binômio competitividade-risco, resultado este não observado na análise dos estudos realizados por outros autores. O referencial teórico pesquisado mostra que ganhos em competitividade podem ser obtidos por meio de operações de *offshoring* e *outsourcing* e também que as empresas podem se expor a riscos com tais procedimentos. Ao tentar obter melhores resultados mediante a terceirização, a empresa também se expõe a riscos e ambos os fatores foram observados como sendo diretamente proporcionais à realização de parcerias e à utilização de reconhecidas ferramentas para a decisão de terceirização de atividades. No nosso entendimento subjetivo, parece que, de fato, não há como ganhar competitividade e reduzir a zero o risco de perda de competências quando se contratam terceiros para executar atividades que não são realizadas internamente. Quando uma atividade não é realizada internamente e esta está sendo contratada para desenvolvimento de algum novo produto ou serviço, fica patente que todo o aprendizado até se chegar ao produto ou serviço contratado foi internalizado pela empresa contratada e não pela contratante. Portanto, caso tente internalizar essa atividade contratada, a contratante não terá passado pelas etapas de desenvolvimento e aprendizado pelas quais a contratada passou (GIÃO, OLIVEIRA JÚNIOR; BHAGAT, 2009). Se a atividade era realizada internamente e foi posteriormente terceirizada, algo similar pode

acontecer. A partir do momento em que a atividade foi terceirizada, até esta ser reinternalizada o produto ou serviço esteve sob a responsabilidade de uma empresa contratada, que pode ter se aperfeiçoado em vários aspectos, e mesmo melhorias em processos podem ter ocorrido e a contratante novamente terá deixado de adquirir conhecimento sobre importantes passos intermediários, e, por conseguinte, ficando desatualizada no que tange à tecnologia e aos processos aplicados. Naturalmente, essas observações se aplicam mais adequadamente a atividades mais complexas, estratégicas e de maior valor agregado.

Também com relação às ferramentas para decisão, suas aplicações em larga escala, mas com a não possibilidade de minimizar riscos de perda de competências, merece destaque. Os vários comentários feitos por autores mostram que essas ferramentas não possuem um consenso sobre suas aplicabilidades e parece que refinamentos e/ou complementos podem ainda ser úteis e necessários. E este estudo, com a base de subsidiárias pesquisadas, mostrou que o binômio competitividade-risco não pode ser dissociado.

Este artigo analisou o tema de forma quantitativa, oferecendo uma visão ampla e integrada de vários setores e atividades como um todo. A realização de pesquisas qualitativas, por seu turno, permitiria conhecer a fundo o porquê de certas decisões em diferentes empresas, diferentes setores, ou diferentes atividades terceirizadas. Seria um importante complemento a esta pesquisa. Avaliações setoriais e também referentes ao porte das empresas poderiam esclarecer alguns pontos identificados, cujas razões não puderam ser aqui aprofundadas.

As lentes conceituais utilizadas parecem ainda merecer maior aprofundamento e operacionalização, ou mesmo o desenvolvimento de novas ferramentas empresariais para a tomada de decisão relativa ao processo de terceirização, que minimize os riscos a que as empresas se expõem. Por outro lado, avaliando sob o ponto de vista das empresas contratadas, como estas podem aprimorar suas formas de aprendizagem, de evolução pela cadeia de valor, sem que com isso se queira incentivar ou defender a cópia de produtos, a quebra de propriedades intelectuais, ou qualquer outra forma antiética, mas apenas defender que algumas formas ou sistemas podem ser elaborados para favorecer o aprendizado e como uma forma de captar as sutilezas dos processos nos quais estas participem.

Ainda no referente a riscos, mas agora em relação ao *offshoring*, muitos autores e entidades (UNCTAD, 2004; U.S. CHAMBER OF COMMERCE, 2004; INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2005) destacam que o risco que esse processo pode causar se configura na perda de empregos nos países de origem das corporações. Se o *offshoring* representa uma ameaça para esses países, pode ser de grande valia para a criação de vagas de trabalho nos países emergentes e em desenvolvimento. Portanto, um estudo que ofereça respostas para essa possível criação de empregos devido a serviços internacionalizados pode ser de interesse tanto para o governo como para empresas instaladas no país.

### Referências Bibliográficas

- ALEXANDER, Marcus; YOUNG, David. Strategic outsourcing. **Long Range Planning**, v. 29, Issue 1, p. 116-119, Feb. 1996. 4p.
- A.T.KEARNEY. **Offshoring for long-term advantage**. USA: A.T. Kearney, Inc. Marketing & Communications, 2007.
- \_\_\_\_\_. **The shifting geography of offshoring**. USA: A.T. Kearney, Inc. Marketing & Communications, 2009.
- BARDAN, Ashok D.; KROLL, Cynthia A. The new wave of *outsourcing*. **Research Report**. Berkeley: University of California, 2003.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.

- BROWN, Douglas; WILSON, Scott. **The black book of outsourcing**. USA: John Wiley and Sons, Inc., 2005.
- BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, 35, p. 81-98, 2004.
- CARMEL, Erran; DEDRICK, Jason; KRAEMER, Kenneth L. Routinizing the offshore choice: applying diffusion of innovation to the case of EDS. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 223-239, 2009.
- CHA, Hoon S.; PINGRY, David E.; THATCHER, Matt E. Managing The knowledge supply chain: an organizational learning model of information technology offshore *outsourcing*. **MIS Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 281-306, June 2008.
- CHESBROUGH, Henry W.; TEECE, David J. Organizing for innovation: when is virtual virtuous? **Harvard Business Review**, 1996.
- CHIESA, Vittorio; MANZINI, Raffaella ; PIZZURNO, Emanuele. The externalisation of R&D activities and the growing market of product development services. **R&D Management**, v. 34, n. 1, 2004.
- COUCKE, Kristien; SLEUWAEGEN, Leo. *Offshoring* as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium. **Journal of International Business Studies**, 39, 2008.
- COUTO, Vinay; MANI, Mahadeva; LEWIN, Arie Y.; PEETERS, Carine. **The globalization of white-collar work**. Duke University e Booz Allen Hamilton, 2006.
- DOMBERGER, Simon. **The contracting organization: a strategic guide to outsourcing**. Oxford University Press, 1998.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Scattering the seeds of invention: the globalisation of research and development**. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Sharing the idea: the emergence of global innovation networks**. 2007.
- FARRELL, Diana. Beyond *offshoring*: assess your company's global potential. **Harvard Business Review**, December 2004.
- GIÃO, Paulo R.; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir M.; BHAGAT, Rabi S. Offshore outsourcing of services: emerging countries point of view. Apresentado no **Third Annual Offshoring Research Conference and Paper Development Workshop**, April, 2009.
- \_\_\_\_\_. Smarter *offshoring*. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 6, p. 84-92, June 2006.
- HAHN, Eugene D.; DOH, Jonathan P.; BUNYARATAVEJ, Kraiwinee. The evolution of risk in information systems *offshoring*: the impact of home country risk, firm learning, and competitive dynamics. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 597-616, September 2009.
- HANSEN, Morten T.; BIRKINSHAW, Julian. The innovation value Chain. **Harvard Business Review**, June 2007.
- HEIMERIKS, Koen H.; KLIJN, Elko; REUER, Jeffrey J. Building capabilities for alliance portfolios. **Long Range Planning** 42, p. 96-114, 2009.
- HOECHT, A.; TROTT, P. *Outsourcing*, information leakage and the risk of losing technology-based competencies. **European Business Review**, v. 18, n. 5, p. 395-412, 2006.
- INSINGA, Richard C.; WERLE, Michael J. Linking *outsourcing* to business strategy. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, 2000.
- JAVALGI, Rajshekhar G.; DIXIT, Ashutosh; SCHERER, Robert F. *Outsourcing* to emerging markets: theoretical perspectives and policy implications. **Journal of International Management**, 15, p. 156-168, 2009.
- KEDIA, Ben L.; MUKHERJEE, Debmalaya. Understanding *offshoring*: a research framework based on disintegration, location and externalization advantages. **Journal of World Business**, 44, p. 250-261, 2009.
- KOTABE, Masaaki; MUDAMBI, Ram. Global sourcing and value creation: opportunities and challenges (Editorial) **Journal of International Management** 15, p. 121-125, 2009.

- KUMAR, Kuldeep; van FENEMA, Paul C.; von GLINOW, Mary A. Offshoring and the global distribution of work: implications for task interdependence theory and practice. **Journal of International Business Studies**, 40, p. 642-667, 2009.
- LEWIN, Arie Y.; MASSINI, Silvia; PEETERS, Carine. Why are companies *offshoring* innovation? The emerging global race for talent. **Journal of International Business Studies**, 40, 2009.
- LEWIN, Arie Y.; PEETERS, Carine. *Offshoring* work: business hype or the onset of fundamental transformation? **Long Range Planning**, 39, p. 221-239, 2006.
- McIVOR, Ronan. **The outsourcing process: strategies for evaluation and management**. Cambridge University Press, 2005.
- MOL, Michael J. **Outsourcing: design, process and, performance**. Cambridge University Press, 2007.
- MUDAMBI, Ram. Location, control and innovation in knowledge intensive industries. **Journal of Economic Geography**, 8, p. 699-725, 2008.
- NAGHAVI, Alireza; OTTAVIANO, Gianmarco. *Offshoring* and product innovation. **Econ. Theory**, 38, p. 517-532, 2009.
- NATIONAL ACADEMY OF ENGINEERING. **The offshoring of engineering: facts, unknowns, and potential implications**. Washington: USA, The National Academies Press, 2008.
- PARKHE, Arvind. International *outsourcing* of services: introduction to the special issue. **Journal of International Management**, v. 13, issue 1, p. 3-6, Mar. 2007.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. 'The core competence of the corporation'. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- QUINN, James B.; HILMER, Frederick G. Strategic *outsourcing*. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 4, Summer 1994.
- ROBINSON, Marcia; KALAKOTA, Ravi. **Offshore outsourcing: business models, ROI and best practices**. 2. ed.. USA: Mivar Press, 2004.
- RUGMAN, Alan M.; COLLINSON, S. **International business**. 5. ed. Prentice Hall, 2009.
- TADELIS, Steven. The innovative organization: creating value through *outsourcing*. **California Management Review**, v. 50, n. 1, Fall 2007.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **Transnational corporations and integrated international production**. World Investment Report 1993. New York: United Nations, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Transnational corporations, agricultural production and development**. World Investment Report 2009. New York and Geneva: United Nations, 2009.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.
- \_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, No. 2, Oct., 1979.