

*Research paper***Os determinantes da decisão de outsourcing das atividades de marketing***Submitted in 31, August 2016**Accepted in 25, October 2016**Evaluated by a double-blind review system***MARIA RODRIGUES¹, JOÃO PROENÇA²,
RITA GARCIA³****Resumo**

Objetivos: Este estudo tem como objetivos perceber a tendência atual do fenómeno do *outsourcing* das atividades de marketing, identificar quais os fatores que influenciam a respetiva tomada de decisão e quais as atividades mais propensas a essa tendência.

Metodologia: O estudo baseia-se nas opiniões de profissionais de marketing sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão do *outsourcing* das atividades de marketing e, na utilização do modelo de apoio à tomada de decisão - *Analytic Hierarchy Process* de Thomas Saaty, para identificação dos fatores determinantes do processo de outsourcing.

Resultados: Os fatores estratégicos foram os que revelaram ter maior influência no processo de tomada de decisão do *outsourcing* das atividades de marketing, seguidos dos fatores económicos. Este estudo permitiu, ainda, perceber que as principais atividades de marketing que são contratadas em regime de *outsourcing* são a publicidade, o *webmarketing*, as relações públicas e a organização de eventos. Já as atividades de marketing com importância estratégica para o negócio têm tendência para serem mantidas internamente, como é o caso do suporte às vendas e do planeamento estratégico.

Originalidade/valor: Este estudo contribui com conhecimento para a gestão de serviços e para a atividade prática dos gestores. O estudo expande o conhecimento do *outsourcing* para o caso específico das atividades de marketing. Por um lado, elucida os gestores sobre os determinantes que influenciam a decisão de fazer *outsourcing* das atividades de marketing e por outro, permite que os prestadores de serviços de marketing se posicionem adequadamente no mercado.

Palavras chave: outsourcing, atividades de marketing, modelo AHP.

1. Introdução

O *outsourcing* trata da decisão e do subsequente processo de transferência de atividades que eram desenvolvidas internamente e passam a ser compradas a um fornecedor externo à empresa (Axelsson & Wynstra, 2002). Quer numa perspetiva teórica, quer prática, o tema do outsourcing tem despertado a atenção de muitos investigadores e gestores. Vários autores procuram identificar e desenvolver teorias económicas que sustentam o

¹ ISCAP, Porto. E-mail: mar@iscap.ipp.pt.

² FEP-U Porto. Advance-CSG do ISEG-Univ. de Lisboa. E-mail: joao.proenca@universidadeeuropeia.pt.

³ FEP-U Porto. E-mail: ritalealgarcia@gmail.com.

fenômeno, desde a teoria baseada nos recursos, à dos custos de transação e à teoria das competências (Javalgi, Dixit & Scherer, 2009; Walker, Sartore & Taylor, 2009; Hafeez, Malak & Zhang, 2007; Lamminmaki, 2011) outros, focam-se nos fatores que determinam e incentivam a implementação de uma estratégia de *outsourcing* e outros ainda, evidenciam os riscos que esta opção pode acarretar.

As atividades baseadas no conhecimento, onde se incluem as atividades de marketing, são as que mais vezes são externalizadas pelas empresas (Quélin & Duhamel, 2003; Clott, 2004). O *outsourcing* das atividades de marketing permite às organizações manterem-se competitivas e se diferenciarem no mercado (McGovern & Quelch, 2005). A relação entre as empresas clientes e as agências de publicidade e marketing tende a evoluir para uma relação de longa duração e cooperação, falando-se mesmo em parcerias ou alianças estratégicas (McGovern & Quelch, 2005). De forma geral, a literatura retrata várias teorias explicativas, benefícios e riscos do *outsourcing* (Quélin & Duhamel, 2003; Harland, Knight, Lamming, & Walker, 2005; Kremic, Tukel, & Rom, 2006), quer na indústria quer nos serviços, mas não explora aprofundadamente quais os fatores que no contexto das atividades de marketing determinam a decisão.

Na medida em que as atividades de marketing desempenham um papel relevante na competitividade das organizações, urge estudar quais são os fatores que determinam o *outsourcing* das atividades de marketing e também quais as atividades mais propensas ao fenómeno. Com este estudo pretende-se dar resposta às seguintes questões:

Quais os fatores que determinam a decisão de *outsourcing* das atividades de marketing?

- a) Quais os fatores que mais peso têm nessa decisão?
- b) Quais as atividades de marketing que as empresas mais contratam em regime de *outsourcing*?

A seção seguinte foca-se no *outsourcing* das atividades de marketing, seguem-se as opções metodologias do estudo, os resultados e as respetivas conclusões.

2. O *outsourcing* das atividades de marketing

Em número reduzido e de forma superficial, alguns autores têm abordado o *outsourcing* das atividades de marketing juntos dos gestores, focando-se em diferentes dimensões. Os estudos conhecidos centram-se na relevância competitiva do *outsourcing* das atividades de marketing, na medição do fenómeno em termos de atividades objeto de *outsourcing* e nos benefícios associados ao fenómeno.

A orientação para o mercado é uma característica essencial para o sucesso de uma organização (Moorman & Rust, 1999). Para obter uma verdadeira orientação para o mercado e ganhar vantagem competitiva, uma empresa precisa de colocar o cliente no epicentro da sua perspetiva do negócio, conhecer os seus concorrentes e integrar as funções de marketing com os restantes processos do negócio (Leventhal, 2005). Morgan (2012) provou que as atividades de marketing estão intimamente relacionadas com o desempenho do negócio. Se por um lado, o marketing desempenha um papel imprescindível no sucesso das organizações, por outro, as velhas práticas do marketing começam a revelar-se cada vez menos eficientes. É preciso recorrer a empresas especialistas na área, que se mantêm atualizadas e na vanguarda das práticas de gestão (McGovern & Quelch, 2005). Os especialistas das agências de marketing contratados pelas organizações em regime de *outsourcing* podem fornecer uma perspetiva inovadora do negócio e apresentar novas abordagens de marketing que permitirão encontrar e reter

clientes em novos mercados ou nos já existentes (Schaff, 2013). O *outsourcing* das atividades de marketing deixou de ser um luxo, mas antes uma necessidade para a organização se manter competitiva e se diferenciar no mercado (McGovern & Quelch, 2005; Schaff, 2013).

O *outsourcing* das atividades de marketing surge como uma oportunidade para as organizações melhorarem o seu desempenho. Fazer *outsourcing* das atividades de marketing necessárias ao negócio é cada vez mais um instrumento estratégico para o crescimento da organização e respetiva estabilidade financeira (Vence, 2004). O desenvolvimento do *outsourcing* tem sido acompanhado por uma alteração dos papéis de cada uma das partes envolvidas no fenómeno. Por um lado os fornecedores evoluíram de meros prestadores de serviços para prestadores de serviços completos e integrados, capazes de substituir ou mesmo criar um departamento de marketing para determinada organização (Vence, 2004). Por outro, também as próprias funções do gestor de marketing mudaram ao longo dos últimos anos. McGovern & Quelch (2005) realçam que se antigamente o gestor de marketing tratava de idealizar e operacionalizar todas as estratégias e planos, agora trata-se mais de um gestor de projetos e relações internas e externas.

Os estudos de Maddox (2003), Morrall (1995) e Ueltschy, Ryans & Herremans (2006) procuraram quantificar o fenómeno em termos de tendências e atividades de marketing objeto de *outsourcing*. No estudo de Maddox (2003), 650 diretores de marketing foram questionados sobre o *outsourcing* das atividades de marketing das suas empresas: 66% afirmaram estar a gerir 80% dos seus programas de marketing dentro da empresa e a subcontratar em regime de *outsourcing* os restantes 20% (Maddox, 2003); e 55% dos inquiridos tencionava ainda aumentar nos anos seguintes a quantidade de atividades que externalizam. Neste estudo, a redução de custos foi apontada por 80% dos inquiridos como o principal fator no processo de tomada de decisão e as empresas que dispunham de um orçamento de marketing maior revelaram uma maior tendência para o *outsourcing* deste tipo de atividades (Maddox, 2003). Também Ueltschy et al. (2006) concluíram que, atualmente, as empresas estão a subcontratar várias atividades, incluindo as atividades de marketing. Das diversas atividades de marketing, os autores concluíram que as mais externalizadas são aquelas que envolvem um contacto direto com o cliente (como telemarketing, call centers e apoio pós-venda) e também as atividades mais criativas ou que exigem *know-how* especializado como os estudos de mercado e a publicidade (Ueltschy et al., 2006). Já em 1995, Morrall (1995) tinha detetado esta tendência no setor bancário, verificando que os bancos subcontratavam em média 40% das atividades de marketing.

McGovern & Quelch (2005) defendem, no entanto, que há alguns aspetos do marketing estratégico que não podem ser externalizados. Nomeadamente, o contacto direto com o cliente (apesar da conclusão do estudo de Ueltschy et al. (2006) ter revelado que as empresas o fazem), a introdução da perspetiva do cliente no desenvolvimento de novos produtos e assegurar que a imagem da marca é devidamente cuidada. Assim como Ueltschy et al. (2006) realçam que é importante ter em conta o impacto do *outsourcing* de uma determinada atividade de marketing na qualidade de relação com o cliente.

No estudo de Walker et al. (2009), os diretores de marketing entrevistados afirmaram ser benéfico continuar com o *outsourcing* de atividades de marketing, no entanto, encontraram lacunas de controlo da relação que os preocupa. A melhor planificação e comunicação foi a solução apontada para este problema (Walker et al, 2009). A complexidade das atividades de marketing e as próprias características dos serviços, como a heterogeneidade e intangibilidade, dificultam a monitorização dos resultados. Assim, é

difícil medir o desempenho e apurar de facto qual foi o valor acrescentado que aquele serviço trouxe para o negócio, o que torna a decisão de externalização ou não, desses serviços, num processo complexo. (Tate et al., 2010)

No que diz respeito aos benefícios do *outsourcing* das atividades de marketing, é evidente na literatura que há uma convergência entre as vantagens do *outsourcing* em geral, com as vantagens do *outsourcing* das atividades de marketing. Alguns autores evidenciam benefícios relacionados com a redução de custos, melhoria da qualidade dos bens e serviços e a maior disponibilidade para as atividades core do negócio (McGovern & Quelch, 2005). O *outsourcing* pode mesmo ajudar o gestor de marketing na conquista de novos clientes (aumenta a eficácia na geração de interesse por parte do consumidor) (McGovern & Quelch, 2005). Os autores garantem que o acesso a recursos humanos com conhecimento específico na área do marketing é também um forte motivo para a subcontratação destes serviços. No mesmo sentido, segundo Duffy (2005), os benefícios do *outsourcing* das funções de marketing revêm-se na conversão de custos fixos em custos variáveis, no aumento da eficácia e eficiência, numa célere resposta às alterações do mercado (pois uma empresa especializada consegue operacionalizar rapidamente uma iniciativa de marketing), no foco na atividade *core* do negócio (nomeadamente na procura de novos clientes e na retenção dos já existentes) e na redução de riscos (o fornecedor tem grande conhecimento do mercado e tem as competências necessárias para tomar decisões fundamentadas, mais do que a empresa cliente). Vence (2004) comprova através da análise do caso Hatton Godat Pantier que o *outsourcing* das atividades de marketing permite ter mais controlo sobre o orçamento e o plano de ações, facilita o acesso a conhecimento especializado e gera flexibilidade de recursos.

Se o *outsourcing* enquanto opção estratégica geral tem sido sobejamente estudado, o *outsourcing* das atividades de marketing tem sido negligenciado ou abordado de forma pouco profunda. A maior parte dos estudos nesta área não têm uma abordagem científica. Confirmada a relevância que as atividades de marketing representam para as empresas justifica-se um estudo aprofundado do tema.

3. Metodologia

Este estudo tem como objetivo principal determinar os fatores que influenciam o processo de decisão de *outsourcing* no contexto específico das atividades de marketing. Da revisão de literatura emergiram um conjunto de fatores determinantes que foram tratados tendo por base o modelo AHP. Nesta secção justificam-se as opções metodológicas, nomeadamente a adoção do modelo AHP e as decisões consequentes.

a. O modelo AHP

O *outsourcing* tem sido uma das áreas em que o modelo AHP tem sido muito utilizado (ver por exemplo Udo, 2000; Yang & Huang, 2000; Water & Peet, 2006; Yang, Kim, Nam, & Min, 2007; Wang & Yang, 2007; Gulla & Gupta, 2009; Lee & Walsh, 2011). O modelo AHP foi desenvolvido por Thomas Saaty entre 1971-1975. Trata-se de um modelo de decisão multicritérios que permite avaliar, comparar e medir a importância de fatores qualitativos na resolução de um problema complexo (Saaty, 1987). Vaidya e Kumar (2006) reportaram a aplicação do modelo AHP em 150 artigos nos mais diversos problemas relacionados com processos de tomada de decisão. Sipahi e Timor (2010) afirmam que a utilização do modelo cresceu exponencialmente e estudaram a sua aplicação em mais de 200 artigos publicados entre 2005 e 2009. Os autores constataram

a utilização do modelo (por si só ou conjugado com outras metodologias) em diversas áreas, entre elas, o marketing (Sipahi & Timor, 2010). O modelo permite agregar a opinião de especialistas e quantificá-las para comparar diferentes cenários e relacionar critérios na análise do processo de decisão do *outsourcing* (Udo, 2000). Além disso, este modelo é muito útil para escolher e analisar fatores pois permite obter resultados que ajudam à tomada de decisão (Yang & Huang, 2000). Muitas vezes os fatores de tomada de decisão são difíceis de quantificar ou priorizar por serem intangíveis, qualitativos ou não-quantificáveis e o modelo AHP permite converter fatores intangíveis em valores numéricos e avaliar o peso de cada um fazendo comparações par a par (Saaty, 1980). O modelo tem sido também aplicado noutros processos de tomada de decisão além do *outsourcing*, nomeadamente no processo de escolha de um fornecedor (Liu & Hai, 2005), na análise de custos/benefícios, na avaliação de melhor localização ou de priorização e ranking (Vaidya & Kumar, 2006). Whitaker (2007) validou o modelo ao utilizá-lo em exemplos práticos e mostrando que os resultados do modelo correspondiam aos resultados reais.

A adoção do modelo AHP implica a construção da hierarquia de fatores, o cálculo dos pesos dos elementos de cada nível da hierarquia e a determinação do ranking das alternativas. O estudo empírico desdobrou-se em duas fases. A primeira fase permitiu a construção da hierarquia dos fatores. A segunda fase partiu dos fatores identificados na primeira e permitiu a recolha de dados de uma amostra de 95 profissionais de marketing sobre os fatores determinantes das suas opções de *outsourcing* das atividades de marketing. Apresentam-se de seguida cada uma das fases.

b. A primeira fase do estudo empírico: pré-teste dos fatores determinantes

A literatura permitiu identificar e sintetizar um conjunto de fatores que determinam o *outsourcing* e associa-los a uma categoria (ver Tabela 1).

Para validar a construção da tabela e evitar tendências erróneas, a primeira fase do estudo consistiu na realização de um questionário preliminar a um conjunto de treze especialistas nas áreas do marketing e/ou *outsourcing*. O questionário tinha uma escala ordinal de importância de 5 pontos (conforme utiliza o autor Yang et al., 2007) em que os inquiridos classificaram os fatores como 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – moderadamente importante, 4 – importante ou 5 – muito importante, e ainda associaram a cada um dos fatores a categoria que consideraram mais adequada.

A amostra selecionada para este inquérito é uma amostra não probabilística por conveniência, em que: (1) Os profissionais de marketing foram selecionados a partir de uma Base de Dados de Agências de Comunicação (Base de Dados de Agências de Comunicação, 2012) de onde foram selecionados os que disponibilizavam o endereço de *e-mail* do diretor/administrador da empresa; (2) Os professores universitários foram selecionados a partir de uma pesquisa no motor de busca Google das palavras-chave: professor universitário + marketing + *outsourcing*; foram escolhidos aqueles que coordenavam mestrados de Marketing, já tinham publicado artigos sobre o *outsourcing* ou que lecionassem uma cadeira relacionada com o tema. A amostra de especialistas distribuiu-se equitativamente por sexo, mais de 65% têm idades compreendidas entre 36 e 45 anos e mais de 50% são doutorados especialistas na área do marketing e/ou *outsourcing*.

Tabela 1: Fatores determinantes do *outsourcing*

Categoria dos fatores	Fatores	Autores
Económicos	Reduzir custos de produção e de trabalho	Islam e Sobhani, 2010; Sanders, Locke, Moore e Autry, 2007; Merino e Rodríguez, 2007; Kremic et al., 2006; Alexander e Young, 1996; Salvetti e Schell, 1995
	Aumento de vendas	Sanders et al., 2007
	Oportunidade de criação de valor e retorno para os acionistas	Quinn, 1999
	Atrair novos investimentos	Harland et al., 2005
	Usufruir de economias de escala do fornecedor	Harland et al., 2005
Operacional	Acesso a novas competências técnicas / especialistas na área	Islam e Sobhani, 2010; Sanders et al., 2007; Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007; Salvetti e Schell, 1995
	Flexibilidade de recursos humanos (contratar apenas quando necessário)	Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007; Salvetti e Schell, 1995
	Adaptar funções aos RH internos e subcontratar restantes atividades	Merino e Rodríguez, 2007; Quinn, 1999
	Acesso a tecnologia de vanguarda	Sanders et al., 2007; Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007
Estratégicos	Foco na atividade <i>core</i> da empresa	Islam e Sobhani (2010); Sanders et al., 2007; Gulla e Gupta, 2009; Kremic et al., 2006; Cánez, Platts, e Probert, 2000
	Gerir processos mais eficazmente	Sanders et al., 2007; Harland et al., 2005;
	Aumentar capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)	Sanders et al., 2007; Gulla e Gupta, 2009; Kremic et al., 2006; Harland et al., 2005
	Aumentar eficácia e eficiência da produção	Quinn, 1999; Kremic et al., 2006; Sanders et al., 2007; Lamminmaki, 2011
	Ganhar vantagem competitiva	Kremic et al., 2006; Harland et al., 2005; Quélin e Duhamel, 2003; Quinn, 1999
	Rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)	Cánez et al., 2000; Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007
	Aumentar qualidade dos produtos/serviços	Fill e Visser, 2000
	Recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor	Harland et al., 2005; Kremic et al., 2006
	Facilitar expansão da empresa para outros setores (novas oportunidades de mercado)	Lamminmaki, 2011; Harland et al., 2005
	Transposição de alguns riscos para o fornecedor; partilha de riscos	Udo, 2000; Yang e Huang, 2000; Alexander e Young, 1996; Salvetti e Schell, 1995
Caraterísticas da função	Ganhar flexibilidade de recursos humanos ou materiais, operacional e de resposta ao mercado	Lamminmaki, 2011; Kremic et al., 2006; Cánez et al., 2000; Alexander e Young, 1996
	Atividade é demasiado complexa para ser executada internamente	Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007
	Atividade não está integrada com as restantes funções na empresa	Kremic et al., 2006; Srivastava et al., 1999
	Atividade é estandardizada e não constitui vantagem-custo nem vantagem competitiva para a empresa	Kremic et al., 2006; Merino e Rodríguez, 2007
	Externalizar esta atividade é benéfico para a qualidade da relação com o cliente	Ueltschy et al. 2006
	Atividade não está a ter um bom desempenho internamente	McIvor, Humphreys, McKittrick & Wall, 2009
	Nº de empregados envolvidos na função é elevado	Kremic et al., 2006
Ambientais (internos ou externos)	Imitar a concorrência	Kremic et al., 2006
	Preferência do decisor em manter outras atividades de marketing internamente	Kremic et al., 2006
	Perceção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade	Kremic et al., 2006
	Alterações ao nível político, económico, social ou tecnológico incitaram ao <i>outsourcing</i> da atividade	Cánez et al., 2000
	Experiências positivas anteriores relativamente ao <i>outsourcing</i> daquela atividade	Merino e Rodríguez, 2007

Fonte: elaboração própria.

Os resultados obtidos com o pré-teste permitiram ordenar por importância o conjunto de fatores da Tabela 1 e estabelecer a alocação dos fatores às categorias segundo a resposta

dos especialistas. Na tabela seguinte (Tabela 2) são apresentados os resultados do questionário.

Tabela 2: Pré-teste dos fatores

Fatores determinantes	Avaliação especialistas	Categoria atribuída pelos especialistas
Experiências positivas anteriores relativamente ao <i>outsourcing</i> daquela atividade	3,69	Ambiental (30,8%)
Perceção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade	3,38	Ambiental (46,2%)
Alterações ao nível político, económico, social ou tecnológico incitaram ao <i>outsourcing</i> da atividade	3,31	Ambiental (69,2%)
Imitar a concorrência	2,69	Ambiental (46,2%)
Flexibilidade de recursos humanos (contratar apenas quando necessário)	4,62	Económico (38,5%)
Reduzir custos de produção e de trabalho	4,38	Económico (61,5%)
Usufruir de economias de escala do fornecedor	4,31	Económico (69,2%)
Atividade é estandardizada e não constitui vantagem-custo nem vantagem competitiva para a empresa	3,38	Económico (38,5%)
Oportunidade de criação de valor e retorno para os acionistas	3,38	Económico (53,8%)
Transposição de alguns riscos para o fornecedor; partilha de riscos	3,31	Económico (46,2%)
Recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor	4,38	Estratégico (53,8%)
Foco na atividade core da empresa	4,38	Estratégico (92,3%)
Aumentar capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)	3,92	Estratégico (46,2%)
Rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)	3,92	Estratégico (46,2%)
Ganhar vantagem competitiva	3,69	Estratégico (61,5%)
Aumento de vendas	3,62	Estratégico (46,2%)
Adaptar funções aos RH internos e subcontratar restantes atividades	3,54	Estratégico (46,2%)
Preferência do decisor em manter outras atividades de marketing internamente	3,38	Estratégico (53,8%)
Facilitar expansão da empresa para outros setores (novas oportunidades de mercado)	3,38	Estratégico (84,6%)
Aumentar qualidade dos produtos/serviços	3,23	Estratégico (53,8%)
Atrair novos investimentos	3	Estratégico (76,9%)
Externalizar esta atividade é benéfico para a qualidade da relação com o cliente	2,92	Estratégico (30,8%)
Acesso a novas competências técnicas / especialistas na área	4,62	Operacional (46,2%)
Gerir processos mais eficazmente	4,08	Operacional (69,2%)
Ganhar flexibilidade de recursos humanos ou materiais, operacional e de resposta ao mercado	3,92	Operacional (53,8%)
Aumentar eficácia e eficiência da produção	3,62	Operacional (53,8%)
Atividade não está integrada com as restantes funções na empresa	3,62	Operacional (46,2%)
Atividade não está a ter um bom desempenho internamente	3,46	Operacional (61,5%)
Atividade é demasiado complexa para ser executada internamente	3,31	Operacional (46,2%)
Número de empregados envolvidos na função é elevado	2,92	Operacional (46,2%)
Acesso a tecnologia de vanguarda	3,77	Tecnológico (53,8%)

Fonte: elaboração própria.

O modelo *Analytic Hierarchy Process* (AHP) requer a construção de uma hierarquia cujos fatores não deverão ser em grande número para não tornar o estudo complexo. Assim, procedeu-se à redução dos fatores conforme requer o modelo AHP. Para isso foram ordenados os fatores por categoria e ordem de importância e reduzidos a 4 fatores por categoria sendo o critério de eliminação a avaliação dos especialistas. Optou-se por eliminar primeiramente a categoria dos fatores tecnológicos por apenas ter um fator atribuído e se tornar por isso irrelevante para o estudo. Depois de reduzir a quatro fatores por categoria e após análise à tabela, optou-se por eliminar o 4º fator da categoria ambiental por este ter uma avaliação muito baixa por parte dos especialistas, ficando esta categoria excecionalmente apenas com três fatores. Após validação dos fatores e reduzida

a sua quantidade conforme requer o modelo AHP, foi necessário construir a hierarquia e avançar para a segunda fase do estudo.

c. A segunda fase do estudo empírico: a recolha dos dados

Nesta segunda fase a investigação incidiu sobre os profissionais de marketing, uma vez que são estes que internamente têm melhor perceção do tipo de atividades que a empresa tem capacidade de executar e aqueles que decide fazer *outsourcing*. Na impossibilidade de obter dados de todos os elementos do universo, é necessário definir uma amostra para análise (Malhotra, 2006). Sabendo que os profissionais de marketing são normalmente profissionais voltados para a inovação, novas tecnologias e comunicação, a seleção da amostra baseou-se em 1000 profissionais de marketing registados no LinkedIn que cumprissem simultaneamente dois requisitos: (1) fazer parte de um grupo de profissionais de marketing e (2) que o seu perfil tivesse algum cargo relacionado com a área de estudo.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário enviado através da rede profissional LinkedIn por mensagem privada. Foram enviadas 1000 mensagens que explicavam o âmbito do estudo e que convidavam os profissionais a participar através do preenchimento do inquérito. A recolha de dados foi realizada entre 8 de Julho e 6 de Agosto de 2013. Um total de 342 pessoas começaram o inquérito mas apenas 95 o completaram. A baixa taxa de respostas deveu muito ao formato do questionário, que implicava uma grande reflexão por parte dos respondentes. O questionário continha questões (1) de comparação par a par dos critérios, (2) de comparação par a par dos sub-critérios e (3) de comparação par a par relativas às alternativas.

A amostra foi constituída essencialmente por Profissionais de Marketing (80%) com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos e com o grau de Mestre (67%). Distribuídos equitativamente por género (51% homens e 49% mulheres) e oriundos de várias partes do mundo: 47% de Portugal, 32% dos EUA, seguidos da Índia e Reino Unido (5%), entre outros.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Os dados foram analisados através do *software Expert Choice*. Este *software* permitiu, com a utilização da média aritmética das respostas ao inquérito, obter os pesos de cada nível no *outsourcing* das atividades de marketing. A Tabela seguinte mostra os resultados do questionário, nomeadamente o ranking dos critérios (local e global) (tabela 3).

Tabela 3: Resultados do 2º inquérito - ranking dos critérios

Fatores	Prioridade local	Prioridade global
Económico	23,96%	23,96%
Flexibilidade de recursos humanos (contratar apenas quando necessário)	17,83%	4,27%
Reduzir custos de produção e de trabalho	30,31%	7,26%
Usufruir de economias de escala do fornecedor	38,89%	9,32%
Atividade é estandardizada e não constitui vantagem-custo nem vantagem competitiva para a empresa	12,96%	3,11%
Estratégico	45,39%	45,39%
Foco na atividade core da empresa	12,39%	5,62%
Recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor	26,15%	11,87%
Aumentar capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)	30,73%	13,95%
Rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)	30,73%	13,95%

Operacional	23,67%	23,67%
Acesso a novas competências técnicas / especialistas na área	33,10%	7,84%
Gerir processos mais eficazmente	18,76%	4,44%
Ganhar flexibilidade de recursos humanos ou materiais, operacional e de resposta ao mercado	24,07%	5,70%
Aumentar eficácia e eficiência da produção	24,07%	5,70%
Ambiental	6,98%	6,98%
Experiências positivas anteriores relativamente ao <i>outsourcing</i> daquela atividade	46,00%	3,21%
Perceção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade	22,11%	1,54%
Alterações ao nível político, económico, social ou tecnológico incitaram ao <i>outsourcing</i> da atividade	31,89%	2,22%

Fonte: elaboração própria.

A prioridade local diz respeito ao contributo de cada subfactor para a respetiva categoria de fator. Já a prioridade global mostra o contributo de cada fator na decisão final.

O ranking, das alternativas, apresentado na Tabela 4 permite deduzir de forma rápida quais as atividades de marketing que os inquiridos mais consideraram propensas ao *outsourcing*.

Tabela 4: Atividades de marketing em outsourcing

Alternativas	Ranking
Publicidade	22,41%
Webmarketing	21,17%
Relações Públicas e Eventos	20,01%
Marketing Direto	19,69%
Estudos de mercado e Planeamento Estratégico	14,91%
Suporte às vendas	1,81%

Fonte: elaboração própria.

a. Fatores determinantes do outsourcing das atividades de marketing

O marketing é uma área de estudo bastante abrangente e heterogénea pela quantidade de atividades e funções que engloba. Os objetivos do marketing, numa empresa em geral, são tantos quanto a ambição do empresário que a gere. Desde as questões estratégicas para ganhar quota de mercado às operacionais no sentido de otimizar as vendas, esta área do negócio pode determinar o sucesso ou insucesso da marca. Por isso considera-se importante perceber qual a melhor forma de gerir esta área do negócio mantendo a competitividade e otimizando a diferenciação da empresa no mercado. O *outsourcing* deixou de ser apenas para as atividades periféricas mas cada vez mais para as atividades críticas da empresa (McIvor, 2000). Gates (1997) afirmava que cerca de 75% das empresas estavam a subcontratar parte dos seus programas de marketing, o que na altura espantou alguns autores, já que o Marketing (com exceção da Publicidade) era considerado uma atividade *core* dos negócios. Da tabela 3 foi possível concluir que os fatores estratégicos são os que mais influencia têm na decisão do *outsourcing*, seguidos dos fatores económicos e operacionais. Estes resultados são consistentes com outras investigações sobre o *outsourcing*. Nomeadamente, Heikkilä e Cordon (2002), que afirmavam que as empresas deviam considerar questões operacionais e estratégicas na altura de decidir. Fill e Visser (2000) acreditam que os fatores económicos são também importantes, mas quando conjugados com uma profunda análise aos objetivos estratégicos da empresa. Os fatores ambientais revelaram ser os menos importantes nesta tomada de decisão. Houve, inclusive, um testemunho anónimo de um profissional de marketing que no final do inquérito fez questão de frisar que: “Here in the US,

unfortunately environmental factors rarely play a role in strategic business and marketing decisions”(Anónimo, 2013).

Apesar desta desconsideração pelos fatores ambientais, Fill e Visser (2000) acreditam que estes são importantes, principalmente a cultura organizacional, uma vez que esta tem grande influência na tomada de decisão e na posterior implementação da política de *outsourcing* e sua sustentabilidade dentro da empresa.

No que diz respeito ao contributo de cada fator para a categoria imediatamente acima, é possível retirar as seguintes conclusões:

- Para os fatores económicos, o fator mais importante é “Usufruir de economias de escala do fornecedor” seguido muito proximamente pelo fator “Reduzir custos de produção e de trabalho”. Esta relação é concordante com a literatura no ponto em que a redução de custos fixos e custos variáveis eram os fatores mais mencionados pelos autores, associada à teoria dos custos de transação (Javalgi et al, 2009)
- Relativamente aos fatores estratégicos, “Aumentar capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)” e “Rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)” são igualmente os fatores que mais contribuem para a importância da categoria, o que é consistente com o que defende Duffy (2005). Estes fatores estão relacionados com a teoria baseada nos recursos, os gestores de marketing têm como objetivo primordial adequar as funções internas aos recursos humanos de que dispõem recorrendo depois a prestadores de serviços para obter capacidade de resposta. Os serviços contratados em regime de *outsourcing* servem de suporte às atividades internas da empresa.
- Nos fatores operacionais, o “Acesso a novas competências técnicas / especialistas na área” ultrapassa os restantes fatores em termos de importância. A importância deste fator pode ser sustentada com a teoria baseada nas competências, ou seja, os gestores optam por manter internamente apenas as funções que os recursos humanos da empresa têm capacidade de desempenhar de forma competitiva e que contribua para a criação de valor e oportunidades de negócio. Aquilo em que a empresa considerar que não é competitiva irá externalizar, obtendo assim acesso às novas competências técnicas dos especialistas da área que poderão contribuir com mais-valias para os projetos da empresa. A capacidade de reconhecer quais são as competências core e non-core do negócio cabe aos gestores. Há várias formas de o fazer, Heikkilä e Cordon (2002) sugerem por exemplo que se avalie a cadeia de valor da empresa e desta forma se compreenda o valor criado por cada uma das atividades.
- Os fatores ambientais por sua vez dependem muito das “Experiências positivas anteriores relativamente ao *outsourcing* daquela atividade”, seguido das alterações a nível político, económico e social. É muito frequente, as empresas manterem atividades de marketing em *outsourcing* simplesmente porque já o fazem há muito tempo e nunca tentaram mudar isso. A verdade é que estas relações cliente-agência devem ser monitorizadas e por vezes até é aconselhável procurar novos fornecedores que possam ser mais competitivos (Kumar & Eickoff, 2006).

No que respeita aos subfactores, o fator que suscitou mais interesse e concordância foi “Aumentar capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)”, o que já era de esperar uma vez que tradicionalmente o conceito de *outsourcing* é associado pelas pessoas como um “último recurso” caso a empresa não consiga desempenhar aquela tarefa internamente a tempo e com custos reduzidos. Merino e Rodriguez (2007)

defendem esta perspetiva, afirmando que a instabilidade da procura influencia muito a tomada de decisão do *outsourcing*.

Em segundo lugar (13,95%) surge a “Rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)” que segue um pouco a lógica do fator anterior, colocando o *outsourcing* como uma alternativa para fazer face ao inesperado. Duffy (2005) acredita que um bom parceiro no *outsourcing* das atividades de marketing pode colocar-nos mais rapidamente no mercado. O “recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor” surge com 11,87% de influência no processo de tomada de decisão o que representa um peso considerável. Vence (2004) no seu artigo sobre o *outsourcing* das atividades de marketing considera que este é um dos fatores mais motivadores do processo de *outsourcing* a par de uma maior flexibilidade de recursos e conhecimento. McGovern e Quelch (2005) corroboram esta ideia e acrescentam que esta necessidade de especialistas no setor tem tendência para crescer, pois as atividades que antes eram apenas criativas agora são também muito analíticas. As empresas familiares ou tradicionais que mantêm os mesmos colaboradores há muitos anos não conseguem acompanhar a evolução quer tecnológica, do mercado ou da inovação e acabam por recorrer aos “*new open-mind*” das empresas *start-up* ou outras que consideram estar na vanguarda. Um dos inquiridos, Chris Greta, contribuiu para este estudo não só respondendo ao inquérito mas deixando a sua opinião profissional sobre este tema. Este profissional de marketing, detentor de agências de comunicação no Texas (EUA), considera que existem apenas três razões pelas quais as empresas contratam atividades de marketing em regime de *outsourcing*:

1. *Talent. The best creative talent has a very short attention span. They won't work "in-house" because working on the same client every day kills creativity. We need constant new stimulation to keep in top creative form. I worked "in-house" right out of college and hated it. In a creative agency, I can work on 5 clients a day. Any company with an in house marketing team is going to end up doing lousy work and the top talent won't stay.*
2. *Companies that realize that don't build real creative teams in house. They have a marketing team that is good at identifying great creative agencies.*
3. *Companies that do build in house creative end up with lousy work.*

(Chris Greta, LinkedIn, 2013)

Este testemunho justifica o facto do fator “recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor” aparecer como o 3º mais importante nesta tomada de decisão.

De facto, uma grande parte das atividades de marketing exige uma grande capacidade criativa que necessita de ser estimulada constantemente. As empresas especialistas atraem pessoal mais qualificado pois têm mais capacidade para investir em conhecimento, *software* e centros de investigação o que lhes dá mais capacidade de inovação e, são mais eficientes por isso oferecem melhores salários (Quinn, 1999). Estas pessoas são muito mais produtivas nestas empresas, em que o ambiente é dinâmico e onde têm desafios diários, conforme acredita Chris Greta que afirma ter mais de 30 anos de experiência na área. Quinn (1999) acredita que as empresas cada vez mais fazem *outsourcing* para aceder a recursos intelectuais e não apenas para reduzir custos.

É por esta e outras razões que o Profissional de Marketing é cada vez mais um gestor de relações, quase como um gestor de fornecedores, neste caso de marketing, que tenta aproveitar ao máximo o melhor de cada agência: desde as agências de meios, agências de publicidade, Produtoras de Som, Produtoras de Imagem, agências de comunicação, agências de design, agência digital, agências de eventos, agências de ativação – cada uma tem o melhor conhecimento e a melhor experiência na sua área, o que seria difícil juntar apenas num departamento de marketing.

A redução de custos foi ao longo deste estudo o fator mais evidenciado pelos autores (Merino & Rodriguez, 2007; Kremic et al., 2006; Cánez et al., 2000) como sendo o principal motivo para o *outsourcing*, mas esta investigação permitiu perceber que apesar deste fator se encontrar entre os mais importantes, há outros que se evidenciam mais nesta tomada de decisão. Isto poderá ter a ver com o tipo de atividade de que se fala, uma vez que os autores atrás mencionados avaliaram o *outsourcing* em termos genéricos e aqui falamos especificamente do *outsourcing* das atividades de marketing.

O Marketing compreende serviços profissionais e por isso são atividades críticas para a empresa, tornando-se mais importantes e relevantes para as decisões estratégicas das empresas do que outros serviços complementares (Axelsson & Wynstra, 2002). Conforme afirmam Quélin e Duhamel (2003), os critérios de seleção das atividades a externalizar deixaram de se limitar à redução de custos. Quinn (1999) acrescenta que o *outsourcing* é cada vez mais uma estratégia para aquisição de valor intelectual ao invés de ter o objetivo da redução de custos. Recrutar e educar novos colaboradores em pequenas empresas para um projeto específico pode ficar dispendioso e por isso será mais vantajoso e menos dispendioso colocar o projeto a cargo de um parceiro (Duffy, 2005). No que diz respeito aos custos fixos, Duffy (2005) refere que com o *outsourcing* de algumas das atividades de marketing esses custos passam a variáveis e as responsabilidades do gestor de marketing são simplificadas. No entanto, aquando do processo de *outsourcing* quer seja para reduzir custos ou ganhar vantagem competitiva é preciso ter em atenção a cultura em que a empresa está inserida para que a relação com cliente não seja afetada (Ueltschy et al., 2006).

A literatura é também muito concordante no que diz respeito ao foco nas competências *core*. Nos resultados deste estudo, o fator está entre os dez fatores mais importantes na tomada de decisão. A maioria dos autores (Islam & Sobhani, 2010; Sanders et al., 2007; Kumar & Eickoff, 2006; Duffy, 2005) afirma que, em primeira instância, o *outsourcing* de qualquer atividade está relacionado com questões estratégicas no sentido de concentrar todos os esforços nas competências *core* do negócio e subcontratar as restantes atividades de suporte. Apesar deste fator aparecer apenas com 5,62% de peso global, os restantes fatores estratégicos destacam-se em sua substituição e suportam o que defende a literatura.

O “aumento da eficácia e eficiência” ficou com apenas 5,70% do peso global. Este fator é defendido por Duffy (2005) que acredita que as empresas que tentam fazer tudo internamente acabam por ser ineficientes e ter uma estrutura mais complexa e difícil de gerir, por isso considera que o *outsourcing* de algumas atividades de marketing poderá aumentar a eficácia e eficiência.

A “Perceção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade” foi o menos importante para os profissionais de marketing, provavelmente porque não têm a noção de que de facto as próprias crenças do decisor têm grande influência nesta tomada de decisão. Como afirma Mantel, Tatikonda e Liao (2006), a tomada de decisão do *outsourcing* tem uma grande componente humana, porque na maioria das vezes é

apenas uma pessoa que decide externalizar ou não uma atividade e a escolha que faz assenta em muito na sua experiência pessoal, vivências e personalidade. Este fator tem por isso alguma importância neste processo e a ocasião em que mais deverá ser tido em conta é no próprio momento da decisão, em que de preferência não deverá ser apenas um decisor mas sim vários e deverão tentar decidir com base em fatores estratégicos, económicos e operacionais e não ambientais (de amplitude pessoal).

b. As atividades de marketing mais propensas ao outsourcing

No que diz respeito às alternativas, ou seja, às atividades de marketing, foi possível retirar algumas considerações dos resultados. Os profissionais de marketing consideram que o Suporte às vendas não deve ser contratado em regime de *outsourcing*, ainda que a tendência atualmente seja o *offshoring* deste tipo de serviços como o que se tem verificado com os *call centers* localizados em países onde a mão-de-obra é mais barata (ex. Índia). As atividades de suporte às vendas podem contemplar uma panóplia de funções que vão desde o telemarketing, à promoção de vendas, ao *merchandising*, equipa comercial, entre outros. De facto, estas são funções que contribuem bastante para o sucesso ou insucesso das vendas, e por isso mesmo são consideradas essenciais e estratégicas para a empresa. Apesar da tendência de *offshoring* mencionada acima, a verdade é que muitos profissionais continuam a ver estas funções como vitais para o negócio e preferem mantê-las internamente. A longo prazo poderemos assistir à transição evolução desta atividade de marketing que (possivelmente) passará a ser cada vez mais externalizada.

Em contrapartida, a publicidade é a atividade que consideram mais provável vir a colocar em *outsourcing*. Isto deve-se sobretudo à necessidade de capacidade criativa que, como já referido anteriormente, muitas empresas não têm e que as agências especializadas no setor podem oferecer (Ueltschy et al., 2006). Muitas vezes estas transações são até de curto prazo, trabalhos esporádicos que surgem e que raramente se repetem. Quanto maior for a empresa e mais exposição mediática tiver, maiores serão estas transações entre empresa e agência de publicidade.

Dada a rápida evolução da internet e das suas funcionalidades, proporcionadas por várias plataformas como a Google, Facebook, entre outras, o *webmarketing* surge em 2º lugar como a atividade mais propícia a ser externalizada. Esta é uma área que está em constante inovação, em que todos os dias surge uma nova funcionalidade que permitirá criar inovadoras campanhas de marketing *online* e atrair novos clientes. E é por isto que os profissionais de marketing tendem a recorrer a empresas em que os profissionais estão em permanente contacto com esta evolução e podem oferecer soluções alternativas e que otimizem os resultados.

As atividades relacionadas com as Relações Públicas e Eventos surge em 3º lugar com 20,01% seguida do Marketing Direto com 19,69%. Relativamente aos Estudos de Mercado e Planeamento Estratégico, é possível que esta alternativa tenha tido um ranking relativamente baixo por integrar a questão do planeamento estratégico que muitos profissionais consideram que deve ser feito internamente (McGovern & Quelch, 2005). Os Estudos de Mercado são provavelmente mais subcontratados do que o Planeamento Estratégico, uma vez que não implica um envolvimento tão grande da empresa e pode ser feito por profissionais fora da empresa. No estudo de Ueltschy et al. (2006), os Estudos de Mercado são uma das atividades de marketing mais subcontratadas a par com a publicidade. O estudo de Maddox (2003) concluiu que a maioria das empresas prefere manter a gestão estratégica da marca internamente e subcontratar apenas os estudos de mercado, ativação da marca e análise da concorrência. Dois dos inquiridos sugeriram que

de facto estas duas atividades não deveriam ser equiparadas e analisadas conjuntamente, uma vez que “*I think most executives would outsource market research long before outsourcing strategic planning.*”, realçando também que, normalmente, o Planeamento Estratégico é feito internamente. Outro inquirido, anonimamente, quis deixar a sua opinião, afirmando que: “*O outsourcing does not help in the long run, as it may lead to cost benefit in the short term, but with lack of accountability and ownership among outsourced employees, one tends to lose in the long term, especially on relationship with corporate clients.*”

Em suma, os resultados obtidos neste estudo relativamente às atividades de marketing que mais tendência têm para serem externalizadas é consistente com a literatura. Apesar de pequenas diferenças, devido às características intrínsecas dos inquiridos, é dado adquirido que:

- a Publicidade é, sem dúvida, a atividade mais subcontratada [corroborando os estudos de Maddox (2003) e Ueltschy et al. (2006)];
- as atividades de Suporte às vendas são as menos preferidas para a subcontratação (cf. Maddox, 2003) apesar dos resultados de Ueltschy et al. (2006) darem mais importância a estas atividades;
- o *Webmarketing* começa a ganhar cada vez mais importância dado a evolução tecnológica e da internet nos últimos anos;
- as Relações Públicas e Eventos e o Marketing Direto são atividades intermédias, que algumas empresas decidem subcontratar mas que na maioria das vezes têm capacidade de o fazer internamente, daí que não tenha resultados muito significativos;
- os Estudos de Mercado são considerados na literatura como uma atividade bastante subcontratada e os resultados neste estudo podem ter sido influenciados pelo facto de estarem associados ao Planeamento Estratégico;
- o Planeamento Estratégico é essencialmente feito internamente pois os gestores consideram que é uma atividade muito importante e que pode determinar o sucesso ou insucesso da marca;

Da comparação entre o ranking dos critérios nos dois inquéritos é possível perceber que no pré-teste como não havia comparação par a par nem relação com as alternativas, houve uma tendência dos especialistas para escolher os fatores económicos como sendo os mais importantes. No 2º inquérito, que obrigava a uma reflexão mais profunda sobre a relação entre fatores e o seu contributo para uma determinada atividade de marketing, a tendência dos especialistas alterou-se e passaram a predominar os fatores estratégicos. A coerência entre os dois questionários manteve-se sobretudo no que diz respeito aos fatores ambientais, em que atribuíram nos dois inquéritos menor importância. Ainda assim, as “Experiências positivas anteriores relativamente ao *outsourcing* daquela atividade” revelaram alguma importância mostrando que a repetição de compra é também um influenciador nesta decisão.

5. Conclusões

Este estudo aprofunda o conhecimento existente sobre as atividades de marketing nas empresas e o uso do *outsourcing* como suporte à gestão dessas atividades. A revisão de literatura, de forma geral permitiu sintetizar os fatores que motivam ao *outsourcing* e de

forma mais específica qual a tendência das empresas relativamente ao *outsourcing* das atividades de marketing. O estudo empírico permitiu obter considerações finais importantes, através da utilização do modelo *Analytic Hierarchy Process* de Thomas Saaty. Numa primeira fase foi feito um levantamento de fatores importantes para a tomada de decisão do *outsourcing* em geral e em específico para as atividades de marketing. Mas estes fatores por serem demasiado subjetivos não oferecem magnitude quantitativa para julgamento de prioridades e importância, conforme detetaram Yang e Huang (2000) no seu estudo. Por isso, surgiu a necessidade de quantificar os fatores de forma a poderem ser avaliados por especialistas, ao que se introduziu o modelo *Analytic Hierarchy Process* para a análise dos mesmos. O próprio autor do modelo, Thomas Saaty, refere que a tarefa mais criativa de uma tomada de decisão é a definição dos fatores que importam para essa decisão. Os fatores definidos neste estudo resultaram da Revisão da Literatura e foram avaliados numa primeira fase do estudo (primeiro inquérito Pré-teste) para garantir a sua importância no processo de tomada de decisão do *outsourcing*. Na segunda fase, o segundo inquérito, foi realizado a profissionais de marketing no sentido de perceber quais os fatores determinantes do *outsourcing* das atividades de marketing.

Da discussão de resultados foi possível perceber quais os fatores determinantes para o *outsourcing* das atividades de marketing e obtiveram-se as seguintes considerações:

- os fatores estratégicos são os que mais influência têm na decisão do *outsourcing*, seguidos dos fatores económicos e operacionais;
- os fatores ambientais revelaram ser os menos importantes nesta tomada de decisão apesar de alguns autores (Fill & Visser, 2000) defenderem a sua importância;
- os três fatores mais importantes para a tomada de decisão são: “aumentar a capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura”, “rapidez na resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências)” e “recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor”;
- depois destes fatores estratégicos surgem os fatores económicos como “Usufruir de economias de escala do fornecedor” e “Reduzir custos de produção e de trabalho”;
- o fator “Perceção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade” foi considerado menos importante para os profissionais de marketing;
- a Publicidade é, sem dúvida, a atividade mais subcontratada (o que corrobora os estudos de Maddox (2003) e Ueltschy et al. (2006));
- as atividades de Suporte às vendas são as menos preferidas para a subcontratação (cf. Maddox, 2003) apesar dos resultados de Ueltschy et al. (2006) darem mais importância a estas atividades;
- o *Webmarketing* começa a ganhar cada vez mais importância dada a evolução tecnológica e da internet nos últimos anos;
- as Relações Públicas e Eventos e o Marketing Direto são atividades intermédias, que algumas empresas decidem subcontratar mas que na maioria das vezes têm capacidade de o fazer internamente, daí que não tenha resultados muito significativos;
- os Estudos de Mercado são considerados na literatura como uma atividade bastante subcontratada e os resultados neste estudo podem ter sido influenciados pelo facto de estarem associados ao Planeamento Estratégico;
- o Planeamento Estratégico é essencialmente feito internamente pois os gestores consideram que é uma atividade muito importante e que pode determinar o sucesso ou insucesso da marca;

- quando avaliados em separado, os fatores económicos ganham mais importância; quando comparados par a par os fatores estratégicos revelam-se superiores aos económicos.

Este estudo contribuiu para o conhecimento sobre o *outsourcing* das atividades de marketing e para a gestão, nomeadamente: (1) com a identificação dos fatores que influenciam a tomada de decisão do *outsourcing* das atividades de marketing, o que pode contribuir para um melhor posicionamento das empresas prestadoras de serviços de marketing no mercado; (2) com a identificação das atividades de marketing que se devem manter internamente e quais as que se podem, eventualmente, externalizar mediante a análise dos principais benefícios e riscos associados a esta decisão; e (3) e com a identificação da tendência atual do setor empresarial no que diz respeito ao *outsourcing* das atividades de marketing. Assim, considera-se que foram alcançados os objetivos e que os resultados do estudo serão úteis às empresas prestadoras de serviços de marketing e às empresas privadas que as subcontratam, contribuindo para melhores práticas de gestão no setor.

A principal dificuldade desta investigação está relacionada com a recolha de dados, uma vez que a amostra incide sobre o setor empresarial que, empiricamente se sabe que apresenta uma taxa de resposta reduzida. Não obstante, os dados recolhidos permitiram retirar conclusões bastantes elucidativas da tendência atual. A decisão de implementar uma estratégia de *outsourcing* depende muitas vezes da situação em concreto e não da estratégia de negócio e por isso os resultados apresentados podem não ser representativas da realidade.

O facto de não ser possível reunir num só espaço todos os inquiridos e submetê-los ao questionário em conjunto para que pudessem debater as classificações a atribuir às comparações de fatores representa também uma limitação a este estudo. Uma das vantagens do modelo AHP é a tomada de decisão poder ser em conjunto, em que as considerações finais são transformadas em dados quantitativos (através da média aritmética das classificações) e isso não é aproveitado neste estudo. Não houve debate de ideias e por isso as classificações dependem em muito do ambiente envolvente da empresa que emprega cada um dos profissionais de marketing que participaram neste estudo. O facto de haver debate dá a oportunidade de haver mudança de entendimento por parte das pessoas e daí advêm melhores decisões, muitas vezes até mais próximas da realidade e nesta investigação não possível usufruir destas vantagens. Além disto, não foi possível medir os efeitos da heterogeneidade existente entre as diferentes empresas no processo de tomada de decisão, assim como estudar o fenómeno por tamanho da empresa, ou seja, não sabemos se o *outsourcing* das atividades de marketing é mais frequente em microempresas, pequenas e médias empresas (PME) ou grandes empresas. Apesar de Merino e Rodriguez (2007) afirmarem que é nas pequenas empresas que o *outsourcing* se verifica mais vezes, mas não podemos generalizar uma vez que estes autores estudaram o fenómeno global e não apenas relativo à área de estudo do marketing.

Espera-se que os estudos futuros complementem este trabalho e ultrapassem as dificuldades sentidas.

Referências bibliográficas

- Alexander, M., & Young, D. (1996). Outsourcing: Where's the value? *Long Range Planning*, 29(5), 728-730.
- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. Chichester: Wiley.
- Cáñez, L. E., Platts, K. W., & Probert, D. R. (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1313-1330.
- Clott, C. B. (2004). Perspectives on Global Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Business & Society Review*, 109(2), 153-170.
- Duffy, H. (2005, November). Outsourcing Marketing. *Accounting Technology*, 22.
- Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43-50.
- Gates, L. (1997). Companies outsourcing major marketing functions: Budgets for PR and ads growing, *Culpepper Letter*, 165. Recuperado de <http://www.culpepper.com/eBulletin/1997/165gates.asp>.
- Gulla, U., & Gupta, M. (2009). Deciding Information Systems (IS) Outsourcing: A Multi-Criteria Hierarchical Approach. *Vikalpa*, 34(2), 25-40.
- Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. B. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3592-3608.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Heikkilä, D. J., & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, 11(4), 183-193.
- Islam, M. A., & Sobhani, F. A. (2010). Determinants of outsourcing decision in the manufacturing industry in Bangladesh. *Business Review*, 5(2), 127-148.
- Javalgi, R. G., Dixit, A. & Scherer, R. F. (2009). Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications. *Journal of International Management*, 15(2), 156-168.
- Base de Dados de Agências de Comunicação (2012, Outubro 4). *Jornal Diário Económico*.
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management*, 11(6), 467-482.
- Kumar, S., & Eickhoff, J. H. (2006). Outsourcing: When and how should it be done? *Information Knowledge Systems Management*, 5(4), 245-259.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.

- Leventhal, R. C. (2005). The importance of marketing. *Strategic Direction*, 21(6), 3-4.
- Liu, F.-H. F., & Hai, H. L. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97(3), 308-317.
- Maddox, K. (2003). Outsourcing of marketing programs is on the rise. *B to B*, 88(11), 35.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mantel, S. P., Tatikonda, M. V., & Liao, Y. (2006). A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*, 24(6), 822-838.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22-36.
- McIvor, R., Humphreys, P., McKittrick, A. & Wall, T. (2009). Performance management and the outsourcing process, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 1025-1048.
- McGovern, G. & Quelch, J. (2005, March). Outsourcing Marketing, *Harvard Business Review*, 83 (3).
- Merino, F., & Rodríguez, D. R. (2007). Business services outsourcing by manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 1147–1173.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 180-197.
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morrall, K. (1995). Outsourcing refocuses marketing's role. *Bank Marketing*, 27(10), 40-43.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. (cover story). *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 161-176.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Salvetti, J. R., & Schell, N. D. (1995). Is outsourcing right for you? *Bank Marketing*, 27(10), 45-48.
- Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W. (2007). A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3-15.
- Schaff, K. K. (2013, abril). *Outsourcing: An Easy Way to Create Your Ideal Marketing Department*. Recuperado de <http://www.businessknowhow.com/marketing/outsrckt.htm>
- Sipahi, S., & Timor, M. (2010). The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications. *Management Decision*, 48(5), 775-808.

- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E. , & van der Valk, W. (2010). An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 806-819.
- Udo, G. G. (2000). Using analytic hierarchy process to analyze the information technology outsourcing decision. *Industrial Management & Data Systems*, 100(9), 421-429.
- Ueltschy, L. C., Ryans Jr, J. K., & Herremans, I. (2006). Marketing: Who's really minding the store globally? *Business Horizons*, 49(2), 139-148.
- Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1-29.
- Vence, D. (2004). Explore the OUTER LIMITS. (cover story). *Marketing News*, 38(7), 35-36.
- Walker, M., Sartore, M., & Taylor, R. (2009). Outsourced marketing: it's the communication that matters. *Management Decision*, 47(6), 895-918.
- Wang, J.-J., & Yang, D.-L. (2007). Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information systems outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3691-3700.
- Water, H. v. d., & Peet, H. P. v. (2006). A decision support model based on the Analytic Hierarchy Process for the Make or Buy decision in manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 258-271.
- Whitaker, R. (2007). Validation examples of the Analytic Hierarchy Process and Analytic Network Process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7–8), 840-859.
- Yang, C., & Huang, J.-B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225-239.
- Yang, D.-H., Kim, S., Nam, C., & Min, J.-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.