

# SAIBA POR QUE O **OUTSOURCING** MELHORA A LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS

## INTRODUÇÃO

Empresas competitivas priorizam estratégias que assegurem melhorias contínuas nos resultados financeiros obtidos. Não importa o tamanho, a governança e a composição do capital. Empresas familiares, micro e pequenas empresas, companhias de capital aberto e empresas transnacionais tem como uma das importantes medidas de desempenho os resultados entregues pelos diretores financeiros, os conhecidos CFOs.

A empresa Mckinsey realizou em 2009 um levantamento com 452 CFOs de diferentes países e concluiu que os desafios mais importantes no dia a dia destes executivos em suas empresas são: previsão dos resultados operacionais (31%); e implementação de medidas para redução/economia de gastos (27%). Estes dois pontos refletem diretamente as preocupações dos gestores com a lucratividade de suas empresas. Várias ferramentas de finanças corporativas e, até mesmo, da legislação tributária podem afetar os resultados financeiros. Todavia, intervenções e mudanças na operação usualmente são mais relevantes, não somente por serem mais tangíveis, mas também pelo fato de garantirem respostas mais rápidas na demonstração de resultados.

Neste contexto, a conversão de custos fixos para custos variáveis são uma excelente opção para a redução dos gastos e melhoria da lucratividade da empresa. Esta conversão demanda um considerável esforço de gestão, mas com a utilização de *outsourcing* é possível ser realizada, possibilitando ainda que cada

especialista foque naquilo que sabe fazer de melhor (produção, transporte ou comercialização). Portanto, o *outsourcing* possibilita respostas favoráveis aos dois itens listados na referida pesquisa pelos CFOs: facilita a previsão de resultados operacionais e reduz gastos.

## OUTSOURCING

A palavra *outsourcing* significa *terceirização*. Este conceito se baseia na delegação de atividades a uma empresa especialista na realização de uma ou mais etapas do processo produtivo, deixando a cargo do contratante do serviço a remuneração por item adquirido (custo variável).

Este conceito é largamente utilizado na indústria automobilística, onde as montadoras (como o próprio nome já diz) recebem as partes dos veículos já prontas e realizam a montagem, configuração e venda. O mercado de vestuário de calçados também serve como um excelente exemplo de *outsourcing*, onde há grandes marcas figurando na lista das maiores companhias globais sem que tenham nenhuma fábrica. Estas empresas cuidam do licenciamento de suas marcas e da comercialização, deixando a fabricação por conta do prestador de serviço que oferecer o menor custo de produção. Atualmente, os menores custos são encontrados na Ásia, com destaque para a China e os chamados Tigres Asiáticos.

Podemos citar exemplos também na área de serviços, onde muitas organizações terceirizam seus serviços de portaria, vigilância, limpeza e mais recentemente, em função da crescente

dependência dos recursos de informática, suas áreas ou departamentos de Tecnologia da Informação (TI). Há também serviços especializados como os *Call Centers* (Centros de Atendimento Telefônico) que oferecem desde o *outsourcing* de atividades comerciais (compra e venda) até a operação de serviços de atendimento ao consumidor.

## CONVERSÃO DE CUSTOS FIXOS EM VARIÁVEIS

Quando analisamos o desempenho nos médio e longo prazos, uma das melhores maneiras de melhorar o resultado financeiro da empresa e aumentar sua lucratividade, é transformando os custos fixos em variáveis (Boquist *et. al.*, 2000).

Por definição os custos fixos são aqueles gastos relacionados à operação que ocorrem independentemente da quantidade produzida, ou seja, o desembolso deverá acontecer tendo havido ou não produção dos bens em um determinado estabelecimento. Portanto, podemos concluir que quanto maior for a produção menor será a participação dos custos fixos no custo unitário de produção. Por outro lado, os custos variáveis são definidos como aqueles relacionados à operação, ou seja, variam diretamente com a variação da produção.

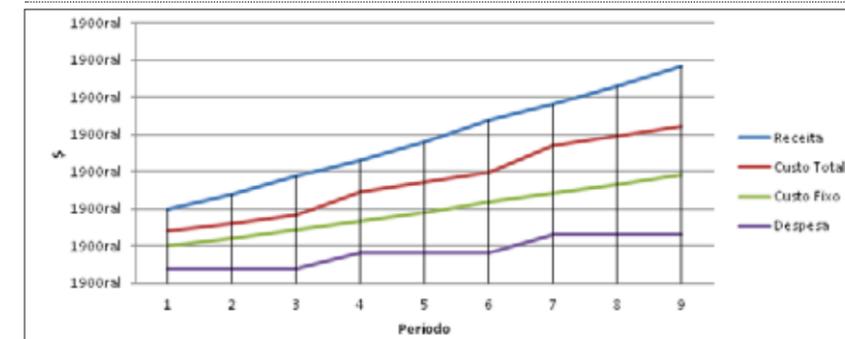
Cabe ressaltar que os custos fixos oscilam em intervalos de tempo muito superiores aos custos variáveis, pois além de não acompanharem a receita linearmente, os custos fixos fazem uma “escalada” cada vez em que a empresa realiza um investimento para suportar um crescimento projetado. O desem-

penho de uma empresa hipotética ao longo do tempo é apresentado na Figura 1.

Na Figura 1 estão representados os custos Fixo e Total, a Despesa e a Receita de uma empresa ao longo do tempo. A área entre a Receita e o Custo Total, demarcada em amarelo, representa o lucro da empresa, pois a linha que representa a receita esta sempre acima da linha que representa os custos totais.

Com base, no exposto, se considerarmos uma operação que apresente um crescimento de receita a uma taxa de 10% ao ano. Considere, ainda, que o custo variável corresponda à metade da receita e que o custo fixo varie a cada dois anos, tendo em vista a realização de investimentos. Este cenário está apresentado na Tabela 1. Ainda para esta análise, vamos assumir que não existem tributos a serem deduzidos das vendas e da receita operacional

FIGURA 1 - OSCILAÇÃO DE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS AO LONGO DO TEMPO.



dores concederem descontos e melhores prazos de pagamento na medida em que o consumo das matérias-primas aumenta, ou seja, se o departamento de suprimentos trabalhar para a redução do custo variável. A Tabela 2 trás a projeção dos resultados se considerarmos os mesmos dados apresentados na Tabela 01, porém

deverão receber seus salários e as contas de água e energia elétrica deverão ser pagas. Contudo, existe uma forma de se reduzir o custo fixo (bem como a necessidade do mesmo) e transformá-lo em custo variável. Isso é possível através do *outsourcing* (terceirização ou delegação de uma ou mais atividades a uma companhia especializada). Assim, é possível eliminar uma linha de produção, por exemplo, já recebendo o item de uma determinada etapa do processo pronto, ficando a cargo da empresa contratante do serviço finalizar o processo ou apenas montar o produto final.

Vamos considerar que a empresa hipotética em análise tenha optado por terceirizar uma etapa de seu processo para acompanhar seu crescimento, eliminando a necessidade de investimento ao longo do tempo. Porém, aumentando seu custo variável em 10% a partir do terceiro ano. A Tabela 3 apresenta a demonstração dos resultados da companhia nesta situação.

Podemos verificar neste exemplo que a mudança de estratégia da empresa, utilizando o *outsourcing* ao invés de investir em ativos que impactariam em seus custos fixos proporciona a melhor lucratividade dentre os três cenários apresentados. Somado a isso, em um cenário otimista, podemos imaginar que

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receita de vendas	\$100.000,00	\$110.000,00	\$121.000,00	\$133.100,00	\$146.410,00
Quantidade produzida	10.000 unid.	11.000 unid.	12.100 unid.	13.310 unid.	14.641 unid.
(-) Custos variáveis	(\$50.000,00)	(\$55.000,00)	(\$60.500,00)	(\$66.550,00)	(\$73.205,00)
(-) Custos fixos	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)	(\$40.000,00)	(\$40.000,00)	(\$50.000,00)
(=) Resultado Operacional	\$20.000,00	\$25.000,00	\$20.500,00	\$26.550,00	\$23.305,00
(%) Lucratividade	20%	23%	17%	20%	16%

líquida, permitindo auferir a lucratividade e comparar com o resultado operacional e a receita de vendas.

Com este exemplo, podemos verificar que mesmo com o crescimento acumulado da receita de vendas em 46%, ao longo de cinco períodos, a lucratividade diminuiu, no mesmo intervalo de tempo. Com base nos dados apresentados, podemos concluir que os custos fixos se configuraram como o principal motivo para os resultados obtidos, pois mesmo com o aumento da receita e da quantidade produzida, o resultado operacional, ao longo do tempo, piorou. Ainda neste exemplo podemos comprovar que nem sempre o aumento da produção reduz o custo fixo, que era de R\$ 3,00/unidade no Ano 1 e passou para R\$ 3,42/unidade no Ano 5. O custo variável, como já mencionado anteriormente, se manteve estável para a realização deste exemplo.

Com base na projeção apresentada na Tabela 1, teremos um novo cenário, caso seja considerada a hipótese dos fornece-

com o custo variável representando 48% da receita a partir do Ano 3.

Neste exemplo, há uma tímida melhoria na lucratividade ao longo do período, aproximadamente dois pontos percentuais.

Em unidades fabris os custos fixos são compostos principalmente pelos gastos com os ativos fixos (manutenção em equipamentos e instalações), mão de obra direta (MOD) e insumos para o funcionamento da planta. Então, produzindo ou não as instalações e equipamentos deverão continuar em condições de funcionamento, os colaboradores

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receita de vendas	\$100.000,00	\$110.000,00	\$121.000,00	\$133.100,00	\$146.410,00
Quantidade produzida	10.000 unid.	11.000 unid.	12.100 unid.	13.310 unid.	14.641 unid.
(-) Custos variáveis	(\$50.000,00)	(\$55.000,00)	(\$58.080,00)	(\$63.888,00)	(\$70.276,80)
(-) Custos fixos	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)	(\$40.000,00)	(\$40.000,00)	(\$50.000,00)
(=) Resultado Operacional	\$20.000,00	\$25.000,00	\$22.920,00	\$29.212,00	\$26.313,20
(%) Lucratividade	20%	23%	19%	22%	18%

**TABELA 3 - PROJEÇÃO DOS RESULTADOS CONSIDERANDO A CONVERSÃO DOS CUSTOS FIXOS EM VARIÁVEIS**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receita de vendas	\$100.000,00	\$110.000,00	\$121.000,00	\$133.100,00	\$146.410,00
Quantidade produzida	10.000 unid.	11.000 unid.	12.100 unid.	13.310 unid.	14.641 unid.
(-) Custos variáveis	(\$50.000,00)	(\$55.000,00)	(\$66.550,00)	(\$73.205,00)	(\$80.525,50)
(-) Custos fixos	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)	(\$30.000,00)
(=) Resultado Operacional	\$20.000,00	\$25.000,00	\$24.450,00	\$29.895,00	\$35.884,50
(%) Lucratividade	20%	23%	20%	22%	25%

o terceirizador seja mais eficiente do que nossa empresa, oferecendo o item a custo menor do que o de fabricação própria. Isso proporcionaria uma redução dos custos variáveis, aumentando ainda mais a lucratividade.

## CUSTO DE COMPLEXIDADE

Como vimos, nem sempre o aumento do volume produzido dilui os custos fixos, principalmente quando as instalações físicas da unidade produtiva começam a ficar muito grandes, com quantidades mínimas de produção cuja configuração da planta (*setup*) se torna muito complexa e cara, perdendo flexibilidade e conseqüentemente a capacidade de responder rapidamente ao mercado, principalmente em situações adversas. A esta realidade denominamos de custo de complexidade.

O Gráfico 2 mostra como se apresenta o histórico do custo fixo ao longo do tempo em uma instalação industrial que passou por várias ampliações.

**GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO CUSTO FIXO ATÉ A COMPLEXIDADE**



Em muitos casos a organização conclui que uma nova planta teria sido melhor do que a ampliação realizada, um erro estratégico que custa muito caro à organização.

## GARANTIA DA QUALIDADE

Atualmente, são muitas as opções de programas e sistemas de gestão da qualidade, certificáveis ou não, que possibilitam ao prestador de serviços, fornecedor do *outsourcing*, garantir a seus clientes toda segurança necessária para a realização da etapa de produção ou de todo o processo em suas instalações.

Conhecer o parceiro, auditar suas instalações, exigir certificações de processo não é tão complexo quanto parece. Além disso, várias empresas já possuem sistemas e instalações estruturados (com alto nível de qualificação) para oferecer o *outsourcing* a seus parceiros comerciais. Além disso, as auditorias podem ainda ser conduzidas por equipes especializadas e independentes das partes interessadas na negociação (chamada auditoria de 2ª parte).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O professor John A. Boquist define como o segredo para criar valor em uma organização aumentando sua lucratividade, em seu livro *The Value Sphere* (2000) e em suas palestras sobre o tema, como a correta alocação dos recursos da empresa. Alocar recursos pode ser entendido como: a compra de uma matéria-prima em período de safra para se manter mais competitivo na entressafra, realizar a aquisição de um concorrente estratégico, investir em um novo equipamento ou tecnologia, entre outras ações que envolvem a aplicação de recursos da empresa objetivando um ganho futuro.

Considerando a definição do Prof. Boquist podemos concluir que a alocação de recursos está diretamente associada à tomada de decisões, por isso, utilizar ferramentas de planejamento adequadas à realidade de cada organização é funda-

mental para que a estratégia implantada obtenha sucesso.

Em muitos casos a estratégia do *outsourcing* não se concretiza apenas em função de uma decisão para conversão dos custos fixos em variáveis, mas também de uma necessidade para sustentar o crescimento da companhia. O ex-presidente da Nestlé do Brasil, Ivan Zurita, citou em uma coletiva de imprensa em abril de 2012 que “a cada 3% de crescimento real, a Nestlé precisa construir uma nova fábrica”. Com isso, considerando o tempo entre a construção e/ou ampliação de uma unidade industrial a alternativa mais viável é a terceirização da produção de determinadas linhas de produto.

Assim, cabe a cada gestor definir qual a melhor estratégia para sua companhia e onde alocar os recursos para garantir a maior lucratividade. Adotar o *outsourcing* como estratégia pode permitir que a empresa foque cada vez mais em ganhar mercado enquanto trabalha em parceria com outras organizações com experiência e dedicação a uma atividade que não a da contratante da terceirização.

\* Henrique de Castro Neves é Mestre em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados, diretor de operações da Gemacom Tech.

[henrique@gemacomtech.com](mailto:henrique@gemacomtech.com)

\* Paulo do Carmo Martins é doutor em Economia Aplicada, professor da UFJF, pesquisador da Embrapa Gado de Leite.

[pemmar@terra.com.br](mailto:pemmar@terra.com.br)

## Referências

BOQUIST, John A.; MILBOURN, Todd T.; THAKOR, Anjan V. *The Value Sphere: secrets of creating and retaining shareholders value*. Bloomington, Indiana: Value Integration Associates, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

McKinsey Global Survey Results: *How Finance Departments are Changing*. McKinsey & Company, 2009.

Revista Veja, caderno de Economia. *Nestlé: faturamento no Brasil deve crescer 7% este ano*. São Paulo: Abril, 2012. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/nestle-faturamento-no-brasil-deve-crescer-7-este-ano> >



**Gemacom Tech Indústria e Comércio Ltda.**

[www.gemacomtech.com](http://www.gemacomtech.com)