

# O impacto da terceirização nos negócios: uma análise baseada em fatos



## Índice

- 2 Introdução
- 2 A justificativa para a avaliação do impacto da terceirização nos negócios
- 3 Descobertas do estudo: os clientes de terceirização têm desempenho superior nas principais métricas de negócios
- 3 Metodologia e análise da pesquisa
- 5 A terceirização em ação: casos individuais de impacto nos negócios bem-sucedido
- 6 O papel da terceirização na criação de um planeta mais inteligente
- 7 Conclusão

## Introdução

O aprimoramento dos processos de negócios e de TI é um excelente indicador da competitividade e do potencial de desempenho superior de uma empresa em relação à concorrência. No entanto, manter uma infraestrutura de TI de ponta é caro e leva muitas corporações a terceirizar seus sistemas de informação. Segundo uma pesquisa recente da AMR Research, mais da metade das grandes empresas “considera a terceirização um meio de reformular seus processos de negócios. Muitas companhias aproveitaram a recessão para se concentrar fortemente na eliminação do desperdício e no aperfeiçoamento dos fluxos de processos ineficientes”.<sup>1</sup> Além disso, as empresas frequentemente conseguem utilizar iniciativas de terceirização para liberar recursos e, com isso, dedicar-se aos principais impulsionadores de valor comercial, obter economias de escala, disponibilizar dinheiro para ser usado em investimentos adicionais e reduzir os riscos comerciais e de TI.

Os benefícios da terceirização já foram apresentados teoricamente com o apoio de vários estudos empíricos, mas compreender o impacto das terceirizações nos negócios em termos financeiros, que é o que importa para os CIOs e CFOs, pode ser uma tarefa desafiadora. Isso motivou os cientistas do IBM T. J. Watson Research Center a investigar o impacto a

longo prazo da terceirização dos processos de negócios, aplicativos e TI no desempenho financeiro das empresas. Usando uma abordagem estatística rigorosa, a equipe da IBM Research analisou as finanças de 244 empresas de capital aberto que entraram em um programa de terceirização de grande escala entre 2001 e 2006. Essa análise revelou uma correlação entre terceirização e melhora significativa no desempenho dos negócios. Os resultados do estudo demonstram que os clientes de terceirização ultrapassaram consistentemente a concorrência nas principais métricas financeiras, incluindo *Despesas de vendas, gerais e administrativas* (SG&A), *Lucro antes dos impostos* (EBT), *Lucro operacional e Retorno de ativos* (ROA). Os resultados também demonstram que as empresas que optaram pela terceirização obtiveram melhoras significativas em seu desempenho financeiro, em comparação aos níveis de desempenho antes da terceirização.

Essa nova análise é uma extensão do estudo da IBM Research de 2005 sobre o impacto das terceirizações nos negócios.<sup>2</sup> As diferenças no escopo e na metodologia dos dois estudos limitam a capacidade de comparar os resultados diretamente, mas a consistência das descobertas indicam, com confiança estatística, que a terceirização faz parte de uma estratégia mais abrangente de gerenciamento, que conduz ao melhor desempenho financeiro e liderança de mercado.

## A justificativa para a avaliação do impacto da terceirização nos negócios

O impacto financeiro dos projetos de terceirização normalmente é avaliado através de indicadores de desempenho, atividades de planejamento financeiro/orçamentário e análises dos custos de projetos aceitos no setor. Embora necessário e útil, esse tipo de análise operacional nem sempre informa o CFO e as equipes de liderança sobre de que forma o projeto de terceirização está afetando o desempenho financeiro final de suas empresas. Embora seja uma avaliação valiosa, o desempenho agregado das empresas que terceirizaram seus processos de TI e/ou de negócios geralmente não está disponível. Portanto, colocar esses dados e análises à disposição pode ajudar os diretores-executivos a comparar o desempenho financeiro de sua empresa ao de outras do setor e ao daquelas que adotaram a terceirização como parte de sua estratégia comercial.

Além disso, os executivos seniores estão bastante interessados em identificar técnicas que melhorem o desempenho comercial, principalmente as que geram lucratividade e valor para os acionistas. Obter uma visão melhor dos benefícios estratégicos de longo prazo da terceirização leva a discussão sobre o assunto para um nível mais alto na organização, muito além da liderança operacional, e contribui para o surgimento de novas ideias para o desenvolvimento de futuras iniciativas de terceirização.

## Descobertas do estudo: os clientes de terceirização têm desempenho superior nas principais métricas de negócios

A equipe da IBM Research concentrou sua investigação em SG&A, EBT, Resultado operacional e ROA. Foram feitas duas análises: a primeira comparou o desempenho de clientes de terceirização ao da concorrência no mesmo segmento de mercado e a segunda comparou o desempenho de empresas específicas antes e depois da terceirização. Os resultados foram impressionantes.

### Análise 1: Métricas de desempenho financeiro médio da empresa em comparação à média da concorrência

Quando comparados à concorrência, os clientes de terceirização tiveram desempenho superior em todas as métricas financeiras. A Tabela 1 resume esses resultados.

| Métrica               | Mudança no crescimento | Destaque do desempenho   |
|-----------------------|------------------------|--|
| SG&A                  | <b>-2,9</b> pontos     | <b>Menor crescimento em SG&amp;A</b><br>Um ano após o início do contrato, as empresas que terceirizaram obtiveram crescimento 2,9 pontos inferior em SG&A em relação à concorrência.                           |
| EBT                   | <b>+4,3</b> pontos     | <b>Maior crescimento nos lucros</b><br>Dois anos após o início do contrato, as empresas que terceirizaram obtiveram crescimento 4,3 pontos superior nos lucros em relação à concorrência.                      |
| Resultado operacional | <b>+3,2</b> pontos     | <b>Maior crescimento nos resultados</b><br>Dois anos após o início do contrato, as empresas que terceirizaram obtiveram crescimento 3,2 pontos superior nos resultados operacionais em relação à concorrência. |
| ROA                   | <b>+0,13</b> ponto     | <b>Melhor crescimento em ROA</b><br>Dois anos após o início do contrato, os clientes de terceirização obtiveram crescimento 0,13 ponto superior em ROA em relação à concorrência.                              |

Os resultados são estatisticamente significativos com intervalo de confiança de 95%.

Tabela 1. Métricas de desempenho financeiro de clientes de terceirização em relação à concorrência.

### Análise 2: Desempenho financeiro médio da empresa pré- e pós-terceirização

Em todas as métricas analisadas, os clientes de terceirização demonstraram melhoras importantes em comparação ao seu desempenho no período pré-terceirização. Das quatro métricas analisadas, duas produziram descobertas estatisticamente significativas, como mostrado na Tabela 2.

| Métrica | Mudança no crescimento | Destaque do desempenho   |
|---------|------------------------|--|
| SG&A    | <b>-3,5</b> pontos     | <b>Menor crescimento em SG&amp;A</b><br>As empresas que terceirizaram conseguiram reduzir a taxa do seu crescimento anual em SG&A em 3,5 pontos no primeiro ano do contrato.   |
| EBT     | <b>+4,5</b> pontos     | <b>Maior crescimento nos lucros</b><br>As empresas que terceirizaram conseguiram aumentar a taxa do seu crescimento anual nos lucros em 4,5 pontos no segundo ano do contrato. |

Os resultados são estatisticamente significativos com intervalo de confiança de 95%.

Tabela 2. Métricas de desempenho financeiro pré- e pós-terceirização.

## Metodologia e análise da pesquisa

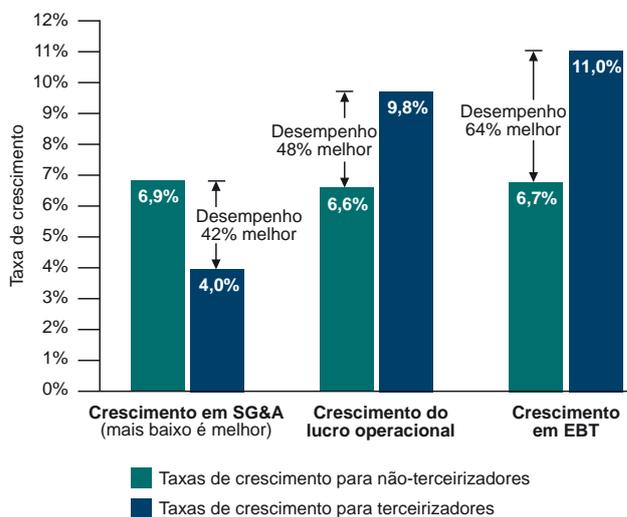
Cientistas do departamento de Business Analytics and Mathematical Sciences do IBM T. J. Watson Research Center conduziram o estudo. Eles analisaram o desempenho financeiro de cada empresa nos cinco trimestres antes da terceirização e, depois, mediram os resultados até 12 trimestres após o início da terceirização. Após analisar as evidências teóricas e empíricas dos benefícios da terceirização, a equipe da IBM Research concentrou sua investigação em SG&A, EBT, Resultado operacional e ROA. Os dados financeiros foram obtidos na Capital IQ, uma divisão do Standard & Poor's.

A equipe da IBM usou o banco de dados Datamonitor ComputerWire de históricos de contratação de serviço para identificar as empresas a serem incluídas no estudo. Em 11 de novembro de 2008, o banco de dados continha mais de 13.000 contratações de serviços. Para eliminar tendências na

seleção, foi implementado um filtro automático para pesquisar o banco de dados, que usou o seguinte conjunto de critérios de qualificação:

- A empresa estava listada em uma das bolsas de valores americanas.
- O valor total anunciado do contrato foi superior a US\$ 20 milhões (de acordo com o Datamonitor), para um fornecedor específico em um contrato de terceirização específico.
- A data de início do contrato de terceirização situava-se entre 1º de janeiro de 2001 e 30 de junho de 2006. Selecionar apenas as empresas que terceirizaram nesse período permitiu que os pesquisadores enfocassem o mercado de terceirização recente. A data final, junho de 2006, foi selecionada para haver tempo suficiente após o início do contrato para observar e medir as métricas de desempenho financeiro. Como resultado, o período da análise foi ampliado de outubro de 1999 até junho de 2008.
- A iniciativa de terceirização incluiu pelo menos um dos seguintes tipos de serviços de terceirização:
  - Terceirização seletiva de aplicação, gerenciamento de aplicação e desenvolvimento de aplicação
  - Terceirização de processos de negócios (BPO), gerenciamento do relacionamentos com clientes de BPO, finanças e contabilidade de BPO, gerenciamento de processo financeiro de BPO, recursos humanos de BPO e aquisições de BPO
  - Serviços de processamento, terceirização de centros de dados, gerenciamento de desktop, gerenciamento de help desk, gerenciamento de infraestrutura, gerenciamento de servidor, serviços de armazenamento e contratos no exterior.
- A iniciativa corresponde ao primeiro contrato de terceirização da empresa no período de cinco anos, a não ser que todos os contratos de terceirização nos 5 anos anteriores tenham sido significativamente inferiores (menos de 1/5 do valor) ao contrato em consideração.
- Os dados financeiros relevantes da empresa estiveram disponíveis na Capital IQ no período anterior e posterior ao início do contrato de terceirização.

## Impacto das terceirizações nos negócios



Fonte: O impacto das terceirizações nos negócios 2009: uma análise baseada em fatos, IBM

Figura 1. Correlação entre desempenho financeiro e terceirização.

A equipe da IBM Research conduziu duas análises. A equipe:

1. Comparou o desempenho das empresas de terceirização com as médias dos respectivos setores industriais. Foram usadas as definições da Capital IQ para a indústria. A análise foi conduzida através de testes de hipótese estatística com 95% de intervalo de confiança. Os dados foram ajustados de acordo com o setor, ou seja, após as etapas de análise dos dados, o valor de crescimento médio do setor da empresa foi subtraído do seu crescimento, para se obter o *número do crescimento ajustado do setor*. Os pesquisadores da IBM Research avaliaram 10 setores fornecidos pela Capital IQ: *bens de consumo não essenciais, bens de consumo básicos, energia, finanças, saúde, industrial, tecnologia da informação, materiais, serviços de telecomunicações e serviços públicos*. Os 10 setores se baseiam no Standard and Poor's Global Industry Classification Standards (GICS).
2. Comparou o desempenho das empresas de terceirização antes e depois do início do contrato. A análise foi conduzida através de testes de hipótese estatística com 95% de intervalo de confiança.

Ambas as análises demonstram a forte correlação entre a decisão de terceirizar e o desempenho financeiro das empresas-clientes, como mostrado na Figura 1. É importante observar, todavia, que a análise não estabelece causalidade nem implica que a terceirização tenha sido o único fator impulsionador dessa melhora. Para estabelecer confiança adicional nos resultados, a equipe da IBM Research executou uma simulação de Monte Carlo para calcular a probabilidade de observarmos os mesmos resultados em uma população aleatória de empresas. A equipe executou a análise um milhão de vezes, com 244 empresas selecionadas aleatoriamente em cada execução, preservando a mesma distribuição de indústrias. Melhoras financeiras consistentes com o informado no estudo ocorreram em menos de 5% das amostras, confirmando, dessa forma, o nível de confiança de 95% dos resultados.

### **A terceirização em ação: casos individuais de impacto nos negócios bem-sucedido**

A terceirização é uma experiência excepcional, e as empresas individuais percebem que seu impacto tem diferentes formas e tamanhos. A seguir, apresentamos as histórias de impacto da terceirização nos negócios de uma importante seguradora multinacional e de uma empresa global de construção e engenharia.

#### **O impacto da terceirização na importante seguradora Manulife**

Com a visão de ser a “empresa de seguros de vida mais profissional do mundo,<sup>3</sup> a seguradora global Manulife deve ser responsiva, orientada a serviços e focada nos milhões de clientes que atende em 22 países em todo o mundo”.

Na última década, a Manulife quadruplicou em tamanho, conquistando 421 bilhões de dólares canadenses (US\$ 362 bilhões) em gerenciamento (até 30 de setembro de 2009) e duplicando seu número de funcionários para 59.000 nesse período. Desde que abriu seu capital em 1999, a Manulife<sup>4</sup> só tem o que comemorar em termos de crescimento.

A terceirização é uma das ferramentas que a Manulife utiliza para promover suas estratégias operacionais, de negócios e de crescimento. Seu primeiro programa de terceirização em larga escala começou há mais de sete anos e deve crescer para abranger aproximadamente 80% de toda a sua infraestrutura de TI. Como grande parte dos programas, a terceirização cresceu em uso, eficiência e valor à medida que o programa se desenvolveu ao longo dos anos em termos de infraestrutura e aplicações.

O valor alcançado pela Manulife com a terceirização foi conquistado de diferentes maneiras. A maior vantagem obtida com a adoção da terceirização talvez tenha sido que esta se tornou a base do crescimento da empresa. Com um ganho anual em eficiência de aproximadamente 5%, a Manulife pôde autofinanciar o crescimento do seu volume em infraestrutura e operações – mesmo em períodos de necessidades drásticas, como nos últimos anos, em que os requisitos de armazenamento tiveram um aumento percentual de quase três dígitos.

Com a terceirização, a Manulife pode modernizar frequentemente sua infraestrutura, acomodar o crescimento e implementar novos recursos sem grandes despesas de capital. Desta forma, consegue transformar as operações e diminuir os riscos. Isso é muito importante para os diretores-executivos, que sabem que altos níveis de serviço são essenciais para uma missão centrada no cliente e apreciam que o capital seja preservado para outras iniciativas ou aquisições.

A terceirização proporciona à Manulife acesso a grandes lideranças, inovações e práticas ideais através de fornecedores estratégicos, o que não seria possível de outra maneira. A Manulife também delega suas preocupações com capacitação e competência aos fornecedores, que gerenciam a renovação contínua de talentos.

Harry Pickett, diretor-executivo de tecnologia da Manulife, atribui muito do sucesso do programa ao intenso controle e aos contratos de nível de serviço (SLA) abrangentes e viáveis que garantem o desempenho. “Terceirizamos, mas o nosso departamento de TI ainda é o responsável por garantir serviços de qualidade e ótimo desempenho para a empresa. Se o desempenho da empresa for ruim, o dinheiro gasto com terceirização é desperdiçado”, informou Pickett. “Os contratos de nível de serviço (SLAs) nos permitem acompanhar o desempenho, e nosso controle sobre a terceirização ajuda a promover comportamentos que tornem os clientes altamente satisfeitos. O gerenciamento do programa é feito por pessoas e, quanto mais bem equipadas elas estiverem para controlar seu programa de terceirização, mais valor será possível alcançar”.

### **O impacto da terceirização nos negócios da empresa de construção global Fluor**

Com mais de 40.000 empregados e receitas anuais superiores a US\$ 20 bilhões, a Fluor é líder mundial na execução de projetos complexos de engenharia de construção em alguns dos locais mais desafiadores do mundo. O sucesso comercial da Fluor vem de uma gama complexa de fatores, mas o mais importante é que a empresa tenha êxito: em fechar as negociações certas, pelo preço certo, no prazo certo; em executar projetos de construção dentro do prazo e do orçamento; e em ser flexível e atender seus clientes corporativos e governamentais.

A terceirização faz parte de uma estratégia abrangente que ajudou a apoiar esses objetivos e, embora por si só não seja considerada um fator que afete diretamente as vendas e a lucratividade, seu impacto ajudou a Fluor a otimizar seu modelo de negócios, além de permitir que seus líderes concentrassem suas habilidades e talentos nos pontos fortes da empresa.

Em 2003, a Fluor lançou um programa de terceirização de TI, a fim de transformar sua equação de custo e aprimorar a capacidade de fornecer serviços de TI aos locais de seus

projetos. Embora os primeiros anos tenham apresentado alguns desafios inesperados, os esforços iniciais resultaram em economia de custo imediata. A empresa também pôde adequar seus recursos de TI com base nas prioridades mais atuais, sem deixar que os programas legados, adquiridos pelo departamento de TI ao longo dos anos, prejudicassem o desempenho.

Com o amadurecimento do programa, a Fluor percebeu que a terceirização fornecia a tão necessária flexibilidade em um mercado volátil. A indústria de construção é cíclica e, quando a demanda de construção aumenta ou diminui, a necessidade por serviços de TI segue a tendência. A terceirização permitiu que a Fluor reduzisse a presença dos serviços de TI nos ciclos de baixa, aumentando-a rapidamente nos períodos de crescimento. Em 2006 - 2007, a receita da Fluor triplicou, e a terceirização da TI permitiu que os tomadores de decisão aumentassem rapidamente o fornecimento de serviços de TI para atender à nova demanda.

“Sem a flexibilidade de aumentar ou diminuir a presença dos serviços de TI, teríamos enfrentado dificuldades para fornecer o suporte adequado e compatível com a alta qualidade de nosso crescente número de projetos”, comentou Robert Taylor, vice-presidente de Tecnologia da Informação da Fluor. “A construção e a engenharia de projetos são negócios dinâmicos, que exigem de nossa parte o mesmo dinamismo para alcançar o sucesso”.

### **O papel da terceirização na criação de um planeta mais inteligente**

Na economia mundial, o desempenho financeiro pode depender da capacidade da empresa de explorar seu potencial global para a conquista de integração e colaboração. Seu pessoal é orientado a aproveitar todas as oportunidades, independentemente da origem, para aperfeiçoar a eficiência operacional, utilizar talentos e extrair mais valor de suas informações - com o objetivo de sempre

fazer tudo melhor que a concorrência. Retornos financeiros à parte, tais atividades inevitavelmente estimulam os tipos de avanços necessários para tornar as comunidades, cidades, sociedades e, acima de tudo, o planeta, mais inteligente, e a terceirização desempenha um papel fundamental na evolução da mudança dos negócios.

Os negócios bem-sucedidos têm provado que a capacidade de se adaptar e tirar proveito dessa mudança é fundamental para continuar a prosperar. Eles precisam ser ágeis e responder aos novos mercados emergentes, deixando de lado os que não são mais viáveis. A terceirização pode oferecer esse tipo de agilidade, permitindo que novos modelos de negócio sejam implementados para focar as áreas que os diferenciam no mercado e transferir os processos de baixo valor e alto custo para agentes externos que podem gerenciá-los com mais eficiência e economia.

A terceirização é mais que um meio para a obtenção de eficiência da carga de trabalho ou para a contenção dos custos. Com ela, a empresa fica aberta a novas ideias, recursos e conhecimentos que vão além de seus limites de atuação, pois oferece, acima de tudo, uma plataforma para inovação e informações que podem transformar o modo de fazer as coisas. Considere o impacto da computação em nuvem, que pode ser considerada a manifestação mais recente da terceirização. Ela está mudando, por exemplo, a maneira pela qual os desenvolvedores criam e testam novos aplicativos, permitindo que eles obtenham recursos de computação em questão de minutos e horas, e não de dias ou semanas. Ao permitir que as empresas façam uma requisição dinâmica de serviços de TI e de negócios a partir de um conjunto virtualizado e paguem apenas por aquilo que usarem, a computação em nuvem está revolucionando o planejamento da capacidade, sem mencionar nossas expectativas em relação ao fornecimento de serviços.

A terceirização em todas as suas formas, possibilita o tipo de mudança que pode ajudar a sustentar os negócios. Ao unir as organizações para resolver problemas e melhorar as operações,

a terceirização pode ser um verdadeiro trampolim para a inovação e a mudança do modelo de negócios. Ela pode melhorar o modo pelo qual os serviços são fornecidos, como as empresas são gerenciadas e aperfeiçoar a forma pela qual os processos de negócios são desenvolvidos e o conhecimento é transmitido. Além de contribuir expressivamente para a criação de um planeta mais inteligente.

## Conclusão

A medida que as empresas buscam maneiras de cortar os custos e otimizar a receita, o papel da terceirização nos processos de infraestrutura de TI, de aplicativos e de negócios é uma decisão estratégica de negócios essencial a ser explorada. As decisões de terceirização são muitas vezes tomadas em conjunto com outras ações de gerenciamento, para criar uma combinação ideal de estratégias e programas que vão, conseqüentemente, impulsionar o desempenho financeiro. Uma nova visão sobre a correlação entre desempenho financeiro e terceirização, como elucidado pelos cientistas da IBM Research, fornece aos tomadores de decisão uma base aperfeiçoada para a formação de seus pontos de vista.

Novas informações geram nova confiança. Provido de novos fatos, o processo de decisão da terceirização pode ser promovido para incluir um conjunto mais amplo de líderes, assim como tópicos estratégicos que vão além de gerenciamento dos custos ou infraestrutura, como, por exemplo, como a empresa vai concentrar suas energias novamente nas competências básicas, como a terceirização pode ser um impulsionador importante para o crescimento ou como a terceirização pode fornecer a flexibilidade necessária para que as empresas se superem e se diferenciem de modo competitivo. Esses benefícios, juntamente com o desempenho financeiro demonstrado pelas empresas incluídas neste estudo, revelam o verdadeiro impacto comercial da terceirização e são indicadores importantes para as empresas que estão considerando a adoção de tal estratégia.

## Para obter mais informações

Para saber mais sobre como a terceirização de TI, de aplicativos e de processos de negócios pode ajudar sua empresa a melhorar expressivamente o lucro final, entre em contato com o seu representante de marketing IBM ou Parceiro de Negócios IBM, ou acesse: [ibm.com/services/outsourcing](http://ibm.com/services/outsourcing)



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América  
Janeiro de 2010  
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas comerciais ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos registrados da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta informação com o símbolo de marca registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de lei comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais)” em [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Outros nomes de produtos, empresas ou serviços podem ser marcas comerciais ou de serviço de terceiros.

O fato de esta publicação conter referências a produtos ou serviços IBM não implica que a empresa pretenda disponibilizá-los em todos os países nos quais opera.

<sup>1</sup> Phil Fersht e Dana Stiffler, “State of the Outsourcing Industry in Mid-2009: Activity To Resume With a More Cautious and GlobalFocus”, AMR Research, 23 de julho de 2009.

<sup>2</sup> “*Business impact of outsourcing – a fact-based analysis*”. Artigo da IBM. [http://www-935.ibm.com/services/it/gbs/pdf/business\\_impact\\_of\\_outsourcing.pdf](http://www-935.ibm.com/services/it/gbs/pdf/business_impact_of_outsourcing.pdf).

<sup>3</sup> Homepage da Manulife, <http://www.manulife.com/public/about/index/0,,lang=en&navId=610000,00.html>.

<sup>4</sup> Folha de fatos financeiros da Manulife, “Manulife Financial Looks to a Bright Future as it Celebrates its Tenth Year as a Public Company”, 25 de setembro de 2009.



Por favor, recicle

---