



Septiembre 2019 - ISSN: 1696-8352

VANTAGENS E DESVANTAGENS EM IMPLANTAR O *OUTSOURCING* NO SETOR DE COMPRAS

JOÃO PAULO OLIVEIRA VIANA¹

PROF. M. SC. RICKARDO LÉO RAMOS GOMES²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

João Paulo Oliveira Viana y Rickardo Léio Ramos Gomes (2019): "Vantagens e desvantagens em implantar o outsourcing no setor de compras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/09/outsourcing-setor-compras.html>

RESUMO

Esse trabalho buscou abordar o tema do *Outsourcing* da área de compra, explicando como funciona o processo de *Outsourcing*, bem como suas vantagens e desvantagens de implantar esse processo dentro de uma organização. O trabalho buscou apresentar, através de estudos bibliográficos e pesquisas em sites, a importância e necessidade de se terceirizar o setor de compras de uma empresa, tornando a empresa mais eficaz, focada em inovação e buscando produtividades e melhorias para o seu negócio. Para se obter isso, é preciso que a empresa trabalhe focada em resultado e não gaste tempo com processos que não façam parte do seu *core business*, ou seja, essas empresas precisam pensar e agir de forma estratégica, e para se manterem focadas em seu negócio, é necessário analisarem e planejarem a possibilidade de delegar determinadas atividades estratégicas para empresas parceiras. Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi identificar as inúmeras vantagens e desvantagens em implantar o Outsourcing do setor de compras.

Palavras-chave: Compras. Estratégia. Vantagens. Desvantagens.

RESUMEN

Este documento trató de abordar el tema de la subcontratación de compras, explicando cómo funciona el proceso de Outsourcing, así como sus ventajas y desventajas de implementar este proceso dentro de una organización. El trabajo buscó presentar, a través de estudios bibliográficos e investigaciones en el sitio, la importancia y la necesidad de externalizar el sector de compras de una

1 Analista de compras da empresa Tecno Indústria e Comércio de computadores Ltda (Ibyte). Passagens como comprador nas Indústrias, Ranco Embalagens Ltda e M. Dias Branco S.A. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Pós-graduando em MBA em Gestão de Suprimento pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

2 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado nas disciplinas da Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Conveniado com a ABNT.

empresa, haciendo que la empresa sea más efectiva, centrada en la innovación y buscando productividad y mejoras para su negocio. Para lograr esto, la compañía necesita trabajar enfocada en los resultados y no pasar tiempo con procesos que no son parte de su negocio principal, es decir, estas compañías necesitan pensar y actuar estratégicamente, y mantenerse enfocados en su negocio. , es necesario analizar y planificar la posibilidad de delegar ciertas actividades estratégicas a empresas asociadas. En este contexto, el objetivo de este estudio fue identificar las muchas ventajas y desventajas de implementar la subcontratación en el sector de compras.

Palabras clave: Compras. Estrategia. Ventajas Desventajas

ABSTRACT

This work sought to address the topic of Outsourcing in the area of purchase, explaining how the Outsourcing process works, as well as its advantages and disadvantages of implementing this process within an organization. The work sought to present, through bibliographical studies and site surveys, the importance and necessity of outsourcing the purchasing sector of a company, making the company more effective, focused on innovation and seeking productivities and improvements for its business. To achieve this, the company needs to work focused on results and not spend time on processes that are not part of its core business, that is, these companies need to think and act strategically, and to stay focused on their business, it is necessary to analyze and plan the possibility of delegating certain strategic activities to partner companies. In this context, the objective of this study was to identify the many advantages and disadvantages of implementing Outsourcing in the purchasing sector.

JEL Classification System / EconLit Subject Descriptors: M1 - Business Administration; M11 - **Production Management.**

Keywords: Shopping. Strategy. Benefits. Disadvantages.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se, hoje, um cenário mercadológico altamente competitivo, onde as organizações estão buscando cada vez mais soluções estratégicas para se diferenciar dos seus concorrentes, e conseqüentemente, visando maximizar seus lucros.

Nessa busca, uma das soluções é o *Outsourcing* de determinados setores estratégicos da empresa, com o objetivo de trazer mão de obra especializada para um segmento no qual a empresa não domina.

As organizações veem a necessidade da terceirização com o objetivo de buscar o crescimento e desenvolvimento de suas áreas, desejando também o suporte a atividade do negócio da empresa, buscando eficiência, redução de custos, mais rentabilidade, otimização do tempo e melhora na qualidade dos serviços.

Não só apenas de atividades operacionais da empresa, mas também de setores estratégicos como por exemplo o setor de compras.

O setor de compras vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações, passando a ser um setor estratégico e de muita importância para as tomadas de decisões.

Sabemos que a composição do custo de um produto está ligada diretamente aos custos de aquisição dos materiais para produção do produto final.

Martins *et al.* (2006, p.179), cita que “a soma gasta com a compra de insumos para a produção, seja ela de produto ou de serviço, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas”.

Fica evidente que estratégicas reduções de preço, em relação à aquisição de materiais implicam, diretamente, no resultado do negócio.

O objetivo geral do presente trabalho foi descrever o que é o processo de terceirização da área de compras de materiais e destacar as vantagens e desvantagens desse processo.

Os objetivos específicos são os seguintes analisar a viabilidade da terceirização nas empresas e realizar um comparativo, bibliográfico, de vantagens e desvantagens.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Terceirização

Compreende-se o termo terceirização como aquele processo ligado à gestão pelo qual determinadas tarefas/atividades são delegadas às empresas parceiras de modo que elas venham a administrar estas tarefas/atividades de forma produtiva e, conseqüentemente, construindo relações de parceria e confiança.

Desta maneira a empresa contratante ficará administrando as ações que estão mais relacionadas ao negócio em que opera.

Entre os muitos benefícios da terceirização pode-se citar algumas como: ingresso a novas tecnologias, agilidade na implementação de novas decisões e um maior controle dos gastos e custos, além do aumento de especialização para aquela atividade terceirizada (Fleury, 1999, p.24).

A terceirização surgiu da necessidade que as empresas tinham em concentrar esforços nas atividades que melhor desempenhavam.

As áreas mais terceirizadas são: Atividades da área da limpeza, segurança, manutenção, alimentação. Atividade-meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade. Atividade-fim: produção, vendas, transporte dos produtos. O mais comum é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e informática (Martins, 2001, p.23).

Por exemplo, uma empresa de produção de embalagens, como sua especialização é a produção de embalagens, a compra e transporte das matérias primas e componentes pode a ser adquirida diretamente de empresas terceiras especializadas, bem como outras atividades inerentes ao processo de produção.

“Essa forma de trabalho proporcionou o atingimento de excelentes níveis de competitividade, capacitação de pessoal, eficiência e produtividade em relação ao mercado concorrente (Queiroz, 1998, p.25)”.

Com isso o processo de terceirização se mostra como uma atividade de apoio às empresas para fazer com que haja um aumento nos níveis de serviço e produtividade das organizações, além também de proporcionar uma melhoria na competitividade por reduzir custos.

2.2 Processo de Compras

As compras estão inseridas em todo o meio organizacional. O processo de compras varia sua complexidade de empresa para empresa, podendo ser considerado por algumas empresas um setor de alta importância estratégica ou não.

A atividade de compras consiste em adquirir materiais, produtos e serviços necessários para a operação do negócio, nas quantidades e prazos estabelecidos, respeitando todos os níveis de qualidade predefinidos, considerando as melhores condições comerciais de preço, prazo de pagamento, etc. (Chaves, 2002, p.62).

O comprador por se envolver diretamente com o fluxo de caixa da empresa, no qual a decisão do comprador em seu ato de negociação pode impactar diretamente no ativo financeiro da empresa, identificamos que as organizações que não vêm o setor de compras como uma área estratégica, está atrasada.

Além disso, as atividades da área de compras possuem um papel importante dentro das organizações, pois elas estabelecem o processo pelo qual as empresas definem os materiais a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, estabelecem contratos, emitem ordens de compra e finalmente, recebem e pagam os materiais ou serviços contratados (Baily, 2009, p.31).

O primeiro estágio do processo de compras é a identificação das suas necessidades, sejam elas bens tangíveis ou intangíveis.

Após a identificação das necessidades, começa o estágio de aquisições e negociações junto aos fornecedores, e por fim o estágio de programação dos pagamentos dos bens adquiridos.

Em cada estágio da cadeia de suprimentos existem diversas formas de conduzir o processo, sejam elas por meio do processo automatizado em um sistema ou até mesmo manual.



Figura 1: Cadeia de Valor

Fonte: Teixeira (2011/2014, Gestão estratégica) e Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010, Gestão estratégica–Conceitos e prática)

Independente da forma de condução do processo, o processo de compras é de fundamental importância para a saúde financeira da empresa, tornando-se assim um setor altamente estratégico para a organização.

2.3 Terceirização das Atividades de Compras (*Outsourcing*)

O *outsourcing* é a prática de terceirizar serviços de áreas estratégicas da empresa, visando melhores resultados.

Apesar de muitas vezes confundido com a terceirização, a qual conta, na maioria das vezes, com serviços mais básicos como limpeza e segurança, por exemplo, o *outsourcing* tem o foco na contratação de profissionais ligados à área estratégica de uma empresa.

Atualmente, mais empresas vem buscando terceirizar setores estratégicos, como por exemplo o setor de compras.

[...], verifica-se que as empresas adquiriram uma tendência para recorrer a serviços e fornecedores externos para diferentes fases operacionais, de logística ou de fabrico, nas mesmas atividades que anteriormente optavam por realizar internamente. Este facto justifica-se principalmente pela crescente tentativa de criação de valor para o produto da empresa; assim, ao subcontratar determinadas atividades a fornecedores externos, as empresas podem focar a sua atividade na fase da cadeia que é realmente geradora de valor (Dias, 2016, p.24).

O conceito de Bolonhez (2007, p.01) cita que “há uma forte convergência voltada à terceirização de compras, a qual há algum tempo era focada apenas a itens de baixo valor agregado, sem representatividade importante para a companhia”.

Esse conceito mudou, pois hoje a terceirização de compras também vem sendo aplicado a matérias de alto valor agregado da empresa.

Bolonhez (2007, p.01) comenta, ainda, que “à medida que as demandas de trabalho na área de compras aumentam, é natural que as grandes empresas optem pela decisão de terceirizar algumas atividades”.

Dessa maneira o *outsourcing* aparece nas organizações com o objetivo de somar e agregar, pois acaba determinadas ações que consomem precioso tempo que poderia ser melhor aproveitado pelos profissionais, estes podem então reservar mais tempo e concentração em atividades que se revelem mais estratégicas, favorecendo, inclusive, o tão almejado planejamento estratégico.

A experiência da empresa Mercado Eletrônico nesse ramo de atuação mostra que as companhias que buscam esse processo de terceirização têm como principais objetivos: redução de custo, gestão estratégica dos processos, aumento do nível de serviço, maior volume de contratos, redução de tempo de entrega e redução do número de fornecedores (Bolonhez, 2007, p.01).

Para se obter melhores resultados, a organização que busca terceirizar os seus processos de compras deve primeiramente buscar uma empresa parceira.

Vale ressaltar que é de fundamental importância ter bem definido quais as categorias de compras que serão terceirizadas, quais são os SLAs (*Service Level Agreement*) para atendimento das necessidades estratégicas do negócio, além da implementação de indicadores para controle de satisfação do cliente interno, gestão da qualidade do fornecimento, tempo de colocação de pedidos, pontualidade na entrega, redução da base de fornecedores, entre outros (Bolonhez, 2007, p.01).

A empresa parceira escolhida para trabalhar o *outsourcing*, tem que lhe passar confiança e também consiga reduzir os seus custos de aquisição ou materiais com o melhor custo-benefício, bem como redução nos prazos de entrega e engajamento em toda cadeia de suprimentos.

2.4 Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing* em Compras

O objetivo do *outsourcing* é delegar a especialistas áreas que tem importância no resultado final, mas que sua execução demandaria conhecimentos intelectuais e recursos materiais específicos.

Dessa forma, a empresa economiza e melhora os resultados por meio do trabalho de profissionais capacitados.

Segundo os últimos estudos sobre o assunto, em média, o *outsourcing* conduz a uma redução de custos de 9% e ao aumento da produtividade em 15%.

Podemos destacar como algumas vantagens do *Outsourcing* a possibilidade de uma menor necessidade dos recursos (humano, técnico e financeiro), permitindo que esses recursos sejam liberados para outras atividades críticas dentro da empresa.

Também podemos deslocar o enfoque dos processos organizativos, ou seja, voltar os olhares para dentro da empresa (olhar para dentro), e passar a se dedicar com a satisfação das necessidades dos clientes (olhar para fora); reduz custos operacionais garantindo um maior controle com melhor orçamento dos custos e diminuindo a necessidade de investimentos.

É importante também destacar algumas desvantagens e riscos inerentes a esse processo como a perda de controle da execução das atividades, a perda de confidencialidade, os conflitos de interesse (se subcontratada prestar o mesmo serviço aos concorrentes), o menor envolvimento e dedicação por parte do contratante, menor alinhamento do contratado com a estratégia e a cultura da empresa contratante, a perda de *know-how* (conhecimentos técnicos) e a desmotivação de pessoal interno.

Na figura, a seguir, apresenta-se, como exemplo e de forma mais detalhada as possíveis vantagens e desvantagens do *outsourcing* em compras, correlacionando-as, em um mesmo quadro resumo:

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OUTSOURCING	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite a libertação de recursos quer a nível humano, técnico ou financeiro para as atividades-chave da empresa.	Perca de controle da execução das atividades.
Pode garantir novas áreas de atuação ou complementar os conhecimentos da sua empresa com outros profissionais.	Perca de confidencialidade.
Permite que a empresa tenha mais tempo para pensar na satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, com a divisão de tarefas no seu dia a dia, vai conseguir concentrar-se mais no que é realmente importante.	Possibilidade de surgirem conflitos de interesse (se a empresa subcontratada prestar o mesmo serviço à concorrência).
Permite, com o tempo que lhe fica disponível, encontrar soluções para uma maior quantidade de clientes, orçamentos adequados a esses mesmos clientes e consequentemente um aumento da carteira de clientes.	Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação dos clientes e colaboradores.
Permite um acesso a tecnologias e a especialistas que não tem dentro da sua empresa.	Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado.
Possibilita a penetração em novas indústrias ou mercados.	Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa.
Possibilita o desempenho de atividades de difícil gestão ou controle.	Dependência excessiva em relação ao subcontratado.
Desenvolve uma nova estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos capaz de aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.	Custos mais elevados do que se as atividades tivessem sido executadas com os seus recursos humanos.
Permite o acesso às melhores práticas da indústria e torna-se um importante observatório de <i>benchmarking</i> .	Perda de <i>know-how</i> .
Possibilita uma afetação mais racional e eficiente de recursos (são utilizados apenas quando necessário).	Se pretender regressar ao desempenho interno das atividades subcontratadas, os custos serão elevados.
Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis.	Desmotivação dos colaboradores devido à instabilidade associada ao processo.
Reduz custos operacionais e garante um maior controle e melhor orçamentação dos custos.	Elevados custos associados à gestão dos subcontratados (devido à necessidade de controle do seu desempenho e a eventuais dificuldades de integração com as atividades internas).
Permite a diminuição das necessidades de investimento (e a sua melhor afetação).	Há a possibilidade de o subcontratado ser mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante.
Permite uma partilha de riscos do negócio com o subcontratado.	Há a possibilidade do subcontratado não ter experiência.
Aumenta a sua eficiência e produção.	Há o risco de surgirem num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções.
	Há o risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades.

Há o perigo da subcontratação significar mais um interlocutor e dificultar a comunicação, gerando conflitos entre as várias partes envolvidas.
Eventual ocorrência de custos ocultos.
Tendência em considerar o <i>outsourcing</i> como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

Quadro 1 – Quadro resumo das vantagens e desvantagens do *Outsourcing*

Fonte: Dados do pesquisador

Ressalte-se que as possíveis desvantagens são riscos que o contratante do serviço pode ter durante o processo.

Com isso, o planejamento é essencial para que essas desvantagens e os riscos sejam minimizados ao máximo.

3 METODOLOGIA

Para se conduzir o processo de investigação desenvolveu-se no artigo uma pesquisa do tipo bibliográfica procurando explicações amparadas nas opiniões de autores que tratam do tema.

Para tanto foram analisadas fontes da literatura especializada composta de livros, sites, publicações científicas e etc.

Também foi estudado documentos como projetos, estudos de caso, procedimentos e pesquisas *on-line*.

Por fim, foram estudadas diversas linhas de pesquisas para que as opiniões aqui estabelecidas possam estar respaldadas na maior quantidade de fontes confiáveis possíveis.

Desta forma, o conhecimento dos autores referentes ao assunto de pesquisa, ajudou a desenvolver uma análise com uma maior riqueza de detalhes, alusiva ao objeto de estudo, com objetivo de proporcionar conhecimentos aos que pesquisam o mesmo tema.

Com relação à tipologia da pesquisa está deverá ser caracterizada como pura, já que a primeira finalidade desta investigação foi a de aumentar o conhecimento do pesquisador para que novas tomadas de posição venham a surgir durante o desenrolar do procedimento investigativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa constata-se que a área de compras ainda há muito a evoluir. O modelo de três cotações a cada processo de requisição de matérias vem ficando antiquado para determinadas necessidades da empresa, e sendo substituído por acordos a longo prazo junto aos seus fornecedores.

Ou seja, o setor de compras não vai mais trabalhar de uma forma retroativa e sobre demanda, e sim de uma forma proativa e estratégica. Isso implica em trabalhar de uma forma bem planejada e estruturada.

Conhecendo as vantagens e desvantagens do *outsourcing* em compras, as empresas poderão ficar mais atentas e fazer um bom planejamento quanto a decisão de implantar *outsourcing* na empresa, assim como deve se preocupar em oferecer soluções inovadoras e diferenciadas para garantir a excelência, itens que hoje também são fundamentais para conquistar seu espaço no mercado sempre buscando evoluir para melhor ampliar seu modelo de negócio, deixando seus fluxos de trabalho mais simples e rápidos, tornando as informações acessíveis e seus processos de negócios mais ágeis, automatizados e inteligentes.

Isso significa redução de custos, maior eficiência e segurança operacional, o que lhe dá grande capilaridade e alta qualidade.

Ao implantar um processo de *outsourcing*, assim como outros processos possuem características que devem ser observadas com atenção para garantir o sucesso da operação, deve-se levar em consideração, por exemplo: as competências técnicas do fornecedor, a possibilidade de quebra de informação confidencial do negócio, incompatibilidade cultural, entre outras como já mencionamos.

Contudo, deve-se fazer um planejamento estratégico acerca da necessidade do *outsourcing* na empresa.

Conforme diz Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer, previamente, os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

No começo as empresas podem até ter uma visão do *outsourcing* como forma prática de redução de custos, tendo em vista que a infraestrutura dos negócios será transferida para os parceiros.

Porém, a empresa passa a aceitar e entender o modelo de *outsourcing* não apenas como uma redução pura e simples de custos, mas percebe que pode oferecer aumento de produtividade, conseguindo remover os gargalos a aliar inteligência a um negócio que poderia ser visto meramente como um simples processo.

REFERÊNCIAS

Baily, P. et al. (2009). *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Editora Atlas. ISBN: 9788522423439

Bolonhez, L. G. (2007). *Terceirização de compras: estratégia para ampliar a competitividade*.

Disponível em: <http://tiinside.com.br/tiinside/09/04/2007/terceirizacao-de-compras-estrategia-para-ampliar-a-competitividade/> Acesso em 20/04/2019.

Chaves, A. F. A. R. (2002). *Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de autosserviço – supermercados*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administração: teoria, processo e prática*. 3 ed. São Paulo: Makron Books. 416 p. ISBN 978-85-352-3170-0

Dias, Sónia Cristina Goes. (2016). *Outsourcing e a Satisfação do Consumidor nos Serviços Alimentares*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Fleury, P. F. (1999). Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação. *Revista Tecnológica*. São Paulo: Ano V, nº 39, fev. ISSN 1678-8532

Martins, Paulo G.; Alt, Petrônio R. C. (2006). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva. ISBN 978-85-02-08023-2

Martins, Sérgio Pinto. (2001). *A Terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas. I.S.B.N.: 9788522482917

Portal da Empresa. (2019). *Vantagens e desvantagens do outsourcing*. Disponível em: <https://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing/>. Acesso em 28/04/2019.

Queiroz, C. A. R. S. (1998). *Manual de Terceirização*. 9. ed. São Paulo: STS. ISBN: 8586054283.

Serra, F.; Ferreira, M.; Torres, A.; Torres, M. (2010). *Gestão estratégica – Conceitos e prática*. Lisboa: LIDEL –Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, S. (2014). *Gestão Estratégica* (2nd ed.). Lisboa: Escolar Editora.