

Caso de Ensino em Gestão de Compras
MANTER CENTRALIZADO OU DESCENTRALIZAR O SETOR DE
COMPRAS?

José Matias de Souza Junior
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
Orientadora: Prof^a Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Com início de suas atividades em 2006, a Cinco Engenharia LTDA é uma empresa de construção e incorporação imobiliária, com um quadro de funcionários com 400 funcionários, atuando no mercado de Natal. Situada no bairro do Tirol, tem o foco de suas atividades voltado para construção de casas e edifícios residenciais para baixo e médio padrão, bem como unidades comerciais.

O setor de suprimentos é uma área estratégica para os custos da construção e o tempo de execução dos empreendimentos. Desde sua fundação o setor de compras funciona de forma centralizada, sendo canalizadas tais aquisições de produtos e serviços nos compradores alocados na sede da empresa, o que garante um controle interno dos processos e preços de compra competitivos, aumentando o poder de barganha. Em setembro de 2012, com a chegada de um novo gestor da área, o Miguel Cardoso, foi levantada a questão sobre a descentralização do setor, onde cada obra tivesse seu comprador de modo a agilizar o processo de compras e o maior conhecimento de produtos e serviços aplicados nas construções. Essa alternativa sugerida pelo novo gestor é coerente com a estratégia da empresa? Valeria a pena mudar a estrutura do setor, no caso da descentralização das compras?

A Empresa

Em fevereiro de 2006, em um estande de vendas, a Cinco Engenharia lança seu primeiro produto, situado no bairro de Neópolis, com apenas quatro colaboradores na parte administrativa desempenhando várias funções, e com o propósito de crescimento e prosperidade da organização, e cento e cinquenta operários nas obras. Ainda no mesmo ano, a empresa contrata supervisores de

áreas, para aliviar a sobrecarga de trabalho dos colaboradores. Em 2007, a empresa lança o seu segundo empreendimento, localizado no bairro do Tirol, já com um quadro de funcionários de dez pessoas na sede, e com duzentos nas obras. Em 2008, a empresa lança mais dois produtos, agora nos bairros de Candelária e Nova Parnamirim, aumentando significativamente seu quadro de funcionários, com trinta colaboradores na sede e quase quinhentos nas obras. No ano de 2009, a empresa entrega suas duas primeiras construções, no Tirol e Neópolis. Em 2010, a empresa adquire alguns terrenos, dando seguimento no crescimento e nas construções na grande Natal. Em 2011, com o desenvolvimento e a necessidade de se reorganizar nos processos administrativos e nas funções dos colaboradores, e após uma consultoria de seis meses da Deloitte, a empresa foi orientada a contratar novos gestores e colaboradores, adotando uma postura mais competitiva, para atender o novo contexto das organizações do trabalho.

O processo de compras

Desde o início do seu funcionamento, em 2006, a empresa atua com o setor de suprimentos de forma centralizada, localizado na sede, com supervisão da Gerente de Orçamentos, que acompanha as atividades diárias pertinentes aos compradores. O departamento funciona com dois compradores, para atendimento a um número médio de quatro obras simultâneas.

O processo construtivo na organização se inicia a partir de um orçamento previamente estudado, com base nos projetos e em um levantamento detalhado dos quantitativos de material, serviços e mão de obra, cuja finalidade é o controle eficaz dos custos de construção dos empreendimentos.

A planilha orçamentária é composta de todos os serviços que apresentam a realidade das construções, e estipula as metas com quantidades e preços unitários de todos os serviços, incluindo material e mão de obra.

Sendo assim, os técnicos das obras fazem a solicitações dessas quantidades, com aprovação dos engenheiros, sempre acompanhando os saldos periodicamente nas planilhas, onde em um segundo momento, os compradores realizam as cotações dos materiais e serviços de empreiteiros, com base nos preços unitários do orçamento de construção. Esse segundo aspecto, que é um fator bastante estratégico, com os preços unitários, se elaboram os mapas de cotações, para análise de melhores preços e até qualificação de fornecedores. Após as escolhas, os materiais são enviados conforme acerto junto aos fornecedores e necessidade das obras, seguindo o fluxo apresentado na figura 1.

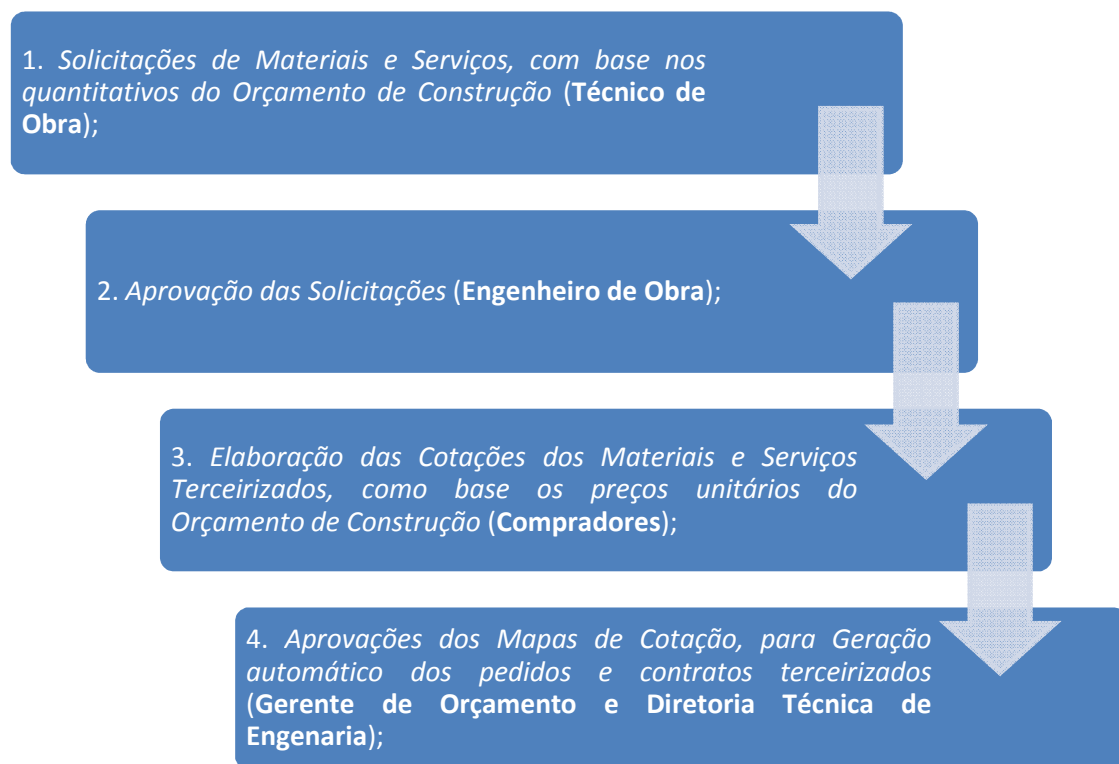


Figura 1- Fluxo Centralizado do Processo Administrativo de Compras da Engenharia – Suprimentos/Obras.

Essa forma de modelagem visa um controle interno de processos mais rigoroso e eficaz, e enfatizava bastante o poder de barganha, já que se negociam grandes quantidades de materiais. Essa maneira de atuação prioriza o controle de informações e custos, que se constitui em um fator importante para a empresa, tendo como benefícios, uma otimização no uso das informações de preços unitários, melhoria na capacidade de negociação e

minimização de desvios ou compras muito acima do preço orçado. Na figura 2, podemos ver o organograma da engenharia.

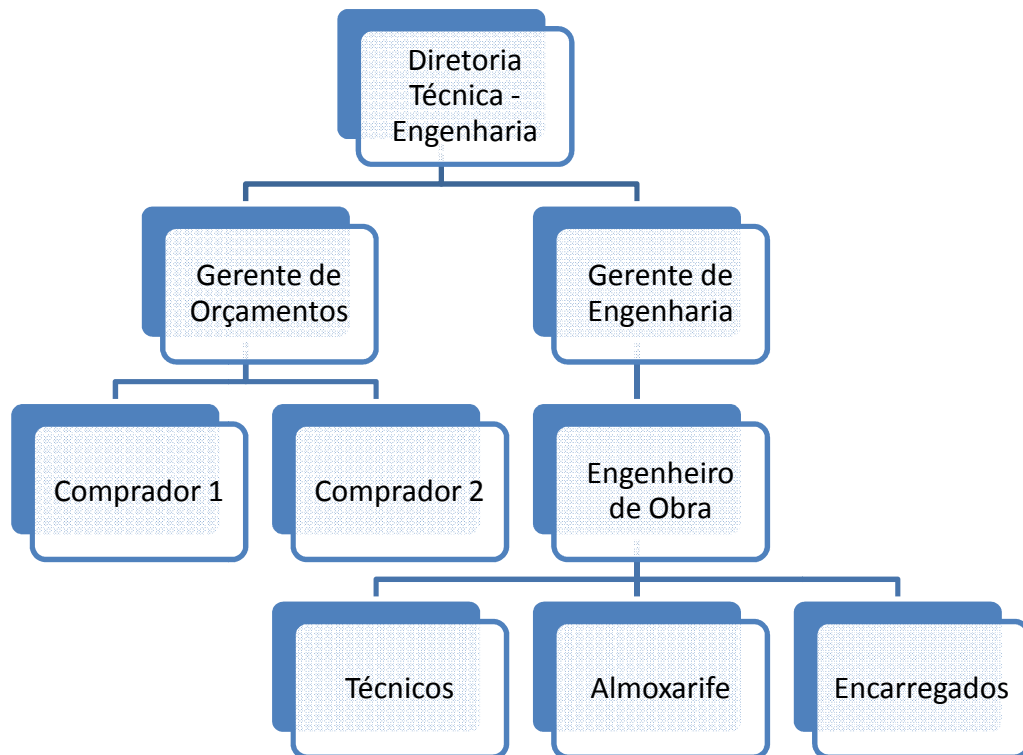


Figura 2 - Organograma do setor de Suprimentos/Obras – Engenharia

A proposição da descentralização

Com a chegada do Miguel Cardoso, o novo Gestor da Engenharia, um novo processo do setor de suprimentos foi desenhado e apresentado em uma das reuniões quinzenais da engenharia, e a proposta abrangia a descentralização das compras das edificações. O setor e os processos seriam agregados a cada obra, de forma a ter um comprador em cada construção. Essa sugestão mudaria significativamente, a empresa e sua rotina desde sua abertura, seja na realocação das pessoas, nas subordinações e um novo fluxo das informações entre escritório e canteiro de obra, conforme mostrado na figura 3.

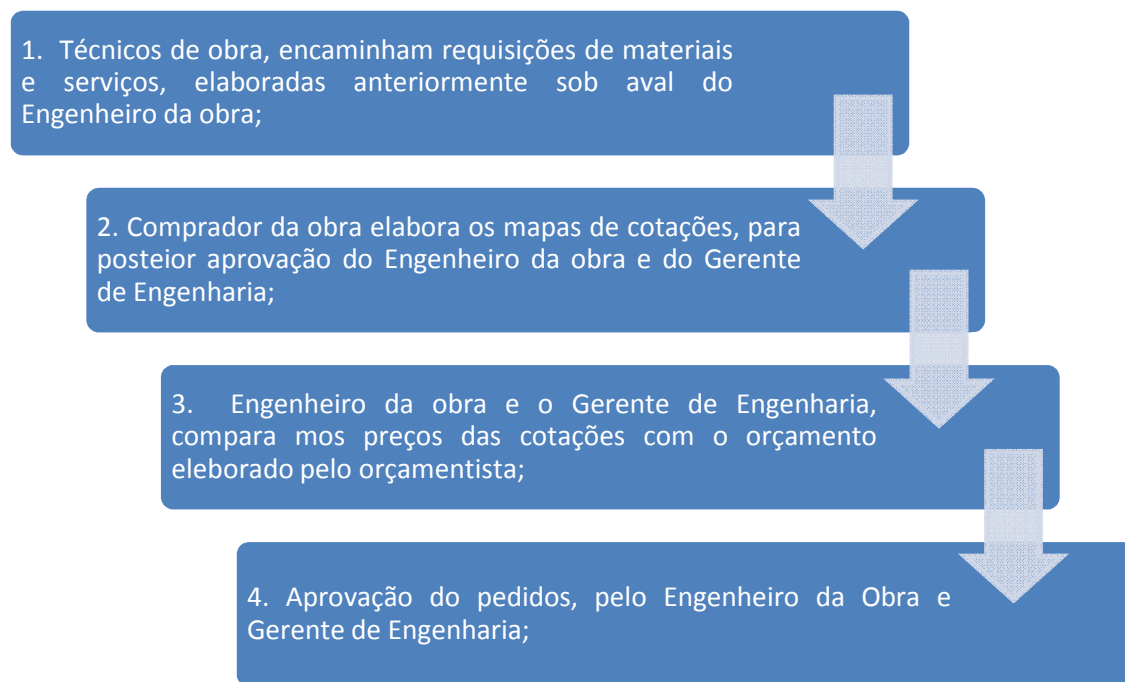


Figura 3 - Fluxo da nova Proposta Descentralizada do setor de Compras da Engenharia.

Momentos após a reunião e da apresentação dessa nova forma de pensar e atuar, o clima era de dúvidas, possibilidades e conjecturas. Toda a engenharia poderia mudar. Logo no dia seguinte, os envolvidos, direta e indiretamente, já refletiam e formaram suas opiniões. Os colaboradores acreditavam que a próxima reunião seria bem produtiva e movimentada.

O novo processo para o setor de suprimentos passaria a ser feito no local do canteiro, com contato direto com o almoxarife, técnicos e engenheiros em cada construção. Na nova dinâmica, o Gerente de Engenharia acompanharia as compras e aprovações de pedidos, e enviaria a sede da empresa os preços praticados para análise de setor de orçamento e Diretoria Técnica de Engenharia, sendo que a Gerência de Orçamentos deixaria de ser a chefia imediata dos compradores (ver figura 4). Essa medida visava uma velocidade maior na chegada dos materiais e contratação de serviços terceirizados nos canteiros, bem como, um crescimento intelectual no conhecimento técnico de materiais por parte dos compradores, evitando assim erros de especificação ou até mesmo produtos, que já havia acontecido algumas vezes. Esses fatores estão relacionados aos prazos e qualidades nas construções, e são fortemente cobrados pelos clientes.

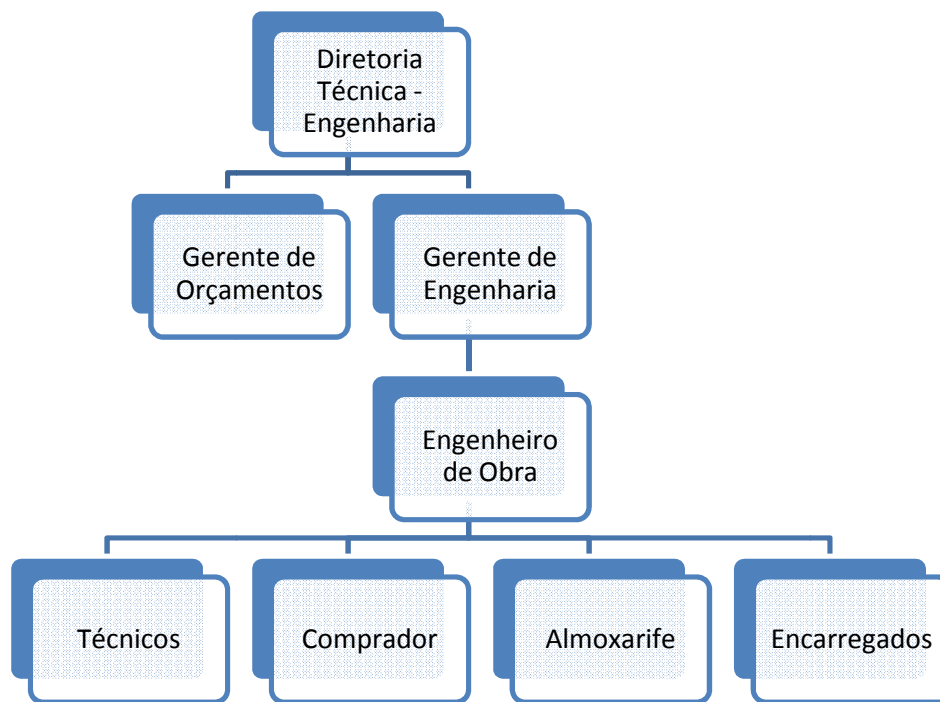


Figura 4- Novo Organograma – Proposta de Trabalho para Engenharia.

O Dilema

Muitas são as opiniões, e as pessoas envolvidas no processo de compras, e o dilema do Diretor Márcio Almeida somente se intensifica, e uma pergunta insiste em “martelar” sua mente: manter centralizado, ou descentralizar o setor de compras das obras? Será que manter o sistema descentralizado de compras, primando por um maior controle interno, aumentando o poder de negociação com os fornecedores, sendo competitivo nos preços, mesmo com menor velocidade de chegada dos materiais e menor conhecimento técnico em especificação dos mesmos, se constitui em uma vantagem para o desenvolvimento da empresa no cenário acirrado do mercado imobiliário? Em contrapartida, será que descentralizando todo o setor de suprimentos, de modo a acelerar a chegada dos materiais as obras para um avanço mais rápido das construções e aumentando o conhecimento técnico dos compradores, com relação as especificações dos materiais, se reverteria em um diferencial de prazo e qualidade das edificações? O Diretor já analisou os prós e contras de cada processo, mas as incertezas sobre a situação permanecem. Diante do dilema, ele resolve formar uma comissão para estudar ainda mais e desenvolver uma proposta para o caso.

ANEXO 1

Centralização x Descentralização – Vantagens e Desvantagens

Processo de Compras Centralizado		
Fatores	Desvantagens	Vantagens
Custos		Compras com preços mais barato, já que é possível fazer compras em grandes quantidades.
Tempo	Atrasos na chegada dos materiais nas obras, devido a passagem pelo escritório para reunir com outras compras.	
Segurança		Controle de dados e informações no processo, minimizando compras com preços fora do orçamento e desvios de materiais.
Conhecimento Técnico	Baixo conhecimento técnico dos compradores nos materiais e serviços contratados, aumentando os riscos de compras com especificações técnicas incorretas.	

ANEXO 2

Processo de Compras Descentralizado		
Fatores	Desvantagens	Vantagens
Custos	Maior preço nas compras dos materiais ou serviços, devido a quantidade menor em relação a compra centralizada.	
Tempo		Velocidade de chegada às obras tende a serem maiores, minimizando atrasos nos serviços.
Segurança	Menor controle no processo, acarretando possíveis desvios ou esquemas nas compras dos materiais e serviços.	
Conhecimento Técnico		Aumento no conhecimento técnico dos compradores (especificações, bitolas, qualidades, etc), minimizando erros em compras.

Notas de Ensino

Resumo

Na construção civil, o setor de suprimentos tem um papel estratégico bastante relevante, e um modelo de compras eficaz é fundamental para o sucesso de construtoras e empresas de engenharia. A Cinco Engenharia LTDA tem na sua atuação, um processo de compras centralizado, com compradores alocados na sede da empresa efetuando as aquisições para as obras. Com a chegada de um novo gestor para Engenharia, veio também à sugestão da descentralização das compras, alocando compradores em cada obra e modificando o organograma da empresa para atendimento do novo fluxo. Algumas questões precisam ser analisadas, como pontos positivos e negativos nos dois processos. Os dados foram obtidos em reuniões com os envolvidos nos processos, e o caso pode ser aplicado em disciplinas de administração de Produção, Logística e Engenharia.

Palavras-chaves: Centralização, descentralização, processo de compras, construção civil, organograma, engenharia.

Abstract

In construction, the industry supply has a strategic role quite relevant, and effective procurement model is critical to the success of construction and engineering companies. The Cinco Engenharia LTDA has in his performance, a process of centralized procurement, buyers allocated to the company's headquarters effecting acquisitions for the works. With the arrival of a new manager for Engineering, also came to the suggestion of decentralization of purchases, allocating buyers in each work and modifying the organizational chart for the new service flow. Some issues need to be analyzed as positive and negative in both cases. Data were obtained in meetings with those involved

in the processes, and the case can be applied in management disciplines Production, Logistics and Engineering.

Key words: Centralization, decentralization, procurement process, construction, organization chart, Engineering.

Fonte dos Dados

Os dados foram obtidos a partir de reuniões presenciadas, no setor de Engenharia, conversas individuais com os envolvidos, engenheiro de obra, orçamentista, compradores, gerente de engenharia, nos processos apresentados e discutidos. Os nomes do Gerente de Engenharia e da Empresa, Miguel Cardoso e o da Cinco Engenharia LTDA, são fictícios.

Objetivos de Aprendizagem

O caso apresenta elementos para uma discussão sobre o processo de compras, em uma construtora de médio porte, proporcionando uma visão analítica de dois processos diferentes e usuais, que alteram funções e o organograma da empresa, no setor de engenharia, mostrando as vantagens e desvantagens em cada fluxo administrativo. Visando ainda desenvolver no aluno conhecimento e competências em mudanças organizacionais, processo decisório e visão sistêmica dos processos.

Sugestões para Discussão do Caso

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, de Administração, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Logística, em disciplinas como Administração de Produção, Logística Empresarial e Organizações e Métodos. Pode ser feito com leitura individual, seguida de uma análise em grupo e discussão em sala.

Questões para discussão

1. Será que uma descentralização do setor de compras agilizará a chegada dos materiais às obras, na Cinco Engenharia? Ou um planejamento de compras nas obras, não resolveria esses atrasos?
2. O processo centralizado do setor de compras, na Cinco, garante o menor preço?
3. Até que ponto, as descrições/especificações/características dos itens/materiais e serviços podem ser desenvolvidas no processo centralizado, da Cinco Engenharia?
4. Os riscos nos controles internos e segurança de dados, apontados no processo descentralizado, é um problema considerado relevante? Comente.
5. Caso você fosse o Sr. Miguel Cardoso, que decisão tomaria? Comente detalhadamente as ações do processo decisório.

Análise do Caso

O caso pode ser iniciado, abordando-se organização e métodos na empresa, considerando os processos e o segmento de atuação da organização. Devem-se destacar os fluxos nos processos apresentados, e a importância do setor de suprimentos para a construção civil, bem como enfatizar as diferenças entre um setor de compras centralizado e descentralizado, e quais as vantagens e desvantagens de cada procedimento. O primeiro ponto a destacar, é a descentralização do setor de compras, essa medida não necessariamente, gerará encurtamento dos prazos de entrega e maior disponibilidade de estoques, embora se destaque que no processo descentralizado ocorre uma melhoria nos níveis de serviço. Por outro lado, caso a Cinco Engenharia opte por centralizar o processo, poderia adotar o planejamento físico mensal para apoiar a construção da planilha de compras permitindo uma gestão eficaz de suprimentos, esteja atrelada a um planejamento otimizado das requisições e detalhamento dos prazos. O planejamento físico, de avanço da obra, deve ter um planejamento de compras, com estabelecimentos das datas de chegada dos materiais e os processamentos dos pedidos, de modo a mapear possíveis atrasos (POZO, 2010).

Um setor de compras centralizado é um dos requisitos para garantir grandes volumes de compras, e conseqüentemente, um menor preço, já que o

poder de negociação, podendo reunir um determinado material de várias obras em um único pedido, poderá ser bastante importante (VIANA, 1999).

O desenvolvimento do conhecimento técnico dos compradores é bem menos intenso em um processo centralizado, já que os colaboradores do setor, na maioria das vezes, não tem o contato direto com os materiais e serviços executados na obra, mas ainda sim é possível. Porém, se os compradores forem alocados nas obras, sem dúvida, o crescimento do aprendizado técnico e das especificações dos materiais e serviços é muito mais eficaz (SANTOS & JUNGLES, 2008).

Um ponto muito importante nas organizações é a gestão da informação e integridade dos dados, visando cumprimento eficaz dos processos nas empresas. Em um setor centralizado de suprimentos o controle interno é maior das etapas do processo, minimizando no uso das informações incorretas ou possíveis condutas desviadas de alguns colaboradores. Já no processo descentralizado, um problema que pode ocorrer é fragilização dos controles, podendo ter desvios ou compras tendenciosas, pelo fato do processo ser feito integralmente na obra (ARNOLD, 1999).

A manutenção do setor centralizado é a decisão mais correta a ser tomada, porém com os devidos ajustes. Sendo necessária a implementação de um planejamento de compras, atrelado ao acompanhamento físico e as projeções de avanço da obra, com estudo do setor do tempo total de compras, entre as requisições de materiais e a chegada as obras. Esse controle ajudaria na premissa das compras em grandes quantidades, já que as obras irão saber de uma maneira mais adiantada, as quantidades dos materiais e serviços a ser compradas e contratadas, o que se torna um diferencial no quesito custo. Outro aspecto a destacar é o conhecimento técnico, já que com organização do processo e o planejamento dos prazos, o pessoal do setor de suprimentos pode ir, periodicamente, as obras para aprendizado mais técnico, o que ajudaria no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Com relação à segurança e controle internos da organização, a decisão do procedimento centralizado é primordial, já que prima pela organização dos processos e um acompanhamento eficaz da informação (BALLOU, 2006).

Referências

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Planejamento, Organização e Logística Empresarial), 5ª edição. Ed. Bookman, 2006.

DAMAZIO, José de Medeiros. Alguém tem que comprar. Sebrae. Natal/RN. Caso para Ensino.

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais. 3ª edição. Ed. Atlas, 1999.

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e patrimoniais – 6ª edição – Ed. Atlas, 2010.

VIANA, João José. Administração de Materiais – 1ª edição – Ed. Atlas, 1999.

SANTOS, Adriana de Paula Lacerda & JUNGLES, Antônio Edésio. Como gerenciar as compras de materiais na construção civil – Ed. Poni, 2008.