

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA LÚCIA DELGADO DA SILVA**

**A CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA  
PARA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS:**

Uma análise da transformação da função do compras em setor estratégico dentro  
de organizações privadas atuantes no Rio Grande do Sul

**PORTO ALEGRE**

**2022**

ANA LÚCIA DELGADO DA SILVA

**A CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA  
PARA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS:**

Uma análise da transformação da função do compras em setor estratégico dentro de organizações privadas atuantes no Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Luciano Ferreira

PORTO ALEGRE

2022

ANA LÚCIA DELGADO DA SILVA

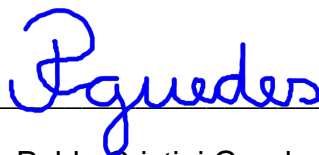
**A CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA  
PARA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS:**

Uma análise da transformação da função do compras em setor estratégico dentro de organizações privadas atuantes no Rio Grande do Sul

Conceito final: A

Aprovado em 06 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Pablo Cristini Guedes – UFRGS

Assinado digitalmente por  
LUCIANO  
FERREIRA:70515255068  
Data: 2022.10.14 17:18:36-03'00'

---

Orientador – Prof. Dr. Luciano Ferreira – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

A Deus por iluminar meus caminhos e pensamentos, protegendo a mim e minha família e concedendo-me fé e coragem como ferramentas para conseguir atingir meus objetivos, e também me por me fazer entender que para cada coisa há seu momento.

À minha avó Guiomar (*in memoriam*), por ensinar a mim e meus irmãos, desde muito pequenos, que a educação era algo essencial e capaz de abrir diversas portas vida afora, afirmando sempre que a sabedoria é o bem mais precioso que podemos ter e que conhecimento é um legado que ninguém poderá nos tirar, fonte de vida.

À minha primeira família, mãe, pai, irmãos e sobrinhos, pelo seu amor, incentivo, apoio e dedicação de sempre.

À meu esposo, Wagner, meu companheiro de vida, meu porto seguro, que acreditou em mim mesmo nos momentos em que eu própria duvidei, me encorajando a seguir em frente.

Às minhas amigas Melissa e Caroline, por caminharem comigo e me ajudarem a não desistir. E foram muitos momentos, não é mesmo?! (risos). Agradeço imensamente por toda a paciência que tiveram comigo, me oferecendo total apoio intelectual e sentimental.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pela oportunidade de formação, pela experiência e conhecimento adquiridos nestes anos.

Ao Professor Luciano Ferreira, pela orientação deste trabalho e também por me fazer acreditar mais no meu potencial de entrega.

A todos os demais professores da Escola de Administração, que em algum momento fizeram parte da minha trajetória e que ensinaram muito. Agradeço imensamente pelas incontáveis horas de trocas e por todo conhecimento que transmitiram.

E por fim, a todos que se disponibilizaram a responder a pesquisa, pela colaboração com seu conhecimento e experiência.

## RESUMO

Em um contexto corporativo que a cada dia se torna mais globalizado e com alta competitividade, principalmente quando falamos no contexto do setor privado, percebe-se uma necessidade de transformação do setor de compras em estratégico dentro das organizações, afim de promover reduções de custo capazes de alavancar os lucros obtidos. Esse movimento auxilia as empresas a ofertar seus produtos e serviços com preços mais atraentes ao consumidor. Por este motivo, o presente trabalho se propôs analisar a o cenário atual do fenômeno, objetivando esclarecer a relevância de processos de compras centralizados em empresas do setor privado do Rio Grande do Sul. A fim de fundamentar o estudo realizado conduziu-se uma pesquisa exploratória quantitativa com amostragem não-probabilística do tipo por conveniência, aplicada a profissionais atuantes na área de compras e a profissionais que realizam compras para a empresa onde atuam. Realizou-se inicialmente uma revisão bibliográfica de obras relacionadas ao tema proposto e, a fim de corroborar com os resultados obtidos, inclui-se na análise dos resultados situações práticas vivenciadas pelo autor, profissional da área de compras, as quais instigaram esta pesquisa. Ao final do estudo, foi possível inferir sobre as estruturas do setor de compras de empresas privadas e a aplicabilidade da centralização da função nas organizações; estabelecer o perfil predominante do profissional atuante na área e elencar as dificuldades, desafios e resultados percebidos a partir da implementação de processos de compras centralizados.

**Palavras chave:** Compras, compras centralizadas, centralização de compras, processos centralizados, setor privado.

## ABSTRACT

In a corporate context that every day becomes more globalized and with high competitiveness, especially when we talk about the context of the private sector, there is a need to transform the purchasing sector into a strategic one within organizations, in order to promote cost reductions capable of to leverage the profits made. This movement helps companies to offer their products and services at more attractive

prices to the consumer. For this reason, the present work proposes to analyze the current scenario of the phenomenon, aiming to clarify the relevance of centralized purchasing processes in private sector companies in Rio Grande do Sul. In order to support the study, an exploratory quantitative research was conducted with non-probabilistic convenience sampling, applied to professionals working in the purchasing area and to professionals who make purchases for the company where they work. Initially, a bibliographic review of works related to the proposed theme was carried out and, in order to corroborate the results obtained, practical situations experienced by the author, a professional in the purchasing area, which instigated this research, were included in the analysis of the results. At the end of the study, it was possible to infer about the structures of the purchasing sector of private companies and the applicability of the centralization of the function in the organizations; establish the predominant profile of the professional working in the area and list the difficulties, challenges and results perceived from the implementation of centralized purchasing processes.

**Keywords:** Purchasing, centralized purchasing, centralized purchasing, centralized processes, private sector.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gráficos do sexo e faixa etária dos respondentes .....	23
Figura 2: Gráficos sobre o tempo que o respondente exerce função de comprador e qual o tipo de comprador que ele se considera .....	23
Figura 3: Gráficos sobre o grau de escolaridade do respondente e situação .....	24
Figura 4: Gráfico sobre a participação do respondente em processos de Centralização de compras em empresas privadas .....	24
Figura 5: Gráficos do cenário atual da atuação profissional do respondente .....	25
Figura 6: Gráficos sobre a situação atual do setor de compras na empresa em que o respondente atua – Tempo que o setor existe, tipo de profissionais que comporta e situação atual da forma de organização (centralizado, descentralizado, misto) .....	26
Figura 7: Gráficos relacionados a metas e entregas do setor de compras da empresa em que o respondente atua.....	27
Figura 8: Gráfico dos indicadores de entrega apresentados pela área de compras da empresa em que o respondente atua.....	27
Figura 9: Gráficos da percepção do respondente em relação a centralização de compras e sua relação com maximização de lucros para empresas privadas.....	28
Figura 10: Gráficos da percepção do respondente em relação a realização de compras corporativas por profissionais especializados e percepção de melhorias promovidas pela centralização .....	28
Figura 11: Gráfico das dificuldades encontradas nos processos de centralização de compras em empresas privadas na opinião do respondente .....	29
Figura 12: Gráfico do posicionamento do respondente em relação a afirmativa “Quando a empresa promove a centralização de compras ela incentiva as áreas a trabalharem em conjunto para alcançarem os objetivos individuais e comuns, e assim alcançam melhores resultados .....	30
Figura 13: Gráficos sobre a percepção dos respondentes relacionada aos resultados gerados pela centralização de compras.....	31
Figura 14: Gráficos sobre a opinião dos respondentes sobre as entregas feitas fora do prazo e seus impactos.....	31
Figura 15: Gráfico da resposta sobre os se os respondentes já passaram por situações em que setores diferentes precisavam adquirir produto/serviço idênticos ou	

semelhantes e o setor de compras da empresa em que atuava conseguiu unir as compras, promovendo redução .....	32
Figura 16: Gráficos sobre índices relacionados a redução de custos (saving/cost avoidance) mensal e atingimento de metas estabelecidas pela empresa ao setor de compras.....	33
Figura 17: Gráfico sobre a frequência que a empresa em que o respondente atua promove ações de melhoria contínua nos processos de compras.....	33
Figura 18: Dados da pesquisa sobre a percepção geral do respondente em relação a centralização de compras em empresas privadas relacionada a redução de custos e melhorias.....	36
Figura 19: Dados da pesquisa referente a média mensal de redução de custo promovida pelo setor de compras nas empresas.....	41



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>13</b>
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
3.1. Contexto do estudo	13
3.2. Fundamentação teórico-textual	14
3.2.1. Maximização de lucros	14
3.2.2. Gestão de compras	15
3.2.3. Centralização de compras	17
3.2.4. Indicadores de performance e entrega	19
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
4.1. Objetivo geral	20
4.2. Objetivos específicos	20
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>20</b>
<b>6. RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>22</b>
6.1. Perfil do respondente	22
6.2. Cenário profissional atual do respondente	24
6.3. Percepção geral do respondente sobre o tema	27
6.4. Resultados percebidos	30
6.5. Resultados esperados	33
<b>7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>34</b>
<b>8. CONCLUSÃO</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>
ANEXO I – Resultados da pesquisa: Perfil do respondente	46
ANEXO II – Resultados da pesquisa: Cenário atual na percepção dos respondentes	49
ANEXO III – Resultados da pesquisa: Perspectiva geral do respondente sobre a centralização de compras em empresas privadas	51
ANEXO IV – Resultados da pesquisa: Resultados percebidos pelo respondente após a centralização da atividade de compras	52
ANEXO V – Resultados da pesquisa: Resultados esperados pelo respondente a partir da centralização da atividade de compras	54

## 1. INTRODUÇÃO

Do seu surgimento, em 1950, até a década de 1970, o setor de compras tinha como principal função a realização de trabalhos e tarefas exclusivamente administrativas (COELHO, 2017). Em meados dos anos 1990, ainda possuía características bastante operacionais, com atividades transacionais, processos burocráticos e pouca ou nenhuma comunicação com outras áreas da empresa (BRAGA, 2006). A área passou a atuar com maior força em processos críticos de alto impacto dentro das companhias somente a partir dos anos 2000.

Os processos de compras corporativas são divididos em centralizados e descentralizados. A centralização de compras ocorre quando bens ou serviços são adquiridos exclusivamente por um setor, o qual pode ser apoiado pelos demais setores da empresa a fim de suprir de maneira ampla a necessidade técnica de informações relativas à compra a ser realizada. Quando essas aquisições são realizadas diretamente pelo setor do qual parte a necessidade, chamamos de compras descentralizadas.

Martins e Alt (2001) afirmam que o compras assume um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, deixando de ser apenas um setor burocrático e de apoio para ser um agente indispensável na obtenção de maiores lucros. Esse movimento de transformação do setor foi fundamental para que as organizações se mantivessem competitivas em mercados em expansão. A prática de busca por melhores fornecedores, redução de custos e implementação de processos auxiliou na readequação do setor de compras em estratégico.

O objeto deste estudo foi estabelecido por meio de pesquisa aplicada à profissionais que realizam compras corporativas, compradores ou não, em empresas privadas com atuação no Estado do Rio Grande do Sul, buscando esclarecer a relevância dos processos de transformação do setor de compras em estratégico dentro das organizações por meio da centralização das aquisições de bens e serviços..

Segundo Porter (1989, p. 1), “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”. Ou seja, gastando-se menos no processo produtivo é possível praticar preços menores de venda do produto final sem que isso impacte no lucro gerado,

maximizando o lucro.

Com a centralização, é possível obter atenção especial por parte dos fornecedores reduzindo os preços dos produtos e/ou serviços em função do maior volume e, além disso, a redução de custos com transporte (BERTAGLIA, 2003). Neste contexto, o relacionamento direto entre área solicitante e fornecedor, apesar de entregar qualidade técnica, em boa parte dos casos deixa a desejar no que tange à redução de custos diretos e indiretos. Uma pesquisa de mercado eficaz, estudo de parcerias viáveis, máximo aproveitamento de recursos existentes e demais atividades desempenhadas pelo papel do comprador dentro das empresas auxilia para que todo o processo de aquisições de bens e serviços seja eficiente.

Baily et al (2000, p.31) nos dizem que “Uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é: comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado.” Assim, otimiza-se o processo de compras como um todo.

Dias e Costa (2003, p.60), sustentam que “os compradores cada vez mais receberão responsabilidades adicionais. Seus limites de autonomia para decisão tendem a se ampliar”. Por isso, é indispensável que esse profissional esteja preparado para atender essas expectativas do mercado atual e globalizado.

Moraes (2005) nos diz que a administração de compras assume um papel bastante estratégico nos negócios atualmente, afastando cada vez mais a ideia de que era uma atividade burocrática e repetitiva que representava despesa ao invés de lucro.

Para Pozo (2007), a função de compras é vital para realização de corte de gastos desnecessários, bem como para redução de custos dos produtos. O processo de centralização das compras deve estar integrado aos processos de evolução que a empresa objetiva a curto e longo prazo. É preciso ter ciência de informações sobre os recursos financeiros disponíveis, estimativa de prazos e resultados esperados. Dessa maneira, além de negociar melhores condições comerciais junto ao fornecedor, é possível orientar estrategicamente a empresa no processo decisório de compra, declarando, baseado em dados, a melhor ação a ser tomada.

Por tudo que se trouxe até aqui, é possível dizer que a centralização do processo de compras dentro das organizações privadas pode ser utilizada como uma importante ferramenta na ampliação dos lucros em decorrência da redução de custos.

Além disso, consolida relações eficientes de parceria com fornecedores. Sendo assim, buscar-se-á responder neste estudo a seguinte questão: como implementar a centralização de compras dentro de organizações privadas nacionais, de maneira eficiente, a fim de reduzir custos, maximizando lucros?

## **2. JUSTIFICATIVA**

Tendo em conta a situação atual do fenômeno em organizações privadas no Rio Grande do Sul, região estudada, as quais ainda não possuem processos de compras bem estruturados, em sua maioria, acredita-se ser necessário um estudo capaz de esclarecer os benefícios provocados pela centralização das compras de bens e serviços, bem como os desafios encontrados e possíveis caminhos para consolidação deste processo, a fim de estabelecer maiores lucros, advindos da economia gerada nos custos diretos e indiretos.

Para isso, foram discutidos neste estudo informações como: modelos atuais da estruturação do setor de aquisições de bens e serviços em empresas privadas do Rio Grande do Sul; arranjos organizacionais existentes; estruturas mínimas necessárias para implementação de um processo de compras centralizado eficiente; dados indicadores fundamentais e complementares; perfis do profissional atuante no setor; benefícios alcançados e desafios. Assim, pretendeu-se trazer um conteúdo rico ao leitor, orientando a possível implementação de processos de compras centralizados nas organizações e qualificando o profissional comprador.

Dessa maneira, espera-se que os resultados deste estudo possam ser disseminados por profissionais atuantes ou interessados na área, utilizando o conhecimento gerado como base para orientação da tomada de decisão de empresas do setor privado que buscam realizar melhorias na eficiência de seus processos de compras, e também como fonte de pesquisa para estudos relacionados ao tema.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1. Contexto do estudo**

Este estudo se contextualiza na percepção de um crescimento potencial da necessidade de profissionais especializados em negociação de preços e processos de compras bem definidos dentro das organizações, a fim de promover uma redução nos custos diretos e indiretos, obtendo assim a maximização dos seus lucros. Dessa maneira e num contexto globalizado, empresas privadas de diferentes ramos conseguem manter-se competitivas em seu mercado de atuação.

## **3.2. Fundamentação teórico-textual**

### **3.2.1. Maximização de lucros**

Na visão de Beaver e Demski (1979), a medida do lucro é bem representada pelo cálculo das receitas menos os gastos. Copeland, Koller e Murrin (2000), definem lucro como o resultado entre o valor do capital investido, multiplicado pelo retorno sobre o capital investido, menos o custo de oportunidade do capital, não considerando, portanto, a diferença entre receitas e despesas, mas sim os fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente. Desta maneira, considerando os conceitos apresentados pelos autores, podemos dizer que a definição de lucro têm diferentes entendimentos nas visões administrativa e contábil. O que não se pode negar é que, por fim, o que se pretende é determinar quanto, em moeda, têm-se a mais em relação ao investimento realizado.

Ballou (2006) nos orienta que os insumos produtivos representam de 40% a 60% do preço de venda dos produtos. Neste contexto, é possível afirmar que a redução de custos é capaz de representar um impacto expressivo no lucro das empresas.

No dicionário brasileiro Aurélio, define-se “maximizar” como o ato de atribuir o valor mais elevado (MAXIMIZAR, 2022). Em termos de aplicação da definição ao contexto de estudo, “maximizar” é atingir o maior lucro possível em determinada operação. Se considerarmos a afirmação de Ballou acima citada, juntamente à definição de maximização, conseguiremos nortear nosso pensamento sobre a relação que se propõe. Quanto maior for a redução dos custos operacionais e administrativos dentro de uma empresa, maior será o lucro obtido, sem que haja impacto no preço final do produto ou serviço comercializado.

Figueiredo et al (1998) afirmam que boa parte do sucesso comercial está em

obter vantagem de preço nos insumos produtivos, ampliando a produtividade e reduzindo custos, aumentando sua margem de lucro. Neste contexto, com a redução de custos, as empresas são capazes de satisfazer as suas necessidades e, ao mesmo passo de seus clientes, mantendo-se competitivas nos mercados em que atuam.

### **3.2.2. Gestão de compras**

Para realização deste estudo foi utilizado o conceito de compras no ambiente institucional. Neste contexto, a principal função do setor é o fornecimento de materiais e serviços à organização a fim de atender às suas necessidades funcionais e administrativas (ENGLAND, 1973).

Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) conceituam as atividades do setor de compras como estratégias ligadas às aquisições de produtos e serviços, por meio de processos multifuncionais com foco no gerenciamento da integração (entre áreas) e desenvolvimento dos fornecedores, a fim de adquirir vantagem competitiva nos mercados. Para Bernatené (1965, p. 11), “a compra é a função que consiste em abastecer a empresa e em pôr à sua disposição, nas melhores condições técnicas e econômicas, os elementos necessários à sua atividade nos planos mais diversos”. Deste modo, é de suma importância que quem exerce a atividade tenha capacidade analítica aguçada, a fim de alinhar os objetivos em comum do seu cliente (setores da empresa em que atua) e do seu fornecedor, para que desta maneira consiga criar relações de impacto e parceria entre as partes, sendo um elo entre quem precisa e quem disponibiliza determinado bem ou serviço.

Englend (1973) defende que a especialização da função do comprador está diretamente associada ao crescimento das organizações. Investir em profissionais que dominem o assunto e sejam capazes de conseguirem não somente as melhores condições comerciais como também selecionar os melhores fornecedores do mercado, entrega melhor custo atrelado à qualidade de entrega. Para que esse movimento seja favorável para a organização, é preciso que ela disponha de profissionais capacitados e focados para este fim. Segundo Slack et al. (1999), a definição da quantidade e tipos de fornecedores com os quais a empresa formará parcerias fará diretamente parte da estratégia de compras. Dias (1993, p. 260) nos diz que compramos bem quando reduzimos os custos e define “comprar bem” baseado

na verificação prévia de prazos, preços, qualidade e volume. Ele ainda orienta sobre a antecipação na percepção de problemas que possam impactar o cumprimento de metas e objetivos das organizações, principalmente em épocas de escassez de determinados insumos. Analisando as afirmativas dos autores, é possível dizer que a gestão de compras, para ser eficiente, deve apresentar redução dos custos, boas negociações de prazos de pagamento e entrega e assegurar ainda a qualidade do produto ou serviço adquirido.

A função do setor de compras possui seis objetivos básicos a fim de atingir um desempenho de classe internacional (MONCKZA e al., 2005), onde "desempenho de classe internacional", termo trazido pelo autor, está ligado à definição de um modelo referencial de gestão de compras:

- I. Suporte às necessidades operacionais;
- II. Gerenciamento do processo de compras de forma eficiente e eficaz;
- III. Gerenciamento da base de suprimento;
- IV. Desenvolvimento de relacionamentos fortes com outros grupos funcionais da organização;
- V. Suporte às metas e objetivos organizacionais;
- VI. Desenvolvimento de estratégias integradas de compras que deem suporte às estratégias organizacionais.

Embora não haja estudos que determinem um padrão único na gestão de compras para empresas privadas, é possível estruturar um setor capaz de suprir a necessidade específica de cada organização, adaptando os objetivos elencados acima pelo autor à realidade que se têm, a fim de atingir os objetivos propostos. Para que seja exequível, é preciso uma gestão eficiente e focada no que tange à melhoria contínua de processos de compras corporativas.

Para Baily (2000) e Carvalho (2010), existem três diferentes formas de estruturação do setor de compras:

- 1) descentralização total, na qual cada unidade possui total autonomia para realização de suas aquisições;
- 2) centralização total, arranjo que organiza todas as compras em uma estrutura central;

3) a combinação de ambos, por meio de um arranjo híbrido que explora benefícios dos dois sistemas e mitiga as suas desvantagens.

O uso do modelo centralizado é defendido, na literatura, em situações onde seja requerida uma padronização na aquisição de bens e serviços, objetivando otimizar os processos aquisitivos.

A estrutura centralizada de compras se justifica nas situações em que os mesmos tipos de materiais estratégicos são adquiridos por várias unidades; onde a centralização permite a obtenção de melhores condições (preços, custos, qualidade e serviço) facilitando a normalização dos produtos e fornecedores e, centralmente, são tomadas decisões relativas às especificações do produto, seleção de fornecedores, preparação e negociação de contratos. (SILVA, 2016, p. 41).

Silva discorre sobre a importância de manter padrões de centralização de compras dentro de organizações que apresentam grandes estruturas. Embora a afirmação do autor se baseie em empresas com estruturas mais robustas, a relação levantada por ele, sobre aquisições de matéria-prima em maiores volumes; normalização de produtos; previsibilidade de recompra; e melhores condições comerciais; pode ser aplicada a diversas outras estruturas, as quais também possuem as mesmas necessidades de redução de seus custos produtivos a fim de atingir margens de lucro maiores.

### 3.2.3. Centralização de compras

A gestão de compras baseada em processos centralizados consiste na unificação da aquisição de bens e serviços por um único setor, pré-estabelecido, que realiza a atividade sozinho ou em conjunto com os usuários internos, os quais apoiam no estabelecimento de definições técnicas e no processo decisório. Borinelli e Pimentel (2010, p.25) definem que "o usuário interno é qualquer agente que participa do processo de gestão da entidade e tem acesso às informações necessárias para decidir o caminho a ser seguido pela organização, ou parte dela [...]."

Baily et al. (2000) afirmam que:

As vantagens da centralização da atividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências técnicas e de atendimento, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua



e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa. (BAILY et al., 2000).

Neste contexto, o agente responsável pela atividade de compra precisa conhecer não somente os objetivos e metas da empresa em que atua, como também ter vasto conhecimento de mercado, situação econômica mundial e local, noções financeiras e legislativas. Além claro, de conhecimento técnico, seja ele generalista ou específico.

O processo de centralização das atividades de compras corporativas tendem a ser longos e a burocratizar processos. Esse movimento é indispensável para que se faça uma melhor gestão dos recursos internos e ao mesmo passo assegure o registro das atividades realizadas, seja para fins de auditoria do setor, seja para mensuração de dados utilizados para o planejamento futuro da organização.

A centralização excessiva dos processos de compras pode, em determinados cenários, provocar um potencial afastamento entre órgão centralizador, unidades integrantes e usuários internos (Fiuza, 2013). As dificuldades encontradas nessa estruturação inicial, bem como a sustentação das atividades de maneira integral e organizada, tendem a provocar certa desestruturação ao longo do tempo. Isso impacta diretamente no resultado esperado. Processos de compras mistos - centralizados e descentralizados (aquisições realizadas diretamente pelos usuários internos) – em sua maioria provocam perda de informações importantes no decorrer do tempo.

Baily (2000) defende que a eficiência de compras é atingida quando a organização alcança a consolidação da demanda de bens e serviços e simplifica procedimentos e interações com seus fornecedores, controlando melhor seus processos e reduzindo seus custos diretos e indiretos.

Parente (2000, p. 234) afirma que as principais vantagens da centralização dos processos de compras estão ligadas ao potencial de economia de escala<sup>1</sup> e controle de processos. O autor acredita que os principais benefícios da centralização são:

- a) maior volume de compras, que propicia maiores descontos;
- b) melhor integração de esforços;
- c) maior controle sobre a gestão de produtos, das compras e do estoque;

Para que seja possível definir a melhor estrutura a ser utilizada dentro de uma

---

<sup>1</sup> Economia de escala: é um dos resultados esperados em decorrência do aumento de poder de mercado da unidade de compras centralizada em função da concentração dos volumes e da padronização dos itens e serviços que são adquiridos (Baily, 2000).

organização privada é necessário a condução de um estudo sobre os recursos disponíveis, os objetivos e metas da organização, dentre outras questões. É importante que todo esse trabalho seja capaz de gerar resultados mensuráveis. A construção de métricas de entrega e indicadores de performance são ferramentas indispensáveis para que se afira a eficiência do setor. É preciso medir a relevância das entregas realizadas. Centralizar um setor de compras é também torná-lo parte da estratégia empresarial.

#### 3.2.4. Indicadores de performance e entrega

Para Baily (2000, p. 41), “em termos muito simples, a estratégia é um meio de realizar metas a longo prazo”. Uma forma de verificação do atingimento dessas metas é a construção e acompanhamento por indicadores de performance e entregas. Os indicadores de performance do setor de compras são indispensáveis para medir a efetividade do trabalho do setor e acompanhar quanto ele é capaz de auxiliar a empresa no atingimento de seus objetivos, sejam eles financeiros ou não. Os *KPI's* (*Key Performance Indicator*) são os indicadores-chave do seu desempenho.

Heinritz e Farrell (1979, p. 22) defendem que:

[...] por meio de um sistema de delegação de responsabilidade e concentração da autoridade, um melhor controle ao isolar o fator materiais, com uma pessoa ou um departamento diretamente responsáveis, perante a direção, pelo desempenho desta função, e também um dispositivo completo de registros relativos às transações de compras, obrigações contratuais e gastos em geral.

Ou seja, processos de compras centralizados facilitam o levantamento de dados mais precisos. Relatórios de controles internos quanto a volume, preço, recorrência, entre outros, contém maior exatidão nas informações que trazem. Esses relatórios são essenciais para que se possa mensurar importantes dados financeiros e maior controle de impacto do tempo nas entregas realizadas. Os mais comuns são indicadores de redução de custos (*saving e cost avoidance*) e de atendimento de demandas (SLA de atendimento e finalização). Porém, existe ainda uma infinidade de indicadores para o setor de compras, dentre eles: desenvolvimento de fornecedores; percentual de centralização; custos com recursos humanos (trabalho/hora); custo de frete evitado; e quantos mais a empresa quiser dispor para criar métricas e traçar objetivos. Para poder mensurar o atingimento/alcance dos mesmos, é preciso que

haja coleta de dados. Considerando processos de compras centralizados, essa coleta é facilitada e mais fidedigna, trazendo a indicadores dados mais próximos da realidade.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo geral**

Determinar, a partir de revisão bibliográfica e da análise dos dados coletados na pesquisa proposta, a relevância de processos de compras centralizados em empresas privadas com atuação no Estado do Rio Grande do Sul visando a maximização dos lucros obtidos por elas.

### **4.2. Objetivos específicos**

- i. Conhecer as estruturas do setor de compras de empresas privadas e a aplicabilidade da centralização da função nas organizações;
- ii. Conhecer o perfil do profissional de compras;
- iii. Definir as dificuldades na implementação e desafios da centralização da atividade de compras em empresas privadas;
- iv. Conhecer os resultados percebidos e esperados com a implementação de processos de compras centralizados;

## **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização deste estudo foi aplicado um questionário elaborado na ferramenta Google Forms, destinado à profissionais da área de compras e à profissionais que realizam compras setoriais em empresas privadas que não tenham processos de compras centralizado. O questionário foi composto por 33 perguntas objetivas, divididas em quatro sessões: perfil do respondente (9); percepção geral

sobre a o tema de estudo (6); cenário atual (9); e resultados percebidos após a centralização de compras (9); e 1 pergunta dissertativa, onde se pediu um relato sobre a expectativa do respondente com a centralização de compras na empresa em que atua. Esta foi a única pergunta optativa.

O questionário foi validado anteriormente a sua aplicação, por três validadores: dois profissionais da área de compras atuantes em empresas diferentes e um leigo, que conhece superficialmente os processos e nunca atuou diretamente na área de compras. Para as questões objetivas, dentre as alternativas, foram disponibilizadas as opções de respostas “não se aplica” e “não sei/não quero responder”. Além disso, o formulário foi configurado para receber apenas 1 (uma) resposta por *e-mail* cadastrado e todas as perguntas eram obrigatórias. Dessa maneira, buscou-se esclarecer questões importantes relacionadas ao tema de estudo. O *e-mail* dos respondentes foi coletado apenas para validação da participação do respondente e não será divulgado, respeitando critérios de privacidade e proteção de dados.

Anteriormente ao início das perguntas realizadas aos respondentes foi inserido um texto breve apresentando o conteúdo da pesquisa e esclarecendo o leitor o público-alvo da pesquisa.

Foram 26 dias de coleta de dados, contados a partir da sua publicação e início da divulgação. A divulgação da pesquisa foi realizada por *e-mail*, para contatos do próprio autor que têm atuação direta na área de compras solicitando a divulgação para a rede de contatos dos respondentes com atuação direta e indireta na área, divulgação pelo *e-mail* da Comgrad e divulgação em redes sociais, como LinkedIn, Instragram, Facebook e WhatsApp, a fim de atingir um público maior de respondentes aptos. Dessa maneira, a amostragem da pesquisa é não-probabilística, do tipo por conveniência.

Para realização da análise quantitativa dos dados coletados a partir da pesquisa aplicada foi utilizada como ferramenta principal de apoio o *Microsoft Excel*, explorando recursos como tabelas dinâmicas para compilação dos dados e tabelando os resultados obtidos para a apresentação. Para análise do perfil do respondente foram utilizados os gráficos, gerados a partir dos resultados coletados no Google Forms. À questão dissertativa, relacionada a expectativa do respondente sobre a centralização de compras, foi realizada uma análise de discurso do tipo qualitativa.

A partir dos resultados obtidos, somados às informações coletadas na revisão

bibliográfica acerca do tema de estudo, foi possível substancializar uma base de conhecimentos a fim de responder a questão central do presente estudo, esclarecendo quanto a relação da maximização de lucros e a centralização de compras dentro de empresas privadas.

## **6. RESULTADOS DA PESQUISA**

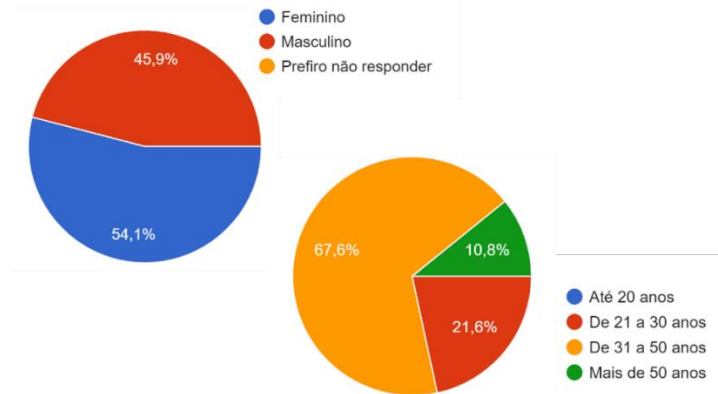
A pesquisa foi direcionada exclusivamente à profissionais da área de compras e à profissionais que realizam compras corporativas onde os processos de aquisições de bens e serviços são mistos ou descentralizados, em empresas privadas com atuação no Estado do Rio Grande do Sul. A amostragem contou com 37 (trinta e sete) respondentes que atendem ao perfil solicitado. Não foram obtidos dados capazes de estabelecer a representação da amostra coletada em relação a população geral de respondentes aptos.

### **6.1. Perfil do respondente**

Dentre os 37 respondentes da pesquisa, 54,1% se identificaram com o sexo feminino e 45,9% com o sexo masculino. 26 deles eram compradores, destes, 54,0% com mais de 3 anos de atuação no setor de compras, 35,1% compradores especialistas e 35,1% compradores generalistas. 11 respondentes afirmam não ser compradores e apenas realizarem a atividade de compras setoriais pontualmente nas empresas em que atuam.

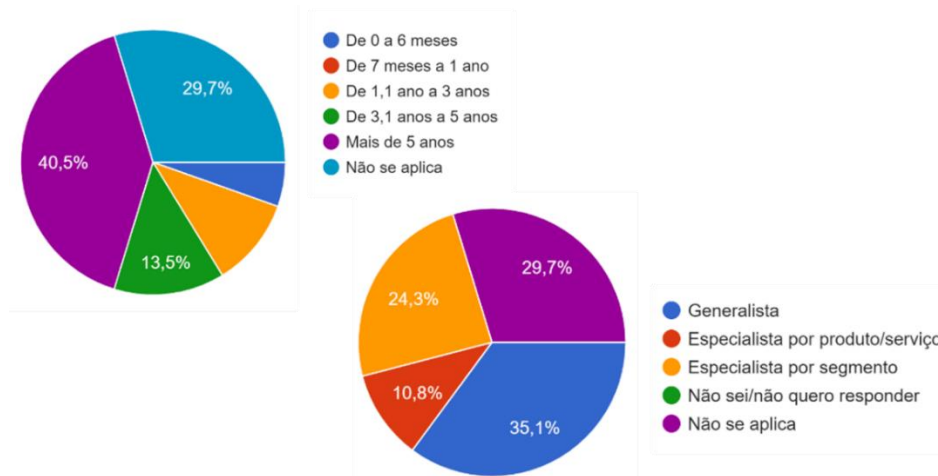
Dos entrevistados, 21,6% tinham entre 21 e 30 anos, enquanto 78,4% tinham mais de 31 anos. Não há respondentes com idade inferior a 21 anos.

Figura 1: Gráficos do sexo e faixa etária dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

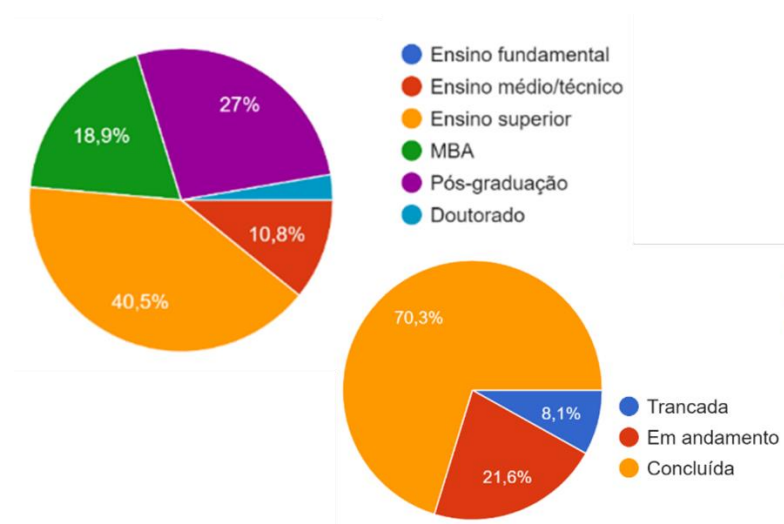
Figura 2: Gráficos sobre o tempo que o respondente exerce função de comprador e qual o tipo de comprador que ele se considera



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Os resultados sobre o grau de escolaridade mostraram que 89,1% possuam no mínimo ensino superior em andamento. 46% possuíam, além de ensino superior completo, *MBA*, pós-graduação ou doutorado completo. 48,6% exerciam cargo de analista ou especialista, 10,8% de trainee e 24,3% já exerciam cargo de gestão (coordenação ou diretoria). 59,5% já atuaram no setor de compras de empresas de segmentos diferentes da empresa atual e 27% não tinham esta experiência anterior.

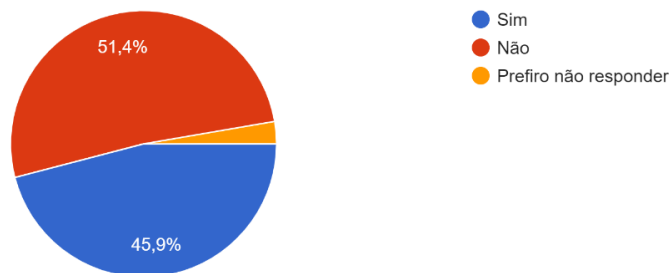
Figura 3: Gráficos sobre o grau de escolaridade do respondente e situação



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

51,4% dos respondentes afirmaram nunca participar de processos de centralização de compras, enquanto 45,9% deles já participaram.

Figura 4: Gráfico sobre a participação do respondente em processos de Centralização de compras em empresas privadas



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

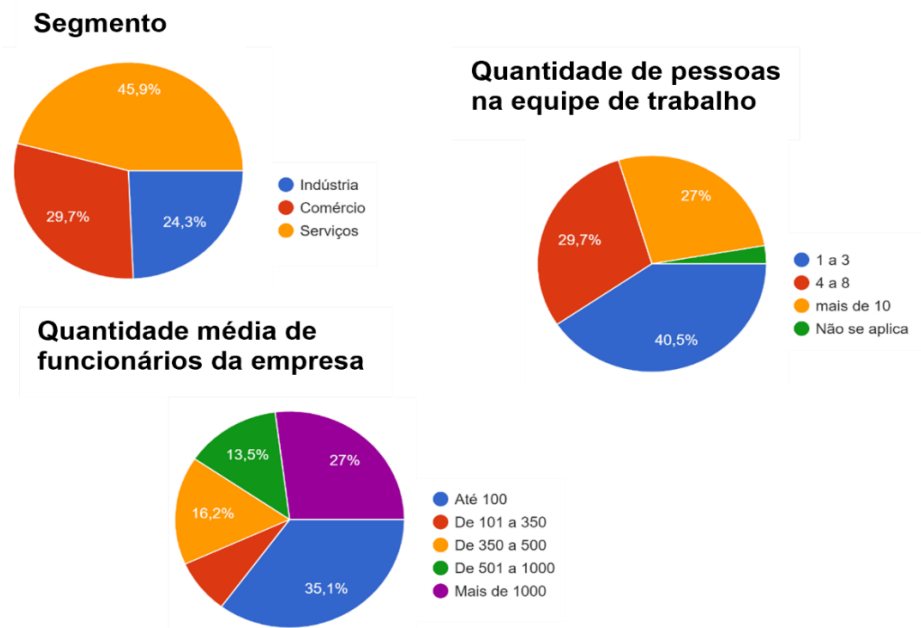
## 6.2. Cenário profissional atual do respondente

Nesta sessão, foram coletadas informações para análise como: segmento da empresa em que o respondente atuava, quantidade de funcionários em sua equipe de atuação, quantidade de funcionários da empresa onde ele atuava, existência do setor de compras e há quanto tempo, o tipo de estruturação do setor de compras caso existente, a orientação dos profissionais de compras na organização e a existência de metas e métricas de avaliação de entregas.

Dentre os respondentes, 45,9% atuavam no setor de serviços, sendo 29,7% e 24,3% nos setores de comércio e indústria, respectivamente. Quanto ao tamanho da

equipe, 40,5% deles atuavam em até 3 pessoas, 29,7% atuavam em equipes de 4 a 8 pessoas e 27% atuavam com mais de 10 pessoas. Já quanto ao porte da empresa de atuação, 35,1% atuavam em empresas com até 100 funcionários, 29,7% em empresas com efetivo entre 350 e 1.000 funcionários e 27% atuavam em empresas com mais de 1.000 funcionários.

Figura 5: Gráficos do cenário atual da atuação profissional do respondente



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo

59,5% relatou que o setor de compras existia há mais de 10 anos em sua empresa, enquanto apenas 1 respondente (2,7%) relatou a inexistência do setor de compras na empresa em que atuava.

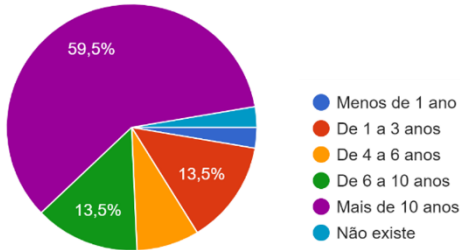
37,8% dos entrevistados disseram que o processo de compras era totalmente centralizado, 54,1% deles indicou um setor de compras mista dentro da organização e 5,4% relataram que a centralização estava em implementação. o mesmo respondente que relatou a inexistência do setor na empresa (2,7%) apontou a descentralização total da atividade.

Em relação a orientação da equipe de trabalho do setor de compras, 37,8% informou ter apenas compradores generalistas atuando na área, 40,5% relatou que havia uma equipe mista (com generalistas e especialistas) e 18,9% disseram ter uma equipe de compras formada somente por especialistas na empresa em que trabalhava.



Figura 6: Gráficos sobre a situação atual do setor de compras na empresa em que o respondente atua – Tempo que o setor existe, tipo de profissionais que comporta e situação atual da forma de organização (centralizado, descentralizado, misto)

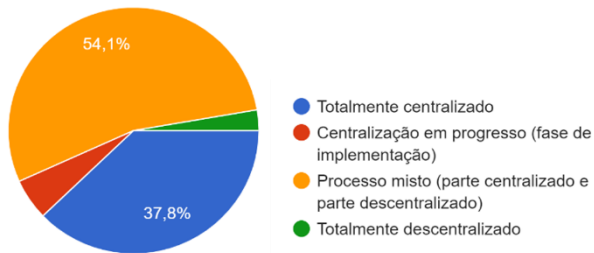
**Tempo que o setor de compras existe**



**Tipo de orientação dos compradores da empresa**



**Forma de organização do setor de compras da empresa**

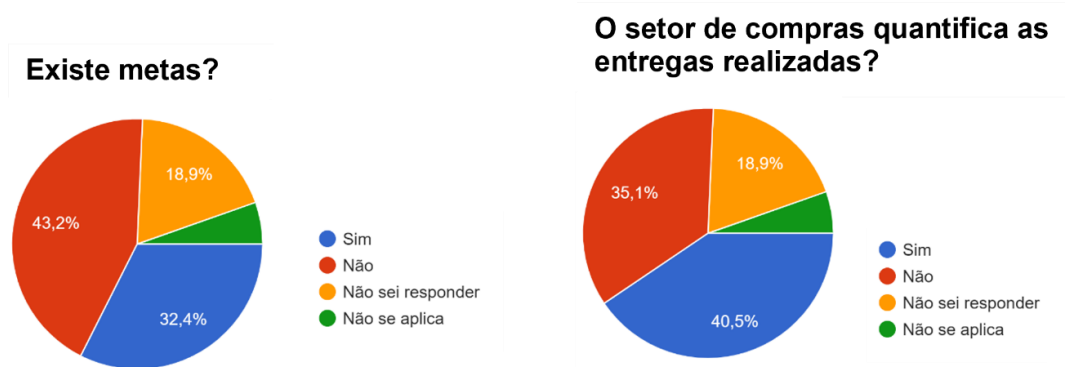


Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Em relação às metas, 32,4% afirmaram existir, 43,2% disseram que não, e 18,9% não souberam responder à questão. Sobre a quantificação de entregas, 45,5% disseram que quantificavam e 35,1% dizem não quantificar as entregas realizadas. 18,9% não souberam responder.

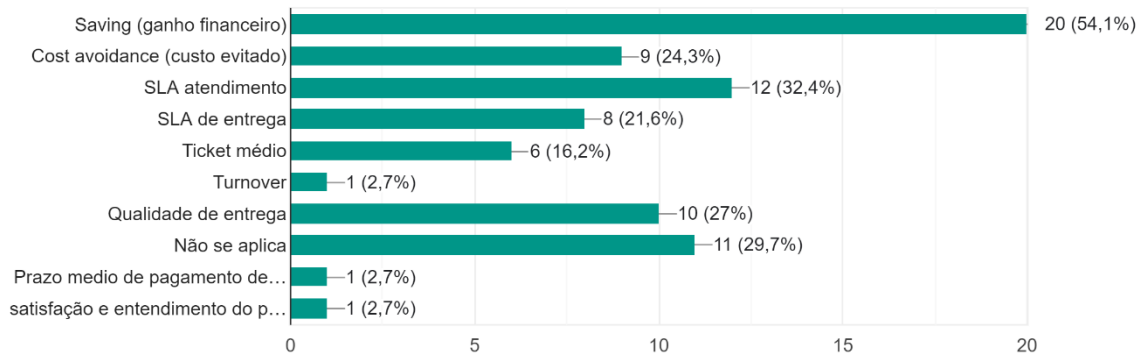
Dentre os indicadores apresentados pela área de compras, o *saving* foi o mais citado com 5,1%. *Cost Avoidance*, SLA de atendimento, SLA de entrega e qualidade de entrega seguiram com 21,6% e 32,4% cada. Apenas 2,7% relatou medir o *turnover* e para 29,7% dos respondentes essa questão não se aplicava.

Figura 7: Gráficos relacionados a metas e entregas do setor de compras da empresa em que o respondente atua



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Figura 8: Gráfico dos indicadores de entrega apresentados pela área de compras da empresa em que o respondente atua



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

### 6.3. Percepção geral do respondente sobre o tema

Nesta sessão foi questionado sobre a percepção do respondente em relação aos processos de centralização de compras nas empresas. Nesta sessão foi possível identificar, na visão do respondente, a relação entre centralização e maximização de lucros, além de apontamentos importantes à pesquisa como: percepção de melhorias; dificuldades na implementação de processos de compras centralizados, efetividade da centralização e sua relevância dentro das empresas.

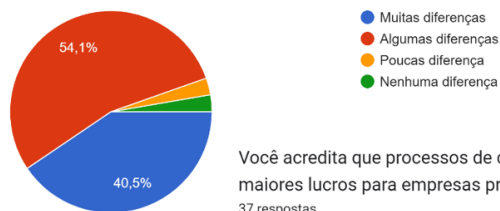
Dentre os respondentes, 94,6% acredita que haja diferenças na relevância de um setor de compras centralizado para empresas de segmentos distintos. Destes, 40,5% acreditavam ter muitas diferenças. 81,1% dos entrevistados acredita que processos

de compras corporativas centralizados são capazes de promover maiores lucros em empresas privadas, incluindo neste percentual o único respondente atuante em empresa com compras totalmente descentralizadas e também 72,7% dos respondentes que não se consideram compradores.

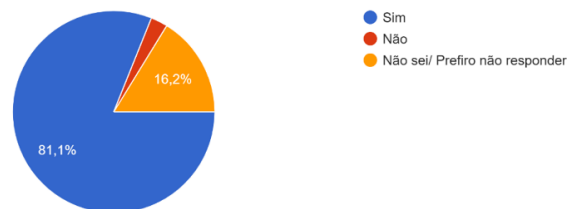
Dos respondentes, 83,8% citou a relação entre compras corporativas realizadas por profissionais especializadas a redução de custo mais expressiva do que as realizadas por setores técnicos. 72,9% dos respondentes descreveu a centralização de compras como responsável por melhorias efetivas para a organização em que trabalham/trabalharam.

Figura 9: Gráficos da percepção do respondente em relação a centralização de compras e sua relação com maximização de lucros para empresas privadas

Você acredita que haja diferença na relevância de um setor de compras centralizado para empresas de segmentos distintos?  
37 respostas



Você acredita que processos de compras corporativas centralizados sejam capazes de promover maiores lucros para empresas privadas?  
37 respostas

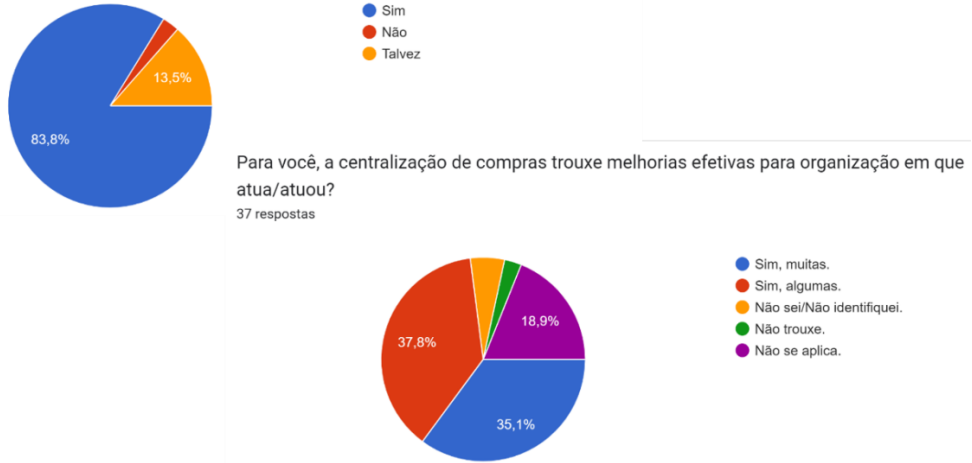


Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Figura 10: Gráficos da percepção do respondente em relação a realização de compras corporativas

por profissionais especializados e percepção de melhorias promovidas pela centralização

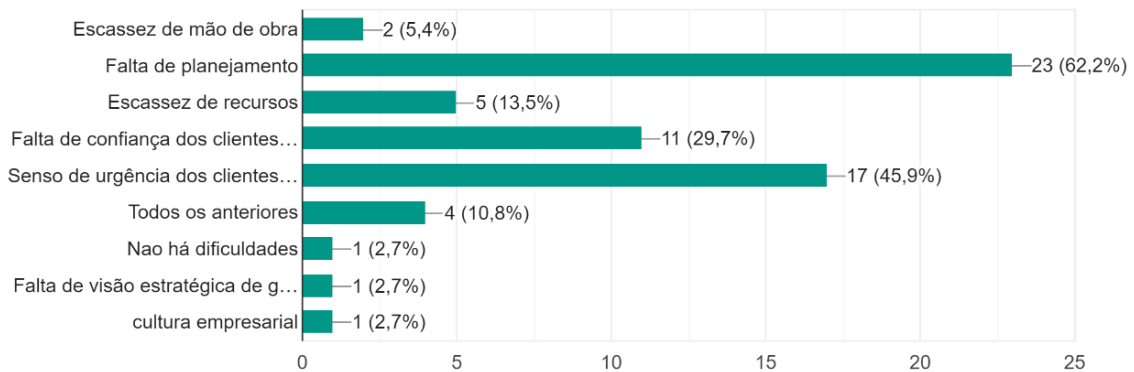
Para você compras corporativas realizadas por profissionais especializados tendem a promover uma redução de custo mais expressiva do que as realizadas por setores técnicos?  
37 respostas



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Dentre as dificuldades encontradas nos processos de centralização nas organizações privadas do Rio Grande do Sul temos que 62,2% dos respondentes apontaram a falta de planejamento, 45,9% perceberam senso de urgência dos clientes (área internas) e 29,7% apontaram a falta de confiança dos clientes no profissional como dificuldades do processo. Escassez de recursos e mão-de-obra especializada apareceram com 13,5% e 5,4%, respectivamente. 10,8% dos respondentes sinalizaram todas as questões evidenciadas como dificuldades na implementação, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

Figura 11: Gráfico das dificuldades encontradas nos processos de centralização de compras em empresas privadas na opinião do respondente

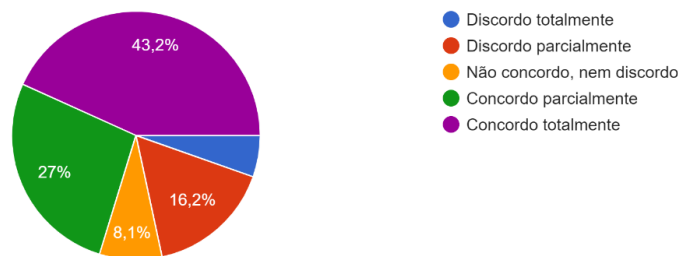


Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

No encerramento da sessão foi exposta ao respondente a seguinte afirmação:

“Quando a empresa promove a centralização de compras ela incentiva as áreas a trabalharem em conjunto para alcançarem os objetivos individuais e comuns, e assim alcançam melhores resultados.” Sobre esta afirmação, 70,2% dos respondentes concordaram parcial ou totalmente, enquanto 8,1% se mostraram indiferentes e 21,6% discordaram parcialmente ou totalmente da afirmação realizada.

Figura 12: Gráfico do posicionamento do respondente em relação a afirmativa “Quando a empresa promove a centralização de compras ela incentiva as áreas a trabalharem em conjunto para alcançarem os objetivos individuais e comuns, e assim alcançam melhores resultados”



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

#### 6.4. Resultados percebidos

Nesta sessão foram coletadas informações sobre a análise de resultados provindos de processos de implementação da centralização de compras na óptica do respondente. Aqui explorou-se questões sobre relacionamento com fornecedor, relacionamento com o cliente (setores internos), dificuldades nas entregas, efetividade na redução de custos e atingimento de metas.

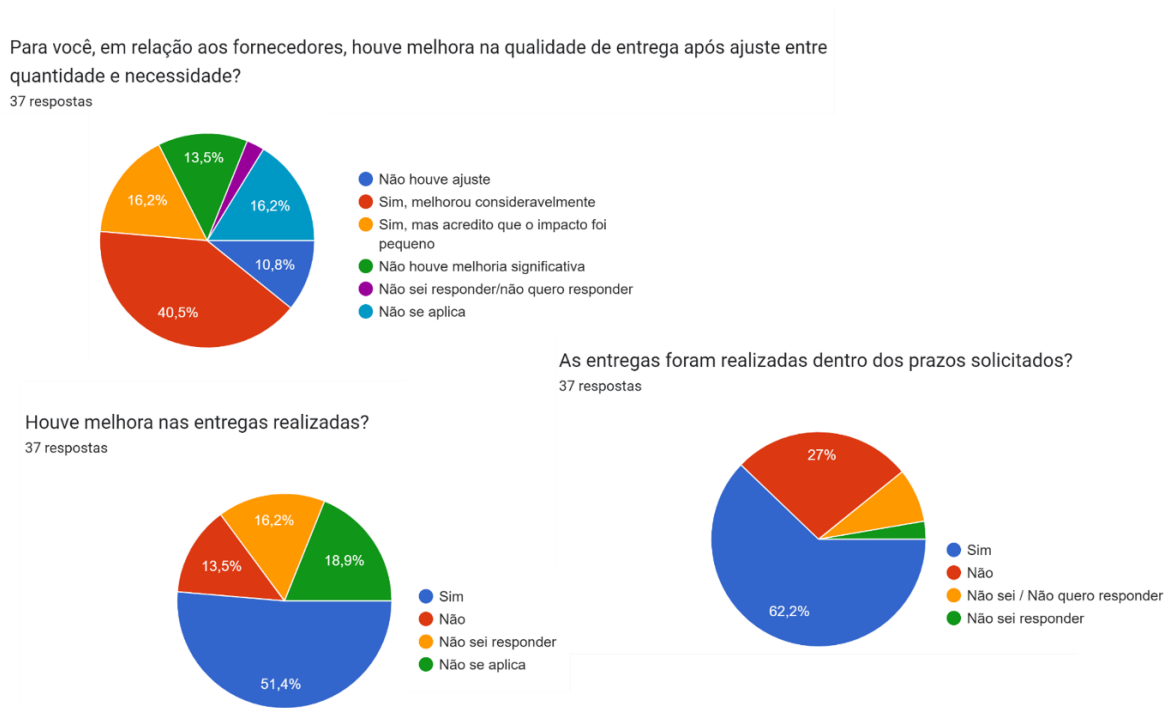
Sobre a centralização implantada, 40,5% dos respondentes acreditou que houve uma melhora considerável na qualidade de entrega após haver ajustes entre necessidade e quantidade, 16,2% percebeu melhora mas acha que o impacto ainda foi pequeno, e 13,5% não percebeu nenhuma melhora. Outros 10,8% disseram que não houve ajuste, 16,2% sinalizaram que a questão não se aplicava a situação atual e 2,7% não souberam responder.

Em relação às entregas realizadas, 51,4% disseram que houve melhora e 13,5% disseram que não. Já 35,1% disseram não saber responder ou não se aplica. Quanto aos prazos, 62,2% relatou que as entregas foram feitas dentro dos prazos estabelecidos e 27% que foram feitas fora dos prazos. 6,2% acredita que essas entregas fora de prazo prejudicam a relação com o cliente enquanto 21,6% acreditam

que não há impacto negativo.

Sobre a justificativa principal dos atrasos, 29,7% apontou ter prazos curtos, 32,4% apontaram exercer múltiplas tarefas e 35,1% apontaram a falta de estruturação/planejamento. Itens como demanda elevada, escassez de mão-de-obra, escassez de informações, competência da equipe, falta de centralização da atividade, aparecem com 18,9%, 16,2%, 10,8%, 5,4% e 2,7%, respectivamente. 8,1% dos respondentes consideraram todas as alternativas apresentadas como justificativas para os atrasos ocorridos nas entregas. 18,9% não soube ou não quis responder.

Figura 13: Gráficos sobre a percepção dos respondentes relacionada aos resultados gerados pela centralização de compras



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Figura 14: Gráficos sobre a opinião dos respondentes sobre as entregas feitas fora do prazo e seus

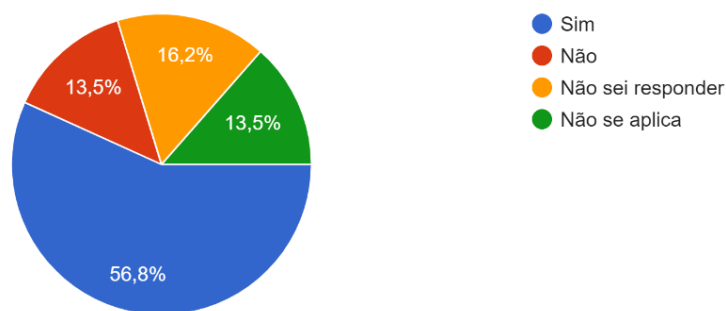
## impactos



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Quando questionado se os respondentes já haviam passado por situações em que setores diferentes precisavam adquirir produto/serviço idênticos ou semelhantes e o setor de compras da empresa em que atuava conseguiu unir as compras, promovendo redução de custo, evitar custo, melhorar prazos de pagamento e/ou afins. 56,8% deles responderam positivamente, 13,5% responderam que não e 29,7% não soube responder ou apontou que a questão não se aplicava a situação.

Figura 15: Gráfico da resposta sobre se os respondentes já passaram por situações em que setores diferentes precisavam adquirir produto/serviço idênticos ou semelhantes e o setor de compras da empresa em que atuava conseguiu unir as compras, promovendo redução



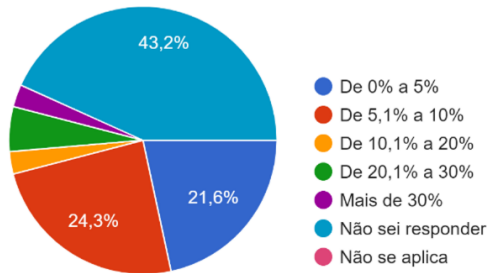
Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Dentre os entrevistados, 21,6% disseram que a equipe de compras promove redução de custos de 0% a 5% ao mês em sua empresa de atuação. 24,3% acredita que a redução de custo fique entre 5,1% e 10%, 10,8% acredita que as reduções sejam maiores que 10% e 43,2% não souberam responder. 24,3% disseram que a equipe de compras de sua atuação atinge as metas, 32,4% que atinge parcialmente

as metas e 2,7% que não atinge. 40,5% disseram que a questão não se aplica.

Figura 16: Gráficos sobre índices relacionados a redução de custos (saving/cost avoidance) mensal e atingimento de metas estabelecidas pela empresa ao setor de compras

**Média mensal saving/cost avoidance realizada pelo setor de compras da empresa em que atua**



**A equipe de compras atinge as metas estabelecidas?**  
37 respostas

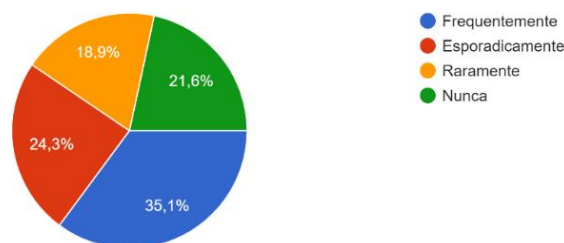


Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Questionadas sobre a promoção de ações de melhoria contínua nos processos de compras pela empresa, 35,1% disse que são realizadas com frequência, 24,3% esporadicamente, 18,9% raramente e 21,6% que nunca são realizadas.

Figura 17: Gráfico sobre a frequência que a empresa em que o respondente atua promove ações de melhoria contínua nos processos de compras

**A empresa promove ações relacionadas a melhoria continua nos processos de compras?**  
37 respostas



Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

## 6.5. Resultados esperados

Nessa sessão, por meio de 1 pergunta dissertativa, solicitou-se ao respondente que descrevesse sua expectativa futura em relação a atividade de compras na



empresa em que atua, discorrendo sobre seus objetivos a curto e longo prazo e os resultados para organização que ele espera. Além disso, orientou-se sobre a inclusão de informações capazes de contribuir com o tema “Centralização de compras em empresas privadas com atuação no Rio Grande do Sul”. Estas repostas foram analisadas conjuntamente e os resultados obtidos mostram que para a grande maioria dos respondentes a principal vantagem em se ter um setor de compras centralizado é a capacidade de redução de custos para as empresas, maximizando lucros. Outros pontos destacados em processos de compras centralizados citados foram: maior controle sobre as contratações; a melhoria percebida na qualidade de entrega; controle de perdas; melhoria do nível de serviço dos fornecedores prospectados; e apoio no direcionamento estratégico dentro das organizações. Dentre as desvantagens foi apontada a onerosidade dos processos, que se tornam mais burocráticos.

Foram apontados como objetivos do profissional do setor, a expectativa de melhoria no planejamento das áreas, especialização do profissional em segmentos, respeito as políticas de compras. Ressaltou-se a importância da flexibilidade em processos de compras e de um ambiente favorável para todos dentro das empresas. Cinco, dentre os 37 entrevistados não incluíram resposta nesta questão.

## **7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa evidenciou que o perfil predominante do respondente era do sexo feminino com idade entre 31 e 50 anos, ensino superior completo, exercendo cargo de analista de compras, experiência entre 3 a 5 anos na área de compras, atuando como comprador generalista, já tendo trabalhado em empresas de segmento diferente ao da empresa atual e participou de processos de centralização de compras dentro de empresas privadas. Dessa maneira é possível entendermos mais amplamente os resultados obtidos a partir da aplicação desta pesquisa e assim, contribuir de maneira assertiva no esclarecimento dos benefícios financeiros que a centralização de compras é capaz de promover dentro de organizações privadas com atuação no Rio Grande do Sul.

Relativo a situação profissional atual no setor, tem-se que o respondente é

atuante principalmente no setor de serviços, em empresas de pequeno porte (até 100 funcionários) ou de grande porte (mais de 1000 funcionários), onde existe setor de compras há mais de 10 anos com processos mistos de aquisição de bens e serviços (parte centralizado, parte descentralizado). Dado relevante que a pesquisa indicou é que, dentre os 37 respondentes, apenas 1 afirmou trabalhar em empresa que possui processo de compras descentralizado, e que dentre os 11 respondentes que não exerciam atividade na área de compras no momento da pesquisa, mas que já realizaram compras corporativas, 6 atuavam em empresas onde o processo de compras é totalmente centralizado. Estes dados nos mostram que, apesar de caminharem a passos lentos na implementação de processos centralizados na aquisição de bens e serviços, as empresas entendem a necessidade da atividade ser desempenhada por profissional competente e especializado para função.

Dentre os respondentes, os que atuam diretamente na área de compras fazem parte de equipes enxutas, com até 3 integrantes em sua maioria, mesmo em empresas de grande porte e com alta demanda esperada. Eles são compradores generalistas e não possuem metas estabelecidas, porém quantificam de alguma maneira as entregas realizadas, apresentando dados como *saving*<sup>2</sup>; *cost avoidance*<sup>3</sup>; SLA<sup>4</sup> de atendimento e de entrega; e qualidade de entrega. Estes resultados indicam certa imaturidade na implementação do setor nas empresas de atuação dos respondentes. Apesar de ele existir há pelo menos uma década na maioria das empresas, ainda não se estabeleceram metas aos profissionais, item indispensável para que o setor possa transformar-se em estratégico. Contudo, apesar de não haver metas estabelecidas, há mensuração das entregas realizadas pelo setor, indicando que caminhos melhor estruturados estão sendo estabelecidos. Isso traz uma ideia de evolução e desenha um possível caminho para consolidação da centralização destes processos.

Os respondentes, em geral, acreditam que haja diferenças na importância da centralização de compras de bens e serviços para empresas de diferentes segmentos e afirmaram acreditar que processos de compras centralizados sejam capazes de promover maiores lucros para empresas privadas. Eles também acreditam que compras realizadas por profissionais compradores tendem a ter melhores resultados

---

<sup>2</sup> Saving: Em compras significa a redução de custo de determinado bem ou serviço.

<sup>3</sup> Cost Avoidance: Em compras significa o custo evitado, onde se elimina a necessidade de aquisição de determinado bem ou serviço.

<sup>4</sup> SLA: Service Level Agreement (tradução para o português: acordo de nível de serviço).

na redução de custos quando comparados às compras realizadas por setores técnicos. Afirmaram ainda que a centralização desta atividade trouxe ou traria benefícios para organização em que atua.

Figura 18: Dados da pesquisa sobre a percepção geral do respondente em relação a centralização de compras em empresas privadas relacionada a redução de custos e melhorias

<b>Você acredita que processos de compras corporativas centralizados sejam capazes de promover maiores lucros para empresas privadas?</b>								
<b>Geral</b>		<b>Compradores</b>		<b>Não Compradores</b>				
Não	1	Não sei/ Prefiro não responder	4	Não	1			
Não sei/ Prefiro não responder	6	Sim	22	Não sei/ Prefiro não responder	2			
Sim	30			Sim	8			
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>			

<b>Para você compras corporativas realizadas por profissionais especializados tendem a promover uma redução de custo mais expressiva do que as realizadas por setores técnicos?</b>								
<b>Geral</b>		<b>Compradores</b>		<b>Não Compradores</b>				
Não	1	Sim	22	Não	1			
Sim	31	Talvez	4	Sim	9			
Talvez	5			Talvez	1			
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>			

<b>Para você, a centralização de compras trouxe melhorias efetivas para organização em que atua/atuou?</b>								
<b>Geral</b>		<b>Compradores</b>		<b>Não Compradores</b>				
Não se aplica.	7	Não se aplica.	1	Não se aplica.	6			
Não sei/Não identifiquei.	2	Não sei/Não identifiquei.	2	Sim, algumas.	4			
Não trouxe.	1	Não trouxe.	1	Sim, muitas.	1			
Sim, algumas.	14	Sim, algumas.	10					
Sim, muitas.	13	Sim, muitas.	12					
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>			

Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Dos respondentes que declaram não exercer atividade direta como comprador, a maior parte deles atua em equipes mais robustas, com 4 até 10 membros. Eles não sabem informar se o setor de compras da empresa, caso existente, estabelecia metas ou quantificava as entregas realizadas. Esse tipo de posicionamento acaba por transformar a percepção do setor de compras em setor de apoio na visão do seu cliente (demais setores da empresa), ao invés de estratégico. Eles afirmaram também que a área de compras da empresa onde trabalham possui equipes mistas, onde há profissionais generalistas e profissionais especialistas. Com estes resultados, pode-se perceber que os clientes não conhecem a atividade fim do setor nem as entregas realizadas por ele. Um dado preocupante, levando em consideração a importância dada ao nível de confiança que o cliente precisa ter no setor em relação qualidade de entrega que se espera, como apresentado a seguir.

Sobre as dificuldades elencadas no processo de centralização de compras nas empresas privadas, teve-se como destaque a falta de planejamento das áreas; senso

de urgência dos clientes; e a falta de confiança dos clientes relacionada à entrega do profissional de compras. Como pontuado, são itens indispensáveis para que o processo de aquisição de bens e serviços tenha fluidez. Falta de planejamento e senso de urgência são fatores que implicam diretamente no bom desempenho da área de compras, dificuldades que poderiam ser amenizadas caso o setor fizesse parte do corpo estratégico das organizações. Outro ponto que auxiliaria na resolução das dificuldades apontadas é o trabalho conjunto entre os setores demandantes e o setor de compras. Haveria o olhar técnico do demandante para a necessidade e ao mesmo passo o olhar estratégico do comprador em atender ao que se pede ao menor custo possível. Esse movimento também promove melhoria relacionada à confiança do cliente no trabalho desempenhado pelo setor de compras, onde ele acompanha o processo sem que sejam necessárias interferências. Como evidenciado pelos resultados da pesquisa, os respondentes acreditam que a centralização das compras é uma maneira de fomentar o trabalho conjunto, e isso provoca melhores resultados.

Com o intuito de corroborar com os resultados obtidos, extraídos da pesquisa realizada, o autor, na condição de profissional atuante da área de compras com mais de 3 anos de experiência direta no setor, atualmente na função de analista de compras e contratos em processos de aquisições de bens e serviços misto em um banco cooperativo privado com atuação nacional e filial estabelecida no Município de Porto Alegre, Rio Grande do sul, o qual possui processos mistos para aquisições de bens e serviços, inclui neste estudo dois casos práticos recentes vivenciados, a fim de embasar a ideia de efetividade relacionada a possível redução de custos que processos de compras centralizados são capazes de promover dentro de empresas privadas. Para ambos os casos, o objeto de compra foi o mesmo: aquisição de licenças de uso de *software*.

- I. O primeiro deles parte da necessidade de aquisição de licenças de uso de um *software* para a área de segurança da informação. A negociação comercial prévia do produto já havia sido realizada diretamente pelo setor técnico e a demanda foi encaminhada ao setor de compras e contratos apenas para formalização contratual. Analisando a demanda e entendendo que havia ainda oportunidade de promover uma redução maior em relação ao preço ofertado pelo fornecedor, contatou-se a area demandante e obteve-se o consentimento para abertura de renegociação junto ao fornecedor. Por fim, a compra das

licenças de uso do *Software* em questão foi fechada com um custo de -10,7%, sem alteração de escopo. O percentual total de redução em relação ao preço inicial foi de 17%.

- II. O segundo caso partiu da necessidade de ampliação na quantidade de licenças de uso de uma plataforma brasileira de cursos de tecnologia no formato *Online* pelo setor de gestão de pessoas. O contrato das licenças havia sido recentemente renovado, onde não obteve-se redução de custos. A renovação foi negociada diretamente pela area demandante e encaminhada ao setor de compras e contratos apenas para formalização contratual. Tentou-se uma renegociação do preço, porém sem sucesso. No contato com o fornecedor ele informou que a negociação já havia sido finalizada e o preço aceito, e que inclusive a Nota Fiscal já havia sido emitida. O setor de compras prosseguiu com a formalização da contratação e orientou seu cliente (setor demandante) que, caso participasse do processo de contratação desde o início das tratativas junto ao fornecedor teria mais oportunidades de redução de custo. Para a ampliação da quantidade de licenças contratadas houve o envolvimento do setor de compras desde a declaração da necessidade para o fornecedor em questão, seguindo a orientação dada. Foram abertas as negociações e obteve-se um preço final com custo 40% menor. Houve alteração de escopo. As licenças anteriormente contratadas eram rotativas, e as novas licenças fixas. Porém foi uma limitação imposta pelo próprio fornecedor, que não comercializa mais licenças do tipo rotativas. O percentual de redução informado foi baseado no preço inicial da licença fixa, mais barata que a licença rotativa. Ou seja, caso o fornecedor ainda comercializasse a licença rotativa a redução poderia ter sido ainda maior.

Nos casos I e II, expostos acima, pode-se observar uma atuação positiva do comprador(a). No primeiro caso renegociando o preço final e reduzindo-o 10% e no segundo caso, orientando o setor nos processos e criando uma oportunidade futura para conquistar uma redução de custo que se concretizou cerca de 45 dias depois e resultou em uma redução de custo de 40%, considerada extraordinária. Estes movimentos têm melhorado consideravelmente a procura pelo setor de compras para realizar as aquisições de bens e serviços, envolvendo-o desde a fase final do projeto até a contratação. Importante destacar que a organização em questão, que até então

atua com processos mistos de aquisição de bens e serviços (parte centralizado e parte descentralizado) vem realizando uma reestruturação na área de compras a fim de centralizar 100% a atividade.

Embora haja até aqui informações suficientes para o embasamento da efetividade obtida a partir da implementação de processos de compras centralizados em organizações privadas no que se refere a maximização de lucros promovidos a partir de redução de custos, para realizar a implementação de processos de compras centralizados é necessário e indispensável que seja realizada uma análise consistente sobre a estrutura ótima a ser implementada. Entender o que de fato funciona para a organização é sinônimo de bons resultados. Por isso, para que o processo seja de fato eficiente, é preciso considerar informações importantes como o tamanho da empresa; a sua estrutura corporativa; seu volume de aquisições de bens e serviços; o impacto financeiro envolvido nas aquisições de bens e serviços e a mão-de-obra disponível para operacionalizar as aquisições de bens e serviços.

Processos de compras centralizados podem distinguir-se em diversos aspectos: pela orientação dos profissionais que compõem o setor; pela padronização dos processos implementados; pela subdivisão de responsabilidades operacionais; entre outros. Dentre as análises a serem realizadas para determinar o tipo de centralização necessário, o tamanho da empresa e sua estrutura corporativa são fatores que influenciam diretamente nos resultados. Precisa-se identificar a quantidade de clientes que o setor terá e de que maneira o atendimento será realizado. Empresas com uma ramificação complexa, por exemplo, exigem estruturas de compras mais robustas. Considerando uma empresa com diversas filiais espalhadas mundialmente, somando-se uma quantidade de funcionários superior a 10.000, para atendimento centralizado, seria necessária uma estrutura de compras complexa e consistente formada por profissionais com domínio de línguas estrangeiras, com atendimento por especialidade e/ou segmento e padrões e fluxos bem estabelecidos, onde exista pouca abertura para exceções, grande volume de compras programadas, e orientação para redução de custos. Em um caso semelhante a este, para que não haja perda de informações ao longo do processo, é indispensável que se tenha centralização total nas aquisições de bens e serviços. Ainda assim, a decisão sobre a estrutura interna do setor se dará de maneira individualizada. Quando falamos em empresas com menos de 100 funcionários, regionalizadas e com

estruturas simplificadas, a estrutura do setor de compras pode e deve ser adequado ao seu porte. O volume de aquisições tende a ser muito menor e o impacto financeiro promovido por redução de custos também. Em um caso semelhante a esse, a centralização de compras ainda é um caminho eficiente, porém é preciso estabelecer padrões distintos ao do caso anteriormente exposto. Geralmente, são processos onde há um maior envolvimento entre o profissional de compras e demais setores, favorecendo a atividade em caráter generalista com uma participação ativa do comprador nas tomadas de decisão e processos mais flexíveis. Neste contexto, em grande parte das aquisições a qualidade e velocidade de entrega são fatores importantes para tomada de decisão, além do custo.

Outro fator que merece destaque quando fala-se sobre a estruturação do setor de compras de uma empresa é a relação de bens e serviços adquiridos. Segregar as compras realizadas entre uso operacional e uso administrativo é um passo importante para a centralização. Embora ambos sejam capazes de gerar redução de custo, é preciso entender onde há maior impacto.

Retomando a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, em relação a percepção do respondente sobre os resultados obtidos após a implementação de processos de compras corporativas, mistos ou centralizados, percebe-se que houve melhoria considerável nas aquisições realizadas. A melhora nas entregas foi percebida e realizadas, em grande parte, dentro dos prazos estabelecidos. Porém, quando a entrega obteve atraso, provocou impactos negativos no relacionamento do setor de compras com seus clientes. Esses atrasos foram justificados principalmente por falta de estruturação e/ou planejamento; múltiplas tarefas; e prazos curtos. A maioria dos respondentes disse ter vivenciado situações onde setores diferentes precisavam adquirir produtos ou serviços iguais ou semelhantes, e afirma que o setor de compras foi capaz auxiliar no processo, orientando-os a realizarem uma única compra/contratação, rateando custos e melhorando condições de prazo e forma de pagamento. A maioria dos respondentes não soube especificar o percentual mensal médio da redução de custos promovida pelo setor de compras da empresa em que atuam. O que chama atenção é que, mesmo dentre os respondentes que exercem a atividade de comprador dentro das empresas, houve um alto índice de respostas “não sei responder”. Dentre os respondentes que dizem conhecer o percentual mensal médio de redução promovida

pelo setor de compras, observou-se que o índice mais comum é uma redução mensal entre 5,1% e 10,0%.

Figura 19: Dados da pesquisa referente a média mensal de redução de custo promovida pelo setor de compras nas empresas

Qual a média mensal de redução de custos que a equipe de compras promove em benefício da empresa, considerando as negociações de compras conduzidas pela área?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
De 0% a 5%	8	De 0% a 5%	5	De 0% a 5%	3
De 10,1% a 20%	1	De 10,1% a 20%	1	De 5,1% a 10%	1
De 20,1% a 30%	2	De 20,1% a 30%	2	Não sei responder	7
De 5,1% a 10%	9	De 5,1% a 10%	8		
Mais de 30%	1	Mais de 30%	1		
Não sei responder	16	Não sei responder	9		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos da pesquisa de campo.

Sobre o atingimento das metas estabelecidas, obteve-se a maioria de respostas “não se aplica”, corroborando com o número elevado de empresas que não estabelecem metas para a setor, conforme observado ao longo da pesquisa. Para as empresas que estabelecem metas, resultaram respostas entre “atingem” e “atingem parcialmente”.

Quanto ao questionamento sobre a promoção de processos de melhoria contínua, para os compradores, a resposta mais presente foi “frequentemente”, seguida de “raramente”, e para os respondentes que não são compradores a resposta mais recorrente foi “esporadicamente”, seguida de frequentemente e nunca, na mesma proporção. Estes resultados mostram que não há uma revisão adequada dos processos para o setor, tornando os processos onerosos, burocráticos e deficientes. O mercado se modifica constantemente com novas tecnologias e diferentes formas de organização. Desta maneira o setor de compras corporativas necessita de adequações às novas formas e métodos de trabalho. Ou seja, melhoria contínua é parte crucial do processo de compras.

## 8. CONCLUSÃO

O estudo realizado foi motivado pela experiência do autor na implementação de processos de compras centralizados dentro de empresas privadas nas quais atuou, e sua percepção sobre a necessidade de transformação do setor de compras em parte do núcleo estratégico destas organizações. Embora seja reconhecida a importância



de um setor de compras bem estruturado e sua potencialidade em melhorar os resultados financeiros obtidos, o setor de compras ainda ocupa uma posição de apoio no contexto geral conforme evidenciado pelos dados coletados na pesquisa realizada. A ideia sobre a efetividade de processos de compras centralizados para obtenção de custos menores e conseqüentemente aumento da margem de lucro das empresas foi defendida e justificada pelos diversos autores estudados e apontados nas revisões literárias realizadas para este estudo. Considerando o posicionamento dos autores e os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada fica claro que o posicionamento do setor deve ser estratégico, estruturado e orientado para isso. Nos Anexos I ao V, parte integrante deste trabalho, podemos observar os resultados completos da pesquisa.

Contudo, considerando os apontamentos de autores renomados sobre o tema, e considerando os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, pode-se afirmar que a centralização de compras em empresas privadas possibilita a maximização de lucros aliada a qualidade das entregas realizadas. Além disso, processos de compras centralizados têm potencial de promover um maior controle sobre as contratações e aquisições de bens e serviços, incentiva o melhor aproveitamento de recursos, reduz custos diretos e indiretos, dentre outros benefícios. Dados importantes, coletados a partir da pesquisa realizada, inferem que a estrutura do setor de compras depende de inúmeros fatores. Dentre eles pode-se destacar os objetivos da organização a curto e longo prazos, o segmento de atuação e a estrutura corporativa estabelecida. O perfil do profissional de compras informado a partir da pesquisa, relata uma pessoa em idade adulta, com boa instrução acadêmica, experiência na área e que está em processo de alavancagem da carreira. Em geral, os respondentes acreditam que a centralização seja capaz de promover benefícios administrativos e financeiros para as organizações e percebem resultados positivos relacionados a maximização de lucros obtida a partir de redução de custo diretos e indiretos. Dentre as dificuldades elencadas, as que receberam maior destaque são: a falta de planejamento das áreas cliente, ou envolvimento do setor de compras na fase de planejamento de projetos; e o senso de urgência das áreas cliente. O maior e mais importante desafio que a área de compras têm na visão do respondente é ganhar a confiança do seu cliente. Para que os processos se cumpram e os resultados sejam claros, é preciso que o cliente acredite na entrega feita pelo setor. Dessa maneira é possível um maior envolvimento

deste o início dos projetos. Essa cumplicidade entre pares é peça chave para que exista fluidez e bons resultados. Outra questão que merece destaque como desafio da centralização de compras em organizações privadas é a percepção do cliente sobre o setor. Conhecer o que o setor faz e as entregas que ele realiza é parte fundamental para criar esse vínculo de confiança. Ou seja, a função desempenhada pelo setor e suas responsabilidades precisam estar claras, e o controle de dados indicadores dos resultados obtidos precisam ser realizados. Metas precisam ser estabelecidas e cumpridas para que o setor possa transformar-se em estratégico.

Na pesquisa realizada houve uma limitação regional imposta, onde optou-se por aplicá-la à profissionais com atuação em empresas privadas com sede ou filial estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Por limitações do autor relacionada a sua rede de contatos e meios de divulgação utilizados, a pesquisa teria números desproporcionais de respondentes por região do Brasil. Considerando a diversidade cultural presente no país, inclusive quando falamos em cultura corporativa, entende-se que o impacto nos resultados seria significativo. Porém, os resultados obtidos a partir deste estudo podem ser aproveitados por qualquer organização que entenda o conteúdo como relevante. Outra limitação da pesquisa foi a baixa aderência de respondentes, o que parece ser algo comum a diversos estudos realizados por meio de pesquisa com resposta voluntária.

Sendo assim, dentre as sugestões para dar continuidade ao estudo, recomenda-se:

- a. obtenção de uma amostra maior, o qual tenha capacidade de promover resultados mais consistentes;
- b. ampliação da amostra abrangendo empresas que tenham atuação em todo território nacional;
- c. inclusão de estudos baseados na diferenciação dos resultados por obtidos por região;
- d. Inclusão de dados históricos do setor de compras relacionados ao volume financeiro da redução de custos promovida pelo setor.

## REFERÊNCIAS

- AXELSSON, B; ROZEMEIJER, F; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management.** England: John Willey & Sons Ltd. 2005.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, DE. **Compras: Princípios e administração.** 8. ed. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas.** Instituto Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- BERNATENE, H.; LIMA, V. **Prática de compras na empresa.** Lisboa: Editorial Pórtico, 1965, p.11-15.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento de cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- BEAVER W. H.; DEMSKI, J. S. **The nature of income measurement. The Accounting Review**, vol. LIV, nº 1, January, 1979, p. 38-43.
- BORINELLI, M. L. PIMENTEL, R. C. **Curso de contabilidade para gestores, analistas e outros profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, J. C. **Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento,** Lisboa, Edições Sílabo, 2010.
- COELHO, W. **Evolução da Função de Compras.** LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-da-fun%C3%A7%C3%A3o-de-compras-wagner-coelho/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas: valuation.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- DIAS, M. A. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIAS, M. A.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras.** São Paulo: Edicta, p. 60, 2003.
- DONELLA, Geovana. **O que é Compliance.** Capital Aberto, 2019. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/#:~:text=A%20palavra%20%E2%80%9Ccompliance%E2%80%9D%20v>

em%20do,de%20regras%20ou%20um%20pedido.&text=Para%20resumir%2C%20c  
ompliance%20%C3%A9%20o,de%20irregularidades%2C%20fraudes%20e%20corru  
p%C3%A7%C3%A3o Acesso em: 30 jan. 2022.

ENGLAND, Wilbur B. **O método de compras**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao Supply Chain Management: O pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística**. São Paulo: Revista Tecnológica, nº. 33, ano IV, ago, 1998.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, n.13, p.122-126, Sep. 1970.

HOINASKI, F. Centralização de Compras: **Por que Vale a Pena Aplicar na Sua Empresa**. iBid, 2017. Disponível em: <https://www.ibid.com.br/blog/centralizacao-de-compras-por-que-vale-pena-aplicar-na-sua-empresa/#:~:text=As%20empresas%20podem%20optar%20por,realizadas%20por%20um%20%C3%BAnico%20local> Acesso em: 30 jan. 2022.

MARTINS, P. G.; ALT, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MAXIMIZAR. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/risco/>>. Acesso em: 17/04/2022.

MONCZKA, R. et al. **Purchasing and supply management**. 3 ed.,Ohio: Thomsin South-Western 2005.

MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. Rio de Janeiro: CEFDET, 2005.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, p. 1, 1989.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

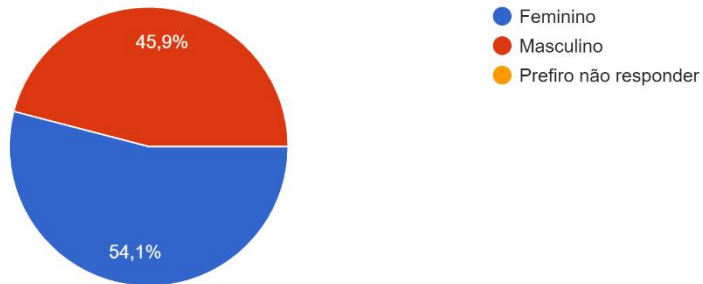
SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas 1999.

## ANEXOS

### ANEXO I – Resultados da pesquisa: Perfil do respondente

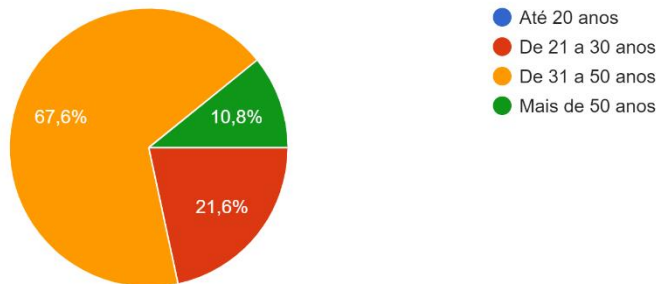
Qual seu sexo?

37 respostas



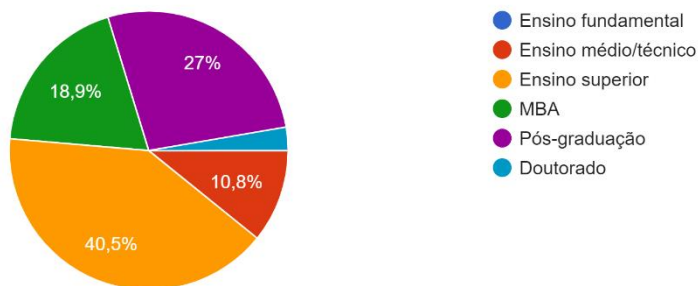
Qual sua faixa etária?

37 respostas



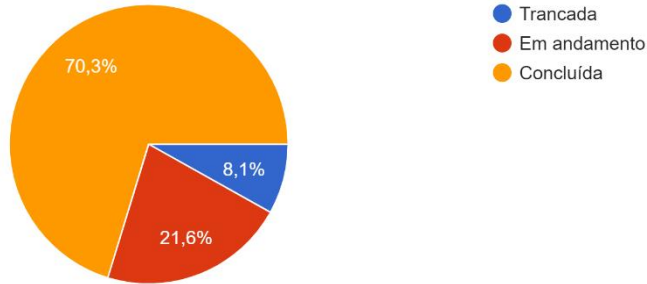
Indique sua escolaridade:

37 respostas



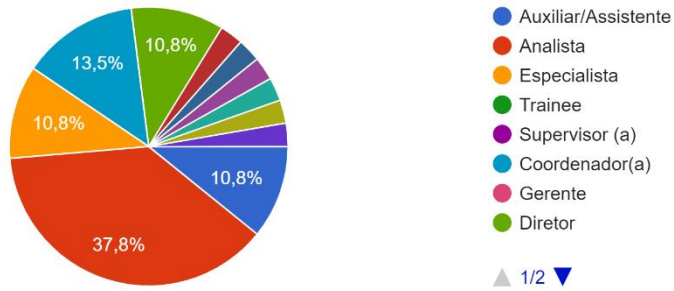
Indique a situação da escolaridade informada:

37 respostas



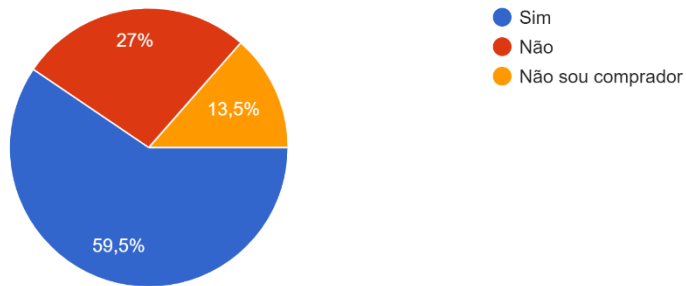
Qual cargo você exerce atualmente?

37 respostas



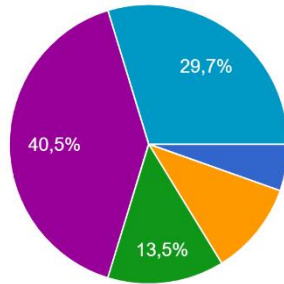
Você já atuou na função de comprador em empresas de segmento diferente do atual?

37 respostas



A quanto tempo você exerce função de comprador?

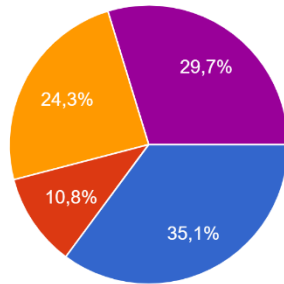
37 respostas



- De 0 a 6 meses
- De 7 meses a 1 ano
- De 1,1 ano a 3 anos
- De 3,1 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos
- Não se aplica

Você é que tipo de comprador?

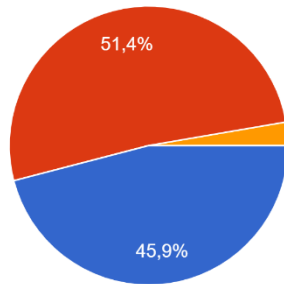
37 respostas



- Generalista
- Especialista por produto/serviço
- Especialista por segmento
- Não sei/não quero responder
- Não se aplica

Você já participou de PROCESSOS DE CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS em empresas privadas?

37 respostas



- Sim
- Não
- Prefiro não responder

## ANEXO II – Resultados da pesquisa: Cenário atual na percepção dos respondentes

Qual o segmento da empresa em que você trabalha/trabalhou?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Comércio	11	Comércio	8	Comércio	3
Indústria	9	Indústria	7	Indústria	2
Serviços	17	Serviços	11	Serviços	6
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Quantos profissionais fazem parte na equipe em que você atua/atuou?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
1 a 3	15	1 a 3	14	1 a 3	1
4 a 8	11	4 a 8	6	4 a 8	5
mais de 10	10	mais de 10	6	mais de 10	4
Não se aplica	1	Não se aplica		Não se aplica	1
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

A empresa em que você trabalha/trabalhou tem, em média, quantos funcionários?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Até 100	13	Até 100	8	Até 100	5
De 101 a 350	3	De 101 a 350	3	De 350 a 500	2
De 350 a 500	6	De 350 a 500	4	De 501 a 1000	1
De 501 a 1000	5	De 501 a 1000	4	Mais de 1000	3
Mais de 1000	10	Mais de 1000	7		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

O setor de compras da empresa em que você trabalha/trabalhou existe a aproximadamente quanto tempo?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
De 1 a 3 anos	5	De 1 a 3 anos	5	De 4 a 6 anos	2
De 4 a 6 anos	3	De 4 a 6 anos	1	De 6 a 10 anos	1
De 6 a 10 anos	5	De 6 a 10 anos	4	Mais de 10 anos	7
Mais de 10 anos	22	Mais de 10 anos	15	Menos de 1 ano	1
Menos de 1 ano	1	Não existe	1		
Não existe	1				
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Na empresa em que você trabalha/trabalhou o processo de compras é estruturado de qual maneira?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Centralização em progresso (fase de implementação)	2	Centralização em progresso (fase de implementação)	2	Processo misto (parte centralizado e parte descentralizado)	5
Processo misto (parte centralizado e parte descentralizado)	20	Processo misto (parte centralizado e parte descentralizado)	15	Totalmente centralizado	6
Totalmente centralizado	14	Totalmente centralizado	8		
Totalmente descentralizado	1	Totalmente descentralizado	1		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

A equipe de compras da empresa em que trabalha/trabalhou é formada por profissionais voltados para qual orientação?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Equipe mista, com profissionais generalistas e especialistas	15	Equipe mista, com profissionais generalistas e especialistas	6	Equipe mista, com profissionais generalistas e especialistas	9
Especialistas	6	Especialistas	6	Generalistas	2
Especialização em gerenciamento de projetos	1	Especialização em gerenciamento de projetos	1		
Generalistas	14	Generalistas	12		
Não se aplica	1	Não se aplica	1		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

O setor de compras da empresa estabelece metas para a equipe de compras?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	16	Não	13	Não	3
Não se aplica	2	Não sei responder	2	Não se aplica	2
Não sei responder	7	Sim	11	Não sei responder	5
Sim	12			Sim	1
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

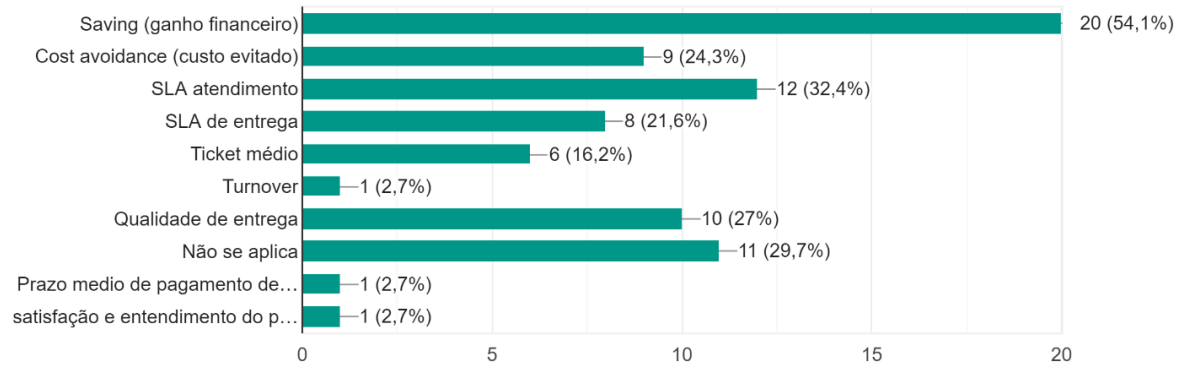
  

O setor de compras da empresa quantifica as entregas realizadas?					
Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	13	Não	10	Não	3
Não se aplica	2	Não sei responder	4	Não se aplica	2
Não sei responder	7	Sim	12	Não sei responder	3
Sim	15			Sim	3
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Quais os indicadores apresentados pela área de compras da empresa?					
--	--	--	--	--	--





## ANEXO III – Resultados da pesquisa: Perspectiva geral do respondente sobre a centralização de compras em empresas privadas

Você acredita que haja diferença na relevância de um setor de compras centralizado para empresas de segmentos distintos?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Algumas diferenças	20	Algumas diferenças	15	Algumas diferenças	5
Muitas diferenças	15	Muitas diferenças	10	Muitas diferenças	5
Nenhuma diferença	1	Poucas diferença	1	Nenhuma diferença	1
Poucas diferença	1				
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Você acredita que processos de compras corporativas centralizados sejam capazes de promover maiores lucros para empresas privadas?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	1	Não sei/ Prefiro não responder	4	Não	1
Não sei/ Prefiro não responder	6	Sim	22	Não sei/ Prefiro não responder	2
Sim	30			Sim	8
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

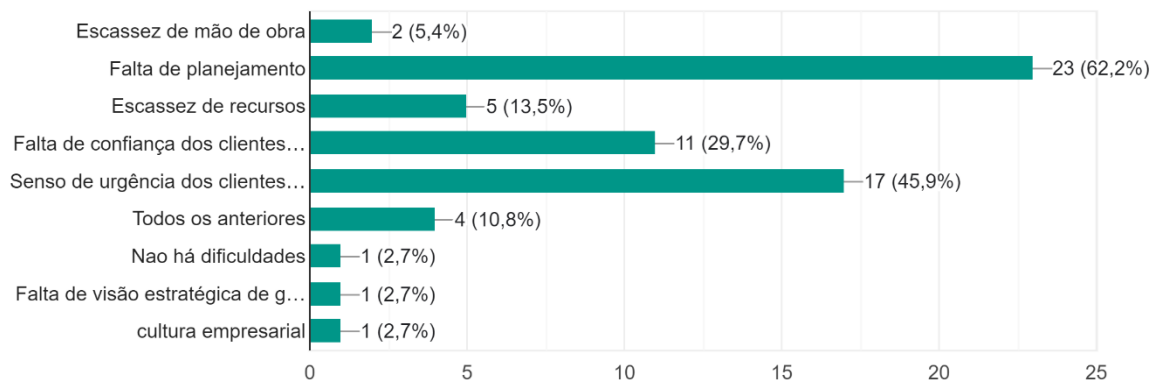
Para você compras corporativas realizadas por profissionais especializados tendem a promover uma redução de custo mais expressiva do que as realizadas por setores técnicos?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	1	Sim	22	Não	1
Sim	31	Talvez	4	Sim	9
Talvez	5			Talvez	1
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Para você, a centralização de compras trouxe melhorias efetivas para organização em que atua/atuou?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Não se aplica.	7	Não se aplica.	1	Não se aplica.	6
Não sei/Não identifiquei.	2	Não sei/Não identifiquei.	2	Sim, algumas.	4
Não trouxe.	1	Não trouxe.	1	Sim, muitas.	1
Sim, algumas.	14	Sim, algumas.	10		
Sim, muitas.	13	Sim, muitas.	12		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Na sua opinião, o que dificulta mais o processo de centralização de compras em empresas privadas?



"Quando a empresa promove a centralização de compras ela incentiva as áreas a trabalharem em conjunto para alcançarem os objetivos individuais e comuns, e assim alcançam melhores resultados." Qual a sua opinião sobre o que nos diz esta frase?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Concordo parcialmente	10	Concordo parcialmente	7	Concordo parcialmente	3
Concordo totalmente	16	Concordo totalmente	11	Concordo totalmente	5
Discordo parcialmente	6	Discordo parcialmente	5	Discordo parcialmente	1
Discordo totalmente	2	Discordo totalmente	1	Discordo totalmente	1
Não concordo, nem discordo	3	Não concordo, nem discordo	2	Não concordo, nem discordo	1
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

## ANEXO IV – Resultados da pesquisa: Resultados percebidos pelo respondente após a centralização da atividade de compras

Para você, em relação aos fornecedores, houve melhora na qualidade de entrega após ajuste entre quantidade e necessidade?

Geral	Compradores	Não Compradores
Não houve ajuste	4	2
Não houve melhoria significativa	5	1
Não se aplica	6	4
Não sei responder/não quero responder	1	1
Sim, mas acredito que o impacto foi pequeno	6	1
Sim, melhorou consideravelmente	15	2
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>11</b>

Houve melhora nas entregas realizadas?

Geral	Compradores	Não Compradores
Não	5	1
Não se aplica	7	5
Não sei responder	6	2
Sim	19	3
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>11</b>

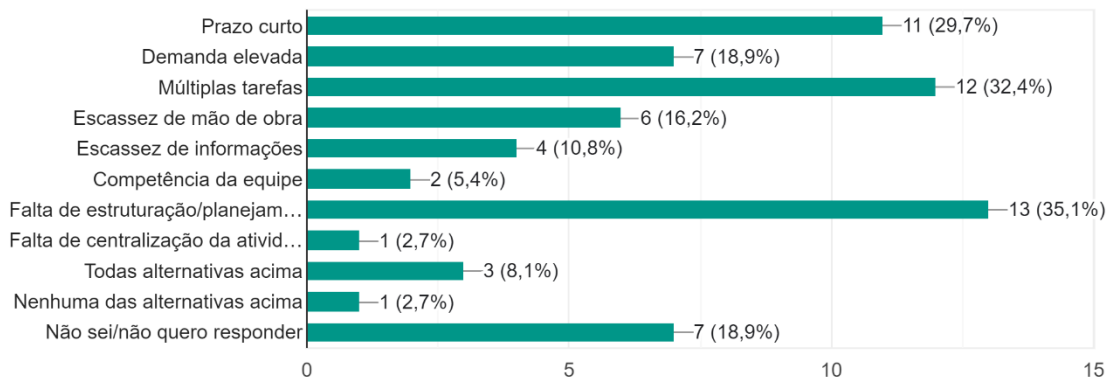
As entregas foram realizadas dentro dos prazos solicitados?

Geral	Compradores	Não Compradores
Não	10	3
Não sei / Não quero responder	3	2
Não sei responder	1	6
Sim	23	17
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>11</b>

As entregas realizadas fora do prazo impactaram de maneira negativa o relacionamento com o cliente (áreas atendidas)?

Geral	Compradores	Não Compradores
Não	8	3
Não se aplica	6	4
Sim	23	4
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>11</b>

Sua resposta anterior se justifica principalmente por:



Houve situações em que setores diferentes precisavam adquirir produto/serviço idênticos ou semelhantes e o setor de compras da empresa em que atuava conseguiu unir as compras, promovendo redução de custo, evitar custo, melhorar prazos de pagamento e/ou afins?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	5	Não	4	Não	1
Não se aplica	5	Não sei responder	3	Não se aplica	5
Não sei responder	6	Sim	19	Não sei responder	3
Sim	21			Sim	2
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

Qual a média mensal de redução de custos que a equipe de compras promove em benefício da empresa, considerando as negociações de compras conduzidas pela área?

Geral		Compradores		Não Compradores	
De 0% a 5%	8	De 0% a 5%	5	De 0% a 5%	3
De 10,1% a 20%	1	De 10,1% a 20%	1	De 5,1% a 10%	1
De 20,1% a 30%	2	De 20,1% a 30%	2	Não sei responder	7
De 5,1% a 10%	9	De 5,1% a 10%	8		
Mais de 30%	1	Mais de 30%	1		
Não sei responder	16	Não sei responder	9		
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

A equipe de compras atinge as metas estabelecidas?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Não	1	Não se aplica	11	Não	1
Não se aplica	15	Parcialmente	8	Não se aplica	4
Parcialmente	12	Sim	7	Parcialmente	4
Sim	9			Sim	2
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

A empresa promove ações relacionadas a melhoria contínua nos processos de compras?

Geral		Compradores		Não Compradores	
Esporadicamente	9	Esporadicamente	5	Esporadicamente	4
Frequentemente	13	Frequentemente	10	Frequentemente	3
Nunca	8	Nunca	5	Nunca	3
Raramente	7	Raramente	6	Raramente	1
<b>Total Geral</b>	<b>37</b>	<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>Total Geral</b>	<b>11</b>

## **ANEXO V – Resultados da pesquisa: Resultados esperados pelo respondente a partir da centralização da atividade de compras**

Pergunta: Escreva sobre o que você espera da centralização de compras na empresa em que atua. Quais seus objetivos a curto e longo prazo, os resultados para empresa como um todo, para você como profissional e inclua na redação qualquer informação que julgue que possa contribuir com o tema CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS EM EMPRESAS PRIVADAS.

1. Para a centralização é de importância termos informações claras e prazos de acordo com o estabelecido.
2. Ganho em escala. Menos desperdício com estoques altos ou desnecessários.
3. A centralização de compras dentro da organização, é muito importante, pois além de ganhos financeiros, temos os dados de volume, informações de indicadores e conseguimos auxiliar as áreas no que tange ao planejamento de compras realizadas, bem como o custo do produto ou serviço final. Este processo de centralização é fundamental, para que a área de compras, seja uma parte estratégica do negócio. Costumo dizer que depois da folha de pagamento, o setor de compras é o que mais onera no setor financeiro da empresa. Como vamos vender um produto ou serviço, sem realmente saber e entender qual é o custo que temos para poder entregar aos nossos clientes? Sem ter o compras centralizado a conta nunca vai fechar e é muito provável que a conta esteja errada. Os ganhos serão sempre positivos na centralização desta área, melhores negociações, planejamento, indicadores, ganho de tempo e por aí, vai.
4. As centralização das compras, é focada no nosso caso, principalmente para redução de custos. E esse objetivo vem sendo alcançado. Nossa ideia é aumentar essa centralização, para que todas as lojas sejam atendidas de forma rápida e efetiva, com maior facilidade na hora da negociação, por conta de uma demanda maior de produtos.
5. Agilidade, rotatividade.
6. Na
7. Negociações melhores, redução de custos, garantia de entrega\prazo.
8. Centralizar e especializar um setor ou função deve resultar em redução de custos, eficácia e conseqüentemente impacto positivo no faturamento. Se não atende esses

requisitos não há razão de manutenção de tal.

9. Não respondeu.

10. Redução de custos, melhor planejamento, redução e qualificação da base de fornecedores, desenvolvimento da equipe, alinhamento com planejamento estratégico, competitividade, gestão da cadeia de fornecimento.

11. Celeridade na aquisição... logística.

12. Compras já são centralizadas na empresa que atuo.

13. Facilidade de padronização dos produtos; Maior capacidade de alavancamento devido a uma maior quantidade de compras; Maior controle sobre as compras; Maior eficiência administrativa com os fornecedores; Desenvolvimento de especializações nas atividades de compra.

14. Acredito que os principais objetivos são a redução de custo e melhoria na qualidade da entrega do setor, tanto em relação a prazos quanto aos produtos e serviços.

15. Centralização, redução de custos

16. No momento não consigo responder os questionamentos acima, pois a empresa que atuo esta em fase de desenvolvimento de um departamento de compras.

17. Não se aplica

18. a centralização foi feita para compra de insumos de manipulação farmacêutica para uso em quimioterapia. ajudou muito a otimizar a negociação com os laboratórios, especialmente na compra em maior quantidade e com prazo dilatado.

19. Espero que os processos de centralização de compras se concluam e que os ganhos com essa movimentação possam ser quantificados e melhor divulgados para que a organização entenda a importância do setor para que os lucros sejam maiores.

20. A centralização não se aplica a empresa que trabalho, mas deveria para otimizar custos. Ter especialistas no produto comercializado no setor de compras trás benéficos a empresa.

21. A equipe de compras precisa ser especialista na área em que atua, assim como outros setores da empresa. Cada setor precisa ser especialista e focado na sua área específica.

22. Tem que ser bom para todos

23. Para a melhor atendimento interno, a centralização de custos, a centralização ajuda no controle de perdas e gastos desnecessários.

24. Espero ganhos financeiros e melhoria do nível de serviço dos fornecedores.
25. Mais fornecedores com resposta mais imediatistas e que os compradores descubram mais fornecedores.
26. Satisfação de toda equipe envolvida e melhores resultados.
27. Está fuindo bem como está hoje
  
28. Vantagem, maior controle sobre a compra Desvantagem, ter um processo mais moroso
29. Não respondeu.
30. Se espera sempre a redução dos custos e também que se descubra produtos competitivos de acordo com que está disponível no mercado.
31. Necessário uma certa flexibilidade
32. É necessário que todas as áreas entendam e respeitem a politica de compra, que aprendam a trabalhar com planejamento.
33. Acredito na melhora do processo por conta da centralização da área.
34. Não atuo como compradora.
35. Rapidez e melhoria de processo. Agilidade e direcionamento estratégico.
36. Que tenha planejamento definido e integrado com outros setores da empresa.
37. Controle dos gastos corporativos, redução de custos e ganhos de escala.