

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil
18, 19 e 20 de Setembro de 2014



Procurement: os diferentes modelos de estruturação em empresas de real estate

Mauricio Bertoldi Sanchez Neves¹, João da Rocha Lima Jr²

¹ Universidade de São Paulo (USP), Brasil, mauriciobsneves@gmail.com

² Universidade de São Paulo (USP), Brasil, rocha.lima@poli.usp.br

RESUMO

Percebe-se no mercado brasileiro que a área de suprimentos – *Procurement* - nas empresas do segmento de *real estate* se apresenta, tanto em termos de estrutura quanto em procedimentos, de diferentes formas. É possível observar estruturas centralizadas responsáveis por toda a gestão na companhia, enquanto há outras em que as obras são autônomas com suporte corporativo. Para cada estrutura, os procedimentos de atuação das áreas diferem, objetivando satisfazer as premissas gerenciais de cada companhia. A análise do espectro existente resulta em razoável incerteza para se afirmar quais práticas são mais eficazes em termos de desempenho e geração de resultado. Enquanto estruturas mais centralizadas conduzem para menos autonomia para as obras com sistemas corporativos mais robustos, estruturas autônomas possibilitam maior agilidade e rapidez nas tomadas de decisão. Este artigo discute os riscos e oportunidades de cada vertente na estruturação do sistema de suprimentos das empresas de *real estate*. Com este objetivo serão identificados os principais fatores que influenciam a escolha por uma das vertentes estruturais e os vieses que cada modelo pode acarretar, avaliando os conflitos e riscos e como superar ou compensá-los.

Palavras-chave: *Procurement*, *real estate*, estruturação, construção civil.

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil

18, 19 e 20 de Setembro de 2014



Procurement: the different models of organization in real estate companies

It is perceived in Brazilian market that *procurement* in *real estate* companies is presented differently both in terms of structure and procedures. It is possible to observe centralized structures responsible for all management in the company, while there are structures in which the works are basically autonomous with corporate support. For each structure, the procedures of the areas differ, aiming to meet the managerial assumptions of each company. The analysis of existing spectrum results in reasonable uncertainty to assert what practices are most effective in terms of performance and result generation. While more centralized structures lead to less autonomy for works with more robust enterprise systems, autonomous structures enable greater agility and quickness in decision-making. This article discusses the risks and opportunities of each trend in structuring the *procurement* area in *real estate* enterprises. Thus, with this goal the main factors that influence the choice for one of the trend structures and the biases that each model can bring about will be identified, evaluating conflicts and risks and how to overcome or compensate them.

Key-words: *Procurement, real estate, organization, construction*

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de construção civil precisa se adaptar às novas exigências de mercado, devido ao aumento da competitividade no setor. Vem sofrendo modificações significativas, nas quais a iniciativa privada exerce um forte papel, que antes era destinado ao poder público. Além disso, é característica do setor de *real estate* o trabalho por projetos, variações de cenários econômicos durante a longa duração dos investimentos além de baixa ou inexistente flexibilidade.

Há diferentes questões no gerenciamento de empreendimentos no setor de *real estate* que tem papel relevante no desempenho dos negócios. Pesaäma et al. (2009) mencionam como esta é a atividade central do setor, há a necessidade do estabelecimento de rotinas para coordenar e resolver tarefas complexas com uma equipe temporária. Devido às incertezas, pressões de prazo e a customização de projetos de construção, altos níveis de cooperação e coordenação são necessários para o melhor gerenciamento destes. Dessa forma, o gerenciamento de projetos de construção se faz corriqueiramente complexo, envolvendo varias interações e atividades completamente diferentes que requisitam competências específicas em cada fase do projeto.

Dessa maneira, neste novo cenário repleto de complexidades e particularidades, uma das atividades é a gestão de suprimentos e *procurement*¹. Com a crescente necessidade das organizações tornarem-se mais competitivas e mais longevas em seus negócios, uma das formas é através da otimização de custos, com contratações de insumos, bens e fornecedores de maneira mais estratégica. Portanto, a área de *procurement* assume um importante papel diante desta realidade, uma vez que pode possibilitar melhores negociações de contratos e redução em custos de aquisição.

Ainda nessa vertente, Hult et al. (2007) afirmam sobre o crescimento do foco na cadeia de suprimentos como um fenômeno operacional para se atingir melhores desempenhos organizacionais. Vrijhoef e Koskela (2000) abordam sobre duas questões que convidam à discussão de suprimentos em construção civil: o atraso no desenvolvimento da produtividade do setor e o aumento do peso econômico de suprimentos na estrutura de construção. Ainda, comentam que alguns estatísticos mostram que os principais ganhadores de concorrências no setor têm aumentado seus gastos em compras de mão-de-obra e materiais. Por sua vez, Akintoye et al. (2000) apontam para o amplo estudo de compras e da cadeia de suprimentos sob uma grande variedade de razões e diferentes rótulos.

Projetos do setor de *real estate* envolvem coordenação de suprimentos e altos volumes de compras. Nesse sentido, Hughes et al. (2006) ilustram que juntamente com o setor de construção, a área de *procurement* tem se tornado cada vez mais complexa. Não obstante essa complexidade, alguns aspectos da área, como alguns diferentes métodos de seleção e pagamento são influenciadores diretos no desempenho da cadeia de suprimentos. Por sua vez, o Department for Business Innovation & Skills (2013) cita o crescimento da fragmentação da cadeia de suprimentos do setor de construção, o que impõem ainda maior complexidade tanto na atuação da área como para o estabelecimento de modelos de melhoria que são baseados na consolidação da cadeia de valor.

¹ No contexto deste artigo, a cadeia de suprimentos ou estrutura de suprimentos será abordada como *procurement*, uma vez que o termo abraça o conceito de suprimentos de maneira global, ou seja, reúne vários elementos da cadeia de suprimentos, tais como pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, negociações contratuais, entre outros.

Hughes et al. (2006) mencionam ainda sobre a complexidade da área de *procurement* no setor de construção civil, devida não somente pela variedade que deve ser comprada, mas também pelos diversos métodos de aquisição para uma enormidade de insumos para infraestrutura e edifícios. Vale ressaltar que antes de se desenvolver uma visão geral sobre como as diferentes opções de *procurement* diferem, é válido identificar os principais aspectos das abordagens atuais sobre o tema, como os métodos de contratação e captação, bem como os métodos de seleção e pagamento.

Uma dessas grandes mudanças que ocorrem no setor da construção civil em geral é o aumento da participação dos clientes contratantes, não apenas no setor público, mas também no setor privado e em organizações com programas de construção de longo prazo. Hughes et al. (2006) apontam para o ímpeto desta mudança, que de tão relevante semeou uma nova era que iniciou uma série de arranjos para novos tipos de acordos comerciais, substituindo os modelos antigos de confronto e disputas do passado.

Por outro lado, há vertentes que discutem os custos de *procurement* frente aos benefícios de sua estruturação de maneira organizada. Hughes et al. (2006) comentam sobre o grande número de estudos sobre estes custos, onde tipicamente giram em torno de 0,5 a 1% da receita ou 2 a 3% do valor da obra, ainda que os custos de *procurement* sejam maiores que os custos de concorrências isoladas e incluam o marketing antes da concorrência. Há muitas discussões sobre as vantagens de novos métodos de trabalho da área, tanto em termos de realização quanto em antecipação de demanda para melhores aquisições em preço e prazos de entrega. Entretanto, Hughes et al. (2006) apontam para a necessidade da consideração dos custos de *procurement* durante todo o processo de construção.

Conforme Rocha Lima Jr. *et al* (2011) abordam, empreendimentos do *real estate* desenvolvem-se em horizontes de longo prazo, fazendo com que a incerteza seja aumentada, já que a inflação de preços e insumos são fatores ambientais nas quais o gerente de projeto/empreendedor está passivo. Entretanto, ações mitigatórias podem ser tomadas a fim de reduzir incertezas, principalmente no que tange à melhoria de contratações no setor de construção civil.

Dessa maneira, o impacto das estruturas da cadeia de suprimentos no setor de construção tem sido amplamente difundido. Para o Department for Business Innovation & Skills (2013) há um desafio já de longo prazo nas relações com subcontratados, contratos, eficiência das concorrências e as peculiaridades dos processos de *procurement*. Eriksson (2008) afirma que em todos os estágios de um processo de compra, escolhas competitivas são muito mais comuns que escolhas cooperativas, tanto para clientes públicos quanto privados, sendo que o setor de construção é tipicamente caracterizado por interações de curto prazo e negócios independentes.

Ainda assim, o setor têm grandes desafios no que remete à produtividade, sendo que muitas oportunidades identificadas tem sido apenas parcialmente implementadas. Frente a esse cenário, o Department for Business Innovation & Skills (2013) afirma que a área de *procurement* possui um papel fundamental como agente de mudança, uma vez que é diretamente identificada por sua presença no centro das iniciativas de melhorias de desempenho, mas tem tido uma limitação considerável em responder a essas oportunidades.

Em sequencia, o Department for Business Innovation & Skills (2013) destaca os muitos desafios contínuos associados ao engajamento da cadeia de suprimentos nos modelos comuns de entrega no setor – incluindo a tentativa de diminuir o risco na cadeia de suprimentos, a falta de integração ou mesmo o baixo envolvimento dos subcontratados no início dos projetos. Vale

mencionar o trabalho de Hill et al. (2013), o qual cita os competidores mais eficientes do mercado de construção civil coreano. Estes estabeleceram de 25 a 30 por cento de vantagem de custos sobre os concorrentes ocidentais nos últimos cinco anos graças à gestão estratégica de *procurement*, sendo esta a grande área geradora de vantagem de custos. Adicionalmente, os autores sugerem que as companhias ocidentais que vem sofrendo com as mudanças mercadológicas busquem maior disciplina e gestão estratégica em *procurement*, principalmente em seus processos de negociação.

Assim posto, o presente artigo visa contribuir com o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema no *real estate*². Tendo em vista a vasta literatura internacional sobre o tema, é possível observar a relevância do assunto. Entretanto, muito é estudado sobre os papéis e funções de *procurement* no setor de construção civil, bem como seus custos e processos (renegociações, sistemas, leilões, concorrências), mas muito pouco comparando os modelos de estruturação e como estes se diferem em procedimentos e atuações. Dessa forma, o presente artigo visa também auxiliar no preenchimento desta lacuna na literatura, analisando os riscos e oportunidades de cada vertente na estruturação do sistema de suprimentos das empresas de *real estate*.

Para tanto, este artigo se divide em quatro seções. Na seção 2, serão apresentadas duas vertentes de estruturação corriqueiramente utilizadas no setor, bem como seus procedimentos específicos e suas características particulares. Na seção 3, serão avaliados fatores comuns da área de *procurement* em cada vertente, avaliando os riscos e oportunidades em cada modelo. Adicionalmente, serão avaliados alguns conflitos em cada tipo de estruturação e possíveis maneiras de superar ou compensá-los. Por fim, na seção 4, as conclusões e considerações finais do trabalho serão expostas.

2. PROCUREMENT EM REAL ESTATE - ESTRUTURAS E PROCEDIMENTOS

Segundo Hill et al. (2013), a crise de desempenho do setor de construção nos últimos cinco anos é crítica, o qual foi o segundo pior setor em desempenho, com retornos negativos de nove pontos percentuais. Assim, os autores apontam cinco fatores de sucesso na criação de valor no setor, sendo que um deles é se tornar competitivo em custos.

Organizações, de uma maneira geral, quando se estruturam em *procurement*, podem optar por vertentes mais voltadas à centralização ou descentralização, acarretando em procedimentos e processos que são adjacentes à estrutura de *procurement*, mas com desempenhos diferentes em cada vertente de estruturação.

Woodside e Samuel (1981) realizam um estudo de caso onde certa organização inicia a centralização de sua área de *procurement*, gerando um alto valor de *savings*³ para a companhia que até então sem o projeto não tinha ocorrido. Entretanto, os autores remetem que a principal contribuição da centralização foi a grande profissionalização dos gestores de categoria. Em outro estudo, Partida (2014) aborda sobre a escolha de muitas organizações pela estrutura centralizada para suas funções de *procurement* em uma tentativa de simplificar os processos de compras e ganhar em escala nos preços de compra. Além disso, essa estratégia também visa a redução do

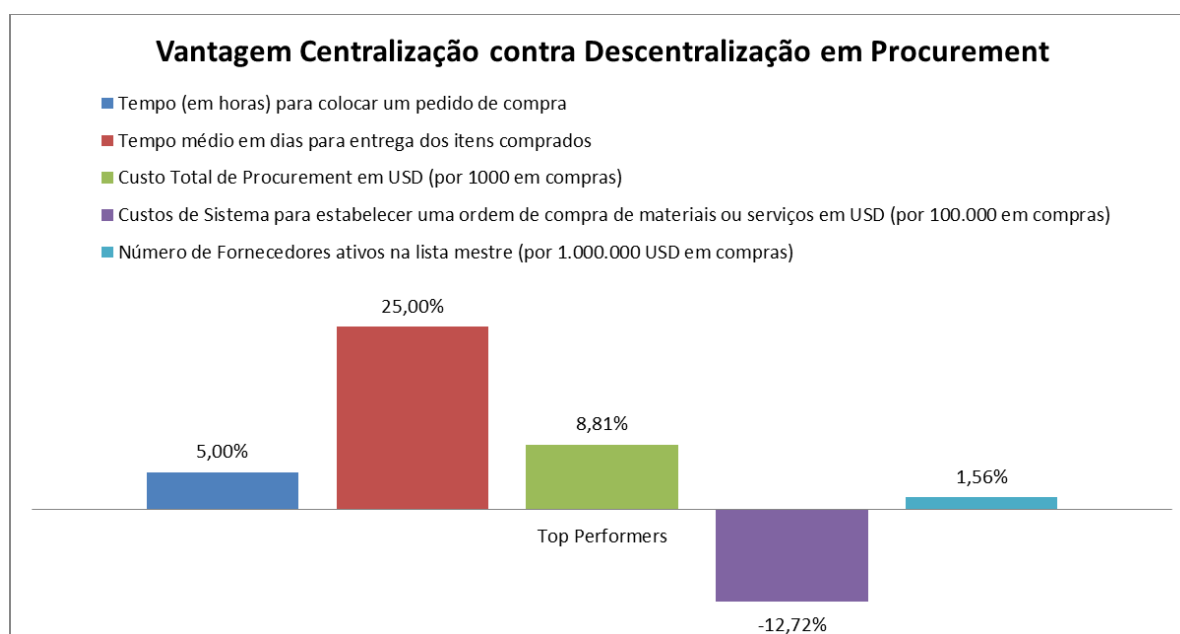
² Novamente, no contexto do presente artigo, o termo muitas vezes será abordado como setor de construção civil, uma vez que quase toda a totalidade da produção científica sobre o tema na área constitui-se sob a ótica dessa nomenclatura. Assim, as análises serão adequadas ao segmento do *real estate* durante a evolução do artigo.

³ Um montante de algo que não foi gasto ou usado (traduzido do dicionário Merriam-Webster eletrônico)

número de funcionários necessários na estrutura, uma vez que os funcionários estão concentrados em uma única estrutura dentro da empresa.

O estudo da autora tem como base alguns dados e análises da APQC (American Productivity & Quality Center). Nele foi possível identificar que 68% das empresas dessa base utilizam a estrutura centralizada em *procurement*. Como dito, a questão sobre o desempenho de ambas as estruturas e a comparação entre elas é inevitável. Assim, Partida (2014) discorre sobre os resultados das análises da instituição, onde é possível observar uma ligeira vantagem das organizações com estruturas centralizadas de *procurement* em comparação com as que possuem estruturas descentralizadas. Os gráficos a seguir sintetizam as informações dispostas no estudo da autora, além de contribuir com a análise da vantagem de estruturas centralizadas frente às descentralizadas em alguns indicadores de *procurement*. Na Fig.1 serão expostas as vantagens de estruturas centralizadas em *procurement* quando comparadas com estruturas descentralizadas no cluster de melhor desempenho organizacional da base de dados da APQC.

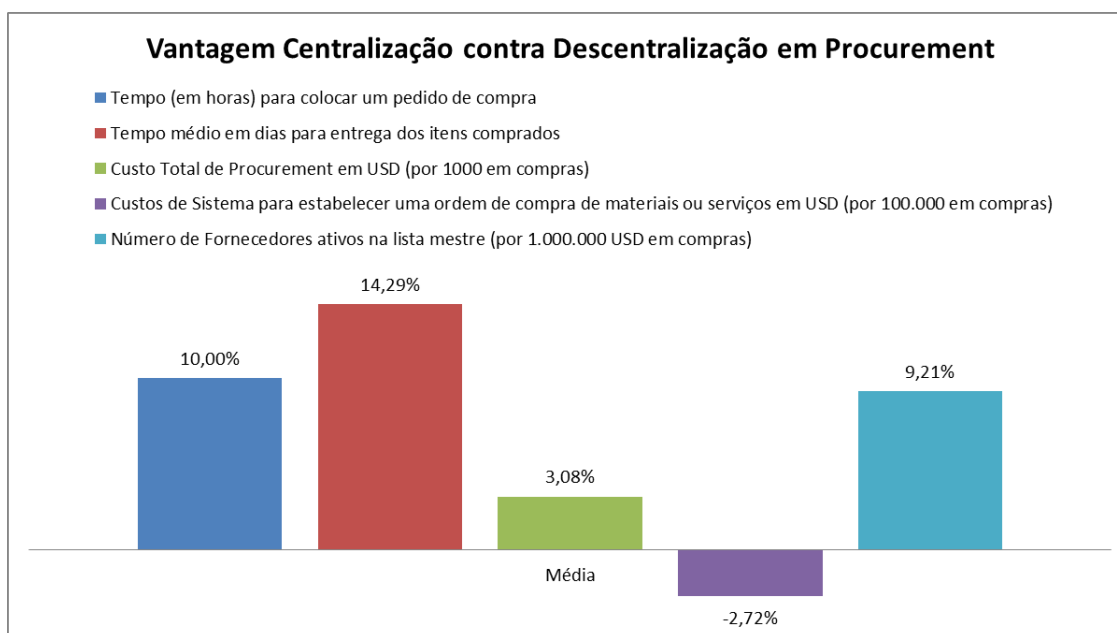
Figura 1: Vantagem da centralização sobre descentralização em Procurement – Top Performers



Fonte: Autores, adaptado de Partida (2014)

Entre as organizações com melhores índices de desempenho, apenas no fator “custo de sistema” a centralização em *procurement* é menos vantajosa quando comparada à descentralização, a qual é 12,72% mais cara a cada USD 100.000 em compras. Nos demais fatores, estruturas centralizadas são 5% mais rápidas para se colocar um pedido de compra, garantem 25% a mais de agilidade na entrega dos itens comprados, são 8,81% mais econômicas no custo total de *procurement* a cada USD 1.000 em compras e possuem 1,56% a menos de fornecedores no *vendor list* a cada USD 1.000.000 em compras.

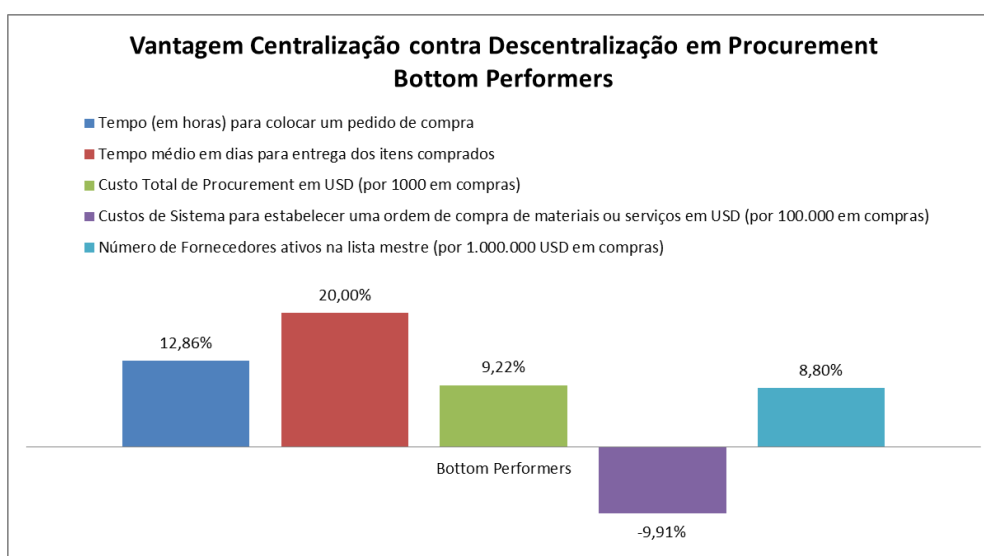
Na Fig.2, por sua vez, serão expostas as vantagens de estruturas centralizadas em *procurement* quando comparadas com estruturas descentralizadas no cluster de médio desempenho organizacional da base de dados da APQC.

Figura 2: Vantagem da centralização sobre descentralização em Procurement – Média

Fonte: Autores, adaptado de Partida (2014)

Entre as organizações com índices médios de desempenho, novamente, o único fator menos vantajoso na comparação entre centralização e descentralização em *procurement* é “custo de sistema”, dessa vez 2,72% mais caro. Da mesma forma que com o cluster de organizações com melhores índices de desempenho, estruturas centralizadas são 10% mais rápidas na colocação do pedido de compra, 14,29% mais ágeis na entrega dos itens comprados, são 3,08% mais econômicas no custo total de *procurement* e possuem 9,21% fornecedores a menos na lista mestre.

Já na Fig.3, serão expostas as vantagens de estruturas centralizadas em *procurement* quando comparadas com estruturas descentralizadas no cluster de baixo desempenho organizacional da base de dados da APQC.

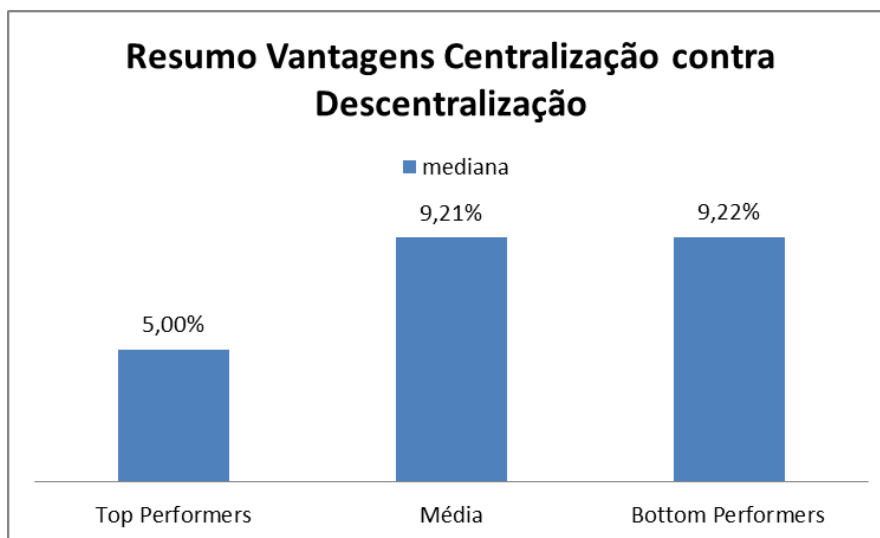
Figura 3: Vantagem da centralização sobre descentralização em Procurement – Bottom Performers

Fonte: Autores, adaptado de Partida (2014)

A análise se repete nas organizações com os piores índices de desempenho. Mais uma vez, o único fator menos vantajoso na comparação entre as vertentes de estruturação em *procurement* é “custo de sistema”, aqui 9,91% mais oneroso. Nos demais fatores, estruturas centralizadas são 12,86% mais rápidas na colocação do pedido de compra, 20% mais ágeis na entrega dos itens comprados, 9,22% mais econômicas no custo total de *procurement* e possuem 8,8% fornecedores a menos.

Por fim na Fig.4, será apresentado um resumo quantitativo através da mediana das vantagens da estrutura centralizada em comparação com a descentralizada por cluster de desempenho organizacional.

Figura 4: Resumo das Vantagens da centralização sobre descentralização em Procurement



Fonte: Autores, adaptado de Partida (2014)

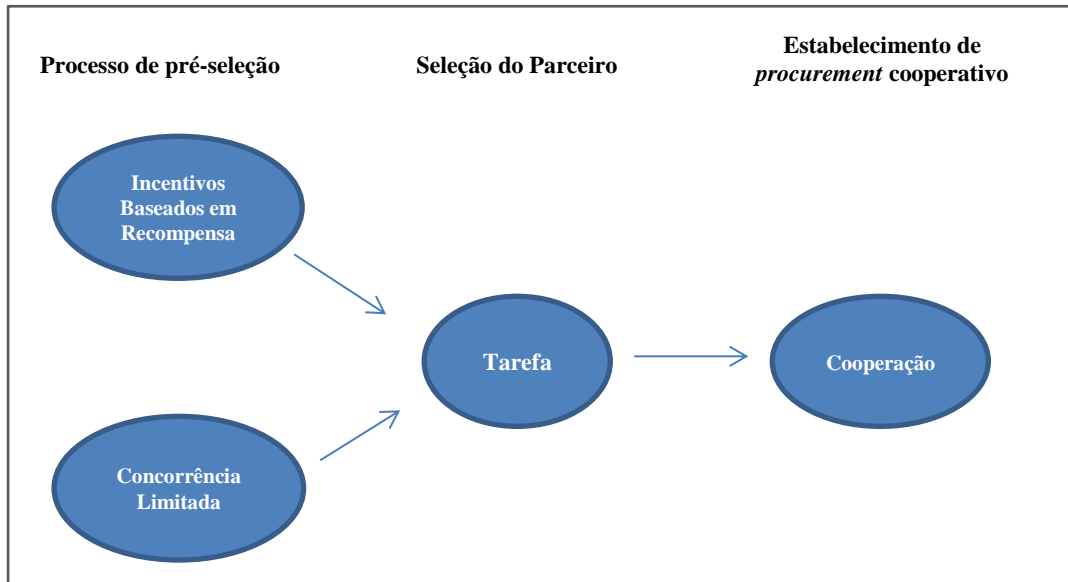
Por fim, na Fig. 4, tem-se a mediana dos resultados dos três primeiros gráficos, agrupando os clusters de desempenho das organizações e resumindo as vantagens da centralização da estrutura de *procurement* contra a vertente de descentralização. É possível concluir que independente da posição da organização nos clusters de desempenho, buscar a vertente de centralização em geral leva a incrementos de desempenho em *procurement* de em média 7%.

Bajari e Tadelis (2001) comentam que o processo de estabelecimento de uma concorrência competitiva no setor reduz o risco de novas seleções posteriores ou eventuais casos de corrupção. Pesaãmaa et al. (2009) corroboram este ponto, afirmando que o modelo competitivo de *procurement* no setor de construção civil se dá em geral pelo convite de participantes para alguma concorrência específica em algum contrato ou ordem de compra de materiais, sendo esse o chamado processo racional, e não pela centralização ou não da estrutura. Vagstad (2000) por sua vez, aborda o tema dizendo que a melhor alternativa para a tomada de decisão descentralizada não é a centralização ignorante, mas sim uma comunicação voltada à centralização.

Como pode ser visto na Fig. 5, Pesaãmaa et al. (2009) ilustram um modelo teórico para as contratações cooperativas ao invés de competitivas no setor de construção, independente da estrutura adotada. É possível observar que há um processo de pré-seleção com os incentivos baseados em recompensa, sejam eles o ganho de um contrato com larga escala, fornecimento exclusivo, entre outros. Em paralelo, ocorre a concorrência limitada, levando à seleção do

parceiro que será escolhido. Este processo, quando visa à busca de cooperação ao invés de tão somente uma concorrência comercial, deve procurar atributos técnicos, denominado pelos autores simplesmente como tarefa. Em sequência, parte-se para o estabelecimento de um *procurement* cooperativo, o qual exige grande capacidade de coordenação, flexibilidade e adaptabilidade para que se consiga estabelecer este tipo de relação.

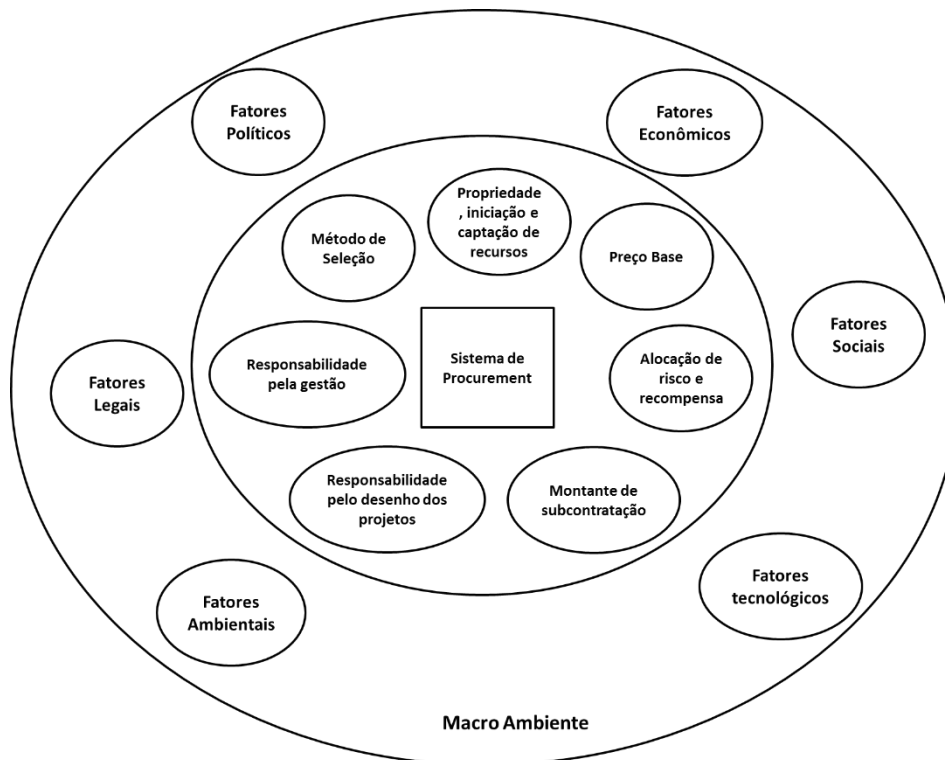
Figura 5: Modelo teórico para relações propositais em *procurement* em construção civil



Fonte: Pesaämaa et al (2009)

Weisheng (2013) propõem a utilização do modelo PESTEL para a inovação no setor de *procurement* no setor de construção. A estrutura consiste na análise de fatores macro-ambientais e normalmente é utilizada como uma excelente ferramenta de mapeamento do ambiente para a atuação estratégica de *procurement* no setor. Ainda, além de estar de acordo com o pensamento sistêmico, a análise engloba os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais para dentro do sistema de *procurement*. A fim de ilustrar sua proposição, o autor aborda casos de *procurement* no setor de construção na China e mostra como o encaixe entre as condições de análise do modelo PESTEL e o sistema de *procurement* se formam com sintonia, tornando-se um dos fatores chave para a entrega de valor à sociedade em projetos de construção civil em geral para a sociedade. A Fig. 6 a seguir ilustra o modelo e exemplifica a teoria acima.

Figura 6: A estrutura do modelo PESTEL para a Inovação em Procurement – Entendimento da Inovação em Procurement em Construção



Fonte: Weisheng (2013)

Após a apresentação de ambas as estruturas no mercado em geral, abordagens diversas sobre o tema e diferentes estruturas de trabalho para a área dentro do setor, uma questão vem à tona: de que maneira a estruturação de *procurement* em *real estate* é realizada e como essa escolha pode influenciar nos custos e melhorias de desempenho?

É fato que o tema carece de maior profundidade e pesquisa a fim de se concluir qual vertente acarreta em melhores desempenhos organizacionais, mas algumas constatações podem ser realizadas a fim de se compreender qual a razão pela escolha de cada uma. Dessa maneira, a Tab. 1 a seguir foi elaborada com o objetivo de ilustrar alguns conceitos comuns de *procurement* em *real estate* levantados na bibliografia, sintetizando esses fatores influenciadores na opção por cada vertente. Como é possível observar, há vantagens e desvantagens em cada vertente estrutural. Na primeira coluna, os fatores são elencados para que nas colunas seguintes sejam apresentadas ambas vertentes. Fator a fator, o tipo de estruturação que tem maior vantagem em comparação ao outro é sinalizado, sendo que adicionalmente na última coluna são apresentados alguns comentários pertinentes.

Tabela 1: Fatores Influenciadores para a escolha da vertente estrutural em Procurement em Real estate

Fatores Influenciadores na escolha de cada estrutura em <i>Real estate</i>	Estrutura Centralizada	Estrutura Descentralizada	Comentário
Agilidade na Tomada de Decisão		X	Estruturas autônomas tendem a responder mais agilmente nas tomadas de decisão, uma vez que cada obra possui sua delegação de negociação e compra. Entretanto, estruturas centralizadas com alto grau de poder e forte presença corporativa também podem assumir tomadas de decisão mais ágeis.
Ganhos em escala	X		Fundamentalmente, estruturas centralizadas tendem a obter maiores ganhos em escala por negociarem globalmente contratos consolidáveis, que unitariamente as obras não teriam esse poder.
Autonomia		X	Mesmo que em estruturas centralizadas haja alto grau de autonomia, estruturas descentralizadas caracterizam-se pela grande autonomia das obras para atuação individual.
Customização e maior engenharia nos processos de compra		X	A escassez de escala quando os contratos são negociados individualmente em cada obra possibilita que estas tenham alto grau de customização em seus contratos.
Redução no número de fornecedores	X		Estruturas centralizadas, devido ao seu alto poder de barganha por sua grande escala, tem a possibilidade da redução do número de fornecedores com a consolidação de contratos. Isso facilita a gestão contratual e exigência de melhor desempenho por parte de cada fornecedor

Após as análises realizadas, é possível observar que cada vertente estrutural no setor tem suas particularidades. Não é claro e não é possível dizer que há uma forma de estruturação que se destaque em todos os aspectos, apesar do estudo de Partida (2014) indicar que vertentes voltadas à centralização pareçam ser mais vantajosas. Em decorrência das particularidades de cada tipo, é possível analisar os riscos e oportunidades de cada possibilidade estrutural e discutir os possíveis vieses originados em cada um, além de algumas formas de minimização destes. Na próxima seção este tema será abordado.

3. RISCOS E OPORTUNIDADES

Como abordado no tópico anterior, cada vertente de estruturação possui suas particularidades, com suas vantagens e desvantagens. Discutir os riscos e oportunidades com a opção pela adoção de cada uma é importante na discussão acadêmica aqui proposta. Vrijhoef e Koskela (1999) apontam para alguns riscos na atuação da área dentro do setor de construção. Através de três grandes estudos de caso, apontam para algumas questões centrais como a interdependência da cadeia produtiva, o que leva a grandes desperdícios, seja em prazo ou recursos. O controle míope da cadeia de suprimentos combinado com os modelos tradicionais de negociação não cooperativos apenas reforçam os problemas e dificultam as soluções.

Vrijhoef e Koskela (2000) refinam a contribuição no tema com a especificação dos quatro grandes papéis da cadeia de suprimentos em construção. Principalmente na fase de implementação dos projetos de *real estate*, uma cadeia temporária de suprimentos alimenta um projeto único, finito e não perene, o que favorece a instabilidade de fornecimento, fragmentação da cadeia e especialmente uma grande distinção entre o desenho do projeto e a implementação deste. Dessa maneira, os quatro papéis segundo os autores podem ser definidos como:

- Melhoria da interface entre os canteiros de obra e a cadeia de suprimentos
- Melhoria da cadeia de suprimentos em geral
- Transferência de atividades do canteiro para a cadeia de suprimentos
- Integração da obra com a cadeia de suprimentos em geral.

Por sua vez, o relatório do Department for Business Innovation & Skills (2013) apresenta alguns fatores de impacto na cadeia de suprimentos no setor de construção. Tais fatores foram levantados através de uma pesquisa com grandes construtores do mercado britânico. A fim de aprofundar na análise risco versus oportunidade, tais fatores de impacto foram elencados e comparados com cada tipo de vertente estrutural, a fim de discorrer uma breve análise seja dos riscos ou das oportunidades em cada tipo de estruturação. A Tab. 2 a seguir apresenta tal análise.

Tabela 2: Fatores de impacto em procurement no setor de construção civil – comparação por vertente estrutural

Fator	Estrutura Centralizada	Estrutura Descentralizada
Presteza e certeza no pagamento	Apesar do fator de certeza na adimplência não ser influenciado pelo tipo de estruturação em <i>procurement</i> , estruturas centralizadas tendem a ser mais rígidas e formais, prejudicando a presteza nas respostas às demandas.	Estruturas descentralizadas têm como característica maior agilidade e presteza fundamentalmente por sua essência menos burocrática e mais autônoma.

Antecedência no engajamento dos principais fornecedores	Em vertentes que utilizam este tipo de abordagem, o engajamento com os principais fornecedores ocorre com maior antecedência, uma vez que a consolidação dos contratos permite relações de longo prazo com a cadeia de suprimentos.	Com a maior autonomia das obras neste tipo de estrutura, há uma maior dificuldade em engajar eventuais parceiros com mais agilidade. Deve haver uma boa gestão de projeto a fim de que este risco seja minimizado
Seleção regular e carga de trabalho repetida para os clientes imediatos	Mais um fator decorrente da centralização, estruturas adeptas desta vertente tendem a ter uma seleção regular e cargas de trabalho repetidas para seus clientes imediatos, como por exemplo, as obras.	Em estruturas descentralizadas, nas quais as contratações são geralmente pontuais ou apenas durante a duração do contrato, as demandas tendem a ser menos repetidas e mais pontuais.
Práticas formais de gestão	Estruturas centralizadas tendem a operar com práticas de gestão mais formais inerentes à centralização de estrutura.	Menos burocracia e formalidade nos processos são características de estruturas descentralizadas
Boa qualidade de comunicação	Independente do tipo de estruturação, fluidez e comunicação efetiva é essencial para o desempenho minimamente adequado da área no setor.	
Obra bem definida e com preço realista	Estruturas centralizadas tendem a ter melhores contratos consolidados, o que acarreta em preços de referência na orçamentação mais ajustados e realistas.	A autonomia gerada pela descentralização pode gerar maior dispersão de informação, o que leva maiores indefinições nos projetos de negociação e preços mais desajustados.

Eriksson e Laan (2007) apontam para alguns efeitos de *procurement* nos mecanismos de governança em construção civil, como problemas de reconhecimento e identificação dos tipos de transação de *procurement*, especificação, convite para participação de concorrências comerciais, avaliações das concorrências, formalização contratual, tipos de compensação, uso de ferramentas colaborativas e avaliação de desempenho.

É interessante verificar esses efeitos em conjunto com outros fatores característicos da área no setor. No presente trabalho verificou-se a oportunidade de consolidação e junção desses efeitos em uma análise integrada com os fatores apresentados pelo Department for Business Innovation & Skills (2013), já abordados anteriormente.

A seguir, na Tab.3 serão exibidos esses fatores levantados por Eriksson e Laan (2007) e Department for Business Innovation & Skills (2013) dentro da matriz de riscos e oportunidades por vertente estrutural com a apresentação de cada fator e sua adequação analítica dentro de cada tipo de estrutura.

Tabela 3: Riscos e oportunidades em cada vertente de estruturação de procurement em real estate

	Oportunidades	Riscos
Estruturas Centralizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedência no engajamento dos principais fornecedores; • Seleção regular e carga de trabalho repetida para os clientes imediatos; • Práticas formais de gestão • Especificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Presteza e certeza no pagamento; • Tipos de compensação
Estruturas Descentralizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Boa qualidade de comunicação; • Convite à participação em concorrências individuais • Uso de ferramentas colaborativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obra bem definida e com preço realista • Problemas de reconhecimento e identificação do tipo de transação • Formalização contratual • Avaliação de desempenho

Eriksson e Laan (2007) realizaram uma pesquisa com 104 empresas de construção civil na Suécia a fim de entender os efeitos de *procurement* nos mecanismos de governança na indústria de construção civil. Mecanismos de governança robustos tendem a minimizar os vieses de riscos que cada tipo de estrutura tende a acarretar por suas especificidades. Alguns tipos de decisão típicos de *procurement* no setor de construção civil são levantados pelos autores, além dos tipos de controle e mecanismos de governança para cada tipo de decisão. Na Tab.4 abaixo, será possível observar esses pontos, já com uma caracterização de quais tipos de estruturas há maior ocorrência de cada efeito decisório, além dos possíveis mecanismos de controle para eventuais vieses processuais.

Tabela 4: Análise dos tipos de controle e mecanismos de governança por estruturação típica de procurement no setor de construção

Decisão	Tipo de Controle/Minimização dos efeitos	Mecanismo de Governança	Estruturação típica
Especificação	Controle de processos	Autoridade	Descentralização
Procedimento de concorrência aberta	Controle de produção	Preço	Centralização
Foco no preço de proposta	Controle de produção	Preço	Descentralização
Alta utilização de contratos padrões	Processos + produção	Autoridade e Preço	Centralização
Compensação por preço fixo	Controle de produção	Preço	Descentralização
Baixo uso de ferramentas colaborativas	Produção + processos	Preço e Autoridade	Centralização
Monitoramento contínuo e inspeção final	Processos + produção	Autoridade e Preço	Centralização

Como pode ser visto na Tab. 4 acima, é possível analisar alguns efeitos de decisão segundo Eriksson e Laan (2007) relativos à atuação da área de *procurement* no setor de construção civil. Após a exposição do fator, há o tipo de controle para minimização de possíveis vieses, seguidos pelos mecanismos de governança relativos a cada controle listado. Por fim, na última coluna, tem-se a vertente estrutural que cada tipo de decisão ocorre com maior frequência.

Com a análise dos riscos e oportunidades, bem como dos vieses e suas formas de minimização de cada tipo estrutural, encerra-se a discussão filosófica sobre o tema o qual este trabalho se propõe. Mais uma vez, a vertente de centralização mostra-se mais adequada para o setor, mas ainda assim não é possível afirmar que seja o melhor modelo, uma vez que também possui seus riscos e depende do *empowerment*⁴ conferido pela liderança de cada organização para sua implementação plena. Portanto, na seção seguinte as principais conclusões do estudo serão apresentadas.

4. CONCLUSÕES

Conforme evidenciado ao longo deste artigo, a atuação da área de *procurement* no setor do *real estate* ainda carece do foco necessário pelas organizações do setor para que se tenha desempenhos diferenciados hábeis de gerar o valor das quais são capazes.

Este artigo objetivou o melhor entendimento dos diferentes tipos de estruturação da área no setor do *real estate*, a fim de que seja possível uma melhor compreensão dos fatores que levam as organizações do setor a decidirem-se por uma ou outra vertente. Adicionalmente, riscos e oportunidades inerentes a alguns processos, fatores e efeitos da área foram avaliados em comparação com cada tipo de estruturação.

Neste sentido, vale citar o trabalho de Hill et al. (2013), no qual destaca que, para que empresas do setor estejam bem posicionadas, tenham seus poderes de precificação mantidos e aumentem a lucratividade; é necessário que estas se voltem para o posicionamento de baixo custo, tanto em estrutura quanto em aquisições em geral com estruturas mais enxutas e disciplinadas em *procurement*. Dessa forma, as organizações possuirão processos de negociação de aquisições de bens e serviços melhor estruturados garantindo maior valor agregado e vantagem competitiva no setor. É importante observar que conforme abordado na seção 2 deste artigo, estruturas centralizadas tendem a ser mais enxutas e possuem custos menores.

De qualquer maneira, com processos e controles mais disciplinados, atuações mais robustas e com a visão da necessidade de uma atuação estratégica da área, ambas vertentes de estruturação podem ocorrer de maneira que haja melhores desempenhos dentro do setor. Por último, sugere-se que pesquisas empíricas sejam realizadas em estudos futuros, a fim de que seja testado efetivamente o desempenho de cada tipo estrutural, fazendo com que seja possível uma melhor compreensão do tema no setor, além de expandir a abordagem precursora aqui iniciada.

⁴ Ato ou ação de conferir autoridade ou poder legal (traduzido do dicionário Merriam-Webster eletrônico)

REFERÊNCIAS

- AKINTOYE, A., MCINTOSH, G., FITZGERALD, E. (2000) *A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry*. European Journal of Purchasing & Supply Management 6, p. 159-168
- BAJARI, P., TADELIS, S. (2001). *Incentives versus transaction costs: a theory of procurement contracts* Journal of Economics Vol. 32, 3, p. 387–407
- DEPARTMENT FOR BUSINESS INNOVATION & SKILLS. (2013). *Supply Chain Analysis into the Construction Industry: A Report for the Construction Industrial Strategy* [online]. BIS Research Paper no. 145. Available from:
<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/strategy/bis/15609813_1168_supply_chain.pdf>
- ERIKSSON, E., LAAN, A., (2007). *Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships*. Engineering, Construction and Architectural Management. p. 387-399
- ERIKSSON. E., (2008) *Procurement Effects on Cooperation in Client-Contractor Relationships* Journal of Construction Engineering and Management, February, p. 103-111
- HILL, J., FRIEDMAN, D., FOLDESZY, J. (2013) *Value Creation in ECS: Seizing Control of the Cycle*. The Boston Consulting Group, April.
- HUGHES, W., HILLEBRANDT, P., GREENWOOD, D., KWAWU, W (2006), *Procurement in the construction industry: The impact and cost of alternative market and supply processes*. New York, Taylor & Francis.
- HULT, G. T. M., KETCHEN JR, D. J., CHABOWSKI, B. R. (2007) *Leadership, the buying center, and supply chain performance: A study of linked users, buyers, and suppliers*. Industrial Marketing Management, 36, p. 393–403
- PARTIDA. B., (2014) *Looking Beyond Centralized and Decentralized Procurement*. Supply Chain Management Review, March/April.
- PESAÄMAA, O. A., ERIKSSON, E., HAIR, J. F. (2009) *Validating a model of cooperative procurement in the construction industry* International Journal of Project Management, 27, p. 552–559
- ROCHA LIMA JR, J.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. T. (2011). *Real estate: Fundamentos para Análise de Investimentos*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- VAGSTAD, S. (2000) *Centralized vs. decentralized procurement: Does dispersed information call for decentralized decision-making?* International Journal of Industrial Organization, 18, p. 949–963
- VRIJHOEF, R., KOSKELA, L. (1999) *Roles of supply chain management in construction* University of California, IGLC-7, p. 133-146
- VRIJHOEF, R., KOSKELA, L. (2000). *The four roles of supply chain management in construction*. European Journal of Purchasing & Supply Management, p. 169-178

WEISHENG, L., LIU, M. M. A., HONGDI, W. (2013). *Procurement innovation for public construction projects*. Engineering, Construction and Architectural Management. Vol. 20 No. 6, p. 543-562

WOODSIDE, A. G., SAMUEL, D. M. (1981) *Observations of Centralized Corporate Procurement*. Industrial Marketing Management, p. 191-205