



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT RON HINKS WILLIAMS**

**A FORÇA DE DEFESA DA GUIANA (GDF) PASSOU A REALIZAR AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS EM DETRIMENTO DAS DESCENTRALIZADAS. UM ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS DUAS ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DE UM SISTEMA ADEQUADO PARA A FORÇA.**

**Rio de Janeiro  
2020**



## **ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

### **CAP INT RON HINKS WILLIAMS**

**A FORÇA DE DEFESA DA GUIANA (GDF) PASSOU A REALIZAR AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS EM DETRIMENTO DAS DESCENTRALIZADAS. UM ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS DUAS ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DE UM SISTEMA ADEQUADO PARA A FORÇA.**

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro  
2020**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEx - DESMii  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)**

**DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Autor: **Cap INT RON HINKS WILLIAMS**

**Título: A FORÇA DE DEFESA DA GUIANA (GDF) PASSOU A REALIZAR AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS EM DETRIMENTO DAS DESCENTRALIZADAS. UM ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS DUAS ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DE UM SISTEMA ADEQUADO PARA A FORÇA.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Membro	Menção Atribuída
_____ <b>EMERSON RODRIGUES DA SILVA – TC</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ <b>PETTERSON XAFIC CRUZ NEGRIS - Cap</b> 1º Membro	
_____ <b>LUIZ FERNANDO GOMES RAMOS - Cap</b> 2º Membro e Orientador	

\_\_\_\_\_  
**RON HINKS WILLIAMS – Cap**  
 Aluno

# **A FORÇA DE DEFESA DA GUIANA (GDF) PASSOU A REALIZAR AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS EM DETRIMENTO DAS DESCENTRALIZADAS. UM ESTUDO SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS DUAS ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DE UM SISTEMA ADEQUADO PARA A FORÇA.**

Ron Hinks Williams

Luiz Fernando Gomes Ramos

## **RESUMO**

A aquisição desempenha uma grande parte das despesas em qualquer organização militar. No setor privado, onde o lucro é o principal objetivo, uma pequena economia nas compras pode ser um grande contribuinte para a empresa. No caso do setor público, o atendimento ao público e não o lucro são o principal objetivo.

O principal sistema de compras seguido pelos grupos privado e pelo setor público são os sistemas centralizados e descentralizados, os quais têm vantagens e desvantagens. Esforços têm sido feitos para estudar a eficiência de ambos os sistemas. O principal objetivo deste estudo é avaliar, em certa medida, a eficiência das compras centralizadas na Força de Defesa da Guiana. A pesquisa utilizou fontes primárias e secundárias para coleta de dados. Na pesquisa observou-se que, há uma drástica diferença entre os sistemas de compras centralizados e descentralizados. A condição e o valores de bens a serem adquiridos melhoraram drasticamente na rede centralizada, mas o tempo de duração da aquisição aumentou. Sugere-se que, embora a condição adequada da commodity tenha sido adquirida pelo sistema de preços certo, mas não pôde ser originada em um curto espaço de tempo.

O estudo se concentrou apenas nas aquisições em grandes empresas locais da Guiana para identificar a eficácia do sistema centralizado de compras no setor privado. O sistema que não foi bem sucedido no caso deste projeto pode ser bem sucedido no caso de outros ou vice-versa. Depende de muitos fatores. Apenas a aquisição de mercadorias foi levada em consideração, embora a aquisição de serviços seja de igual importância, não foi analisada em profundidade para esta pesquisa

**Palavras-chave:** Aquisição; Setor público e privado; Sistemas centralizados; Sistemas Descentralizados; Vantagens e Desvantagens de aquisições

## **ABSTRACT**

Procurement plays a major part of expenses in any organisation. In the private sector where making profit is the main objective, a little savings in procurement can be a big contributor to profits. In the case of the public sector, services to individuals rather than profit is the main aim and by getting value for money is the main factors in procurement.

The main procurement system followed by both the private and public sector groups are Centralised and Decentralized systems, of which both have advantages and disadvantages. Efforts has been made to study the efficiency of both systems. The main goal of this study is to apprise the efficiency of centralised procurement in the Guyana Defence Force and public sector to an extent. The research used both primary and secondary sources for data collection.

In the research it was observed that there is a drastic difference between the centralised and decentralised procurement systems. The condition and financial value have drastically improved in the centralised network but the length time of the procurement has increased. It suggests that although adequate condition of commodity was procured at right price system but they could not be sourced in a short time.

The study has only focused on the procurement in large/major local businesses to identify the effectiveness of centralised procurement system in the private sector. The system which was not successful in case of this project might be successful in case of others or vice versa. It depends on many factors. However, it was not possible to cover all aspects in this study for time constraints. Only procurement of goods has been taken into consideration, even though procurement of services is of equal importance it was not looked at in depth for this research.

**Key Words:** Procurement. Private and Public Sector. Centralized System. Decentralized System. Advantages and Disadvantages

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o período de 2007 a 2013, sob a direção do então Chefe de Gabinete, Comodoro Gary Best, MSS, o Sistema de Gestão Financeira da Força de Defesa da Guiana foi centralizado. No entanto, na Conferência Anual de Oficiais da Força de Defesa da Guiana (GDF) em 2018, o atual Chefe de Gabinete (COS), Brigadeiro Patrick West, MSS, em suas observações finais anunciou que a Força à partir daquele momento adotaria aquisições centralizadas em oposição a compras descentralizadas.

O manual de logística da Força de Defesa de Guiana afirma que, para maior eficiência, o Sistema Financeiro e Logístico deve ser descentralizado e orientado por serviços. Além disso, um Sistema Financeiro e Logístico descentralizado proporcionará maior gestão na elaboração e execução dos projetos de capital e despesas correntes da Força (Força, 2009).

As aquisições centralizadas sugerem que as decisões baseadas em compras são tomadas por uma sede de determinada empresa/companhia, em nível Regional ou Divisional. Por outro lado, a aquisição descentralizada mostra que essas decisões e atividades estão espalhadas por inúmeras plantas ou locais. Simplificando, ela pode ser referida como confiar aos próprios usuários a capacidade de aquisição de bens e serviços (Farrington, 2006).

### 1.1 PROBLEMA

O Sistema de Aquisições Descentralizadas permite que as compras sejam feitas por Unidades Militares individuais, quando necessário. Isso muitas vezes resulta em um tempo de aprovação mais rápido, bem como a quantidade correta de materiais que estão sendo comprados. No entanto, o Sistema Centralizado de Compras prevê uma melhor prestação de contas, manutenção de registros, aumento do poder de aquisição, permitindo compras em massa, bem como a dissuasão da duplicação das compras. Diante disso, formulou-se o seguinte problema :**O sistema centralizado de compras é mais adequado para uso na Força de Defesa da Guiana do que o Sistema de Compras descentralizado?**

## 1.2 OBJETIVOS

O principal objetivo deste estudo é examinar as vantagens e desvantagens do sistema de compras descentralizado e centralizado e apontar o mais correto para uso nas Forças de Defesa da Guiana. Os objetivos específicos do estudo são:

- a) Examinar os sistemas de aquisição utilizados pelo setor público na Guiana;
- b) Apontar qual sistema de compras é mais eficaz para melhor empregabilidade dos recursos em compras públicas;
- c) Recomendar algumas medidas para superar as falhas do sistema atual utilizado na Força de Defesa da Guiana.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Embora a abordagem descentralizada coloque a função de aquisição mais próxima das necessidades do usuário final, provavelmente será mais eficiente economicamente e mais capaz de promover o desenvolvimento do setor privado, incluindo as pequenas e médias empresas. Já uma abordagem centralizada para as compras públicas é amplamente aceita como o sistema preferido para alcançar grande economia e uniformidade.

Embora uma abordagem descentralizada possa promover o desenvolvimento do setor privado, ela também sacrifica as vantagens potenciais da compra a granel e das economias de escala. Ajustes precisam ser feitos para introduzir elementos de uma abordagem centralizada dentro de um modelo amplamente descentralizado? Este artigo:

- a) Analisa dois modelos de aquisição;
- b) Revisa os argumentos a favor e contra as operações de aquisição centralizadas;
- c) Considera o possível impacto desses sistemas;
- d) Analisa eficácia das compras centralizadas no setor público.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

As Forças de Defesa da Guiana (GDF) adaptaram o método governamental de aquisição de bens e serviços para as realidades vivenciadas pelas Forças Armadas. Os métodos de aquisição utilizados pelo GDF são os seguintes:

a) Concurso restrito - acontece quando os bens, construção ou serviços, devido à sua natureza altamente complexa ou especializada, estão disponíveis apenas à partir de um número limitado de fornecedores ou empreiteiros, caso em que todos esses fornecedores ou empreiteiros serão convidados a apresentar propostas;

b) Solicitação de Cotação (Dispensa de Licitação)- A entidade poderá realizar a licitação por meio de solicitação de cotação, desde que o valor estimado do contrato de licitação não ultrapasse aquele que vier a ser prescrito em regulamento. Antes de adjudicar um contrato sob esta forma de aquisição, a entidade aquisitora deve obter e comparar as cotações de tantos fornecedores ou empreiteiros qualificados quanto possível, mas não menos do que três.

c) Aquisição de fonte única - A entidade aquisitora pode se envolver em aquisições de fonte única quando os bens ou construção estão disponíveis apenas de um determinado fornecedor ou contratado, ou um determinado fornecedor ou contratado tem direitos exclusivos com relação aos bens ou construção, e nenhuma alternativa ou substituto razoável existe; os serviços, em razão de sua natureza altamente complexa ou especializada, estão disponíveis em apenas uma fonte, por exemplo, compra de munição para a Força de Defesa da Guiana. Além disso, outra razão para usar a Compra de Fonte Única é devido a um evento catastrófico, quando há uma necessidade urgente de bens, serviços ou construção, tornando impraticável o uso de outros métodos de aquisição devido ao tempo envolvido em sua utilização.

d) Aquisição por meio da participação da comunidade - Em circunstâncias em que a aquisição é realizada em comunidades remotas pobres, onde os procedimentos competitivos descritos nesta Lei não são viáveis, bens, obras e serviços cujo valor não exceda o valor prescrito por regulamentos, podem ser adquiridos de acordo com procedimentos que promovam a eficiência por meio da participação de organizações comunitárias ou por meio de aquisição de fonte única de contratação direta de fornecedores ou empreiteiros localizados perto da comunidade.

e) Concurso Público – Modalidade onde é dado aos Licitantes tempo adequado (normalmente 21 dias) para obter, estudar e preparar suas propostas de licitação antes da apresentação; Os Proponentes deverão depositar as suas propostas na caixa de propostas designada no local e hora especificados no Edital; Os licitantes

que apresentaram propostas, ou seus representantes podem assistir à abertura das mesmas. As propostas recebidas e a carta de nomeação dos Avaliadores são imediatamente entregues aos representantes da organização / agência para serem avaliados por um grupo de militares competentes nomeados pelo Conselho Nacional.

As Forças de Defesa da Guiana estão atualmente usando a seguinte proteção para a aquisição de bens e serviços (Lei de Aquisições de 2003, Capítulo 73:05):

a) Licitação Restrita :

1. Bens e serviços: G \$ 3 milhões a G \$ 10 milhões, exceto serviços de consultoria;
2. Construção: G \$ 10 milhões a G \$ 20 milhões;
3. Solicitação de cotações: G \$ 1,5 milhões a G \$ 3 milhões;
4. Método baseado na comunidade: G \$ 1,5 milhões a G \$ 5 milhões.

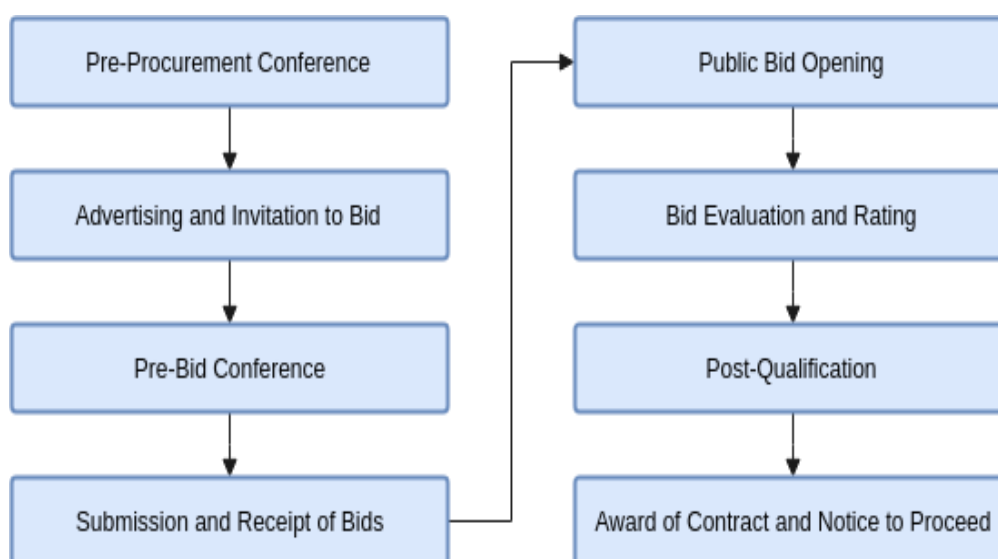


Imagem 01- Ciclo de Aquisição utilizado pela GDF

## 2.1 Sistema Centralizado:

Uma aquisição centralizada ocorre quando "todas as aquisições principais são controladas em um local central para o uso de toda a empresa". Essa estrutura pode ser descrita como uma situação em que um departamento central de compras é muitas vezes responsável pela especificação do produto, seleção de fornecedores, negociações de contratos e coordenação das atividades. Enquanto as diferentes unidades de negócios da corporação conduzem as atividades operacionais de



compra, a centralização dessas possibilita o controle dos recursos utilizados e das atividades realizadas em um só local da organização.(P. Fraser Johnson, 2003)(Weele, 2002).

### 2.1.1 Tipos de Centralização:

Os dois tipos utilizados são a centralização das solicitações e a centralização quanto ao número de fornecedores, sendo essas referidas como centralização interna e centralização externa, respectivamente. Centralização de pedidos de saída é quando todas as unidades organizacionais da empresa fazem pedidos de materiais necessários aos seus departamentos de compras internos, que os processam e, em seguida, fazem pedidos aos fornecedores de materiais. As figuras abaixo ilustram esse tipo de centralização.

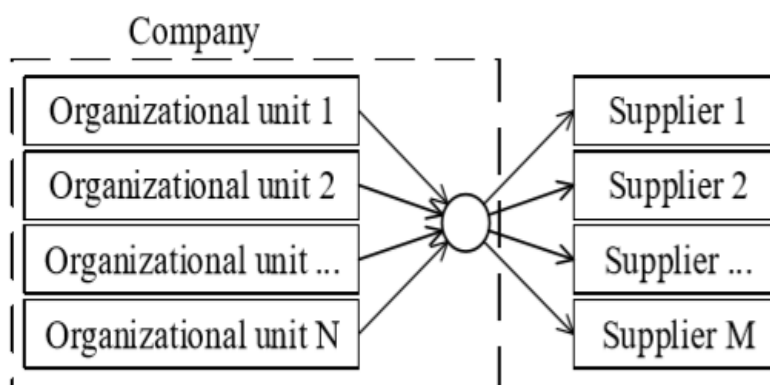


Imagem 02- Centralização das aquisições

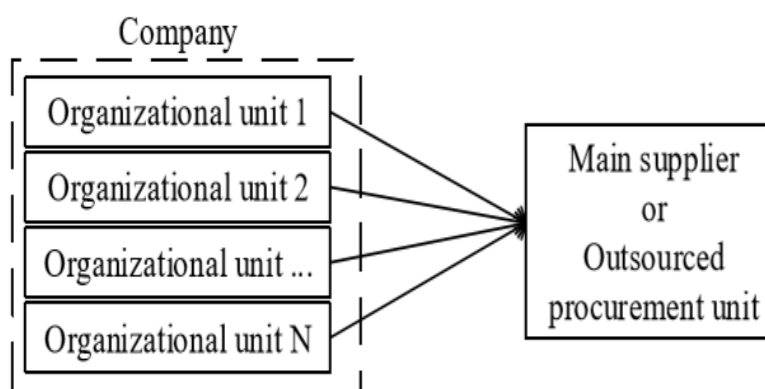


Imagem 03- Centralização das aquisições

### 2.1.2 Vantagens da Aquisição Centralizada:

a) Especialização do pessoal de compras: Os compradores podem se concentrar em uma determinada área (habilidades particulares, como negociação de contratos, ou materiais e mercados específicos, como máquinas ou produtos químicos) e desenvolver seus conhecimentos em maior profundidade, com potencial para melhorar a qualidade e reduzir custos. Se 10 funcionários de aquisição estiverem localizados em 10 divisões, cada uma delas terá responsabilidade geral por uma ampla gama de atividades e requisitos, fomentando conhecimentos e habilidades generalistas. Se 10 equipes de compras estiverem sediadas em uma única unidade centralizada, existe a oportunidade de cada comprador desenvolver conhecimento em técnicas, procedimentos ou categorias mais especializadas.

b) Maior consolidação de demandas: ou seja, juntar várias requisições de diferentes unidades em ordens ou contratos únicos e maiores. Isso reduz a frequência de pequenas encomendas para itens comumente comprados; reduz os custos de transação e transporte; e permite que os compradores obtenham melhores preços (com economias de escala, descontos a granel, etc) e níveis mais altos de serviço (como clientes potencialmente mais significativos de fornecedores). O número de fornecedores provavelmente será menor também, e a administração de pedidos e contratos pode ser mais simplificada.

c) Maior coordenação das atividades de aquisição: Políticas de aquisição uniformes, procedimentos e boas práticas podem ser introduzidas e aplicadas, facilitando a padronização, redução de variedades, fazendo com que os recursos tenham maior rendimento e melhor conformidade e minimização de aquisições erradas. O treinamento e o desenvolvimento dos funcionários também podem ser realizados de forma mais sistemática.

d) Maior padronização das especificações, que pode aumentar a qualidade e a eficiência de várias maneiras: facilitando a consolidação de pedidos; redução dos custos de estoque e manuseio (menor variedade e maior utilização); focalizando a base de fornecedores (menos requisitos especializados); melhor gestão da qualidade (facilidade de fiscalização); e comunicação mais simples e precisa sobre os requisitos.

- e) Controle mais eficaz da atividade de aquisição: O desempenho das compras pode ser monitorado e comparado com os objetivos definidos; o controle orçamentário pode ser aplicado à função (e despesas externas totais); e a unidade pode ser vista como um centro de custos separado para uma prestação de contas mais fidedigna.
- f) Evitar conflitos entre divisões, que de outras formas podem surgir devido à concorrência por materiais escassos, alocações orçamentárias desiguais de despesas de compras ou diferenças de valor obtidas em aquisições.
- g) Acesso a habilidades, contatos e recursos especializados (como pesquisas de compras), que podem não estar disponíveis em nível divisional.

### 2.1.3 Desvantagens da Aquisição Centralizada:

- a) As filiais de diferentes locais não podem não ser beneficiadas com as aquisições centralizadas;
- b) Há chances de desentendimento entre o departamento de compras e outros departamentos porque estes podem não obter sua exigência de acordo com sua própria vontade.
- c) A compra centralizada não é adequada no caso de mercadorias perecíveis.
- d) Resulta em mais custo de transporte, pois é comprado em um só lugar e enviado para os locais de distância.

### 2.2 Sistema Descentralizado:

Uma aquisição descentralizada ocorre quando "todas as principais compras são controladas nas unidades de negócios e/ou divisões". Ou seja, diferentes unidades de negócios são responsáveis por suas próprias atividades de compra. Essa estrutura pode ser encontrada em empresas com estrutura de unidade de negócios, e onde a gestão da unidade de negócios é responsável por todas as suas atividades de compra. Uma função de compra descentralizada também é típica para empresas baseadas em projetos. Nesse sistema, os compradores são frequentemente responsáveis por uma grande variedade de produtos, que são comprados em quantidades menores em comparação com uma função de compra centralizada. (P. Fraser Johnson, 2003)(Weele, 2002)

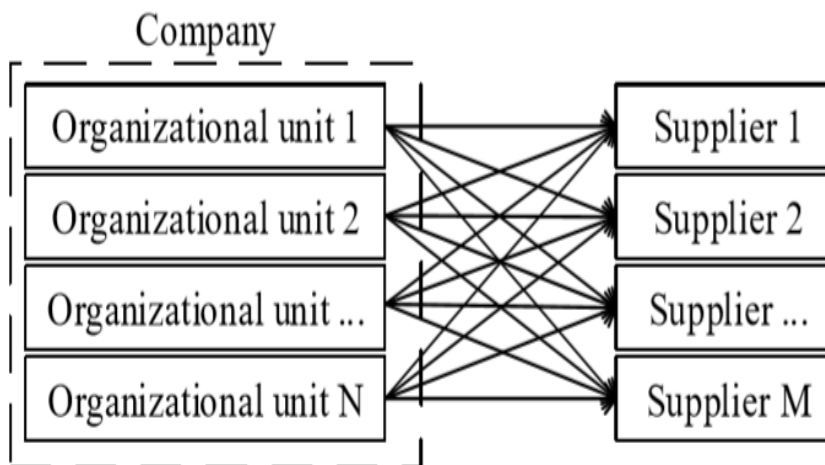


Imagem 04- Sistemática de aquisição descentralizada

### 2.2.1 Vantagens da Aquisição Descentralizada:

- a) Melhor comunicação e coordenação entre os departamentos de compras e operações, beneficiando-se da experiência do usuário e minimizando a compra de materiais errados.
- b) Foco no cliente: Os compradores estão mais próximos dos clientes internos e externos, para que possam desenvolver uma melhor compreensão das necessidades e problemas dos usuários, e um grande foco nos negócios, em vez de uma identificação com seus próprios objetivos funcionais. Isso também pode ajudar a manter as aquisições voltadas para fora, criando uma cultura aberta ao aprendizado e à mudança.
- c) Resposta mais rápida às necessidades operacionais dos usuários e mudanças ambientais e problemas por parte dos compradores locais que estão próximos ao local das operações.
- d) Conhecimento e relacionamento com fornecedores locais. Há vantagens no fornecimento de distâncias curtas, como redução do custo de transporte e impactos ambientais; redução dos riscos de transporte e prazos de entrega; a capacidade de avaliar e monitorar pessoalmente os fornecedores.
- e) Quantidades de compra menores: sacrificar economias de escala, mas reduzir custos e riscos de manter estoque, e possivelmente apoiar políticas de sustentabilidade social e inovação (permitindo que pequenos fornecedores locais lancem contratos).

- f) Prestação de contas: os gerentes de divisão só podem ser responsabilizados pelo desempenho se tiverem controle genuíno sobre as operações, o que não é o caso se as aquisições forem retiradas de suas mãos.
- g) Liberar unidades centrais de compras para se concentrar em tarefas de maior nível e de agregação de valor.

### 2.2.2 Desvantagens da Aquisição Descentralizada

- a) Organização perde o benefício de uma compra em massa.
- b) Pode faltar conhecimento especializado na equipe de compras.
- c) Há uma chance de mais compras erradas de materiais.
- d) Menos chances de controle efetivo dos materiais.
- e) Falta de cooperação adequada e coordenação entre vários departamentos.

Uma questão organizacional importante é até que ponto a aquisição e o fornecimento , juntamente com as responsabilidades da cadeia devem ser centralizadas (ou seja, colocadas nas mãos de um único departamento reportando a um único executivo) ou descentralizadas (ou seja, desdobradas para oficiais de compras em diferentes departamentos de usuários). (Pollitt, 2007)

A questão é ainda mais destacada no caso das operações multi-divisionais e multi-site. Uma organização que opera através de uma série de filiais ou divisões, talvez separadas por distâncias consideráveis, pode considerar uma única função de aquisição na sede (centralização) ou funções separadas em cada divisão (descentralização). A escolha raramente é clara. A maioria dos especialistas sugere que as responsabilidades pelas atividades de gerenciamento de suprimentos em um nível mais alto (desenvolvimento de políticas, seleção de fornecedores e gerenciamento de relacionamento, grandes negociações de contratos e assim por diante) devem ser centralizadas, ou seja, devem estar o mais longe possível com especialistas em compras, a fim de alavancar as competências principais de compras e cadeia supérino (Birgit Dam Jespersen, 2005)

No entanto, nem sempre pode ser viável centralizar as operações de compras se várias divisões usarem e adquirirem materiais diferentes, de diferentes mercados de suprimentos externos. Nesses casos, pode haver a necessidade de expertise especializada, relacionamentos, sistemas e procedimentos para atender aos mercados e requisitos diferenciados da divisão, e estar próximo de clientes para

responder às suas necessidades em mudança. Se os locais operacionais estiverem amplamente dispersos geograficamente (especialmente em áreas onde as infra-estruturas de transporte e comunicação são menos desenvolvidas), pode haver a necessidade de uma presença local de compras, para apoiar a aquisição e o fornecimento locais: minimizando dificuldades, riscos e custos de longas linhas de transporte e comunicação. (Paulina Golinska, 2012)

### **3 METODOLOGIA**

Existem vários métodos possíveis que podem ser aplicados pelos pesquisadores a fim de resolver uma situação de problema declarada. Em geral, existem dois tipos distintos de métodos que podem ser aplicados: qualitativo ou quantitativo. Os métodos quantitativos incluem simulações e construção de modelos, bem como testes estatísticos de dados de pesquisa. Este método é bem adequado em situações em que os pesquisadores estão buscando generalidades e padrões nos dados coletados. O método qualitativo é um conceito de guarda-chuva que abrange várias formas de investigação que ajuda a entender e explicar o significado de um fenômeno (Merriam 1998).(Dubois, 2007)(Ellram, 1996) (Dubois, 2007)

Este estudo foi uma pesquisa descritiva. A abordagem fornece formas de discernir, examinar, comparar, contrastar e interpretar dados significativos a fim de obter material rico e detalhado que possa ser utilizado na análise. Isso foi acima da amostra de limiar mínima sugerida pela OMS recomendando 30% da população-alvo como tamanho amostral adequado em um estudo de caso descritivo. O estudo contou com fontes de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de questionário para funcionários dos departamentos de compras e lojas. Os dados secundários referem-se a dados que já existem, observando-se que as estatísticas descritivas por uso de desvio padrão, percentuais e distribuição de frequências foram utilizadas para analisar dados.(Kothari, 2004)(Patron, 2002)(Annabelle Wilson, 2000)(Neuman, 2013)

Uma pesquisa por meio de questionários foi realizada utilizando cinco grandes empresas da Guiana a saber:

- a) Bancos DIH LTDA;
- b) Destilador Demerara LTDA;
- c) Hardware Gafsons LTDA;
- d) Hardware nacional;

e) Toolie Persaud LTDA.

Esses negócios foram escolhidos principalmente pelo fato de terem diferentes filiais em várias regiões administrativas da Guiana. Da mesma forma, para a Força de Defesa da Guiana com localizações em todo o país. Antes de pedir o preenchimento do questionário, a ideia geral dos objetivos da pesquisa foi explicada. Após a troca da ideia geral dos objetivos da pesquisa, o questionário foi repassado. Foram solicitados o preenchimento do questionário com base na experiência prática que tiveram em relação à implementação do sistema centralizado. O questionário encontra-se **apêndice A**.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Os achados da pesquisa são descritos abaixo:

- a) No que diz respeito à pergunta Nº 1, todas as empresas possuem mais de 10 anos;
- b) Todas as empresas possuem mais de uma filial quando perguntados na segunda questão;
- c) Quando perguntado se cada local tem seu próprio departamento de compras, todos os cinco informaram que não, sendo a aquisição feita centralizadamente em sua sede;
- d) Todas as cinco empresas consideraram que seu procedimento de aquisição foi centralizado ao responder à pergunta quatro;
- e) 60% das empresas afirmaram que o principal benefício do seu atual procedimento de aquisição é a redução dos preços perante seu fornecedor. Os outros 40% afirmaram que o aspecto de compra em massa foi seu principal benefício;
- f) Todas as empresas alegaram que não considerariam usar o procedimento de aquisição descentralizada para o momento;
- g) A maior fraqueza do atual procedimento de aquisição utilizado foi o tempo necessário para fazer pedidos e entregá-los, mas isso foi eliminado com um bom sistema de gestão de estoque.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É evidente no estudo que o sistema centralizado tem impacto positivo significativo na qualidade dos bens e no preço dos materiais adquiridos, mas tem impacto negativo sobre o tempo. Com base nestes achados, podem ser apresentadas as seguintes recomendações:

- a) Reuniões mensais de compras para atender às metas imediatas, de curto e longo prazo das unidades e da força como um todo;
- b) O Sistema de Compras Descentralizada oferece uma resposta mais rápida à aquisição, permite que os materiais sejam adquiridos quando necessário pelas Unidades e reduz a carga de trabalho de uma única Unidade de Compras. No entanto, pode levar à redução do poder de gasto e ao desperdício de materiais retidos;
- c) O Sistema Centralizado de Compras oferece à Força a capacidade de melhor prestação de contas, manutenção de registros, aumento do poder de gasto e prevenção da duplicação de compras;
- d) Assim, o Sistema Centralizado de Compras é mais adequado para uso na Força de Defesa da Guiana versus o Sistema de Compras Descentralizado;
- e) A Força de Defesa da Guiana se beneficiará de um melhor controle e gerenciamento de estoque, tendo todos os materiais e equipamentos localizados centralizadamente, maior poder de compra adquirindo a granel com um melhor sistema de eliminação da duplicação de compras, evitando assim o desperdício. Por isso, recomendo o uso do Sistema Centralizado de Compras na Força de Defesa da Guiana.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo científico contribui com uma revisão da literatura sobre questões de centralização e descentralização nas compras públicas. Ele resume conhecimentos sobre as seguintes questões de centralização e descentralização: (1) as questões de estrutura organizacional, (2) os tipos de centralização e (3) o grau de centralização. O estudo descobriu que a centralização das compras cria benefícios, que podem ser divididos em três categorias principais: economias de



escala, economias de processo e economias de informação e aprendizagem, o que é benéfico para a Força de Defesa da Guiana (GDF); também ajuda a ter um alto nível de padronização. O impacto negativo da centralização origina-se em grande parte de problemas de atitude, como compras independentes e dificuldade de controlar o processo remotamente. Os problemas adicionais identificados estão relacionados a custos indiretos excessivos e resposta lenta a questões divisionais. Os benefícios da aquisição descentralizada são ação rápida, flexibilidade e redução dos riscos relacionados à falha repentina de fornecimento. A desvantagem da aquisição descentralizada é a falta de benefícios sinérgicos mencionados acima. Encontrar o equilíbrio certo entre centralização e descentralização é um problema de alta complexidade. O conhecimento amalgamado neste artigo pode ajudar a resolver esse problema. Esse conhecimento foi aplicado com sucesso em uma empresa de médio porte no desenvolvimento de seus processos e procedimentos de compras. Embora o conhecimento apresentado aqui diz respeito apenas a um domínio de compras, ele ainda pode ser útil em outros domínios, na medida em que os aspectos discutidos neste documento são aplicáveis a outras áreas.

## Referências

- Annabelle Wilson, M. J. (2000). Social research methods qualitative and quantitative approaches. *Allyn & Bacon, Needham Heights*, 65-89.
- Birgit Dam Jespersen, T. S.-L. (2005). *Gestão da cadeia de suprimentos - thory e prática* . copenhagen imprensa escola de negócios .
- Dubois, A. (2007). Pesquisa de Casos em Gestão de Compras e Suprimentos. *diário de gestão de compras e suprimentos*, 170 a 181.
- Ellram, L. M. (1996). Um estudo de caso de implementação de parcerias bem sucedidas. *Journal of Supply Chain Management* , 20-28.
- Farrington, K. L. (2006). *puchasing e gestão da cadeia de suprimentos*. Financial Times/Prentice Hall.
- Força, S. R. (2009). *Análise Organizacional Força de Defesa da Guiana*. Georgetown.
- Heizer, J. (2016). *Gestão de Operações Sustentabilidade e Gestão da Cadeia de Suprimentos*. O Pearson.
- Kothari, C. R. (2004). *Metodologia de Pesquisa: Métodos e Técnicas*. New Age International.
- Neuman, W. (2013). *Métodos de pesquisa social: Abordagens qualitativas e quantitativas*. O Peter Berger.
- P. Fraser Johnson, M. R. (2003). UMA COMPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE COMPRAS . *DIÁRIO DE COMPRAS PÚBLICAS*, 18.
- O Pattron. (2002). segredos da methodolgy . *Jornal da Casa dos Delegados da Comunidade da Virgínia*,81.
- Paulina Golinska, C. A. (2012). *Questões Ambientais na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Novas Tendências e Aplicações*. springer .
- Pollitt, C. (2007). *Descentralização: Um Conceito Central em Gestão Pública Contemporânea* . Imprensa da Universidade de Oxford.
- Robert M. Monczka, R. B. (2008). *Gestão de Compras e Supply Chain*. Cengage aprendendo EMEA.

Weele, A. v. (2002). *Gestão de Compras e Supply Chain*. Thomson Learning.

## Apêndice A

### AMOSTRA DO QUESTIONÁRIO

Q1. Há quanto tempo seu negócio existe?

1 – 3 anos  4anos  5 a 10 anos  10 anos ou mais

Q2. Seu negócio tem mais de uma localização?

Sim, não.

Se sim dizer quantos .....

Q3. Cada local tem seu próprio departamento de compras?

Sim, não.

Q4. Consideraria que seu procedimento de aquisição seja centralizado ou descentralizado? .....

Q5. Qual é o principal benefício do seu atual procedimento de aquisição?

.....  
.....

Q6. Você consideraria usar o procedimento de aquisição oposta?

Sim, não.

Q7. Por favor, dê razão para sua resposta.

.....  
.....  
.....

Q8. Você acha alguma distinção entre os dois procedimentos?

Sim, não.

Q9. Você pode afirmar a principal fraqueza no procedimento de aquisição atual que sua organização usa?

.....  
.....