

**IETEC – INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**

**PÓS-GRADUAÇÃO**

**MBA Gestão de negócios com ênfase em compras**

**Os Efeitos da Centralização das Compras Objetivando Minimizar os  
Custos de Aquisições em uma Empresa do Setor Automobilístico**

**Kleber Oliveira Medeiros**

Administrador/Comprador, Fiat.

[kleber.oliveira@fiat.com.br](mailto:kleber.oliveira@fiat.com.br)

**Felipe Elias**

Administrador/Comprador, Supermix

Concretos S.A

[comprafelipe@supermix.com.br](mailto:comprafelipe@supermix.com.br)

Belo Horizonte

Julho / 2010

## RESUMO

Estudos mostram que a centralização começou como forma de organizar os processos internos e com isso ganhar poder e competitividade nas negociações de grandes grupos. Com o crescimento da organização, surgiu a necessidade de centralizar as compras e criterizar as mesmas em prol de um desenvolvimento organizado e duradouro. O trabalho busca apresentar esta redução dos custos de aquisições como vantagem competitiva para as organizações de qualquer tipo de segmento. A centralização das compras envolve menores custos de processamentos de pedidos e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganho de escala nas negociações. Esta atividade, porém envolvem vários fatores dentro das quais se destaca a manutenção das informações do processo logístico. A preocupação em determinar quantidades exatas a serem compradas é uma exigência deste processo, para evitar acúmulo de estoque e custo de armazenagem. O processo de centralização de compras para todos os tipos de organizações é de suma importância para reduzir custos e gastos excessivos, e com isso uniformizar os valores praticados no mercado, para grande ou pequena quantidade adquirida.

**Palavras-chave:** Centralização, Gestão, Eficiência, Aquisição e Compras em grande escala.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as grandes empresas com o intuito de minimizar os custos passam por algumas reestruturações internas.

A empresa pesquisada do setor automobilístico, para diminuir seu custo e aumentar o poder de compra se propôs a centralizar as compras de forma que, menores compras serão atendidas como se fosse uma das maiores, com preços já negociados para compra em grande escala.

Diante disso, a empresa hoje trabalha com uma equipe de compras, com maior poder de barganha e empenhada na redução de custos para o sucesso financeiro da organização.

Nos últimos anos, tem aumentado nas empresas a importância da atividade de compras tanto na gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento das fontes de fornecimento para conseguir diminuir os custos, despesas e conseguir um melhor preço para competir com o mercado.

Diante dessa situação, é possível através da centralização de compras, minimizar os custos de aquisições de materiais, através de compras em grande escala?

O objetivo geral da pesquisa é apresentar como que a centralização das compras proporcionará a redução de custos nas aquisições de materiais em uma empresa automobilística. Como objetivos específicos, analisar os benefícios da centralização e entender as principais razões que levam as organizações a centralizar as compras.

A concorrência apresenta-se cada dia mais acirrada e pequenos ganhos representam grandes diferenças para a sobrevivência das empresas no atual mercado. As aquisições têm sido bastante estudadas como forma de diminuir os custos das organizações. Uma vez que no mercado competitivo, os custos de compras são cada vez menos divergentes, o diferencial das empresas tem sido redução dos custos operacionais e ganho em argumentos em grandes negociações.

A centralização das compras envolve menores custos de processamento de pedido e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganho de escala nas negociações, assim sendo mais favoráveis para a empresa.

O que levou a empresa adotar a política de centralização das compras é a vantagem competitiva em termo de preços. Com a centralização, uma filial que tem o menor volume de compra é beneficiada em questões de baixos custos de aquisições, diferente da matriz que tem um número maior de compras e mesmo assim participa com menor vantagem dos benefícios da centralização em relação às filiais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para Sanvicente (1987) a administração financeira é voltada para maximizar os lucros e gerar maior rentabilidade possível sobre os investimentos efetuados pelos indivíduos ou instituições acionistas. Ainda completa que para as aquisições o ideal é manter um salto de recursos de máxima liquidez.

Horne (1974) concorda com Sanvicente (1987) e completa que o administrador financeiro é responsável por levantar fundos adicionais sempre que a liquidez esteja insuficiente para atender as necessidades previstas.

Williamson (1985) mostra que uma negociação ocorre quando um bem ou serviço tem a sua propriedade transferida assim o foco do esforço de redução de seus custos no atendimento aos objetivos da organização. Desta maneira quanto melhor conhecermos estas interfaces mais suavemente se realizará as transferências.

Esta abordagem tem origem na explicação da “firma” estabelecida por Coase<sup>1</sup> (1937, citado por CORREIA, 2001), como sendo o resultado de uma falha natural do mercado devido aos “custos de mercado” renomeado por Williamson (1985) como “custos de transação”, ou seja, custos de realização de trocas no mercado. Estes custos consistiam na identificação dos preços relevantes dos fatores de produção e da negociação e encerramento de cada contrato celebrado para cada transação de troca.

---

<sup>1</sup> - COASE, R. H. **The nature of the firm.** *Economica*. Vol 4, 1937

Segundo Stanley<sup>2</sup> (1998, citado por OLIVEIRA, 2004) os custos de transação são os custos decorrentes da negociação, monitoramento e administração dos contratos.

Saes (2000) cita que os custos de aquisições podem incentivar a formação de organizações como forma alternativa de governança, se houver redução dos custos pertinentes em relação às compras individuais. Esta economia pode ser alcançada segundo a autora, pela coordenação de compras de bens e serviços necessários pela a atividade.

Dias (2007) concorda com Saes (2000) e complementa que comprar bem é uma forma de reduzir os custos das aquisições. Para ele comprar bem é verificar os prazos, preços, qualidade e volume, indicando ainda a centralização das compras como benefício para a organização.

De acordo com Gaither e Franzier (2002) as empresas tendem a centralização dos departamentos de compras como forma de reduzir os custos das aquisições. Além disto, indica algumas vantagens da centralização das compras para reduzir os custos, aqui estão:

- a) Comprar em quantidades maiores, o que significa melhores preços;
- b) Maior poder de negociação junto ao fornecedor;
- c) Maior especialização dos colaboradores junto à equipe de compra. Ex: o colaborador especializa somente em aço. É uma forma de conhecer o produto e seus fornecedores, com isso diminuir os custos;
- d) Combinar os pedidos de forma a reduzir os custos de transporte.

De acordo com Martins (2003) o termo “custo” é utilizado de muitas maneiras na contabilidade gerencial, sendo definido como os gastos utilizados na produção de bens ou serviços. O mesmo autor afirma que a contabilidade de custos surgiu tendo por objetivo inicial resolver os problemas de mensuração dos estoques e dos resultados. Porém, com o decorrer do tempo, esta passou a ser encarada como forma de auxílio à missão gerencial.

Controlar custos, assegurar a economia com fornecimento e contribuir para o lucro, são os objetivos que Pooler (1992) enumera para a obtenção de aquisições. Esses objetivos

---

<sup>2</sup> - STANLEY, S. R. **Ballot-boy zoning, transaction costs and land development**. Urban Futures Working. USA, 1998.

aumentam a abrangência da área de compras no caso de aquisições *global sourcing* (compras globais), uma vez que as negociações envolvem fornecedores globais (*global players*).

Podemos comparar o papel do gerente de compras (*purchasing manager*) com o papel do gerente de produção. O gerente de produção trabalha dentro do centro da esfera da manufatura. O comprador está ao redor da esfera de produção, mas também, na esfera de fornecedores globais. Assim, o comprador está em conflito entre dois mundos, Utilizando o mercado global, o comprador ganha poder para manter os preços dos fornecedores locais competitivos [...] (POOLER, 1992, p.11).

O autor enfatiza, entretanto que as atividades do processo de compras de hoje são praticamente idênticas se comparadas com a atuação da área de compras tradicional, modificando-se, porém, o escopo das negociações e o relacionamento entre as partes envolvidas (comprador e fornecedor).

Faria (2005), diz que para estabelecer o custo de oportunidade do capital empatado nos estoques, nos casos das indústrias, o ideal é utilizar apenas o montante referente à compra de matérias, mão de obra e outros que variam de acordo com o volume da produção, ao invés de investir em estoque. As empresas utilizam o estoque pelas taxas de oportunidade, comprando em maior quantidade obtém menores preços.

A compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. “O fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria” (BAILY *et al*, 2000, p. 16).

A central de compras ou compras compartilhadas pode ser a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se juntam para efetuar compras comuns às empresas.

O ato de centralizar a aquisição de mercadorias em um único ponto é visto pelos empresários como uma possibilidade de ganho de escala nos preços, a partir da compra de maior quantidade, pois, em compras individuais, os gestores teriam menos argumentos para solicitar reduções na tabela de preços dos fornecedores em virtude da baixa quantidade a ser adquirida, diz Cervi (2004).

Bertaglia (2003) reforça esta afirmação de Cervi (2004) e coloca como ponto negativo à centralização o fato das compras descentralizadas serem atendidas de maneira mais ágil.

A empresa utiliza a centralização das compras como forma de conseguir melhores negociações para o grupo e com isso diminuir nos custos totais da organização, Cervi (2004), aponta que o processo da centralização de obtenção se torna mais eficiente quando a empresa passa a utilizar a tecnologia da informação a seu favor a desenvolver trabalhos em rede. Essas redes é que proporcionam maior agilidade no processo.

Bertaglia (2003), afirma que hoje o colaborador responsável pela obtenção passa a ter um papel de analista de suprimentos e negociador, diferente da visão passada de operador que realiza e acompanha os pedidos.

De acordo com BAILY *et al* (2000) as organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de compras estão pondo em prática idéias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função compras torna-se mais atual.

Dado o crescimento das empresas multinacionais, conglomerados, *holdings* e outros grupos, as considerações de centralização/descentralização vêm sendo muito discutidas em anos recentes. A maioria das empresas que operam vários estabelecimentos adotam algum compromisso entre a compra centralizada e a vantagem competitiva. E que de acordo com BAILY *et al* (2000) as vantagens são as seguintes:

- a) A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação da área de compras e facilita os relacionamentos com os fornecedores;
- b) Evita as anomalias de preços entre o grupo e a concorrência entre elas por materiais escassos;
- c) Melhor administração global de estoques;
- d) Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

De acordo com Dumond<sup>3</sup> (1996, citado por SABOIA, 2003), ambas as formas de organização possuem vantagens e desvantagens em sua adoção. A centralização facilita a coordenação de esforços, eliminando a duplicidade destes, no caso de unidades organizacionais diferentes, além de permitir ganhos de escala nas aquisições. Ela também permite tomar as melhores decisões, pois as pessoas mais experientes e de maior nível hierárquico de Compras estão presentes em um único local.

### 3 RESULTADOS

Foram coletados dados e informações por meio de pesquisas, observações e entrevistas não estruturadas realizadas com os funcionários da empresa do setor automobilístico, que inclui diretores, gerentes, e compradores que estão ligados diretamente nos resultados obtidos através da centralização de compras, sendo utilizados de forma que auxiliem no desenvolvimento do projeto de redução de custos com a compra centralizada em grande escala.

Anteriormente as compras eram feitas separadamente como qualquer outra organização, com isso não havia poder de negociação com os fornecedores. Ao ver que custos não diminuía, a empresa buscou soluções para assim tentar conseguir um melhor poder de negociação e com isso diminuir os custos das aquisições.

---

<sup>3</sup> DUMOND, E. J., Applying value-based management to procurement. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 1, p. 5-24, 1996.

A área de interesse foi a de compras, a qual buscou-se focar a centralização das compras pelo resultado visível de redução nos custos adquiridos na organização através da compra em grande escala.

A empresa pesquisada foi uma empresa do setor automobilístico, para a qual existem várias empresas prestadoras de serviços do mesmo grupo espalhadas por todo o Brasil e no exterior.

Por se tratar de uma empresa onde o custo das aquisições influencia de forma grandiosa nos custos finais dos produtos ou serviços, e o mercado está a cada dia mais competitivo a empresa resolveu investir em uma equipe destinada somente às aquisições das empresas. Hoje a equipe é formada por vários colaboradores, entre eles existe a equipe responsável na compra da Matéria Prima (aço, alumínio, polímero e outros). Além de outras áreas como Material Indireto e Serviço, Contratação de Transportes e Viagens que trabalham da mesma forma que a equipe citada acima.

A centralização das compras foi criada para padronizar os custos da matriz e das filiais tendo como resultado uma redução considerável dos custos, nas empresas com aquisições de baixa escala tem um aumento no poder de negociação juntos aos fornecedores, beneficiando todo Grupo. Segundo informação de alguns dos integrantes da equipe de compras os benefícios da centralização são tantos que a tendência é centralizar ainda mais as aquisições, trazendo terceiros para participarem da equipe como forma de parametrizar todas as compras e reduzir ainda mais os custos.

O quadro abaixo mostra como a vantagem da centralização acontece na prática. No quadro existem informações das empresas que necessitam adquirir a matéria prima em maior ou menor quantidade. A empresa que adquiriu maior quantidade tem benefícios como as outras, porem os maiores resultados aparecem de forma mais numerosa para as empresa no caso do quadro a empresa (E) obteve um redução considerável nos custos finais de aproximadamente 17% com base em apenas um dos produtos divulgados pela organização, valor aproximado, pois foi necessário colocar todos os valores em base 100 para que os valores reais não sejam divulgados.

A empresa que já obtém os maiores volumes de aquisições, neste caso a matriz, chamada de empresa (A) no quadro abaixo, após a centralização de compras, a empresa (A) obteve ainda

uma redução nos custos de 5% em um dos produtos mais adquiridos. Estes cálculos confirmam as hipóteses levantadas no início do trabalho, que a centralização de compras é uma grande vantagem competitiva, com isso se tem menores custos de processamento de pedido e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganho de escala nas negociações, assim sendo mais favoráveis para a empresa.

## QUADRO DE MÉDIA DE COMPRAS

MÉDIA DE COMPRAS MÊS						
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Total
Ton/Mês						
Polipropileno	1.500	350	300	400	200	<b>2.750</b>
Polietileno	250	300	180	300	200	<b>1.230</b>
Poliamida	80	60	50	50	40	<b>280</b>
ABS	40	80	60	60	50	<b>290</b>
Alumínio	60	60	30	30	60	<b>240</b>
<b>Total</b>	<b>1.930</b>	<b>850</b>	<b>620</b>	<b>840</b>	<b>550</b>	<b>4.790</b>

COMPRAS INDIVIDUALIZADAS					
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
BASE 100					
Polipropileno	100	112	112	110	115
Polietileno	100	100	106	100	106
Poliamida	100	104	104	104	106
ABS	100	95	97	95	100
Alumínio	100	100	104	104	100

COMPRAS CENTRALIZADAS						
Materiais	Empresa A <sup>4</sup>	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
BASE 100						
Polipropileno	100	95	95	95	95	95
Polietileno	100	90	90	90	90	90
Poliamida	100	90	90	90	90	90
ABS	100	93	93	93	93	93
Alumínio	100	92	92	92	92	92

REDUÇÃO % - COMPRAS INDIVIDUALIZADAS VS. CENTRALIZADA					
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
BASE 100					
Polipropileno	-5%	-15%	-15%	-14%	-17%
Polietileno	-10%	-10%	-15%	-10%	-15%
Poliamida	-10%	-13%	-13%	-13%	-15%
ABS	-7%	-2%	-4%	-2%	-7%
Alumínio	-8%	-8%	-12%	-12%	-8%

FONTE: Dados fornecidos pela empresa pesquisada em base 100.

<sup>4</sup> Empresa A = Base de Preços quando as Compras eram feitas de forma Individualizada

## 5 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que a empresa adotou o modelo de centralização de compras como forma de reduzir os custos das aquisições dos materiais.

A centralização das compras traz benefícios para a organização, o poder de negociação é um deles. As filiais que compram pequenas quantidades conseguem reduzir os custos após a centralização por participar das negociações da matriz, com isso os ganhos nas aquisições são de maiores valores para as filiais, porque devido a quantidade adquirida pela matriz os preços diminuem, mas os maiores ganhos com a centralização são das filiais. A matriz não deixa de usufruir dos benefícios da centralização, uma vez que tem o maior volume das aquisições, os benefícios são visíveis.

O artigo mostra que a centralização das compras é de grande importância para a redução de custos da organização, como forma de ganho de competitividade e padronização dos processos de compras e poder de negociação.

## REFERÊNCIAS

BAILY, P.; *et al.* **Compras: Princípios e Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica de elaboração de projeto de estágio. (curso e área).** 1995. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREIA, G. M. **Dissertação de mestrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.**

DATOLLI, J.C.B. **Sistema de custos do banco central: um estudo de caso.** Brasília, abril 2001. Disponível em: <[http://www.bcb.br/htms/sobre/sistema de custos.bid. pdf](http://www.bcb.br/htms/sobre/sistema%20de%20custos.bid.pdf)>. Acesso em 04 de Jul. 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos.** São Paulo: Atlas, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HORNE, J. C. V., **Política e administração financeira.** Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos; São Paulo: Ed.USP, 1974.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2003.

POOLER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1985.

OLIVEIRA, R. R. **Dissertação de mestrado na Faculdade UFRJ, Rio de Janeiro 2004.**

SABOIA, H. S. *Dissertação de mestrado na Faculdade UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.*

SAES, M. S. M. **Organização e Instituições:** economia e gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.

SANVICENTE, A. Z.; **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Centrais de compras.** Curitiba: Ed. Sebrae, 1994.