

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - FINANÇAS**

**ANÁLISE COMPARATIVA DA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS DE FIXADORES
EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

Ricardo Costa Antunes

**Belo Horizonte
2012**

Ricardo Costa Antunes

**ANÁLISE COMPARATIVA DA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS DE FIXADORES
EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof^o Noel Torres Junior

**Belo Horizonte
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **RICARDO COSTA ANTUNES**, REGISTRO Nº **2011675230**. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE COMPARATIVA DA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS DE FIXADORES EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Noel Torres Júnior
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Implantação do processo de centralização de compras de fixadores	31
Figura 2 Alteração com relação aos custos de aquisições.....	31
Figura 3 Impactos nas filiais após a centralização de compras de fixadores	32
Figura 4 Ponto mais relevante no processo de centralização de compras de fixadores.....	33
Figura 5 Custos relevantes com a implantação da centralização.....	33
Figura 6 Centralização beneficiar as filiais ou os setores.....	34
Figura 7 Como a centralização de compras influencia na redução dos custos de aquisições	35
Figura 8 Compras em grandes escalas <i>versus</i> redução dos custos de aquisições	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e sua importância	8
1.2 Problema de pesquisa	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Justificativa	10
1.5 Metodologia da pesquisa	12
1.5.1 Tipo de pesquisa	12
1.5.2 Método de estudo	12
1.5.3 Unidades de análise e observação	12
1.5.4 Universo e amostragem de pesquisa	13
1.5.5 Coleta dos dados	13
1.5.6 Análise dos dados	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	15
2.1 Apresentação da Empresa “A”	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 Administração financeira	18
3.2 Custos	19
3.3 Compras	22
3.4 Centralização de compras	25
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 Setor de compras de fixadores antes da centralização	28
4.2 Setor de compras de fixadores depois da centralização	29
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e sua importância

Os acontecimentos na economia mundial, especificamente o evento da globalização têm contribuído para tornar a logística um dos processos importantes nos empreendimentos. Porém, somente há alguns anos as empresas começaram a dar importância a este processo facilitador, sendo considerada uma fronteira, nas ações a serem tomadas, visando à redução de custos de qualquer produto.

A sobrevivência, em um mercado cada vez mais competitivo, se traduz na necessidade da busca pela maximização dos processos de produção, logística e minimização dos custos gerais totais.

Na última década, as empresas concentraram-se principalmente na racionalização dos seus processos e enfatizam cada vez mais a importância da atividade de compras, seja na otimização e no aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de suprimentos como na definição, desenvolvimento e gestão dos seus fornecedores. Tais ações objetivam conduzir a empresa às melhores negociações, minimizando seus custos e sendo competitiva diante de seus concorrentes.

Propõe-se o modelo de centralização de compras como estratégia para melhoria da competitividade das compras de fixadores, visando à formação de uma cadeia de abastecimento integrada, no segmento.

A monografia consiste na pesquisa sobre a centralização das compras de fixadores de uma empresa de grande porte do setor automobilístico, visando à eficiência nos processos que envolvem a centralização.

Com o estudo a empresa terá mais clareza nas análises em relação ao papel final da centralização, valorizando os integrantes que a compõe e investindo mais no setor.

1.2 Problema de pesquisa

Neste novo milênio, o papel da logística no negócio aumentou tanto em escopo quanto em importância estratégica. As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças, na seleção de fornecedores e nos processos de compras e outros processos importantes de negócios.

A concorrência apresenta-se cada vez mais acirrada e pequenos ganhos representam grandes diferenças para a sobrevivência das empresas no mercado. As aquisições têm sido bastante estudadas como forma de diminuir os custos das empresas. 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.

É importante destacar que 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.

No momento atual, empresas de grande porte buscando reduzir seus custos, utilizam-se de meios como melhorias de processo, inovações da forma de administração do negócio e reestruturações internas para atingirem seu objetivo.

A Empresa “A” pesquisada, para aumentar seu poder de compras e, conseqüentemente, reduzir seus custos de aquisições, implantou o conceito de “compra centralizada”, negociando sempre com as mesmas bases de custos compras de pequenas quantidades e em grande escala.

Dessa forma, a empresa possui um considerável poder de negociação, atendendo todas as áreas, inclusive as que demandam compras de pequeno volume, e obtendo assim resultados satisfatórios relacionados à redução de custos.

Diante do exposto, procurou-se investigar o seguinte problema de pesquisa: “quais as semelhanças e diferenças na centralização de compras de fixadores em

uma empresa do setor automotivo em relação a abordagem inicial existente na organização, na perspectiva de redução de custos?”

Toda a problemática levantada direcionou a elaboração desta monografia, que objetiva contribuir para um melhor desempenho do setor automobilístico, fornecendo-lhe subsídios para um maior conhecimento do setor, utilizando os conceitos e ferramentas da logística e administração.

1.3 Objetivos

O objetivo geral da monografia é fazer uma análise comparativa da centralização das compras de fixadores em uma empresa do setor automotivo, na perspectiva redução de custos.

A partir do objetivo geral elaboraram os seguintes objetivos específicos:

- descrever a centralização de compras em empresa do setor automobilístico antes e depois da centralização;
- identificar os processos de centralização de compras na empresa objeto de estudo;
- verificar se a centralização de compras gerou algum custo relevante com a sua implementação.

1.4 Justificativa

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. A administração financeira 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 envolve 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 empresas é importante para reduzir custos e gastos excessivos, e com isso uniformizar os valores praticados no mercado, para grande ou pequena quantidade adquirida.

Através da centralização de compras as possibilidades de melhoria no setor de compras e armazenamento alcançam resultados mais satisfatórios uma vez que além dos ganhos obtidos nas compras em volumes maiores, poderão comprar volumes individuais menores, sem auferir perdas em estoques de matérias-primas adquiridas em volumes mínimos.

A escolha da temática da pesquisa sobre centralização de compras de fixadores no setor automobilístico justifica-se pela relevância do tema na conjuntura em que a Empresa "A", objeto deste estudo, está inserida. Dessa forma, centralização de compras de fixadores configura-se como sendo importante e imperativo para a sobrevivência e crescimento da empresa.

Assim, o enfoque dado a este tema pela Empresa "A", despertou a necessidade de se abordar mais detalhadamente a questão centralização de compras de fixadores como forma de auxiliá-la na busca na redução de custos. Para tanto é visto como fundamental um trabalho mais coeso e unido do setor automobilístico no que se refere à obtenção e compra centralizada de fixadores, o que norteou toda a proposta apresentada nesta monografia.

1.5 Metodologia da pesquisa

1.5.1 Tipo de pesquisa

O estudo realizado, de acordo com os objetivos estabelecidos, evidenciou o caráter exploratório da pesquisa. De acordo com Mattar (1997), mesmo quando já existam conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois para um mesmo fato pode haver inúmeras explicações alternativas.

1.5.2 Método de estudo

Quanto ao método de estudo, foi um estudo de caso, pois se refere ao estudo de centralização de compras do setor de compras (YIN, 2001). O estudo de caso foi adequado para entender o processo de obtenção e a influência da centralização de compras de fixadores da Empresa "A", porque responde às formas de questionamentos que buscam esclarecer o como e o porquê da centralização.

1.5.3 Unidades de análise e observação

Foi definida como unidade de análise a Empresa "A", localizadas no Estado de Minas Gerais.

Os elementos de observação compreenderam os funcionários do setor de compras da empresa.

1.5.4 Universo e amostragem de pesquisa

O universo selecionado constituiu-se dos 270 funcionários do setor de compras da Empresa “A”.

A amostra compreendeu 13 gerentes e 27 supervisores do setor de compras que foram selecionados de forma intencional.

1.5.4 Coleta dos dados

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os funcionários foram submetidos a um questionário elaborado pelo pesquisador (APÊNDICE A).

A coleta de dados secundários se deu com base em livros, artigos de revistas, artigos eletrônicos, dissertações, sites, entre outros. Marconi e Lakatos (1999, p.24) afirmam que as fontes secundárias são as extraídas da “imprensa em geral e obras literárias.”

Os dados primários foram coletados pelo próprio pesquisador no período de abril a maio de 2011, por meio de questionários aplicados aos funcionários.

1.5.5 Análise dos dados

Os dados coletados foram interpretados de forma quantitativa e documental. Os dados qualitativos obtidos com os gerentes e supervisores, por meio de questionário, foram analisados e interpretados.

A técnica de análise quantitativa foi utilizada como ferramenta metodológica para a obtenção de um entendimento das transformações no estudo de centralização de compras de fixadores do setor de compras.

Malhotra (2002, p.154) diz que a análise quantitativa “é uma metodologia que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema [...] e procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

A opção metodológica proposta foi construída apresentando também características de pesquisa de natureza documental. Na análise dos resultados da centralização de compras de fixadores, realizada por meio de pesquisa documental, foram analisados relatórios de desempenho (síntese de gestão e síntese operacional), observando-se os fatores que possam interferir na redução de custos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

As informações sobre o histórico da Empresa “A” estão baseadas nos dados dos Informativos internos da empresa do ano de 2009, complementados pelas informações do site: www.empresaa.com.br.

2.1 Apresentação da Empresa “A”

O Grupo da Empresa “A” foi fundada há 100 anos. Nascida inicialmente como uma fábrica de automóveis, a Empresa “A” expandiu suas atividades com a produção de veículos comerciais, barcos, aviões, trens, tratores e máquinas agrícolas.

Desde 1950, tem presença comercial em mais de 150 países da Europa, América Latina, América do Norte, Ásia, África e Oceania, ocupando posição de destaque principalmente na Europa e Brasil. São cerca de 200 mil empregados diretos em todo o mundo.

Em 1973, a Empresa “A” escolheu o Brasil para ser o primeiro país a implantar uma unidade industrial fora de outro país, visando iniciar seu projeto de expansão no mundo. Reconhecendo em Minas Gerais um estado de promissor desenvolvimento, instalou-se neste Estado. A solenidade foi realizada no Palácio da Liberdade, com presença de Rondon Pacheco, Pratini de Moraes e do presidente da Empresa “A”. Estes presidiram a assinatura do Acordo de Comunhão de Interesses entre o Governo do Estado e a Empresa “A”, que viria a ser aprovado, um mês depois, pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Em julho, é constituída a Empresa “A” S/A.

Desde o princípio da construção de sua fábrica em Minas Gerais, em junho de 1974, a Empresa “A” já surpreendia o país. Em apenas dois anos, a empresa colocou em condições de funcionamento uma indústria automobilística com uma área coberta de 350 mil metros quadrados.

A inauguração da Empresa “A”, primeira indústria automobilística de Minas Gerais, aconteceu no dia 9 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Empresa “A”, do governador, Aureliano Chaves, e de diversas outras autoridades. A consolidação da empresa, próxima à

capital mineira, representava o processo de descentralização industrial no país. São Paulo deixava de ser monopólio das indústrias automotivas, concedendo a Minas Gerais uma rápida arrancada para o desenvolvimento.

A Empresa “A” S/A está instalada atualmente numa área de 2.250.000 m², com 613.800 m² de área coberta, com capacidade produtiva de 2.300 veículos/dia, empregando diretamente 9.000 pessoas e outras 9.500 pessoas em *outsourcing* (serviços terceirizados, apenas na fábrica em Minas Gerais).

Apesar de ter sido inaugurada em 1976, a Empresa “A” S/A começou a traçar sua história no país no princípio da década de 70, quando o então governador eleito de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a empresa, com o objetivo de instalar um pólo industrial no Estado de Minas Gerais.

A Empresa “A” é o maior conglomerado industrial do país. Suas atividades compreendem: fundição de ferro e alumínio, vendas de seguros, produção de tratores, colheitadeiras, autopeças, circuitos eletrônicos, máquinas de movimentação de terra, óleos lubrificantes, atuação no mercado financeiro, projeção e construção de sistemas automatizados de produção, desenvolvimento tecnológico, formação de pessoal e gerenciamento de escola com nível europeu de ensino.

Os negócios da Empresa “A” são responsáveis pela geração de mais de 26.000 empregos diretos e cerca de 100.000 indiretos. Ao longo desses anos, a operação brasileira obteve altos índices de desenvolvimento industrial, econômico e social. Sua importância no desenvolvimento regional é evidente.

A Empresa “A” foi a primeira grande montadora de automóveis a se instalar fora do circuito industrial do ABC Paulista. O marco inicial de produção foi em 09 de julho de 1976, e desde então a empresa é conhecida e respeitada por seus concorrentes, consumidores e fornecedores, pela sua inovação, agilidade e tecnologia empregada nos seus produtos.

A Empresa “A” mostra hoje que sua implantação gerou profundas mudanças no ambiente socioeconômico da região em que se instalou, contribuindo efetivamente para o crescimento do estado. De uma economia essencialmente baseada na agropecuária e mineração, Minas Gerais avançou rapidamente para a categoria de estado industrializado.

Ao longo desses 30 anos de funcionamento, a Empresa “A” não apenas elevou o nível do trabalhador da região, por meio de atividades de treinamento, mas

também contribuiu efetivamente para a solução dos principais problemas da cidade, integrando-se com a comunidade.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Administração financeira

Com a economia globalizada surgiram fatores determinantes que influenciam nos sucessos das empresas. A economia globalizada traz consigo uma rápida evolução no mercado financeiro internacional, exigindo dos profissionais que atuam nessa área, agilidade no processo de tomada de decisões (GITMAN, 2001).

Devido ao papel das finanças nas organizações, a administração financeira tornou-se importante objeto de estudos no último século. Essa área administrativa foi legitimada pela sua importância na geração de valor para o acionista. Esse conceito adquiriu importância singular particularmente nos anos 90, quando essa função emergiu como desafio crítico de desempenho.

Diante do cenário apresentado, estudos na área vêm sendo elaborados desde que a Administração passou a integrar a ciência.

Gitman (2001, p.4) define administração financeira como aquela que:

diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não-financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamento, previsões financeiras, administração de caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

A administração financeira é voltada para maximizar os lucros e gerar maior rentabilidade possível sobre os investimentos efetuados pelos indivíduos ou instituições acionistas. Para as aquisições o ideal é manter recursos de máxima liquidez (SANVICENTE, 1997).

De acordo com Solomon (1973), a administração financeira está relacionada com um setor de atividades mais amplo, e com uma variedade maior de decisões. Segundo esse autor, o papel da administração financeira tem como objetivo explícito as decisões financeiras sobre investimentos internos e seu financiamento. Os lucros são resultados da criação da riqueza possível para os proprietários, é a fração da

renda nacional que é destinada a aqueles que participam com capital para os empreendimentos empresariais.

Refere-se ainda que a rentabilidade seja um conceito operacional relacionado somente com a produção ou criação de novas riquezas. A rentabilidade é guia para a ação e maximização dos lucros, no mesmo sentido as decisões mais lucrativas e a rejeição das que não são.

Corroborando, Sanvicente (1997) afirma que, apesar do objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira ser a rentabilidade máxima, não se pode comprometer a liquidez da empresa. A existência de um conflito entre esses dois objetivos, dos quais o de rentabilidade deve ter primazia sobre o de liquidez, manifesta-se em termos de um dilema entre aplicar todos os fundos disponíveis e manter inativos alguns fundos para, por exemplo, proteger ou defender contra riscos de inadimplência.

Destaca-se que a função financeira também “se caracteriza pela sua centralização e por estar situada bem perto do nível mais alto da estrutura organizacional de uma empresa” (SANVICENTE, 1997, p. 17). Devido ao seu posicionamento e impacto de seu desempenho, o administrador de finanças encontra-se em posição bastante vulnerável. Isso porque os resultados do seu trabalho são facilmente mensuráveis pela criação de valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão da liquidez da empresa.

3.2 Custos

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.

Na visão de Garrison e Noreen (2001), os custos são destinados aos objetos, gerando variáveis nas finalidades, incluindo a formação de preços, análise de rentabilidade e controle de gastos. Custo pode ser determinado como qualquer coisa

como, por exemplo, produtos, linha de produtos, clientes, tarefas e subunidades da organização para a qual se deseja informação de custo.

Segundo Dattoli (2001), um objeto de custo é aquilo de que se deseja obter as informações, seja ele bem ou serviço, será o ponto de convergência dos gastos e ainda, de onde, de certa forma será obtida a receita. O custo é o que os gerentes normalmente desejam saber para tomar as decisões e ou controlar o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Existem alguns tipos de classificação de custos, quantos forem as necessidades gerenciais. A empresa estabelece e prepara os tipos de custos diferentes que vão atender às finalidades da administração, ou seja, existem custos diferentes para atender a finalidades diferentes. Os custos são classificados conforme suas características e as necessidades da organização.

Por este motivo não existe um padrão quanto a uso de termos e nomenclaturas técnicas, dos conceitos de custos.

Alguns estudiosos apresentam os tipos de custos segundo uma classificação destinada a atender a finalidades didáticas, sendo que Leone (1996, p.51) apresenta tal modelo e classificação:

- a) Custos para a determinação do lucro e a avaliação do Patrimônio - custos históricos ou reais, custos por natureza, custo fabril, custo primário, custo de transformação, custo das mercadorias fabricadas e custos das mercadorias vendidas.
- b) Custos para o Controle das Operações - custos direto e indireto, custo-padrão, custos estimados e custos pela responsabilidade.
- c) Custos para planejamento e tomada de decisões - custos fixos, variáveis e semivariáveis.

Este agrupamento é uma classificação bastante resumida, que pode ser usada como uma consulta inicial para os contadores e administradores.

Os "custos diretos" são aqueles onde os custos podem ser apropriados diretamente aos produtos, através de medidas de consumo como, quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e outros. Estes são considerados custos diretos com relação aos produtos/serviços.

Portanto, conforme coloca Martins (2003), os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados aos produtos/ serviços de forma objetiva através de uma medida de consumo e são valorizados com relativa facilidade.

Já os "custos indiretos" são aqueles que não estão ligados diretamente ao produto/serviço. Estes são tratados como custos indiretos devido à sua irrelevância

ou dificuldade de medição, ou até mesmo, com relação aos interesses da empresa em ser mais ou menos rigorosa na classificação de seus custos. Como, por exemplo, pode-se citar: energia, mão-de-obra administrativa, materiais de consumos, supervisão da fábrica, imposto predial e outros.

No que concerne aos “custos fixos”, são teoricamente definidos como os que se mantêm inalterados, dentro de certos limites, independentemente das variações das atividades ou das vendas [...] muitas vezes, embora fixos quanto à intensidade do esforço ou do serviço envolvido, sofrem variações devidas apenas à inflação ou acréscimo de preços (IUDÍCIBUS, 1995, p.143). Porém, os custos fixos, que normalmente se relacionam mais com a capacidade instalada, só podem ser distribuídos de forma subjetiva, por meio de critérios estimados de absorção (MARTINS, 2003). São considerados como custos fixos: aluguel, mão-de-obra indireta, conta de telefone, seguros, dentre outros.

Iudícibus (1995) coloca que os custos variáveis são os que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou outra medida de atividade [...].

Mesmo os custos variáveis, que presumivelmente não só acompanhariam proporcionalmente a variação de volume como também, pelo mesmo fato, deveriam ser fixos unitariamente, sofrem, no médio prazo pelo menos, o impacto de economias e deseconomias de escala, de ineficiências e eficiências (IUDÍCIBUS, 1995, p. 143).

Segundo, Horngren (1989), os “custos semifixos” são os custos que permanecem constantes dentro de determinados intervalos, alterando-se em degraus até atingir um novo nível de atividade. Geralmente, ocorrem em funções de decisões tomadas para aumentar ou diminuir o nível de atividade. Como exemplo, os custos com salários de supervisores, que estão limitados a um determinado número de subordinados e a depreciação com a compra de máquinas adicionais para aumentar a produção.

Os “custos semivariáveis” ou mistos são aqueles que têm dentro de si uma parcela fixa e uma parcela variável, tornando-se semivariáveis ou semifixos (PADOVEZE, 1997, p.232 *apud* CARVALHO, 2002, p. 55).

Os custos de transação segundo Stanley (1998 *apud* OLIVEIRA, 2004) 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) 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: comprar em quantidades maiores, o que significa melhores preços; maior poder de negociação junto ao fornecedor; maior especialização dos colaboradores junto à equipe de compra; e combinar os pedidos de forma a reduzir os custos de transporte.

3.3 Compras

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 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*).

Pode-se 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).

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) definem gerenciamento da cadeia de suprimento como esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor de matérias primas.

Segundo O'Brien (2004) para conseguir atender de forma mais rápida e precisa, os compradores desejam utilizar compra *on-line*. Com isso é possível acompanhar os pedidos a partir do momento que é efetivada a compra até a entrega. Isso torna o fornecedor apesar da distancia cada vez mais perto do cliente, a agilidade no atendimento e o relacionamento confiável, são as maiores armas contra a concorrência. Se existir poucos pontos de atendimento o comprador tende a procurar outro fornecedor, pela dificuldade que se torna à negociação e o contato. A relação cliente *versus* fornecedor via WEB, veio trazer comodidade e eficiência nos processos das empresas.

Para Ballou (2003), a empresa se utiliza de planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem para proporcionar o melhor nível de serviços para os clientes. Ele ainda definiu como sendo três as atividades principais em logística: transporte; processamento de pedido e manutenção de estoques.

Esse autor ainda afirma que para manter somente estoque de segurança o ideal seria medir com exatidão a demanda de materiais a serem gastos e os produtos pudessem ser fornecidos instantaneamente não haveria necessidade de estocagem de materiais. Porém não é prático e econômico operar uma empresa desta maneira e por isso que as empresas fazem uso de estoques para melhorar a coordenação entre oferta e procura, igualmente a fim de reduzir seus custos totais. Os custos com estoques podem ser compensados pelos custos do transporte, comprando em maior quantidade o custo com transporte pode diminuir ou até mesmo zerar.

Wanke (2003) complementa que é necessário ter um estoque mínimo, pois com a falta dele os problemas na produção logo aparecem. O *Just in Time* (JIT) é muito usado em montadoras automobilísticas, onde o volume de insumos de produção é muito grande e o espaço para armazenagem é pequeno.

Faria e Costa (2005) dizem que para estabelecer o custo de oportunidade do capital parado 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 empresa como uma atividade de importância estratégica.

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).

De acordo Costa (2000), a atividade de compras pode ser definida como uma função administrativa, dentro da empresa, responsável por coordenar um sistema de controle e informação capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessário à missão da empresa, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo. Desta definição podem ser apresentadas quatro responsabilidades da função compras:

- a) redução de custo ou criação de resultado;
- b) controle dos compromissos financeiros;
- c) controle das negociações;
- d) fornecimento de informações e assistência de campo em compras especializadas. Ainda desta definição podem ser identificadas as quatro variáveis-chave de compras, a saber: qualidade, quantidade, preço e tempo (BAILY *et al.*, 2000).

Ao comprar bens e serviços de qualidade, a função de compras deve especificar corretamente o material a ser adquirido e comunicar suas exigências para o fornecedor (qualidade de especificação), bem como observar o conjunto de características desses bens ou serviços que são relevantes para atender às exigências da empresa (qualidade de conformidade) (BAILY *et al.*, 2000).

A decisão de quanto comprar envolve a minimização dos custos totais envolvidos no processo de estocagem (MARTINS; ALT, 2000). Esses custos totais, normalmente, envolvem os custos do item, os custos de pedido, os custos de

manutenção e os custos de falta de estoque (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Dessa forma, participar da administração de estoques para que o melhor nível de serviço possível aos usuários ao menor custo seja proporcionado constitui um dos principais objetivos de compras (BAILY *et al.*, 2000).

Geralmente, o preço de compra é o fator frequentemente associado às responsabilidades da função compras. Entretanto, o custo total de aquisição representa mais do que o preço, parte mais visível da maioria das aquisições e, em muitos casos, também o maior componente do custo total. É o total que uma organização realmente paga pelos bens e serviços, incluindo itens como impostos, estocagem, inspeção, movimentação e assim por diante. Ressalta-se que um preço baixo pode levar a um custo total de aquisição elevado. Assim que os materiais ou bens são adquiridos, eles podem agregar custos adicionais durante seu uso. Embora o preço seja importante e proeminente como influenciador na decisão de compras, um determinante na escolha de um fornecedor ou marca é o tempo de entrega e respectivo custo associado (BAILY *et al.*, 2000).

Neste contexto, 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.

3.4 Centralização de compras

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, uma vez que 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 (CERVI; RAZZOLINI FILHO; RODRIGUEZ, 2004, p. 3).

Bertaglia (2003 *apud* ATAMANCZUK; KOVALESKI; FRANCISCO, 2008 , p. 3) 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 empresa, Cervi, Razzolini Filho e Rodrigues (2004, p. 5) apontam 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 *apud* ATAMANCZUK; KOVALESKI; FRANCISCO, 2008 , p. 4), afirma que “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”.

Para o Sebrae (1994), a central de compras é viável para uma série de atividades empresariais. Não importa o tamanho e nem o seu segmento, as vantagens são tão evidentes que qualquer grupo de empresários pode usufruir delas. Um dos benefícios da “Central de Compras” é permitir a sobrevivência da pequena empresa no mercado moderno e competitivo, facilitando seu crescimento e tornando-a mais forte frente à concorrência, agregando valores a seus produtos.

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

Devido ao crescimento das empresas multinacionais, conglomerados, *holdings*, entre outros grupos as considerações de centralização ou descentralização são importantes para as empresas. A maioria das empresas que opera vários estabelecimentos adota algum compromisso entre a compra centralizada e a vantagem competitiva. De acordo com Baily *et al.* (2000) as vantagens são:

- 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 (1996 *apud* 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. Contudo, ressalta o autor, essa forma de organização possui a desvantagem de reduzir a flexibilidade, a criatividade e o envolvimento do pessoal. Já a descentralização permite que a alta gerência se preocupe com questões-chaves, ao mesmo tempo em que procura incentivar o trabalho dos funcionários de menor nível hierárquico. Esse tipo de estrutura permite uma resposta mais rápida à demanda, melhor medição do desempenho e melhor aproveitamento dos recursos locais, porém, a um custo mais elevado.

Para Magad e Amos (1995 *apud* SABOIA, 2003), o conceito de centralização e descentralização diz respeito a se a autoridade está retida no topo da organização (centralizado), ou se ela é repassada para níveis hierárquicos mais baixos (descentralização). Para os autores, a questão fundamental é saber quando se deve aplicar a descentralização ou a centralização. A decisão de descentralizar ou não deve ser feita através da ponderação de suas vantagens e desvantagens. As vantagens dizem respeito à Contabilidade e medição de resultados, à coordenação de funções, à qualidade e à rapidez da tomada de decisão. Por outro lado, a descentralização possui a desvantagem de duplicar esforços e de sobrepor os interesses da própria unidade àqueles de toda a empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados junto aos 13 gerentes e 27 supervisores participantes do estudo. Cabe ressaltar que a pesquisa permitiu não só examinar as diferentes percepções dos entrevistados em relação ao tema proposto, mas também explorar como os fatos são articulados, confrontados e alterados.

A análise dos dados foi realizada com base nas perguntas do roteiro do questionário (apresentado no Apêndice A) feitas aos profissionais do setor de compras da Empresa “A”.

Algumas dificuldades foram encontradas, como: falta de informações solicitadas pelo pesquisador à Empresa “A”, a falta de disponibilidade de horário por parte da gerencia para que fossem extraídos informações e dados relevantes ao desenvolvimento do trabalho.

Existem informações que não podem ser transmitidas a terceiros, são informações sigilosas que seriam importantes para medir se houve e eficiência conseguida pela Empresa “A” após a centralização da compra de fixadores.

4.1 Setor de compras de fixadores antes da centralização

A área de interesse foi a de compras de fixadores, a qual buscou-se focar a centralização das compras pelo resultado visível de redução nos custos adquiridos na Empresa “A” por meio 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.

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

Por se tratar de uma empresa onde o custo das aquisições influencia muito 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.

No momento atual, a equipe é formada por vários colaboradores, entre eles existe a equipe responsável na compra da matéria-prima (aço, alumínio, polímero e outros). A equipe do *Bussines Travel* que responsável pelas viagens (hospedagens, cia. aéreas e locação de veículos), e a equipe do “Material Indireto”, onde são adquiridos materiais e serviços para a matriz e todas as filiais espalhadas por todo o Brasil. No “Departamento de Material Indireto” são adquiridos serviços como consultorias, cursos, treinamentos e materiais de consumo e manutenção.

A centralização das compras de fixadores 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.

4.2 Setor de compras de fixadores depois da centralização

A empresa que já obtém os maiores volumes de aquisições, neste caso a matriz, chamada de Empresa “A” nas Tabelas apresentada a seguir, após a centralização de compras de fixadores, a empresa obteve ainda uma redução nos custos de 5% em um dos produtos mais adquiridos. Estes cálculos mostram que a centralização de compras traz vantagem competitiva para a empresa, 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.

MÉDIA DE COMPRAS MÊS (1000 kg)					
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Ton/Mês					
Parafusos	1.500	350	300	400	200
Porcas	250	300	180	300	200
Arruelas	80	60	50	50	40
Abraçadeiras	40	80	60	60	50
Outros	60	60	30	30	60
Total	1.930	850	620	840	550

COMPRAS INDIVIDUALIZADAS					
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
BASE 100					
Parafusos	100	112	112	110	115
Porcas	100	100	106	100	106
Arruelas	100	104	104	104	106
Abraçadeiras	100	95	97	95	100
Outros	100	100	104	104	100

COMPRAS CENTRALIZADAS					
Materiais	Empresa A *	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
BASE 100					
Parafusos	100	95	95	95	95
Porcas	100	90	90	90	90
Arruelas	100	90	90	90	90
Abraçadeiras	100	93	93	93	93
Outros	100	92	92	92	92

Empresa A * = Base de preços quando as compras eram feitas de forma individualizada

REDUÇÃO % - COMPRAS INDIVIDUALIZADAS VERSUS CENTRALIZADA					
Materiais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
BASE 100					
Parafusos	-5%	-15%	-15%	-14%	-17%
Porcas	-10%	-10%	-15%	-10%	-15%
Arruelas	-10%	-13%	-13%	-13%	-15%
Abraçadeiras	-7%	-2%	-4%	-2%	-7%
Outros	-8%	-8%	-12%	-12%	-8%

Por meio da análise dos dados foi possível conhecer a opinião dos entrevistados sobre a implantação do processo de centralização de compras de fixadores e as principais vantagens para a Empresa "A".

É significativo do posicionamento de 70% dos entrevistados ao reconhecerem que houve melhor competitividade com as aquisições em grande escala. Vinte por cento reconheceram que houve maior poder de negociação junto aos fornecedores;

e 10% reconheceram que não houve melhora, pois para matriz os custos se mantiveram de maneira uniforme (FIGURA 1).

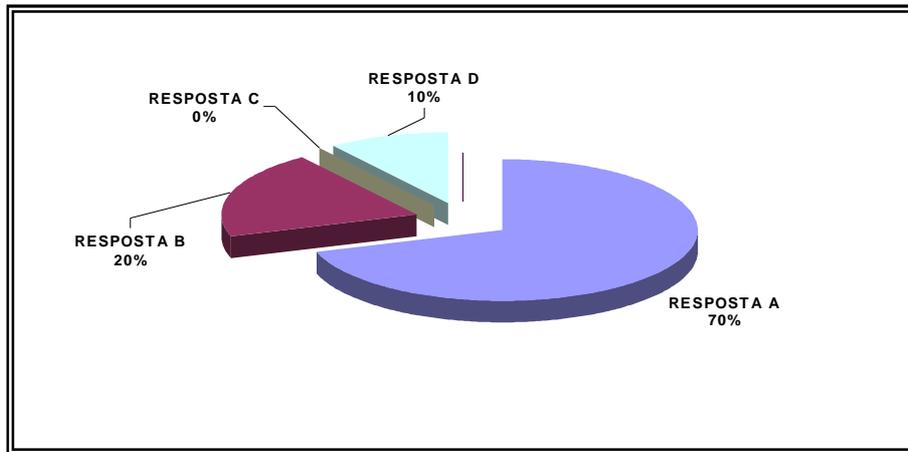


Figura 1 – Implantação do processo de centralização de compras de fixadores
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Em relação à depois da implantação da centralização de compras de fixadores, a empresa perceber alguma alteração com relação aos custos de aquisições constatou-se que 60% dos entrevistados perceberam que após a centralização de compras houve uma redução nos custos em relação ao modelo de descentralização e 30% responderam que houve redução dos custos e na mesma proporção dos aumentos das aquisições.

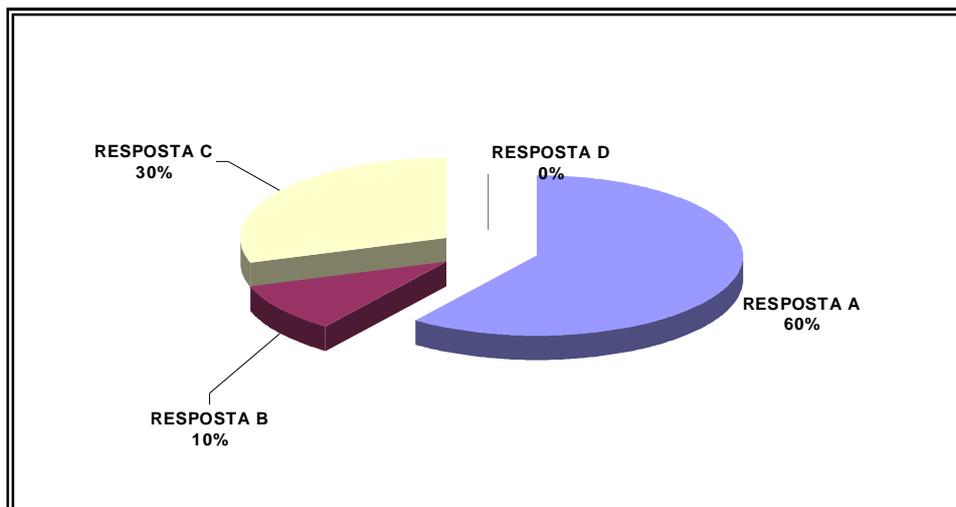


Figura 2 – Alteração com relação aos custos de aquisições.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observa-se pela Figura 3 que houveram impactos nas filiais após a centralização de compras de fixadores, sendo este item avaliado positivamente. Setenta por cento dos entrevistados afirmam que com a centralização de compras tiveram o benefício de redução de custos mantendo a mesma quantidade de aquisições em função da padronização de valores do grupo. Um aspecto que chamou a atenção é que 20% dos entrevistados reconheceram que houve aumento do tempo de atendimento das solicitações. Porém, 10% dos entrevistados colocaram que não houve rapidez no atendimento e melhores aquisições, tanto para as filiais e para matriz.

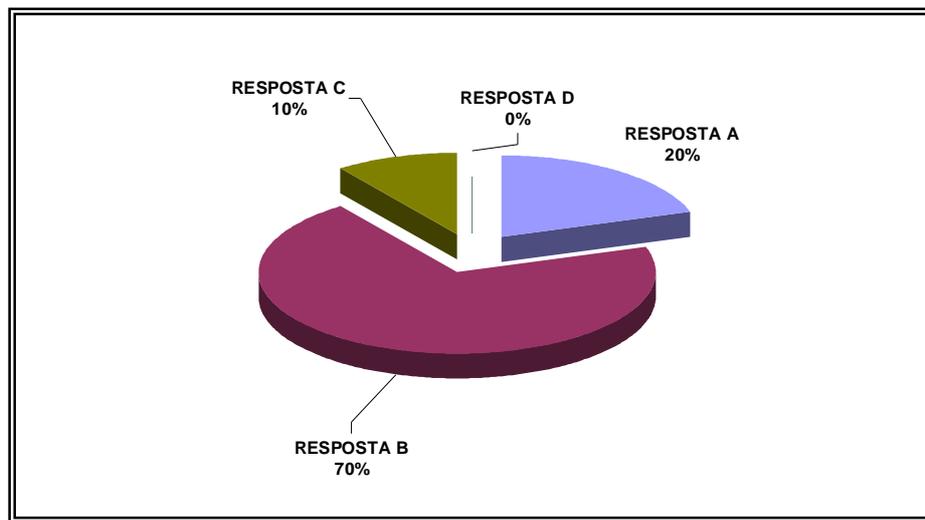


Figura 3 - Impactos nas filiais após a centralização de compras de fixadores.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Na comparação das respostas quanto ao ponto mais relevante no processo de centralização de compras de fixadores para a Empresa “A” constatou-se que 50% dos entrevistados acreditam que o maior ponto relevante do processo de centralização de compras é o conhecimento maior e habilidade nos negócios por parte da equipe de compradores e 30% acreditam que o ponto mais relevante é o controle e padronização nos processos de aquisições. Um aspecto que chamou a atenção é que nenhum entrevistado apontou a existência de problemas com a logística da entrega de compras, pois um único fornecedor deverá entregar em diversos locais (FIGURA 4).

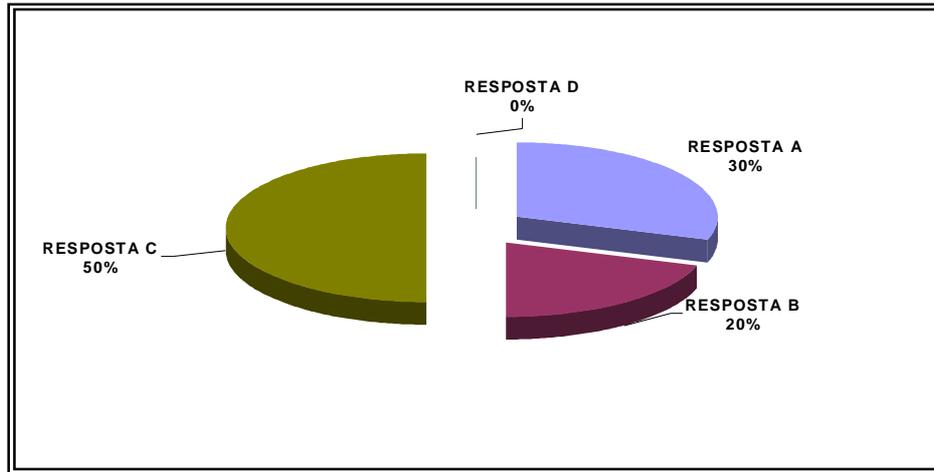


Figura 4 - Ponto mais relevante no processo de centralização de compras de fixadores.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Foi pertinente também avaliar se a centralização de compras de fixadores gerou algum custo relevante com a sua implementação. Verificou-se que 70% dos entrevistados reconheceram que após a implantação do sistema centralizado de aquisições, os custos com pessoas aumentaram, pois foi criada uma área destinada somente às aquisições, com isso os custos das aquisições diminuíram, 20% dos entrevistados (FIGURA 5).

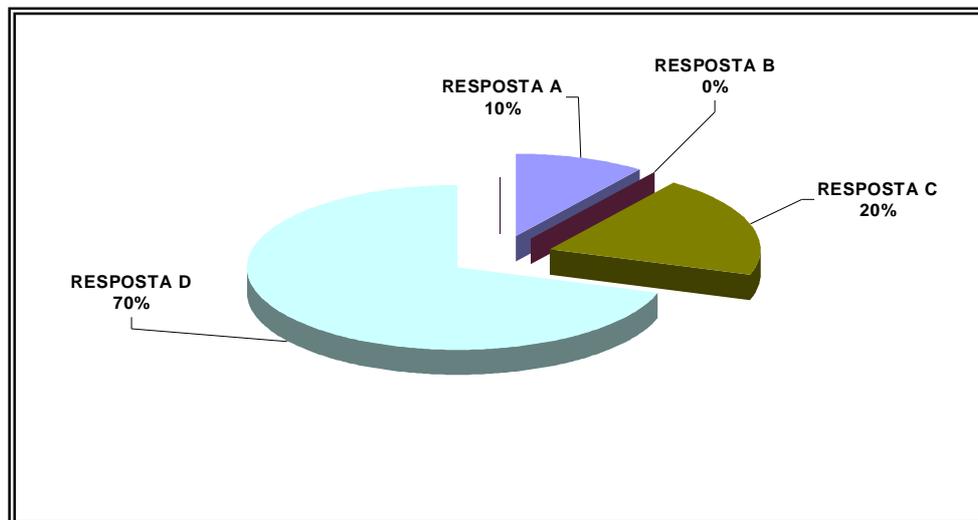


Figura 5 – Custos relevantes com a implantação da centralização.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto à centralização beneficiar as filiais ou os setores que adquirem menores quantidades de matérias observa-se na Figura 6 que 60% dos

entrevistados responderam que por meio da centralização de compras de fixadores houve uma padronização nos preços das aquisições, tanto para pequenas ou grandes quantidades adquiridas. Trinta por cento dos entrevistados reconheceram que os contratos de aquisições com os maiores fornecedores estipulam valores únicos para quaisquer quantidades de aquisições da empresa. Cabe aqui um posicionamento: nenhum entrevistado confirmou que não existem benefícios somente para as filiais e sim para toda a empresa.

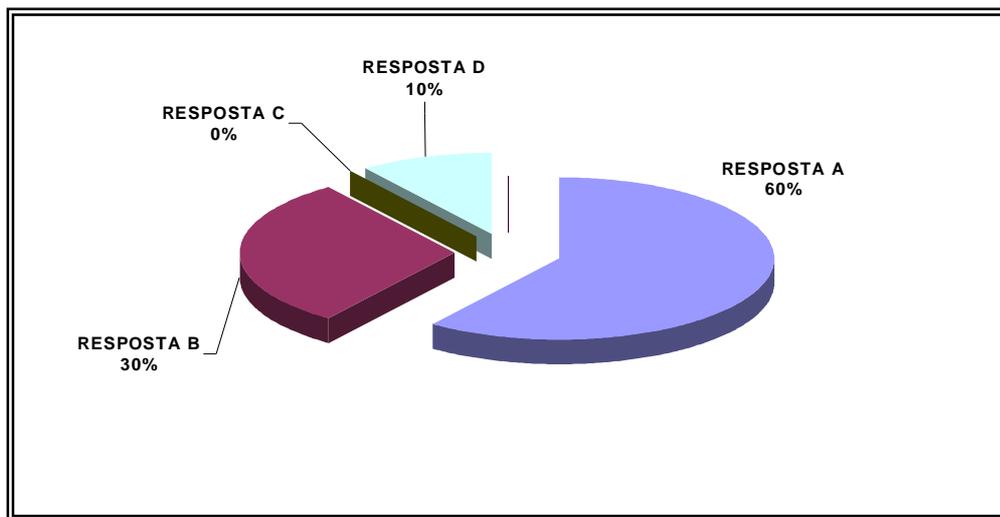


Figura 6 - Centralização beneficiar as filiais ou os setores.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto à centralização de compras de fixadores influenciar na redução dos custos de aquisições (FIGURA 7), pode-se afirmar que:

- Sim, porque as aquisições se tornam mais simples e têm influência do maior poder de negociação da organização (27%).
- Sim. Com a centralização se consegue melhores preços e com isso minimiza os custos com as aquisições em grande escala (64%).
- Não. A centralização simplesmente agiliza os processos fazendo com que os mesmos se tornem auditáveis conforme a norma da organização (0%).
- Outros (9%).

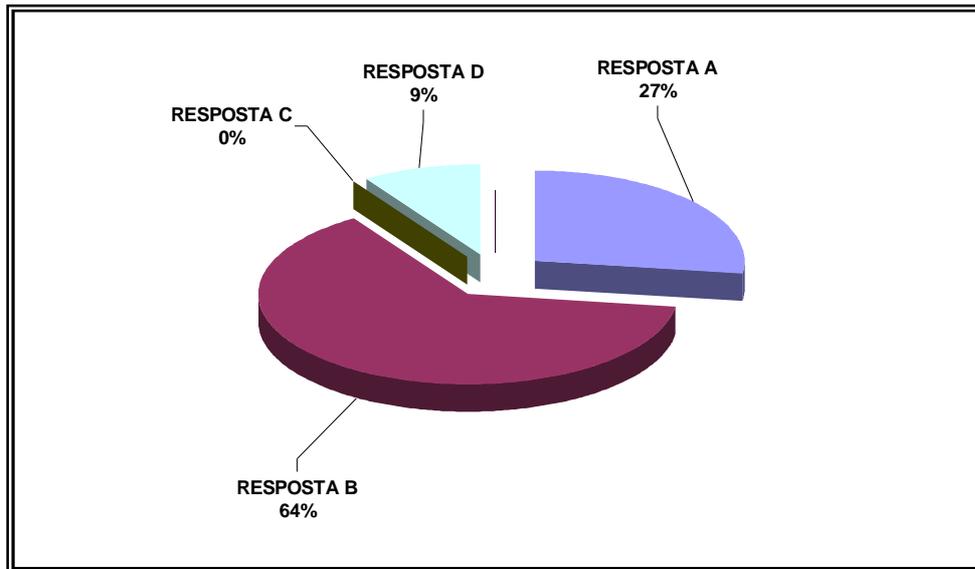


Figura 7 – Como a centralização de compras influencia na redução dos custos de aquisições. Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Verificou-se que por meio das compras em grandes escalas, é possível reduzir os custos de aquisições, na medida em que 80% dos entrevistados responderam que os custos de aquisição diminuiriam a partir do momento que são negociados maiores quantidades com maior força de negociação. Os resultados são por demais semelhantes com relação ao aumento das compras de fixadores os custos diminuem nas mesmas proporções e os custos não diminuem, apenas ficam uniformes para a matriz e todas as filiais, para 10% dos entrevistados (FIGURA 8).

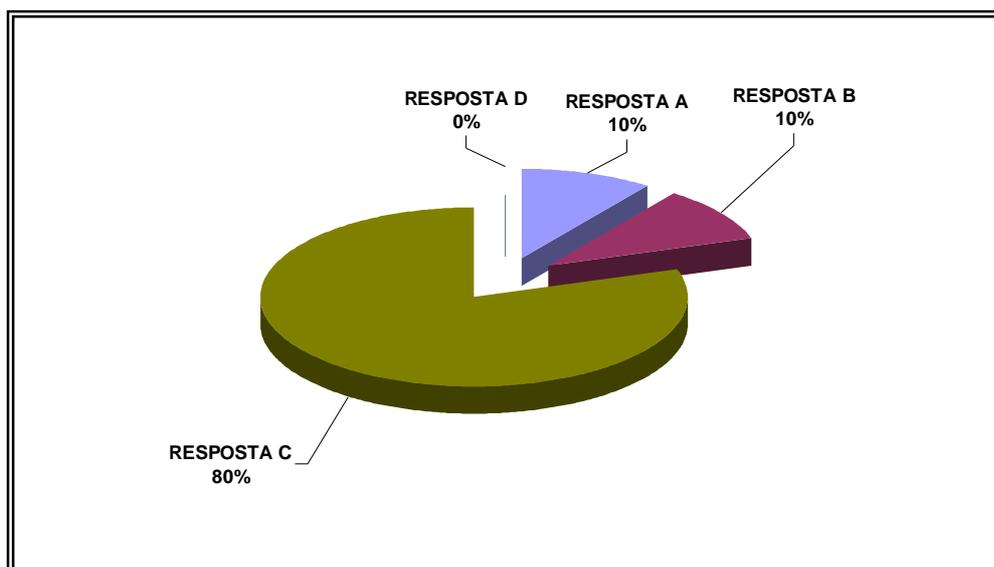


Figura 8 - Compras em grandes escalas *versus* redução dos custos de aquisições. Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto as principais vantagens e desvantagens da centralização de compras para as empresas filiais e que também são fornecedoras da empresa A, a resposta padrão, que resume o sentimento das empresas é:

Como principais vantagens da centralização de compras pode-se destacar o repasse imediato das negociações de aumento de preço, que antes era um processo demorado e em várias situações já estávamos pagando o aumento aos fornecedores e a empresa A ainda não tinha o reconhecido. Outro fator positivo é a “blindagem” quanto a possíveis variações de preço uma vez que a empresa A detém maior volume de compra e logo maior poder de negociação. É mais difícil o fornecedor solicitar uma aumento à empresa A, de maior porte, do que à empresa de menor porte.

Negativamente as empresas entrevistadas expuseram o processo de centralização de compras gerou perda de volume de compra e logo competitividade em outros clientes além da perda do sigilo dos preços praticados à empresa A e logo eficiência em formação de custo.

5 CONCLUSÃO

A discussão deste tema, longe de se resumir em apenas um debate retórico sobre “Centralização de Compras”, encontra substância nas crescentes preocupações empresariais relacionadas à busca por melhor posição no cenário competitivo contemporâneo.

Na dinamicidade do mundo atual, é imprescindível a transformação contínua do setor de compras no que tange centralização/descentralização. Tais transformações vêm trazendo a necessidade de redução de custos, lembrando a importância da articulação entre as empresas, fornecedores e compras para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores.

Nesta perspectiva, o propósito desta monografia é fazer uma análise comparativa da centralização das compras de fixadores em uma empresa do setor automotivo, na perspectiva redução de custos.

Desta forma, pode-se destacar o fato de que a empresa adotou o modelo de centralização de compras como forma de reduzir os custos das aquisições dos materiais.

Com base nos resultados deste estudo, constatou-se que a centralização das compras de fixadores vem trazendo benefícios para a Empresa “A”, o poder de negociação é um deles.

Verificou-se que, como a empresa está passando por um processo de transformações significativas, as filiais que compram pequenas quantidades conseguem reduzir os custos após a centralização por participar das negociações da Empresa “A”. Com isso os ganhos nas aquisições são de maiores valores para as filiais, porque devido à quantidade adquirida pela matriz os preços diminuem, mas os maiores ganhos com a centralização são das filiais.

Foi possível também constatar que a Empresa “A” não deixa de usufruir dos benefícios da centralização de compras de fixadores, uma vez que tem o maior volume das aquisições, os benefícios são observáveis.

Na comparação dos resultados, verificou-se que antes da centralização as compras de fixadores eram feitas separadamente como qualquer outra empresa, com isso não havia poder de negociação com os fornecedores. Ao constatar que custos não diminuía, a empresa buscou soluções para assim tentar conseguir

melhor poder de negociação e com isso diminuir os custos das aquisições. Depois da centralização de compras de fixadores, a Empresa “A” obteve uma redução nos custos de 5% em um dos produtos mais adquiridos. Foram observadas melhorias nos processos de compras, resultando em ganhos potenciais significativos para a melhoria da competitividade da empresa.

Diante destas considerações, podem-se citar alguns resultados favoráveis para a Empresa “A” com a centralização de compras de fixadores:

- a) houve melhor competitividade com as aquisições em grande escala;
- b) após a centralização de compras houve uma redução nos custos em relação ao modelo de descentralização;
- c) houve redução dos custos e na mesma proporção dos aumentos das aquisições;
- d) a centralização de compras tiveram o benefício de redução de custos mantendo a mesma quantidade de aquisições em função da padronização de valores do grupo;
- e) o maior ponto relevante do processo de centralização de compras é o conhecimento maior e habilidade nos negócios por parte da equipe de compradores;
- f) não há existência de problemas com a logística da entrega de compras, pois um único fornecedor deverá entregar em diversos locais;
- g) após a implantação do sistema centralizado de aquisições, os custos com pessoal aumentaram, pois foi criada uma área destinada somente às aquisições;
- h) houve uma padronização nos preços das aquisições, tanto para pequenas ou grandes quantidades adquiridas;
- i) com a centralização se consegue melhores preços e com isso minimiza os custos com as aquisições em grande escala;
- j) os custos de aquisição diminuiram a partir do momento que são negociados maiores quantidades com maior força de negociação;
- k) houve rapidez no atendimento e melhores aquisições, tanto para as filiais e para matriz.

É importante destacar que o nível de serviço melhorou significativamente com a centralização de compras de fixadores uma vez que o processo foi padronizado e

otimizado, proporcionando redução no tempo das negociações e conseqüentemente lead time de entrega das aquisições. O aumento do custo com pessoal foi desprezível se comparado com a redução de custo proporcionada com a implantação dessa metodologia.

Por fim, conclui-se que a centralização das compras de fixadores está sendo importante para a redução de custos da Empresa "A", como forma de ganho de competitividade e padronização dos processos de compras e poder de negociação.

REFERÊNCIAS

ATAMANCZUK, Mauricio João; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antônio Carlos. **O papel do controle de estoque na centralização de compras. (2008).** Disponível em: http://www.aeapg.org.br/encontro/anais/artigos/eng_materiais/6%20O%20PAPEL%20DO%20CONTROLE%20ESTOQUE%20CENTRALIZ%20COMPRAS.pdf. Acesso em 10 mai. 2011.

BAILY, P., *et al.* **Compras princípios e administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Dalmy Freitas. **A contabilidade de custos e os métodos de custeio: uma análise da utilização gerencial da informação da contabilidade de custos pelas indústrias de autopeças da região metropolitana de Belo Horizonte.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: http://www.dalmycarvalho.pro.br/dissertacao/dissertacao_dalmy_carvalho.pdf. Acesso em: 03 mai. 2011.

CERVI, Roberto; RAZZOLINI FILHO, Edelvino; RODRIGUEZ, Carlos M. Taboada. **Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná.** (2004). Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0112_1850.pdf. Acesso em: 10 mai. 2011.

COSTA, A. L. Sistemas de compras no Brasil: a lei de licitação e a função compras da empresa privada. **Revista do Tribunal de Contas da União.** Brasília, n.85, p.27-41. 2000. Disponível em: <http://www.portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/683674.PDF>. Acesso em: 03 mai. 2011.

DATOLLI, J.C.B. **Sistema de custos do banco central: um estudo de caso.** Brasília (2001). Disponível em: http://www.bcb.br/htms/sobre/sistema_de_custos.bid.pdf. Acesso em: 02 mai. 2011.

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

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria Fatima Gomeiro. **Gestão de custos logísticos.** São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kebler F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

GARRISON, R.H., NOREEN, E.W. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro LTC, 2001.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira.** 7 ed. São Paulo: Harbra, 2001.

HORNGREN, Charles Horngren, R. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo.** São Paulo: Atlas, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONE, George Guerra, S. **Custos: planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet** (Trad.) Célio Knipel Moreira. São Paulo: Atlas; 2004.

OLIVEIRA, Ricardo Razuk. **O uso de leilões reversos eletrônicos nos processos de compras de empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro 2004. Disponível em: http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/29dez03_Hugo%20Saboia%20Soares.pdf. Acesso em: 10 mai. 2011.

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

SABOIA, Hugo Soares. **Organização de compras em empresas industriais brasileiras: um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/29dez03_Hugo%20Saboia%20Soares.pdf. Acesso em: 10 mai. 2011.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

SOLOMON, Ezra. **Teoria da administração financeira.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos.** São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1) Com a implantação do processo de centralização de compras de fixadores, quais foram as principais vantagens para a organização?

A - Melhor competitividade com as aquisições em grande escala.

B - Maior poder de negociação junto aos fornecedores.

C - Não houve melhora, pois para matriz os custos se mantiveram de maneira uniforme.

D - Outros.

2) Depois da implantação da centralização de compras de fixadores, a organização percebeu alguma alteração com relação aos custos de aquisições?

A - Sim. Os custos diminuirão em relação às aquisições descentralizadas.

B - Sim. Os custos mantiveram uniforme para maiores e menores quantidades.

C - Os custos aumentaram nas mesmas proporções dos aumentos de aquisições.

D - Outros.

3) Quais foram os impactos nas filiais após a centralização das compras de fixadores?

A - Aumento do tempo de atendimento das solicitações.

B - As filias foram beneficiadas, pois ao adquirir maior quantidade, juntamente com outras empresas, o custo com a aquisição ficou menor.

C - Rapidez no atendimento e melhores aquisições, tanto para as filiais e para matriz.

D - Outros.

4) Qual foi o ponto mais relevante no processo de centralização de compras de fixadores para a organização?

A - Controle e padronização nos processos de aquisições.

B - A concentração da tomada de decisão em um único ponto da organização.

C - Maior conhecimento e habilidade nas negociações por parte da equipe de compradores.

D - Problemas com a logística da entrega de compras, pois um único fornecedor deverá entregar em diversos locais.

5) A centralização de compras de fixadores gerou algum custo relevante com a sua implementação?

A - Sim. Houve a necessidade de disponibilizar uma equipe somente para atender as compras.

B - Os custos mantiveram os mesmos.

C - Houve uma redução nos custos de aquisições após a centralização.

D - Sim. Após a implantação da centralização, aumentaram os custos com pessoal e diminuiram os custos com as aquisições.

6) Como a centralização beneficia as filiais ou os setores que adquirem menores quantidades de materiais?

A - Através da padronização dos custos de aquisições, tanto para menores volumes quanto para maiores.

B - Contratos que estipulam valores únicos para quaisquer quantidades de aquisições da organização.

C - Não existem benefícios somente para as filiais e sim para toda a organização.

D - Outros.

7) A centralização de compras de fixadores influencia na redução dos custos de aquisições?

A - Sim, porque as aquisições se tornam mais simples e têm influência do maior poder de negociação da organização.

B - Sim. Com a centralização se consegue melhores preços e com isso minimiza os custos com as aquisições em grande escala.

C - Não. A centralização simplesmente agiliza os processos fazendo com que os mesmos se tornem auditáveis conforme a norma da organização.

D - Outros.

8) Através das compras em grandes escalas, é possível reduzir os custos de aquisições?

A - Sim. Com o aumento das compras os custos diminuem nas mesmas proporções.

B - Os custos não diminuem, apenas ficam uniformes para a matriz e todas as filiais.

C - Os custos diminuem a partir do momento que são adquiridas maiores quantidades com maior força para negociações.

D - Não. Os custos mantêm os mesmos, pois as entregas são pulverizadas em todas as filiais, com isso aumentam os custos de logísticas.

9) Em resumo, qual as principais vantagens de desvantagens da centralização de compras para sua empresa?