

ISAE/FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação

Getulio Vargas)

LUCIANA APARECIDA MAGOSSO COELHO

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM SETOR DE COMPRAS CENTRALIZADO PARA
UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA NA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS - PR

Curitiba

2016

LUCIANA APARECIDA MAGOSSO COELHO

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM SETOR DE COMPRAS CENTRALIZADO PARA
UMA COOPERATIVA AGRICOLA

Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em
Gestão Estratégica de Empresas 5/13,
apresentado ao Programa de Pós-Graduação
Latu Sensu, no ISAE/FGV (Instituto Superior
de Administração e Economia do Mercosul /
Fundação Getulio Vargas).

Professor Orientador: Augusto Carlos Dalla
Vecchia

Curitiba

2016

Dedico este trabalho a minha família e ao meu marido Vitor Coelho.

RESUMO

Diante das análises realizadas tendo como base o faturamento do ano e 2015 de uma cooperativa agrícola dos Campos Gerais, foi identificado que aproximadamente metade de todo o volume comprado não é realizado por um setor de compras e sim pelos inúmeros setores da Cooperativa, setores estes que não seguem um processo de compras, passam da necessidade diretamente a execução da compra. Este cenário levou a execução de uma proposta de criação de um setor de compras preparado tecnicamente para que as compras sejam centralizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Centralização de Compras, Análise Swot, Sistema BI, Proposta de Fluxograma.

ABSTRACT

Faced with the analysis carried out based on the year of billing and 2015 of an agricultural cooperative of Campos Gerais, was identified that approximately half of all the purchased volume is not carried out by a purchasing department but by many sectors of Cooperative sectors these that They do not follow a procurement process, pass the need directly to execution of the purchase. This scenario led the implementation of a proposal to create a prepared shopping sector technically so that purchases are centralized.

KEYWORDS: Centralization of purchases, Swot Analysis, BI System, Proposal Flowchart.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – OS CINCO TIPOS DE INOVAÇÃO SCHUMPETERIANAS.....	21
Figura 2 – VALORES QUE NORTEIAM A CULTURA INSTITUCIONAL DA COOPERATIVA	28
Figura 3 - ORGANOGRAMA ATUAL DO SETOR DE COMPRAS DA COOPERATIVA CASTROLANDA.....	31
Figura 4 - JANELA DO PROGRAMA BI® COM OS RESULTADOS DO FATURAMENTO POR ANO COM E SEM ORDENS DE COMPRA.....	34
Figura 5 - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DA CENTRAL DE COMPRAS.....	35
Figura 6 - PROPOSTA DO NOVO FLUXO DE COMPRAS PARA A COOPERATIVA CASTROLANDA.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1	RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS.....	11
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	12
2.3	GESTÃO DE COMPRAS	12
2.4	A FUNÇÃO COMPRAS.....	14
2.5	ORGANIZAÇÃO DE COMPRAS	16
2.6	ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS.....	17
2.7	ÉTICA EM COMPRAS	19
2.8	INOVAÇÃO EM PROCESSOS	20
2.9	BUSINESS INTELLIGENCE – BI.....	21
2.10	MATRIZ SWOT	22
3	MATERIAL E MÉTODOS.....	24
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	24
3.1.1	A História	24
3.1.2	Missão, Visão e Valores – Castrolanda.....	27
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	28
3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	ANALISE SWOT NA GESTÃO DE COMPRAS.....	30
4.1.1	Ameaças.....	31
4.1.2	Oportunidades	32
4.1.3	Pontos Fortes.....	32
4.1.4	Pontos Fracos	33
4.2	BI – BUSINESS INTELLIGENCE.....	33

4.3 PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CENTRALIZADA DE COMPRAS.....	35
5 RESULTADOS ESPERADOS.....	39
6 CONCLUSÃO.....	38
REFERENCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma empresa é um desafio que a maioria das empresas buscam. Historicamente é tida como base que define os rumos onde a empresa quer chegar e como estará diante dos desafios que todos os dias fazem com que organizações busquem a excelência, e se definam como competitivas em um mercado cada vez mais agressivo e que faz com que as empresas estejam abertas para mudanças e inovações.

Uma definição freqüentemente encontrada e amplamente discutida é aquela no qual o gerenciamento de cadeias de suprimentos, ou seja, o setor responsável pelas compras estaria ligado a informações de produtos que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

Outro ponto importante a ser destacado na gestão de compras é a ética: saber até onde uma decisão de comprar seguiu rigorosamente um critério técnico, onde prevaleçam os interesses da empresa.

Diante das afirmações foi estabelecido como o objetivo do presente trabalho, o diagnóstico do sistema de compras atual numa cooperativa agrícola na região dos campos gerais, Paraná, estabelecida há mais de 60 anos, que tem como característica principal a descentralização das compras, e propor a criação de um setor de compras centralizado.

Foram levantados dados históricos de faturamento e analisados através da Análise SWOT na gestão de compras. Pelo Sistema Business Intelligence - BI®, identificados o total de compras realizadas com e sem a ordem de compras. Feita a análise da estrutura atual, analisados os gargalos e perdas, foi proposto um organograma estrutural e funcional com vista à organização do setor centralizado de compras.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS

A administração dos recursos materiais e patrimoniais está ligada a uma série de operações que tem sua origem na escolha do fornecedor, estendendo-se até o recebimento, armazenamento, até chegar ao consumidor final. (MARTINS e ALT, 2006).

Francischini e Gurgel (2002), concluíram que as empresas apresentam um quadro preocupante nesta área, e uma vez que não tomando algum tipo de providência a respeito, enfrentam dificuldades financeiras sérias, havendo até casos de falência.

Estas dificuldades têm sido uma preocupação constante de gerentes, engenheiros e administradores que estão ligadas às atividades produtivas: na produção de bens tangíveis ou na prestação de serviços.

Francischini e Gurgel (2002) apontam que deve acontecer controle para que não ocorra a administração de matérias primas e insumos sem objetivo. Administrar os recursos materiais engloba a sequência de operações que tem início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte e acondicionamento.

As empresas precisam de uma adequada organização para que a produtividade seja consistente; o uso dos recursos materiais, patrimoniais e o capital financeiro gerem um produto ou serviço com preço justo e de boa qualidade e, finalmente chegue ao consumidor, um produto ou serviço com preço justo e de boa qualidade. (MARTINS e ALT, 2006).

A administração de materiais, tecnicamente bem aparelhada é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio da empresa. Trata adequadamente do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento de materiais, contribui para a melhoria do resultado de qualquer organização. (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002).

Desta forma para uma organização alcançar seus objetivos a administração deve estar voltada aos resultados.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Para Paranhos(2007) o domínio dos princípios do raciocínio sistêmico é uma competência extremamente importante para o administrador, uma vez que tendo a competência e desenvolvendo habilidade de aplicá-lo, o administrador consegue estabelecer inter-relações em situações de decisão que outros não vêem, e que o ajudam sobremaneira na sua função.

A administração de matérias-primas e insumos tem como objetivo tratar adequadamente do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento dos materiais para contribuir com a melhoria dos resultados de qualquer organização seja ela de grande ou de pequeno porte. A área produtiva deve desenvolver técnicas de planejamento e programação para garantir nível de serviço de excelência. (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002).Ao se cogitar a elevação da receita, que não seja feita à custa da redução do preço, nem do alongamento dos prazos de pagamento dos clientes. O resultado deverá ser baseado por uma boa administração das despesas e dos custos; conseqüentemente, também pela excelência na administração de materiais.

A administração de materiais vem evoluindo como um recurso para organizar os serviços, planejando o consumo de matérias-primas, onde as atividades de compra tenham como apoio as atividades produtivas. Ao executar e controlar as condições econômicas do fluxo de materiais, o produto deverá chegar ao consumidor final de forma que o preço não esteja alterado pela má organização do planejamento.(FRANCISCHINI e GURGEL, 2002).

Entende-se por recurso, tudo aquilo que gera ou tem a capacidade de gerar riqueza, no sentido econômico. Desta forma os fatores de produção – capital, terra e trabalho – são recursos e, como tal, devem ser administrados. (MARTINS e ALT, 2006)

2.3 GESTÃO DE COMPRAS

Dias (1993) define que uma empresa que tem um programa de gestão de compras definido, apresenta vantagens em relação aos concorrentes e competitividade no mercado,

pois esta atividade é fundamental para o gerenciamento e organização da empresa. Num mercado competitivo as empresas precisam ter estratégias para atingirem a excelência.

Para que a gestão de compras nas empresas seja eficiente, precisa estar associada a aspectos qualitativos e quantitativos importantes como: compra de materiais corretos, quantidades adequadas, comprometimento na hora da entrega e preços competitivos.

Diante disso Francischini e Gurgel(2002) expressam a idéia que as compras podem ser centralizadas ou não. O tipo de empreendimento é que vai definir a necessidade da centralização. Nestes casos uma prática a ser usada é montar um comitê onde várias pessoas envolvidas com a organização podem participar. A centralização apresenta aspectos realmente positivos pela redução dos preços médios de aquisição. Existem vantagens e desvantagens na centralização das compras, devido a isto se recomenda que nas empresas tenha um gestor de compras especializado em um sistema de gerenciamento eficaz. Este gestor deve estar sempre atualizado, uma vez que constantemente há mudanças, e adotando um sistema formatado para a situação, pode trazer todos os benefícios acima mencionados e principalmente o que as empresas mais buscam que é a lucratividade.

Martins e Alt (2006), definem a gestão de compras como uma “gestão de aquisição”, conhecida como função compras que assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios em face do volume de recursos, principalmente financeiros, deixando cada vez mais para trás a visão de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

Para Dias (1993) gestão de compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, atender as demandas quantitativas e qualitativas, atendê-las no momento solicitado, fazer o *follow up* e providenciar armazenamento. Gestão de compras é, portanto, um conjunto de operações da área de materiais muito importante entre as que compõem o processo de suprimentos. Em qualquer que seja a atividade fim da empresa, a gestão de compras é de total importância, uma vez que o processo de fornecimento de matérias-primas tem ligação direta com o setor produtivo na etapa da fabricação e na sequencia para vendas ao consumidor na atividade comercial.

Em todo o sistema empresarial, a manutenção do volume de vendas, o perfil competitivo no mercado, a minimização de custos e a geração de lucros deve ser perseguida,

principalmente no que se refere aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por considerável na estrutura de um custo total. (DIAS, 1993).

Diante disso, entende-se que para que a gestão de compras seja efetiva, é necessário que haja a previsão das necessidades de suprimentos, informação das quantidades, das qualidades e dos prazos de entrega dos materiais. Também é fundamental que o comprador disponha do tempo necessário para negociar, adquirir e entregar os produtos solicitados no tempo combinado ou necessário. (PARANHOS, 2007).

A necessidade de se comprar cada vez melhor, de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo é um entendimento como excelência na gestão do processo produtivo. Comprar de maneira correta é um dos meios em que a empresa deve se utilizar para reduzir custos. Há procedimentos consagrados que propõem em como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Ter uma boa relação com o mercado fornecedor, precavendo-se na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é com certeza o mais importante na época de escassez de materiais e altos preços.(DIAS, 1993).

A seleção de fornecedores é ponto chave do processo de compras, deve ser verificada a potencialidade do fornecedor, assim como seus produtos e suas instalações, um cadastro atualizado e completo dos fornecedores e com cotações de preços feitas periodicamente evita muitos problemas. Por isso mesmo com pequenos ganhos na função de comprar representa grandes lucros, tendo também como já mencionado acima pode ter grande importância a relação com os fornecedores que de maneira direta pode trazer grandes benefícios.(DIAS, 1993).

2.4 A FUNÇÃO COMPRAS

Segundo Martins e Alt (2006) o posicionamento da função aquisição é bem diferente do modo tradicional como era tratado antigamente. Antes da segunda guerra mundial o comprador tinha papel essencialmente burocrático, porém na década de 1970 com a crise do petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Com este cenário, saber o quê, quanto, quando e como

comprar, começa a assumir condição de sobrevivência. Assim o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização.

Ainda para Martins e Alt (2006) hoje a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos, conhecido como *supplychain*. Muitas empresas passaram a usar a denominação: gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, ao invés do tradicional: compras, voltado para as transações em si, e não para o todo.

À área de compras, também compete cautela com aspectos relacionados à gestão do estoque de matérias-primas, pois acarretam um custo financeiro elevado.GODINHO (2000).

A gestão de compras pode desencadear outras conseqüências dentro da organização. Uma negociação vantajosa com os fornecedores implicará diretamente na redução de custos de matérias-primas e a possibilidade de redução do preço final dos produtos. Isto implica na melhoria da competitividade da empresa junto às demais concorrentes. Percebe-se que a gestão de compras exerce influência em vários setores que implicam na redução de custos. Os custos do processo produtivo podem alterar os níveis de preços e o nível de competitividade para os concorrentes.GODINHO (2000).

Os objetivos da gestão de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa: a visão do melhor atendimento ao cliente interno e externo. Esta preocupação torna a função de compras extremamente dinâmica, quando utiliza de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atualizadas.

Para Martins e Alt (2006) a estratégia da gestão da aquisição dos recursos materiais e bens patrimoniais de uma empresa estão diretamente ligados ao seu objetivo social, isto é aos seus objetivos estatutários. A maneira de aquisição de uma empresa do segundo setor, que compra e vende mercadorias, deve ter o enfoque diferente da empresa industrial manufatureira, do primeiro setor, que adquire matéria-prima, e depois agrega mão-de-obra e tecnologia e posteriormente vende o produto acabado.

Já para Francischini e Gurgel(2002) um sistema de planejamento de produção fixa as quantidades a comprar somente na etapa final da elaboração do plano de produção. As quantidades líquidas a comprar serão apuradas pela desagregação das fichas do produto e, em especial pela listagem de materiais necessários para compor cada unidade de produto a ser produzido. Entretanto, a execução da compra será a primeira etapa executiva do programa de

produção, com o término da programação e o início das atividades de compras caracteriza-se, portanto, como uma área com muitas facilidades de conflitos, sempre agravados pelos atrasos normais habituais do planejamento.

Um aspecto interessante do relacionamento na área de compras é a inversão curiosa de atitude que processa entre o comprador e o vendedor após a emissão do pedido. São elas: a disputa – a posição inicial do vendedor é sempre solicitante e ao comprador, nesta fase, poderá usar seus recursos de pressões para forçar o vendedor a chegar às condições ideais para a empresa. A ansiedade – uma vez emitido o pedido, o comprador perde sua posição de comando e passa a uma atitude de expectativa. Procurará, de agora em diante, adotar uma atitude de vigilância, cuidando para que os fornecimentos sejam feitos e os prazos cumpridos. É importante que seja feita uma seleção de fornecedores que deverão obedecer a critérios adequados que levarão, em conta cada mercado fornecedor e as características do artigo a ser comprado. (FRANCISCHINI E GURGEL, 2002)

Para Martins e Alt (2006), a melhor opção é negociar com vários fornecedores. A fixação do número exato está diretamente relacionada com o nível de necessidade e raridade de determinada matéria-prima. Sejam eles: conhecimento – aumento do conhecimento entre as empresas; qualidade – homogeneidade da qualidade dos materiais oferecidos; condições – concentração de compras para obter melhores condições de fornecimento; dependência – estabelecimento de uma dependência exagerada em relação ao fornecedor.

2.5 ORGANIZAÇÃO DE COMPRAS

Para Dias (1993) a organização de compras por divisão de grupos é funcional quando as seções são de tamanho moderado e quando tais atribuições são entregues a compradores individuais. Os itens de cada grupo são especificados de acordo com a origem, necessidade e valor material.

Ainda para (Dias 1993)

“A pesquisa é elemento básico para a própria operação da seção de compras. A busca e a investigação estão vinculadas diretamente às atividades básicas de compras: a determinação e o encontro da qualidade certa, a locação de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estudo para determinar se o

produto deve ser fabricado ou comprado, o estabelecimento de padrões e análises de valores são exemplos de pesquisas.”

A gestão de compras requer uma análise dos fatos, a procura sistêmica para atualizações no mercado fornecedor e das crescentes técnicas. Também é importante conhecer as estruturas de mercado, condições econômicas dos fornecedores com os quais ocorre a negociação; suprir com informações e orientações aos departamentos interessados para onde se aplicam essas atividades.

Nenhum sistema produtivo pode fabricar produtos ou prestar serviços com qualidade se os materiais utilizados, ou os serviços adquiridos, não estiverem dentro das especificações adequadas. No mínimo, serão necessários retrabalhos por parte da empresa compradora, o que certamente aumentará seus custos ou comprometerá prazos e a qualidade do produto final. (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002)

A organização da gestão de compras está ligada à seleção dos fornecedores que tenham competência e potencial, pois está ligada ao bom procedimento de toda a organização. Para tanto, é importante cautela em alguns aspectos essenciais quanto a fornecimento de componentes, e serviços, e procurar corrigir defeitos ou problemas decorrentes de produção dentro do período de negociações, já que é mais vantajoso do que procurar a troca e ter todo o retrabalho com um novo fornecedor.

2.6 ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS.

Segundo Martins e Alt (2006) a definição de uma estratégia de compras de materiais pode dar à empresa uma vantagem competitiva. Se por um lado ela decidir produzir mais internamente, ganha independência, mas perde flexibilidade. Por outro lado, se decidir comprar mais de terceiros, em detrimento de fabricação própria, e pode tornar-se dependente.

No caso de produção industrial muitos componentes são vitais para o produto final. A concepção da produção própria está mudando para o estabelecimento de parcerias estratégicas nos negócios. Situação quase que determinante é aquela em que a fabricação de um componente exige altos investimentos, fora do alcance de eventuais fornecedores. Sendo assim, são situações usuais em que um grande fabricante financia as instalações de um fornecedor futuro, pois para ele não interessa produzir referido componente.

Para Martins e Alt (2006) quando se tem uma demanda simultaneamente alta e estável, a fabricação dos materiais necessários internamente pode ser uma boa opção.

Podem ocorrer duas estratégias operacionais que irão definir as estratégias de aquisição dos bens materiais: a verticalização e a horizontalização. Ambas têm vantagens e desvantagens e, o que é vantagem em uma passa a ser desvantagem para a outra e vice-versa. (MARTINS e ALT, 2006)

A verticalização é a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir. Foi predominante no início do século XX, quando as grandes empresas praticamente produziram tudo o que usavam nos produtos finais. Estas empresas detinham o controle acionário de outras empresas que produziam seus insumos.

A verticalização tem a grande vantagem de ser a independência de terceiros. A empresa tem sua liberdade na alteração de suas políticas, prazos e padrão de qualidade, pode priorizar seu produto em detrimento de outro que naquele momento é menos importante, e otimiza seus lucros que seriam passados aos fornecedores. Outra característica é que mantém um total domínio sobre sua própria tecnologia, que a princípio, não será copiada por seus concorrentes.

Martins e Alt (2006) enfatizam ainda que a estratégia da verticalização apresenta também desvantagens. Ela exige maior investimento em instalações e equipamentos. Assim, já que a empresa está envolvendo mais recursos e imobilizando-os, ela acaba tendo menor flexibilidade para alterações nos processos produtivos, seja para incorporar novas tecnologias ou para alterar volumes de produção decorrentes de variações de mercado. Produzir internamente gera impasses entre parar a produção de um produto de a demanda baixa ou para comprar equipamentos e até mesmo para contratar novos funcionários para períodos incertos de alta e baixa procura.

Para Martins e Alt (2006) a horizontalização consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita. É tão grande a preferência da empresa moderna por ela que, um dos setores em expansão é o da terceirização e formação de parcerias. Não se terceiriza os processos fundamentais, por questões de detenção tecnológicas, qualidade do produto e responsabilidade sobre ele.

Entende-se que a horizontalização tem como a grande vantagem de otimizar a redução dos custos, como por exemplo, a empresa não necessitará de novos investimentos na linha de produção como maquinários novos e tecnologia, nem investimentos em instalações industriais. A horizontalização conta ainda com uma maior flexibilidade em alterar o volume de produção decorrentes da variação do mercado para mais ou para menos sem que tenha um grande impacto naquilo que as organizações mais buscam que é a lucratividade.

Para Martins e Alt (2006) a estratégia de horizontalização apresenta desvantagens como a possível perda de controle tecnológico e deixar auferir o lucro decorrente do serviço, ou da fabricação que está sendo repassada.

Já para Francischini e Gurgel (2002), a evolução da organização industrial levou à aquisição de materiais que inicialmente eram fabricados pelas empresas. A produção passou a se especializar em virtude da complexidade das tecnologias e da necessidade de se obter economia de escala nos processos produtivos. A incidência de materiais comprados elevou-se e a área de compras organizou-se numa gerencia independente da produção.

2.7 ÉTICA EM COMPRAS

Para Chalita (2003) a ética procura determinar os meios para atingir o bem, mas pode-se dizer também, de maneira muito mais ampla, que o bem é a finalidade de todas as atividades humanas, afinal quando há o empenho a fazer algo, ocorre o interesse em obter o resultado adequado.

Para Martins e Alt (2006) o problema da conduta ética é comum em todas as profissões, entretanto em algumas delas, como a dos compradores, assume uma dimensão mais relevante. A abordagem operacional desse assunto ocorre pelo estabelecimento de regras de conduta; que os colaboradores sejam pessoas com comprometimento e que cumpram com seus deveres profissionais de comprador. A empresa deverá definir e divulgar os limites claros entre o legal e o moral, ou seja, o que pode e o que não pode ser feito na hora de comprar insumos ou matérias-primas. Os aspectos legais e morais têm importância fundamental para aqueles que trabalham no setor de compras, sendo assim, as empresas podem e devem fornecer um código de conduta ética também para os demais colaboradores.

Segundo Martins e Alt (2006) no setor de compras o problema ético aflora com maior intensidade devido aos altos valores monetários envolvidos, relacionados com critérios muitas vezes subjetivos de decisão. Saber até onde uma decisão de comprar seguiu rigorosamente um critério técnico, onde prevaleçam os interesses da empresa, ou se a barreira ética foi quebrada, prevalecendo aí outros interesses, é extremamente difícil. O objetivo de um código de ética é estabelecer os limites de uma forma mais clara possível, e que tais limites sejam também conhecidos dos fornecedores, pois, assim, poderão reclamar quando se sentirem prejudicados.

Para Martins e Alt (2006) um aspecto importante é que o código de ética seja válido tanto para vendas quanto para compras. Não é correto uma empresa comportar-se de uma forma quando compra e de outra quando vende. Os critérios devem ser compatibilizados e de conhecimento de todos os colaboradores. É comum empresas incluírem nos documentos que o funcionário subscreve ao ser admitido, um código de conduta (ou de ética) que deve ser seguido, sob pena de demissão por justa causa.

2.8 INOVAÇÃOEM PROCESSOS

Schumpeter (1988), economista, defende a idéia de que a inovação transforma o conhecimento em novos produtos para o mercado e para a sociedade, resultando em maior rentabilidade para a empresa e eficiência nos processos. Define a inovação como sendo a introdução de um novo produto significativamente diferente no mercado.

O autor ainda defende a teoria da desconstrução criadora, ou seja, a desconstrução do conhecimento, de processos, de metodologias, para a construção do novo.

O novo significa a criação de novos produtos, seja pela mudança de matérias-primas, pela mudança na forma da produção, seja pela melhoria da qualidade de um produto já existente. A FIGURA 6.1 mostra os cinco tipos de inovações propostas por Schumpeter (1988).

FIGURA 1: OS CINCO TIPOS DE INOVAÇÃO SCHUMPETERIANAS



FONTE: ADAPTADO DE SARKAR (2010)

2.9 BUSINESS INTELLIGENCE – BI

Business Intelligence é a entrega de informação exata e útil ao decisor, por forma a que este tome as decisões corretas para atingir os seus objetivos.(OLIVIA, 2015).

Adicionalmente, nos tempos mais recentes tem existido uma convergência com outra área, a Performance Management, que é o processo de definir a missão e estabelecer os objetivos, criar um plano ligado a esses objetivos e controlar a execução desse plano.Ou seja, hoje em dia é vulgar chamar-se Business Intelligence à convergência destes dois conceitos. (OLIVIA, 2015).

Os sistemas informáticos de gestão tradicionais (ERPs) são o que se chama sistemas OLTP (Online Transaction Processing), e estão vocacionados para processar milhares de transações o mais rapidamente possível. Procuram responder às necessidades operacionais e legais do dia a dia da empresa. (COKER, 2014).

Ao serem concebidos e otimizados para desempenhar essa função, acabam por dar pouca importância a outras vertentes, como seja a capacidade de análise, a Estratégia da empresa, a otimização operacional. Tornam-se sistemas rápidos para o desempenhar das tarefas do dia a dia, mas lentos ou incapacitados para desempenhar tarefas de análise e gestão estratégica ou mesmo tática.(COKER, 2014).

É por isso que surgem os sistemas OLAP (Online Analytical Processing), que estão na base da maioria das soluções de Business Intelligence. Estes são sistemas que, baseando-se na informação

produzida pelos sistemas OLTP tradicionais, a reorganizam para um formato no qual se torna possível analisar a informação agregada de forma muito mais rápida e sob muitas perspectivas diferentes. Essa capacidade permite ao gestor tomar conhecimento de realidades que antes se encontravam escondidas num mar de transações. Permite adicionalmente avaliar de forma fácil a execução dos planos contra os objetivos previamente estabelecidos. (OLIVIA, 2015).

Segundo Turban, (2009) a *informação* recolhida do ERP (sistema de informação da empresa) é reorganizada e concentrada numa nova base de dados que se designa por Datamart. Este Datamart será atualizado regularmente com informação nova do ERP.

Aqui, a informação vai separar-se entre: Dimensões, que são as características segundo as quais é possível analisar a informação. Produtos, Canais de Distribuição, Preços, Departamentos, Tempo são exemplos de Dimensões; Medidas, que são as variáveis cuja realidade pode ser medida, como Vendas, Custos, Margens e Stocks

Uma vez reorganizada a informação desta forma, torna-se possível para o utilizador cruzar quaisquer dimensões, e saber como se agregam as Medidas segundo esse cruzamento, de forma quase instantânea. Pode por exemplo saber as Vendas por Produto ao longo do Tempo. Ou os Stocks por Canal de Distribuição. Ou as Vendas por Produto por Canal de Distribuição, ou qualquer outra combinação que faça sentido. (TURBAN, 2009).

Uma vez implementada uma solução de Business Intelligence, deverá ser possível à empresa: definir Objetivos Estratégicos e Táticos; Estabelecer formas de avaliar a implementação desses Objetivos (via kpis – Key Performance Indicators – Indicadores Chave de Performance); Possuir um Reporting rápido da situação Estratégica e Tática, versátil e capaz de apresentar a situação segundo qualquer perspectiva suportada pelas Dimensões e Medidas definidas no projeto; Potenciar uma melhoria Operacional ou Comercial via o aproveitamento do conhecimento implícito nos seus dados transaccionais; Proceder a Forecasting de variáveis importantes (Vendas, Custos, etc); Eventualmente, implementar processos de Datamining que permitam descobrir mais insights sobre a atividade da própria empresa. (OLIVIA, 2015). (TURBAN, 2009).

2.10 MATRIZ SWOT

Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas

podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.(NUNES e CAVIQUE, 2014).

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações. O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). Tem por objetivos:efetuar uma síntese das análises internas e externas;identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação;preparar opções estratégicas: riscos/problemas a resolver.É ele quem faz o diagnóstico da empresa. Fortalece os pontos positivos, indica quais os pontos devem melhorar, mostra as chances de crescimento, aumentando as oportunidades e deixa em alerta diante de riscos.(LINDON et al., 2004).

Estas análises de cenário se dividem em:ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Integração dos Processos, Padronização dos Processos, Eliminação de redundância, Foco na atividade principal; ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) - Confiabilidade e Confiança nos dados, Informação imediata de apoio à Gestão e Decisão estratégica, Redução de erros.(SOARES et al., 2008).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, a fatores internos. Estas são particularmente importantes para que a empresa rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos, que permitem a identificação de aspectos que podem constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objetivos delineados para a organização.(LINDON et al., 2004).

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irá facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.(SOARES et al., 2008).

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

3.1.1 A História

Nos primeiros anos pós-guerra, um cenário de incertezas e falta de terras disponíveis na Europa motivou, em 1951, imigrantes holandeses a se estabelecer no Paraná, às margens do Rio Iapó, região dos Campos Gerais.

Em uma área original de 5.000 hectares, nasceram a Colônia e a Cooperativa Agropecuária Castrolanda, singela união do nome do município de Castro ao País de origem.

Com a chegada das famílias holandesas veio também uma infra-estrutura – gado leiteiro, tratores, implementos e equipamentos para uma indústria de laticínios – apoiada em estudos e pesquisas da Central de Imigração da Holanda.

O desenvolvimento da Castrolanda foi possível através de muita persistência e trabalho árduo dos pioneiros, que permitiram a superação da difícil fase de adaptação ao Brasil, como doenças desconhecidas no gado e a falta de assistência técnica. Começar do zero não foi fácil, mais a maioria dos imigrantes enfrentou com coragem – e até com bom humor as dificuldades iniciais.

O exemplo de imigração em grupo, bem planejada e bem sucedida; o dinamismo criativo e empreendedor; a diversificação de atividades, e a preocupação constante com a preservação do meio ambiente são fatores de progresso e bem-estar para os associados e seus familiares, colaboradores e comunidade de Castrolanda para o cumprimento da missão da Cooperativa.

A criação, em 1954 da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, - com a qualidade inigualável dos produtos Batavo – possibilitou o impulso à produção pecuária de leite e de carnes. Para capitalização da Central, o Grupo ABC firmou alianças estratégicas com as empresas Parmalat e mais recente com a Perdigão, participando da gestão da Batávia S/A. A

Castrolanda, atendendo a seus interesses estratégicos optou por deixar a sua participação na Batávia S.A., para investir na sua própria indústria de processamento de leite.

A visão estratégica de investir em pesquisa e desenvolvimento agropecuário, desde o início, primeiramente através da CCLPL e posteriormente como Fundação ABC foi um diferencial competitivo importante. Considerada como uma instituição de pesquisa exemplar, a Fundação ABC, mantida pela Castrolanda juntamente com as cooperativas Batavo e Arapoti, aplica as mais avançadas técnicas agronômicas e pecuárias, além de suporte econômico, fruto de investimentos maciços em geração de conhecimento e avanço tecnológico. O resultado do trabalho influenciou toda a região dos Campos Gerais, considerada hoje como uma das regiões tecnicamente mais desenvolvidas, servindo inclusive de modelo a nível nacional e internacional.

A gestão da cooperativa passa por constantes mudanças. Nos últimos anos, aproveitando o bom desempenho da economia e do agronegócio brasileiro e conquistas do sistema cooperativista, a cooperativa implantou reformas profundas nas suas estruturas e introduziu um programa de planejamento participativo, que envolveu programas de profissionalização da sua gestão e dos seus produtores, planos de capitalização e de monitoramento pelo próprio sistema.

A Cooperativa considera um processo de planejamento participativo por que é conduzido por lideranças, dirigentes e gerentes. O grupo passou a nortear as principais diretrizes estratégicas, monitorando os resultados através de encontros anuais de avaliação. O foco sempre foi a agregação de valor ao cooperado, mantendo-se o desenvolvimento sustentável da cooperativa, tudo isso preservando os valores da sua cultura, tais como: ética, comprometimento, criatividade, valorização das pessoas, liderança, união e transparência.

Segundo o pensamento da organização, a transparência gera a fidelidade do associado, tão importante à manutenção dos negócios. Faz parte dessas práticas de fidelização do cooperado o planejamento envolvendo as lideranças, discussão de orçamentos, definição de investimentos, apresentação de resultados e prestação de contas dos atos da administração. Fundamental também é o processo de comunicação que a cooperativa estabelece com os seus associados, disponibilizando o acesso irrestrito e em tempo real aos dados e informação de negócios via internet e celular. Nesse campo a cooperativa foi pioneira e premiada por grandes instituições e empresas nacionais e multinacionais. O cooperativo mantém livre

acesso dos associados às pessoas que tomam decisões com criação inclusive de canais de participação na gestão. A tudo isso chama de “Cultura da Transparência”.

Sustentabilidade, nas suas três esferas: econômica, social e ambiental, foi a tônica da gestão. Neste período a cooperativa cresceu horizontalmente e verticalmente, tudo de acordo ao planejado, ciente da sua responsabilidade social, respeitando o meio ambiente, procurando estimular cada vez mais o uso de energias renováveis. Atualmente, o S.G.I. (Sistema de Gestão Integrada) permite o gerenciamento integrado das áreas de segurança, meio ambiente e qualidade.

A Castrolanda é uma organização que sempre busca se adaptar aos movimentos de mercado, porém nunca se esquecendo dos interesses dos seus Cooperados. O desafio é agir com total postura empresarial mantendo-se como cooperativa.

Nos últimos anos a Castrolanda tem se dedicado à expansão dos negócios, parte desta prática como estratégia, e por consequência conquista cada vez mais espaço entre as maiores e melhores Cooperativas do Brasil.

O que impulsiona essa força é a garantia do que vem do campo. O perfil dos cooperados garante vantagens competitivas: administração familiar, médios e grandes empreendimentos administrados em sua maioria por uma estrutura profissionalizada. As tecnologias de ponta fazem parte do dia a dia em todos os processos produtivos. Também o investimento constante em pesquisas, a vocação agropecuária e a diversificação planejada permitem o aproveitamento da capacidade produtiva nas propriedades.

Acumula experiência no mercado de varejo e a cada ano amplia a sua linha de produtos: leite, batata, carnes, rações e sementes. Produtos de marca própria e também de terceiros, os quais contribuem para o desenvolvimento e conseqüente aumento da representatividade no mercado.

Além da Matriz em Castro/PR, está presente em quase 20 cidades e as operações ganham impulso através da intercooperação - um modelo de negócios aplicado pelas cooperativas CASTROLANDA, BATAVO E CAPAL que garante alianças estratégicas em investimentos e oferece ao cooperado uma alternativa rentável e estruturada no mercado.

Ao promover um dos princípios do cooperativismo, operando juntas as cooperativas ganham escala de produção e força nos mercados regional, nacional e internacional. A

intercooperação já permitiu às cooperativas ABC colocarem em produção plantas industriais do Moinho de Trigo Herança Holandesa, Unidades de Beneficiamento de Leite e a Unidade Industrial de Carnes.

Como empresa busca desenvolver-se de maneira contínua, procurando aplicar modernas práticas de gestão e manter as vantagens competitivas para as oportunidades que se abrem a cada dia no mercado. Uma destas práticas é a adoção do Sistema de Gestão Integrado (SGI), de Meio Ambiente, Qualidade e Segurança, o qual promove a redução de custos, melhoria do seu processo, ganho de produtividade, produção mais segura, otimização de recursos, material humano e a maior percepção de segurança pelo cliente.

Em todas as áreas de negócios o compromisso é o mesmo: coordenar, desenvolver e fomentar as atividades dos cooperados estando presente em todos os elos das cadeias produtivas.

O crescimento tem sido contínuo e responsável. A Cooperativa cresce horizontalmente e verticalmente ciente de suas responsabilidades sociais e ambientais. Um dos grandes desafios é de capturar as oportunidades e atrair parcerias que possam contribuir para o desenvolvimento da Castrolanda, cooperativa dedicada ao desenvolvimento do agronegócio.

3.1.2 Missão, Visão e Valores – Castrolanda

3.1.2.1 Missão

Gerar valor ao cooperado, mantendo o desenvolvimento sustentável da Cooperativa.

3.1.2.2 Visão

Ser uma Cooperativa inovadora dedicada ao agronegócio, sólida, ágil, que aplica as melhores técnicas de gestão, satisfaz as expectativas dos seus clientes internos e externos, busca a melhoria contínua da qualidade de vida dos seus cooperados e colaboradores e que produz resultados consistentes, comparáveis às líderes de mercado.

3.1.2.3 Valores

A FIGURA2 mostra o conjunto de valores que fazem parte da cultura institucional da Cooperativa.

FIGURA2: VALORES QUE NORTEIAM A CULTURA INSTITUCIONAL DA COOPERATIVA



FONTE: CASTROLANDA (2010)

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos do presente estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, aplicando como técnicas a pesquisa bibliográfica e documental com dados e materiais da empresa.

De acordo com Gil (1996) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Podendo dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal aprimoramento de idéias ou descobertas.

Segundo Gil (1996) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, já a pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, só que suas fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Com vistas na reorganização do processo de compras na Cooperativa Castrolanda, foi utilizada a metodologia bibliográfica sobre o assunto e para o levantamento de dados foram utilizados relatórios do sistema BI®.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme a gestão de compras é tida como um fator estratégico nos negócios, focalizando o volume de recursos, sobretudo, financeiros. (MARTINS, ALT, 2006).

Como a função desta atividade, que compactua com todos os departamentos de uma empresa, e tem como objetivos de eficiência a obtenção dos materiais conforme as especificações de compra, nas quantidades corretas, entregas no prazo e preços mais vantajosos, sentiu-se a necessidade de centralizar este processo, visto que a Castrolanda hoje possui xx unidades situadas em dois estados do Brasil, já ultrapassou a marca de 2000 funcionários, corroborando com as idéias de Francischini e Gurgel (2002)

A proposta do presente estudo é a construção de um novo processo na área de compras da CASTROLANDA. Para tal, partiu-se do conceito da desconstrução criadora de SCHUMPETER (1988).

Como ferramentas de gestão foram utilizadas a Análise SWOT e o Programa BI®.

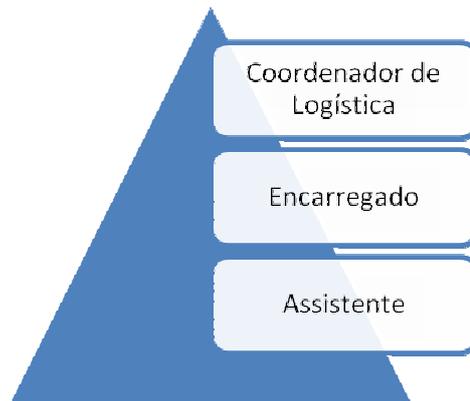
4.1 ANALISE SWOT NA GESTÃO DE COMPRAS

Foi diagnosticado que a Cooperativa Castrolanda não possui um setor de compras centralizado.

Existe um organograma onde o setor de compras está inserido, mas não existem impeditivos que as unidades de negócios da Cooperativa façam compras de materiais ou serviços sem informar este setor. Não existe nenhuma barreira no sistema BI® para que isso não ocorra.

Hoje o setor é organizado conforme o organograma da FIGURA 3

FIGURA 3: ORGANOGAMA ATUAL DO SETOR DE COMPRAS DA COOPERATIVA CASTROLANDA



FONTE: o Autor (2016)

O atual organograma indica que o setor está sob a tutela da área de Logística, área esta coordenado por especialista apenas em transporte e não em processos relativos às compras.

Juntamente com o setor de Sistema de Gestão Integrada (SGI) iniciou-se o trabalho de planejamento estratégico para a central de compras onde foram identificadas através de uma Matriz SWOT (NUNES e CAVIQUE, 2014), as ameaças e oportunidades para o setor.

Foi realizado um levantamento para identificar o volume de compras da Cooperativa e quanto deste volume estava sendo negociado pelo setor de compras.

O sistema utilizado para este levantamento foi o BI (Business Intelligence)

Abaixo é apresentado o conjunto de resultados da Análise SWOT: Ameaças, Oportunidades, Pontos fortes e Pontos Fracos.

4.1.1 Ameaças

Cenário econômico adverso devido instabilidade política no País / Instabilidade Econômica – Financeira;Fornecedor não tem interesse em fornecer para Castrolanda;Fornecedores trabalhando na ilegalidade;Fornecedores com produtos de baixa qualidade;Estrutura de cadastros desorganizada;Falta de sistema de seleção avaliação e reavaliação de fornecedores adequada (Gestão de Fornecedores);Muitas compras realizadas pelas próprias áreas;Compras sem criticidade;Falta de uma área central de análise do cadastro do item;Falta de desenvolvimento de fornecedores parceiros para atendimento de longo prazo (Contratos);Diversos orçamentos sem efetivação de compra;Falta de entendimento e visão dos ganhos possíveis que podem ser gerados na área de compras;Falta das áreas técnicas que definem o escopo técnico dos materiais a serem comprados, que pode ocasionar compras

erradas; Falta de padronização dos processos das áreas de apoio que interagem com a área de compras (P&D, Almoço, recebimento, solicitantes); Resistência das lideranças / Decisões (restrição) dos gerentes das unidades Castrolanda.

4.1.2 Oportunidades

Incentivos Fiscais; Desenvolvimento de parcerias estratégicas; Crescimento da Central de Compras / Perspectiva de crescimento; Redução de custos devido ao volume de compras; Capacitação dos colaboradores (Benchmarking); Ganho na qualidade dos materiais; Previsibilidade dos custos em médio prazo, devido negociações de médio e longo prazo; Redução no número de fornecedores gerando ganhos nas negociações e qualidade nos produtos e serviços; Desenvolvimento de fornecedores parceiros para atendimento as necessidades da Castrolanda em longo prazo / Parceria com fornecedores para desenvolvimento de produtos / Busca de novos fornecedores / Parcerias com fornecedores - Contratos / Desenvolvimento de fornecedores/ produtos alternativos; Padronizar procedimentos; *Follow up* (podendo aumentar a confiabilidade do setor); Criar padrões de compras; Envolvimento dos clientes internos a título de informação do processo e padronização / Adequação ao fluxo de compras para todas as unidades de negócio da Cooperativa; Adequação e estruturação das áreas de P&D, qualidade, recebimento, etc... De forma atender as demandas da Cooperativa; Geração de informações confiáveis no sistema devido padronização do processo e uso de ordens de compras / Melhor informações para gestão; Redução da quantidade de itens cadastrados no sistema, devido à padronização dos itens nas unidades de negócio / Padronização dos itens utilizados na empresa; Redução da quantidade de itens cadastrados no sistema, devido à padronização dos itens nas unidades de negócio / Padronização dos itens utilizados na empresa.

4.1.3 Pontos Fortes

Vínculo com Transportadora (Relacionamento); Vínculo com Fornecedores (Relacionamento); Transparência no processo de negociação; Estrutura física do local de trabalho favorável; Apoio da diretoria no processo; Indicadores de desempenho; Concentração de Fornecedores e Prestadores de Serviços; Uniformidade de processos; Melhor seleção de fornecedores, prestadores de serviços e Transportadoras; Acompanhamento Fluxo de entrega; Conhecimento e experiência na área; Conhecimento e experiência na área; Agilidade

no atendimento ao cliente interno (dentro do prazo) / Agilidade nas compras / Garantir a entrega do produto no prazo; Equipe Comprometida; Ganho em negociações (redução efetiva de custo nas negociações) / Maior poder de negociação / Ganhos financeiros / Redução no custo de fretes / Maior poder de negociação nas compras / Centralização das compras.

4.1.4 Pontos Fracos

Falta de um veículo dedicado à central de compras; Falta de confiança por parte das áreas na Central de Compras; Centralização de Recebimento de algumas compras; Pouco conhecimento, por parte da equipe da central, nos negócios da Castrolanda / Limitação de conhecimento técnicos em algumas áreas e produtos / Falta de habilidade em negociações; Falta de colaboradores na Central de Compras / Falta de Colaboradores; Falta rastreabilidade - histórico das compras; Faltam de adequação estrutura dos solicitantes e Aprovadores nos usuários / Compras sem autorização de alçadas; Baixo volume de compras centralizadas na área / Pouco volume de compras centralizadas na central de compras; Sistema de Compras Desatualizado / Falta de um sistema adequado / Software adequado para a Central de Compras; Falta de informações estratégicas devido a problemas de histórico de informações no sistema; Falta procedimento padronizado para todas as compras com regras claras / Compras realizadas por telefone sem inclusão no sistema / Compras Informais.

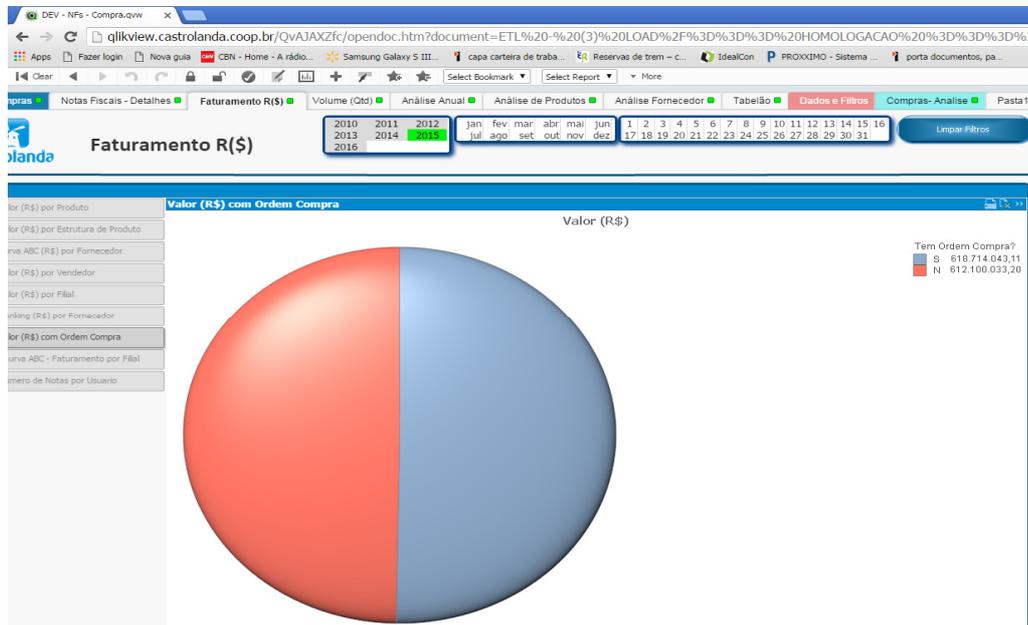
4.2 BI –BUSINESS INTELLIGENCE

A partir do sistema ORACLE®, utilizado como programa padrão da Cooperativa, foi alimentado o Sistema BI®, que faz a análise de inteligência de todos os dados. Ele funciona como uma ferramenta que auxilia os gestores na administração dos setores, departamentos e gerências. A ele fluem todas as informações geradas na Cooperativa, informações estas que são correlacionadas e que geram indicadores.

Os relatórios são mostrados em janelas, de acordo com os comandos, semelhante ao sistema Windows®.

A FIGURA4 mostra a janela de resultados do faturamento por ano, com e sem ordem de compra.

FIGURA 4: JANELA DO PROGRAMA BI® COM OS RESULTADOS DO FATURAMENTO POR ANO COM E SEM ORDENS DE COMPRA.



O valor total do faturamento anual foi de R\$1.230.814.076,31

Após análise criteriosa destes números identificou – se que 50,3% das compras realizadas pela cooperativa passavam pelo setor de compras, sendo que as demais eram negociadas por pessoas sem conhecimento em negociação e que na maioria das vezes acumulavam a função de comprar com sua atividade principal, num total de 49,7%.

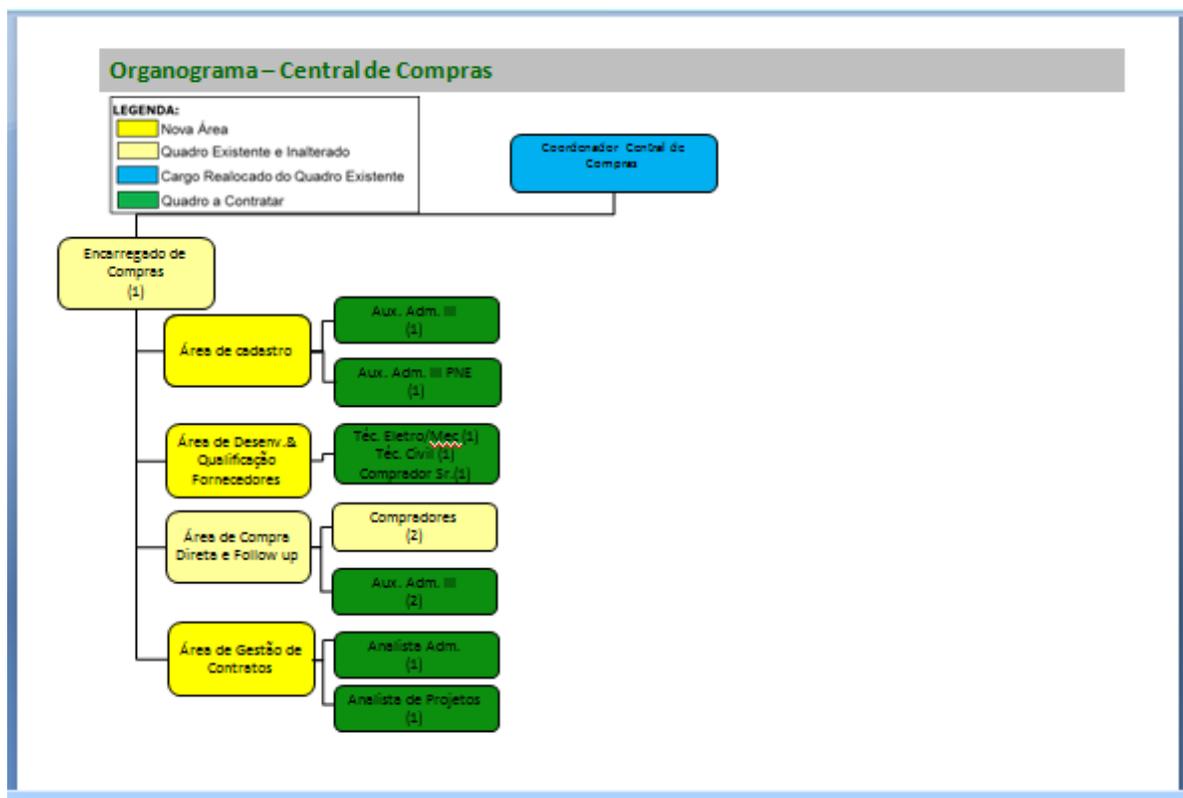
Estes números implicam que 49,7% do volume de comprars da CASTROLANDA não é feito segundo a expertise de um profissional capacitado segue um fluxo simples composto paenas por identificação de necessidades e execução da compra. Isto determina em perdas financeiras por falta de negociação, perdas qualitativas e quantitativas por não acontecer uma gestão de fornecedores, e, principalmente, a perda da credibilidade interna, por aquisições equivocadas, devoluções, altos custos de transportes de mercadorias, em consonância com as afirmações de Coker (2014).

4.3 PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CENTRALIZADA DE COMPRAS

A partir desta análise, percebeu-se a necessidade de propor uma central de compras que atenda a totalidade das compras das unidades, a partir dos valores desejados pela empresa: ética, liderança, comprometimento, criatividade, união, valorização das pessoas e por fim, transparência. (CASTROLANDA, 2010).

Para o setor foi proposto um novo organograma, que descreve a forma organizacional da nova gestão, bem como os responsáveis por cada etapa do fluxo de compras. (FIGURA 5)

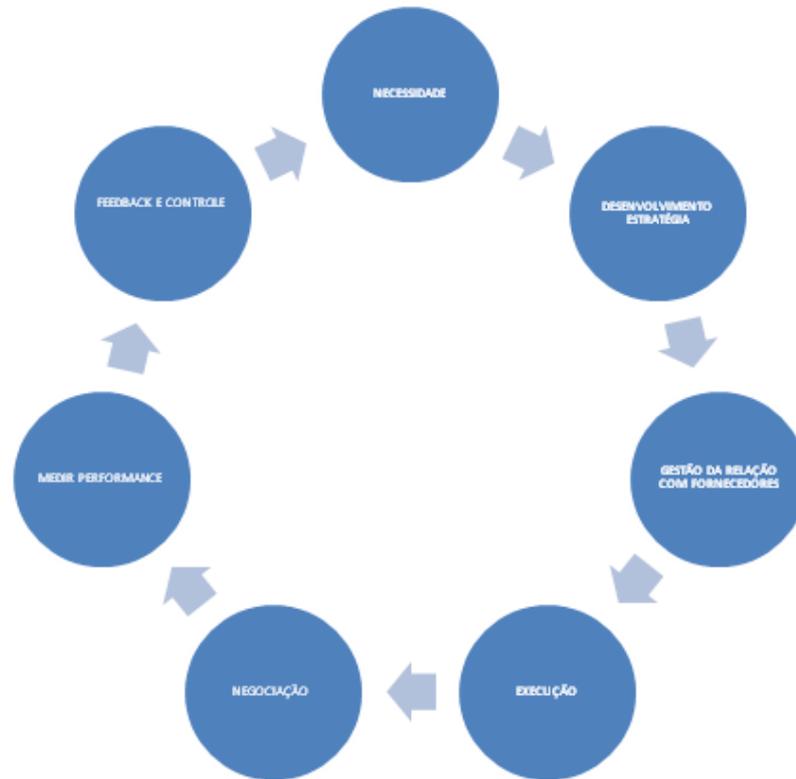
FIGURA 5: PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DA CENTRAL DE COMPRAS



FONTE: a autora

Juntamente com a proposta do novo organograma, foi sugerido um novo fluxo do processo de compras, conforme pode ser visualizado na FIGURA 6.

FIGURA 6: PROPOSTA DO NOVO FLUXO DE COMPRAS PARA A COOPERATIVA CASTROLANDA



Fonte: o Autor (2016)

O novo fluxo inicia com a identificação das necessidades de compras. Esta necessidade é demandada de todas as áreas da CASTROLANDA. Na estratégia são identificadas as demandas específicas das áreas e estas demandas agrupadas em famílias de produtos e serviços. Isto gera a redução do volume de ordens de compras e facilita a negociação.

A gestão da relação com fornecedores tem como objetivo a identificação de parceiros de negócios que geram confiabilidade, qualidade e garantia do cumprimento do que foi acordado entre as partes.

A execução é o processo específico de compra. Nele está inserida também a negociação. Concluídas estas etapas, é feita a medição do desempenho, que significa a avaliação dos fornecedores: se foram atendidos todos os quesitos da ordem de compras.

Por fim é feito o *feedback* e controle do processo onde é avaliado o setor de compras pelos clientes – a área solicitante da compra.

5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do setor de compras centralizado espera-se que a Cooperativa venha a ter um desenvolvimento com parceiros estratégicos, redução nos custos devido ao volume de compras, previsibilidade dos custos em médio prazo, devido negociações de médio e longo prazo, redução no número de fornecedores gerando ganhos nas negociações e qualidade nos produtos e serviços, desenvolvimento de fornecedores parceiros para atendimento as necessidades da cooperativa em longo prazo e adequação ao fluxo de compras para todas as unidades de negócio da Cooperativa.

6 CONCLUSÕES

- a. A análise SWOT, identificou que a estrutura de compras existente hoje na cooperativa pode estar trazendo prejuízos por não existir um setor centralizado, organizado e constituído por profissionais habilitados;
- b. Foi identificado que uma parcela expressiva do total de compras realizado no ano de 2015 não foi feita pelo setor de compras atual;
- c. Foi criada a proposta de um setor de compras, composto por: área de cadastro, desenvolvimento e qualificação de fornecedores, área de compra direta e *follow up* área de gestão de contratos. Este setor reestruturado terá a função de realizar todas as compras de materiais e serviços de todas as unidades da Cooperativa CASTROLANDA.

REFERENCIAS

- CHALITA, G.B.I. **Os dez mandamentos da Ética**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003, 44 p.
- COKER, F. (2014). **Pulse: Understanding the Vital Signs of Your Business**
- DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais**. 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 1993.
- FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P. **Logística e Gerenciamento da cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, 110 p.
- FRANCISCHINI, P.; GURGEL, F.A. **Administração de materiais do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GODINHO, W.B. **Gestão de Materiais e Logística**. Curitiba: Ibeplex, 2000.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. 206 p.
- HARA, C.M. **Logística: Armazenagem, Distribuição, e Trade Marketing**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2005, 17 p.
- HISTÓRICO DA IMIGRAÇÃO HOLANDESA NO PARANÁ – CASTROLANDA
Cooperativa Agroindustrial Ltda. Disponível em
<http://www.coloniaholandesa.com.br/historia>. Acesso em 22/03/2016
- LINDON D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J., Mercator XXI
Teoria e prática do Marketing, 10.ª edição, Lisboa: Dom Quixote, 2004.
- MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.
- NUNES J. e CAVIQUE L., **Plano de marketing, estratégia em Acção**, Lisboa: Dom Quixote, 2001. Vilhena, 2014.
- PARANHOS, M. **Gestão da Produção**. São Paulo: Papéis e Cópias, 2007, 16 p.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – CASTROLANDA Cooperativa Agroindustrial Ltda. Disponível em <http://www.coloniaholandesa.com.br/historia>. Acesso em 22/03/2016

RUD, O. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. 2015. (Hoboken, N.J: Wiley & Sons).

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural. 1988.

SOARES, I., PINHO C., COUTO J. e MOREIRA, J., Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

TURBAN, E.(2009). Business Intelligence - Um Enfoque Gerencial Para a Inteligência do Negócio 2 ed. Bookman