

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Eucatur Empresa União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda

EVANDRO MARCOS DE ASSIS  
JOÃO DARC DE MELO ORTEGA  
JOCEMAR JOSÉ ZANON  
MARLOS PIVATTO  
THIAGO AMARAL DE CARVALHO

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE COMPRAS  
COMPARTILHADAS DE ÓLEO DIESEL**

Campo Grande, MS

2018

EVANDRO MARCOS DE ASSIS  
JOÃO DARC DE MELO ORTEGA  
JOCEMAR JOSÉ ZANON  
MARLOS PIVATTO  
THIAGO AMARAL DE CARVALHO

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE COMPRAS  
COMPARTILHADAS DE ÓLEO DIESEL**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Maria Thereza Ortiz  
Gerente do Programa: Paulo Oliveira

Campo Grande, MS  
2018

## RESUMO

Ter uma área de compras específica e com posição estratégica na organização só vem a somar proporcionando benefícios e vantagens. Para investigar sobre essa questão, esta pesquisa teve como objetivo geral criar uma central de compras compartilhadas para a aquisição de óleo diesel no segmento de transporte rodoviário para o grupo que compõe a Eucatur. Este estudo, de caráter bibliográfico, exploratório e descritivo utilizou como estratégia de pesquisa a pesquisa qualitativa. Os resultados alcançados demonstram que realmente há uma necessidade de um novo no setor de compras específico para que possa ser centralizada a aquisição do diesel, o que beneficiará a empresa a Eucatur a reduzir os custos, uma vez que comprará maior quantidade do produto de um ou dois fornecedores no máximo e que atenda(m) em todo Brasil. Consequentemente, a possibilidade de comprar um melhor preço e com qualidade é maior. Assim este estudo concluiu que é indispensável haver uma estrutura centralizada na organização direcionada para compras específicas de insumos derivados do petróleo para que possa atuar com eficiência na área envolvida. E assim, distribuir o diesel em todas as bases existentes da empresa no Brasil, além de auferir para a empresa relacionada à redução de custo, a aquisição do produto, qualidade, distribuição e a escolha de fornecedor que melhor atendam suas necessidades.

**Palavras-chave:** Centralizar. Setor de compras. Distribuição. Diesel.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

FIGURA 1: Mapa do Brasil com localização das bases de abastecimento.....	20
FIGURA 2: Modelo de compras de Kralji.....	27
FIGURA 3: Matriz de Kralji.....	27
FIGURA 4: Representação dos níveis de associações para a formação de uma central de negócios.....	29
FIGURA 5: Diferença entre produção puxada e empurrada.....	29
FIGURA 6: Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo.....	40
FIGURA 7: Mapa de contexto geral.....	44
FIGURA 8: Mapa de contexto proposto.....	45
FIGURA 9: Organograma ideal.....	46
FIGURA 10: Fluxograma.....	49
QUADRO 1: SWOT da empresa.....	22
QUADRO 2: Diferenças entre ambientes centralizados e descentralizados.....	25
QUADRO 3: Etapas do processo de sensibilização.....	29
QUADRO 4: Etapas do processo de constituição.....	30
QUADRO 5: Propostas de ação.....	51
QUADRO 6: Os 5W2H.....	52

## LISTA DE TABELAS/GRÁFICOS

TABELA 1: Gastos com o consumo de diesel em 2016 da Eucatur, Amazônia, Serra Azul e Unep.....	18
Tabela 2: Gastos com o consumo de diesel em 2017 da Eucatur, Amazônia, Serra Azul e Unep.....	19
Tabela 3: Gastos com o consumo de diesel em 2017 da Rondônia, Integração, Transtol e Solimões.....	19

## LISTA DE ABREVIATURAS

AM – Manaus

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

BI – Business Intelligence

CCC – Central de compras compartilhada

COOTRAPAN – Cooperativa de Transportes do Pantanal

FDC – Fundação Dom Cabral

ERP – Planejamento dos Recursos da Empresa

MT – Mato Grosso

MS – Mato Grosso do Sul

PA – Projeto Aplicativo

RO – Rondônia

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SERASA – Centralização de Serviços dos Bancos

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

PR – Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.3 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Organização do Projeto	12
<b>2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Métodos e técnicas de pesquisa.....	14
2.2 Universo e amostra.....	15
2.3 Instrumentos de coleta de dados.....	15
2.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados.....	15
<b>3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA</b>	<b>17</b>
3.1 História da empresa.....	18
3.2 Gastos com combustível.....	17
3.3 Análise SWOT da empresa.....	19
3.4 Bases de abastecimento.....	20
<b>4 BASES CONCEITUAIS</b>	<b>24</b>
4.1 Uma organização de compras segundo Claudio Mitsutani et al.	24
4.2 Processo de compras segundo Claudio Mitsutani et al.	25
4.3 Como construir uma central de negócios segundo SEBRAE/ MG	28
4.3.1 Central de Negócios	28
4.3.2 Roteiro para a criação de uma central	29
4.3.2.1 Sensibilização	29
4.3.2.2 Constituição	30
4.3.2.2 Pré-operacional	30
4.3.2.3 Operacional	31
4.4 Previsão de demanda em uma cadeia de suprimentos segundo Sunil Chopra	31
<b>5 BENCHMARKING REALIZADO</b>	<b>32</b>
5.1 COOTRAPAN	37
<b>7 MODELO CONCEITUAL</b>	<b>42</b>
<b>8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	<b>43</b>
<b>9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>



## **REFERÊNCIAS60**

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, dominado pelas constantes mudanças no cenário brasileiro referente aos aspectos internos no Brasil, como também de um exaurimento do atual modelo econômico mundial, as organizações de forma geral buscam por novas alternativas mais sustentáveis para manter no negócio, encarar a competitividade e oferecer produtos e serviços de qualidades a seus clientes. Assim, a compra compartilhada vem como forte tendência de gestão mundial, respaldada como forma estratégia importante na aquisição de bens e serviços visando o coletivo, a divisão e o conjunto de uso, como forma de otimizar melhor os recursos e reduzir custos e despesas, sendo estas as palavras-chave que procuram ser colocadas em prática dentro das empresas (SCHOTANUS *et al.*, 2011).

A compra compartilhada se refere a um sistema, cuja finalidade principal é a melhoria da eficiência e economia dos gastos nas empresas, seja pública ou privada, que deve ser devidamente analisada e avaliada para não haver dificuldades de implantação, uma vez que se não houver conhecimento concernente aos fatores que permeiam as habilidades necessárias para seu desenvolvimento, à implantação do projeto poderá apresentar problemas, ou seja, não terá êxito. Isso é um fator que vem sendo discutido na literatura (WALKER *et al.*, 2013).

Dentro deste aspecto compete o desenvolvimento de técnicas incorporando-as na gestão organizacional, de forma que seja inclinada no aumento da eficiência e eficácia dos gastos (SECCHI, 2009). Isso leva as organizações que as utilizam, a provocarem revoluções positivas na saúde financeira da empresa, ou seja, implementação de melhorias em sua gestão efetiva, o que conseqüentemente, possibilita levar uma melhor qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010).

Ademais, procurar fornecedores que mantenham as exigências e cuidado com meio ambiente é atualmente uma das pressões que acontecem no âmbito da iniciativa privada e que afetam os processos de compras (MONT; LEIRE, 2009; SILVA; BARKI, 2012). Ademais, isso também é uma estratégia essencial que aufere vantagens obtidas por meio de compra compartilhada relacionada ao setor privado, além de contribuir para redução de custos (WALKER *et al.*, 2013).

Concernente à atividade de compras, seus resultados tem apresentado benefícios para as organizações, e há ênfases de que têm Governos em diferentes lugares do mundo, que estão estimulando as organizações a contribuírem entre si e aplicar novas técnicas de gestão. Implicações sobre compras compartilhadas para as organizações como setor privado e as administrações federais, estaduais e municipais como setor público, resultam na colaboração mutua, cujo objetivo é de alcançarem maior eficiência nos processos de compra, o que desta forma reflete melhores negociações de bens e/ou serviços (SCHOTANUS *et al.*, 2011).

Assim, a eficiência na aquisição do sistema pela compra compartilhada quando adotada pelas organizações, não apenas se refere à economia de escala ou valor para o dinheiro, mas também a redutibilidade quanto ao número de processos de compra, bem como o poder de permuta, compartilhamento de recursos, de habilidades, de dados e a “especialização e expertise dos membros do grupo em determinados serviços ou materiais” (SCHOTANUS *et al.*, 2011; WALKER *et al.*, 2013 *apud* ARAÚJO, 2016, p. 19).

Assim, as organizações podem alcançar seu objetivo real, isto é, ter melhores e maiores ganhos em relação àqueles que poderiam auferir se atuassem individualmente (SCHOTANUS *et al.*, 2011; WALKER *et al.*, 2013).

## **1.1 Problema de Pesquisa**

As organizações cada vez mais se preocupam em se manter em um mercado altamente competitivo. E um dos fatores que mais está em evidência é a redução de custos. Para tanto, propor uma central de compras compartilhada para a empresa Eucatur, sugere melhorias para o setor servindo como parâmetro para sua expansão, bem como para ganhos financeiros, parcerias fidelizadas e duradouras, poder de compra, qualidade de combustível, relação de confiança com fornecedor, entre outros, não sendo apenas a redução de custos como pode observar anteriormente, mas muito mais.

Portanto, nesse contexto, esse projeto visa à criação de uma central de compras compartilhada para a Eucatur, a fim de minimizar seus custos logísticos e a otimização de processos. A teoria já justifica a ampla redução de custos neste processo.

Assim, a problemática da pesquisa parte da dificuldade da integração do sistema de compras entre as empresas parceiras para a aquisição mensal do óleo diesel no abastecimento dos veículos usados no transporte de pessoas e materiais para todas as unidades. Assim surge a questão norteadora: Como uma central compartilhada de óleo diesel pode beneficiar todo o grupo da Eucatur no âmbito do transporte de pessoas e cargas?

A partir desse questionamento, passa-se a observar a necessidade de fazer o planejamento da central de compras compartilhadas para que se possam analisar os custos gastos com diesel de acordo com a necessidade do grupo que compõe a Eucatur.

## **1.2 Justificativa**

A compra compartilhada representa um dos caminhos que as organizações procuram trilhar na busca de redução de custos estimulando-as ainda mais a adotar esse sistema, uma vez que é considerada uma forte tendência mundial.

A compra compartilhada é avaliada como o momento em que múltiplas e distintas organizações se associam ou se vinculam para aquisição de bens e serviços, propendendo ganhos, sejam pelos volumes de compras, informação e/ou redução de custos pela partilha de recursos, entre outros.

Nesse sentido, o principal fator para o bom desempenho desse sistema é a colaboração, já que se trata de um processo em que atores autônomos interatuam, por meio de negociações formais e informais, proferindo a elaboração de regras e estruturas de administração dos seus relacionamentos e caminhos para atuar em pontos que tem em comum.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Criar uma central de compras compartilhadas para a aquisição de óleo diesel no segmento de transporte rodoviário para o grupo que compõe a Eucatur.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Centralizar a compra de óleo diesel;
- Reduzir custos operacionais;
- Otimizar os processos que envolve o setor de compras na aquisição de óleo diesel.

### **1.4 Organização do Projeto**

Esse Projeto Aplicação possui 9 (nove) capítulos que foram divididos da seguinte forma:

A partir da introdução destaca a problemática do tema, justificativa e objetivos que apresentam essa pesquisa. Na sequência foi apresentado todo o percurso metodológico adotado para melhor desenvolvê-lo, explicando o porquê do uso das técnicas utilizadas.

No capítulo seguinte, foi realizada uma descrição sobre a Eucatur apontando dados que alicerçam a proposta de melhorias, bem como um pouco da sua história, demonstrando assim, a realidade atual da organização.

O quarto capítulo foi dedicado a revisão do modelo conceitual, apresentando a base literal para melhor alicerçar o projeto apresentado, explicitando os pontos de extrema importância na sua realização relacionada às melhores práticas e pontos de atenção essenciais para a implementação.

No quinto capítulo, é apresentada a análise do setor, demonstrando, através de fatos e dados, os fatores econômicos que diz respeito ao óleo diesel e a importância da logística para o setor de compras. Em sequência, é apresentado o benchmarking realizado com organizações que atravessam experiências similares. São analisadas oportunidades e ameaças que possam vir a contribuir com o projeto em questão.

Dando continuidade ao trabalho, no sétimo capítulo é apresentado o modelo conceitual, que busca elencar fatores chave para que a implementação do projeto ocorra com êxito. Já no capítulo oito são apresentadas as propostas de solução, foi analisado o local e tributação.

Por fim, no capítulo nove são apresentadas as considerações finais constituídas de alertas e recomendações fora do escopo deste projeto, mas que podem ser úteis para o bom desenvolvimento do mesmo, além de caracterizarem oportunidades de melhoria, sugerindo recomendações e as limitações do estudo.

## **2 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o espaço no qual foram traçados os meios necessários de forma que fosse observada a realidade de modo sistemático e disciplinado, no sentido de ressaltar os fatos, analisar as relações entre eles e, finalmente, responder ao problema como questão norteadora apresentada que representa, para os pesquisadores, uma lacuna no conhecimento (GIL, 1999).

Para seu desenvolvimento, foram explicadas todas as técnicas utilizadas relatadas logo abaixo, a respeito da finalidade de cada pesquisa dentro desse projeto informando ao leitor cada passo escolhido.

### **2.1 Métodos e técnicas de pesquisa**

Segundo a abordagem do problema optou-se pela pesquisa qualitativa como uma importante estratégia da pesquisa, que possibilitou apreender os fatos e fenômenos, e não meramente registrá-los ou descrevê-los, sendo voltada para a percepção da realidade (GIL, 1999).

Neste sentido, o tipo mais comum de pesquisa qualitativa em ciências sociais foi o estudo de caso na Eucatur Empresa União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda, como um estudo profundo de determinado setor de compras, permitindo um maior conhecimento sobre o mesmo. Tratou-se de um estudo empírico que investigou o fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, ou seja, redução de custos logísticos e a otimização de processos do grupo pertencente à Eucatur (GIL, 1999).

Segundo o objetivo geral optou-se pela exploratória e descritiva. Adotar a pesquisa exploratória foi à forma de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. E apresentou nesse estudo, menor rigidez no planejamento, envolvendo o levantamento bibliográfico e documental e estudos de caso (GIL, 1999). E ainda dentro deste contexto, a pesquisa descritiva por possibilitar identificar fatores que determinaram ou contribuíram para o levantamento de custos a fim de investigar a viabilidade do projeto para

empresa supracitada, aprofundando o conhecimento a sua realidade (GIL, 2010), além de “esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, justificando os motivos” (VERGARA, 2010, p. 42).

E principalmente, a pesquisa bibliográfica, como importante procedimento técnico, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, cuja principal vantagem permitir ao investigador a cobertura de uma gama mais ampla de fenômenos do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002).

## **2.2 Universo e amostra**

A amostra foi uma pequena parte do universo, ou seja, em no setor de compras e logística da empresa estudada selecionada em conformidade às regras, sendo, portanto o subconjunto conveniente selecionada do universo pesquisado. Sendo definida a amostra como o "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou se estimam as características desse universo ou população" (GIL, 1999, p.100).

## **2.3 Instrumentos de coleta de dados**

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados os documentos relacionados aos relatórios gerenciais extraídos do Sistema GLOBUS e STRATWS da empresa. Após sistematizar e analisar esse material foi apresentando implicações objetivas e sistemáticas das características específicas dos dados da empresa, sendo possível desenvolver o proposta de solução apresentada no capítulo 8

## **2.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados**

Os dados alcançados por meio do método qualitativo e documental, não obterão nenhum tratamento estatístico, porque a principal característica para sua escolha nesta pesquisa foi pela oportunidade de aprofundar dos pesquisadores no contexto apresentado e, na sua possibilidade interpretativa de condução (GIL, 2002).

Assim, o processo de análise e interpretação é fundamentalmente relacionado à literatura, pois os pesquisadores pretenderam elaborar pouco a pouco uma explicação lógica da situação estudada, examinando-a para que se apresentasse posteriormente uma proposta com sugestões de ações para melhoria para a empresa estudada.

## 3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

### 3.1 História da empresa

A Eucatur Empresa União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda. é uma organização que atua no segmento de rodoviário de pessoas e cargas, fundada em 1964 a partir do sonho do atual proprietário, Sr. Assis Gurgacz juntamente com sua esposa Sra. Nair Venturim, iniciando suas atividades com apenas um ônibus que saía de Cascavel com destino a Santa Tereza do Oeste, Paraná.

O casal teve quatro filhos, uma mulher Jaqueline que atua na empresa com foco em responsabilidade social, o filho Algacir que atua no transporte urbano, com sede Manaus, outro filho senador e o Assis Marcos como o atual diretor da Eucatur.

Hoje, mesmo aos 76 anos, Sr. Assis Gurgacz em plena atividade é presidente do Conselho de todo o grupo que compõe a empresa, juntamente com seus três filhos. O grupo no âmbito do transporte rodoviário é composto pelas seguintes companhias, sendo as empresas associadas a esse estudo listadas a seguir:

- Eucatur Empresa União – Sul;
- Solimões Transportes – Sul;
- Transportes Coletivos Serra Azul – Sul;
- Unep Transportes Ltda – Sul;
- Transamazonia – Transportes;
- Integração Transportes;
- Transtol Transportes;
- Transmanaus Transportes;
- Eucatur Empresa União – Norte;
- Solimões Transportes – Norte;
- Transportes Coletivos Serra Azul – Norte;
- Viação Nova Integração – Sul;
- Capital do Café Transp Col. Passag. Ltda;
- Rondônia Transportes; e,

- Líder Transportes Ltda.

Com o passar dos anos, a empresa expandiu a frota com aproximadamente 860 ônibus e 200 caminhões resultando também na quantidade de rotas, atuando hoje em 14 estados brasileiros no transporte de passageiros e cargas fracionadas.

Nestes 53 anos de existência da organização, algumas empresas de diferentes ramos de atuação foram adquiridas pelo grupo, porém a grande maioria delas e que tem os maiores custos são aquelas do setor de transporte. E devido a isso, há sempre a busca de novas estratégias especialmente, aquelas que focam a redução de custos, para defrontar com a competitividade acirrada nesse nicho mantendo a qualidade de seus serviços e com isso procurando aumentar o seu lucro.

### 3.2 Gastos com combustível

No que concerne a realidade de estudo sobre a compra de diesel é de suma relevância apontar a realidade da empresa nos dois anos anteriores, 2016 e 2017.

A tabela 1 abaixo demonstra os gastos relativos à aquisição do diesel de janeiro a dezembro de 2016.

**Tabela 1: Gastos com o consumo de diesel em 2016 da Eucatur, Amazônia, Serra Azul e Unep**

ANO 2016 EUCATUR, AMAZONIA, SERRA AZUL e UNEP			
MESES	LTS. DIESEL	VALOR UN	VALOR TOTAL
JANEIRO	2.249.080,27	2,9073	R\$ 6.538.721,72
FEVEREIRO	1.776.304,93	2,9043	R\$ 5.158.946,38
MARÇO	1.867.251,45	2,9134	R\$ 5.440.064,79
ABRIL	1.785.300,20	2,8947	R\$ 5.167.943,20
MAIO	1.895.823,91	2,8669	R\$ 5.435.073,06
JUNHO	1.857.363,70	2,8912	R\$ 5.370.088,16
JULHO	2.090.531,42	2,8703	R\$ 6.000.447,63
AGOSTO	1.964.558,51	2,8628	R\$ 5.624.155,88
SETEMBRO	1.899.810,92	2,8574	R\$ 5.428.582,35
OUTUBRO	1.875.464,99	2,8405	R\$ 5.327.201,53
NOVEMBRO	1.853.549,24	2,7537	R\$ 5.104.046,76
DEZEMBRO	2.736.373,46	2,8412	R\$ 7.774.600,77

Fonte: Documentos internos da Eucatur, 2018.

A Tabela 2 demonstra todos os custos relacionados aos gastos com combustível, especificamente óleo diesel das empresas referente ao ano de 2017, sendo citadas abaixo:

**Tabela 2: Gastos com o consumo de diesel em 2017 da Eucatur, Amazônia, Serra Azul e Unep**

ANO 2017 EUCATUR, AMAZONIA, SERRA AZUL e UNEP			
MESES	LTS. DIESEL	VALOR UN	VALOR TOTAL
JANEIRO	2.431.961,97	2,9262	R\$ 7.116.407,12
FEVEREIRO	1.953.414,84	2,8230	R\$ 5.514.490,09
MARÇO	2.138.694,80	2,7513	R\$ 5.884.191,00
ABRIL	1.993.243,84	2,7512	R\$ 5.483.812,45
MAIO	1.883.688,76	2,7368	R\$ 5.155.279,40
JUNHO	1.811.190,70	2,6495	R\$ 4.798.749,76
JULHO	2.050.100,37	2,6782	R\$ 5.490.578,81
AGOSTO	1.970.669,96	2,8922	R\$ 5.699.571,66
SETEMBRO	1.985.231,48	3,0460	R\$ 6.047.015,09
OUTUBRO	1.939.172,77	3,0314	R\$ 5.878.408,33
NOVEMBRO	1.900.969,60	3,1483	R\$ 5.984.822,59
DEZEMBRO	2.866.799,43	3,1460	R\$ 9.018.951,01
<b>TOTAL LITROS</b>	<b>2.492.5138,52</b>		<b>R\$ 72.072.277,31</b>

Fonte: Documentos internos da Eucatur, 2018.

A Tabela 3 demonstra todos os custos relacionados aos gastos com óleo diesel das empresas citadas abaixo, referente ao ano de 2017.

**Tabela 3: Gastos com o consumo de diesel em 2017 da Rondônia, Integração, Transtol e Solimões**

ANO 2017 RONDONIA, INTEGRAÇÃO, TRANSTOL e SOLIMÕES			
MESES	LTS. DIESEL	VALOR UN	VALOR TOTAL
JANEIRO	1.220.000	2,2125	R\$2.699.225,10
FEVEREIRO	1.155.000	2,7382	R\$3.162.589,40
MARÇO	1.330.000	2,6568	R\$3.533.533,40
ABRIL	1.285.000	2,6266	R\$3.375.152,10
MAIO	1.330.000	2,6344	R\$3.503.743,20
JUNHO	1.365.000	2,5286	R\$3.451.518,00
JULHO	1.230.000	2,5685	R\$3.159.290,70
AGOSTO	1.435.000	2,6846	R\$3.852.470,00
SETEMBRO	1.190.000	2,8384	R\$3.377.740,25
OUTUBRO	1.295.000	2,7673	R\$3.583.597,32
NOVEMBRO	1.250.000	2,9149	R\$3.643.637,95
DEZEMBRO	1.295.000	2,9321	R\$3.797.099,96
<b>TOTAL</b>	<b>15.380.000</b>		<b>R\$ 41.139.597,37</b>
<b>TOTAL LITROS 2017</b>	<b>40.305.138,52</b>		
<b>TOTAL R\$ 2017</b>	<b>R\$ 113.211.874,68</b>		
<b>VALOR UN</b>	<b>R\$ 2,81</b>		

Fonte: Documentos internos da Eucatur, 2018.

Pode ser observado que os valores referentes aos gastos são consideráveis, ou seja, altos, mas a partir da centralização como sugerido nesse Projeto, é sem dúvida o ponto relevante no que concerne a redução de custos e qualidade de combustível. Ademais, a compra centralizada só tende a trazer benefícios para a empresa Eucatur como citado anteriormente, pois de modo descentralizado como é hoje, ou seja, a compra em diferentes postos de combustível de várias empresas não possibilita que a mesma possa obter vantagens, sendo, portanto prejudicial à sua saúde financeira. E atuando de forma centralizada é a possibilidade de alcançar seu objetivo real, sendo, portanto a questão mais significativa dentro da realidade atual da organização (SCHOTANUS et al., 2011; WALKER et al., 2013).

Importante salientar que para haver centralização de compras de forma a auferir vantagens é imprescindível que o executivo responsável possua habilidades competentes utilizando-as eficientemente no seu poder de compra beneficiando assim, a organização (REIS; BRITO, 2008). Assim, a relevância desse Projeto, é que isso abrangerá a concretização do que for exigido, o desenvolvimento de fontes, o meio de organizar o estoque e distribuir o combustível nas bases de abastecimento, a descomplicação dos processos, a negociação entre empresa e fornecedor(es) para extinguir os custos dispensáveis em benefício recíproco e a eficiência do setor de compras quanto a cotações, qualidade e novas parcerias, o que permitirá a empresa em atingir seus objetivos (BAILY et al., 2000).

Contudo, é de suma importância que seja feito um planejamento estratégico, que será abordado no capítulo seguinte, envolvendo uma nova central de compras da empresa, sendo esse o principal desafio, cujo papel essencial é selecionar fornecedor(es), bem como identificar o perfil e definir uma estratégia adequada para a Eucatur que deve ser aplicada. (CERTO et al., 2010).

Importante destacar que para desenvolver um planejamento estratégico, deve absorver características administrativas fundamentais como organizar, planejar, dirigir e controlar seus processos para o alcance dos objetivos e metas traçadas, sendo assim, um conjunto de ações corretivas constantes para o aproveitamento das oportunidades e eliminação das ameaças ambientais juntamente com a utilização de recursos humanos, procedimentos de avaliação, materiais e financeiros. (OLIVEIRA, 20105).

Para a Eucatur, ao elaborar o Projeto para a central de compras, se basear a partir de um planejamento estratégico bem definido, aumenta a possibilidade futura para que organização esteja no local certo, na hora certa, indicando a direção correta, a começar pela análise do SWOT da empresa, apresentado a seguir.

### **3.3 Análise SWOT da empresa**

Os principais mecanismos de controle estão presentes em planos e planejamento de marketing, sendo os campos de controle que podem ser utilizados, sobretudo quando se referem às vendas, satisfação, aceitação e percepção dos clientes (FERREL; HARTLINE, 2008).

Neste sentido, a Eucatur tem uma grande dificuldade no repasse de valores de reajuste no preço de combustível que ocorrem semanalmente, ou seja, base complexa de controle. Entretanto, o valor da passagem e regulamentada pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e o aumento e só uma vez por ano. Fato esse bastante complexo e prejudicial, pois afeta diretamente o lado financeiro da empresa, especialmente relacionado sua receita, seja em qualquer empresa.

Para tanto, é necessário segundo Tavares (2010) fazer a formulação estratégica no contexto empresarial, envolvendo as seguintes características:

- a) levantar os pontos fortes e fracos referentes à empresa;
- b) levantar as oportunidades e ameaças do meio ambiente onde a organização se encontra;
- c) cruzar pontos fortes e pontos fracos com ameaças e oportunidades, (análise SWOT) e a partir daí, desenhar um caminho para se atingir os objetivos organizacionais.

Com base em Tavares (2010), essa representação do SWOT da Eucatur esta apresentada (Quadro 1) abaixo:

**Quadro 1: SWOT da empresa**

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Mercado de transporte em constante crescimento; Marca forte 53 anos de mercado; Região de atuação; Histórico de sucesso; Bases estratégicas nas principais capitais; Equipe em constante evolução.	Ferramenta eficiente de controle de estoque; Estrutura do departamento de compras; Foco nas parcerias; Regiões de difícil acesso e negociação; Falta de processos totalmente definidos; Comunicação interna; e, Fluxo de Informações. Nivelamento de equipes.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	Mercado em constantes mudanças; Novos clientes; e, Alianças estratégicas.	Aumento de tributos; Oscilação do valor nos combustíveis; Mudança de legislação; Novos entrantes/concorrentes; Tarifas de preços praticadas por governo e concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores conforme dados internos da empresa, 2018.

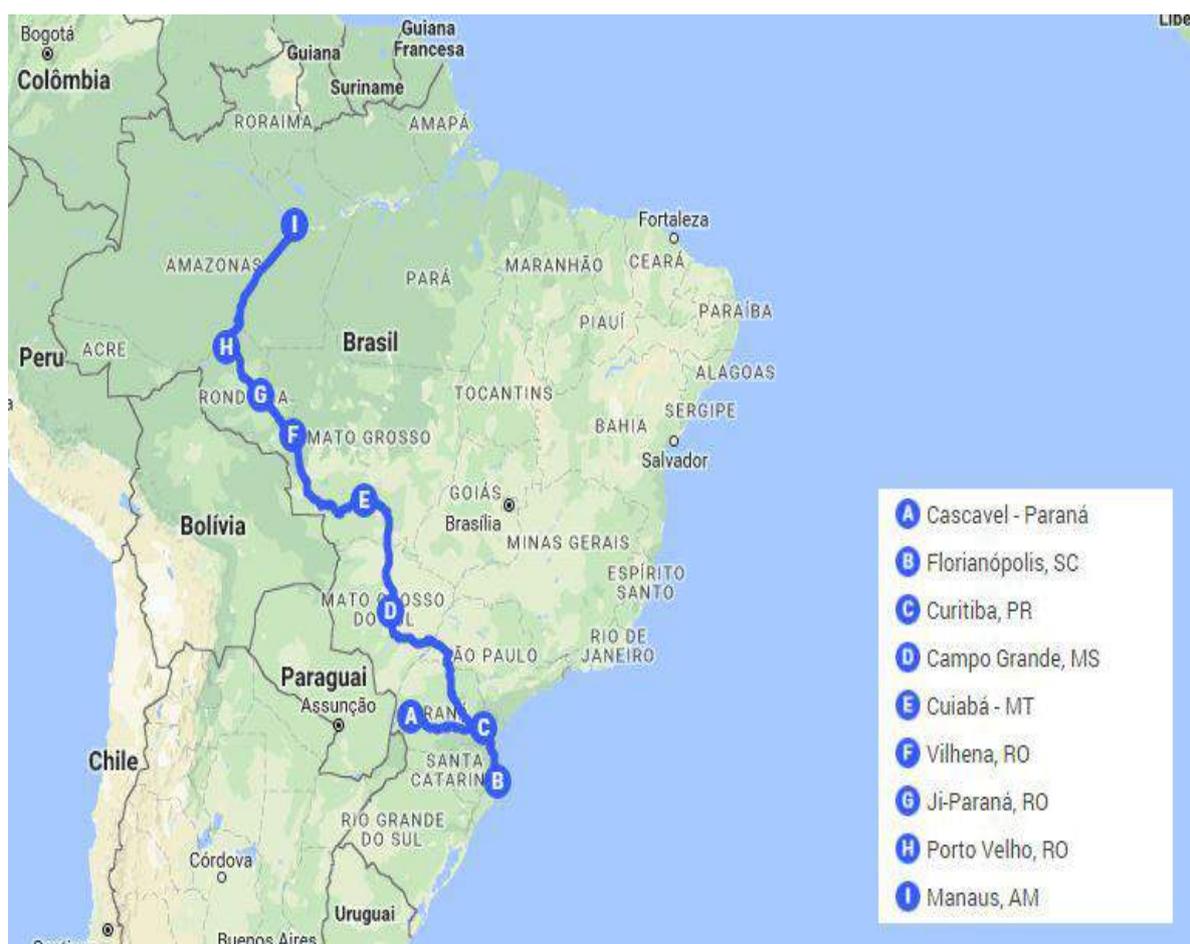
No que cerne o *mix* do marketing apresentado, ao avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, seja no ambiente interno e externo, se observa que os pontos fortes exibidos no Quadro 1 englobaram com grande relevância todos os itens que se adaptam como vantagens competitivas especialmente relacionadas à concorrência. Já os pontos fracos se referem inteiramente aos fatos que intermetem negativamente nessa competência. Conseqüentemente, mencionar suas oportunidades em um cuidadoso mercado auferiu favoravelmente para a Eucatur apresentando benefícios sobre as outras.

### 3.4 Bases de abastecimento

As bases de abastecimento da Eucatur localizada no mapa (figura 2) estão dispostas em vários Estados como pode ser observado, tendo em vista a região que a empresa atua, estando também relacionada à quantidade de tanques e a capacidade em litros:

- Cascavel PR = 2 Tanques com capacidade para 45 mil litros.
- Florianópolis SC = Tanque com capacidade para 15 mil litros.
- Curitiba PR = Tanque com capacidade para 20 mil litros.
- São Paulo SP = Tanque com capacidade para 20 mil litros.
- Campo Grande MS = Tanque com capacidade para 15 mil litros.
- Cuiabá MT = Tanque com capacidade para 15 mil litros.
- Vilhena RO = Tanque com capacidade para 15 mil litros.
- Ji Paraná RO = 2 Tanques com capacidade para 45 mil litros.
- Porto Velho RO = 2 Tanques com capacidade para 45 mil litros; e,
- Manaus AM = 2 Tanques com capacidade para 45 mil litros.

**Figura 1: Mapa do Brasil com localização das bases de abastecimento**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

## **4 BASES CONCEITUAIS**

As bases conceituais aqui apresentadas constituem o conhecimento de estruturas existentes sobre os principais pontos de abordagem que envolve todo o Projeto Aplicativo, buscando assim, um entendimento e a verticalização do conhecimento o assunto proposto, objetivando a formação de uma “massa crítica” de conhecimento pelos seus pesquisadores.

Seu alicerce teórico é baseado em assuntos que abordam a organização de compras, o processo de compras, na construção de uma central de negócios, a previsão de demanda em uma cadeia de suprimentos e o planejamento estratégico pautada nos fatores culturais, tecnológicos e processos, apresentados de forma conceitual e de aplicabilidade, bem como os fatores para operacionalização dos conceitos para assim obter sucesso na implementação do case apresentado.

### **4.1 Uma organização de compras**

A necessidade de realizar etapas para organizar os processos de compras, surgiu em meados de 1990 a 2000, a partir de movimentos de reengenharia para melhorar a relação com o cliente. Boa parte dos compradores está focada em aprimorar nas áreas de suprimentos, baseando sua competitividade na gestão de fornecedores. Visto que, é indispensável o comprador possuir um perfil proativo e um bom conhecimento sobre negócios (MITSUTANI et al., 2014).

Para definir-se uma estrutura de compras é necessário separar as tarefas de acordo com cada organização e sua relação entre todos os outros setores envolvidos. Outro ponto a ser observado é a cultura que a empresa adota, e verificar quais são as autonomias que o comprador exerce dentro da organização, definindo suas limitações e qual os níveis de abertura que ela estará disposta a tratar o enfoque (financeiro, participação no desenvolvimento de novos produtos, dentre outras tomadas de decisões) (MITSUTANI et al., 2014).

Outro ponto abordado por Mitsutani et al. (2014) é sobre descentralização e centralização. Primordialmente muitas literaturas abordam que a necessidade de centralizar as compras eram maiores, devido a alguns ganhos na economia e redução de retrabalho. Trata-se um gerenciamento centralizado entre pessoas ou uma unidade de negócios de todas as partes das compras da empresa. Mas com as novas tecnologias e *softwares* inseridas no mercado de trabalho, perdendo a força nesse sistema centralizado. A necessidade de centralizar ou não na área de compras é uma tarefa a ser decidida e aplicada em diversos modelos disponíveis, podendo ser adaptado de acordo com alguns pontos abordados no Quadro 2 a seguir;

**Quadro 2: Diferenças entre ambientes centralizados e descentralizados**

Centralizar	Descentralizado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos e serviços comuns a todos/padrões estipulados;</li> <li>-Conhecimento no planejamento de sua demanda;</li> <li>-Produtos que dispõem oportunidade na economia;</li> <li>-Aprimoramento de equipes;</li> <li>-Definições na política da empresa;</li> <li>-Não há competição entre as unidades de negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância territorial entre as unidades;</li> <li>- Produtos com menores valores agregados;</li> <li>- Sem definição dos padrões (unidades/produtos);</li> <li>- Disponibilidade de locais;</li> <li>-Elevados custos de transportes, impossibilitando a centralização;</li> <li>-Ambientes não fixos e compras emergências ou não planejadas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mitsutani et al. (2014).

Desse modo, produtos que possuem uma previsão de demanda poderiam ser centralizados, reduzir custos e aumento de ganhos na economia. Já produtos específicos de cada centro podem realizar as compras de formas descentralizadas, devidos às resistências de prever a demanda e pelas instabilidades do ambiente político-econômico.

## 4.2 Processo de compras

Segundo Mitsutani et al. (2014), a área de compras vem enfrentando algumas dificuldades, justo algumas mudanças nos últimos anos. A área de compras passou por algumas evoluções, por exemplo, anteriormente, as empresas adotavam uma estratégia mais tática, o que conseqüentemente alterava-se nos processos operacionais. Um dos pontos fortes a ser considerado, são as transições com os fornecedores, focadas na comparação entre os preços dos produtos pagos anteriormente com os atuais pagos. A ideia ter uma boa relação entre os fornecedores é algo muito importante, porém algumas situações levam as trocas contínuas

entre fornecedores, levando em consideração os acordos firmados entre todos os processos logísticos, que muitas vezes não são cumpridas.

Um modelo frequentemente utilizado é o chamado *procure-to-pay* (comprar para pagar, ou P2P), ele leva com importância alguns pontos da estratégia que a empresa distribui com todas as áreas, além da equipe que adquire os produtos. As principais etapas a serem respeitadas são: Identificar se as aquisições realizadas constam no orçamento da empresa; verificar se existe entendimento suficiente de todos os pontos para aquisição do produto e se estão realmente bem explícitos. Acordar os pontos do contrato ou na geração de pedidos de compras, para que os requisitos sejam transparentes com os fornecedores; Recebimento e conferência de materiais e documentos gerados, a fim de confrontar os dados lançados em notas/pedidos com os recebidos; Caso esteja tudo conforme estabelecido, a liberação do pagamento pode ser processada (MITSUTANI et al., 2014).

As principais etapas para o processo de aquisição estão ligadas diretamente com os meios de comunicação das informações remetidas aos fornecedores seguidos de *feedback*. Esse processo de comunicação é definido a partir de três fundamentos proposto por Mitsutani et al. (2014), sendo:

- o remetente: É de responsabilidade normalmente do próprio comprador, é ele que vai definir os pontos para realizar cotações, prazos e o primeiro contato com o fornecedor;
- a mensagem: Pode ser realizados de forma impressa, online ou ambas. A organização das etapas a serem repassadas pode ser realizada através de cronogramas específicos para cada processo, incluindo desde as cotações até os prazos de entregas e pagamentos.
- destinatário: Definida pelo fornecedor em questão, e identifica-lo para a demanda é um ponto forte para o sucesso da aquisição. Essas informações podem ser pesquisadas através de históricos da empresa, catálogos, mercado dentre outros. Isso evita com que a empresa tome decisões precipitadas, realizando pré-seleções e descartando fornecedores despreparados.

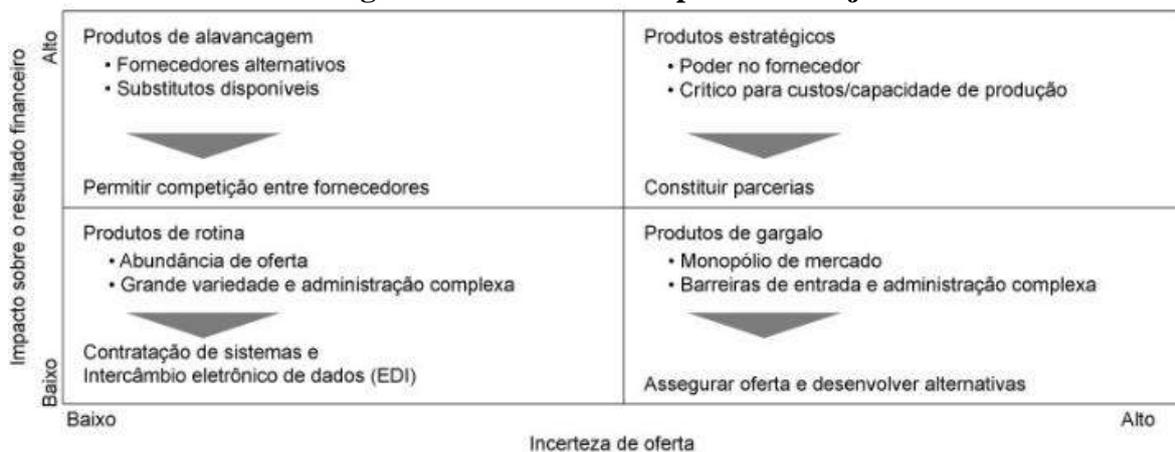
As ferramentas disponíveis para dar suporte às etapas de compras podem ser entendidas como:

- conexão entre as atividades da empresa e dos parceiros;
- redução de custos (através de análises dos custos totais ligados aos processos de compras);

- melhoria de tempos (aumento da velocidade, eliminação de desperdícios);
- gerenciamento dentro da organização (melhorias na comunicação dos setores, reduzindo falhas futuras por falta de transparência);
- facilitação dos processos de decisão; e,
- governança.

Outro modelo também muito utilizado de compras é de Kraljic (Figura 2 e 3).

**Figura 2: Modelo de compras de Kraljic**



Fonte: Matriz de Kralji, adaptado de Have et al. (2003).

De acordo com Kraljic (1983 *apud* HAVE et al., 2003) esse modelo é utilizado para auxiliar na escolha de estratégias de compras conforme cada tipo de produto ou serviço, otimizando a relação entre risco e os custos diretos (materiais) e indiretos (tempo de negociação e administração das compras).

**Figura 3: Matriz de Kralji**



Fonte: Matriz de Kralji, adaptado de Have et al. (2003).

Logo, esse Modelo de compras de Kraljic, destacado por Have et al. (2003) pode ser compreendido pela sua simples aplicação e especialmente por possibilitar estruturar o modo de uma organização ou do seu setor de compras adquirir determinado produto, de modo a fazer essa ação de forma eficiente buscando comumente melhores opções para se aumentar a lucratividade da empresa por meio da melhoria de sua performance de compras.

### **4.3 Como construir uma central de negócios segundo SEBRAE/ MG**

#### **4.3.1 Central de Negócios**

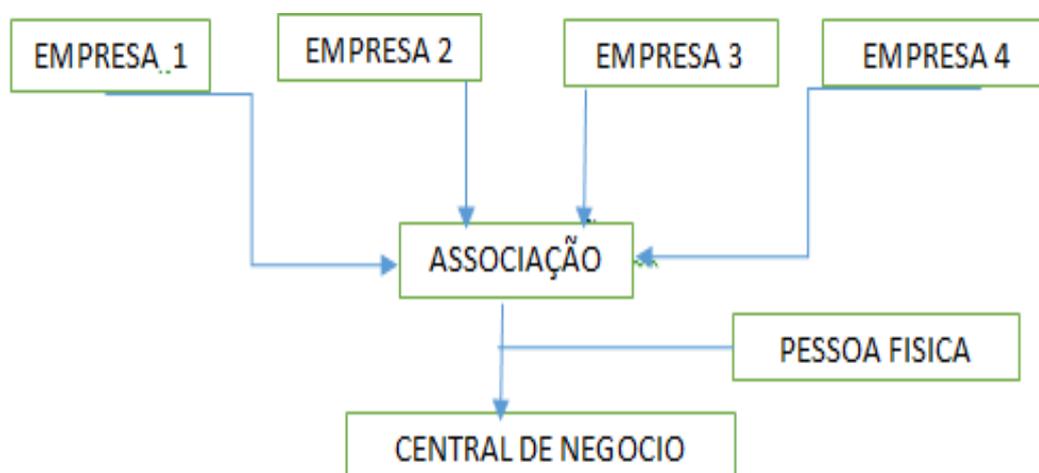
A ideia de constituir uma central de negócio de um dos insumos que mais oneram o operacional de uma empresa de transporte, que é o óleo diesel, é diminuir o custo deste item do custo total da operação. É neste sentido que esta base de negócio serve para qualquer tipo de organização coletiva sem fins lucrativos e que focam a diminuição de custos.

É imprescindível que inicialmente haja uma conscientização de que todos sairão ganhando com a criação desse novo projeto, com algumas perguntas básicas e essenciais:

- onde quero chegar com a empresa?
- posso alcançar o objetivo sozinho?
- qual a vantagem para minha empresa?
- porque devo participar?
- estou disposto a abrir minha empresa para outras organizações?

Antes da constituição deverá se fazer uma pesquisa de viabilidade econômica, quais os custos de implantação e o investimento inicial com estrutura e pessoal. Posteriormente será efetivada a central de com a necessidade escalonada de cada empresa e esta central dotada da criação de uma pessoa jurídica com a formação de outras pessoas jurídicas como associadas que será gerenciada por uma pessoa física (presidente) que agirá em nome de todos.

**Figura 4: Representação dos níveis de associações para a formação de uma central de negócios**



Fonte: SEBRAE (2009)

Para efeito da composição societária, as associadas terão 99 cotas e a pessoa física uma cota. A gestão da associação é feita pelas empresas através de assembleias e a pessoa física só poderá pertencer a central enquanto se mantiver associada. Único entrave é a bitributação, quando tem de se emitir uma nota fiscal para um associado.

### 4.3.2 Roteiro para a criação de uma central

Apresenta-se um conceito e que pode ser adaptado a cada realidade em fases:

#### 4.3.2.1 Sensibilização

Nesta fase se explana em que a criação da central de negócio será benéfica para cada empresa, citando esses benefícios e colhendo as afirmativas para a continuação da implantação. Como segue o Quadro, a seguir.

#### Quadro 3: Etapas do processo de sensibilização

**MOBILIZAÇÃO:** a partir dessa afirmativa, mobilizar através dos associados o maior número de interessados sendo o número mínimo de 10.

**PALESTRA DE SENSIBILIZAÇÃO:** nesta etapa expor a todos reunidos a responsabilidade e o caráter empresarial e transparente da gestão e discutir toda a implantação.

Continua

Continuação

**NIVELAMENTO:** tratamos aqui de equalizar o o quanto cada um sabe sobre a central e o que cada um espera deste projeto e se todos estão dispostos a assumir o ônus.

**ESTUDO DE VIABILIDADE:** cria-se um grupo que se encarregará de estudar o custo de implantação com estrutura e recursos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chopra (2011).

Terminado estes processos e com todas as informações se decidirá da criação ou não da central de negócio, caso da negativa da criação, caberá ao técnico do processo incitar uma nova metodologia para atender a demanda.

#### 4.3.2.2 Constituição

Nesta fase deverá ser organizada uma “assembleia de constituição”, sendo feita na mesma a eleição de uma diretoria e se criará e aprovará seu estatuto, e é uma etapa formal, com ata e com isso se dará a parte documental da central.

#### Quadro 4: Etapas do processo de constituição

<b>REGISTRO:</b> em cartório de pessoas jurídicas.
<b>ATA DE FUNDAÇÃO:</b> impressa em papel timbrado ou papel ofício, transcrito do livro de atas, mas sem a inclusão do estatuto e com as correções quanto da descrição do livro ata. A ata deve ser assinada pelo presidente e diretoria.
<b>DUAS VIAS DO ESTATUTO:</b> na integra e assinado pela diretoria em todas as folhas.
<b>RELAÇÃO DOS ASSOCIADOS, FUNDADORES E DOS MEMBROS DA DIRETORIA ELEITA:</b> com indicação de nacionalidade, estado civil e profissão de cada um. O ofício deverá ser encaminhado ao cartório, com inscrição do CNPJ, com a denominação, os fins e a sede e tempo de duração, o modelo de administração e como se representa a sociedade (ativa, passiva, judicial ou extrajudicial). Se o estatuto é reformável no tocante à administração e de que modo, e se os membros respondem ou não pelas obrigações sociais, as condições de extinção da pessoa jurídica e neste caso o destino do patrimônio, pronto registro feito.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chopra (2011).

#### 4.3.2.2 Pré-operacional

Montagem da estrutura/tanques, bombas, local, móveis, e nesta fase é muito importante que o técnico acompanhe o trabalho para sanar todas as dúvidas e auxiliar a tomada de decisão da diretoria.

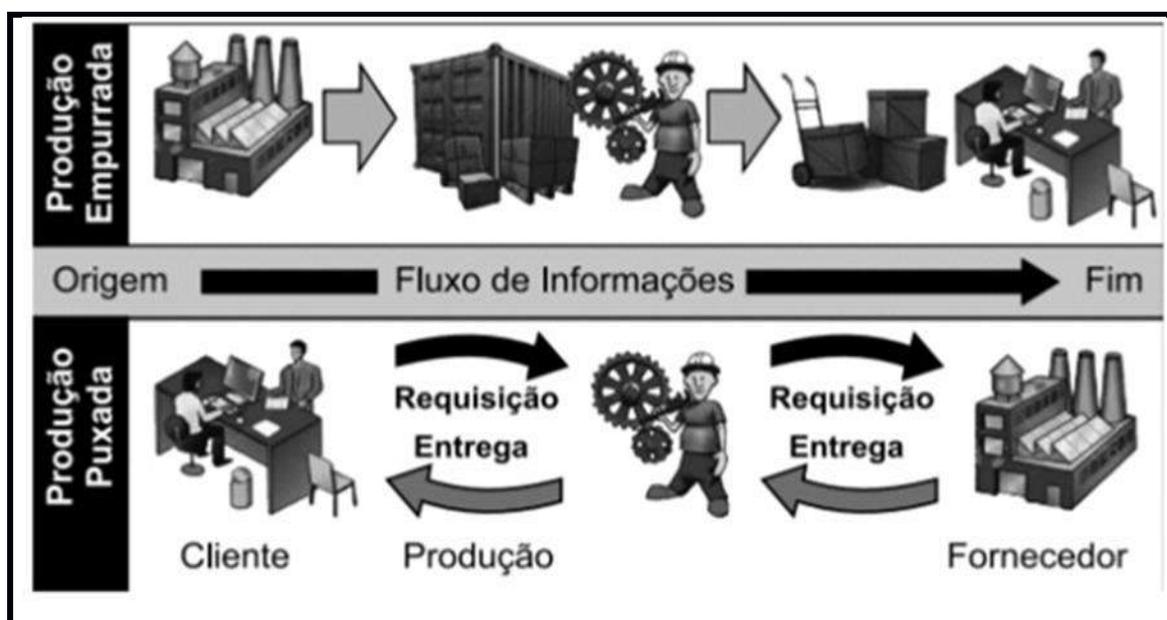
### 4.3.2.3 Operacional

Início da operação da central e que começa efetivamente a dar dados e criar problemas que serão corrigidos pelo técnico, mas todos da associação já estarão conscientes das dificuldades e imbuídos da necessidade de trabalhar juntos para o sucesso da central de negócios.

## 4.4 Previsão de demanda em uma cadeia de suprimentos

Segundo Chopra (2011), a base para a formação de um bom planejamento da cadeia de suprimento, é através de previsões de demanda. Essa previsão pode ser realizada de duas formas: *push* (empurrada) ou *pull* (puxada). As previsões empurradas consistem em processos de antecipação à demanda do cliente, á qual o gestor da área precisa planejar todos os níveis de atividades envolvidas, desde a produção até a distribuição. Já as do tipo puxadas são executadas em resposta a essa demanda, levando em consideração o planejamento dos níveis de capacidade e estoques disponíveis, respeitando uma margem de segurança (Figura 5).

**Figura 5: Diferença entre produção puxada e empurrada**



Fonte: Univates (2017)

As previsões são sempre imprecisas e, assim, devemos incluir seu valor esperado em uma medida de seu erro. A variação desse erro deve ser tratada como uma entrada decisiva por boa

parte das decisões da cadeia de suprimento, sendo que muitas empresas não estimam esse erro a ser considerado nas previsões (CHOPRA, 2011).

Ainda segundo Chopra (2011), as previsões á longo prazo são menos exatas do que as previsões á curto prazo, concluindo que previsões á longo prazo possuem um maior desvio padrão de erro em relação às médias do que as de prazo menor. As previsões agregadas geralmente são mais precisas do que as desagregadas, pois dispõe ter um desvio padrão do erro menor em relação à média, ou seja, quanto maior é a agregação, mais precisa será a previsão. Genericamente, quanto maior ser a montante uma empresa esta na cadeia de suprimento, maior será a dissipação de informação que ela recebe.

Uma empresa precisa ter conhecimento de vários fatores que estão ligadas a previsão de demanda, dentre eles:

- ações tomadas pelos concorrentes;
- descontos de preço planejados;
- estado da economia;
- esforços de propaganda ou marketing planejados;
- tempo de espera de ressuprimento de produtos; e,
- demanda passada.

#### **4.5 Planejamento estratégico e o desafio nas empresas**

Para Oliveira (2015), o planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos recursos de ação a serem seguidos para a sua evolução esperada. Ao optar por um planejamento estratégico permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa obtendo otimização em relação a seu ambiente, ou seja, se torna uma resposta, a qual as empresas necessitam ter diante um contexto de mudanças.

Trata-se de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interação com o ambiente. O “planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização [...]” (KOTLER, 2001, p. 391), sendo responsável pelo

crescimento, desenvolvimento, diversificação e inovação de uma organização (TAVARES, 2010). A partir dele os elementos externos de mercado que fornecem oportunidades ou ameaças devem estar relacionados em um contexto competitivo. Assim como os elementos internos relativos à atuação das empresas, devem ser mapeados para que dessa relação de forças ocorram decisões e definições para todos os departamentos da organização (CERTO *et al*, 2010).

Para tanto, é necessário fazer uma análise de forma a identificar as condições externas e internas da organização, onde o objetivo é avaliar os recursos disponíveis na empresa, sendo eles, financeiros, humanos e materiais para posteriormente verificar a viabilidade de qualquer projeto, seja de implementação, mudanças, entre outros. Assim, o planejamento estratégico segundo Oliveira (2015) possuem a seguintes as etapas:

- a) análise externa: é um dos passos mais importantes do planejamento estratégico, pois quanto maior for a competição maior no ambiente maior a necessidade de analisá-lo.
- b) análise interna: é uma identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização.
- c) definição de objetivos e estratégias: os objetivos devem estar alinhados a uma análise ambiental realizada, com as oportunidades e ameaças, nesse contexto a estratégia é o ato de alinhar a organização com seu ambiente externo.
- d) implementação da estratégia: após os objetivos e estratégias terem sido cumpridos chega o momento da implementação estratégica cujo objetivo é planejar com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.
- e) monitoramento e controle: Essa etapa de monitoramento e controle é essencial, pois consiste em avaliar a execução das estratégias.

Segundo Oliveira (2015), a estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura empresarial, atuação e cultura organizacional. Ainda que apesar de ser uma tarefa racional, aspectos emocionais podem influenciar na tomada de decisão. A análise de riscos, ameaças e oportunidades são tão relevantes quanto à consideração a valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos com a melhor estratégia e eficácia operacional.

Segundo Matos e Chiavenato (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.
- b. O planejamento estratégico é orientado para o futuro.
- c. O planejamento estratégico é compreensivo.
- d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.
- e. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

Para Hooley e Saunders (1996), o planejamento deve responder a três perguntas básicas:

- o que a empresa está fazendo agora?
- o que está acontecendo no ambiente?
- o que a empresa deveria estar fazendo?

Logo, “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam” (COBRA 1986, p. 16). Para serem bem sucedidas, Ferrell et al. (2000) destacam que as organizações necessitam de um planejamento eficaz e de uma estratégia que atinja suas metas, objetivos e satisfação seus consumidores.

Assim, como afirma Tavares (2010), o planejamento estratégico como processo gerencial deve desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado, ou seja, significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica adquirida pela empresa, considerando sempre seus recursos disponíveis e objetivos que se pretende alcançar.

Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, de acordo com Certo et al (2010), são realizados diversos tipos de análise, como por exemplo a análise de desempenho organizacional que consiste em comparar organizações concorrentes ou semelhantes, uma das formas de fazer isso é fazer o levantamento benchmarking. Para a realização desta comparação, a identificação de parâmetros, análise da situação da organização e identificação dos pontos fortes e fracos, deve ser seguida alguns passos, como:

- fase 1 – escolha: nessa fase são escolhidas as empresas que servirão de parâmetro para comparação;
- fase 2 – identificação de parâmetros: os pontos que são primordiais no desenvolvimento da organização;

- fase 3 – análise da situação da organização: nela é definido se a organização está melhor, igual ou inferior às organizações escolhidas como parâmetro.
- fase 4 – identificação dos pontos fortes e fracos: onde a organização apresenta-se como a melhor e os pontos nos quais se devem melhorar.

Nas organizações é indispensável que se faça um planejamento para a tomada de decisões na busca de seus objetivos tornando-as sustentáveis, de modo a reduzir os riscos ao cultivar oportunidades incertas, pois, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta que antecede as ações na escolha do melhor caminho que a organização deverá tomar em alcançar sua missão. A partir desse processo se torna possível realizar um estudo de fatos acontecidos no passado que poderão ou não se repetir no futuro, além da vantagem de antecipar situações para que não aconteçam surpresas, ou seja, fatos inesperados, portanto esses são apenas alguns dos benefícios de se utilizar o planejamento estratégico como ferramenta gerencial. Tais benefícios são pilares para que os gestores tomem decisões mais assertivas (CERTO *et al*, 2010).

É um instrumento indispensável para qualquer organização, especialmente para o setor de compras de organização, mas para que sejam atingidos os resultados pretendidos é necessário o comprometimento dos executivos e colaboradores envolvidos dentro do planejamento realizado. E para que funcione é primordial que todos da organização se interajam na construção e estejam engajados, principalmente na implementação. Devida essa afirmação o planejamento estratégico nas organizações, segundo Chiavenato (2010) provocará uma mudança cultural, quebrando paradigmas, valores, crenças e costumes e também uma forma de garantir a sobrevivência das empresas, especialmente ao realizar mudanças no atual contexto organizacional, que ocorre frequentemente. As mudanças comumente são necessárias, visto que com o advento da globalização veio novas descobertas e novas tecnologias, passando as organizações a aderi-las frente às mudanças para sobreviver ao tempo.

No entanto, não existe modelo ideal de planejamento estratégico. Existem são vários modelos que são altamente eficazes. Neste sentido, cabe à organização encontrar qual o modelo que

melhor se adapta a sua realidade, que podem vir a partir de ações estabelecidas e avaliadas minuciosamente, sobretudo quanto a sua viabilidade para organização (OLIVEIRA, 2015).

Assim, implanta-las e implementa-las faz parte do processo que requer um planejamento estratégico que se difere de acordo com o tipo de organização e a amplitude do que se deseja atingir. No entanto, para essa implantação é necessário vários processos antes de tudo, sendo propostos treinamentos, o cronograma de ações e finalidades a serem realizadas no período estabelecido. Ademais, é necessário levantar informações da empresa, ou seja, um diagnóstico que apresente suas particularidades, definindo seus objetivos e traçando ações a serem desenvolvidas para verificar sua viabilidade junto à organização (TAVARES, 2010).

Outro ponto importantíssimo a se considerar, é que ao desenvolver o planejamento estratégico é primeiramente, o ambiente organizacional, ou seja, tudo que interfere nos negócios da organização e que pode dessa forma ser alterado para melhorar. E segundo, a missão da organização que tem como função representar o papel da empresa interna e externamente. Dentro do contexto da elaboração e implantação do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico é um elemento determinante para a realização do mesmo. Sendo assim, é o primeiro passo a se dar durante o processo de desenvolvimento do planejamento (OLIVEIRA, 2015).

## **5 BENCHMARKING REALIZADO**

O benchmarking realizado proporcionou um melhor entendimento e a análise de efetivas práticas institucionais relacionadas a esse projeto, apresentado a cooperativa COOTRAPAN como referência em relação ao assunto abordado, onde houve maior interação sobre a mesma, bem como foi efetivamente constatada as práticas de tecnologia de gestão, como base de sucesso para a implantação das práticas observadas, além de apreender as lições decorrentes da operacionalização do projeto. Isso possibilitou e oportunizou constatar a “teoria na prática”, apresentada abaixo e alicerçada pelos doutos no assunto.

### **5.1 COOTRAPAN**

Com raízes originárias na Inglaterra no período da Revolução Industrial (Séc. XVIII) veio como forte referência da época, uma vez que a mão de obra perdera grande poder de troca, contextualizando assim, o surgimento do cooperativismo visando à qualidade de vida mais justa aos empregados com horários de trabalhos definidos evitando assim a exploração da classe trabalhadora (PINHO, 1996).

Com base nos seus benefícios, a Cooperativa de Transportes do Pantanal (COOTRAPAN) foi criada para defender os negócios comuns na compra de óleo diesel, representando a união de várias pessoas com os mesmos objetivos, a fim de resolverem problemas em comuns, ou seja, todos empresários da área de transportes. Esse processo foi fomentado devido o crescente aumento do custo de operação de transporte, onde os fundadores da COOTRAPAN perceberam a necessidade de reduzi-lo, decidindo a partir disso, a criar a cooperativa com fim de comprar insumos em um volume maior e com preço mais atrativo. Desta maneira, o objetivo principal administrar de maneira participativa e democrática visando os interesses dos associados (PINHO, 2003).

A escolha da sede partiu primeiramente de um dos empresários, que havia um lote o qual foi cedido para esse fim, porém não havia estrutura no local, sendo investido por meio de rateio inicial um valor de 161.000,00 (Cento e sessenta um mil reais) rateado entre 23 cooperados (são necessários no mínimo 21 cooperados para fundar uma cooperativa). E posteriormente, com a margem da venda do óleo diesel (125,00 por veículo que abastece e margem do preço

pago em relação ao preço cobrado de 0,08 por litro abastecido em média) para complemento de manutenção de despesas e custos.

Com sede em Campo Grande, MS, está localizada a Rua Ivatuva, nº 1692, Chácara Novo Horizonte, CEP 79.064-330, cujo número de contato da mesma é (67) 3015 7349. A Cooperativa tem como órgão vital em sua organização o Conselho Deliberativo, onde são discutidas todas as questões de interesse dos cooperados, inclusive suas cotas de participação na sociedade, bem como os deveres para com a coletividade, possuindo atualmente a seguinte estrutura organizacional administrativa:

- presidente o Sr, Valcir Francisco da Silva;
- doze diretores do conselho fiscal e tesouraria;
- uma gerente financeira;
- dois frentistas; e,
- dois guardas noturnos.

Para participar efetivamente da cooperativa, cada cooperado deverá pagar o valor de R\$ 1.000,00 (Hum mil reais) referente à cota de iniciação, além de uma efetiva avaliação criteriosa do novo cooperado, por meio da Centralização de Serviços dos Bancos (SERASA), onde o membro deve ser indicado, avaliado e posteriormente ter a aprovação da diretoria.

Como pode ser observado não é necessária uma grande estrutura operacional para desenvolver a atividade cooperativista, fator esse de suma importância. Importante salientar que aos cooperados não basta à filiação apenas, são necessários o conhecimento de seus direitos e deveres e a efetiva participação em todos os projetos propostos e aprovados em assembleia para o crescimento da coletividade. Para participar do desenvolvimento da coletividade de forma consciente e organizada são necessárias que sejam discutidos em grupo as pautas de interesse da cooperativa definindo o futuro que almejam. Desde o início do cooperativismo, a troca de ideias entre as pessoas para solucionarem problemas comuns, foi colocada como prática necessária e insubstituível (AZOLIN, 2002).

Atualmente, a COOTRAPAN possui dois tanques de combustíveis, sendo um de 15.000 litros de s500 e outro de 6.000 litros de s10, são cooperadas 32 empresas, havendo o consumo mensal de 200.000 litros a R\$ 583.200,00 (Quinhentos e oitenta três mil e duzentos reais) de

s500 e R\$ 67.200,00 (Sessenta e sete mil e duzentos reais) de 10 a R\$ 3,24 (Três reais e vinte quatro centavos) de s500 e R\$ 3,36 (três reais e trinta e seis centavos) de s10. A margem acrescida ao produto para cobrir os custos operacionais equivale a 0,08 por litro + R\$ 125,00 (cento e vinte cinco reais) por placa (mensal).

A cobrança dos cooperados é feito por meio de boleto bancário e o controle da demanda de compra é realizada a partir de 3.000 litros começando a cotação e pedida. Hoje, a COOTRAPAN possui como principais fornecedores e parceiros a Petrobras, Schell, Ipiranga, Taurus, Cenze, Locatelli, Small, Petro e Cia.

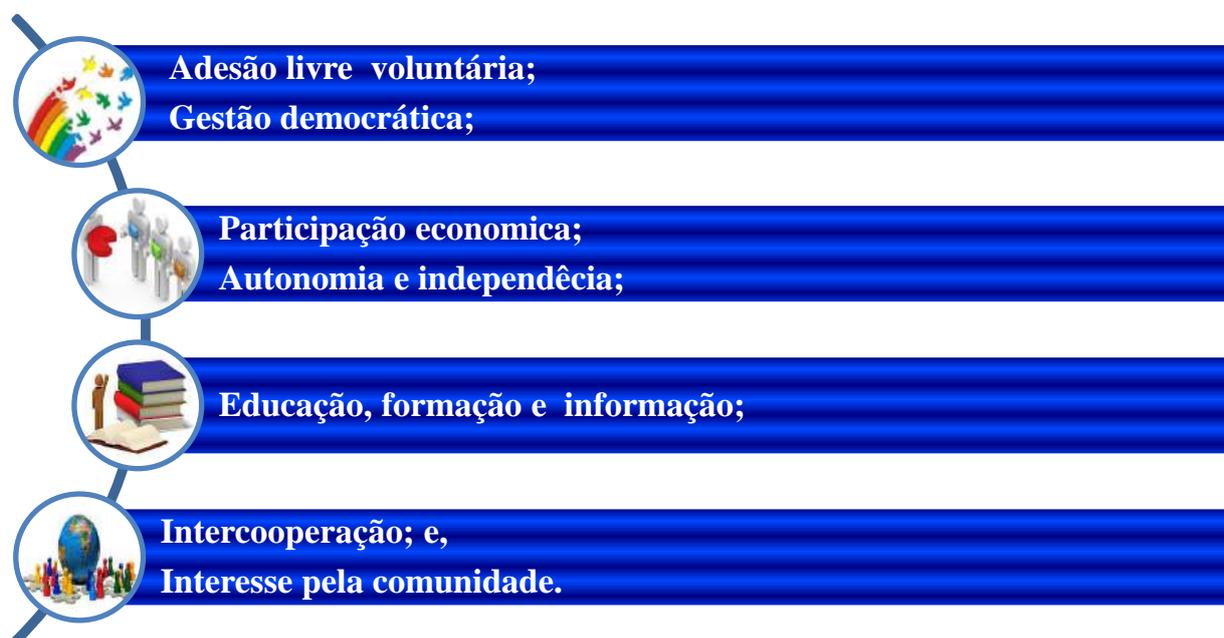
Com o passar dos séculos, o cooperativismo não só evoluiu como conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos (PINHO, 1996). E assim como na COOTRAPAN, essa evolução também está a caminho, sendo feitos novos estudos para incorporarem novos itens de compra, como a Arla 32, pneus e óleo lubrificante de forma a atender todos os seus associados, com interesses comuns como destacado por Pinho (2003).

Assim, dentre esses princípios averiguados para o funcionamento da cooperativa auferindo seus interesses, os maiores benefícios percebidos pelos cooperados no ato da compra, são os valores em relação ao diferencial de um posto de gasolina, ou seja, de R\$ 0,25 (vinte cinco centavos) a R\$ 0,30 (trinta centavos) por litro do diesel que em alto consumo representa uma diferença considerável. Além de usar o pátio de sede também como estacionamento para os cooperados, usufruindo de monitoramento e vigilância 24h, estrutura de banheiro, cozinha, entre outros.

Assim, de modo geral, os cooperados buscam uma alternativa econômica para atuarem no mercado de transportes, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam os preços abusivos do combustível, com altíssimas taxas embutidas no valor final do produto. A constituição dessa cooperativa é também uma forma de mudar a visão de outros empresários do segmento (AZOLIN, 2002).

Todos os dados levantados sobre a cooperativa norteiam princípios cooperativistas como um caminho direcional através da qual leva a COOTRAPAN na prática de seus valores. Estes princípios universais que regem as cooperativas (Figura 6) expande o movimento cooperativo em conceito e o fundamenta como menção organizacional em torno do mundo, por invocarem transparência e honestidade em seus mais amplos significados, como o principal conjunto de elementos doutrinários (MEINEN; PORT, 2014).

**Figura 6: Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo**



Fonte: Criado pelos autores baseado na obra de Meinen e Port (2014).

A cooperativa COOTRAPAN adotou alguns princípios básicos citados em Meinen e Port (2014), como a adesão livre para pessoas e empresários, o que acontece com mais evidência são com aqueles que estão no segmento do transporte de pessoas ou cargas, assumindo assim, responsabilidades como membros, sem discriminação alguma. A gestão democrática, pois são membros que controlam a cooperativa participando ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. A participação econômica, pois todos os seus membros contribuem equitativamente para o capital da COOTRAPAN controlada democraticamente. A autonomia e independência, pois ajudam a cada membro mutuamente. A cooperativa também promove e incentiva a educação dos seus membros, para que possam contribuir, eficientemente, no seu desenvolvimento Além de promover a intercooperação, ou seja, a cooperativa quer expandir para outras regiões, na Região Sudeste no estado São Paulo (SP),

ao norte da Região Sul no Paraná (PR) e no Mato Grosso (MT) Região Centro-Oeste, dando mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais. E por fim, o interesse pela comunidade, ou seja, a cooperativa valoriza o desenvolvimento sustentável e o meio ambiente, através de coleta de materiais que chegam por meio de caminhões, que são devidamente separados aqueles que são recicláveis e doados para os catadores locais.

Corroborando com os doutos e com a pesquisa na COOTRAPAN, todos os aspectos considerados foram essenciais para melhor desenvolver o projeto aqui proposto e sua implantação, visto que os valores cooperativos assumem diretamente a ajuda mútua em resolver problemas comuns, e principalmente para a sua própria fundação (PINHO, 2003).

Ademais, o empenho entre os cooperados auxilia para alcançarem as metas previstas no prazo determinado na tomada de decisões coletivas. E principalmente, reúnem valores éticos e morais de honestidade, transparência, responsabilidade social e compromisso com os demais associados (GAWLAK; RATZKE, 2004).

## 6 MODELO CONCEITUAL

A base desse modelo conceitual está relacionada aos resultados das pesquisas que foram feitas, bem como o conhecimento em campo sobre a Eucatur, apresentado todas as informações pertinentes frente às práticas observadas, decorrentes das análises e visitas técnicas.

A Eucatur atualmente estabelece uma estrutura de compras para atender a todos os insumos necessários para a empresa, porém quem efetua a compra do diesel não é esse setor específico, e sim o setor operacional, cuja responsabilidade saber sobre a demanda de consumo do diesel por ano em relação à quilometragem que a frota gastará em determinada rota.

A intenção é que seja adquirido o diesel de um fornecedor específico, suggestionando a Shell ou Ipiranga de forma que atenda em todo o Brasil e que as compras sejam também de um setor específico ou do próprio setor de compras já existente na Eucatur. Hoje a forma de aquisição do diesel é totalmente descentralizada, ou seja, por meio de vários fornecedores em diversos municípios no Brasil, como Campo Grande, Ji Paraná, Cuiabá, Cascavel, Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Campo Grande, Vilhena, Porto Velho e Manaus, listados no mapa do Brasil (Figura 2).

A equipe de estudos também observou que estratégia atual adotada pela empresa Eucatur na compra do diesel, prejudica diretamente a saúde financeira da empresa, onde os custos com os insumos do petróleo podem ser variados conforme o estado e o fornecedor. Ademais a descentralização na compra do diesel é sinônimo de não haver um padrão específico, e por isso a Eucatur fica a mercê dos seus fornecedores, que praticam o preço que quiser, o produto pode vir com má qualidade, ou seja, compra de produto adulterado, principalmente se for de um fornecedor pequeno, causando danos no motor da frota. E mais uma vez afetando a saúde financeira da empresa com gastos em oficinas e etc.

Frente ao problema existente, foi percebido que a centralizar a compra de diesel em um só setor e com um ou dois fornecedores apenas, sugere então, uma gestão singular, como parte de centro dessa gestão. A proposta para a Eucatur é uma forma de melhoria perante essa

problemática existente, mas também um meio de fazer que gestão reflita mais precisamente sobre o que exatamente centralizar fornecedor e setor, pois alguns pontos podem orientar o processo decisório e são apresentados a seguir.

No que cerne a estrutura operacional de compras relacionado às novas práticas do setor, a forma como é feita segue um modelo ultrapassado e pouco funcional. No entanto, diante esta realidade a área operacional que ainda hoje é responsável pela compra e apurações sobre a demanda de diesel vem procurando estabelecer critérios e ações para o setor de forma a apresentar melhores resultados do que o modelo existente para empresa Eucatur, focando não só na centralização, mas procurando restringir custos buscando negociações com preços mais acessíveis, juto ao(s) fornecedor(es).

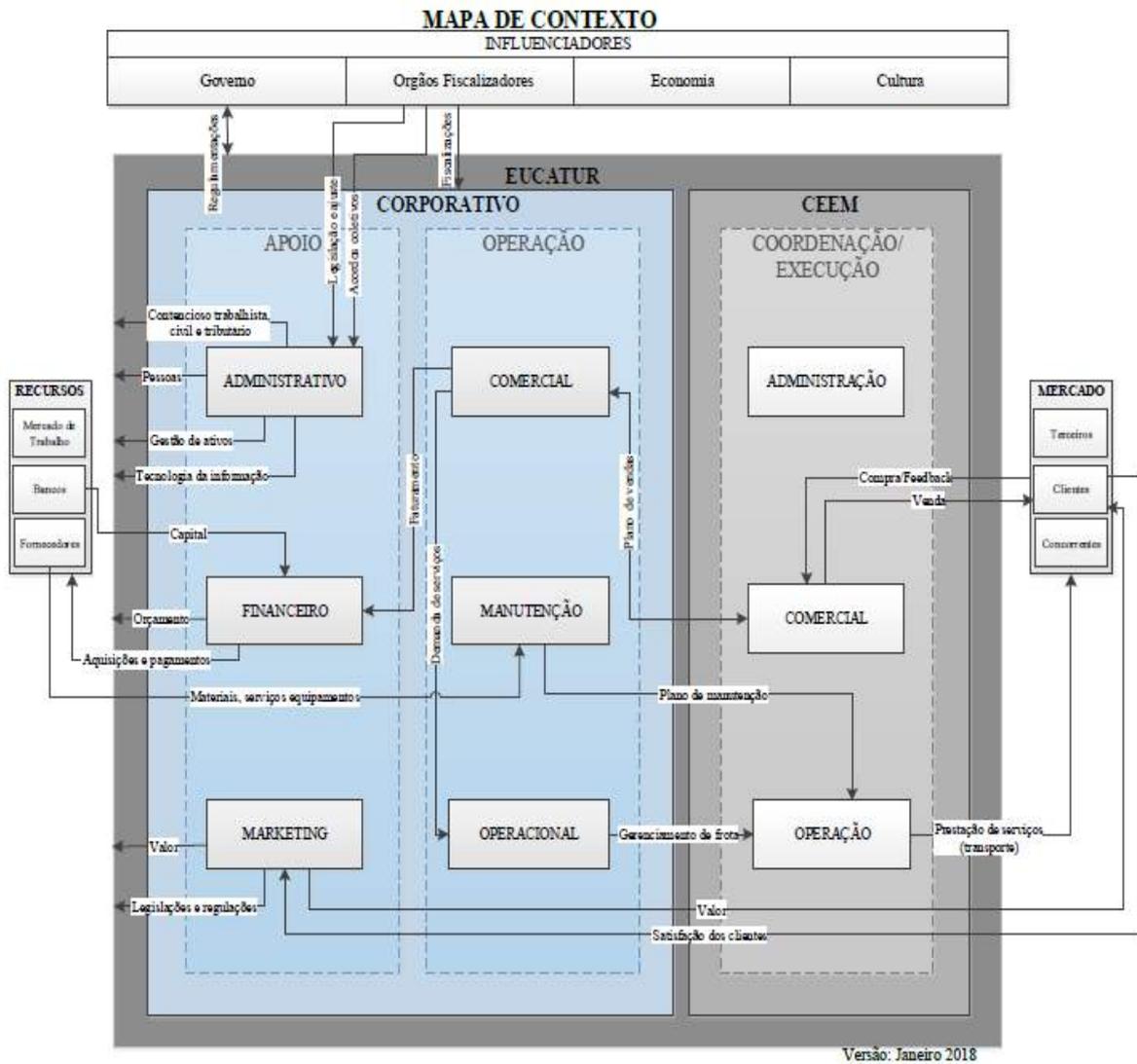
Assim a visão da equipe que retrata esse modelo ideal contempla novas ações relacionadas às novas práticas de compra, determinadas da seguinte forma:

- Para escolha do fornecedor será feito um cadastro com todas as informações pertinentes a empresa que pretende contratar;
- Após análise por meio desse cadastro serão apontados os fornecedores em potenciais para atender a empresa;
- Haverá um modelo de avaliação para os novos fornecedores;
- Haverá um modelo de avaliação mensal de fornecedores;
- O sistema de gestão de compras e estoque adota é (ERP, BI); e,
- Haverá estudos que acompanharão as tendências de mercado deste setor.

Quanto à localização, a Central de Compras Compartilhadas estará estabelecida na cidade de Cascavel PR na matriz da empresa Eucatur na Avenida Presidente Tancredo Neves 2222 CEP 85805-000 Bairro Alto Alegre.

As figuras 7 e 8 são mapas de contexto. A figura 7 é o mapa de contexto geral abaixo se refere a todas as áreas relacionadas à central de compras compartilhadas.

**Figura 7: Mapa de contexto geral**



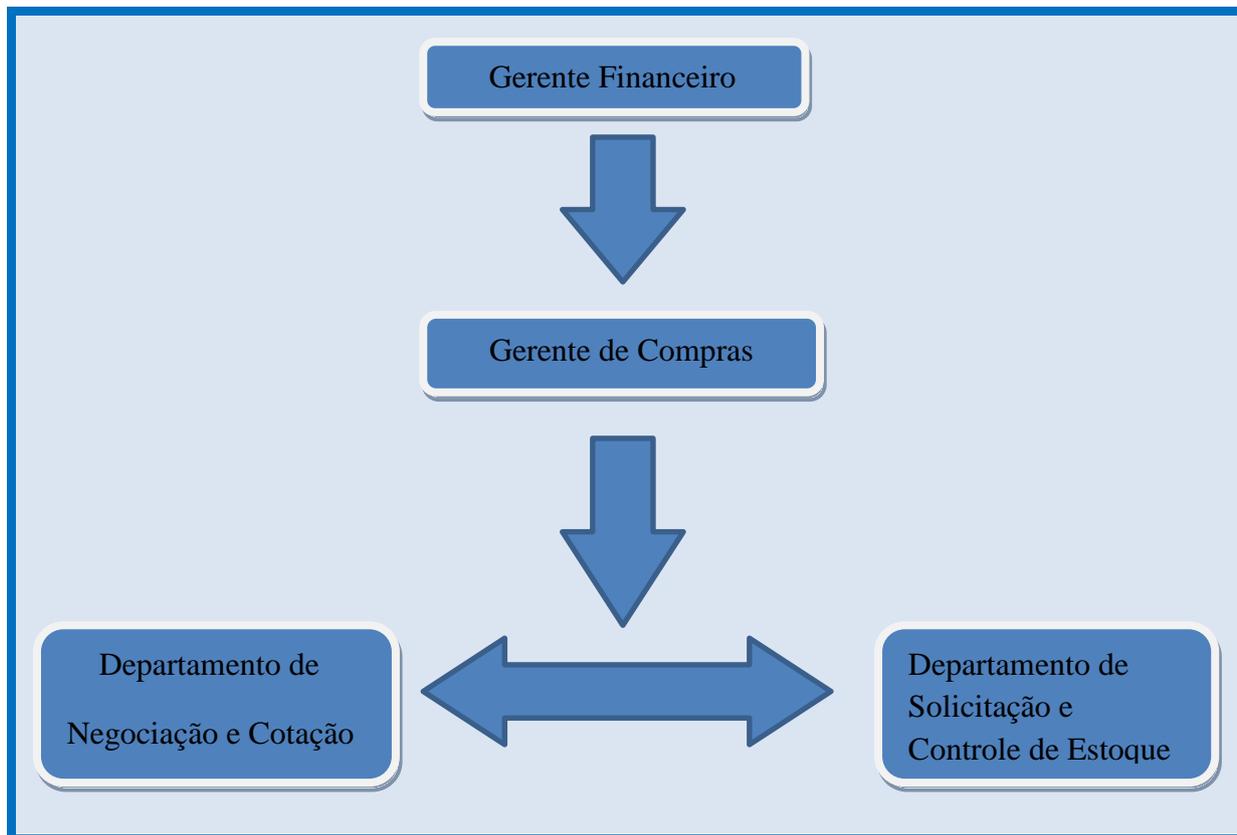
Fone: Elaborado pelos autores.

A figura 8 abaixo é o mapa de contexto da área e da central de compras e as ramificações dentro da empresa, apontando o cenário ideal.



O organograma (figura 9) sugerido é o modelo ideal para atuar nesse novo formato, demonstrando a estrutura organizacional da Eucatur e da área que a empresa está inserida dentro do mapa de contexto proposto.

**Figura 9: Organograma ideal**



Fone: Elaborado pelos autores.

Ainda no setor de compras, a ideia da equipe é criar um setor de compras separado da estrutura atual da Eucatur, com enfoque em itens estratégicos de alto valor ligado diretamente ao departamento financeiro, a fim de reduzir custos nas compras em longa escala, assim como sala com mobiliário e equipamentos.

No que concerne os papéis e responsabilidades sua estrutura será feita por três colaboradores, a equipe sugeriu haver no setor de compras específico um gestor gerente de compras estratégicas, um coordenador de demanda e um coordenador de negociação, sendo o suficiente para atender sua demanda.

O gerente de compras estratégicas tem a principal atividade é planejar, conduzir e controlar as compras de diesel, a princípio, conforme as políticas e necessidades da Eucatur, na busca de melhores condições de compra em termos de preço, qualidade e atendimento. Estando atento a todas as informações levantadas pelo coordenador de demanda, ou seja, todos os dados inerentes sobre o diesel em relação à empresa, verificando a demanda de diesel para compra no ano que é realizada a partir de uma quilometragem que é estabelecida pela área comercial e operacional e passara a demanda para a sua área, o gerente irá avaliar os fornecedores.

Depois repassar para o coordenador de negociação deve analisar a compra dividindo em três fases: pré-negociação, condução da negociação, e pós-negociação. Na fase de pré-negociação deve estudar e compreender o melhor processo de para negociar, pautado em uma investigação sobre a demanda do produto, já feita hoje pelo setor operacional, definir critérios, escolhas, determinar prioridade, níveis de reserva e a estratégia. Enfim, Igualmente, precisa projetar a negociação com objetivo de resguardar a empresa. Já a segunda fase da negociação, o negociador deve conduzir à negociação, envolvida por meio das várias formas de comunicação havendo ofertas e contraofertas para obter o acordo rentável para empresa. E na fase de pós-negociação deverá avaliar os resultados alcançados e o compromisso das partes envolvidas na negociação, abrangendo o acordo e a satisfação da Eucatur. Será o responsável na realização de cotação de combustível e negociar os valores que serão apresentados à gerência.

O departamento de solicitação e controle de estoques acompanhará os estoques e realizará as solicitações ao departamento de negociação e cotação.

Será realizado o fluxo do processo de compras e envio em arquivo separado para colocar, organizando a aquisição do produto, ou seja, o diesel, a partir de uma fonte externa. É muito importante que o diesel seja adquirido com o melhor custo possível atendendo às necessidades da Eucatur, em termos de qualidade e quantidade, tempo de entrega, disponibilidade e localização.

A quantidade que será comprada mensalmente é baseada de acordo com a quilometragem estipulada por mês pela área comercial e a média que os veículos consomem por litro ao mês

e ao ano, onde a central de compras saberá quantos litros atenderão a demanda e tendo uma previsão.

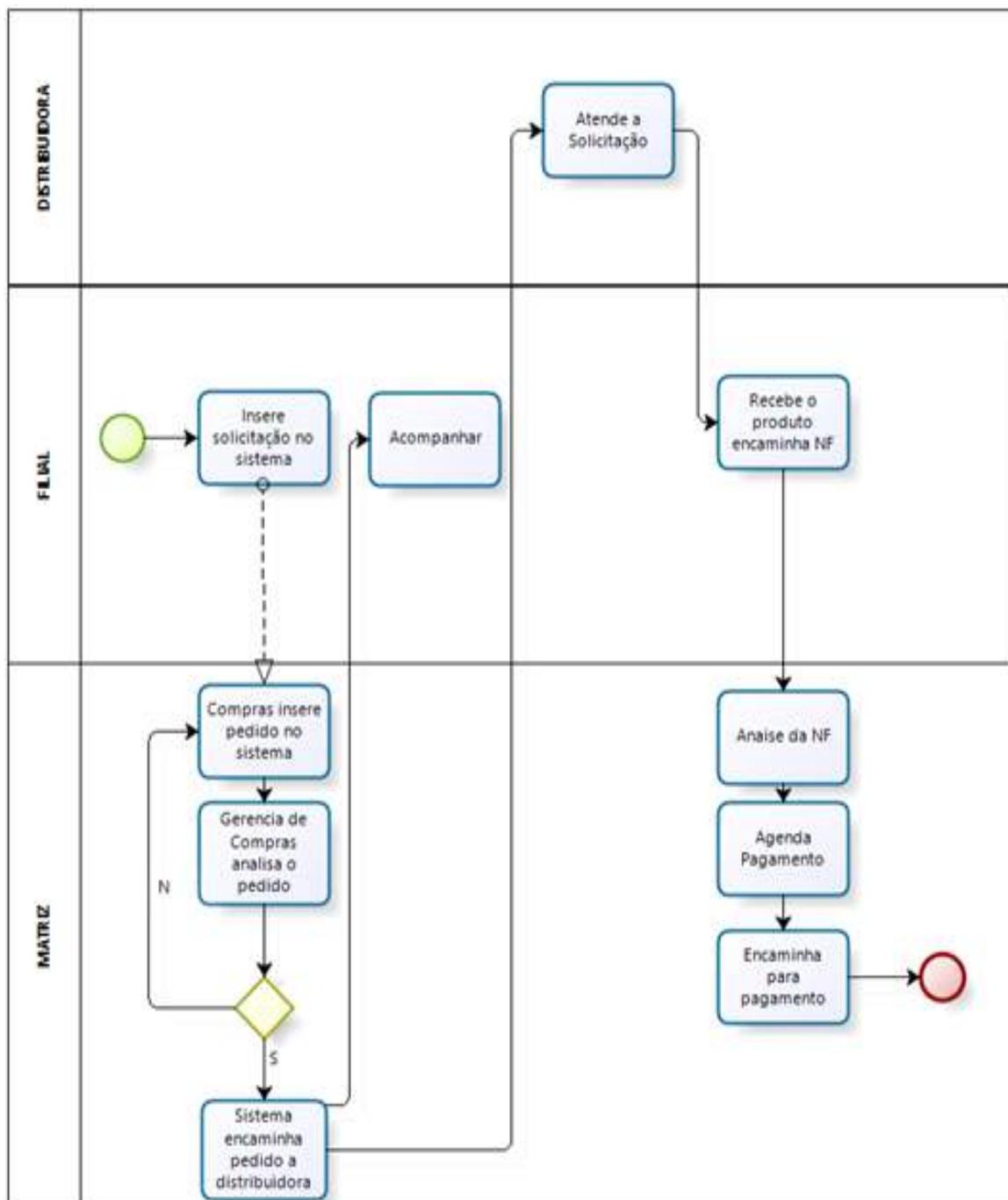
O planejamento estratégico é baseado nos 4 Ps (Preço, produto, praça e promoção) como principais ferramentas do marketing, envolvendo o conhecimento de mercado, ambiente, público-alvo e posicionamento desejado, sendo enfatizado nesse contexto a compra, distribuição, estoque, nos quais apresentam vantagens competitivas das empresas relacionadas à concorrência

Para compra de óleo diesel são detalhados os processos de base listados a seguir:

- 1) Descrições dos procedimentos de compra: processo de solicitação e compra de diesel.
- 2) Responsabilidades: a responsabilidade desta atividade esta sob a área de compras (CCC) alocada ao Departamento Financeiro, exercida pelos futuros empregados da Eucatur: Gerente de Compras, Gerente Financeiro e Coordenadores de Compras.
- 3) Descrição do Procedimento: esse procedimento visa padronizar a atividade de compras de óleo diesel na empresa Eucatur e suas coligadas.
- 4) Solicitação de abastecimento:
  - Passo 1 – Unidade insere sistema Solicitação de compra: filial insere no sistema a solicitação de compra mediante ao ponto de pedido estabelecido pela matriz;
  - Passo 2 – CCC Insere Pedido Sistema: compras recebe a solicitação e a transcreve para pedido, inserindo a mesma para aprovação;
  - Passo 3 – Gerente de compras Analisa: gerência de compra analisa o pedido, estando com divergência devolve a compras, estando de acordo aprova no sistema;
  - Passo 4 – Aprovação de pedido: pedido aprovado o sistema enviar a solicitação ao fornecedor e a filial;
  - Passo 5 – Filial acompanha pedido: filial acompanha a programação do pedido;
  - Passo 6 – Fornecedor atende a solicitação: fornecedor atende a solicitação agendando a entrega e emitindo a NF;
  - Passo 7 – Recebe o produto: filial recebe o produto seguindo a Normativa;
  - Passo 8 – Encaminha NF para a Matriz: a filial encaminha a NF para a matriz, que analisa conforme os parâmetros já estabelecidos pelo setor;

- Passo 9 – Agenda pagamento: o setor financeiro agenda o pagamento do boleto referente à NF recebida;
  - Passo 10 – Encaminha para pagamento: o setor encaminha para pagamento o boleto.
- 5) Mapa de Processo:

**Figura 10: Fluxograma**



Fonte: Elaborado pelos autores.

## **7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Dentro de tudo apresentado no modelo conceitual, foi estabelecida a proposta de ação para a Eucatur contemplando cinco ações propostas para solucionar os eventuais problemas existentes, relacionada à compra do diesel e sua distribuição.

Assim, o plano de ação concebido é um documento aguardado e que será utilizado para a Eucatur, de forma que foi devidamente planejado para atingir o resultado esperado na busca da resolução de problema.

Importante ressaltar que envolve processos de implementação, que se refere à realização e de implantação que é concernente sobre o resultado dessa ação. Primeiramente os processos aqui relacionados são aqueles que já estão prontos. O primeiro foi à iniciação, a qual foi determinada seu objetivo. Em seguida foi feito seu planejamento, ou seja, todas as etapas que o estruturaram definindo as principais atividades e respectivos recursos para executá-las.

Para alcançar o objetivo com o plano de ações, foi proposta uma divisão de elementos, sendo:

- listados os objetivos das atividades a serem executadas;
- listadas as ações que para solucionar o problema existente;
- listado o tempo necessário para sua implementação;
- os riscos existentes previstos na execução e os seus respectivos planos de contingência.; e por fim,
- o custo alocado de ação para sua implementação.

Assim, ao determinar os elementos e todas as atividades no plano de ação, é apresentado no quadro 5 abaixo seu andamento por status.

**Quadro 5: Propostas de ação**

<b>Objetivos das atividades</b>	<b>Ação/solução</b>	<b>Tempo/ Status</b>	<b>Setor responsável</b>	<b>Riscos</b>	<b>Custo Implementação</b>
Ter um espaço adequado para que possa se instalar a Central de Compras, e avaliar as práticas de mercado deste setor, exemplo variações de preços etc.	Criar sala da CCC (central de compras compartilhada) Localizar ou montar o espaço dentro da estrutura da empresa e realizar a reforma da sala	1 mês	Departamento financeiro e aprovação da diretoria	Não ter disponibilidade de espaço na atual estrutura.	Até R\$ 5.000,00 com a reforma da sala
Realização da compra de equipamentos e mobiliários necessários, como mesas, cadeiras, computadores etc.	Fazer uma cotação de preços de todo o equipamento e mobiliário necessários.	1 mês	Departamento financeiro e administrativo	Não ter orçamento , equipamentos não estarem dentro do padrão.	Até R\$ 20.000,00
Buscar profissional capacitado de compras no mercado externo, definir salário e descrever sua função e preferencialmente com experiência anterior.	Contratar um novo profissional para o cargo de gerente de compras.	1 mês	Departamento pessoal e financeiro	Não ter orçamento , profissional não se adaptar a empresa.	R\$ 0,00
Capacitar profissionais que já atuam na empresa e possui conhecimento sobre o processo na área de compras, como forma de valorização do empregado, melhor cargo,	Realizar treinamento junto ao Departamento de RH para contratação do coordenador de compras.	1 mês	Departamento de RH	Não ter orçamento , colaborador não se adaptar ao novo formato, tendo em vista que já desempenha funções dentro da	R\$0,00

melhor remuneração, constituída como processo de plano de carreira para que possam assumir a função de coordenador, facilitando a inserção dos mesmos.				empresa.	
Determinar as funções específicas de cada cargo dentro das necessidades da empresa.	Definir a equipe que comporá a CCC.	1 mês	Departamento de RH	Treinamento não trazer resultados esperados, Perda de algum membro da equipe para o mercado externo.	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após apresentação do quadro 5, continuando aos processos dentro da Eucatur, o terceiro será sua execução, ou seja, fase que serão colocadas em prática todas às ações pertinentes. Depois será feito o monitoramento que é fundamental para acompanhar sua evolução. E finalmente fazer seu encerramento, por meio de revisões, que permitirão coletar informações e transferir para um documento permitindo assim, acompanhar seu andamento adequadamente, considerado como uma fase de suma importância para retroalimentar os próximos processos de criação de novos planos de ações.

### 7.1 Plano de comunicação

Para tanto, é necessário também ser definida uma das mais importantes referências modernas em gestão, o Plano de Comunicação, como o meio utilizado para apresentar esse Projeto à empresa estudada, a partir de ferramentas que possibilitam uma comunicação eficiente somada a análise do SWOT baseado no 5W2H, considerados por Kotler e Keller (2012) indispensáveis.

**Quadro 6: Os 5W2H**

5W	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO
What (o que será feito?)	✓ Divulgar a implantação do projeto de uma central de compras compartilhada na empresa Eucatur;
Why (por que será feito?)	✓ Demonstrar aos executivos a viabilidade do Projeto, e os ganhos que podem ser auferidos a partir de uma central de compras,.
Where (onde será feito?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de reuniões da Eucatur;</li> <li>✓ Mídias sociais;</li> <li>✓ Jornal interno;</li> <li>✓ Informativo gerencial;</li> <li>✓ Emissora de TV da Eucatur.</li> </ul>
When (quando?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para a primeira quinzena de maio de 2018 informaremos e realizaremos reunião com, Diretoria, Gerentes, Supervisores e Coordenadores.</li> <li>✓ Para a segunda quinzena de maio de 2018 disponibilizaremos no EDC, Facebook e Instagan.</li> <li>✓ Para o mês de junho de 2018 informaremos o projeto no EDC.</li> <li>✓ Para o mês de julho de 2018 realizaremos reportagem na CATV explicando as benfeitorias que o projeto pode trazer ao grupo Eucatur.</li> </ul>

Continua

Continuação

	✓ Informativo gerencial e disponibilizado uma vez por semana para toda a Diretoria, Gerentes, Supervisores e Coordenadores onde são enviadas
--	--

Who (por quem será feito?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ notícias da empresa ao nível estratégico.</li> <li>✓ EDC é uma página online exclusiva criada pela empresa para divulgar informação a todos os colaboradores de todos os níveis da empresa, exemplos eventos, cursos, destaques.</li> <li>✓ CEU é um jornal disponibilizado mensalmente a todos os colaboradores da empresa onde contem as principais notícias internas do mês, tem uma tiragem de 4000 cópias mês.</li> <li>✓ Facebook e Instagran são as mídias sociais da empresa disponibilizada tanto para o publico interno como externo.</li> <li>✓ CATV realizaria uma reportagem após a implantação do projeto dando destaque a relevância do mesmo para as empresas do grupo Eucatur.</li> </ul>
<b>2H</b>	<b>AÇÕES DE COMUNICAÇÃO</b>
How (como será feito?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artigos no jornal da Eucatur, power point, propaganda, mídias sociais, reuniões e o book com informações de todo o Projeto.</li> </ul>
How much (quanto vai custar?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Custo zero, pois a Eucatur possui todos os instrumentos já disponíveis dentre da empresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estas ações de comunicação da empresa é uma forma de apresentar o Projeto e elucidar os objetivos claramente e bem definidos aos interessados como citado (Quadro 6), possibilitando haver maior crescimento para a Eucatur, e auferindo vantagens, também citadas que devem ser levadas em consideração. Dado aos benefícios que podem advir com a implantação da central de compras para a Eucatur, à comunicação será interna e interna.

Relacionado à comunicação interna, se trata de ações que tem como objetivo demonstrar as reais vantagens para Empresa ao implantá-la através do planejamento estratégico. E concernente a todos os colaboradores é uma forma de conscientiza-los e sensibiliza-los em relação às possíveis mudanças, visto que pode ser bastante positivo para empresa. Ademais é também uma forma de incentivá-los no engajamento do novo processo e motiva-los nessa nova perspectiva. Assim, é de fundamental importância que a comunicação possua uma mensagem a ser transmitida, com todos objetivos, custos e benefícios do Projeto, a fim de minimizar os riscos de distorção da mesma para que se obtenha o efeito esperado. (ARAÚJO; DUARTE, 2017).

A comunicação é feita para demonstrar aos executivos a viabilidade do Projeto, e os ganhos que podem ser auferidos a partir de uma central de compras, sendo feita primeiramente para os executivos: Diretores, Gerentes, Supervisores e Coordenadores na salda de reuniões da

própria empresa, utilizando a apresentação de *power point* e um *book* contendo todas informações pertinentes sobre todo o Projeto, destacando as vantagens, como:

- minimizar de seus custos logísticos;
- preço diferenciado e mais acessível;
- qualidade do combustível;
- melhor negociação de preços;
- otimização de seus processos.

Atualmente as redes sociais são importantes facilitadoras para comunicação, porém deve-se ter cautela neste ponto, pois ao mesmo tempo em que a agilidade e o alcance são vantagens, se mal trabalhados, podem se tornar desvantagem no mercado. (TELLES, 2010).

Além da reunião com a hierarquia da Eucatur, a segunda apresentação é para área operacional e financeira da empresa e a terceira para seus demais colaboradores, tendo como pauta falar sobre as mudanças que acontecerão em decorrência da criação dessa central. Para tanto, a Eucatur dispõe de importantes mídias sociais para isso, sendo sistemas *online* planejados que aceitam a interação social a partir da participação e da concepção colaborativa de comunicação nos mais variados formatos e plataformas, (Telles, 2010), sendo:

- EDC (Espaço do Colaborador): trata-se de um espaço disponível na *web* como mídia social interna só para os colaboradores da empresa Eucatur;
- CEU (Comunicador Eucatur): trata-se de jornal interno onde são publicadas todas as informações pertinentes a empresa de diferentes âmbitos, mas apenas para seus colaboradores.
- *Facebook* Eucatur: também como parte da mídia social publica as mudanças, os novos projetos apresentados e que serão implantados, dentro outros;
- *Instagram* Eucatur: idem ao *Facebook*;
- CATV (Empresa de Comunicação do Grupo Eucatur) – Emissora de TV da Empresa: que posteriormente, poderá apresentar uma reportagem enquadrando os benefícios e fazendo um marketing de relacionamento junto ao seu público alvo.

Plataformas como o *Facebook* e *Instagram* de modo geral são utilizadas por muitas pessoas e organizações para diferentes coisas, como entretenimento, serviços, relacionamentos entre outros. No entanto, as empresas que almejam alavancar seus respectivos negócios *online*

utilizam-no como uma ferramenta influente da atualidade. Ademais trabalham com atualização instantânea, e, portanto vendas, promoções e outras informações podem ser comunicadas imediatamente aos internautas. (TELLES, 2010).

O *Facebook* é entre todas as plataformas existentes na Web, a que mais disponibiliza aplicativos consistentes e que gera retorno tanto para os usuários comuns quanto para os usuários empresariais. Além dessa vantagem de interação, o *Facebook* também é a rede mais populosa no mundo virtual. Outro dado também importante, é que os usuários que já estão conectados via celular passam de 65 milhões. Com todos esses números o Facebook se torna uma excelente ferramenta de comunicação empresarial no âmbito do marketing digital. (DUARTE, 2010).

Já o *Instagram*, é uma ferramenta para organização, também muito utilizada atualmente, como mecanismo de comunicação na assertividade de estratégias, de forma que sejam coletados os dados relevantes para melhoria de processos interno. Ademais é muito usual na empresa Eucatur, além de ser um novo passo perante a concorrência. (MENDES, 2014).

Assim, o que se observa é que por meio das mídias sociais como ferramentas da Eucatur possibilita a interação tanto interna como externa de pessoas, ou seja, os recursos que são oferecidos pela organização a partir desses sites para disseminar as informações postadas da Eucatur. “Refiro-me às mídias sociais como o conjunto de [todos os] tipos e formas de mídias colaborativas.” (TORRES, 2009, p. 114).

E atualmente, as ações ligadas à mídia social podem ser consideradas como um importante pilar de avanço para as organizações, além de propiciar um contato mais direto tanto com seu colaborador como com seu cliente, tornando-se possível por meio da Internet, sendo um dos meios em alta e de uso de grandes corporações de vários segmentos. Sua utilização vem a fornecer as empresas o que é preciso para colocar em prática todo o plano estratégico existente. (TELLES, 2010).

No entanto, deve haver um monitoramento constante, tanto da mensagem como forma de comunicação como as opiniões, que são feitas na Eucatur pelo seu setor de Informativo Gerencial responsável por toda comunicação da empresa principalmente, quando ocorrem

críticas sobre o produto/serviço. (ARAÚJO; DUARTE, 2017). Saber controlar, reparar e responder essas críticas a tempo é importante para evitar prejuízos maiores. (TELLES, 2010).

Assim, no que diz respeito às mídias sociais, fica evidente que as respectivas se estão se transformando hoje em um canal completo de comunicação entre as organizações e seu público, já que ela atende todas as necessidades e de modo rápido e de grande proporção, acompanhando a velocidade imposta pela globalização. Pode-se considerar que os sites utilizados pela Eucatur, como o EDC, CEU, Facebook e Instagram são exemplos de redes sociais. (TELLES, 2010)

## 9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não são muitos os fatores que envolvem a constituição de uma central de negócio de um dos insumos que mais oneram o operacional de uma empresa de transporte, que é o óleo diesel, pode ser compreendido que as ações propostas, são viáveis, sendo uma ferramenta de gestão essencial que pode beneficiar todo o grupo da Eucatur, significando a centralização do setor de compras de forma diferenciada ao já existente, redução de custo, qualidade e preço diferenciado e mais acessível diante a realidade do mercado, a qual se espera alcançar, mesmo em tempos de crise, para o setor.

Assim, percebeu-se ao longo da pesquisa, que a Eucatur com o passar dos anos veio crescendo e desenvolvendo suas atividades até se tornar um grupo, sendo, portanto essencial para a empresa fomentar novas possibilidades de melhoria frente aos problemas existentes. Diante esse cenário, pode ser concluído que a empresa busca por excelência na sua gestão empresarial e, um plano de ações, além de ser uma ferramenta simples é muito eficiente para determinar e planejar as atividades sem deixar nada para trás. São as ações que facilitam que a organização das atividades da empresa, especialmente na realização de objetivos com maior efetividade para que possa ter um plano de trabalho melhor estruturado.

Desta forma, o esperado é que os resultados obtidos com o desenvolvimento deste Projeto possam colaborar para auxiliar a empresa, na compra de insumo derivado do petróleo, bem como auferindo vantagens ao centralizar o ser setor de compras, corroborando para benefícios já supracitados. Ademais, possibilitar junto à equipe constituída para o desenvolvimento desse Projeto, ter maior conhecimento e a oportunidade de identificar situações existentes em qualquer empresa como um olhar mais apurado sobre centralização de determinado setor, contribuindo com conhecimento e habilidades técnicas.

Os fatores limitantes se referem à contratação de profissionais capacitados e com experiência no setor, e também alocar de forma ineficiente os recursos necessários visto que em tempos de crise encontram-se normalmente escassos.

Para posteriores estudos, recomenda-se avaliar se após as ações implementadas na empresa sobre um novo setor de compras centralizado e distribuição do produto determinado todos os

benefícios adquiridos, bem como verificar a sua viabilidade de forma geral e sugerir um segundo plano de ação para compra de outros insumos do petróleo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M A; DUARTE, F R. Os desafios e dificuldades na gestão da comunicação organizacional interna: um estudo bibliográfico. **Rev. Mult. Psic.** V11, N 37, pp. 408-420, 2017.
- AZOLIN, João V. B. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: OCESP – SESCOOP, 2002.
- BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, Davis. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- CERTO, Samuel C. [Et al.] **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson. 2010.
- CHOPRA, Sunil. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas. 1986.
- FERRELL, O. C. e[Et al.]. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GAWLAK, A.; RATZKE, F.A. Y. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERREIRA, Cicero; BRESCIANI, Luiz Paulo; MAZZALI, Leonel. Centros de serviços compartilhados: da experiência britânica as perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 4, p. 387-403, out/dez, 2010.
- FERREL, O.C., HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning. 2008
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, P; KELLER, K L. **Administração de Marketing**. 14 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. 1983. In: HAVE, Steven; [Et al.]. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.

MENDES, Sulamita. **As sutilezas e o óbvio da comunicação corporativa**. 1. ed. Curitiba: InVerso, 2014.

MITSUTANI, Claudio (Org.). **Compras Estratégicas – Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo, Editora: Saraiva, 2014.

MONT, Oksana; LEIRE, Charlotte. Socially responsible purchasing in the supply chain: drivers and barriers in Sweden. **Social Responsibility Journal**, v. 5, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PINHO, Diva Benevides. **A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalistas e Socialistas**. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2003.

REIS, Mara Regina de Araújo; BRITO, Priscila Mendes Rabelo de. Centralização de compras como fator estratégico. **Rev. Tech Hoje**, 2008. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/529](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/529)>. Acesso em: 16 de abr. 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Central de Negócios**. Unidade de Capacitação Empresarial – UCE. Brasília, DF. 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Mar 2009.

SCHOTANUS, F.; WALKER, H.; BAKKER, E.; ESSIG, M. Desenvolvimento de grupos de compras durante seu ciclo de vida: da infância à maturidade. **Revisão da Administração Pública**, v. 71, p. 265-275, 2011.

SCHOTANUS, F.; WALKER, H.; BAKKER, E.; ESSIG, M. Desenvolvimento de grupos de compras durante seu ciclo de vida: da infância à maturidade. 2011. In: ARAÚJO, J.H. **Compras públicas compartilhadas: fatores que afetam a colaboração e seu impacto no desempenho de serviços internos e compras do IF Goiano**. Dissertação (Mestrado em Administração) – 2016, 130 f. Faculdades Alves Faria – ALFA, Goiânia.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

UNIVATES. **Planejamento e controle da produção**. Disponível em: <<http://ensino.univates.br/~stollbrs/PCP2/trabalho.Eng.Prod.html>>. Acesso em: 19 de Novembro de 2017.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALKER, Hellen; SCHOTANUS, Fredo; BAKKER, Elmer; HARLAND, Christine. Collaborative procurement: a relational view of buyer–buyer relationships. **Public Administration Review**, v 73, p. 588-598, 2013.

WALKER, H.; SCHOTANUS, F.; BAKKER, E.; HARLAND, C. Collaborative procurement: a relational view of buyer–buyer relationships. 2013. In: ARAÚJO, J.H. **Compras públicas compartilhadas**: fatores que afetam a colaboração e seu impacto no desempenho de serviços internos e compras do IF Goiano. Dissertação (Mestrado em Administração) – 2016, 130 f. Faculdades Alves Faria – ALFA, Goiânia.