



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE PLANALTINA**

CAIO CÉSAR NOGUEIRA CLAUDINO

**O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO FERRAMENTA
DE MELHORIA DOS NÍVEIS DE SERVIÇO EM UMA COOPERATIVA DE
PRODUTOS EXTRATIVISTAS**

BRASÍLIA – DF

2018

CAIO CÉSAR NOGUEIRA CLAUDINO

**O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO FERRAMENTA
DE MELHORIA DOS NÍVEIS DE SERVIÇO EM UMA COOPERATIVA DE
PRODUTOS EXTRATIVISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Professora Janaína Deane de Alves Sá Diniz

BRASÍLIA – DF

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e condições para que eu continuasse nessa batalha, por estar sempre ao meu lado nos momentos alegres e nos momentos de dificuldades e tristezas.

Agradeço à minha mãe, Ana Lúcia Nogueira Claudino e ao meu pai Edmo Sardinha Claudino por terem feito de tudo e me apoiado durante esses 4 anos de graduação, sem a força deles não conseguiria manter-me forte.

Agradeço à minha querida orientadora professora Janaína Deane de Alves Sá Diniz por ter tido paciência e me auxiliado nessa etapa, pelos conselhos e sugestões, pelas conversas informais e por todos os momentos, aulas, palestras e eventos que passamos juntos.

Agradeço ao Luís Carrazza, à Maria Ildhte, ao Márcio Lúcio e ao Mayk Arruda, por me receberem na Cooperativa Central do Cerrado LTDA. e terem paciência e dedicação para me ensinarem e me ajudarem durante meu estágio.

Agradeço a todos os professores que me ajudaram nesse caminho, a disposição e vontade de ensinar, por estar sempre ao meu lado, aumentando meu conhecimento e me tornando uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus amigos e colegas por todos os momentos que passamos, as dificuldades que enfrentamos para fazer trabalhos e seminários, a correria para estudar para as provas, enfim, por tudo.

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos feita por uma cooperativa que comercializa produtos extrativistas surge como ferramenta para a melhoria de seus processos e para manter sua permanência no mercado altamente competitivo. Um mercado que está buscando cada vez mais técnicas para aperfeiçoamento de seus processos impõe aos seus participantes soluções para tornarem-se mais competitivos e alcançar um número maior de clientes. Este trabalho tem por objetivo mostrar como a aplicação de uma gestão eficiente ao longo de toda uma cadeia de determinado produto pode tornar uma cooperativa de segundo grau mais competitiva, onde o processamento de dados obtidos é de extrema importância, e as informações por ela geradas podem auxiliar no planejamento a curto, médio e longo prazo. A organização das informações, o controle de todo o processo, o conhecimento das atividades desempenhadas pelos participantes da cadeia envolvem um empenho comum para que o objetivo final seja alcançado, que é a entrega do produto ao consumidor final. Para que isso ocorra, as gestões logísticas e de processamentos dos produtos precisam estar alinhadas com as exigências do mercado.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos; Logística; Ferramenta; Cooperativa; Planejamento.

ABSTRACT

The supply chain management made by a cooperative that markets extractive products appears as a tool to improve its processes and to maintain its permanence in the highly competitive market. A market that is increasingly seeking techniques to improve its processes imposes on its participants solutions to become more competitive and reach a greater number of customers. This paper aims to show how the application of efficient management along a chain of a given product can make a cooperative of second degree more competitive, where the processing of data obtained is of extreme importance, and the information generated by the cooperative, can help on short, medium and long term planning. The organization of information, control of the whole process, knowledge of the activities performed by the participants of the chain involves a common commitment so that the final objective is reached, which is the delivery of the product to the final consumer. To make this happen, the logistics and processing processes of the products need to be in line with the requirements of the market.

Keywords: Supply chain management; Logistics; Tool; Cooperative; Planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos	8
2.2 Fluxo de informações	10
2.3 Processamento de pedidos	12
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES	13
3.1 Cooperativa Central do Cerrado	13
3.2 Atualização de fornecedores, clientes e cooperados	15
3.3 Atendimento aos pedidos	17
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como base o estágio supervisionado realizado na Cooperativa Central do Cerrado LTDA.- localizada em Sobradinho-DF, no período de 08 de agosto a 08 de dezembro de 2017, e tem como objetivo a conclusão do curso de Gestão de Agronegócios da Universidade de Brasília.

As atividades exercidas durante esse período tiveram como foco o melhoramento dos processos realizados pela cooperativa, o controle de dados e informações para que fosse possível ter a percepção dos pontos fortes e dos pontos que precisam ser melhorados.

A atuação em diferentes setores da cooperativa trouxe o melhor entendimento de como se dá o processo realizado desde as atividades realizadas pelos extrativistas até a entrega do produto ao consumidor final, como quais as etapas necessárias, o modo a ser feito, a documentação, armazenamento etc.

A cooperativa Central do Cerrado atua com o objetivo de desenvolver os produtos feitos à base de frutos dos biomas Caatinga e, principalmente, do Cerrado brasileiro. Devido à sazonalidade em que a matéria prima é obtida, percebeu-se a importância de criar maneiras para diminuir a ausência desses produtos fora da época de oferta. A cooperativa faz um trabalho junto aos seus cooperados de desenvolvimento de boas práticas de manuseio de matérias primas, higienização dos produtos, processamento, embalagens, além de seu transporte até os seus pontos de comercialização.

Dessa maneira é necessário que a cooperativa Central do Cerrado tenha o controle de todos os processos que estão sendo realizados pelos seus cooperados com a finalidade de garantir que os produtos que estão sendo comercializados estejam de acordo com normas e exigências estipuladas pelos órgãos regulamentadores.

O objetivo geral desse trabalho foi o de utilizar a gestão da cadeia de suprimentos como ferramenta para a melhoria do processo de comercialização dos produtos Cooperativa Central do Cerrado.

Para a conclusão do objetivo geral, foram traçados objetivos específicos a fim de auxiliar na compreensão dos dados:

- Atualizar dados sobre os cooperados, fornecedores e clientes da Central do Cerrado;
- Analisar as entradas e saídas de seus produtos para levantar o perfil do giro dos produtos e a relação entre cooperados- cooperativa- clientes;

- Sistematizar o fluxo de informações dentro da cooperativa para ter uma visão interna.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

Atualmente as organizações estão buscando novas formas de tornarem-se mais competitivas no mercado e para isso contam com a integração entre diferentes organizações com o objetivo de diminuir custos e melhorarem o seu aproveitamento. Segundo Pires (2014),

No Brasil a falta de infraestrutura logística é considerada um grande entrave para as empresas, pois, se considerarmos questões estruturais que possibilitam o aumento da produção, necessidade de transporte, podemos observar um grande desafio das empresas, pois a falta de infraestrutura acaba por impactar no aumento de custos, o que eleva o preço dos produtos, trazendo consequências como, por exemplo, a inflação de preços.(PIRES,2014,p.18).

As cooperativas também estão inseridas nesse cenário, pois precisam encontrar alternativas para conseguirem manter-se no mercado, melhorando a gestão de seus recursos, sejam eles materiais, financeiros, tecnológicos, etc. Para uma melhor gestão, a integração de diversas funções se faz necessária, onde cada uma depende do desempenho de outra para maximizar o seu resultado. Gerenciar a cadeia de suprimentos dentro de uma cooperativa pode torná-la mais competitiva no mercado e auxiliar nas suas tomadas de decisões. Segundo Ballou (2006):

Gerenciamento da cadeia de suprimentos é um termo surgido mais recentemente e que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxo de produtos. (BALLOU, 2006, p.27).

O cuidado com o fluxo de informações dentro ou fora de uma cooperativa pode facilitar e otimizar todas as atividades por ela praticada, pois com esse controle é possível fazer um planejamento a médio e longo prazo. Uma cooperativa que consegue obter o máximo de informações sobre todas as atividades ao mesmo tempo, pode obter vantagens no mercado.

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos. (BALLOU, 2006, p.28).

A preocupação das organizações com o futuro de suas atividades gera previsões de como estará o cenário ao longo dos anos. Para que uma cooperativa consiga planejar suas atividades, o conhecimento sobre as funções exercidas pelos seus cooperados, o perfil de seus clientes, a relação de confiança com seus fornecedores de insumos, o perfil de seus recursos humanos e tecnológicos precisam estar atualizados para que a partir disso, sejam traçados meios de alcançar os objetivos pré estabelecidos e para isso o gerenciamento eficaz de todos os elos de produção é de extrema importância. Segundo Mentzer et al.(2001):

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.(MENTZER et al.. 2001. p.812)

O gerenciamento da cadeia de suprimentos trata, nesse caso, da coordenação do fluxo de produtos de determinadas cooperativas/comunidades, com o objetivo principal de reduzir custos para o escoamento da produção, aumentar o retorno financeiro e tornar esses produtos mais competitivos no mercado.

O foco da gestão da cadeia de suprimentos estará em gerir os fluxos de produtos e serviços de maneira mais eficaz e eficiente, o que inclui a integração e coordenação com outros integrantes do canal e provedores de serviços para aperfeiçoar, sempre que possível, o desempenho da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor final. (BALLOU, 2006, p.29).

A cooperativa Central do Cerrado está localizada em um ponto estratégico, de forma a atender um mercado promissor e ao mesmo tempo estar próxima de seus cooperados. Mesmo que as matérias primas e os produtos venham de seus cooperados que estão localizados em outros estados, a repetição dos processos torna-o melhor, onde é priorizada a sua eficiência. Com isso a cooperativa consegue aperfeiçoar os seus recursos e utilizar processos que deram

certo em determinada localização em outra, ajustando-se de acordo com as especificidades de cada local.

Uma vez que as fontes de matérias primas, fábricas e pontos de vendas em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. (BALLOU, 2006, p.29).

Além da preocupação que a cooperativa precisa ter com seus cooperados e atividades internas, a sua relação com os clientes e fornecedores pode melhorar a sua competitividade no mercado. Ter um sistema logístico integrado facilita a troca de informações entre cliente-cooperativa-fornecedores, criando uma rede de comunicação, onde todos atuam de forma a atingir seus objetivos específicos, mas principalmente os objetivos comuns a todos. De acordo com o Council of Logistics Management (CLM) (2003):

Os componentes de um sistema logístico típico são: serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem, embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem. (CLM, 2003, p.3).

Um produto só tem valor a partir do momento que está sob o poder do cliente, no momento em que for despertado o desejo e onde ele se encontra. A falta desse produto para suprir a necessidade de um cliente torna-o sem valor, pois o mesmo poderá ser substituído por um similar ou por um produto de outra marca, influenciando diretamente em uma futura escolha do cliente.

2.2 Fluxo de informações

As gerações de informações dentro de uma cooperativa estão se tornando um ponto de grande diferencial em relação ao mercado. Quando uma cooperativa tem o domínio de suas informações, o planejamento de suas atividades abarca o maior número de aspectos possíveis, tais como a sazonalidade de um produto, a oferta e demanda em determinado período, o perfil de seus fornecedores e principalmente de seus clientes. A troca de informações com todos os elos da cadeia de um produto auxilia no processo para que todos os membros possam trabalhar em prol de um objetivo específico. Segundo Nazário (1999):

O fluxo de informações é um elemento de grande importância nas operações logísticas. Pedidos de clientes e de ressurgimento, necessidades de estoque, movimentações nos armazéns, documentação de transporte e faturas são algumas das formas mais comuns de informações logísticas. Os sistemas de informações

logísticas funcionam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. Estas operações tanto ocorrem dentro de uma empresa específica, bem como ao longo de toda cadeia de suprimentos. (NAZÁRIO,1999, p.2 - 3).

Uma informação correta e rápida altera todos os processos dentro de uma cooperativa. A partir do recebimento de um pedido, por exemplo, diversos setores são acionados instantaneamente, desde o setor responsável pela venda, o setor responsável pela separação e despacho do produto, o setor financeiro, todos voltados para a finalização do pedido, que é quando chega ao consumidor final. Não só a cooperativa atua com o processamento de uma informação, os seus cooperados atuam ao receber informações que um produto por ele processado está em baixa quantidade, fazendo assim com que aumente a produção e disponibilize a quantidade necessária para o estoque da cooperativa. Todas essas trocas de informações constantes ajudam a manter os processos ao longo da cadeia de determinado produto.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que:

Informações precisas e em tempo hábil são, atualmente, cruciais para a eficácia do projeto de sistemas logísticos por três razões básicas. A) os clientes consideram que informações sobre status do pedido, disponibilidade de produto, programação de entrega e faturamento são fatores essenciais do serviço ao cliente, B) o objetivo central de redução de estoque em toda a cadeia de suprimentos tem levado os executivos a considerar que a informação pode ser um instrumento eficaz na redução de estoque e da necessidade de recursos humanos, C) a informação aumenta a flexibilidade para decidir como e onde os recursos podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica.(BOWERSOX & CLOSS,2001, p.46)

As informações não podem ficar centralizadas ao longo da cadeia de suprimentos, é necessário que todos os envolvidos tenham acesso a elas para que consigam adequar suas atividades e manter a cadeia em pleno desenvolvimento. A cooperativa Central do Cerrado ao perceber que o estoque de determinado produto está baixo, repassa essa informação às cooperativas associadas responsáveis por esses produtos e essas repassam aos seus produtores ou extrativistas para que possam suprir essa demanda. Assim, uma única informação difundida altera toda a cadeia de um produto para que esse chegue ao consumidor final assim que houver a sua demanda.

Nesse sentido, Chopra e Meindl (2003) entendem que:

A informação ganha importância na medida em que envolve todos os estágios de uma cadeia de suprimentos propiciando que decisões sejam tomadas de forma a maximizar sua lucratividade total.

2.3 Processamento de pedidos

O objetivo principal de uma cooperativa é atender o seu cliente de forma a satisfazer a sua vontade e despertar nele o desejo de voltar a efetuar compras. Para isso, é necessário todo um planejamento de vendas, que vai desde a escolha de produtos e fornecedores que estarão em suas prateleiras até a forma como são processados e realizados os pedidos feitos. Um rápido e eficiente processamento de um pedido torna a cooperativa mais competitiva no mercado, uma vez que conseguirá disponibilizar o produto rapidamente ao seu consumidor final. Segundo Ballou (2006),

O tempo necessário para completar as atividades do ciclo de pedido representa o ponto fundamental do serviço ao cliente. As estimativas mostram que as atividades relacionadas com a preparação, transmissão, recebimento e atendimento dos pedidos representam entre 50 e 70% do tempo total do ciclo do pedido em muitas indústrias. A fim de proporcionar um alto nível de serviço ao cliente mediante tempos de ciclo de pedido breves e consistentes, torna-se, portanto, crucial que essas atividades de processamento de pedidos sejam gerenciadas com o maior cuidado e eficiência. O gerenciamento começa com o entendimento das alternativas disponíveis para o processamento dos pedidos. (BALLOU, 2006, p.121).

Assim que um pedido de compra é realizado, a primeira atividade é transmitir essa informação para todos os setores responsáveis, para que cada um possa adequar-se conforme a solicitação do cliente e desempenhar as funções necessárias para que o produto chegue o mais breve possível ao cliente. Quando se trata de uma compra realizada pessoalmente, essa informação deve ser transmitida ainda mais rapidamente para que o cliente não fique aguardando por um longo período.

A transmissão das informações contidas em um pedido é a primeira atividade no ciclo de processamento. Ela envolve a transferência dos documentos do pedido do seu ponto de origem para aquele em que pode ser manuseado. (BALLOU, 2006, p.123).

A partir da conclusão de um pedido feito por um cliente, uma cooperativa pode analisar quais foram os pontos que foram realizados de forma eficiente, assim como os pontos que precisam de ajustes em um futuro pedido. A mobilização da equipe para o atendimento de um grande pedido, por exemplo, interfere nas atividades rotineiras da cooperativa, dessa forma sendo necessária informações corretas para que o processo logo se encerre.

A preparação do pedido engloba as atividades relacionadas com a coleta das informações necessárias sobre os produtos e serviços pretendidos e a requisição formal dos produtos a serem adquiridos. Pode incluir igualmente a determinação de um vendedor adequado, do preenchimento de um formulário, determinar a disponibilidade de estoque, transmitir por telefone a informação do pedido a um

encarregado de vendas, ou escolher a partir de um menu em sites da internet. (BALLOU, 2006, p.122).

Um pedido de compra de determinado produto passa por um processo que transmite informações a diferentes setores dentro de uma cooperativa, desde o setor responsável pela venda, o setor contábil, setor financeiro, dentre outros.

A seguir listamos as principais etapas do processamento de pedidos:

1. Pedido: solicitação do cliente para a aquisição de um produto/serviço;
2. Transmissão do pedido: transmissão do pedido dentro da cooperativa para os responsáveis.
3. Entrada do pedido: assim que o pedido é realizado, é verificada a disponibilidade no estoque, o valor do produto/serviço, quantidade, destino, cliente, forma de pagamento etc.
4. Atendimento do pedido: separação dos produtos, empacotamento de acordo com a sua especificidade e o despacho para entrega.
5. Monitoramento da situação do pedido: é realizado o controle sobre a situação do produto até a sua entrega ao consumidor final.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Cooperativa Central do Cerrado

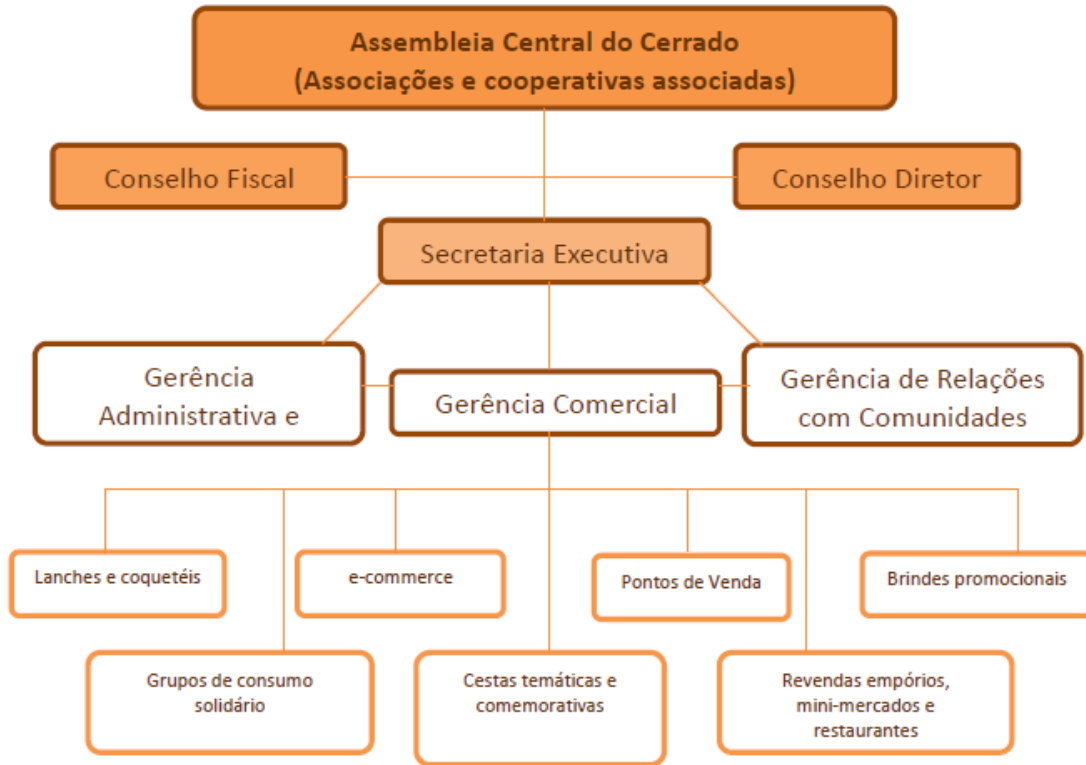
A Central do Cerrado, com sede em Sobradinho – Distrito Federal e ponto de venda no mercado de Pinheiros – São Paulo, é uma central de cooperativas que promove e comercializa produtos de cerca de 50 organizações de 10 estados brasileiros que desenvolvem atividades produtivas a partir do uso sustentável da biodiversidade do Cerrado e da Caatinga.

A missão da Cooperativa é a de “Operar dentro dos princípios e conceitos do comércio justo e solidário, tendo como objetivo promover a inclusão social através do fortalecimento das iniciativas produtivas comunitárias que conciliam conservação do cerrado com geração de renda e protagonismo social”.

Estruturada através de assembleias que definem os responsáveis por diversas áreas, a cooperativa atua como uma organização que liga os produtores e seus cooperados aos clientes, através da comercialização de seus produtos e da prestação de serviços de lanches e

coquetéis, que utilizam dos seus produtos como base para a produção. A figura 1 a seguir representa o organograma da Cooperativa:

Figura 01 – Organograma da Cooperativa Central do Cerrado.



Fonte: Andrade (2011)

A cooperativa atua como uma ponte entre produtores comunitários e consumidores, oferecendo produtos de qualidade como castanhas (pequi, baru, babaçu e licuri), farinhas (jatobá, babaçu, pequi e outras), óleos vegetais (babaçu, macaúba, pequi, baru), conservas (pequi, cajuzinho do cerrado, etc), mel e derivados das abelhas, condimentos, licores, geleias, polpas de frutos nativos do Cerrado (mangaba, cagaita, murici, araticum, coquinho azedo, etc), artesanatos com fibras vegetais (capim dourado, palhas, cerâmicas), entre outros que são coletados e processados por agricultores familiares extrativistas e comunidades tradicionais que atuam como guardiões da biodiversidade brasileira e da cultura local.

Além de promover a divulgação e inserção dos produtos comunitários de uso sustentável do Cerrado nos mercados locais, regionais e internacionais a Central do Cerrado serve também como centro de disseminação de informações, intercâmbio e apoio técnico para as comunidades na melhoria dos seus processos produtivos, organizacionais e de gestão.

A Central do Cerrado opera dentro dos princípios e conceitos do comércio justo e solidário, tendo como objetivo a manutenção da diversidade ambiental e cultural associadas

aos meios de vida sustentáveis por meio do fortalecimento das iniciativas produtivas comunitárias que conciliam conservação ambiental e cultural com geração de renda e desenvolvimento local.

3.2 Atualização de fornecedores, clientes e cooperados

A cooperativa Central do Cerrado como cooperativa de 2º grau – uma cooperativa onde os seus cooperados são outras cooperativas – atua na integração entre produtores e extrativistas e o consumidor final. Seu objetivo é escoar a produção de produtos feitos à base de frutos do cerrado e da caatinga como forma de desenvolvimento social, ambiental e financeiro das comunidades inseridas nesse contexto. Por ser uma cooperativa de cunho ecossocial, está mais preocupada com o desenvolvimento sustentável e social das pessoas inseridas, deixando o fator financeiro como o de menor interesse nessa escala. Por não visar o lucro, a cooperativa acaba tomando decisões que a tornam menos competitivas no mercado em relação aos seus concorrentes.

Preocupada principalmente na relação de confiança e respeito mútuo com os seus cooperados e clientes, a cooperativa acaba dando prazos maiores e diminuindo o controle das transações realizadas, interferindo diretamente no controle de suas finanças, controle do estoque, resumo produtos vendidos, clientes que já efetuaram o pagamento, dentre outros.

A falta de um controle atualizado das informações obtidas pela cooperativa estava atrasando todo o seu processo, desde a realização de pedidos de produtos, até a entrega de produtos para o consumidor final. A inexistência de um sistema que fizesse esse controle e o costume de não alimentar uma base de dados para isso, fazia com que a cooperativa perdesse o controle da situação, recebendo reclamações de seus cooperados e de seus clientes, consequentemente diminuindo a quantidade de produtos vendidos e a pronta entrega além de gerar desconfiança de seus clientes quanto à disponibilidade e garantia de entrega dos produtos solicitados.

As primeiras atividades relacionadas ao estágio foram de controlar e gerir o estoque de produtos através do monitoramento de estoque – controle de produtos a vender, gestão de pedidos, reposição de estoque, dar suporte para arquivamento de documentos e lançamento nas planilhas diárias de movimento bancário, caixa, contas a pagar e receber.

Além dessas atividades, outras foram designadas para auxiliar o setor administrativo da cooperativa, tais como apoio no lançamento e arquivamento de dados administrativos da Cooperativa Central do Cerrado, suporte para fechamento da contabilidade mensal e auxílio na implantação do sistema informatizado de gestão.

A falta de recursos para o controle do fluxo de informações dentro da cooperativa estava interferindo nos seus resultados. Muitos produtos não eram entregues nos prazos estipulados. Alguns eram entregues, porém o pagamento não era efetuado, alguns produtos perdiam sua validade devido à desorganização dentro do estoque dentre outros problemas logo detectados. Foi estipulado um planejamento de quatro meses de atividades onde o objetivo principal seria o de organizar e tabelar todas as informações necessárias ao funcionamento correto da cooperativa (contas a pagar, valores a receber, empréstimos, manutenção dos veículos, funcionários etc.), logo em seguida foi necessário completar com os dados até o final do ano de 2017 para gerar um relatório e analisar o balanço do ano e deixar pronto para o uso um banco de dados para o ano de 2018, que pudesse ser atualizado por outros funcionários.

Com base nas atividades designadas, o primeiro passo foi a criação de uma planilha que pudesse manter atualizados os dados de transações efetuadas pela Cooperativa Central do Cerrado. Nessa planilha foram inseridas colunas com a descrição, por exemplo, do nome dos clientes, data da aquisição do produto, data de pagamento, forma de pagamento, tipo de produto, além do preço e quantidade.

Dessa forma, foi feita a regularização das informações já existentes na cooperativa, de forma a ser possível detalhar quais foram os clientes que mais efetuaram compras, os que atrasavam a realizar o pagamento, qual o produto com maior comercialização e a partir daí ser possível a previsão de quais produtos tinham que estar constantemente nas prateleiras, quais seriam para a pronta entrega, quais não precisavam de um estoque muito grande, etc. Assim a cooperativa começou a se ajustar e ter a real noção do que estava sendo comercializado, quais eram seus clientes, o que estava sendo comercializado. Havia também o gerenciamento do movimento bancário de forma eficiente e transparente, aspecto que precisa ser levado em consideração em todas as transações realizadas, já que periodicamente é realizado um balanço com todas as entradas e saídas efetuadas pela cooperativa com suas respectivas descrições e finalidades para os seus cooperados e parceiros.

Com a tabela de informações sendo atualizada diariamente, a Cooperativa conseguiu planejar melhor suas atividades, tendo como base dados ao longo do ano, quais produtos e serviços tiveram maiores vendas e quais períodos isso ocorreu. Logo o planejamento foi repassado ao longo de toda a cadeia de um determinado produto. Ao perceber que ao longo de dois meses, por exemplo, a polpa de araticum teve um grande aumento de vendas e conseqüentemente o estoque ficou abaixo do mínimo esperado, foi repassado um comunicado às cooperativas responsáveis pela produção com um pedido para que no ano seguinte,

semanas antes desse período, seja entregue uma quantidade superior àquele ano. Assim, tanto a Cooperativa Central do Cerrado se precaveu de um possível aumento de demanda e a dúvida se seria capaz de atender mantendo o mesmo planejamento, e as cooperativas cooperadas ajustaram seus planejamentos para atenderem à demanda, aumentando suas comercializações e, conseqüentemente, seus retornos financeiros.

Por ser a última etapa da cadeia dos produtos, a Cooperativa Central do Cerrado tem grande influência e responsabilidade ao longo de toda a cadeia, já que gerencia toda a comercialização, a quantidade necessária a ser produzida por estipular quais produtos farão parte das vendas, suas especificidades, dentre outros aspectos. Portanto, a geração de informações obtidas através do mercado e seu gerenciamento e transmissão ao longo da cadeia se fazem necessários para que todos os integrantes consigam trabalhar a fim de alcançar tal objetivo comum, visto que os cooperados possuem também outros canais de comercialização, não ficando restritos apenas à Cooperativa.

3.3 Atendimento aos pedidos

O recebimento dos pedidos pela Central do Cerrado abrange as várias tarefas realizadas antes do atendimento deles. Assim são descritas:

- Verificar as informações contidas, como descrição, quantidade e preços dos itens;
- Conferir a disponibilidade dos itens encomendados (quando o pedido é realizado pelo telefone ou pelo site da cooperativa, a conferência é realizada antes da efetuação do pedido);
- Verificar o pagamento do pedido: é conferido se o pagamento do pedido solicitado foi realizado, seja ele por meio de depósito, cartão de crédito ou débito, via boleto, ou em espécie, quando a compra é realizada na própria cooperativa;
- Embalar o produto: é feita a separação do produto conforme a descrição do pedido e embalado conforme a sua especificidade (tamanho, peso, quantidade etc.)
- Emitir a nota fiscal: a emissão da nota fiscal é a penúltima etapa do processo, realizada apenas quando o produto já está separado e prestes a ser despachado. Nela, confere se o produto está de acordo com o pedido efetuado.

- Entregar para o responsável pelo frete: após a emissão da nota fiscal, o produto é entregue ao responsável pelo frete do produto, geralmente feito por empresas especializadas.

Todas essas etapas mostram o quanto a realização de um pedido depende da integração entre as diversas partes da cooperativa o que não acontecia constantemente pela falta de recursos tecnológicos e humanos, além da desorganização das tarefas atribuídas a cada membro.

Percebendo isso, foram distribuídas atribuições a cada funcionário, que ficaram responsabilizados por tarefas específicas, de modo a agilizar as etapas, pois cada um sabia o que deveria fazer e como fazer, não havendo sobrecarga de atividades, além de ficar mais fácil o controle e melhorar pontos que ocorressem de forma inadequada. É importante ressaltar que, apesar de cada funcionário ter sua atividade especificada, todos deveriam ter conhecimento do processo como um todo, pois numa eventual ausência de um dos membros, o processo não poderia ser paralisado e o cliente, conseqüentemente, prejudicado.

A partir dessa divisão, a Cooperativa conseguiu atender os seus pedidos de forma mais rápida e eficiente, reduzindo o número de falhas, como por exemplo, o de entregas de produtos em desacordo com o pedido do cliente. Esse ajuste nas tarefas aumentou a quantidade de transações efetuadas, principalmente pela confiança que os clientes voltaram a ter quanto ao cumprimento das entregas prometidas pela cooperativa. Outro fator melhorado foi a diminuição de atividades exercidas pelos funcionários, pois já que não havia tarefas pré-estabelecidas, os mesmos faziam de acordo com a demanda, o que não funcionava, pois além de deixarem muitas atividades para fazerem depois, devido à grande demanda, essas muitas vezes passavam do prazo final ou eram feitas às pressas, o que influenciava na qualidade do serviço.

A diminuição da sobrecarga sobre os funcionários melhorou o bem-estar, a disposição para o exercício das tarefas além de especializá-los naquelas tarefas, aumentando o seu rendimento e deixando claro o que precisava ser feito frente a diversos imprevistos.

Os problemas enfrentados pela cooperativa para conseguir gerenciar eficientemente toda a cadeia de seus produtos são:

- A falta de notas fiscais emitidas pelos cooperados, o que atrapalha no controle do estoque;
- Heterogeneidade dos produtos, pois a maioria é feito artesanalmente;

- Sazonalidade dos produtos, o que é diminuída através do planejamento e processamento da matéria prima que dará maior vida útil ao produto;
- Número reduzido de funcionários que ainda ficam sobrecarregados quando a demanda de serviço aumenta;
- Falta de um sistema de gestão que facilite o processamento das informações, visto que o processamento manual, que foi realizado com êxito durante o período do estágio, exige uma pessoa que fique responsável apenas por esse controle já que há grande número de dados que precisam ser tabelados e processados em informações que tragam a situação da cooperativa.

Apesar de todos os problemas apresentados, a Cooperativa Central do Cerrado conta com a força e o comprometimento de todos os seus cooperados que acreditam no propósito de sua criação e agem para contribuir para o seu sucesso, participando das assembleias, dando sugestões e críticas para a sua melhoria. A criação de planilhas para gerenciar os dados e a cadeia de suprimentos da cooperativa mostrou-se eficaz, desde que sejam atualizadas constantemente, melhorando o planejamento da cooperativa para o ano seguinte.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse relatório foi mostrar como um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma cooperativa influencia diretamente em seus resultados em termos de níveis de serviços, na permanência do mercado e como fator vantajoso frente aos seus concorrentes.

A cooperativa Central do Cerrado possuía muitas informações sobre toda a cadeia dos produtos por ela comercializados, porém a falta de controle dessas informações atrapalhava em sua atuação no mercado, ocasionando, dentre outros problemas, perda de produtos, erros na distribuição e entrega dos produtos, perda de clientes, além de falta de estoque devido ao não planejamento.

Com a criação de uma planilha que viesse a tabular e atualizar os dados de transações, pedidos, encomendas, clientes, dentre outros, a cooperativa passou a ter noção e controlar todas as suas atividades, melhorando o seu desempenho, traçando metas a curto, médio e longo prazo, além de desenvolver suas tarefas de forma mais simples e objetiva, uma vez que com o controle das atividades, a divisão por tarefas ficou mais objetiva, aumentando o desempenho dos funcionários, que tiveram a definição de suas responsabilidades.

Esse relatório mostrou a necessidade que uma cooperativa tem de gerenciar de forma eficaz a cadeia de suprimentos de seus produtos, a importância de haver dados atualizados, e a troca de informações entre todos os integrantes da cadeia. Essa integração faz com que os membros atuem para atingir metas comuns, melhorem os processos, diminuam os custos com fretes, e planejem as atividades futuras.

A falta de recursos tanto tecnológicos e financeiros quanto humanos foi o principal ponto apresentado para que a cooperativa consiga manter esse gerenciamento, pois o grande número de atividades a serem desempenhadas com um número baixo de funcionários diminui o controle de suas informações, algo que precisa ser realizado constantemente, o que muitas vezes não ocorre pela necessidade de desempenhar outras tarefas.

Uma nova abordagem surgiu como forma de melhorar e facilitar o desempenho da cooperativa no gerenciamento dos seus dados e, conseqüentemente de suas cadeias de suprimentos, que é a introdução de um sistema informatizado que processe esses dados e gere relatórios automaticamente, uma vez que os processos dentro da cooperativa ainda são realizados de maneira manual, o que pode ocasionar erros. Com esse sistema, a atualização dos dados se tornaria mais simples e rápida e com o processamento instantâneo de informações, a cooperativa conseguiria gerenciar as suas cadeias baseando-se nos relatórios por ele gerados.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Daniquele Pinho. **Economia solidária e comércio justo: um estudo de caso na Cooperativa Central do Cerrado**. Relatório de Estágio Supervisionado. Graduação em Gestão do Agronegócio. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. Tradução: Raul Rubenich – 5 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.46.

CHOPRA, S., MEINDL, P., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, São Paulo, Pearson Education, 2003.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. **Careers in Logistics**. OakBrook, IL, 2003.

MENTZER et al., “**Defining Supply Chain Management**”, Journal of Business Logistics, Vol. 22, n.º 2, 2001.

NAZÁRIO, P. **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística**. Centro de Estudos em Logística, 1999. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/a-importancia-de-sistemas-de-informacao-para-a-competitividade-logistica/>>. Acesso em: 04 de junho 2018.

PIRES, Carlos Rafael. **Gestão de estoques como uma ferramenta estratégica em cooperativas extrativistas**. Relatório de Estágio Supervisionado. Graduação em Gestão do Agronegócio. Brasília: Universidade de Brasília, 2014.