



FACULDADE UNB PLANALTINA
GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

GUSTAVO SCHADECK STROCHON

POLÍTICA DE COMPRAS DA EMPRESA AGRÍCOLA DE CONTROLE FAMILIAR EM
FORMOSA-GO
ESTUDO DE CASO

Planaltina/DF
2013

GUSTAVO SCHADECK STROCHON

**POLITICA DE COMPRAS DA EMPRESA AGRICOLA DE CONTROLE FAMILIAR EM
FORMOSA-GO**

ESTUDO DE CASO

Relatório Final de Estágio Supervisionado
Obrigatório do curso de Gestão do Agronegócio da
Faculdade UnB Planaltina para obtenção do diploma
de graduação, sob orientação do professor Ms.
William Santana.

Planaltina/DF

2013

Dedico este Trabalho a Deus, meu Senhor e Salvador, o qual me capacitou e me deu a oportunidade de trabalhar na área que gosto.

Dedico também a minha esposa, a qual eu amo muito, presente de Deus em minha vida, mulher virtuosa, dedicada, auxiliadora do lar, que foi minha parceira, amiga e companheira por esses anos de UnB.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por terem me ensinado em quais caminhos seguir, por terem me dado a educação, a condição e a oportunidade de estudar na UnB e por terem me feito ser um apaixonado pela agricultura.

Agradeço também ao professor Ms. William Santana, pelas orientações e ideias que foram de fundamental importância para a conclusão deste trabalho.

“Quando todos pensam da mesma maneira, ninguém pensa grande coisa.”

Walter Lippmann

RESUMO

O presente trabalho objetiva descrever, sucintamente, como são realizadas as compras em uma empresa agrícola de controle familiar localizada em Fomosa/GO e apresentar uma sugestão de política de compras objetivando-se redução de custos e controle. Para tanto, serão descritos os principais passos e informações necessários para se realizar uma compra com competitividade na empresa, além de descrição de possíveis formas de avaliação dos compradores e como deve funcionar o almoxarifado da fazenda. Além disso, foi feita também uma segregação de tipos de materiais para designar diferentes compradores para cada tipo de item e, baseado no estudo da empresa, foi realizado um planejamento de compra dos itens de maior valor na empresa separando por mês.

Palavras-chave: Compras Agronegócio, Setor de compras agrícola, Gestão de suprimentos empresa rural.

Índice de Tabelas

Tabela 1- Exemplo materiais de construcao.....	21
Tabela 2 - Modelo ficha de solicitação Produção Agrícola Barro Branco para estoque.....	29
Tabela 3 - Modelo ficha de solicitação Produção Agrícola Barro Branco para centro de resultado	30
Tabela 4 – Modelo de ficha solicitação Produção Agrícola Barro Branco para BEM.....	30
Tabela 5 - Planilha Planejamento de desembolsos	31
Tabela 6 - Tabela de Alíquota interna de ICMS.....	35

Índice de figuras

Figura 1- Foto aérea Fazenda Barro Branco.....	15
Figura 2 - Setores de compras	17
Figura 3 - Ciclo de compras para oficina	19
Figura 4 - Organograma setor de oficina fazenda Barro Banco	24
Figura 5 - Gráfico de custos ABC compra por grupo.	33
Figura 6 - Gráfico de concentração de compras por grande grupo.	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Fundamentos de políticas de compras	10
2.2 Ferramentas para gestão da área de compras	11
2.3 Realidade atual do setor de compras na empresa	13
3. METODOLOGIA	14
3.1 Caracterização da pesquisa	14
3.2 Caracterização da empresa e atividades desenvolvidas no estágio.....	15
3.3 Atividades realizadas no estágio obrigatório	16
4. RESULTADOS	16
4.1 Descrição setores de compras	16
4.2 Como deve ser feita a solicitação das compras.....	26
4.3 Planejamento das compras	31
4.4 Curva ABC	33
4.5 Informações relevantes ao comprador	34
COONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar uma abordagem diferente de como realizar as compras em uma empresa do setor agrícola, que é diferente de uma indústria e seus insumos mudam de ano para ano, sendo mais difícil sua previsão de compras para cada mês, além de diversas máquinas que necessitam de atenção diferenciada e de peças com urgência, para não atrasar o desenvolvimento da atividade.

Neste trabalho serão apresentadas algumas ferramentas para o setor de compras da empresa, visando facilitar a aplicação de técnicas e processos de compras. Além disso, foram pesquisadas algumas formas de se avaliar o comprador, para que se defina a capacidade de cada comprador e quantidades talvez necessárias.

Pela função de compras passam grande parte dos gastos de uma empresa, principalmente da área agrícola onde as margens são pequenas e os volumes negociados altos, por isso se torna de fundamental importância estudar esta área de compras e planejar o máximo possível para se terem formas de negociação diferentes.

No presente trabalho são especificados quais são os principais setores demandantes de materiais na empresa, onde são separados em grupos de materiais semelhantes, com o uso da ferramenta de curva de ABC. Desta forma, focando os principais esforços nos itens que realmente fazem diferença na conta do produtor ou da empresa rural que adota um setor específico para compras. Além disso, o foco na segregação dos itens auxilia na definição do momento de compra para se ter maior poder de compra perante um fornecedor.

O trabalho também busca analisar as informações necessárias para se lançar os pedidos no sistema de gestão da empresa. Estas informações são necessárias para o centro de custo de cada unidade de negócio onde serão lançados os itens comprados.

A compra em si é realizada pelo comprador mediante a análise de no mínimo três cotações, sendo que a quantidade de cotações necessárias pode variar de acordo com o material solicitado por haver fornecedores que são monopolistas onde a empresa se obriga a comprar do mesmo, e nestes casos o ideal é a criação de parcerias de abastecimento. Outra vantagem de criação de parcerias é a possível redução dos estoques da empresa, pois se houver rápida resposta do fornecedor se reduz a necessidade de ter estoque alto na unidade de produção.

Ao final do trabalho, é proposto um planejamento de momentos de compra baseado em experiência e pesquisa dentro da empresa para se planejar as necessidades de caixa em cada momento para não ocorrerem sustos da parte do pessoal financeiro com os altos valores não programados em alguns meses do ano, mas, ainda havendo picos de necessidade de capital. No entanto, quando se tem prévio conhecimento dos mesmos torna-se mais fácil a captação de recursos no mercado visando o pagamento destes compromissos, ainda possibilitando um custo financeiro menor usando de negociações com os fornecedores por capacidade de pagamento à vista, onde normalmente se consegue um desconto superior a taxa de juros mês do mercado.

Logo, na empresa agrícola em questão não havia uma política de compras ou um descritivo de como devem ser as compras para ser seguido pelos profissionais que viessem a atuar neste cargo, tornando-se, assim, interessante o desenvolvimento de um material que possa ser um norte para guiar as pessoas envolvidas com as compras.

Concluindo, o agronegócio brasileiro está passando por uma profissionalização que já houve nas indústrias algumas décadas atrás. A profissionalização é uma deficiência que ainda existe por parte do produtor rural, especialmente na área de gestão de compras e suprimentos do negócio agrícola, no qual são necessários direcionamentos e parâmetros para se analisar cada situação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Elaborar um processo de compras objetivando-se a redução dos custos gerais dessa área na empresa, diminuindo-se, assim, a possibilidade de fraudes e criando-se uma definição de processos de compras.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os principais materiais comprados pela empresa;
- Caracterizar os principais setores demandantes de materiais na empresa;
- Analisar as situações de compras na empresa;
- Definir padrões;
- Direcionar como devem ser feitas as solicitações e compras;
- Elaborar uma sugestão de planejamento de compras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundamentos de políticas de compras

A política de compras faz parte da logística da empresa. Segundo Dias (1990), a logística é dividida em dois subsistemas: a administração de materiais e compras e a distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação de demanda-suprimento.

A função de compras é de fundamental importância para todos os processos de uma empresa produtora. Sempre serão necessários insumos para produzir um resultado. As compras são responsáveis por entregar os insumos no momento correto, com a qualidade adequada, no local designado, na quantidade certa e checar se foi recebido e armazenado da maneira correta (DIAS, 1990).

O valor gasto com a compra de insumos para a produção de um produto ou serviço pode ser de 50 a 80% do total do faturamento da empresa. No setor industrial esse valor fica próximo de 57% (SILVA, 2013). Na agricultura, somente com insumos diretos de produção em um ano em que o preço da soja estava alto comparado com os preços históricos, o valor desembolsado com fertilizante apresentou o maior impacto, correspondendo a 25,5% do custo total. A semente representou 8,2%, os fungicidas participaram com 4,5%, os herbicidas com 4,1% e os inseticidas com 3,4% (RICHETTI, 2012). Ainda não estão computados nestes custos os gastos com manutenção de máquinas, alimentação, equipamentos de proteção individual dos funcionários das fazendas e diversos outros itens.

Filho (2005), também ressalta a importância de compras para o setor agrícola, no qual a compra de insumos representa mais da metade do valor de vendas dos produtos finais. O autor afirma que, no caso de soja, o desembolso com insumos diretos deve superar 60% do custo total.

A agricultura produtora de *commodities* é tomadora de preços por bolsas internacionais e é baseada na lei da oferta e procura. Sobre esse assunto, afirma Dias (1990) que “como os preços de venda controlados ou congelados, os resultados da empresa deverão vir do aumento da produtividade, da melhor gestão de materiais e de compras mais econômicas”.

Ainda nesse contexto, pela agricultura ser tomadora de preços, ela deve trabalhar ao máximo para aumentar sua produtividade e reduzir o custo de compras, além do custo fixo de pessoas e máquinas.

Os principais critérios que devem ser avaliados na compra de um item, utilizando-se a terminologia de Slack (2002), são: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega.

Como decisão estratégica para a área de compras, Dias (1990) elenca três possibilidades para empresas com diversas unidades de produção. Pode ocorrer ou a centralização das compras em uma matriz ou o estabelecimento de sessões de compras nas unidades fabris ou a divisão operacional entre a matriz e as unidades.

Segundo Dias (1990) a economia que um comprador competente agrega para a empresa esta baseada nos seguintes tópicos:

[...] a) Negociação pura que resulte em redução do preço que vem sendo pago; b) Nova fonte fornecedora capaz de entregar o mesmo material por melhor preço; c) Aumento da quantidade resultante de pedidos repetitivos, como redução de preço; d) Sistema de pedidos em aberto por tempo de 6 meses a um ano de duração; e) Dilatação dos prazos de pagamento sem acréscimo de juros; f) Variação de materiais de marcas diferentes e tipos similares; g) Negociação das condições de entrega, posto fabrica, no estabelecimento do fornecedor.

Em seu texto, Dias (1990) também cita os diferentes tipos de fornecedores, os quais podem ser monopolistas (fornecedores que são fabricantes de produtos exclusivos), fornecedores habituais, que são compradores da maioria dos materiais diários, e ainda os fornecedores especiais, os quais são acionados de acordo com necessidades ocasionais.

Ainda no que se refere à condição de compra, na decisão entre um fornecedor e outro, além dos fatores relevantes como preço do produto e a embalagem na qual o produto vem, tem-se, ainda, a questão do frete. Caso seja um frete por conta do fornecedor é utilizada a expressão “CIF”, que significa *Cost, insurance and freight*. Quando o frete é por conta do comprador usa-se a expressão “FOB”, que significa *Free on board*, onde o fornecedor carrega a mercadoria no transporte disponibilizado pelo comprador (DIAS, 1900).

2.2 Ferramentas para gestão da área de compras

Algumas ferramentas de gestão facilitam a atividade do gerente de compras, auxiliando na definição de como serão separadas e avaliadas as compras e os compradores.

Como ferramenta de separação de linhas de compras pode-se citar a ferramenta de classificação “curva ABC”, a qual permite identificar quais produtos demandam maior atenção e tratamentos adequados segundo sua administração.

Esta curva é obtida através de uma análise segundo a sua importância. Normalmente classifica-se cerca de 20% dos itens como item “A”, 30% dos itens como “B”, e 70% como “C”. Desta forma, tem-se a curva ABC que nos mostra em quais itens deve-se dar mais atenção (DIAS, 1990).

Alto, Pinheiro e Alves (2012) também dividem as compras como A, B e C, mas apenas como materiais de alto valor “A”, médio valor “B” e baixo valor “C”.

Sendo complexa a avaliação de um comprador, por ser uma atividade que muda constantemente, Alto, Pinheiro e Alves (2012) sugerem alguns parâmetros genéricos que devem ser levados em consideração:

- Percentual de compras de emergência se refere ao percentual de compras que não foram compradas planejadamente pagando normalmente um valor maior nestas, este índice deve ser o menor possível.
- Numero de fornecedores novos dos últimos 12 meses, isto é quantidade de fornecedores novos que trouxeram mais competitividade para o comprador.
- Numero de fornecedores exclusivos em relação ao total de fornecedores.
- Tempo médio para realizar a compra, desde o recebimento da solicitação de compras até a entrega da mercadoria no destino da compra.
- Custo dos materiais comprados em relação ao mercado.
- Aumento do coeficiente de giro (rotação) de estoques, mantendo o nível de estoques baixos.
- Índice de rejeição de mercadoria comprada.
- Índice de atrasos de entregas.
- Índice de entregas por enganos
- Redução de preços mediante negociações, representados por valores absolutos ou por percentual, seja por meio de parcerias contratuais ou melhores barganhas como os fornecedores.
- Custo administrativo do funcionamento do departamento de compras, custo em percentual dos materiais comprados.

2.3 Realidade atual do setor de compras na empresa

Primeiramente, será descrita brevemente a atual realidade do setor de compras da empresa, ou seja, como as compras têm sido realizadas e como esse setor está estruturado.

Conforme já mencionado, a empresa utiliza um sistema para gestão do negócio, o *AgriManager*, mas até o presente momento esse sistema não está sendo totalmente usado no setor de compras por ser um sistema que demanda constante alimentação.

Esse sistema está sendo gerido informalmente, sem um planejamento de compras e, desta forma, tem gerado certa dificuldade com o setor financeiro e contábil, por aparecerem contas que não estavam programadas. Às vezes pode ocorrer de alguém ter comprado e não ter trago a nota, ou essa nota não ter vindo por e-mail ou ter vindo e não ter sido reencaminhada ao setor de contabilidade para lançamento.

As compras em si são divididas em compras para cantina, compra para oficina e manutenção, compra de insumos para UBS (unidade de beneficiamento de sementes) e algodoeira e compras de químicos.

Atualmente, existem na empresa muitas pessoas com poder de compra (acontece de um mecânico comprar na cidade uma peça para a fazenda e o mesmo perder a nota, ou não barganhar o que deveria, pagando mais caro do que se fosse comprado pelo comprador).

Na Produtiva, há um comprador responsável pelos pedidos de compras que chegam até ele. Tudo na empresa deveria ser comprado pelo setor de compras, mas, por muitas vezes o responsável pelo setor estar sobrecarregado, ele não realiza os lançamentos da compra feita no sistema e acaba não realizando cotações como deveria.

As compras de manutenção são solicitadas todos os dias da semana e sem horário determinado, realizando-se, assim, 2 a 3 compras em uma mesma loja num mesmo dia, reduzindo o poder de barganha, a organização da compra e aumentando o custo fixo do comprador por perder muito tempo nesse retrabalho.

As compras para a cantina são realizadas pela secretaria uma vez por semana, como compras de verduras e carne e compras de secos.

Na atual safra, as compras de insumos para UBS foram realizadas em cima da hora e, desta forma, houve transtornos no que se refere a algumas entregas. Ocorreu a necessidade de se comprar de outro fornecedor para atender a demanda e não parar a indústria.

As compras de químicos e fertilizantes foram planejadas pelos agrônomos e realizadas em conjunto com a diretoria por se tratar dos maiores valores. O problema que houve foi de sobra de produto por ter sido um ano atípico.

Atualmente, o setor de compras não tem um planejamento anual do que deve ser comprado e por isso se acaba sempre apagando fogueira, o que gera falta de competitividade nas compras, até pelo alto retrabalho.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O trabalho executado pode ser classificado como pesquisa aplicada. Segundo Gil (2011), a pesquisa aplicada não objetiva apenas gerar conhecimentos teóricos, mas sim conhecimentos práticos, direcionados para a solução de problemas específicos e tendo como critério uma aplicação prática.

Quanto aos procedimentos e técnicas utilizados, a presente pesquisa baseou-se em análise documental, pesquisa bibliográfica, estudo de caso e observação participante.

Gil (2011) define pesquisa bibliográfica como sendo aquela elaborada ou desenvolvida a partir de material já publicado, como livros, artigos e materiais disponibilizados na Internet.

A pesquisa também é classificada como um estudo de caso, com propósito de atender aos interesses de investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, possibilitando o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O estudo de caso é um estudo empírico que pesquisa um acontecimento atual dentro do seu contexto, utilizando-se de várias fontes de evidência (GIL, 2011).

Por fim, a pesquisa ainda valeu-se de observação participante, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2001), é usada quando se tem a oportunidade de inserção do pesquisador no contexto observado podendo partilhar conhecimentos e participar do processo.

Por meio desta inserção, o pesquisador observa a empresa e formula opções de como pode ser melhorado o processo de compras baseando-se em experiências práticas e com auxílio do pessoal da empresa.

3.2 Caracterização da empresa e atividades desenvolvidas no estágio

A empresa Produtiva Sementes é uma empresa capitalista de controle familiar, que está no mercado há, aproximadamente, 20 anos como produtora de *commodities* e sementes, a qual, atuando no Centro-Oeste do Brasil, tem sua matriz na cidade de Formosa, Goiás, e unidades de negócio em Minas Gerais, Bahia, Tocantins e no Distrito Federal.

Seu principal negócio é a produção de sementes de soja para comercialização nos estados de MG, MT, TO, BA, PI, MA abrangendo grande parte do Brasil agrícola dos Cerrados, além de exportar semente para a Venezuela, America Central e África.

Dentre os produtos que são produzidos nas fazendas da Produtiva, está o algodão, soja, arroz, milho, feijão, sorgo, milheto, grama esmeralda para gramados além de algodoeira e unidades de beneficiamento de sementes.

A foto abaixo foi tirada na fazenda “Barro Branco”, uma das principais unidades de produção do grupo:

Figura 1- Foto aérea Fazenda Barro Branco



Fonte: Arquivo pessoal do autor

A Produtiva utiliza como ferramenta de gestão um sistema chamado *Agrimanager* da empresa Siagri – sistema de gestão - e este programa faz o seu controle de histórico de preços de compras de matérias.

3.3 Atividades realizadas no estágio obrigatório

O estágio foi executado no setor de compras da empresa Produtiva Sementes, localizada em Formosa/GO. Quando o estágio estava sendo feito, foi possível observar algumas oportunidades de melhoria no setor de compras, assim como a criação de processos, sugestão de fornecedores e análises do negócio para estudos das mudanças necessárias para melhorar o controle de compras e estoque.

A empresa possui diferentes locais solicitantes de compras, e neste relatório serão descritas algumas opções de como estas compras, destes diferentes locais, podem ser realizadas, focando-se nas compras que demandam mais tempo e também nas que envolvem maiores valores investidos.

4. RESULTADOS

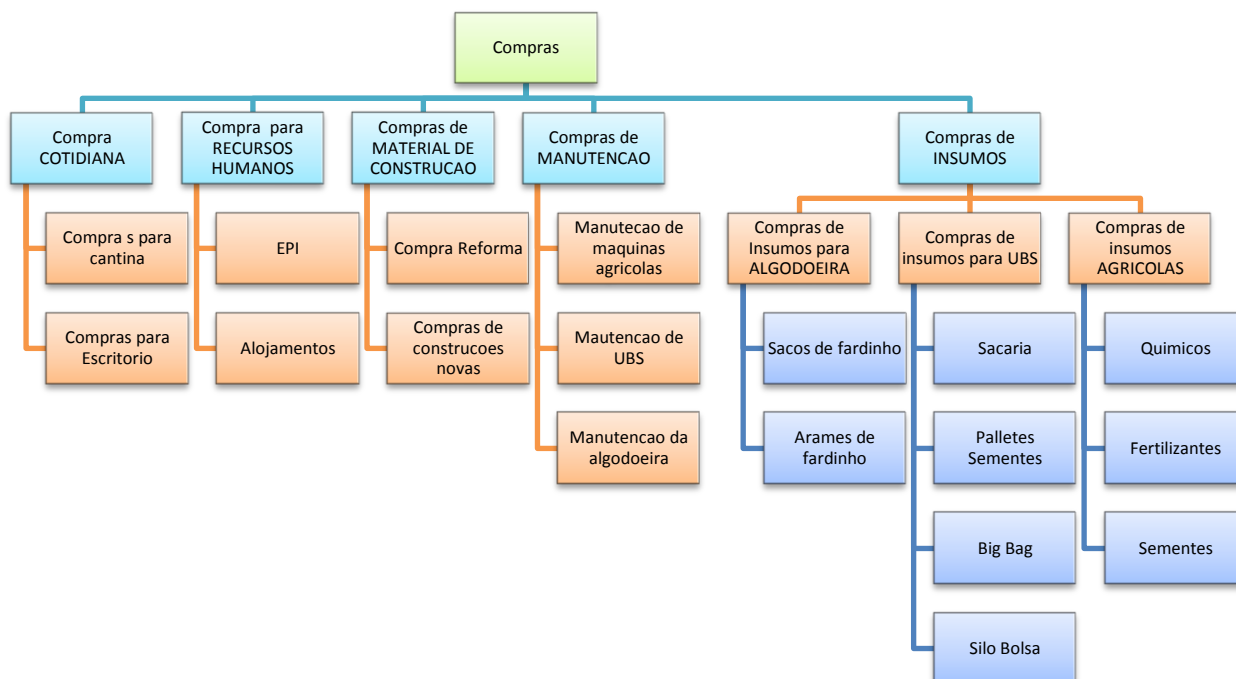
Com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva, este relatório visa descrever como podem ser realizadas as compras na empresa Produtiva Sementes, local no qual foi realizado o estágio obrigatório.

Após essa descrição, será feita uma sugestão de como melhorar os processos e o setor de compras da empresa, visando-se redução de custo e simplificação do processo de compras.

4.1 Descrição setores de compras

Todas as compras são realizadas para atender alguma demanda gerada pelas fazendas. Pode-se dividir as compras em grandes grupos de compra segundo o seu destino, pois existem as compras do cotidiano, para o setor de recursos humanos, para manutenção, de materiais de construção, compras de insumos, além de compra de máquinas agrícolas, e terras, que não serão o foco deste relatório. Desta forma, tem-se uma estrutura de compras da empresa:

Figura 2 – Separação setores de compras



Para facilitar na estruturação do setor de compras, estas devem ser classificadas em:

a) **Compras cotidianas:** Compras que podem ser, de certa forma, previstas, pois variam pouco a quantidade durante o ano. Para estas compras podem ser feitas listas e criação de parcerias para redução de custos e trabalho.

a.a) Compras para cantina: As compras para a cantina são feitas separadas em dois grupos de compra: a compra mensal de mantimentos e compra semanal. Nas compras mensais, são comprados os produtos com maior prazo de validade, reduzindo a chance de perdas por tempo, e aumentando o poder de negociação desta compra. Tem-se também as compras semanais que são, na maioria das vezes, compras de verduras, frutos e carnes, que tem menor prazo de validade e devem ter maiores cuidados com estes itens.

Informações adicionais no pedido de compras para cantina: Para qual cantina irão estes alimentos?

b.b) Compras para Escritório: São compras de materiais de baixo valor necessários para o desenvolvimento das atividades básicas. Essas compras deverão ser feitas

mensalmente com ajustes necessários quando houver. Informações adicionais no Pedido: Para qual escritório que solicitou o material.

b) Compras de manutenção: As compras de manutenção são compras feitas em duas principais situações, sendo elas as manutenções preventivas e manutenções corretivas. Nas manutenções preventivas temos uma manutenção anual onde são revisados cada parte das máquinas para que reduza a probabilidade desta máquina quebrar durante a safra, essa manutenção e a manutenção corretiva é feita quando a máquina está trabalhando e quebra, e necessita urgência na correção deste problema para voltar a funcionar.

- Manutenção de máquinas agrícola pelas fazendas:

Estas compras são extremamente necessárias para o funcionamento de uma empresa agrícola/fazenda, pois estas máquinas são operadas por funcionários que às vezes não tem o total conhecimento necessário para operá-las com o cuidado esperado, por isso faz-se necessário também o investimento em cursos de capacitação para os mesmos operarem melhor estas máquinas, tratores e caminhões.

Procedimento do pedido: Mecânico solicita a peça – almoxarife lança no sistema o pedido de compra – comprador reconhece este pedido e encaminha para cotação – revenda de peças reconhece cota e devolve com preços discriminados de cada peça – comprador compara preços e faz a ordem de compra- vendedor de peças encontra as peças e as encaminha para a expedição - comprador recebe as peças na empresa ou encaminha direto ao solicitante das fazendas recebendo a nota e enviando ao setor de contabilidade. Tal procedimento está graficamente descrito no quadro 4:

Quadro 4 – Ciclo do procedimento de compras para a oficina

Figura 3 - Ciclo de compras para oficina



Fonte:Elaborado pelo autor

Dentro de compra de produtos para manutenção de máquinas nas fazendas, existem as compras para manutenção **planejada**, que advém de uma programação de manutenção planejada e de um sistema de controle de desgaste de máquinas. Neste tipo de compra se tem maior tempo para fazer a cotação, maior prazo para entrega e normalmente se conseguem melhores preços e condições de pagamento, além de melhorar a condição de trabalho da máquina reduzindo as chances da mesma quebrar durante o trabalho. Exemplo: manutenção de colhedoras, manutenção de plantadeiras, manutenção de tratores.

Além disso, existem as compras para máquinas quebradas. Estas compras são feitas para as máquinas que estão executando um trabalho e ocorre a quebra de uma peça. Deve-se ter urgência na resolução do problema, comprando-se esta peça no menor tempo possível, pois a parada do equipamento pode causar mais prejuízo do que possível ganho no processo de compras por três cotações. Esta compra é feita normalmente na cidade, e o preço destas peças é maior, por isso a importância de formação de parcerias com fornecedores

específicos para se ter acesso às peças necessárias sem um custo elevado. Exemplos: quebra de rolamentos e peças na safra, quebra de máquinas de UBS, quebra de peças de algodoeira.

- c) **Compra de estoque da oficina:** Esta compra deve ser feita com prazo de entrega longo, pois desta forma se consegue um preço reduzido, por estar planejada a necessidade do que vai acontecer. As peças que serão estocadas na oficina devem se limitar a peças de baixo valor agregado e troca contínua, evitando o estoque de peças caras e de pouca saída. Exemplos de peças que pode ser estocadas: Óleo lubrificantes, filtros, peças de desgaste de máquinas como dedos de colhedoras, fusos das unidades das colhedoras de algodão, unhas de subsolador.

Informações adicionais no Pedido: Para qual máquina está peças serão designadas? Qual o número desta máquina de acordo com registro de máquinas?

- d) **Compra para construção:** Estas compras de materiais de construção são compras que se pode planejar com certa antecedência e é de fundamental importância que os materiais que forem solicitados estejam na obra momento que necessitam ser utilizados. Esses materiais podem ser comprados em atacadistas para reduzir o custo total da obra, assim como usar caminhões próprios para transportar os materiais.
- e) **Compras de reformas:** Estas compras são feitas de acordo com a demanda. O valor investido nesta reforma deve ser a básica para colocar em funcionamento de acordo com a sua função para não impactar o resultado da empresa. Exemplo: Pintura de casas das fazendas, concerto de paredes.
- f) **Compras para construções novas:** Estas compras devem ser planejadas, pois envolvem valores monetários maiores. Podem ser de pequenos escritórios de 40 metros quadrados, até unidades de beneficiamento de sementes que podem ter 12.000 m². Os materiais comprados para esses investimentos são de maior valor agregado e devem ser buscados em distribuidores para reduzir o preço. Este materiais devem ser lançados na criação desta nova estrutura que se tornará um novo centro de custo como é uma Algodoeira ou UBS, ou ainda parte de uma estrutura já existente como um escritório de UBS, uma oficina nova para uma fazenda, um quarto específico que pode ser lançado como reforma. O quadro 5 traz um exemplo do que são materiais de construção:

Tabela 1- Exemplo materiais de construção.

Tipo material	Produto
Construção	Areia
Construção	Brita
Construção	Cimento
Construção	Ferragens e acessórios
Construção	Materiais elétricos
Construção	Telhas zinco
Construção	Materiais acabamentos construção

Fonte:Elaborado pelo autor

g) Compras de materiais para o setor de recursos humanos: Compras que são realizadas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários da empresa e atender às legislações:

- EPI (Equipamento de proteção individual):

A compra de equipamentos de proteção individual deve ser feita 1 vez por mês, para não criar um estoque grande, mas pode ser negociada 1 ou 2 vezes ao ano com entregas mensais para suprir o estoque necessário que deve haver em cada unidade de negocio. A entrega de novos EPI's para os funcionários deve ser feita mediante a entrega do antigo quando o mesmo não está mais em condições de uso para não haver desperdícios.

- Materiais para o alojamento:

Estes materiais se resumem a camas, colchões e capas que devem seguir a legislação vigente.

h) Compras de Insumos: As compras de insumos são feitas uma ou algumas vezes ao ano com entrega programada e pagamento parcelado. São produtos de grande escala e as compras atingem cifras altas, por isso a importância desse segmento. Deve-se usar um planejamento atual para se comprar nos melhores momentos.

- Compra de insumos para a algodoeira:

A algodoeira demanda insumos uma vez ao ano, e são determinados pela quantidade que será beneficiada de algodão no ano. Esses insumos são basicamente as toucas de fardões que ficam na lavoura, os arames e sacos para fardinhos.

- Compra de insumos para UBS (Unidade de beneficiamento de sementes):

As compras para as UBS são realizadas duas vezes ao ano, pois se trabalha com produção em momentos diferentes do ano, onde são feitas compras para as unidades que produzem no início do ano que representam 75% da produção. É feita uma segunda compra para a outra UBS que trabalha a partir de agosto e setembro. Para essas unidades são realizadas compras de sacarias de papel de 40 e 25 kg, com 3 a 6 tipos de layout, pois o produto pode ser transgênico ou não, pode ser de empresas como a EMBRAPA, Soytec ou Monsoy (isso muda conforme o ano). Além de compra de big bag's de polipropileno de 840kg, são compradas também etiquetas para identificar cada saco, onde se encontram as informações de lote, variedade, produtor e ainda compra de pallets e silos bolsas.

Esses volumes de itens que são comprados para as UBS são definidos previamente pela produção do campo de semente com qualidade e levantamento de volumes e variedades vendidos aos agricultores.

- Compra de insumos agrícolas:

As compras de insumos agrícolas são feitas para proteção e cultivo da lavoura que será implantada nas fazendas. Essa compra é a realizada por uma empresa agrícola de maior valor e que demanda mais tempo para planejamento visando a redução de custo. Essa compra é planejada pelo time agrônomo que em conjunto com a diretoria decide o que vai ser plantado, quanto hectares de soja, milho, feijão, algodão, arroz e milho safrinha e baseado nisso são feitos diferentes planejamentos para cada insumo.

- **Compra de fertilizantes:**

Os fertilizantes são comprados para serem usados em dois momentos, sendo um para correção de solo e outro para aplicação durante o plantio junto com a sementes, onde é colocado o que a planta necessita para cumprir seu ciclo de vida para produzir.

Sendo a compra de corretivos e adubos baseada em análises de solo feitas durante o ano em um equipamento quadríciclo com coleta de amostras de solo georeferenciadas por satélites, para posteriormente fazer um mapa de aplicação e aplicar o que é recomendado pelo agrônomo no local correto, utiliza-se esses fertilizantes e corretivos para se melhorar a disponibilidade de nutrientes para a planta corrigindo a CTC (capacidade de troca de cátions), aumentando o que for necessário para buscar grandes produtividades.

- **Compra de sementes:**

A compra de sementes para plantio nas fazendas é definido pelo planejamento agrícola. A escolha de cultivares de soja, feijão e algodão e dos híbridos de milho que serão plantados nas lavouras são definidos de acordo com performance no ano anterior, além dos resultados em experimentos realizados por empresas de respeito. Essas sementes devem ser de boa qualidade, com alto vigor e germinação.

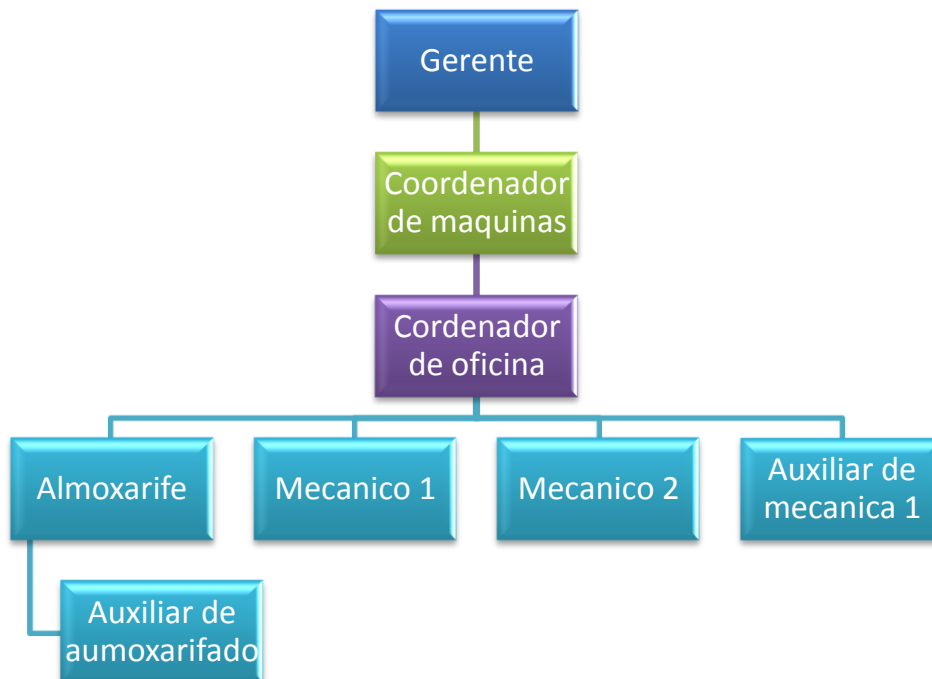
- **Compra de defensivos:**

A compra de defensivos agrícolas também é feita baseada no planejamento agrícola desenvolvido pelo agrônomo e pela diretoria da empresa. São colocadas duas opções de cada produto para que seja tomada uma decisão baseada no custo de aplicação de controle. Tem-se esse como um dos principais fatores que influenciam a compra de produto A ou B.

- i) Setor de almoxarifado e oficina:**

Este setor é um dos mais sensíveis e preocupantes de qualquer negócio que envolve grande número de máquinas, pois pelo fato de os operadores nem sempre serem atenciosos como deveriam ou não serem totalmente treinados, as máquinas podem sofrer desgastes prematuros em alguns casos, e estes casos devem ser relatados para que possam ser tomadas as atitudes necessárias para que isso não volte a acontecer. O negócio agrícola envolve vários atores que tem ligação com a oficina, conforme organograma abaixo:

Figura 4 - Organograma setor de oficina fazenda Barro Banco.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o organograma, o coordenador de oficina deve instruir e gerir junto com o coordenador de máquinas a frota de máquinas. Ele é responsável pelo o que ocorre de falhas mecânicas com as máquinas assim como o coordenador, e ele deve escolher os melhores momentos para serem feitas as manutenções preventivas, checar se estão fazendo as manutenções matinais e trocas de óleo nos prazos corretos para que se possa reduzir o custo de manutenção em máquinas.

Quando a máquina quebrar ou apresentar um problema e for deslocado um mecânico para socorro desta máquina deve ser gerada uma OS – Ordem de Serviço, na qual devem constar as informações necessárias para posterior geração de relatórios gerenciais para tomada de decisões referente a aumento salarial dos funcionários destaque, treinamentos, planos de recuperação de funcionários ou desligamentos, assim como troca de máquinas, ou decisão de investimentos maiores de reforma das mesmas.

- **Pedidos de peças de máquinas em manutenção:** A partir do momento que a máquina entra em manutenção, dentro da oficina ou na lavoura, deve ser feita uma ordem de serviço. Nesta ordem de serviço devem constar todas as informações sobre:

- Caracterização desta máquina com modelo, número ou placa, ano;

- Causa possível de problema, se foi devido a descuido na operação da máquina, se foi devido a desgaste prematuro das peças, desgaste comum desta peça, acidente ou manutenção preventiva;
- Deve conter a hora que a máquina parou, a hora que voltou a funcionar e o tempo gasto nesta manutenção;
- Peças, filtro e lubrificantes usadas nesta manutenção;
- Nome do operador ou operadores que estão operando esta máquina e qual atividade estava realizando;
- Nome do mecânico que executará este serviço.

Usando o número da OS deve-se implantar um pedido de peças com o custo adequado de cada máquina que posteriormente será anexado ao custo da lavoura onde esta máquina foi utilizada, e mantendo um histórico de cada equipamento para análises de troca de frota.

- **Seleção do estoque:** Para se gerenciar o estoque de peças da fazenda e para reduzir o valor de peças em estoque, deve-se separar o que são peças de manutenção periódica, peças de reposição e peças de segurança. Ainda existem as peças que são desnecessárias, e estas devem ser devolvidas para o fornecedor mantendo em estoque somente o necessário.

- São peças de manutenção periódica: filtros de ar, filtros de combustível, filtros de lubrificantes, óleos lubrificantes e graxa.
- São peças de reposição: unhas do subsolador, dedos do molinete de colhedoras, navalhas de colhedoras, fusos de colhedoras de algodão, e ainda parafusos, porcas, arruelas e demais pequenos necessários.
- São peças de segurança: pneus agrícolas, bomba de combustível de colhedoras, carrinhos de semeadoras completas, unidades completas. Estas peças representam um valor relativamente alto, mas se não são de fácil acesso na cidade e a máquina parada na lavoura pode gerar um custo maior para o negócio que o valor destas peças.
- Mais alguns itens que são necessários de se ter na fazenda para segurança são parafusos porcas e arruelas diversas, e discos de lixadeira, eletrodos e demais materiais para concerto.

- São peças desnecessárias: peças que estão em estoque por que foram compradas para uma manutenção e não foram usadas, ou foram compradas erradas, e não tem uso contínuo na fazenda, além de peças desatualizadas e peças que se tornaram obsoletas.

- Pedidos de materiais para fabricação de peças e ferramentas

Estes materiais são os suprimentos que são necessários para uso diário na realização de manutenção diversificada dentro de uma oficina e também fora, como eletrodos de solda, gás de mistura para esquentar peças no maçarico, gás de solda MIG, arame de solda MIG

Alguns destes materiais são comprados para realização de atividades específicas quando forem para construções de estruturas metálicas, e quando for retirado do almoxarifado para este local deve ser lançado para este centro de custos. Quando esses materiais forem utilizados para manutenção de um equipamento específico deve-se lançar esses materiais no custo da máquina.

4.2 Como deve ser feita a solicitação das compras

Para melhorar e estruturar o setor de compras sugere-se que este seja estruturado com diferentes tipos de compras: as de alto valor agregado e as de menor valor agregado. Além disso, é importante que exista uma ficha indicando todas as informações abaixo descritas, que são obrigatórias para o lançamento do pedido no sistema:

- a) Data da compra;**
- b) Requerente:** Entende-se por requerente o mecânico que pediu uma peça, ou o responsável por manutenção que solicitou um material, ou o agrônomo que solicitou algum produto.
- c) Local de entrega da compra:** Local onde será entregue o material. Pode ser em qualquer uma das unidades de produção: Barro Branco – MG; Citrus – DF; Projeto rio formoso – TO; Roda velha – BA; Formosa – GO.
- d) Centro de resultado:** Local onde a compra será utilizada e onde constará o custo desta compra:
 - Produção Agrícola

- Produção Agrícola – Fazenda Barro Branco - MG
- Produção Agrícola – Fazenda Cereal Citrus – DF
- Produção Agrícola – Tocantins
- Produção Agrícola – Luiz Alves
- Produção Agrícola – Lagoa da Prata
- Administrativo
 - Administrativo – Fazenda Barro Branco
 - Administrativo – Fazenda Cereal Citrus
 - Administrativo – Bahia
 - Administrativo – Tocantins
 - Administrativo – Formosa - GO
 - Administrativo – Cabeceiras
- Algodoeira – Fazenda Barro Branco
- Grama – Fazenda Cereal Citrus
- Unidade de Beneficiamento de Sementes
 - UBS – BA
 - UBS – TO
 - UBS – Formosa/GO
 - UBS – Fazenda Barro Branco - MG
- Armazéns Gerais
 - Armazéns Gerais – Formosa/GO
 - Armazéns Gerais – Cabeceiras
 - Armazéns Gerais – Fazenda Cereal Citrus
 - Armazéns Gerais – Fazenda Barro Branco
 - Armazéns Gerais – Bahia
- Laboratório – controle biológico de pragas
 - Fazenda Cereal Citrus

e) **Tipo de destino:** Onde o material comprado será aplicado:

- a. **Bem:** Se esse material for designado para um bem específico deve ser selecionado tal bem pelo seu código de identificação. E código e de duas letras e dois a três numerais, sendo um exemplo deste tipo de destino de material o TR – 29, que é um trator CASE 8940 ano 1990.

Esses dados já estão no sistema para lançamento das compras dos materiais.

- b. **Estoque:** Este tipo de destino é o usado para compra de materiais repetidos que irão para o estoque da empresa e posteriormente serão destinados para um bem ou setor. Esses materiais devem ir para o estoque que pode ser um destes abaixo:
 - i. **Almoxarifado de peças:** Peças de desgaste, como unhas de subsolador, fusos de colhedora de algodão, dedos de plataforma de soja.
 - ii. **Almoxarifado de lubrificantes:** São comprados para o estoque de lubrificantes óleos que serão usados para realizar trocas no momento adequado. Estes são comprados em litros.
 - iii. **Almoxarifado de Filtros:** Assim como os lubrificantes são comprados para o estoque e posteriormente serão usados para realizar trocas em máquinas.
 - iv. **Posto de combustíveis:** Os combustíveis são comprados para o posto das fazendas e posteriormente a saída é realizada de acordo com a necessidade de cada máquina.
 - v. **Defensivos:** Os defensivos são comprados para o estoque das fazendas e são lançados de acordo com o uso para cada lavoura e área.
 - vi. **Fertilizantes:** Assim como os defensivos, esse item será lançado na área ou lavoura que for aplicado.
 - vii. **Sementes:** Da mesma forma que os defensivos e fertilizantes, estes itens são comprados para o estoque das fazendas e serão lançados onde forem utilizadas.

- c) **Centro de resultado:** É utilizado este TIPO DE DESTINO quando o material não é específico para uma máquina ou equipamento (uso geral de um setor, quando não se sabe exatamente para qual destino específico vai o material.). Os centros de resultados são os mesmos já descritos, como, por exemplo, a compra de eletrodos para manutenção de máquinas na oficina, ou vassouras para a cantina.

- d) Material:** O material que será comprado tem um código assim como a maquina que pode ser o destino deste material. Esse código tem uma descrição que explica o que é o material: cod 195328 - mangueira de jardim ½”.
- e) Quantidade:** Deve ser descrita qual a quantidade que será comprada. Esse material pode ser em metros, quilos ou toneladas, unidades ou milheiros ou litros.
- f) Observações:** Nas observações são colocadas as demais informações que não são obrigatórias para a compra dos materiais, mas são relevantes para a localização dos itens.
- a. Se a compra será na pessoa física ou jurídica: Deve-se verificar com o gerente de compras quando é mais interessante em cada caso, mas geralmente materiais de consumo das Unidades de Beneficiamento de Sementes são comprados em nome da Pessoa Jurídica, e os demais materiais de consumo usados na agricultura devem ser comprados em nome da pessoa física, devemos focar a geração de custo no produtor rural por sua situação fiscal diferenciada da pessoa jurídica.
 - b. Qual o tipo de conta contábil: Se é construção ou reforma, manutenção de maquinas e veículos, manutenção de UBS, manutenção de Armazém, compra de equipamentos novo.
 - c. Urgência ou não: Se existe uma maquina parada por conta da falta desta peça.

Qualquer pessoa dentro da empresa deve estar apta para solicitar um material quando descritas as informações acima. Sendo assim, os quadro 1, 2 e 3 trazem modelos de solicitação de produtos para diferentes locais de entrega e como podem ser feitas essas solicitações por e-mail para o almoxarife, no caso de materiais para oficina, ou para o comprador, ou nos blocos de pedido das oficinas.

Tabela 2 - Modelo ficha de solicitação Produção Agrícola Barro Branco para estoque.

Data:	04/04/2013	Tipo de destino:	Estoque
Requerente:	Gustavo	Destino:	Lubrificante

Local de entrega:		BB	Urgência:	Não
Centro de Resultado:		Produção Agrícola BB		
Quantidade	Unidade	Material		
200	Lt	10w30		
400	Lt	15w40		
obs:				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Modelo ficha de solicitação Produção Agrícola Barro Branco para centro de resultado.

Data:	04/04/2013	Tipo de destino:	CR
Requerente:	Gustavo	Destino:	Prod. Agricola BB
Local de entrega:	BB	Urgencia:	Sim
Centro de Resultado:		Producao Agricola BB	
Quantidade	Unidade	Material	
15	Kg	eletrodo 3,25	
2	Und	mascara de solda	
obs:			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 – Modelo de ficha solicitação Produção Agrícola Barro Branco para BEM.

Data:	04/04/2013	Tipo de destino:	BEM
Requerente:	Gustavo	Destino:	TR – 29
Local de entrega:	BB	Urgência:	Sim
Centro de Resultado:		Produção Agrícola BB	
Quantidade	Unidade	Material	
1	Und	bucha cod 12345678	
1	Und	Rolamento	

obs:

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a criação dessas fichas de solicitação será possível estruturar melhor o setor de compras e alimentar corretamente o sistema, facilitando o controle e a destinação dos materiais.

4.3 Planejamento das compras

As compras em uma empresa estruturada devem ser, quando possível, planejadas, de acordo com as informações buscadas em relatórios e em conversas de estimativa com o pessoal da empresa.

Para a empresa Produtiva Sementes, sugere-se a criação de planilhas e informações para se basear o planejamento de compra de suprimentos para esta empresa agrícola. Por se tratar de uma empresa que trabalha segundo o clima, muitas destas informações levantadas e proporções podem ser mudadas ao longo do ano.

Cumpram-se ressaltar que foram deixados de lado nestes estudos alguns tipos de compra da empresa por serem realizadas de forma esporádica ou como negócio de oportunidade sendo ainda relevantes para o custo total das compras do ano, algumas delas são a compra de máquinas agrícolas, compra de materiais para construções, compras de terras e bens de capital.

Com a planilha 1, planejam-se os momentos onde serão feitas algumas atividades que demandam capital. Essas atividades podem ser revisões das máquinas colhedoras, tratores, plantadeiras, ou o quanto será gasto na compra de compras cotidianas de comidas, ou compras semestrais de EPI's. Essa planilha visa auxiliar e fazer um planejamento mesmo que básico de quanto se irá gastar com cada grupo de itens. Neste caso abaixo os valores foram modificados, mas as proporções seguem as mesmas encontradas no caso real, usando os planejamentos de produção de sementes para determinar as quantidades e valores que serão gastos com sacarias, pallets, big bags etiquetas usando o planejamento agrícola anual feito em conjunto com o agrônomo para definir quantidades e valores a ser gasto com sementes, químicos e fertilizantes.

Tabela 5 - Planilha Planejamento de desembolsos.

Gastos por mês	8.49	9.43	118.89	120.97	118.80	6.48	6.10	6.10	6.67	6.00	5.06	5.06	418.0
-----------------------	------	------	--------	--------	--------	------	------	------	------	------	------	------	-------

		1	4	6	5	2	1	4	4	0	9	6	6	97
Tipo	item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	soma
Cotidiana	cantina	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	2.264
Cotidiana	escritorio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	340
insumos Agrícolas	quimicos	-	-	54.798	54.798	54.798	-	-	-	-	-	-	-	164.394
insumos Agrícolas	fertilizantes	-	-	36.655	36.655	36.655	-	-	-	-	-	-	-	109.966
insumos Agrícolas	oleo diesel	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	4.094	49.132
insumos Agrícolas	sementes	-	-	10.287	10.287	10.287	-	-	-	-	-	-	-	30.861
insumos Algodoeira	capa de fardinho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
insumos Algodoeira	arames	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
insumos Algodoeira	costelas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
insumos UBS	sacaria	-	-	9.494	9.494	9.494	-	-	-	-	-	-	-	28.482
insumos UBS	siló bolsa	1.349	1.349	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.698
insumos UBS	pallet	-	-	-	2.633	-	-	-	-	-	-	-	-	2.633
insumos UBS	big bag	-	-	-	861	-	-	-	-	-	-	-	-	861
insumos UBS	etiquetas	-	-	143	143	143	-	-	-	-	-	-	-	429
manutenção agrícola	tratores	1.887	1.887	1.887	-	-	-	-	-	1.887	-	-	-	7.547
manutenção agrícola	diversos	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5.660
manutenção agrícola	colhedoras	-	-	-	943	943	943	943	-	-	-	-	-	3.774
manutenção agrícola	Pneu	-	943	-	-	-	-	-	943	-	-	-	-	1.887
manutenção agrícola	pulverizadores	-	-	-	-	377	377	377	377	-	-	-	-	1.509
manutenção agrícola	plantadeiras	472	472	472	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.415
manutenção Algodoeira	algodoeira	-	-	377	377	377	377	-	-	-	-	-	-	1.509
manutenção UBS	peneiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	94	94	283
manutenção UBS	canecas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	94	94	283
manutenção UBS	correias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	94	94	283
RH	EPI	-	-	-	-	472	-	-	-	-	472	-	-	943
RH	Alojamento	-	-	-	-	472	-	-	-	-	472	-	-	943

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste planejamento sugerido acima, tem-se os valores para desembolso de cada mês, ainda como sendo centralizado nos meses de março abril e maio onde existe a colheita de soja, feijão e milho safra tendo assim disponibilidade de capital, mas também pode-se

planejar um valor maior para os meses de agosto e setembro quando são feitos os pagamentos de sementes de soja vendidas pela empresa, tendo também uma concentração de entrada de capital.

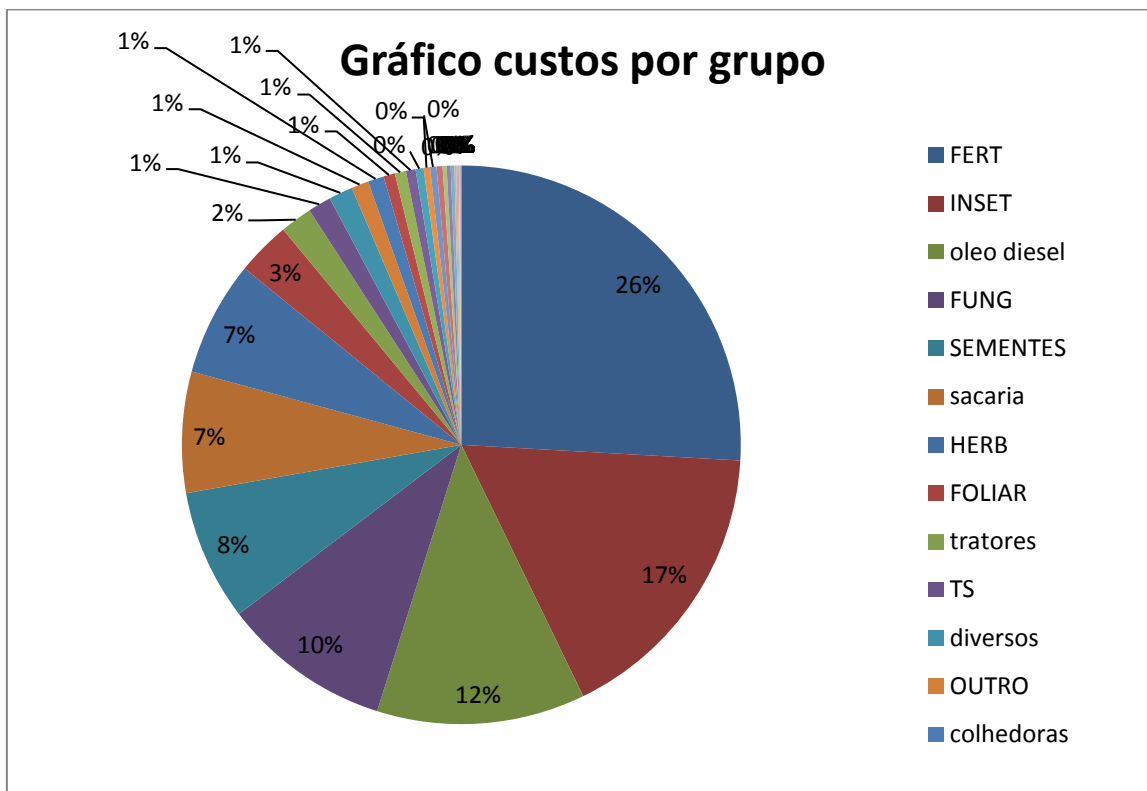
4.4 Curva ABC

A curva ABC é uma ótima ferramenta de gestão que pode ser usada para dar a devida atenção para os itens de maior valor e, posteriormente, os de menor valor para desta forma serem reduzidos os custos mais relevantes primeiro, ou, ainda, para definir as pessoas que darão foco em determinados tipos de materiais para que elas possam se especializar nesses itens, tornando a empresa competitiva.

Desta maneira, tem-se uma forma de avaliar baseando-se na planilha de planejamento de compras que foi desenvolvida como o auxílio de pessoas da empresa.

Foi possível a elaboração de um gráfico de pizza que coloca em porcentagem os gastos como compra de alguns materiais, deixando de fora contas relevantes como compra de máquinas, compra de terras, compra de bens de capital:

Figura 5 - Gráfico de custos ABC compra por grupo.



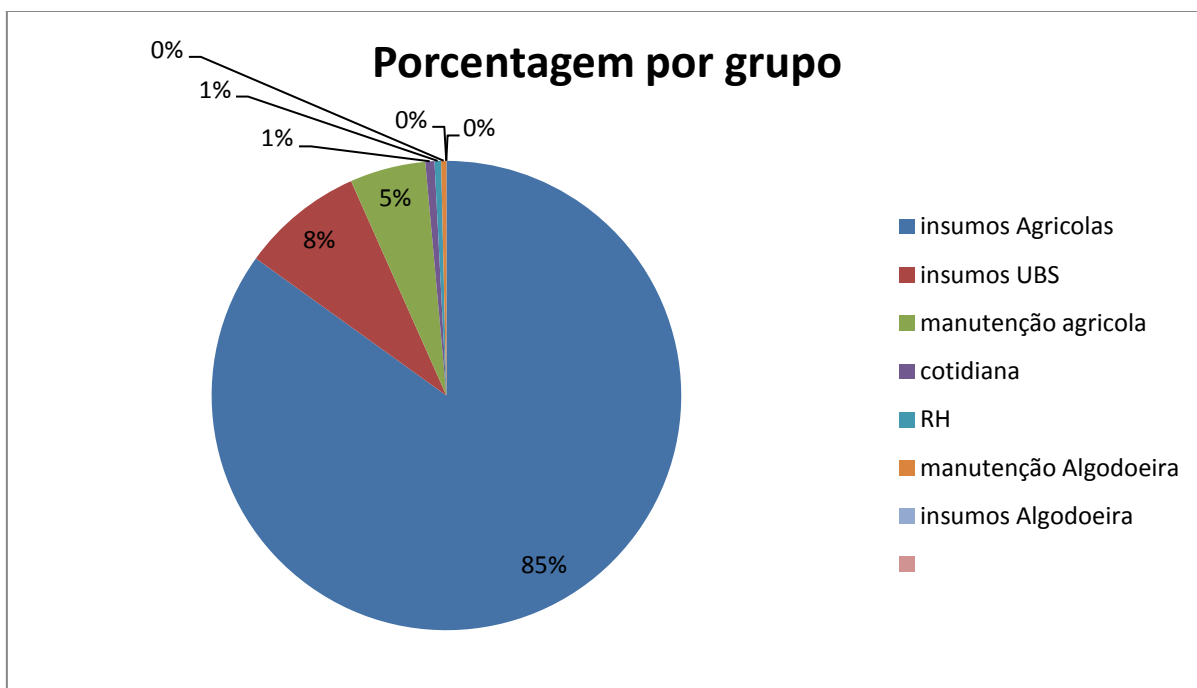
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-, por meio deste gráfico, que se houver a soma dos itens Fertilizantes, Inseticidas, Óleo Diesel, Fungicidas, Sementes e Sacaria tem-se quase 80% de todo capital investido. Pode-se chamar então de produtos “A”.

Segundo a lista os produtos Herbicidas, Foliar, Manutenção de tratores e produtos para Tratamento de sementes tem-se quase 10% dos materiais comprados, o restante dos grupos de itens listados neste trabalho representam cerca de 10%.

Se houver a segregação destes mesmos itens por seguimento de compra tem-se outro gráfico:

Figura 6 - Gráfico de concentração de compras por grande grupo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, é possível compreender como são separados, na realidade de uma empresa agrícola, os custos de compra com insumos agrícolas e insumos para a UBS. Foi possível perceber que estes dois grupos de material são responsáveis por 93% do capital investido em compras, e por conta disso deve-se prestar mais atenção nestes suprimentos.

4.5 Informações relevantes ao comprador

Segue abaixo uma série de informações que são importantes ao comprador no momento que estiver realizando uma compra ou uma negociação com os fornecedores.

- Questão tributária

Deve-se levar em consideração a questão tributária que é de fundamental importância, pois no valor anual de compras isso pode se tornar um número relevante para o resultado da empresa.

Como no negócio agrícola existe a necessidade de comprar para diversos locais, a empresa deve buscar priorizar a compra para os estados onde a alíquota de ICMS é menor, e isto trás algumas vantagens.

Deve-se comprar, por exemplo, peças de colhedoras que vem do Paraná, pois isso fica mais interessante tributariamente do que quando compradas em Minas Gerais para serem feitas revisões na fazenda do Distrito Federal levando em consideração que a alíquota de ICMS é de 7% do Paraná para Minas Gerais.

A tabela 1 é a tabela de alíquota interna do ICMS, e mostra, em amarelo, as unidades de negócio de destino dos materiais, por meio da qual é possível visualizar de onde a empresa deve comprar os itens objetivando vantagem tributária.

Tabela 6 - Tabela de Alíquota interna de ICMS.

Alíquota Interna do ICMS		D E S T I N O																											
		AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	
O R I G E M	AC	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	AL	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	AM	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	AP	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BA	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CE	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	DF	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	ES	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	GO	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	
	PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	18	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	

PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	17	12	7	7	12	12	7	7	12	
RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	19	7	7	12	12	7	7	12	
RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	17	12	7	7	12	
SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	18	7	7	12	
SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Fonte: Constituição Federal / 1988, art 155, § 2º, VII, “b”; Resolução SF n°22/1989; Resolução SF n°95/1996.

- Alinhamento com departamento financeiro:

A área de compras deve ter um bom alinhamento com o departamento financeiro para que se possa fazer a programação de pagamentos de acordo com a possibilidade da empresa, principalmente em compras de alto valor, onde se deve estudar os melhores momentos para se fazer os pagamentos para se pagar o menor custo financeiro em um todo.

Algumas vezes aparece uma conta a ser paga em que o custo financeiro esta alto, e já esta se fazendo um novo compromisso em que o custo financeiro mensal ou anual é menor, desta forma estuda-se a possibilidade de pagar a primeira conta e adiar mais algum tempo o novo compromisso visando redução deste custo.

Ainda existe a possibilidade de se trabalhar alavancado com dinheiro de bancos onde se compra os materiais à vista e trabalha-se com um custo financeiro mais baixo ao ano deste agente financeiro.

O departamento financeiro da empresa também deve informar como estão os juros que estão sendo pagos por contas atrasadas, ou com programação de pagamento semanalmente para que o comprador possa ter uma ferramenta de tomada de decisão para não atrapalhar o pessoal do financeiro.

- Informações para fornecedores no e-mail

Deverá vir escrito na nota ou corpo de e-mail a ORDEM de compra ou informações necessárias para correto destino dos custos das notas. Tem-se então uma sugestão de direcionamento para ser escrito no rodapé do email para “*Os emails referentes as compras*”

devem conter as informações na nota referente ao destino dos materiais, sendo a ORDEM DE COMPRA, ou a placa do veículo, o número da máquina, ou o local de destino do material.” Objetiva-se, assim, a simplificação de processos e diminuição de retrabalho.

- Descritivo de como fazer adiantamentos

Diversas vezes no setor de compras existem necessidades de fazer adiantamento para fornecedores para poder receber as mercadorias ou para iniciar o serviço combinado.

Os pagamentos de adiantamentos de serviços ou peças devem seguir os padrões abaixo para que não haja confusões e desvios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agricultor brasileiro é muito competitivo em sua busca insaciável por produzir mais, mas ainda tem muito que se desenvolver para uma gestão mais completa de uma empresa rural.

O presente trabalho de conclusão de curso visou auxiliar e direcionar o agricultor moderno que deseja implantar uma política de compras para a empresa agrícola um pouco estruturada, auxiliando para que as pessoas envolvidas com compras de materiais tenham uma norte para seguir, descrevendo os principais setores requisitantes de mercadoria, e explicando um pouco como deve ser cada uma destas solicitações, quais informações são importantes e devem ser colocadas nestas solicitações, o planejamento desenvolvido pelo autor deste trabalho em conjunto com alguns colaboradores visam ajudar a empresa para o desenvolvimento de uma prática de planejamento de atividades e facilitar a gestão da empresa reduzindo as compras reativas e planejando os desembolsos.

O agronegócio brasileiro precisa de uma profissionalização de seus processos, para que possa se organizar e galgar novas fronteiras, a empresa onde foi realizado o estágio visa ser uma empresa referência no agronegócio brasileiro, e por isso investe em desenvolvimento profissional de seus colaboradores, cursos de capacitação e novas tecnologias para a otimização de processos e redução de custos, o setor de compras está passando por estruturações e este trabalho não termina com este relatório, ainda será algum tempo para colocar em prática estes direcionamentos citados acima, mas é um norte para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTO, Cléio Feres Monte; PINHEIRO, Mendes Antonio; ALVES, Paulo Caetano; **Técnicas de compras**. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística**, São Paulo: Atlas, 1990.

FILHO, Hildo M. de Souza; BATALHA, Mário Otávio. **Gestão integrada da agricultura familiar**. 1 ed. São Carlos: EduFscar, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Katia Pinto. **Técnicas de compras - CADEMP**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

RICHETTI, Alceu. Viabilidade Econômica da cultura da soja na safra de 2012/13, em Mato Grosso do Sul. Dourados: EMBRAPA 2012. Disponível em: <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/929100/1/COT20121771.pdf>. Acessado em 04 de julho de 2013.