

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JUGLANS AIMI SEVERO

MELHORIAS NOS PROCESSOS INTERNOS NOS SETORES DE SUPRIMENTOS

Uma análise em uma universidade

Curitiba

2014

JUGLANS AIMI SEVERO

MELHORIAS NOS PROCESSOS INTERNOS NOS SETORES DE SUPRIMENTOS

Uma análise em uma universidade

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Master in Business Administration em
Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná
como requisito necessário à obtenção do certificado
de pós-graduação Lato Sensu.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rocha Krüger

Curitiba

2014

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	O CASO	6
2.1	CONTEXTO.....	6
2.2	HISTÓRICO.....	9
2.3	PROBLEMA.....	13
3	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	17
3.1	PROBLEMA E DECISÃO.....	17
3.2	DETALHAMENTO.....	19
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	22
	APÊNDICES	23

1 INTRODUÇÃO

No interior de Santa Catarina, historicamente menos desenvolvido que a região litorânea, foi fundada a Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), instituição de ensino mantida pela instituição filantrópica Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina, com o intuito de promover o desenvolvimento cultural e sócio econômico da região meio oeste Catarinense. Como a grande maioria dos setores na economia atual, a universidade está inserida em um mercado de crescente competitividade e com recursos cada vez mais escassos. As atividades meio, também chamadas de processos administrativos, são hoje de vital importância para o controle de custos organizacionais, bem como agilidade nos processos. Inserem-se neste contexto os setores de compras, almoxarifado e manutenção que servem como apoio às operações que efetivamente geram valor aos clientes.

Há algum tempo existiam cursos superiores isolados, na região meio oeste catarinense, faculdades como a FUOC, Fundoeste e a Fermep, mas em suas atuações isoladas elas não conseguiam efetivamente alterar o cenário regional. Anos se passaram e a necessidade de uma atuação mais presente foi tomando forma, nas conversas dos representantes e dirigentes destas instituições, até que em 1968 elas se fundiram dando início a história da Unoesc.

No decorrer das próximas décadas, a Unoesc cresceu e se desenvolveu junto com a região onde se insere, cada vez mais atingindo o seu objetivo de desenvolvimento socioeconômico e cultural. Mas da mesma maneira a sociedade e o mercado exigem resultados cada vez mais sólidos e rápidos, em um novo contexto de escassez de recursos e alta concorrência no setor.

No contexto do mercado universitário, os “setores meio” anteriormente mencionados, podem gerar grandes ganhos, pois influenciam na agilidade em que os resultados são gerados e entregues aos clientes/estudantes, que adquirem um serviço de longo prazo (tempo de conclusão do curso), sendo que nesta realidade a manutenção do cliente em um patamar de satisfação é fundamental para a continuidade da prestação do serviço. Mesmo que indiretamente, os ganhos na agilidade e maximização de recursos nos processos podem ser de vital importância para o alcance de objetivos estratégicos, manutenção da competitividade e atendimento da satisfação do consumidor.

A Unoesc, embora preste um excelente serviço aos seus clientes, está apresentando determinado grau de ineficiência nestes processos internos, onde os recursos investidos não estão gerando os resultados esperados. Ainda existem atrasos nos pedidos de compra

realizados pelos usuários, como também atrasos e demoras nos envios de ordens de compras aos fornecedores, problemas de recebimento de mercadorias, muitas vezes adquiridas de maneira equivocada ou solicitadas incorretamente, elevando o *lead time* de entrega das solicitações aos usuários finais, o que pode implicar em contratempos nas atividades fim, e dificultando o rastreamento e solução de problemas de equipamentos em garantia recentemente adquiridos. A Unoesc precisa avaliar e repensar a sistemática dos processos internos nos setores meio, a fim de ganhar agilidade, reduzir custos e maximizar resultados. Como otimizar os recursos empregados nos processos administrativos para melhorar os resultados dos processos de negócios em uma instituição de ensino filantrópica?

Embora existam limitações na obtenção de informações precisas que poderiam nortear de maneira mais eficiente o presente caso, como por exemplo, os custos e valores destinados a determinadas atividades, é possível elaborar e planejar soluções de maneiras mais genéricas que possam efetivamente contribuir com a melhoria de processos e melhor utilização dos recursos alocados nestas atividades.

2 O CASO

Para compreender melhor a realidade do caso estudado, destaca-se a seguir informações para conhecimento da organização, do mercado e do problema de pesquisa.

2.1 CONTEXTO

Embora hoje o Brasil esteja entrando em um processo de estagnação técnica do crescimento da economia, com crescimento real de 2,3% (dois virgula três por cento) nos 3 (três) primeiros meses do ano (VEJA, 2014), o mercado para educação no Brasil, mantém-se promissor. Como tendências de crescimento da economia para os próximos anos, pode-se considerar o aumento do número de consumidores, novos investimentos em infraestrutura já existentes, aumento da produção primária e desenvolvimento do capital humano. Esta última tendência é resultado da migração da população do interior para cidade e que já vem ocorrendo. Desta forma, diferenciar-se dos outros no mercado de trabalho é fundamental e para que isto ocorra é necessário o investimento em cursos de Graduação, Especialização, Mestrado e cursos de Extensão.

O mercado para o ensino superior no Brasil vem sofrendo alterações constantes nos últimos anos. Pode-se considerar este como um mercado plural, pois existem diversos tipos de atores, como públicos, privados, filantrópicos e comunitários, além de universidades, centros universitários, faculdades, Institutos Federais (IF) e Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet). Pode-se levar em consideração também a modalidade em que estes cursos são oferecidos, pois existem instituições que oferecem cursos presenciais e/ou à distância. Segundo a REVISTA EXAME (2014) atualmente são cerca de 25% (vinte e cinco por cento) dos alunos matriculados no ensino superior que optaram por uma educação à distância, e este número pode subir para 45% (quarenta e cinco por cento) nos próximos 5 (cinco) anos. Além desta informação vale ressaltar que, tomando-se como referência o período entre 1999 e 2001 enquanto houve uma redução de 20% (vinte por cento) no total das universidades comunitárias, confessionais ou filantrópicas, as instituições particulares cresceram em 72% (setenta e dois por cento) no mercado dos cursos superiores. (INEP, 2014).

Ainda segundo o INEP, o Brasil conta com 2.416 (duas mil quatrocentas e dezesseis) instituições de ensino superior, sendo elas universidades, faculdades e centros universitários. Este número sofreu um aumento de 51 (cinquenta e uma) instituições de 2011 para 2012. Tratando-se exclusivamente da região sul, área onde a universidade em questão atua, são 409 (quatrocentas e nove) instituições, incluindo 99 (noventa e nove) localizadas em Santa Catarina, e dentre estas 83 (oitenta e três) instituições localizadas no interior do estado, uma destas é a Unoesc.

Existem no Brasil 378.939 (trezentos o setenta e oito mil novecentos e trinta e nove) professores universitários, entre professores não graduados, graduados, especialistas, mestres e doutores, com maior ênfase aos mestres que ocupam 39% (trinta e nove por cento) das vagas. Em 2012 o Brasil representava o 5^a (quinto) maior mercado de ensino superior no mundo, e o maior mercado de ensino superior da América Latina com mais de 7,0 milhões de matrículas, segundo os dados do MEC/INEP.

Os 7.037.688 (sete milhões trinta e sete mil seiscentos e oitenta e oito) alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil estão distribuídos em 31.866 (trinta e um mil oitocentos e sessenta e seis) cursos, oferecidos pelas instituições de ensino superior – 304 (trezentas e quatro) públicas e 2.112 (duas mil cento e doze) particulares. O total de estudantes que ingressaram no ensino superior em 2012 chegou à 2.747.089 (dois milhões setecentos e quarenta e sete mil e oitenta e nove) pessoas, sendo que os concluintes chegaram à 1.050.413 (um milhão cinquenta mil quatrocentos e treze) formados. Destas matrículas 54% (cinquenta e quatro por cento) foram realizadas em universidades.

Todas as instituições de ensino superior no Brasil, juntas empregam mais de 386.533 (trezentos e oitenta e seis mil quinhentos e trinta e três) técnico-administrativos, para suprir suas necessidades internas, sendo 223.420 (duzentos e vinte e três mil quatrocentos e vinte) em universidades. Em Santa Catarina são 8.265 (oito mil duzentas e sessenta e cinco) pessoas empregadas no ramo, com os cargos técnicos Administrativos. A Unoesc emprega 2.037 (dois mil e trinta e sete) funcionários no seu quadro geral, 1045 (um mil e quarenta e cinco) técnicos e 993 (novecentos e noventa e três) profissionais docentes.

Ainda com relação ao contexto universitário pode-se destacar, a diminuição do poder aquisitivo real da população devido aumento na inflação. Outra realidade importante do contexto são as exigências do CNE (Conselho Nacional de Educação), onde uma instituição, para manter o título de Universidade, necessita ter no mínimo, três mestrados e um doutorado, o que alterará e muito a dinâmica do mercado. Segundo o Plano Nacional de Educação (PNE),

há uma exigência para o aumento do número de mestres e doutores do corpo docente, das instituições.

É interessante salientar que a Funoesc é uma das 16 (dezesesseis) integrantes do Sistema ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) que é uma associação civil, sem fins lucrativos, criada em 02/05/1974, em Assembléia Geral dos dirigentes das fundações educacionais criadas no Estado de Santa Catarina por lei dos Poderes Públicos Estadual e Municipais, com o objetivo de congregar e integrar as entidades mantenedoras do ensino superior no Estado de Santa Catarina. (ACAFE, 2014)

Em uma análise mais regional, pode-se citar como uma ameaça os planos de instalação de um Campus da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) na principal região de atuação da Unoesc. Não menos importantes, estão as pressões sindicais existente nas universidades, para a redução do numero de carga horária dos funcionários técnico-administrativos, o que implicaria em mudanças na estrutura e nas rotinas organizacionais. Contudo existem expectativas para o crescimento regional que é favorável ao desenvolvimento da Unoesc. Há vários programas sendo implantados que visam fomentar o empreendedorismo, como por exemplo, Juro Zero, Polos Industriais, Desenvolvimento Territorial, Economia Verde e Solidária, Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (Prodec), Geração TEC, Distritos de Inovação, entre outros (<http://www.sc.gov.br/>).

Estes fatores que apresentam a concorrência cada vez mais presente e atuante no contexto mercadológico, aliado a realidade da crescente escassez e dificuldade de captura de todos os tipos de recursos necessários à prestação de serviços, alertam para necessidade de maximização da utilização dos recursos já existentes nas empresas, onde devem imperar a manutenção da satisfação dos clientes já existentes, e a obtenção de novos clientes ante a concorrência.

Uma possível dificuldade enfrentada, especialmente pela Unoesc Joaçaba, foi constatada a partir de uma pesquisa recente publicada na mídia local (EDER LUIZ, 2013), que mostrou que quando os estudantes passavam no vestibular na Unoesc Joaçaba e em outra universidade, optavam pela outra instituição, pelo fato de Joaçaba não oferecer atrativos aos jovens.

Como é comum em uma instituição/ou empresa universitária, existem períodos de sazonalidades de trabalho, onde alguns setores ficam extremamente onerados pelas atividades e outros mais ociosos, porém, como pressupõe o conceito de sazonalidade, após o período o fluxo e a demanda voltam a estabilizar, é o caso dos setores de Secretaria Acadêmica, que tem

o seu auge de trabalho na época das matrículas, e os setores de compras e manutenção que tem seu auge de trabalho nas trocas de semestres.

Há uma realidade interessante no que tange a contextualização da Unoesc, os setores de compras, almoxarifados e manutenções (os 3 setores existentes relacionados à suprimentos) são autônomos em todos os campi, o que significa que cada um deles possuem seus setores em específicos, tendo autonomia nas suas decisões rotineiras (pedidos de compra manutenções, recebimentos), logo excluem-se grandes decisões ou descrições de cunho geral, que envolvam a fundação como um todo, visto que existe um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) único para toda a fundação. É importante salientar que todos os cargos envolvidos nos setores de compras e almoxarifado, são exercidos por profissionais com graduação superior, bem como a grande maioria dos cargos do setor de manutenção, excluindo-se atividades, mais “braçais” (pedreiro, servente, etc).

A cultura organizacional da Unoesc pode ser considerada rígida e conservadora, pois há anos trabalha-se da mesma maneira, sempre com os mesmos ideais e valores sendo pregados e incentivados ao longo dos anos. Incluiu-se uma Matriz SWOT para aprofundar o conhecimento (APÊNDICE A e B).

Estando inserido em um mercado cujo crescimento já não é mais tão intenso, bem como o seu quanto à concorrência, seja por entrada de novos players ou por aumento da capacidade de atendimento dos já existentes, aliada às exigências e imposições legais para a atuação, bem como à escassez de insumos, é vital que todo o recurso empregado apresente o melhor retorno possível.

2.2 HISTÓRICO

Oriunda da unificação de 3 (três) fundações educacionais existentes na região meio oeste Catarinense, FUOC, Femerp e Fundeste, e, mais tarde, também integrada com a Funesc e a FEMAI, a Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina (Funoesc) é uma Instituição sem fins lucrativos, de direito privado, criada em 1968 pelo Poder Público Municipal de Joaçaba, com a participação da comunidade, sendo a mantenedora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) e do Hospital Universitário Santa Terezinha (HUST).

A região geográfica atendida pela Unoesc é de aproximadamente, 118 (cento e dezoito) municípios e mais de 1 (um) milhão de pessoas, em uma área geográfica que vai

desde Santa Cecília, no planalto central catarinense até a fronteira com a Argentina, atingindo o sudoeste do Paraná e o noroeste do Rio Grande do Sul.

A estrutura da Fundação está distribuída por 11 (onze) cidades, localizadas desde o Extremo-Oeste até o Vale do Rio do Peixe. As maiores unidades da Unoesc estão em São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Videira e Joaçaba, onde fica sua sede jurídica, a sede administrativa da Unoesc e o HUST, além contar com os campi aproximados nas cidades de Capinzal, Campos Novos, Fraiburgo, Pinhalzinho, Maravilha e São José do Cedro.

A Unoesc reflete sua natureza comunitária e filantrópica com autorização concedida pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), o que permite conceder benefícios, como bolsas de estudos ou outras modalidades de assistência social nas ações desenvolvidas nas áreas da educação, saúde, assistência social, tecnológica, ambiental, cultural e de lazer.

Seu principal objetivo é difundir o conhecimento e levar qualidade de vida às pessoas, o que está alinhado com sua Missão “Formar pessoas, produzir conhecimento e oferecer extensão e serviços, promovendo o desenvolvimento institucional e regional” e sua Visão “Ser uma Universidade reconhecida pela excelência acadêmica e atuação como agente de desenvolvimento regional” (UNOESC, 2014).

A estrutura administrativa da Funoesc é composta pela Diretoria, incluindo o Presidente e o Vice; pelo Conselho de Administração, com funções executivas; pelo Conselho Curador, cuja competência é de acompanhamento e fiscalização; e pela Assembleia Geral, órgão superior e de deliberação, que tem a participação de 32 (trinta e dois) integrantes. Já a Unoesc, universidade mantida pela fundação, é gerida pelo seu reitor, assistido da Diretoria Executiva; Vice-reitor Acadêmico; Vice-reitor dos Campi e unidades, Pró-reitores Acadêmicos; Vice-reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão; e Vice reitor de Graduação, além das coordenadorias e Gerencias De Marketing, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação e Comunicação; Administrativas. Para facilitar o entendimento, nos apêndices está incluso o organograma da Unoesc.

A Unoesc atua na área da educação e pesquisa, oferecendo cursos de graduação, na modalidade presencial e a distância, extensão, pós-graduação e mestrado. Hoje são oferecidos 50 (cinquenta) cursos de graduação voltados ao desenvolvimento humano, social, cultural, científico e tecnológico. Também presta serviços à comunidade com atendimento odontológico, psicológico, fisioterapêutico médico, assessoria jurídica e contábil às pessoas físicas da região e importação e exportação, análises laboratoriais, editoração às pessoas jurídicas, sendo que presta esses serviços na maioria das vezes, de maneira gratuita.

A cobrança de R\$ 114 (cento e quatorze) milhões em impostos é uma das principais dificuldades enfrentadas hoje pela Unoesc. A instituição recolheu os impostos ao Município, porém a cobrança deveria ter sido com para a União. Deste valor, 90% (noventa por cento) deverá ser quitados por meio de oferecimento de bolsas de ensino, e por este motivo gerou-se uma mudança no planejamento financeiro da instituição. (UNOESC, 2014).

A Unoesc conta hoje com 19.247 (dezenove mil duzentos e quarenta e sete) alunos, destes 2.866 (dois mil oitocentos e sessenta e seis) recebem bolsas integrais e 4.621 (quatro mil seiscentos e vinte e um) recebem bolsas parciais. A Instituição visa principalmente atuar com o público adulto que já concluiu o ensino médio, que deseja aprimorar seus conhecimentos oferecendo cursos de formação científica de graduação, especialização, mestrado e extensão. Além da estrutura física de alto gabarito, sendo 1.745.946,91 m² de área, e 157.855,25m² de área construída. Existem 434 laboratórios próprios e 11 conveniados, 15 quadras e ginásios poliesportivos, 15 auditórios com capacidade para 3917 pessoas, e 474 salas de aula. Um acervo total de 184.097 títulos, e 378.101 volumes, 6856 periódicos, 8801 CD's e DVD's. Tratando-se exclusivamente da Unoesc de Joaçaba, esta disponibiliza 150 salas de aulas para os cursos realizados no campus de Joaçaba, mais de 130 laboratórios, um portal institucional integrado aos alunos, colaboradores e professores, estacionamento exclusivo para alunos e outro exclusivo para professores e funcionários, 5 ginásios e quadras disponíveis a acadêmicos de todos os cursos, 6 auditórios com 1.455 lugares no total, 4 bibliotecas, além de espaço para atividades ao ar livre, campos de futebol, vôlei de areia.

Recentemente a Unoesc começou a estabelecer suas metas por meio da metodologia do Balanced Score Card (BSC). Segundo Kaplan e Norton(1997) o BSC pode ser caracterizado da seguinte forma:

“É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras de desempenho passado, ele incorpora as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis”.

Fazendo uso do valor do Demonstrativo de Valor Adicionado, verifica-se o quanto a Unoesc gerou de riqueza para a sociedade. Em 2013 gerou uma receita total de R\$217.990.085,00 um aumento de 12,19% com relação ao ano anterior. Do valor total de receitas, foram 94,79% oriundos da prestação de serviços, e apenas 0,27% de recursos governamentais.

No mesmo ano em questão, 2013, a instituição apresentou um total de R\$209.836.492 de despesas, dividida em 12,97% para ações e programas sociais; 53,70% para despesas com pessoal; 33,32% para outras despesas de funcionamento. Destas outras despesas pode-se destacar que 62,04% destas foram despesas operacionais e 23,29% em investimentos e capital, como máquinas, instalações e equipamentos.

Em muitos casos, os setores de suprimentos da Unoesc, em especial o setor de compras, atuam de maneira mais global dentro da fundação, divergindo do seu foco local. Como explicado anteriormente, os setores de suprimentos nos campi funcionam de maneira autônoma, mas no campus de Joaçaba por ser a matriz, atua em casos de compra coletiva para todos os campi. Inclusive já ocorreram casos em que a Unoesc foi convidada a fazer parte de compras coletivas para todo o sistema ACAFE, o que até o momento não chegou a se concretizar, mas é uma realidade factível.

Na Unoesc, a responsabilidade pelas requisições de compra e manutenção, cabem aos coordenadores, de cursos ou dos setores, ou ainda, responsáveis pelos laboratórios. Para entender melhor o fluxo, o responsável pelo pedido, por exemplo, o coordenador, verifica a necessidade dos materiais, lança no sistema de compras (ERP) os itens necessários bem como suas quantidades e descrições técnicas, sendo esta requisição aprovada ou não pelos coordenadores de área. Posteriormente esta mesma requisição é aprovada via sistema pela Gerência Administrativa que por sua vez, encaminha ao setor de compras para cotação. Após esta etapa o setor de compras retorna à gerência Administrativa, que solicita liberação da compra para a Diretoria Executiva, dando o “ok” e assim, a autorização é encaminhada ao setor de compras que efetua a aquisição liberando o controle interno para o almoxarifado.

Nos pedidos de manutenção, o caminho percorrido é praticamente o mesmo, porém ao invés de solicitar a aquisição, o setor realiza o conserto ou calibração internamente. Caso esta não possa ser realizada internamente, o setor de Manutenção realiza uma requisição ao setor de compras, solicitando a compra do material ou prestação do serviço necessário ao atendimento da manutenção.

Em alguns casos, o processo torna-se tão demorado, que alguns equipamentos ficam um semestre inteiro sem funcionar devido à complexidade do problema e demora entre os passos do processo de manutenção.

O setor de almoxarifado funciona como o setor de compras, recebendo o pedido dos demais setores e entregando-os à medida que estes materiais estão disponíveis. Devido à grande quantidade de cursos existentes nos campi da Unoesc, algumas vezes os materiais não estão disponíveis de imediato, logo o setor de almoxarifado realiza o mesmo processo do setor

de manutenção, solicitando a quantidade e item necessário aos seus atendimentos ao setor de compras.

Existe ainda, uma outra maneira de requisição de compra de materiais e contratação de serviços. Um processo administrativo impresso é elaborado pelo requisitante, protocolado na instituição e segue os mesmos setores e alçadas do processo no ERP, porém de maneira física, impressa. Sendo que ao final de todo o processo o próprio setor de compras é responsável por registrar o pedido no sistema ERP.

Há no sistema ERP da Unoesc diversos recursos para controle de manutenção, corretivas ou preventivas, e em garantia do patrimônio da instituição, porém estes recursos não estão habilitados para utilização, sofrem sérios problemas com Bugs ou os usuários não tiveram treinamento suficiente para colocá-los e mantê-los em prática. Desta maneira uma das áreas mais prejudicadas é o setor de manutenção, que realiza todo o controle dos serviços prestados ou garantias dos equipamentos de maneira separada do sistema, manual ou por meio de planilhas eletrônicas que auxiliam no controle.

Há problemas em especial nos equipamentos recentemente adquiridos que precisam de manutenção em garantia, e/ou que exijam calibrações. Como não existe um controle efetivo via sistema ERP, e muitos setores estão envolvidos nesta questão (compras, almoxarifado, manutenção, patrimônio/contabilidade, e requisitante/usuário), nenhum dos setores sabe exatamente qual é o seu papel nesta questão. Desta maneira a responsabilidade pelo controle e demais atividades envolvidas em uma manutenção em garantia (que não gera custo à Unoesc) está em uma realidade nebulosa.

2.1 PROBLEMA

Uma organização pode ser definida como um conjunto de pessoas e recursos que atuam de forma sistêmica para o alcance de um objetivo maior, que não conseguiria ser atingido individualmente (2007). Como o conceito anterior esclarece, é necessária uma atuação conjunta dos setores envolvidos na organização para conseguir atender da maneira ideal ao objetivo final ao qual a empresa se propõe, este conjunto de atores envolvidos no alcance destas metas está em constante sinergia.

Para a sobrevivência da organização, ela deve estabelecer trocas com o seu ambiente externo, fugindo do processo entrópico, o que a “oxigena”, mas também a deixa vulnerável as

ações dos demais *stakeholders*, e sofrendo influências dos fatores externos à organização, visto que nenhuma organização pode ser considerado um sistema fechado. As organizações sofrem constantemente as influências pelas ações dos mais diversos *stakeholder*, sejam estas atuações diretas ou indiretas, elas implicam em mudanças e ajustes nas rotinas operacionais, processos e até mesmo mudanças mais estratégicas globais.

Com este conhecimento em mente sabe-se que os objetivos e metas organizacionais são constantemente renovados, incitando a necessidade de perpetuação da organização no mercado, o que não é simples de ser atingida. Nos setores meio, objetos do trabalho, verifica-se algumas dificuldades técnicas na execução de seus processos.

As atividades meio, também chamadas de processos administrativos, são hoje processos de vital importância para o controle de custos organizacionais, bem como agilidade nos processos. Inserem-se neste contexto os setores de compras, almoxarifado e manutenção que servem como apoio as operações que atendem e geram valor ao cliente. Deste modo, é importante que estas atividade consigam desempenhar seus papéis com maestria dentro do conceito de organização, deixando os escassos e onerosos recursos organizacionais para serem utilizados prioritariamente nos processos de negócios, que efetivamente agregam valor de maneira mais direta ao cliente final.

No contexto universitário, os setores anteriormente mencionados podem gerar grandes ganhos, pois influenciam na agilidade em que são atendidas as necessidades dos clientes da organização, mesmo que indiretamente, os ganhos na agilidade e maximização de recursos nestes processos podem ser de vital importância para o alcance de objetivos estratégicos e atendimento e satisfação do cliente, que para as universidades, podem se tornar clientes, de diversos serviços prestados, como cursos superiores, pós graduações e extensões.

Há grandes dificuldades em conseguir ordenar o processo de requisições de compras dos materiais que se farão necessários no próximo semestre, incluindo erros e informações ambíguas e confusas nas descrições técnicas dos produtos requisitados; na agilidade em resolver problemas de equipamentos em manutenção externa à Unoesc, em especial equipamentos em garantia. Existem atrasos nas requisições, nas entregas e pedidos. Mas uma das maiores dificuldades consiste nas definições de autorizações de compras. Desta forma, o setor fica prejudicado, pois além do retrabalho em buscar as informações corretas do produto, não há tempo de pesquisar de maneira efetiva os melhores fornecedores e negociar as condições comerciais para conseguir entregar dentro do prazo estipulado.

Com a nova realidade ambiental, de concorrência global ininterrupta, e com o aumento constante do custo dos recursos necessários ao atingimento destas metas, faz-se

necessário que a organização tenha sempre a melhor utilização possível dos recursos utilizados.

O crescimento organizacional é uma realidade na Unoesc. Este crescimento naturalmente gera um crescimento nas demandas internas, aumentando o volume de trabalho dos setores meio, o que reflete em um aumento da necessidade de controle e padronização das atividades. Aliado aos fatores internos da necessidade de alterações e controle, o crescimento e fortalecimento da concorrência implicam também em uma otimização das ações, especialmente no que tange à agilidade nos pedidos de compra, bem como entrega e logística interna.

Já existiram tentativas anteriores de padronização dos pedidos, a última com um bom grau de assertividade, mas ainda existem pedidos e setores que não fazem uso do novo padrão, quer por falta de conhecimento, desacordo com a nova norma. Neste sentido há uma grande necessidade de desenvolver, implementar e utilizar novos padrões de controle e de para tanto a universidade procura desenvolver métodos e formulários de controle a fim de regulamentar e padronizar procedimentos de pedidos de compra, pedidos de manutenção de equipamentos em garantia, incluindo a possibilidade de rastreamento das compras e materiais.

Embora exista um sistema ERP padrão na instituição, este originalmente não atendia as necessidades dos setores meio, o que no decorrer dos anos de sua implantação, obrigou a instituição a realizar customizações no sistema. Estas alterações tornam o sistema mais frágil e suscetível a erros e falhas, o que no caso da universidade acabou se concretizando, provocando erros de pedidos, contábeis e de estoques no almoxarifado.

Outro problema relativo ao ERP, com relação ao setor de manutenção, é que este não possui um sistema de controle de manutenção em garantia ou não, o que faz com que o setor tenha que ter um controle à parte para gerenciar as necessidades de manutenções, sendo também suscetível à erros, e desintegrado ao sistema geral, causando problemas diversos como perda de datas de manutenções preventivas e controles de calibração em equipamentos laboratoriais, consequentemente perdendo qualidade, padrão nos produtos e serviços realizados pela Unoesc, aumentando a probabilidade de acidentes de trabalho, aumentando os custos de manutenção corretiva, etc. Vale salientar que os setores internos, tanto setores meios como setores fim, podem fazer a solicitação de compra de material diretamente ao setor responsável pela aquisição, desde que o produto em questão não exista no almoxarifado da instituição.

Ainda existem atrasos nos pedidos de compra realizados pelos usuários, como também atrasos e demoras nos envios de ordens de compras aos fornecedores, problemas de

recebimento de mercadorias, muitas vezes adquiridas de maneira equivocada ou solicitadas incorretamente, elevando o *lead time* de entrega das solicitações aos usuários finais, o que pode implicar em contratempos nas atividades fim, e dificultando o rastreamento e solução de problemas de equipamentos em garantia recentemente adquiridos. A Unoesc precisa avaliar e repensar a sistemática dos processos internos nos setores meio, a fim de ganhar agilidade, reduzir custos e maximizar resultados. Como otimizar os recursos empregados nos processos administrativos para melhorar os resultados dos processos de negócios em uma instituição de ensino filantrópica?

3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Verificando a realidade da Unoesc e aliando estas necessidades internas com as exigências e pressões externas existentes no ramo das empresas que oferecem cursos superiores no Brasil em especial na região do Meio Oeste Catarinense, verificamos que há uma demanda na otimização dos processos internos das instituições de ensino, em especial nos setores que não geram/agregam valor diretamente ao cliente. Algumas possíveis decisões podem ser tomadas para que alguns destes fatores possam ser solucionados ou amenizados.

Podemos perceber que a grande maioria dos problemas apontados estão intimamente interligados, sendo que podemos considerá-los como uma cadeia de “pequenos erros” que somados e potencializados uns pelos outros geram perdas de tempo, desperdício de recursos, ou seja, falta efetividade nos processos internos.

3.1 PROBLEMA E DECISÃO

O primeiro problema que pode-se apontar é a falta de padronização na maneira das solicitações internas de materiais, tanto dos setores meio (almojarifado, contabilidade, manutenção) quanto dos setores fim (cursos e laboratórios em geral). Embora o sistema ERP procure padronizar o pedido, em alguns casos os pedidos chegam por e-mail, por telefone, pessoalmente, ou pelos processos administrativos internos impressos, em especial pedidos que são emergenciais, causados por perdas de prazos de solicitação ou por necessidade urgente de setores (atendimentos adicionais não previstos, consertos de máquinas, por exemplo).

No caso dos pedidos dos setores fim, cursos e laboratórios, este problema decorre da falta de cultura de planejamento das compras que serão necessárias à realização das próximas atividades, bem como no aumento da demanda, faltando muitas vezes conhecimento administrativo aos responsáveis por realizar a projeção de crescimento do atendimento, subsequentemente, necessidade dos pedidos.

Nos setores meio, não ocorrem tantos problemas com relação a projeção de atendimentos, mas pedidos das necessidades emergenciais ocorrem com frequência nos

setores de manutenção e almoxarifado, também por reflexo dos pedidos realizados à estes setores pelos setores de atividades fim.

Outro grande problema é a maneira como são descritas as situações problemáticas para o setor de manutenção e a descrição técnica dos materiais a serem adquiridos pelo setor de compras. Na grande maioria dos casos, os requisitantes (usuários finais) estão tão acostumados com os materiais e problemas que conhecem os equipamentos, peças e materiais por “apelidos” muitas vezes não técnicos ou comerciais o que dificulta o entendimento dos setores responsáveis pela solução do problema ou aquisição correta.

Outro problema relacionado ao excesso de conhecimento específico no momento da requisição, é a omissão de informações importantes para a compra dos produtos, por exemplo, a falta de informação de que um determinado parafuso precisa ser de inox, pois estará em contato direto com grande umidade. A falta desta informação pode proporcionar uma aquisição, que aos olhos do setor de Compras, é extremamente vantajosa, pois um parafuso de inox é bem mais caro que um tradicional. Desta maneira o produto seria adquirido de maneira errada, apenas sendo percebido quando da utilização ou verificação deste pelo usuário final, causando transtornos e retrabalhos à todos os demais setores meio no momento da troca/devolução. Este excesso de confiança no pedido, pode ser notado no decorrer do processo de aquisição, causando menos retrabalho à instituição e apenas aos setores de compras e almoxarifado, que devem tentar solucionar os problemas de descrição destes itens, com a finalidade de não atrasar o atendimento do cliente interno.

Há de se levar em consideração que o planejamento de cada aquisição deveria ser realizado efetivamente pelo setor de compras, detentor do conhecimento para elaboração dos Lotes Econômicos de Compras, com base na estimativa de necessidade encaminhada para o semestre pelos usuários finais de cada produto. Assim em conjunto com o setor de almoxarifado e gerência administrativa, seria calculado a melhor quantidade de compra evitando custos adicionais de frete e armazenamento, bem como aproveitando descontos de oportunidade.

Estes problemas causam outro problema, o atraso na entrega dos materiais para os usuários finais, pois como todo o processo que apresenta retrabalho ele demorará mais para ser finalizado, somando-se estes fatores aos eventuais atrasos dos fornecedores, o atendimento ao cliente final pode ser prejudicado.

Inicialmente sugere-se uma especialização dos funcionários dos setores meios para o atendimento das áreas específicas de conhecimento, por exemplo, o funcionário nº1 do setor de compras é responsável pelos atendimentos das requisições de materiais para o curso de

odontologia e psicologia. O funcionário nº2 é responsável pelos pedidos da área de Sociais Aplicadas e Manutenção (exemplos hipotéticos). Assim esta divisão gera um expertise nos compradores/funcionários, evitando que erros e informações ambíguas sejam repassadas aos próximos passos da cadeia de atendimento

Sugere-se também uma espécie de rotatividade dos funcionários entre os setores de compras e os usuários/requisitantes. Esta troca de conhecimentos e convivência geraria uma afinidade nos funcionários e reduziria a possibilidade de pressuposições das requisições e descrições de materiais. Tendo conhecimento das realidades, em especial das dificuldades enfrentadas pelos outros, há uma chance de melhorar significativamente o processo de descrição dos itens no sistema.

Da mesma maneira que o retrabalho nas informações dos itens e serviços podem atrasar um pedido de compra, a liberação por parte da Gerencia Administrativa e da Diretoria Executiva também podem atrasar a emissão da ordem de compra final, visto que as liberações muitas vezes só ocorrem após minuciosa verificação dos pedidos e conversas com os requisitantes, para verificação da real necessidade de aquisição, em especial de produtos com alto valor.

No caso da prestação de serviços de conserto, manutenção e garantias, como mencionado anteriormente, esta responsabilidade é nebulosa, pois nenhum dos setores envolvido assume esta. Sendo que é necessário muitos contatos e interação entre os setores para se resolver questões simples como o envio do equipamento à empresa responsável.

3.1 DETALHAMENTO

Para solucionar o primeiro problema apontado, falta de padronização, sugere-se uma ação impositiva que vai de encontro aos problemas culturais que causam o não seguimento dos padrões estabelecidos pela instituição. Nenhuma compra ou atendimento deve ser realizada se não for lançado pelo requisitante diretamente no sistema ERP. Assim cria-se um padrão evitando retrabalho de todos os setores envolvidos, desonerando o setor de compras de relançar os dados, e melhorando a maneira com que as informações serão avaliadas pelos superiores, padronizando as informações de liberação de alçadas para as liberações de compra, facilitando a rastreabilidade dos pedidos e o controle por parte dos setores meio nos

momentos de novas aquisições e também a visualização de valores e quantidades históricas, o que melhora a tomada de decisão para compras futuras. Outra vantagem seria o controle da necessidade de calibrações e manutenções, mesmo que em garantia para os equipamentos adquiridos, pois todas as informações estariam disponíveis no mesmo sistema.

Para tanto, será necessário a colaboração da Gerencia Administrativa e Diretoria Executiva, que devem apoiar esta decisão, não liberando nenhuma aquisição que não tenha seguido o fluxo correto de aquisição. Esta maneira impositiva deve, a longo prazo, juntamente com um trabalho de sensibilização dos coordenadores de área, alterar a cultura organizacional, forçando o planejamento das aquisições futuras e a padronização das mesmas.

Uma mudança cultural também é importante para alterar a forma com que os requisitantes fazem as solicitações. O fato de esperar até o último dia para lançar as requisições reflete a cultura de esperar até o último minuto para realizar as atividades, sendo que, se estivessem realizadas anteriormente, poderia existir mais tempo para o setor de compras efetivamente buscar melhores fornecedores, sem ter que levar em consideração somente o prazo de entrega, deixando com mais importância na matriz de decisão de fornecedores, os quesitos como valor, qualidade e forma de pagamento.

De maneira geral, sugere-se a alteração do sistema ERP para um sistema mais integrado, que possibilite a liberação das requisições por alçada de valores e tipos de item simultaneamente, agilizando assim os problemas de Lead time de entrega e conferência de pedidos realizados.

Neste sistema seria interessante, que o histórico das compras anteriores fosse automaticamente gerado, para que o setor de compra pudesse avaliar o novo valor cotado pelos fornecedores, podendo verificar a progressão de elevação dos preços, o atendimento das qualificações técnicas dos produtos adquiridos, a entrega dos produtos dentro do prazo, a entrega dos produtos sem problemas, porcentagem de descontos, etc.

Outro fator interessante em um novo sistema ERP é a possibilidade de aliar a solução das manutenções à todos os atores envolvidos, pois concentrando todos os dados, todos seriam detentores da informação, mas atribuindo a tomada de decisão das garantias e manutenções (preventivas ou não) ao setor de manutenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a descrever e analisar, propondo soluções para solucionar problemas pontuais aos setores meio da Unesco.

O maior problema é a cultura organizacional que impõe ações de correção e de “última hora”. A alteração de cultura em uma organização é um tipo de mudança demorada e nem sempre com o resultado esperado, pois a cultura organizacional é reflexo, um somatório das culturas individuais dos colaboradores. Deste modo uma alteração cultural em uma organização pode demorar anos para se concretizar porém trazendo vantagens a longo prazo.

No intuito de auxiliar na alteração cultural da empresa sugerimos a alteração do sistema ERP, que embora oneroso, impõe certos aspectos que pode auxiliar na alteração cultural, não deixando brechas para soluções secundárias, que burlam a padronização institucional.

Embora algumas destas ações estejam sendo cogitadas para implementação efetiva, não há nenhuma que foi efetivamente implantada pela instituição, não possibilitando nenhum tipo de avaliação de resultados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO Catarinense das Fundações Educacionais, Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: <<http://www.acafe.org.br/new/index.php>>. Acesso em: novembro em 2014.

CURY, Antonio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

EDER LUIZ. Joaçaba SC, 2014. Disponível em: <<http://www.ederluiz.com.vc/>>. Acesso em: junho em 2014.

EXAME, Revista. **Ensino a distância no Brasil pode dobrar em 5 anos**. São Paulo: Abril, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/ensino-a-distancia-no-brasil-pode-dobrar-em-5-anos>>. Acesso em: 15 novembro em 2014.

GOVERNO do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/>>. Acesso em: novembro em 2014.

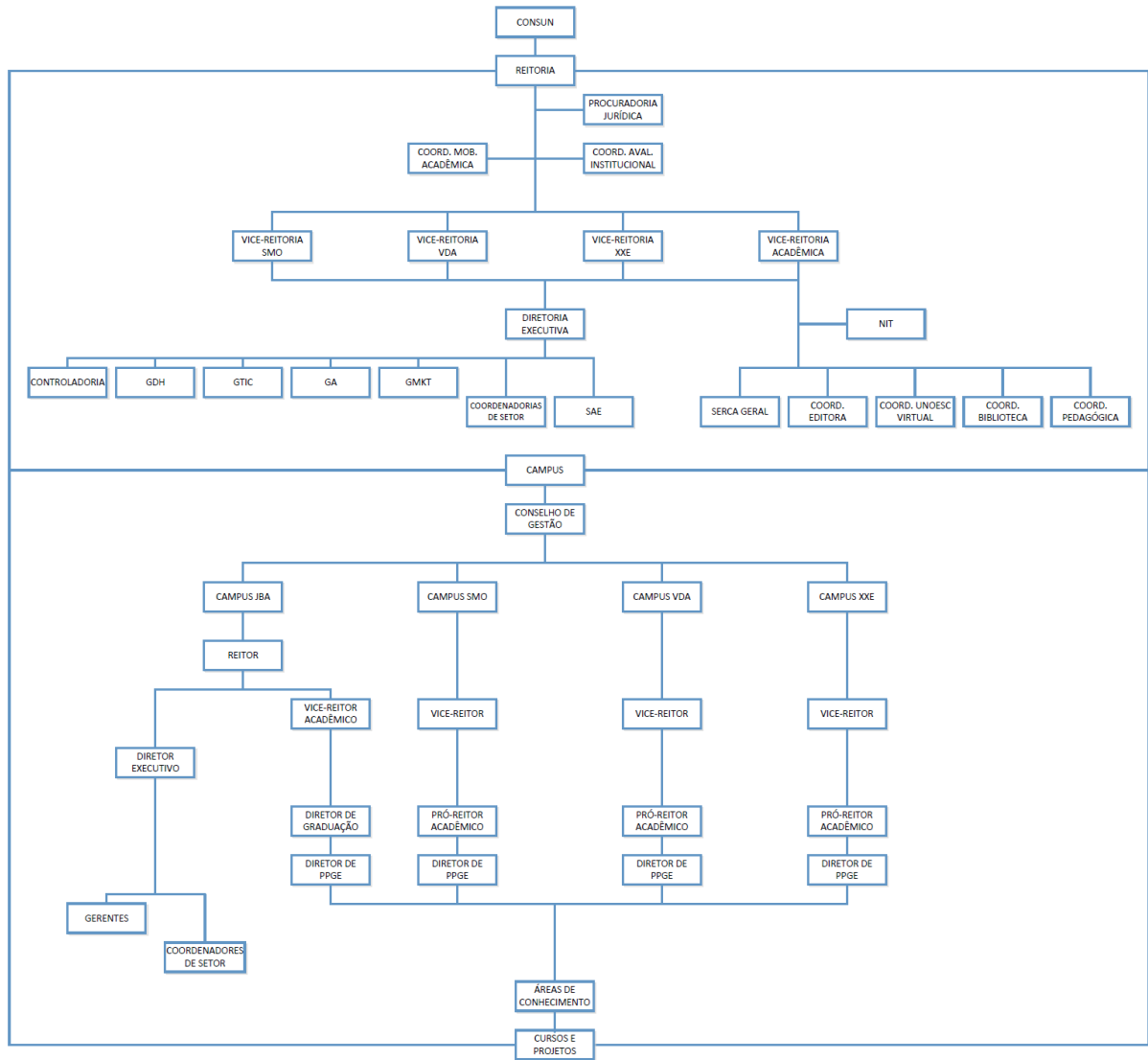
INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: novembro em 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David, P.. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VEJA, Revista. **Governo tem por meta crescer ao menos 207% ao ano**. São Paulo: Abril, 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/governo-tem-por-meta-crescer-ao-menos-2-7-este-ano>>. Acesso em: novembro em 2014.

APÊNDICE A – Organograma Unoesc



APÊNDICE H – Avaliação estratégica

Critério de avaliação	Resultados obtidos			
Forças mais atuantes	Estrutura física diferenciada;			
	Setor de Marketing mais livre com grandes investimentos;			
	Grande variedade de cursos em diversos níveis oferecidos;			
Fraquezas mais prejudiciais	Situação financeira positiva e estável, porém comprometida;			
	Burocratização dos processos internos devido a exigência do pagamento de impostos;			
	Falta de um doutorado para manter o título de Universidade;			
Oportunidades mais acessíveis	Plano Nacional de Educação (PNE) propõe a ampliação da proporção de mestres e doutores do corpo docente;			
	Crescimento do mercado, aumento da necessidade de aprimoramento;			
	Incentivos governamentais para melhorias na educação superior e geração do conhecimento científico;			
	Crescimento da preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade ambiental;			
Ameaças mais impactantes	Facilidade de entrada de novos concorrentes em cursos que não exigem grandes investimentos (por exemplo, administração);			
	Oferta de cursos técnicos/ profissionalizantes (produto substituto);			
	Grande número de concorrentes;			
Distribuição das capacidades (densidade dos quadrantes)	Ameaças x P. Fracos	Ameaças x P. Fortes	Oportunidades x P. Fracos	Oportunidades x P. Fortes
	13,64%	9,72%	15,53%	20,14%
Capacidade ofensiva (OxFor) – (OxFra)	4,61%			
Capacidade defensiva (AxFor) – (AxFra)	-3,91%			
Posicionamento estratégico Global (OxFor)+(AxFor)- (OxFra)+(AxFra)	0,69%			