

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS: uma solução nas mudanças de comportamentos com o Impacto da Pandemia do Covid-19 no setor sucroenergético

STRATEGIC SOURCING MANAGEMENT: a solution in behavior changes with the Impact of the Sugar-Energy Sector on Covid-19

Daniel Donizeti Revoredo – danieldrevoredo@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Carlos Roberto Regattieri – carlos.regattieri@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v19i2.1457

Data de submissão: 01/09/2022

Data do aceite: 28/11/2022

Data da publicação: 20/12/2022

RESUMO

As mudanças de comportamentos com o Impacto da Pandemia do Covid-19 no setor sucroenergético tem sido assunto de grandes discussões, uma vez que problemas procedentes desse contexto trazem grandes desafios tanto para a economia do setor como também para as empresas em que este atua. Sendo assim a busca de métodos e estudos para se manterem no mercado e garantir sua competitividade a ferramenta Gestão Estratégica de Compras tem contribuído com resultados significativamente positivos neste setor. Este objetiva discutir e trazer informações sobre o tema proposto. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, onde foram consultados livros que traziam assunto o tema escolhido para este estudo de autores renomados da área. Procuramos demonstrar o cenário pandêmico no setor sucroenergético, a importância do setor de compras em épocas de crise e representatividade do volume de compras. Desta forma este trabalho resultou entender a importância da Gestão Estratégica de Compras no âmbito empresarial, que tem se tornado fundamental para a eficiência econômico-financeira do negócio em épocas de crises.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Compras, Planejamento, Sucroenergético, Covid-19.

ABSTRACT

Changes in behavior with the Impact of the Covid-19 Pandemic on the sugar-energy sector have been the subject of great discussions, since problems arising from this context bring great challenges both to the economy of the sector and also to the companies in which it operates. Therefore, the search for methods and studies to remain in the market and ensure its competitiveness, the Strategic Sourcing Management tool has contributed with significantly positive results in this sector. This aims to discuss and bring information about the proposed topic. The methodology used was the literature review, where books were consulted that brought the topic chosen for this study by renowned authors in the area. We seek to demonstrate the pandemic scenario in the sugar-energy sector, the importance of the purchasing sector in times of crisis and representativeness of the volume of purchases. In this way, this work resulted

in understanding the importance of Strategic Sourcing Management in the business scope, which has become fundamental for the economic and financial efficiency of the business in times of crisis.

Keywords: Strategic Sourcing Management, Planning, Sugar-energy, Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Normalmente questões estratégicas ligadas a tratativas de compras poderiam ser realizadas diretamente a cargos de alto escalão, como executivos, diretores ou até mesmo o próprio do dono da empresa, seja fazendo um investimento, ou uma compra de grande monta. Claramente sendo uma intervenção quando se diz a respeito ao departamento de compras, deixando-o apenas com as atividades burocráticas e operacionais. (RIGHETTI ET AL., 2014)

Segundo Campos (2015), no cenário atual, a globalização obrigou as empresas mudarem suas visões de negócio e reestruturarem seus processos em compras. Devido ao avanço tecnológico, a facilidade por novos meios de comunicação permitiu estreitar o relacionamento entre fornecedores, clientes e parceiros, aumentando rapidamente a concorrência consequentemente as exigências ligadas a qualidade e rapidez de entrega.

Desta forma para Righetti et al. (2014), estas exigências, fez com que empresas tendam a se adaptar a uma nova realidade o qual passaram a se preocupar com os processos e as relações entre compradores e fornecedores, através de técnicas e ferramentas de Gestão de Compras.

No setor sucroenergético não seria diferente. A atividade de compras para atender demandas dos processos de produção e gestão de usinas e destilarias, vai muito além disso, ou seja, a atenção voltada para escolha de produtos competitivos, categorização dos fornecedores, realização de contratos, gestão de almoxarifado, são atributos que permitem uma melhor utilização dos recursos de forma otimizada (Jornal Cana, 2016).

Com a chegada da Pandemia do Covid-19, é possível observar mudanças de comportamentos nestas atividades de compras das empresas, assim como sua representatividade do volume de compras efetivadas impacta diretamente a economia no setor sucroenergético, forçando-os as empresas se adaptem a uma nova realidade através novos métodos e estudos para se manterem no mercado e garantir sua competitividade.

Este artigo tem como objetivo discutir e trazer informações sobre as mudanças de comportamentos com o Impacto da Pandemia do Covid-19 no setor sucroenergético dentro de

suas operações no setor de compras, visando a Gestão Estratégica de Compras, como uma solução significativa em contribuir com a redução de custos e aumento da produtividade da empresa em épocas de crise. A metodologia utilizada neste estudo será de caráter qualitativo, onde será feita Revisão Bibliográfica, com pesquisas em livros, artigos, documentos e sites reconhecidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Estratégicas de Compras (*Strategic Sourcing Management*)

A Gestão Estratégica em Compra, pode conter várias definições baseadas em demanda e contratações, mas de forma resumida para Righetti et al. (2014), a Gestão Estratégica em Compra considera a garantia de fornecimento, administrando os riscos ligados a cadeia de fornecimento e a geração de valor econômico que ela atribui.

De acordo com Campos (2015), a seleção de fornecedores é o ponto-chave, o desenvolvimento de parcerias estratégicas em busca de racionalização do processo fabril, como terciarização de pessoas e produtos ligados à empresa é possível reduzir os custos de operações internas. Em contrapartida pode gerar uma dependência, mas permite melhorar a qualidade.

Segundo Dias e Costa (2012), trabalhar com muitos fornecedores e efetuar vários pedidos de compras isolados são atividades de compras ultrapassadas, na Gestão Estratégica em Compra estas atividades os conceitos são invertidos, ou seja, trabalhar com poucos fornecedores efetuando contratos de longo prazo, é possível eliminar processos burocráticos, como realizar várias cotações para cada processo que surgir demanda, aprovações, emissões de pedidos e até mesmo influenciando outros setores como o financeiro efetivando vários pagamentos, outra questão é encurtamento do relacionamento com os fornecedores, eliminando falhas de entregas, variações de qualidade, processos logísticos entre outros. Designando o profissional de compras para o planejamento e controle.

2.2. Planejamento

Diferente ao ponto de vista operacional, a Gestão Estratégicas de Compras é uma tarefa complexa, o qual processo de compras inicia-se no planejamento, objetivando reduzir custo e tempo, ao mesmo tempo aumentando a produtividade (CAMPOS 2015).

Ainda para Campos (2015), o setor de compras não atua sozinho, pois diversas áreas contribuem com informações e apoio técnico, como setores de Produção, Engenharia, Contabilidade, Vendas, PCP, Controle de Qualidade. Neste ponto que a complexidade que se eleva, pois requer mapeamento dos processos extraindo o melhor proveito da informação, como por exemplo: entendendo a necessidade da demanda e identificando os itens/serviços com suas especificações.

Os itens/serviços devem ser estruturados por categorias e famílias, de acordo com Righetti et al. (2014), classificando-os como itens diretos e indiretos, produtivos e não produtivos, matérias-primas, serviços e entre outros tipos de segmentação que se complementam ao contexto do funcionamento do negócio. O qual esta gestão de categoria, ajuda alinhar melhor na seleção do fornecedor, concentrando as aquisições de forma mais assertiva.

O uso de metodologias alinha compradores a “falarem a mesma língua”, o que também ganha tempo, sendo assim um aspecto de extrema importância no planejamento é a avaliação do custo total da propriedade (*Total Cost Of Ownership – TCO*), um método que ajuda entender melhor a característica do produto ou serviço. Neste também é possível enxergar custos “escondidos” ligados a manutenção, itens obsoletos e descontinuados que impactam no fluxo de caixa da organização (RIGHETTI ET AL. 2014).

Contudo levantando os custos envolvidos e analisando a viabilidade de acordo com a necessidade, de acordo com Campos (2015), o fator decisão de compra cabe ao setor compras envolver os outros setores envolvidos se compra ou não do produto ou serviço, dependendo do valor ou quantidade pode-se elevar o nível hierárquico pelo responsável pela compra.

2.3. Estabelecimento de controles

Devido ao alto fluxo de informações, os responsáveis pelos setores envolvidos devem entender e ceder as informações necessárias para o setor de compras, para Dias e Costa (2012),

estas informações são imprescindíveis ao setor de compras estabelecer controles para avaliar desempenhos, minimizar as ocorrências de emergências, mensurar resultados.

Colaborando com o dito acima Righetti et al. (2014), intensifica a importância do estabelecimento de controles objetivando gerenciar e verificar se tudo que foi planejado está sendo executado na prática e analisando seus efeitos através de indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* – KIP), ferramentas utilizadas como por exemplo: se os pedidos estão sendo entregues dentro do prazo definido, se a qualidade do produto/serviço está dentro dos padrões exigidos, entre outros.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à metodologia desta pesquisa conceitua-se como Revisão de Literatura, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) descreve que é um método de pesquisa que recolhe informações documentais sobre conhecimentos já adquiridos por outras pesquisas acerca do mesmo tema, nesta expressão, o conjunto de obras científicas, filosóficas etc., sobre determinado assunto, matéria ou questão.

No que diz respeito à abordagem, o estudo é de caráter qualitativo, o qual dispensa representatividade numérica e sim busca explicar o porquê das coisas, definindo-se nos aspectos que retrata a realidade que não podem ser quantificados (GERHARDT E SILVEIRA. 2009).

Para o início da pesquisa foi delimitada a pergunta norteadora para que pudesse se definir o objetivo, o qual deve ser respondido com a pesquisa. A problemática trouxe como questionamento: Quais mudanças de comportamentos nestas atividades de compras das empresas no setor sucroenergético? Como a Gestão Estratégica de Compras se evidenciou como solução para estas empresas manterem no mercado e garantir sua competitividade?

A revisão de literatura foi feita através de livros que traziam assunto o tema escolhido para este estudo de autores renomados da área. A pesquisa foi realizada no Google Acadêmico, entre junho e julho de 2021. Definindo como critério de busca pelos livros por idioma (língua portuguesa) e data de publicação (últimos 10 anos).

As palavras-chaves utilizadas foram: Gestão Estratégicas de Compras (Strategic Sourcing Management); Planejamento e Estabelecimento de controles.

Este trabalho consiste estruturar as informações de forma clara alinhando com foco ao objetivo tendo como ponto de vista técnico, vislumbrando entender a sistemática do processo

de compras da empresa por empresa do setor sucroenergético em um cenário realista em época de crise. Por encontrar muitos materiais relacionados ao tema, foram selecionadas e coletadas estas informações através sites/jornais conceituados no setor sucroenergético.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Cenário pandêmico no setor sucroenergético

O complexo sucroenergético brasileiro é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, líder na produção de açúcar e segundo lugar na produção de etanol, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, segundo a União Nacional da Bioenergia. Porém mesmo com uma boa posição no ranking, não significa motivo de exaltação, devido à pandemia do covid-19 (novo coronavírus) o setor sucroenergético vivencia um cenário de incertezas, o qual os impactos ainda estão por ser mensurados, dentre estes impactos como a queda na cotação internacional do petróleo, faz com que o consumo de etanol tende a diminuir, remetendo instabilidades no setor (UDOP, 2020).

Diante deste cenário pandêmico, segundo a Federação dos Plantadores de Cana do Brasil, a Feplana (Entidade, que representa 60 mil produtores de cana no país), previu uma queda de 16% no valor da cana-de-açúcar para os produtores, o qual retrata uma inviabilidade do negócio canavieiro devido aos baixos preços da matéria-prima ficarem bem menores até mesmo que seus próprios custos de produção (Jornal Cana, 2020).

Um problema que afeta toda a cadeia produtiva sucroenergético, diante da paralisação da economia em função da quarentena, segundo a Feplana, os empregadores rurais também têm prejuízos, independentemente com as paradas na produção, pagamento dos funcionários deve ser realizados. A fim de evitar milhares de demissões no campo, a federação recorreu a inclusão do setor canavieiro no Programa Emergencial de Suporte ao Emprego diante a Medida Provisória (MP 944/20), um programa que consiste em liberar crédito para os empregadores pessoa física e jurídica para pagamento dos funcionários, nestes períodos turbulentos (Jornal Cana, 2020).

Uma outra questão a ser ressaltada são os altos juros estabelecidos nos Estados Unidos, o que faz diminuir a volatilidade das commodities e fortalecer o dólar, promovendo riscos ao longo do tempo no câmbio, pois com o dólar mais caro estimula à saída de recursos do Brasil,

principalmente no mercado de grãos, carnes e biocombustíveis, porém afeta diretamente o mercado interno, desvalorizando a moeda brasileira até atualmente (UDOP, 2017).

4.2. A importância do setor de compras em épocas de crise

Segundo Jornal Cana (2016), em épocas de crise o setor de compras é essencial dentro das estratégias desenvolvidas por empresários e produtores, a fim de manter o equilíbrio econômico e o crescimento empresarial. Objetivando identificar procedimentos e práticas do departamento tendo maximização, segurança e eficácia de suas operações.

Para o professor Claudio Mitsutani, diretor executivo e coordenador acadêmico da Procurement Business School e diretor da Atman Consultoria, a gestão de compras em qualquer área é bastante exigida nos momentos de crise, pois é vista como responsável por reduções de custos, economia, gastos e gerenciadora de riscos com os fornecedores. (JORNAL CANA, 2016)

4.3. Representatividade do volume de compras

A pesquisa se torna relevante quando observado a representatividade do volume de compras efetivadas pelas empresas relacionado ao faturamento.

Tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, o valor dos insumos adquiridos anualmente pelas companhias equivale a mais de 40% da receita. Esses altos volumes comprados pelas empresas estão, em sua maior parte (89% em média), sob responsabilidade do departamento de Compras/Suprimentos. (BRAGA e HIJJAR, 2008, p. 7)

Por ser provedor de commodities o Brasil tem sido exemplo no segmento de fontes de energia relativamente barata, segundo Righetti et al. (2014), as empresas se obrigaram a contornar o chamado “custo Brasil” para entregar esta demanda com produtividade e é neste momento em que a gestão de Compras passou a ser de coadjuvante a protagonista neste requisito dentro das empresas de forma estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a representatividade do volume de compras efetivadas pelas empresas é significativamente alto quando relacionado ao faturamento, segundo Campos (2015) devido a este volume de recursos envolvido, estabelecer uma Gestão Estratégica em Compra pode ser um fator determinante para a empresa em busca de grande vantagem competitiva. Esta competitividade do mercado atual gera enorme pressão pela redução de custos, porém quando a empresa alinha suas relações com fornecedores comprometidos voltado com o foco nos resultados, ela aumenta suas chances de sucesso.

Desta forma entende-se a necessidade e importância da Gestão Estratégica de Compras no âmbito empresarial, sendo fundamental para a eficiência econômico-financeira do negócio a frente ao mercado competitivo ou em épocas de crises, através de métodos e ferramentas, que auxiliem os processos de compras, levando a tomar a melhor decisão.

Apesar não haver muitos estudos de forma prática, este artigo contextualiza um estudo que pode vir a ser bastante útil para outras empresas que desejam estudar uma forma aplicar estas estratégias no departamento de Compras/Suprimentos.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Alexandre. **Gestão de compras e negociação**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2015.
- DIAS, Mario; COSTA, R. F. **Manual do comprador**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Editora UFRGS, 2009.
- JORNAL CANA. **Gestão eficaz de compras possibilita otimização de recursos**. Disponível em: <https://jornalcana.com.br/gesta%cc%83o-eficaz-de-compras-possibilita-otimizac%cc%a7a%cc%83o-de-recursos/>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- JORNAL CANA. **Gestão de compras pode auxiliar o caminho ao fim da crise**. Disponível em: <https://jornalcana.com.br/gesta%cc%83o-de-compras-pode-auxiliar-o-caminho-ao-fim-da-crise/>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- JORNAL CANA. **Feplana defende inclusão do produtor rural no programa de suporte ao emprego**. Disponível em: <https://jornalcana.com.br/feplana-defende-inclusao-do-produtor-rural-no-programa-de-suporte-ao-emprego/>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- RIGHETTI, C. C. B. et al. **Compras Estratégicas**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

UDOP – União Nacional da Bioenergia. **Do etanol ao açúcar.** Disponível em: <https://www.udop.com.br/noticia/2020/6/9/do-etanol-ao-acucar.html>. Acesso em: 07 jul. 2021.

UDOP – União Nacional da Bioenergia. **Como Serão as "Estrampulias" em 2017?.** Disponível em: <https://www.udop.com.br/noticia/2017/02/20/como-serao-as-estrampulias-em-2017y.html>. Acesso em: 21 jun. 2021.