

ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESA LÍDER DO SETOR SUCROENERGÉTICO E SEUS FORNECEDORES DE INSUMOS

Autor(es) Talita Schiavon de Castro¹; ²Carlos Eduardo de Freitas Vian
Filiação ¹Bacharel em Economia – ESALQ/USP; ²Prof. Dr. - ESALQ/USP
E-mail talita.schiavon@gmail.com; cefvian@usp.br

Resumo

O presente trabalho objetiva caracterizar, através de um estudo de caso de empresa representativa do setor sucroenergético, como eram e como são atualmente as relações desta com seus fornecedores de insumos produtivos e se ocorreram mudanças nessas relações após a entrada do capital estrangeiro no setor. Para a realização de tal objetivo, o trabalho se utilizou do método de estudo de caso de uma empresa líder do setor e se estruturou da seguinte forma: num primeiro momento realizou-se a revisão conceitual do Sistema Agroindustrial da Cana de Açúcar, a gestão da cadeia de suprimentos e as mudanças causadas pelo ciclo recente de investimentos estrangeiros no setor. Posteriormente foi analisada a forma como estão estruturadas hoje as relações da Empresa em questão com seus fornecedores de insumos e por último tentou-se elencar as principais mudanças observadas na organização no que tange à área de Suprimentos da empresa após o processo de Joint Venture ocorrido. O trabalho utilizou como base pesquisas bibliográficas dos principais autores da área, além de entrevistas em profundidade com agentes do segmento. Os resultados mostram que atualmente a empresa apresenta uma estrutura de Suprimentos caracterizada como centralizada, buscando consolidar os volumes de compra, reduzir a duplicação de esforços na aquisição, facilitar a coordenação estratégica das compras e obter melhor qualificação do pessoal do núcleo central de Suprimentos. Dentre as maiores mudanças nas estratégias de compras deste player do setor pode-se elencar o maior alinhamento estratégico entre todas as áreas (almoxarifado, área usuária, logística interna, pagamentos), ganhos de eficiência em procedimentos e elevação do número de itens sob contrato. Todas essas mudanças estratégicas tem gerado impacto direto nos resultados e na competitividade da companhia.

Palavras-chave: *Sucroenergético, suprimentos, supply-chain, fornecedores, insumos.*

Abstract

This study analyzes, through a case report of a sugarcane sector representative company, how were its relations with production inputs suppliers in the past, if it has occurred changes in these relationships after the entry of foreign capital and the currently feature of these transactions. For the achievement of this objective, the study was structured as follows: at first was performed the conceptual review of Agroindustrial System Sugarcane, the management of the supply chain and the changes caused by the recent cycle of foreign investment in the sector. Afterwards it was analyzed the currently relationships of Raizen with its suppliers of inputs, and also the attempt to list the main changes observed in the organization of the Supply area of the company after the process of Joint Venture has occurred. For the study it were used bibliographic researches of the principal authors of the area, as well as in-depth interviews with agents of the segment. The results show that the company currently has a structure Supplies characterized as centralized, seeking to consolidate purchasing volumes,

reduce duplication of efforts in the acquisition, facilitating strategic coordination of purchases and get better qualifications of the personnel of the central core Supplies. Among the biggest changes in the strategies of player purchases this sector may be to list the greatest strategic alignment across all areas (warehouse, user area, internal logistics and payments), efficiencies in procedures and increase the number of items under contract. All these changes in strategic terms has generated direct impact on performance and competitiveness of the company.

Key words: *Sugarcane, supplies, supply-chain, suppliers, inputs.*

1. Introdução

Abrangendo empresas que produzem açúcar, álcool, ou atuam em algum elo da cadeia produtiva desses elementos, no Brasil o setor Sucroenergético apresenta atualmente notória importância econômica e estratégica, em especial por trazer consigo uma fonte energética alternativa e renovável.

Nos últimos anos, o setor passou por muitas mudanças em seu ambiente organizacional. Após a abertura do mercado brasileiro, diversos investidores passaram a enxergar o segmento sucroenergético como uma oportunidade de obtenção de lucros e com isso a entrada de investidores internacionais passou a ser uma constante. A partir de então, o setor sucroenergético que sempre se orgulhou de ser considerado 100% nacional, sobrevivendo a diversas crises ao longo do tempo e tendo sua base nas famílias centenárias que se mantinham a frente das usinas, passou a ter que se adaptar a uma cultura empresarial diferente, visto que os novos ingressantes no setor já possuíam uma bagagem, características típicas de gerenciamento de acordo com seu país de origem e sua cultura organizacional.

Essas características diferenciadas trouxeram uma nova visão empresarial para o setor sucroenergético e o presente trabalho procura entender, através do estudo de caso, de que forma as modificações ocorridas nos últimos anos influenciaram a estrutura de uma empresa líder do setor, que passou pela entrada de capital estrangeiro nos últimos anos, sofreu diversificação do portfólio de produtos e aderiu à tendência de consolidações através de processos de fusões e aquisições. Doravante a empresa em questão será denominada Empresa X.

Tendo isso em vista pretende-se nesta monografia responder a seguinte questão principal:

Como se caracterizam atualmente as estratégias de compras de um player representativo do setor e que recentemente passou por processo de joint venture? Quais as contribuições dessas novas estratégias para sua competitividade?

Além disso algumas outras perguntas mais específicas orientam a pesquisa:

Quais as principais mudanças de estratégias de negociação ocorridas desde a joint venture?

Segundo a literatura e os dados obtidos no estudo de caso, os mercados dos principais insumos da cadeia sucroalcooleira apresentam alto nível de concentração?

Os conglomerados do setor tem hoje melhores condições de negociação perante seus fornecedores do que as usinas que se mantiveram na antiga forma de organização?

É importante destacar que serão abordados neste estudo de caso essencialmente os fornecedores de maquinário agrícola, fertilizantes e defensivos, excluindo os fornecedores de cana-de-açúcar.

2. Revisão de literatura

O mercado sucroenergético nacional

A cultura da cana-de-açúcar é uma das atividades econômicas mais antigas do Brasil, alternando períodos de crise e prosperidade ao longo do tempo.

Segundo Azanha e Zambianco (2013) o extraordinário crescimento do setor foi possível graças aos altíssimos investimentos alocados na expansão das usinas existentes e construção de novas plantas. Além disso, o fato de ter passado por profundas mudanças na organização de sua produção, com entrada de capital estrangeiro, forte profissionalização da gestão e consolidação de empresas, também tem cooperado fortemente para esta evolução.

No Brasil, um processo relevante de fusões e aquisições envolvendo empresas produtoras de açúcar, etanol e outros produtos derivados da cana têm gerado uma consolidação das empresas tem surgido grandes grupos nacionais e internacionais, os quais buscam ganhos de escala e de competitividade, alterando de maneira visível as práticas e o perfil de algumas empresas sucroalcooleiras. Segundo dados da KPMG Corporate Finance a participação de empresas estrangeiras na indústria da cana no Brasil cresceu de 1% em 2000 para 20% em 2010.

A entrada de capital estrangeiro no setor começou nos anos 2000 e o grande interesse das companhias se justificava pela busca generalizada por fontes energéticas alternativas aos combustíveis fósseis. Outro fator que justificava a busca pela diversificação da matriz energética vinha da insegurança dos maiores países consumidores de petróleo quanto às condições de abastecimento de seus mercados, motivada pelo receio com as constantes instabilidades nos países árabes e no Oriente Médio, maiores responsáveis pela produção de petróleo.

O processo de investimentos externos se iniciou com Tereos, Louis Dreyfus e Sucden fazendo aquisições e parcerias com empresas de capital nacional. Mais recentemente outra onda de investimento estrangeiro tem ocorrido, com a participação de empresas de diversas nacionalidades, na maior parte companhias com grande know-how na produção e comercialização de commodities agrícolas, como Bunge, Cargill, Louis Dreyfus, além de empresas do ramo do petróleo, como a British Petroleum (BP).

Após 2000 outros movimentos estratégicos foram ocorrendo, no entanto já entre 2007 e 2009 o processo começou a arrefecer. O cenário era um pouco obscuro para as usinas na Safra 2007/2008, já que muitas delas possuíam alto nível de endividamento graças aos grandes investimentos feitos no intuito de aumentar a capacidade de produção. Para complicar mais ainda o quadro durante o referido período, a redução nos preços do açúcar e álcool aliada à falta de crédito e à baixa liquidez resultante da crise mundial fizeram com que o setor ficasse muito vulnerável. Esse quadro foi crucial para que muitas usinas e grupos acabassem sendo vendidos ou fundidos a outros grupos maiores.

A gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management)

Em 2006 Bowersox et al. concluíram que uma cadeia de suprimentos integrada advém de uma gestão de relacionamento multiempresas, empresas essas que fazem parte de uma estrutura que possui limitações de capacidade, informações, capital e recursos humanos, sendo esses, portanto, seus recursos escassos. Dessa forma a estratégia de uma cadeia de suprimentos deve reunir esforços para gerir esses recursos escassos e ganhar vantagem competitiva, o que se dará através da conexão operacional da empresa com seus fornecedores e clientes, bem como às redes de apoio e distribuição, integrando assim as operações desde a aquisição dos materiais até a entrega de produtos e serviços aos consumidores finais.

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) é relativamente recente na literatura, surgindo em 1982 (Oliver, 1982, apud Cristopher, 1994) (Croom et al., 2000). Por volta de 1990, os acadêmicos abordaram, pela primeira vez, a Gestão da Cadeia de Suprimentos, a partir de um ponto de vista teórico, para clarear a diferença em relação aos enfoques mais tradicionais para gerenciar o fluxo de materiais e o fluxo de informações associado. Desde então o tema tem despertado interesse no mundo acadêmico e empresarial por ser uma importante evolução do que tradicionalmente se conhecia como Logística.

Lambert et al. confirma essa visão mais integrada da gestão da cadeia de suprimentos:

“A gestão da cadeia de suprimentos é a integração e gestão dos processos de negócio-chave, a partir do usuário final até os fornecedores iniciais, ou seja, através da cadeia de suprimentos, que provê produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outros colaboradores” (1998, p. 5).

Segundo Noronha (2013) quando a concorrência era menor, os ciclos dos produtos eram mais longos e a incerteza era mais controlável, as empresas procuravam obter um bom desempenho operacional através da gestão eficiente de áreas isoladas como Compras, Transportes, Armazenagem, Fabricação e Distribuição. Especialistas que possuíam vasto conhecimento sobre seu ramo de atividade eram alocados em posições que possuíam baixo índice de interface e coligação com as outras áreas, e seu desempenho era medido por indicadores como redução nos custos de transportes, menores estoques e compras ao menor preço.

Recentemente, com mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, além de clientes cada vez mais exigentes, o sistema produtivo veio sentindo a necessidade de coordenar melhor a gestão de materiais, de produção e distribuição. Surgiu, então, o conceito de Logística Integrada que passou a considerar como elementos ou componentes de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o momento da aquisição dos materiais até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que gerenciam os produtos em movimento.

O conceito de Supply Chain Management surgiu como uma evolução do conceito de Logística Integrada. Enquanto a Logística Integrada aborda uma integração interna das atividades, o Supply Chain Management representa uma integração externa, que estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final. A gestão da cadeia como um todo pode proporcionar uma série de maneiras pelas quais é possível aumentar a produtividade e, por conseguinte, contribuir com a redução de custos e agregar valor aos produtos.

Os objetivos primordiais do setor de Suprimentos

O processo de compras é uma atividade cotidiana para as empresas, sendo assim aparentemente torna-se de pouca utilidade conceitualizarmos a fundo tal processo. No entanto é de suma importância sabermos que existem vários fatores e atividades compreendidas no mesmo.

Mastella (2004) destaca que o processo de compras envolve um escopo tão amplo que acaba se tornando responsabilidade de todo o quadro de funcionários da organização. Apesar de existirem departamentos específicos para realizar apenas o processo de supply, eles necessitam de respaldo, principalmente informacional, de vários setores da organização, como

por exemplo, da área técnica que fornece as especificações do produto que será adquirido, da área financeira que traz as informações orçamentárias necessárias, dentre outras.

Dimensões estruturais da rede da cadeia de suprimentos

SIMON (2003) afirma que são três as dimensões estruturais essenciais para se descrever e analisar uma cadeia de suprimentos:

- estrutura horizontal: refere-se ao número de camadas de fornecedores e clientes da cadeia de suprimentos. Os fornecedores diretos da empresa são fornecedores de primeira camada, enquanto os fornecedores do fornecedor direto são fornecedores de segunda camada, e assim por diante. A estrutura horizontal pode ser longa ou curta, com muitas ou poucas camadas respectivamente;

- estrutura vertical: refere-se ao número de fornecedores e clientes dentro de cada camada. Uma empresa pode ter uma estrutura vertical estreita, com poucas companhias em cada nível de camada, ou uma estrutura vertical larga, com muitos fornecedores ou clientes em cada camada;

- posição horizontal da empresa foco: diz respeito à sua localização dentro da cadeia de suprimentos. Uma empresa pode estar posicionada mais próxima do início da cadeia (lado dos fornecedores), ou do final da cadeia (lado dos clientes), ou ainda em algum lugar entre esses dois extremos. O aumento ou diminuição do número de fornecedores ou clientes afeta esta estrutura da cadeia de suprimentos.

A relevância e a estruturação de Suprimentos em empresas nacionais

De acordo com BRAGA (2007) a importância do setor de Suprimentos se confirma ao olharmos para o total de gastos realizados nas empresas que se encontram sob a responsabilidade de Compras, o que significa que o setor exerce grande influência sobre os gastos efetivos das organizações.

Para melhor entendimento da relevância do setor basta analisarmos o valor que se encontra sob responsabilidade da área de compras no Brasil. Atualmente, segundo dados do mesmo autor, de tudo o que é gasto com aquisição de bens e serviços anualmente, 89% é executado sob a responsabilidade do executivo de Compras. Logo, respondendo por um percentual tão alto dos gastos efetuados, é inegável que o setor de Suprimentos no Brasil atualmente tem papel estratégico em grande parte das empresas.

Nota-se também que esta postura de concentração dos gastos no setor de Compras, deixando-o responsável pela quase totalidade das negociações e aquisições de materiais e serviços se deve ao fato de terem sido identificadas como alavancas de ganhos as habilidades e competências dos funcionários de Compras no trato com os fornecedores, além de oportunidades de uso do princípio de economia de escala. Graças a isso, atualmente mostra-se cada vez mais inviável a opção por aquisições pulverizadas, realizadas por diversos setores e sem as orientações do setor de suprimentos visto que essa prática pode levar a redundâncias e ineficiências operacionais.

Tem sido observado também um processo generalizado, até mesmo a nível mundial, onde empresas procuram organizar seus setores de Compras através de conceitos de centralização e descentralização do processo de aquisição de bens e serviços. Um setor de Compras/Suprimentos com processos centralizados pode proporcionar diversas vantagens, particularmente quando a organização tem várias unidades de negócios ou setores locais onde as atividades de Compras são praticadas.

A centralização não quer dizer que o núcleo central realizará toda e qualquer aquisição. Entretanto, ele poderá selecionar fornecedores e negociar contratos que serão usados em toda organização.

Braga (2007) destaca como algumas das vantagens do processo de compras com coordenação central: consolidação dos volumes, redução na duplicação dos esforços de aquisição, maior facilidade de desenvolver e coordenar estratégias de Compras, melhor qualificação do pessoal do núcleo central de Compras, melhor controle sobre grande gastos de capital, facilidade na gestão da mudança.

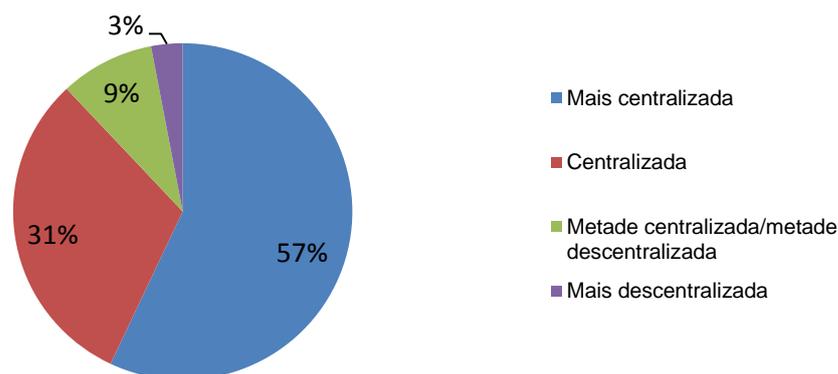
Em contra-partida, a organização descentralizada também possui algumas vantagens, mais especificamente devido à possibilidade do atendimento do pessoal de Compras pode ocorrer onde a ação está acontecendo, ou seja, na ponta da execução obtendo-se alguns benefícios como: velocidade e resposta rápida, entendimento dos requerimentos operacionais, melhor suporte ao desenvolvimento de novos produtos.

Há também os que acreditam que a estrutura mais apropriada é a híbrida, que concilia as vantagens das duas estruturas apresentadas acima resultando em uma configuração mista de centralização com descentralização.

Neste formato, há a possibilidade de se estabelecer uma autoridade de compra local, mas existe um poder central onde as políticas, normas, estratégias são estabelecidas por um comando único. Além disso, um significativo volume de aquisições ocorre centralmente, por exemplo, as obtensões de elevado volume financeiro, itens estratégicos e compras de itens que se puder utilizar o princípio da consolidação.

A pesquisa de Braga demonstrou ainda que as estruturas centralizadas e híbridas predominam no cenário brasileiro atual, como se vê na figura 1, onde 57% das empresas de grande porte possuem suas estruturas de compras totalmente centralizadas, onde onde as políticas, normas, estratégias são estabelecidas por um poder central. Já 31% possuem um estrutura híbrida mais ainda com predominância desta centralização das decisões de compras.

Figura 1 - Nível de centralização do setor de Compras no Brasil



FONTE: BRAGA, A. - Pesquisa Cel/COPEAD - 2007

A mesma pesquisa também analisa a distribuição dos gastos anuais das empresas participantes, e classifica os insumos de forma a tentar formular uma matriz geral que facilite a categorização deles.

Braga afirma que há dois caminhos usualmente utilizados no mercado para retratar onde os volumes financeiros estão sendo empregados. O primeiro deles é a representatividade dos insumos produtivos e não produtivos. Há a partir disso a subdivisão entre os chamados

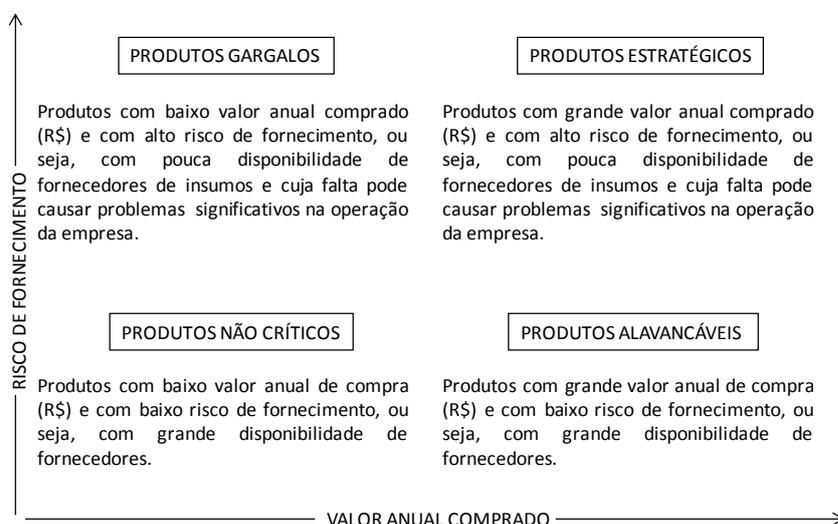
materiais diretos, constituído por itens (bens ou serviços) que estão diretamente relacionados com o produto a ser produzido ou são essenciais para que outros serviços sejam executados. As matérias-primas, por sua vez, são um exemplo clássico de material direto.

Já o segundo grupo, o dos materiais indiretos se constitui pelos bens e serviços que não entram no produto final ou que não são empregados nos serviços que oferecidos aos clientes finais. Exemplos de materiais indiretos podem ser, dentre outros, os serviços profissionais, água, luz, passagens aéreas e produtos de escritório.

A pesquisa de Braga apontou que, em média, 63% dos gastos anuais das empresas são destinados à compra de materiais diretos.

Um segundo caminho para se obter a análise dos gastos é procurar classificá-los segundo categorias dentro de uma matriz tendo como dimensões o valor anual comprado e o risco de fornecimento. A dimensão que representa o valor anual comprado é uma informação quantitativa e de fácil entendimento. Já o risco de fornecimento é uma dimensão mais complexa, pois é construída em termos da disponibilidade e número dos fornecedores, competição entre os compradores na demanda dos produtos, risco de estocagem e possibilidades de substituição. Cada dimensão tem duas regiões possíveis, ou seja, baixo ou alto valor anual comprado e baixo ou alto risco de fornecimento. O resultado advindo das combinações dessas características é a matriz abaixo, que possui uma classificação em quatro categorias.

Figura 2 – Matriz de classificação dos produtos



FONTE: Formulação própria com dados de BRAGA, A. - Pesquisa Cel/COPEAD – 2007

Os produtos que apresentam alto risco de fornecimento e baixo valor anual de compra podem ser classificados como gargalos. Como exemplos de itens desse quadrante podemos elencar os materiais sobressalentes das companhias.

Já as mercadorias de alto risco de fornecimento e alto valor anual de compra são denominadas estratégicas, por serem normalmente muito relevantes para a empresa e, normalmente, se comunicarem diretamente com os clientes.

Os produtos não críticos possuem baixo risco de fornecimento e baixo valor anual de compra devido a sua facilidade de aquisição (um bom exemplo são os materiais de escritório).

Por fim, os itens de baixo risco de fornecimento e alto valor anual de compra são classificados como alavancáveis, pois aí se encontram as grandes oportunidades de redução de custos possíveis já que há maior competição entre os fornecedores.

3. Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho consistiu em um estudo de caso. Stake (2005) identifica três modalidades diversas de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco o que o pesquisador almeja é conhecer seu objeto de pesquisa em profundidade, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento de alguma teoria.

Levando isto em conta pode-se definir o presente trabalho como um estudo de caso intrínseco, visando especialmente explorar em profundidade as características e peculiaridades do setor de Suprimentos nessa companhia, bem como entender a forma como se caracterizam atualmente as estratégias de compras de um player representativo do setor.

Segundo Yin (1989) apud Martins (2005) são inegáveis as limitações inerentes aos estudos de caso, como o fato de não permitirem generalizações para o universo que englobam independente do número de casos a serem abordados.

Com isso o presente estudo se propõe a entender quais as principais características das estratégias de compras adotadas por da empresa abordada, bem como o relacionamento desta com o segmento fornecedor, processos, alterações das práticas ao longo do tempo e impactos

na sua competitividade e desempenho; sem, no entanto, tentar replicar suas características como regra para todas as empresas do setor. Optou-se por abordar essa empresa devido ao fácil acesso aos dados da mesma, bem como pela sua posição de liderança estratégica no setor.

Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório (conclusões)

Tendo isto posto, em um primeiro momento realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva com entrevistas em profundidade com os responsáveis pela aquisição de insumos e produtos consideradas “estratégicas” dentro do setor de Suprimentos de empresa de grande porte do setor sucroalcooleiro.

Essa técnica de abordagem caracteriza-se por ser direta e pessoal, possibilitando uma coleta de dados mais minuciosa, resultando em um universo mais abrangente e qualitativo de dados do que seria possível atingir caso se houvesse optado por simples aplicação de questionários, já que apesar do roteiro pré-definido as entrevistas deram espaço para inclusão de comentários e abordagens pontuais por parte dos compradores, trazendo dados que geraram uma visão bem prática e sistematizada das estratégias de aquisição. Outro ponto de destaque é a possibilidade de abordar a evolução e as mudanças empreendidas no setor de Suprimentos da referida empresa, visto que alguns dos entrevistados já se encontravam nela antes da Joint Venture.

4. Resultados e discussão

As relações da Empresa X com seus fornecedores

Esta seção se dedica a definir como se caracterizam atualmente as estratégias de compras da Empresa abordada, bem como as relações entre as empresas fornecedoras de insumos e os agentes responsáveis pela negociação e aquisição dos referidos insumos.

Para a definição dos principais segmentos de insumos a serem abordados utilizou-se conceitos teóricos citados na Revisão de Literatura, como a divisão dos insumos proposta por BRAGA (2007) entre materiais diretos e indiretos. Iniciamos nosso filtro optando por materiais diretos, visto que eles acabam possuindo uma criticidade maior, bem como um papel mais estratégico dentro do processo produtivo. Em um segundo momento optou-se também por priorizarmos os insumos que costumam ser responsáveis por um alto valor anual das compras no setor sucroenergético como um todo.

A partir disso destacou-se os insumos considerados como materiais diretos mais relevantes dentro do processo produtivo e de importância estratégica ou alavancável dentro da cadeia produtiva. Foram eles: fertilizantes, defensivos e máquinas agrícolas.

Sendo assim, no presente tópico, ao abordarmos cada uma das carteiras de insumo supracitadas e as informações estarão organizadas da seguinte forma: breve descrição dos materiais em questão bem como definição da sua aplicação no processo produtivo; caracterização do mercado fornecedor, destacando quais são os principais *players* de cada segmento; abordagem das estratégias de aquisição adotadas atualmente pela empresa; principais mudanças observadas nas práticas de Suprimentos após a *joint venture*.

Fertilizantes e defensivos

Os fertilizantes são compostos minerais ou orgânicos que tem como principal funcionalidade suprir as deficiências em substâncias vitais à sobrevivência dos vegetais, aplicados na agricultura com o intuito de repor a extração realizada pela cultura, bem como aumentar a produtividade.

O consumo de fertilizantes no Brasil é concentrado em quatro principais culturas: soja, milho, cana-de-açúcar e café, culturas essas que responderam em 2012 por 74% do total de fertilizantes consumidos no País.

O consumo nacional depende, principalmente, do preço recebido pelos agricultores (renda), sendo influenciado também pelo preço relativo dos fertilizantes (relação de troca), política agrícola (crédito de custeio, preços mínimos, etc), expectativa de preços futuros e evolução da tecnologia agrícola.

Já os defensivos agrícolas, também denominados praguicidas ou agrotóxicos são substâncias venenosas utilizadas no combate às pragas, que atacam as plantações. Entre os defensivos agrícolas ou agrotóxicos são encontrados produtos que controlam plantas invasoras (herbicidas), insetos (são considerados defensivos agrícolas os reguladores de crescimento, que aceleram o amadurecimento e floração de plantas, por exemplo. inseticidas), fungos (fungicidas), bactérias (bactericidas), ácaros (acaricidas) e ratos (rodenticidas). Também

De acordo com dados do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Sindag) as importações brasileiras de defensivos agrícolas 2012, crescendo 11% em relação a 2011, batendo recorde no setor.

Embora o Brasil seja o segundo maior mercado para defensivos em todo o mundo, o país tem um papel praticamente irrelevante na produção, pesquisa e desenvolvimento de produtos. De acordo com o Sindag, o país produz, localmente, apenas 10% dos cerca de 300 ativos químicos usados nas lavouras.

É interessante notar no setor de defensivos a predominância de produtos patenteados. As patentes são leis que permitem aos seus donos terem garantias de exclusividade ao explorar comercialmente suas criações e proporcionam, por um lado, incentivo à pesquisa e ao progresso, mas também podem postergar ou até impedir a distribuição dos benefícios dos avanços do conhecimento para parte do mercado potencial de consumidores.

Mercado Fornecedor

FERRI (2010) afirma que o setor de fertilizantes passou por transformações estruturais nas últimas décadas e essas transformações interferiram na organização do setor, gerando um possível aumento no nível de concentração e elevando o domínio de grupos estrangeiros.

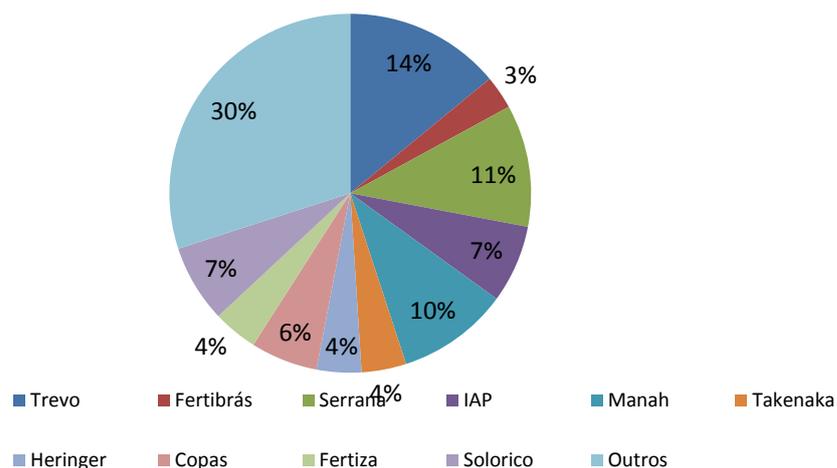
Após a abertura econômica brasileira houve um processo de reestruturação das empresas de insumos. A privatização das indústrias brasileiras de fertilizantes ocorreu entre 1992 e 1994, com a venda do controle acionário da Fosfértil, Goiásfértil e Ultrafértil; bem como a venda de participações minoritárias da Indag e Arafertil. Nessa época criou-se a Fertifos, maior *holding* do segmento e posteriormente adquirida pela Vale em 2010.

No contexto atual as movimentações de fusões e aquisições observadas tem sido motivadas pela busca por maior integração das empresas, originalmente formadas apenas por granuladoras e/ou misturadoras, muito pouco integradas.

Como se vê na comparação abaixo entre o *market share* do mercado de fertilizantes em 1995 e 2008, anteriormente este era formado por uma gama diversificada de empresas,

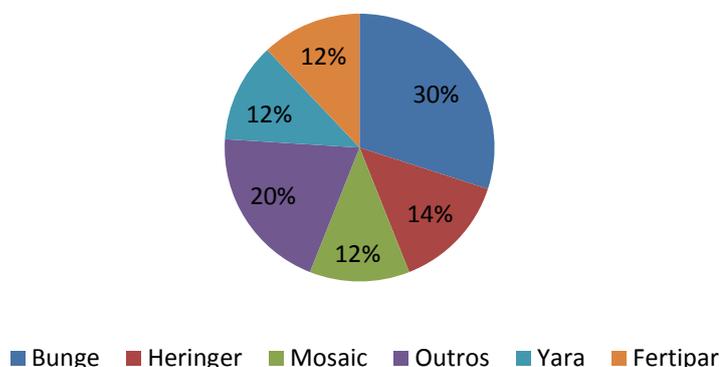
gerando um ambiente mais competitivo. Atualmente, entretanto, observa-se a consolidação de grupos estrangeiros que incorporaram médias e pequenas empresas do segmento. Destaca-se o grupo Heringer que não fez parte do processo de fusões e aquisições, mas obteve crescimento relevante.

Figura 3 - Market Share de fertilizantes em 1995



FONTE: Ferri (2008) com dados de Heringer (2010)

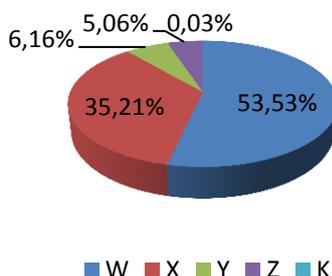
Figura 41 - Market Share de fertilizantes em 2008



FONTE: Ferri (2008) com dados de Heringer (2010)

Na X observa-se comportamento semelhante ao do mercado, com uma empresa respondendo por mais de 50% do total de fertilizantes consumidos.

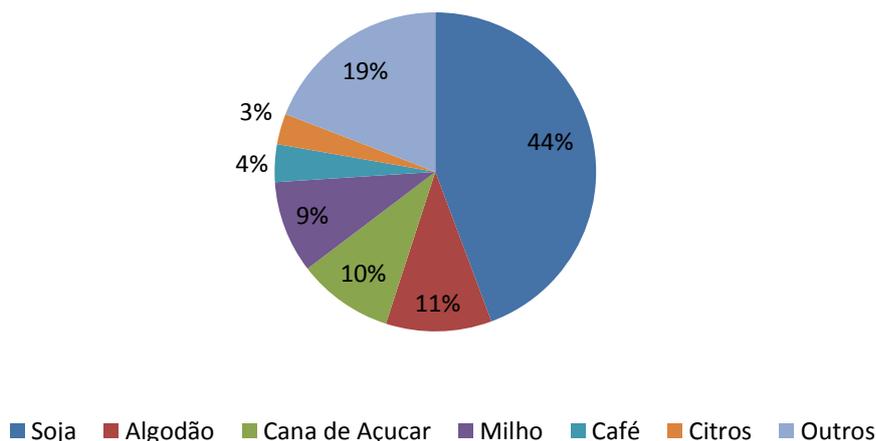
Figura 5 – Principais fornecedores de fertilizantes da Empresa X na safra 2012/13



FONTE: Dados internos Suprimentos

Já quando se trata do mercado de defensivos vemos que o mercado sucroenergético tem representatividade mediana dentro das vendas totais do segmento no Brasil, respondendo por 10% do total vendido em 2010 (dados mais recentes do relatório oficial do BNDES). A soja é a cultura que mais demanda defensivos, com 44% do consumo total.

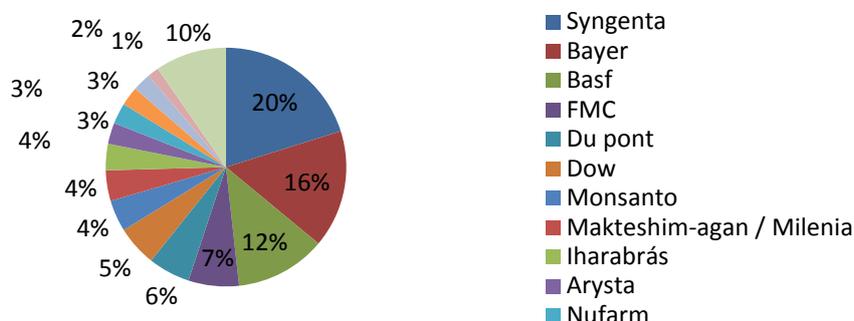
Figura 6 - Vendas de defensivos por cultura



FONTE: BNDES Setorial (2011)

Trata-se de um mercado aparentemente menos concentrado que o de fertilizantes, com a líder Syngenta sendo responsável por 20% das vendas totais. Apesar disso o mercado de defensivos agrícolas também passou por um forte movimento de concentração. As quatro maiores empresas do ramo, responsáveis por 28,5% das vendas em 1994, viram sua participação crescer para 41%, em 2000, e 55%, em 2010. O movimento reflete, em parte, a fusão das divisões agrícolas da Astrazeneca e da Novartis, em 2000, que deu origem à Syngenta, hoje é a líder em vendas de químicos para agricultura.

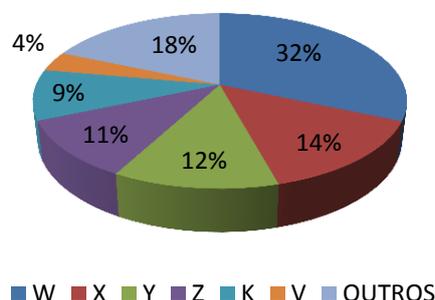
Figura 7 – Market share das vendas totais de defensivos no mercado nacional em 2010



FONTE: BNDES Setorial (2011)

A empresa X apresenta situação semelhante, com a principal fornecedora possuindo 32% do *market share* da compras na área de defensivos.

Figura 8 – Principais fornecedores de defensivos da Empresa X na safra 2012/13



FONTE: BNDES Setorial (2011)

Estratégia de Aquisição

Para fertilizantes observa-se uma estratégia de aquisição voltada para a formação de contratos, visto que estes podem levar à solidificação de alianças estratégicas, maior facilidade de se obter ganhos de escala, além de possibilidades de desenvolvimento junto aos fornecedores de novos produtos e novas práticas de utilização dos fertilizantes.

Apesar disso a possibilidade de realização de compras spot é sempre consultada e quando se mostra mais viável economicamente opta-se por esse tipo de transação.

Inicialmente as aquisições de fertilizantes eram realizadas através de compras mensais. Posteriormente, ainda na época anterior à *joint venture*, optou-se pela realização de compras trimestrais. Já em 2012, o setor de Suprimentos firmou um contrato anual com dois fornecedores. Na última safra, devido à maior viabilidade econômica, tem-se realizado compras spot com vários fornecedores, mas analisa-se a viabilização de contratos.

Já para a categoria de defensivos as características são um pouco diferenciadas. Sempre foram fechados contratos anuais, com preços em dólares, desde a época de Cosan até atualmente, o que acabou auxiliando a obtenção de melhores preços e prazos (fidelização).

Segundo responsáveis pela aquisição de fertilizantes não há nenhum nível de dependência entre a Empresa X-fornecedores e fornecedores-Empresa X. Nesse mercado especificamente o portfólio de fornecedores é relativamente amplo e a Empresa X não se encontra dependente de nenhum fornecedor específico. Para os fornecedores de fertilizantes a X mostra-se como uma empresa com demanda considerável, mas os fornecedores desse segmento atendem mercados diversos como o de soja, milho e café, o que faz com que eles não possuam nenhum nível de dependência perante a Empresa abordada.

Já no mercado de defensivos vemos uma situação distinta devido ao fato de boa parte dos insumos adquiridos serem patenteados faz com que a empresa sucroalcooleira acabe se tornando mais dependente de seus fornecedores.

No que tange ao canal de distribuição do produto, as compras são feitas diretamente com os fabricantes no caso dos defensivos e com as misturadoras no caso dos fertilizantes.

Atualmente, na opinião dos negociadores dos referidos insumos, os serviços que uma empresa fornecedora tanto de fertilizantes quanto de defensivos pode oferecer e lhe darão um diferencial perante o mercado são: oferta de produtos customizados, assistência técnica, novas formas de manejo e novos produtos.

Mudanças nas práticas de Suprimentos

A estrutura e a forma de negociação mudaram muito. Atualmente além do fato da Empresa X se preocupar em obter o melhor custo total e não apenas o preço mais baixo, outro ponto extremamente relevante é que atualmente a empresa exige um alto nível de informações para homologar e cadastrar nossos fornecedores, o processo de homologação tem sido bem mais exigente e completo.

Atualmente também a Empresa X possui maior poder de barganha perante seus fornecedores deste segmento visto que temos um bom volume de compra e temos potencial de um aumento ainda maior em nossa demanda agora com o programa Cultivar, que busca construir uma proposta de valor para os produtores de cana parceiros, reduzindo o custo da aquisição de insumos e equipamentos para esses produtores. O programa visa consolidar a demanda por insumos produtivos como fertilizantes, defensivos e equipamentos e assim obter ganhos de escala, reduzir custos e fidelizar o produtor de cana.

Máquinas agrícolas

O segmento sucroenergético utiliza em seu processo produtivo algumas máquinas agrícolas generalistas como caminhões e tratores, mas também exige alguns equipamentos específicos que atuam desde a preparação do solo até a colheita. As características das máquinas e implementos utilizados na cultura da cana-de-açúcar variam de acordo com o sistema de plantio, cultivo e colheita que são adotados. Os sistemas utilizados no Brasil podem ser divididos em semi-mecanizado e mecanizado, o que irá determinar a quantidade de trabalhadores, máquinas e implementos empregados. Não existe praticamente nenhum sistema totalmente manual em nenhuma das etapas da produção de cana.

As operações de corte e enleiramento da cana, durante a colheita com sistemas semimecanizados, são realizadas manualmente, enquanto as operações de carregamento e transporte são feitas por máquinas. Já o sistema mecanizado emprega em todas as suas

operações máquinas e equipamentos desenvolvidos especialmente para a cultura de cana. Para o plantio, por exemplo, destacam-se vários tipos de equipamentos e vários dos implementos são tracionados por trator ou máquinas autopropelidas, abrindo os sulcos e fazendo a distribuição das mudas, adubação e cobertura do sulco em uma única operação. Nos sistemas mecanizados de colheita, todas as operações de corte, carregamento e transporte são realizados por máquinas.

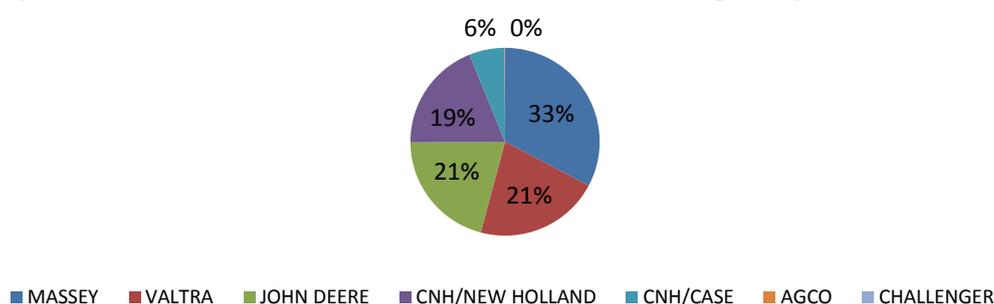
O fato da colheita mecanizada atingir hoje uma porcentagem cada vez maior de canaviais também tem aumentado a demanda do setor sucroenergético por máquinas agrícolas que estão presente na colheita, transbordo e transporte da matéria-prima até a unidade industrial.

Segundo XAVIER (2012), a definição da composição da frota por frente de colheita é característica de cada unidade produtora, variando de acordo com a área a ser colhida, topografia, conformidade dos talhões (configuração geométrica), produtividade agrícola e rede de estradas presente no processo.

Mercado Fornecedor

O mercado nacional de equipamentos agrícolas também apresenta estrutura concentrada. Segundo dados da Anfavea, o mercado nacional em 2012 estava dividido entre os seguintes players:

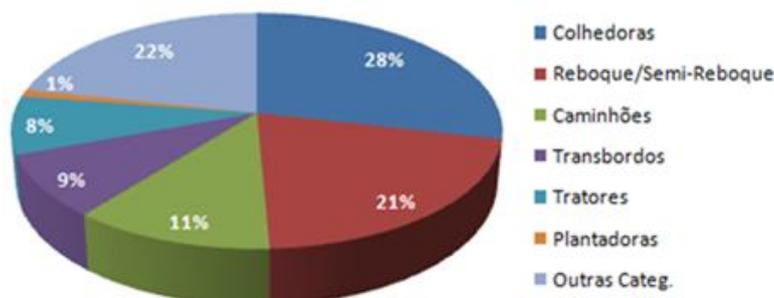
Figura 92 - Market Share de colhedoras e tratores, % da produção total em 2012



FONTE: ANFAVEA

Já na Empresa X os principais itens adquiridos são os colhedoras, reboques/semi-reboques, caminhões e transbordos:

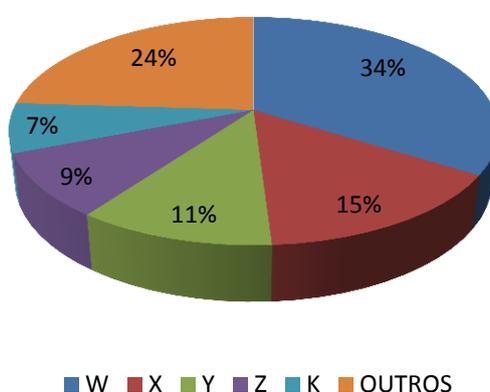
Figura 10 – Principais itens adquiridos pela X nas safras 2011/12 e 2012/13 perante o *Spend* total da carteira



FONTE: Dados internos Suprimentos X

Os fornecedores que se destacam atendendo a demanda da companhia pelos itens acima se dividem da seguinte forma, com o líder respondendo por 34% do *market share*:

Figura 113 – Principais fornecedores de máquinas agrícolas da Empresa X nas safras 2011/12 e 2012/13



FONTE: Dados internos Suprimentos X

Estratégia de Aquisição

Na carteira de máquinas agrícolas as negociações do maquinário sempre são feitas com os fabricantes, já a assistência técnica e peças são adquiridas com os distribuidores.

Nota-se uma baixa dependência dos fornecedores perante nós, já que o setor sucroenergético é relevante para eles, mas não é o setor mais importante dentro do seu marketshare (ANFAVEA). Apesar disso dentre as empresas sucroalcooleiras que esses fornecedores atendem, a X está entre as mais relevantes devido ao alto volume adquirido, periodicidade fixa das compras.

É importante salientar que os fornecedores vem desenvolvendo novas tecnologias e equipamentos específicos para o setor sucroenergético e também utilizam o Brasil como plataforma de desenvolvimento das tecnologias que serão enviadas para fora.

As negociações anuais buscam o estabelecimento de preços fixos para o período contratual e a previsão da demanda para as aquisições é feita com base no volume estimado, fundamentado através do histórico de compras em safras anteriores.

Atualmente há grandes esforços buscando antecipar as aquisições no período de baixa sazonalidade, visando melhores condições de negociação. Há também a prática de prospecções internacionais, analisando se a importação de certas máquinas é viável.

Como exemplo da busca por fuga da sazonalidade vemos o fato de nessa safra estarmos já recebendo equipamentos nos meses que anteriormente estávamos iniciando as negociações.

Após a Joint Venture as principais mudanças no perfil das negociações foram a contínua antecipação das compras, programação das mesmas e um maior nível de análise das condições de mercado antes das aquisições buscando o melhor cenário. Por outro lado o ponto negativo das negociações atuais é que negocia-se com uma demanda estimada, que poderá ser alterada quando o Capex for aprovado.

Mudanças nas práticas de Suprimentos

Em consonância com o depoimento dos outros negociadores nesta carteira também afirma-se que o fato da X hoje ser uma empresa de nível multinacional, com grande visibilidade externa, traz maior poder de barganha no mercado. As preocupações em consolidar as demandas das 24 usinas, antecipar compras, prospectar o mercado externo, etc, que surgiram desde a Joint Venture, também agregam positivamente nas negociações da companhia.

A evolução do setor de Suprimentos

Através das entrevistas realizadas foram levantadas informações relevantes para a caracterização da evolução do setor de suprimentos na X e as consequentes mudanças nas relações empresa-fornecedores.

Primeiramente destaca-se que as principais mudanças que podem ser notadas comparativamente no setor de Suprimentos da Cosan e da X são algumas alterações conceituais de normas e processos com uma política de suprimentos mais conservadora; maior exigência de seus compradores, optando-se por uma mudança no perfil do quadro de funcionários, que passaram a ter postura mais estratégica, buscando formar parcerias X-Fornecedores e passando a negociar menores custos gerais e não mais apenas menores preços; maior criteriosidade no processo de homologação dos fornecedores; maior nível de normatização.

Já em relação aos grandes ganhos advindos da Joint Venture para a empresa como um todo, destacam-se pontos já levantados por alguns negociadores como a maior sinergia de negociações o que acaba nos gerando maiores ganhos de escala; a maior visibilidade no mercado e ampliação da rede de contatos da companhia. Outro ganho relevante foi o fato da X hoje ser vista pelo mercado também como uma empresa do setor energético, o que lhe proporciona certo distanciamento da imagem de “má pagadora” que o setor sucroalcooleiro ainda possui, facilitando a captação de recursos em geral e tendo maior confiabilidade.

Outro ponto abordado foi a relevância de um setor de Suprimentos bem organizado dentro das empresas sucroalcooleiras. O grande ganho destacado para companhias desse setor é o maior nível de profissionalização de todo o processo de aquisição de bens, toda a cadeia de supply (sistemas, processos, automatização, maior nível de controle – gestão e auditoria)

além do fato dos produtos comercializados pelo setor sucroalcooleiro terem limitações no aumento do preço de venda (commodity), obrigando as empresas do setor a aumentarem seus lucros através de reduções de custo, processo onde Suprimentos é peça chave. Destaca-se também que a evolução do setor de Suprimentos trouxe um maior dinamismo para o quadro de funcionários da empresa.

Levando isso em conta torna-se fácil entender porque define-se como maior desafio do setor de Suprimentos atualmente em empresas sucroalcooleiras as mudanças culturais necessárias nos usuários e áreas técnicas. Acredita-se que a *Joint Venture* e as reestruturações do setor sucroenergético em geral tem colaborado muito para que esse desafio seja alcançável. Outro desafio elencado é a necessidade de que as sucroalcooleiras aumentem o relacionamento direto com fabricantes e não só se mantenham atreladas aos distribuidores dos insumos adquiridos.

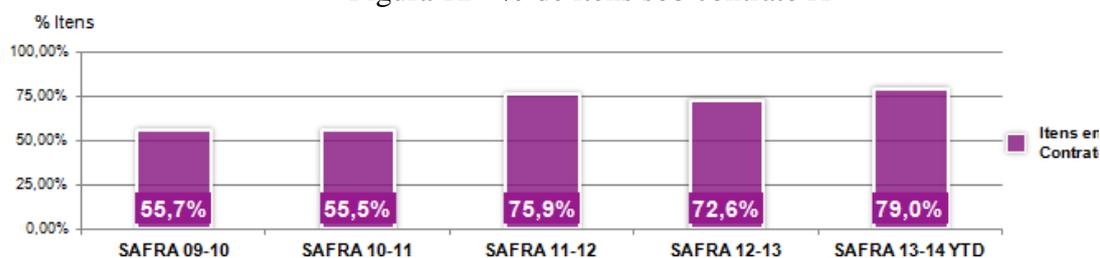
Por fim o agrega-se ainda a visão de que atualmente as chances de sobrevivências dos pequenos grupos no setor aparentemente são cada vez menores. O custo de produção para eles acaba se tornando muito alto, bem como o nível de endividamento, além do fato desses menores grupos estarem perdendo capacidade de negociação perante seus fornecedores devido ao fato dos grandes grupos responderem hoje por uma maior fatia da demanda. Segundo a visão de todos os entrevistados atualmente operações sem sinergia (açúcar – etanol – bioenergia) dificilmente sobreviverão.

Itens sob contrato

Buscando a melhoria contínua de seus resultados, através de inovação e redução dos custos a prática da contratação de serviços de terceiros vem sendo utilizada de forma rotineira e progressiva, proporcionando ao setor de Suprimentos e a empresa como um todo o foco nas atividades principais do seu negócio. Dessa forma se torna essencial a utilização de indicadores de desempenho para o acompanhamento da evolução dos contratos de serviços.

A Figura 30 nos mostra a evolução dos itens negociados em contratos desde a safra 2009/10, que passou de 55,7% naquela safra para 79,0% no acumulado até o momento na presente safra (2013/14).

Figura 12 - % de itens sob contrato X



FONTE: Dados internos Suprimentos

Prazo de pagamentos

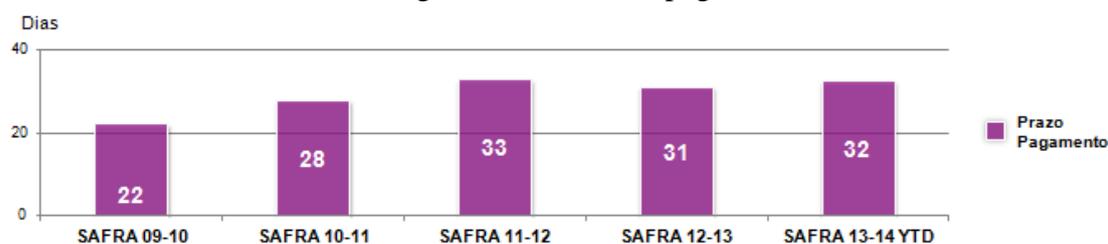
Quando a matéria-prima é comprada, tem-se um determinado período de tempo para se pagar aos fornecedores, o chamado prazo médio de pagamento das compras.

Segundo Ferrante (2009), quando se fala em negócio, a linguagem utilizada nas relações com os clientes e fornecedores é a comercial e os prazos de pagamento fazem parte

do cotidiano. Como exemplo, um dos objetivos da área de compras é o de aumentar o prazo médio de pagamento, o que não é facilmente aceito pelos fornecedores. Porém um dos objetivos da área de vendas dos fornecedores é o de reduzir o prazo médio de recebimento, o que tampouco é aceito com facilidade pelos clientes. Os dois departamentos visam otimizar o fluxo de caixa da empresa. Esse é um bom exemplo de uma negociação ganha-perde.

A Figura 31 nos mostra que o prazo de pagamento que se elevou em 10 dias desde a safra 2009/10, sendo agora de 32 dias.

Figura 13 – Prazo de pagamento



FONTE: Dados internos Suprimentos

Conclusões

Apesar das limitações intrínsecas à metodologia de estudos de caso, pôde-se constatar que neste universo específico as estratégias de compras da empresa em questão foram se alterando ao longo dos últimos anos, evoluindo de acordo com as mudanças pelas quais o mercado sucroenergético como um todo tem passado.

Atualmente a empresa apresenta uma estrutura de Suprimentos caracterizada como centralizada por BRAGA (2007), visto que busca consolidar os volumes de compra, reduzir a duplicação de esforços na aquisição, facilitar a coordenação estratégica das compras e obter melhor qualificação do pessoal do núcleo central de Suprimentos. Portanto, dentre as grandes mudanças nas estratégias de compras deste player do setor sucroenergético se destacam a exigência de maior nível de qualidade dos insumos, foco em redução de custos e não de preço, ou seja, não apenas priorizando os fornecedores que possuem menor preço, mas também analisando todos os ganhos possíveis de serem obtidos ao longo da cadeia (logística, desenvolvimento de novos materiais, etc), maior alinhamento estratégico entre todas as áreas (almoarifado, área usuária, logística interna, pagamentos). Outros pontos relevantes tem sido os ganhos de eficiência em procedimentos, bem como busca por aumento do prazo de pagamentos, redução do lead-time e elevação do número de itens sob contrato. Todas essas mudanças em termos estratégicos tem gerado impacto direto em ganhos de eficiência e redução de custos para o setor de Suprimentos e gerando impacto direto nos resultados e na competitividade da companhia.

Também nota-se, no que tange aos insumos analisados (fertilizantes, defensivos e máquinas agrícolas), que os mercados dos mesmos encontram-se em situações de médio a alto nível de concentração, segundo o que se observa tanto na literatura quanto no market share da empresa abordada no estudo de caso.

Analisando o depoimento dos negociadores bem como os dados atuais do setor é inegável que o movimento de concentração e internacionalização do setor sucroenergético tem dado aos grandes grupos como São Martinho, LDC, Raízen, entre outros, um maior poder de negociação devido aos ganhos de escala obtidos pela consolidação dos volumes de compras, à mudança de mentalidade e cultura das empresas após a entrada de novos players,

bem como à alteração na reputação dessas empresas perante o mercado, que historicamente considerava o setor sucroenergético como um mau pagador, mas atualmente os grandes conglomerados, com maior volume de dinheiro em caixa e menor nível de inadimplência tem mudado esta visão.

Destacamos que os resultados deste trabalho não podem ser generalizados para todas as empresas do setor, no entanto são de extrema relevância pela posição de liderança no segmento sucroalcooleiro. Para dar prosseguimento à pesquisa pretende-se realizar as mesmas entrevistas com empresas de pequeno porte do setor, tentando estabelecer comparações entre as técnicas de negociação de ambas com seus fornecedores de insumos.

Referências

ZAMBIANCO, W. M.; MORAES, M. A. F. D. **Caracterização da estrutura de mercado do setor sucroalcooleiro no Brasil na safra 2008/2009**. In: 18 SIICUSP, 2010, Piracicaba. Anais do 18º SIICUSP, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

BRAGA, A. HIJAR, M. **Panorama da Gestão de Compras e Suprimentos nas Empresas Industriais Brasileiras**.

BRAGA, A. Evolução Estratégica do Processo de Compras ou Suprimentos de Bens e Serviços nas Empresas, **Revista Tecnológica**, agosto de 2006, número 129.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e operação**. São Paulo: Pearson, 2004.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 135 p.

SIMON, A.T.; PIRES, S.R.I. **Uma Metodologia para Avaliação da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas Empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2006_TR450302_7737.pdf> Acesso em: 21 julho de 2013

MONZANE, M.R.G.et al. **A gestão integrada da cadeia de suprimentos: Um estudo de caso exploratório para o setor de cana-de-açúcar**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, nº 27, 2007, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.markestrat.org/up_arqs/pub_20101111114641_agemtaointegradadacadeiadadesuprimentosumestudodecasoexploratorioparaosetordecana-de-acucar.pdf>. Acesso em: 28 set. 2013.

PRATTI, E. **Gestão da cadeia de suprimentos (SCM): Uma análise exploratória em empresas do complexo sucroalcooleiro na região de Piracicaba**. 8ª Mostra Acadêmica da UNIMEP.