



# OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA

## OS IMPACTOS NO PROCESSO DE COMPRAS DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA (COVID-19): UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A ROTINA DOS PROFISSIONAIS DE COMPRAS

Ricardo Alexandre Miranda Pessoa Cavalcante<sup>1</sup>  
miranda.lauro@gmail.com  
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>2</sup>  
rickardolrg@yahoo.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ricardo Alexandre Miranda Pessoa Cavalcante y Rickardo Léo Ramos Gomes: "Os impactos no processo de compras durante o período da pandemia (covid-19): uma investigação sobre a rotina dos profissionais de compras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (enero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/economia-latinoamericana/oel-enero21/impactos-compras-pandemia>

### RESUMO

O atual contexto mundial de pandemia exigiu novas competências e habilidades. O objetivo geral deste estudo é a análise, através de dados levantados, do real cenário da rotina dos profissionais de compras durante a Pandemia da COVID-19, buscando o desenvolvimento de parâmetros norteadores, para os profissionais da área, para o enfrentamento de situações similares que fogem da curva da normalidade. Os objetivos específicos são os seguintes: verificar o impacto e os principais problemas na rotina dos profissionais de compras durante o período da Pandemia da COVID-19 no Brasil; demonstrar as oportunidades e alternativas criadas para a resolução de problemas no setor de suprimentos dentro das empresas; analisar os novos fatores que se tornaram decisórios na aquisição de insumos e matérias primas ou contratação de serviços. O procedimento metodológico adotado constituiu-se em uma investigação amparada por uma revisão bibliográfica quando buscou-se analisar, durante o período da pandemia da COVID-19, os impactos e reflexos do

1 Bacharel em Ciências Contábeis - Universidade Federal do Ceará – UFC; Pós-graduando do curso MBA em Gestão de Suprimentos (IEL); Coordenador de Compras – Construtora Coral Rodovalho Alencar; Gerente de Projetos – Transnordestina Logística S.A.; Coordenador de Compras – Transnordestina Logística S.A.; Comprador Pleno – Gerdau Brasil S.A.

2 Prof. da Disc. de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – INST. EUVALDO LODI; C. U. Uniateneu; C. U. Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ens. de Ciências pela UECE; Grad. em Agronomia pela UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela UVA; Aperf. em Líderes de Aprendizagem pela Universidade de Harvard; Aperf. em Gestão de Riscos em Projetos pelo BID; Conveniado com a ABNT. Fundador da RLRG Consultoria Científica.

mercado perante a rotina do profissional de suprimentos. Ao final da investigação, à luz das opiniões coletadas, constata-se que o ajuste das empresas a essa nova realidade volátil, onde os números de vendas estão imprevisíveis e as dificuldades na compra de insumos têm exigido dos profissionais de compras um comportamento embasado em resiliência e flexibilidade, já que todos os elos da corrente de suprimentos (*Supply Chain*) estão tentando reduzir os impactos financeiros sem que ocorra a ruptura de estoques, evitando o descolamento entre os exigíveis e o faturamento de vendas.

**Palavras-chave:** Resiliência. Flexibilidade. Pandemia. Suprimentos.

## **LOS IMPACTOS EN EL PROCESO DE COMPRA DURANTE EL PERIODO DE PANDEMIA (COVID-19): UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA RUTINA DE LOS PROFESIONALES DE COMPRAS**

### **RESUMEN**

El contexto actual de la pandemia mundial ha requerido nuevas habilidades y capacidades. El objetivo general de este estudio es el análisis, a través de los datos recolectados, del escenario real de la rutina de los profesionales de compras durante la Pandemia COVID-19, buscando el desarrollo de parámetros rectores, para los profesionales del área, para enfrentar situaciones similares que escapan la curva de la normalidad. Los objetivos específicos son los siguientes: verificar el impacto y los principales problemas en la rutina de los profesionales de compras durante el período de la Pandemia COVID-19 en Brasil; demostrar las oportunidades y alternativas creadas para resolver problemas en el sector de suministro dentro de las empresas; analizar los nuevos factores que se han vuelto determinantes en la adquisición de insumos y materias primas o la contratación de servicios. El procedimiento metodológico adoptado consistió en una investigación sustentada en una revisión bibliográfica cuando se buscó analizar, durante el período de la pandemia de COVID-19, los impactos y reflejos del mercado frente a la rutina del profesional de la oferta. Al final de la investigación, a la luz de las opiniones recogidas, parece que el ajuste de las empresas a esta nueva realidad volátil, donde las cifras de ventas son impredecibles y las dificultades en la compra de insumos, han obligado a los profesionales de compras a comportarse con base en la resiliencia. Flexibilidad, ya que todos los eslabones de la cadena de suministro están tratando de reducir los impactos financieros sin que se rompa el stock, evitando el desapego entre pasivos e ingresos por ventas.

**Palabras clave:** Resiliencia. Flexibilidad. Pandemia. Suministros.

## **THE IMPACTS ON THE PURCHASING PROCESS DURING THE PANDEMIC PERIOD (COVID-19): AN INVESTIGATION ON THE ROUTINE OF PURCHASING PROFESSIONALS**

## ABSTRACT

The current global pandemic context has required new skills and abilities. The general objective of this study is the analysis, through data collected, of the real scenario of the routine of purchasing professionals during the COVID-19 Pandemic, seeking the development of guiding parameters, for professionals in the area, to face similar situations that escape the curve of normality. The specific objectives are as follows: to verify the impact and the main problems in the routine of purchasing professionals during the COVID-19 Pandemic period in Brazil; demonstrate the opportunities and alternatives created to solve problems in the supply sector within companies; analyze the new factors that have become decisive in the acquisition of inputs and raw materials or the contracting of services. The methodological procedure adopted consisted of an investigation supported by a bibliographic review when it sought to analyze, during the period of the pandemic of COVID-19, the impacts and reflexes of the market in the face of the supply professional's routine. At the end of the investigation, in the light of the opinions collected, it appears that the adjustment of companies to this new volatile reality, where sales figures are unpredictable and the difficulties in purchasing inputs have required purchasing professionals to behave based on resilience. and flexibility, since all the links in the supply chain are trying to reduce the financial impacts without the stock breaking, avoiding the detachment between liabilities and sales revenue.

**Keywords:** Resilience. Flexibility. Pandemic. Supplies.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o dia 11 de março de 2020, quando a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia, ninguém imaginaria que junto as recomendações de auto isolamento e medidas de proteção sanitária (uso de máscara e a lavagem das mãos, frequentemente, com água e sabão ou álcool em gel), em paralelo, seria deflagrado uma corrida mundial por equipamentos e itens de proteção hospitalar e o fechamento de várias indústrias tipificadas como “não essenciais”.

Diante deste cenário, nunca antes visto, apresentado entre as dificuldades de aquisição de insumos e matérias-primas, o caos estabelecido na logística em todas as suas esferas, disparada de preços e ausência de estoques nos fornecedores, os profissionais de compras têm sido fundamentais para a redução dos impactos desta nova ordem mundial sem data prevista para término.

O impacto da Pandemia nas fábricas da China (principal fornecedor mundial de peças e componentes) e o fechamento das fronteiras internacionais acabou repercutindo em toda a cadeia de

suprimentos, forçando as empresas a prospectarem fornecedores nacionais e a reinventar o seu processo de vendas, seja pelo atendimento via tecnologias remotas de comunicação (*conference call*) ou através de sites de vendas (*e-commerce*). O fato em si deixa claro a ruptura entre o cenário comercial do começo do ano de 2020 até o momento atual indo para o período pós-pandemia, no qual já existem esforços para a definição de estratégias do que será estabelecido no curto e médio prazo e, como o comprador ficará situado neste processo intenso de mudanças. Entretanto, só há uma certeza, nada será como antes.

O objetivo geral deste estudo é a análise, através de dados levantados, do real cenário da rotina dos profissionais de compras durante a Pandemia da COVID-19 (isolamento social, restrição de fronteiras, colapso de fornecimento de alguns insumos ou matérias primas), em prol do desenvolvimento de parâmetros norteadores aos profissionais da área e aos gestores, em situações similares, no que pode acontecer em circunstâncias adversas que fogem da curva da normalidade. Dentre os objetivos específicos estão a:

- Verificação o impacto e os principais problemas na rotina dos profissionais de compras durante o período da Pandemia da COVID-19 no Brasil;
- Demonstração as oportunidades e alternativas criadas para a resolução de problemas no setor de suprimentos dentro das empresas;
- Análise os novos fatores que se tornaram decisórios na aquisição de insumos e matérias primas ou contratação de serviços;

Entende-se que a tentativa de mitigação ou redução de todos os riscos envolvidos, trabalhando no campo de hipóteses, já que não existe literatura específica ou estudos anteriores sobre este contexto, seria inviável ou agregaria um custo a mais ao produto, tornando o processo caro e a dúvida da real necessidade de tais decisões seria questionada, pois nunca vivenciou-se momentos parecidos como este para que fosse possível estabelecer um parâmetro de atuação, já que o fato mais parecido com esse pelo qual o Mundo todo passa foi a Gripe Espanhola de 1918 que deixou de ser um paradigma a ser levado em consideração devido ao tempo decorrido e às mudanças advindas das Revoluções Industriais, a evolução da Logística e os adventos da tecnologia empregada nas linhas de produção que trouxeram o distanciamento absurdo entre os padrões de gestão das empresas atuais para os da referida época.

Ressalta-se, por fim, que a escassa literatura específica para balizar possíveis situações extremas, também, foi um fator preponderante para a escolha do tema. Este artigo obedeceu a seguinte estrutura: inicia-se o artigo com a introdução apresentando contextualizações de modo a convidar o leitor a prosseguir na leitura completa do mesmo. Em seguida elaborou-se a fundamentação teórica a qual serviu de base argumentativa para interpretação dos dados coletados nesta investigação. Na sequência são apresentados os métodos investigativos adotados e, conseqüentemente, a análise comentada das informações fruto da pesquisa desenvolvida. O artigo é concluído com as considerações finais tendo alcançado pleno êxito nos objetivos determinados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a concepção deste artigo foi analisado o cenário atual onde uma Pandemia (COVID-19) estabeleceu situações restritivas no campo da Logística e da aquisição de materiais que impactaram o setor de compras e na rotina funcional dos profissionais de compras, alavancando a importância estratégica do comprador dentro das empresas. Objetiva-se, aqui, expor os principais problemas e o desenvolvimento de soluções, observando o cenário de pressão por resultados a qual ficou submetido este profissional nesse período.

### 2.1 Contextualização do Cenário de Pandemia

O início do ano 2000 foi marcado pela terceirização mundial de mão de obra para unidades fabris no território chinês em busca de preços competitivos de seus produtos em âmbito global. Entretanto, ninguém conseguiria prever que no dia 31 de dezembro de 2019, a China declarava o primeiro registro do caso de Sars-CoV-2 (Coronavírus) na cidade de Wuhan. O fechamento temporário necessário para a implantação do isolamento social, a adoção de medidas sanitárias e a criação de barreiras internacionais nos portos e aeroportos ocasionaram uma ruptura de fornecimento dos produtos e componentes chineses.

E esse, é o caso do Brasil onde diversas indústrias relataram a pausa ou interrupção de sua produção por falta de componentes industriais, que muitas vezes só são produzidos na China. Ou seja, há uma grande vulnerabilidade por parte de fábricas brasileiras, ao necessitar de produtos chineses. A balança comercial brasileira registrou uma queda de 3,6% nas importações, comparando o mesmo período em 2019 (janeiro e fevereiro). O setor mais prejudicado no Brasil foi a indústria da transformação, isto é, a transformação de matéria prima em produto final, por exemplo, indústria automotiva, de eletrônicos, eletrodomésticos, têxtil, entre outras. Segundo a secretária de comércio exterior (SECEX), 60% dos insumos, componentes e matéria prima para produção de eletroeletrônica são importados e apenas 40% possuem origem nacional. (Hofstatter, 2020, p.01).

Apesar, de parecer um período muito curto para afetar as companhias brasileiras, sabe-se que essas empresas trabalham com níveis de estoques muito baixos e logo, não demorou para os impactos deste cenário chegarem ao Brasil.

#### 2.1.1 Estimativas e projeções econômicas X Realidade para o ano 2020 no Brasil

Os governos estaduais, ao tentar combater a Pandemia de COVID-19, impuseram restrições na maioria das atividades industriais e econômicas, paralisando os investimentos de investidores e restringindo a renda das famílias em 2020, impactando, negativamente, a economia brasileira.

As previsões para o ano de 2020 planejadas em 2019, que ainda não contemplavam um cenário pandêmico, projetavam para o Brasil um cenário de otimismo contido, já que o mercado

financeiro já começava a reagir, positivamente, perante a aprovação da reforma da previdência e as contas públicas que aparentavam um equilíbrio de gastos e a inflação controlada forçavam a taxa básica de juros ao menor percentual histórica. A citação abaixo do Economista Chenery (1981) citado por Souza (2007, p. 06), expõe o seguinte:

Pode-se considerar que o desenvolvimento econômico é um conjunto de transformações intimamente associadas, que se produzem na estrutura de uma economia, e que são necessárias à continuidade de seu crescimento. Essas mudanças concernem à composição da demanda, da produção e dos empregos, assim como a estrutura do comércio exterior e dos movimentos de capitais com o estrangeiro. Consideradas em conjunto essas mudanças estruturais definem a passagem de um sistema econômico tradicional a um sistema econômico moderno.

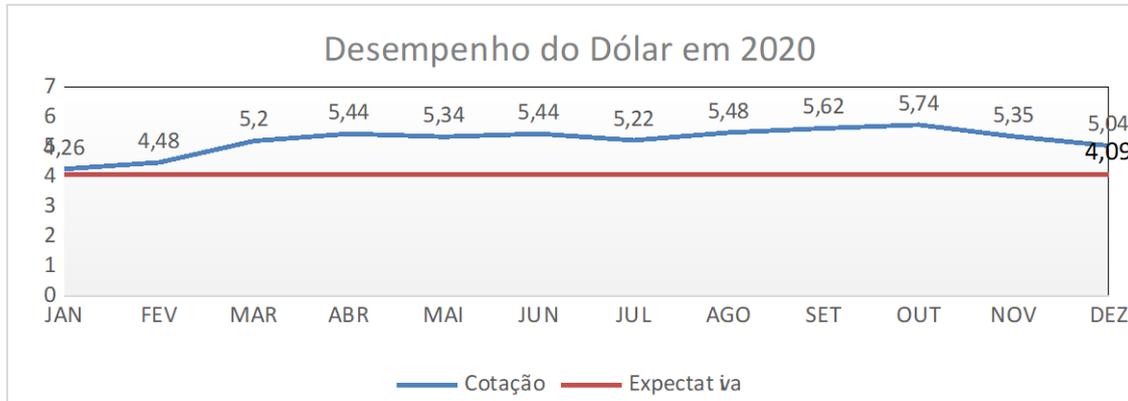
As condições previstas não foram melhores devido à falta de articulação por parte do novo governo e a agenda governamental não comportar as demais reformas que ajudariam, e muito, o otimismo projetado para 2020, pois o ajuste necessário no sistema tributário (reforma tributária) e a otimização e enxugamento da máquina pública (reforma administrativa) traria um horizonte mais próspero e receptivo a investimentos. Outro tema, e promessa de campanha, que não progrediu foi a privatização das estatais que recebeu forte resistência por parte dos parlamentares.

Mas o ano de 2020 começou já com a balança comercial brasileira apontando, antes mesmo de causar vítimas no Brasil, que os efeitos da Pandemia no comércio exterior já indicavam um ano difícil. A Ásia e a Europa já tinham paralisado suas atividades industriais e comerciais devido aos diversos decretos de isolamento necessários para o combate da COVID-19 e as atividades ligadas a logística e transporte já sofriam a suas primeiras restrições internacionais.

Ressalte-se que uma balança comercial superavitária é um indicador relevante que denota o volume de dólares que ingressaram no Brasil através de negociações comerciais (vendas) que alavancam as contas brasileiras com o exterior. Se há *déficit* na balança comercial, o país evidencia uma dependência de recursos externos/investidores ficando vulnerável a agitações do mercado internacional.

Segundo o Boletim Focus o Brasil deverá fechar este ano de 2020 com o déficit de US\$ 800,70 milhões, apresentando uma queda de 2,8% nas exportações versus o crescimento de 50,7% das importações. O dólar que apresentava uma alta histórica em novembro de 2019, aguardava, com a chegada de 2020, que esse índice estabilizaria diante de um cenário estável e estava sendo previsto um câmbio de R\$ 4,09 (Bacen, 2020).

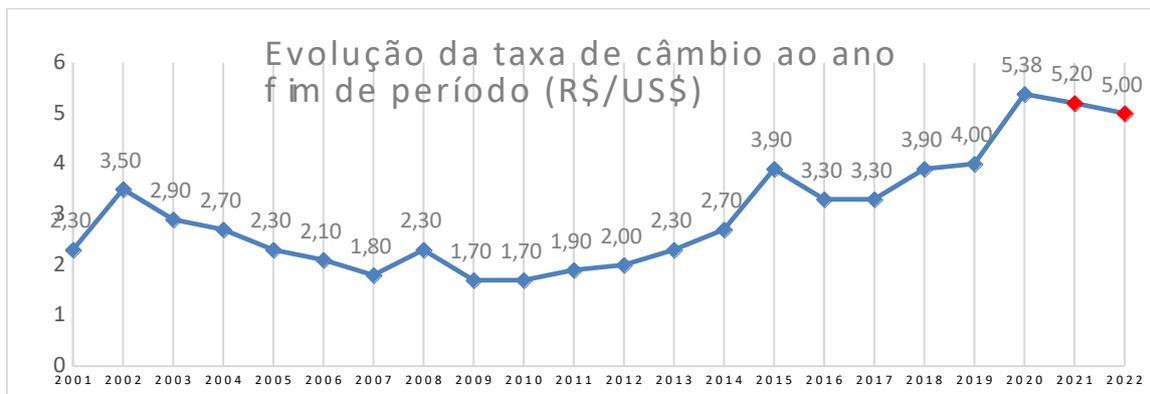
Mas não foi isso que aconteceu, os impactos da gestão do Presidente Jair Bolsonaro, a instabilidade perante o cenário pandêmico e as relações Estados Unidos e China trouxeram turbulências ao mercado e a moeda estrangeira oscilou, atingindo o recorde de R\$ 5,90 fazendo com que a projeção anterior tivesse que ser revista e a nova estimativa R\$ 5,22 foi estabelecida, isso se ocorrer estímulos como o controle das contas públicas e o domínio total da Pandemia. No gráfico 01



é possível observar como variaram a cotação e a expectativa do desempenho do Dólar em 2020.

Gráfico 01 – Desempenho do Dólar em 2020

Fonte: Bacen. Banco Central do Brasil. (2020).



Em fevereiro de 2020, o comitê de Política Monetária (Copom) se reuniu e apresentou um novo corte de 0,25% na taxa SELIC, iniciando o ano em 4,25% e terminando em seu menor nível na história, 2% ao ano. No Gráfico 02 observa-se a evolução da taxa de câmbio ao ano fim de período (R\$/US\$).

Gráfico 02 – Evolução da taxa de câmbio ao ano fim de período (R\$/US\$)

Fonte: Bacen. Banco Central do Brasil. (2020).

Essa redução veio em socorro às empresas como incentivo para alavancar o consumo e reduzir o endividamento das empresas. Mas o cenário impediu o acesso das micro e pequenas empresas pelos bancos, gerando uma onda de fechamentos e falências agravando, mais ainda, a taxa de desemprego. A taxa de desemprego que começou o ano com alarmantes 11,2% e previsão

de terminar 2020 com 10,8%, registrou um significativo salto para 14,3% no período do 3º trimestre (agosto a outubro) conforme informado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (Agência IBGE, 2020).

Já as previsões de do PIB brasileiro para 2020 foram, razoavelmente, otimistas em relação ao PIB de 2019 que foi de 1,1%, ao prever um crescimento de 2,3% em 2020, entretanto esse percentual foi logo revisto, ainda no primeiro trimestre, para uma queda de-9,6% ao ano. Contudo, a liberação do Auxílio emergencial e a reabertura de algumas atividades alavancaram um inesperado crescimento de 7,7% ainda no terceiro trimestre, fazendo que o Boletim Focus emitido, semanalmente, pelo Banco Central registrasse uma nova previsão de queda: -4,4% para 2020 (Bacen, 2020).

De fato, a conjuntura econômica de 2020 não contribuiu para o cenário das atividades comerciais, sendo industriais ou prestadoras de serviços. Segundo o levantamento nacional da Boa Vista SCPC, este cenário pandêmico foi responsável por elevar os pedidos de falência em 34,2% em relação ao mesmo período do ano anterior (2019), sendo 99,2% ou 518,4 mil empresas de pequeno porte limitados até 49 empregados (Gazzoni, 2020).

Entretanto alguns segmentos tiveram êxito e encontraram prosperidade e conseguiram crescer neste período, as demais que sobreviveram tiveram que adequar um plano de otimização de processos no intuito de reduzir gastos e investir em logística e comércio eletrônico.

## **2.2 O Profissional de Compras Diante Cenário Pandêmico**

Nota-se que o profissional de compras se tornou um elemento estratégico e as suas escolhas têm obtido um peso elevado diante de muita responsabilidade, pois o impacto de uma decisão errada em um momento como este, certamente, teria um reflexo negativo e a interferência imediata no faturamento da empresa.

[...] Por muitos anos, os departamentos de Compras não foram mais do que áreas responsáveis por diminuir os custos de operação das suas empresas – um papel longe de ser estratégico. O objetivo era fornecer tudo o que elas precisavam para operar com o menor custo possível. Para consegui-lo, o setor se baseava, sobretudo na relação com seus fornecedores que, assim, permaneciam os mesmos por muito tempo. No entanto, esse lugar está mudando, não apenas porque as práticas precisam agora se adequar a novas demandas sociais, tais como os chamados à responsabilidade social e à sustentabilidade, como também porque gerenciar – não apenas reduzir custos – de forma inteligente e eficaz os fornecedores está se tornando uma atividade fundamental para a operação das organizações [...]. (Boano, 2020, p.01).

A questão é: O referido profissional está preparado para tamanha responsabilidade? Para Boano (2020), apesar do imenso desafio e da grave situação pela qual todos nós atravessamos

(COVID-19), o setor de Compras, como um todo, pode tirar uma lição do momento: tornar seu olhar mais global.

[...] Concomitantemente a isso, a gestão de compras precisa, também, garantir qualidade a cada produto ou serviço ofertado, ou seja, o ideal de se produzir mais com menos recursos agora é fato, não se adequar a essa nova regra significa assumir riscos ainda mais devastadores para o negócio. Por conseguinte, o corte de gastos é uma ação que deve ser criteriosa e bem estruturada. A gestão de compras deve assumir o protagonismo e com o seu *background*, apontar caminhos de oportunidades, ajudar a evitar e/ou minimizar os gastos desnecessários, repelir desperdícios e despertar a consciência de aplicação responsável dos recursos da companhia devem ser um mantra a ser perseguido por todos, de forma obsessiva [...]. (Reis, 2020, p.01)

A mudança do fator decisório na tomada de decisão levando em conta o caráter global da companhia está tirando o Comprador da operação da empresa e inserindo-o na Gestão Estratégica, seja através da mitigação de prejuízos e atrasos advindos da cadeia logística ou da consolidação e atendimento dos desejos das demais áreas diante das negociações realizadas.

[...] De forma geral, podemos ver os custos de suprimentos da China aumentarem, considerando custos adicionais com fretes mais rápidos, por exemplo. Além disso, as empresas estão buscando alternativas de fornecedores, repensando estoques e oferecendo descontos para ajudar o negócio a continuar girando”, declara. Um efeito positivo, no entanto, ainda de acordo com ele, é que este processo de adaptação vai trazer conhecimento e proteger as cadeias de outros problemas semelhantes no futuro. [...] (Rehm, 2020, p.01).

Entretanto, muitas empresas estão revendo seus custos e readequando o seu quadro funcional para um futuro de arrocho financeiro e um mercado incerto, e esse cenário de instabilidade tem afetado vários profissionais de compras em sua rotina diária. Muitos de seus fornecedores e agentes logísticos, principalmente companhias aéreas, não resistiram e foram, mortalmente, atingidos em 2020. Não foi à toa que as cadeias de suprimentos foram prejudicadas, vários de seus elos foram extintos do dia pra noite e novas parcerias tiveram que nascer e serem concebidas de maneira rápida e eficiente para garantir a solidez da empresa em busca de sobrevivência.

Este panorama exigiu um aumento nos níveis de habilidades e perspicácia dos profissionais de gestão de suprimentos pois, não somente, as empresas foram testadas e submetidas a verdadeiras provas de resiliência, mas vários segmentos estiveram em alta e o período de isolamento social imposto beneficiou as vendas via *e-commerce*, arrastando uma multidão de consumidores a perderem o receio de adquirir bens através da Internet e a partir deste momento incluir a opção da compra *on line* dentre as alternativas disponíveis. Este contexto apresenta uma situação de instabilidade e antagonismo nos diversos setores e que refletiram nas operações das empresas. As demandas internas, sejam para sobreviver ou para manter o faturamento em alta, exigiram que os estoques permanecessem abastecidos, as variações de preços e que os impactos

(atrasos) ocasionados na logística de insumos fossem minimizadas ou eliminadas durante essa crise global, seja criando oportunidades ou provendo soluções.

Não se pode deixar de ressaltar que a rotina do profissional de compras foi extremamente modificada e onde novas habilidades tiveram que ser desenvolvidas para a utilização de novas ferramentas de comunicação (reuniões e negociações em ambientes virtuais), gestão (gerenciamento de equipes a distância) e a adaptação imediata em um ambiente de *home office*. Segundo Reis (2020), a atual conjuntura da economia brasileira demanda, ainda mais, da gestão de compras, a adoção de um posicionamento mais estratégico e assertivo, para combater as incertezas e flutuações do mercado.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente artigo científico foram adotadas ferramentas de coleta de dados e investigação, dentre eles: aplicação de questionário, leitura de artigos de revistas *online* especializadas levantadas através de recentes pesquisas bibliográficas, já que não se tem, ainda, parâmetros anteriores com registro bibliográfico sobre o referido tema.

#### **3. 1 Tipo de Pesquisa**

A princípio, foi aplicado um questionário à uma amostra de 108 (cento e oito) profissionais de compras que atuam no Brasil com o intuito de diversificar e abranger as práticas dos Compradores diante das dificuldades enfrentadas e oportunidades desenvolvidas no intuito de enriquecer o nível de informações e entender o contexto e as estratégias de enfrentamento que esses referidos profissionais adotaram para combater as consequências que surgiram diante do contexto pandêmico. Estes profissionais aderiram à pesquisa voluntariamente ao se prontificarem em responder o questionário.

Posteriormente, foi realizada a análise dos dados coletados e a sistematização do conhecimento por meio das informações geradas. Dessa forma, traçou-se a realidade com base em uma pesquisa quantitativa descritiva já que ocorreu a aplicação de técnicas estatísticas para quantificar informações através dados numéricos, definindo o comportamento de um determinado grupo diante de uma situação ou assunto. “[...] Partimos do pressuposto de que a leitura de um texto não é mera decodificação de sinais gráficos, mas a busca de significações, marcadas pelo processo de produção desse texto e também marcadas pelo processo de produção da sua leitura [...]”. (Orlandi, 1983, p. 20).

Portanto, o intuito desta investigação foi gerar informações conectadas entre a sinergia da leitura e a interpretação oriundas do levantamento que foram confrontados com os dados resultantes dos questionários gerando uma análise crítica próxima da realidade cotidiana com o objetivo de fornecer conhecimento aos que demonstram interesse e buscam discernimento sobre o tema, percorrendo o caminho natural do conhecimento.

### 3. 2 Finalidade da Pesquisa

A finalidade da pesquisa pode ser classificada como exploratória, explicativa e descritiva já que, quem não possui a compreensão razoável sobre o tema, o conhecimento adquirido se dá através da proximidade e o estudo do problema.

### 3. 3 Sujeitos da Pesquisa

As explicações e comentários foram desenvolvidos após a coleta de dados referente à participação de um grupo de profissionais de compras.

- **População:** Profissionais de compras distribuídos em todo o Brasil;
- **Amostra:** 108 (cento e oito) Profissionais de compras distribuídos em todo o Brasil.

### 3. 4 Instrumento de coleta de dados

Foi desenvolvido um questionário (anexo I) que foi a ferramenta utilizada para coletar, através de perguntas específicas sendo a maioria de múltiplas escolhas, os dados e contou com a participação espontânea de profissionais de compras que tiveram atuação no ano de 2020 durante o período da Pandemia (COVID-19) e que, voluntariamente, se prontificaram a participar desta investigação, sendo esse o requisito básico para participação desta pesquisa. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Essa ferramenta de coleta de informações será composta de perguntas fechadas com questões simples (escolha de uma única opção de resposta) e estruturadas de múltiplas escolhas que poderão apresentar conclusões consistentes embasadas em respostas de uma amostra que reflete, justamente, o que se passa em seu universo ou população.

### 3. 5 Tratamento de dados

Os dados coletados foram tabulados e apresentados em forma de gráficos e interseções visando viabilizar um entendimento visual do conteúdo extraído do questionário de maneira mais objetiva e clara, fornecendo ao leitor uma didática mais interessante e propícia a absorção do tema deste trabalho de pesquisa. Ressalte-se que o tratamento dos dados ocorre para que as informações coletadas sejam organizadas, analisadas e interpretadas para que sejam concebidos significados e hipóteses. A interpretação é o ponto mais importante no tratamento de dados, pois é nessa etapa que as informações serão confrontadas e deverão apresentar uma correlação com o conhecimento teórico, concedendo conhecimento agregado ao estudo.

Os dados foram submetidos a uma observação quantitativa que permite a medição e mensuração a partir dos dados obtidos, mas entendendo que a compreensão da complexidade e as

particularidades das informações coletadas, serão confrontadas com as informações levantadas a partir da pesquisa realizada no campo teórico e bibliográfico.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira questão do questionário tenta definir o grau de maturidade do profissional e a sua experiência através do seu tempo de atuação na área de compras. A pergunta deixa claro e delimita que o questionário deve ser preenchido pelo público-alvo e fonte de informações deste trabalho: O Profissional de Compras. Ressalte-se que esta pesquisa tentou abranger o maior número de possível de Compradores do Brasil em suas diversas regiões. Os resultados, para esta primeira pergunta, estão expressados no quadro 1 e no gráfico 3, ambos a seguir:

Quadro 1 e gráfico 3 – Há quanto tempo você trabalha no Setor de Compras?

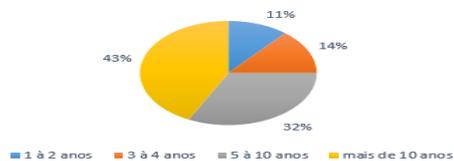
Fonte: Dados dos pesquisadores.

Outro fator relevante é a identificação do segmento de atuação de cada profissional de compras, afinal de contas ocorreram políticas diferenciadas determinadas pelos Governos para a prática de *lockdown* que afetaram setores específicos e as mudanças de comportamento dos seus públicos alvos beneficiaram ou prejudicaram as finanças dependendo de como ocorreu o impacto das consequências da Pandemia (COVID-19).

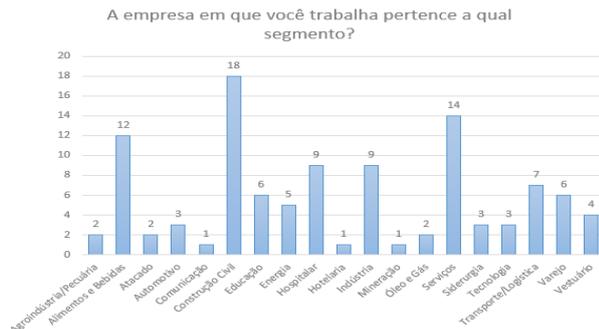
É possível observar, no quadro 2 e no gráfico 4, que a participação do segmento da Construção Civil teve a maior participação com 17% da amostra, seguido da área de serviços (13%) ficando à frente do setor de Alimentos e bebidas com 11%, valendo ressaltar que só estes três mercados abocanham quase a metade (44%) da representatividade dos 19 segmentos relatados com o total de 44 questionários respondidos diante dos 108 que foram aplicados.

Há quanto tempo você trabalha no Setor de Compras?	Qtde
1 à 2 anos	12
3 à 4 anos	15
5 à 10 anos	35
mais de 10 anos	46
TOTAL	108

Há quanto tempo você trabalha no Setor de Compras?



A empresa em que você trabalha pertence a qual segmento?	QTDE	%
Agroindústria/Pecuária	2	2%
Alimentos e Bebidas	12	11%
Atacado	2	2%
Automotivo	3	3%
Comunicação	1	1%
Construção Civil	18	17%
Educação	6	6%
Energia	5	5%
Hospitalar	9	8%
Hotelaria	1	1%
Indústria	9	8%
Mineração	1	1%
Óleo e Gás	2	2%
Serviços	14	13%
Siderurgia	3	3%
Tecnologia	3	3%
Transporte/Logística	7	6%
Varejo	6	6%
Vestuário	4	4%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



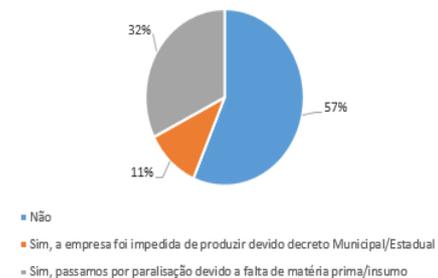
Quadro 2 e gráfico 4 – A empresa em que você trabalha pertence a qual segmento?  
 Fonte: Dados dos pesquisadores.

Com base nestas informações pode-se confrontar, mais à frente, as estratégias e impactos adotados por alguns segmentos, identificando o que alguns destes setores fizeram para amenizar ou potencializar os impactos de um contexto pandêmico.

Contudo, antes de averiguar quais as estratégias e ações tomadas em cima do contexto de alguns segmentos, primeiro foi preciso identificar se as empresas conseguiram manter sua produtividade em andamento, pois sem a atividade-fim em pleno funcionamento, pressupõem-se que tal corporação tenha tido severas dificuldades nos mais diversos âmbitos que compõem o andamento de uma empresa como: vender, manter quadro funcional, honrar compromissos e, principalmente, gerar lucro. Entretanto, o quadro 3 e o gráfico 5 demonstram que 57% das empresas pesquisadas mantiveram suas atividades durante o período da Pandemia, tendo 32% delas que sofreram paralisação forçada de suas atividades ocasionada pela falta de matéria prima ou insumo, restando apenas 11% que tiveram uma interrupção forçada devido a algum decreto governamental que enquadrava, como não essencial, a atividade econômica da referida companhia.

As operações da sua empresa foram afetadas pelas consequências da Pandemia Covid-19?

A empresa em que você trabalha pertence a qual segmento?	QTDE
Não	61
Sim, a empresa foi impedida de produzir devido decreto Municipal/Estadual	12
Sim, passamos por paralisação devido a falta de matéria prima/insumo	35
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>



Quadro 3 e gráfico 5 – As operações da sua empresa foram afetadas pelas consequências da Pandemia COVID-19?  
 Fonte: Dados dos pesquisadores.

Analisando os 3 segmentos com maior representatividade neste trabalho (Construção Civil, Serviços e o setor de Alimentos e Bebidas), destacados nos gráficos 6, 7 e 8, é possível descobrir qual foi o impacto nas operações destes segmentos:



Legenda:

**Não**

**Sim, a empresa foi impedida de produzir devido decreto Municipal/Estadual**

**Sim, passamos por paralisação devido à falta de matéria-prima/insumo**

Gráficos 6, 7 e 8 – As operações da sua empresa foram afetadas pelas consequências da Pandemia COVID-19?

Fonte: Dados dos pesquisadores.

De fato, a maioria da empresa destes segmentos não foram impactadas com a paralisação de suas produções, mas a suspensão das atividades produtivas não essenciais por meio de decreto atingiu quase 46% nas áreas de alimentos e bebidas. Já a falta de insumos identificada no setor de Construção Civil foi gerada, principalmente, pela escassez de insumos básicos (cimento, tijolos e aço), que são materiais básicos e essenciais para a execução da referida atividade.

As empresas, especificamente das Áreas de Compras, começaram a mapear os impactos em seus processos e rotinas para identificar oportunidades e medidas que fossem necessárias para se adequar a esse contexto turbulento. Foram identificadas algumas dessas consequências, conforme é possível notar no gráfico 9:

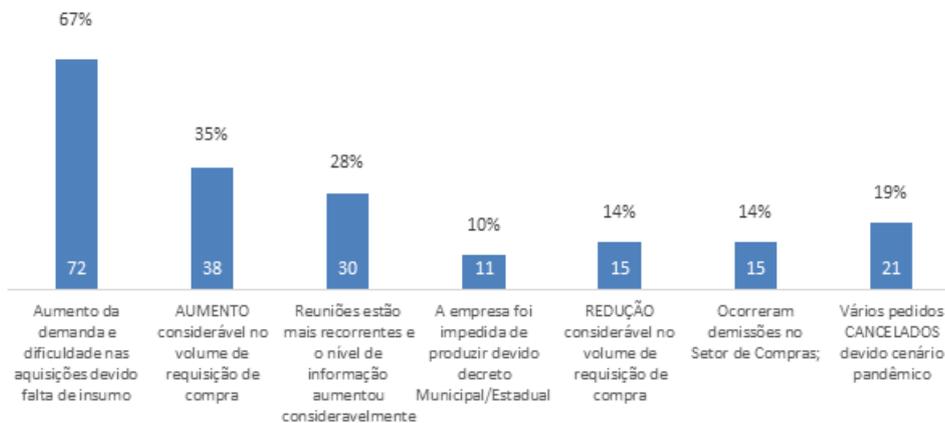


Gráfico 9 – Quais foram os impactos da Pandemia COVID-19 no Setor de Compras na empresa onde você trabalha?

Fonte: Dados dos pesquisadores.

A pesquisa comprova que a dificuldade para aquisição de insumos e matérias primas junto aos seus fornecedores, foi a consequência mais identificada por 67% dos 108 compradores que responderam ao questionário, outro efeito recorrente (35%) constatado foi o aumento considerável no volume de requisições de compras. Em terceiro lugar, com 30 citações (28%) foi a rotina de reuniões recorrentes e o nível das informações aumentou consideravelmente. Vale ressaltar que, 19% dos profissionais de compras afirmaram, também, que vários pedidos de compras tiveram que ser cancelados.

Saliente-se que as perguntas sobre os impactos e as estratégias adotadas foram realizadas no modelo de múltiplas escolhas, tendo como opção a escolha de mais de uma opção disponível como resposta, enriquecendo o tema e deixando claro que em muitas situações mais de um impacto ou mais de uma estratégia foi aplicada. Diante das consequências da escassez de insumos e matéria prima, várias estratégias tiveram que ser desenvolvidas e adotadas para a mitigação dos efeitos nocivos ou a potencialização das vantagens para seu negócio, de fato, alguns setores obtiveram ganhos consideráveis devido as circunstâncias e efeitos do cenário conturbado pelo vírus Sars-CoV-2.

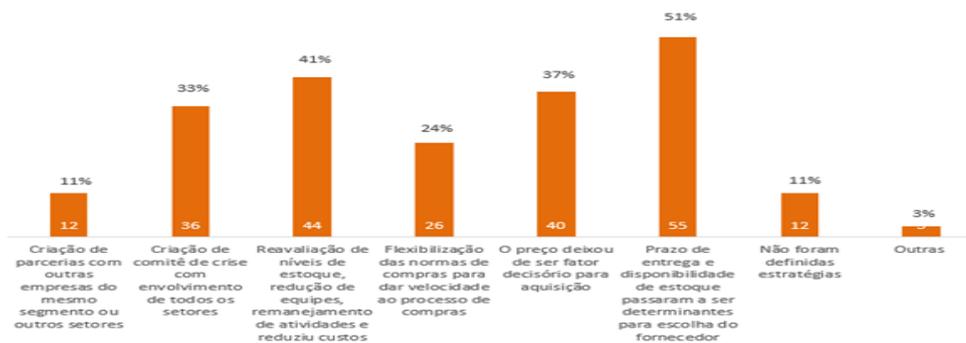


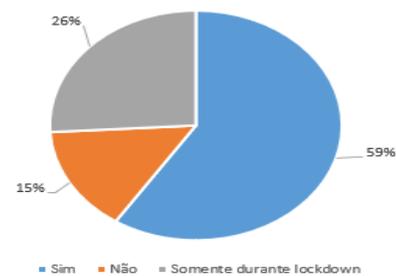
Gráfico 10 – Quais foram as estratégias adotadas pelo Setor de Compras para garantir o abastecimento ou evitar a ruptura de estoques durante a Pandemia?

Fonte: Dados dos pesquisadores.

Observa-se no Gráfico 10 que as empresas tiveram que garantir os níveis de estoque para que a produção e, conseqüentemente, as demais atividades permanecessem em plena atividade. Portanto, 55 (51%) dos 108 compradores expuseram que o prazo de entrega e a disponibilidade do estoque para entrega imediata foi a principal estratégia durante a Pandemia para evitar rupturas de estoque, mas outros 44 profissionais de compras (41%), também, explicitaram que ocorreu a necessidade de reavaliar os estoques, reduzir equipes, remanejar e redistribuir atividades e promover a redução de custos, pois tais medidas são necessárias para a adequação à nova realidade da empresa e também causar impacto positivo reduzindo o valor das obrigações e compromissos financeiros e criando um “fôlego” financeiro pois várias empresas deixaram de ter o valor de aquisição (preço) como fator decisório para a compra do insumo ou matéria prima, afinal de contas, alguns insumos elevaram seus preços devido à falta ou aumento da procura diante de fornecedores que tiveram suas atividades paralisadas devido ao *lockdown* ou trabalhando em regime de produção reduzido ou com funcionários realizando escalas de trabalho inferiores como precaução e combate a disseminação do Sars-CoV-2.

O Setor de Compras adotou o regime de home office durante o período da Pandemia?	QTDE
Sim	64
Não	16
Somente durante <i>lockdown</i>	28
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

As operações da sua empresa foram afetadas pelas consequências da Pandemia Covid-19?



Quadro 4 e gráfico 11 – As operações da sua empresa foram afetadas pelas consequências da Pandemia COVID-19?

Fonte: Dados dos pesquisadores.

Entretanto, muitas atividades das empresas se mantiveram operantes mesmo diante a decretação do *lockdown* pelos governos locais, conforme exposto no quadro 4 e no gráfico 11, 85% dos profissionais de compras, que participaram do preenchimento do questionário, adotaram o sistema de trabalho *home office* em algum momento durante a Pandemia, alguns durante o *lockdown* (26%) e outros seguindo tal modelo de trabalho e sem retorno determinado (59%).

Definitivamente a Pandemia modificou a maneira como as pessoas se relacionam, realizam negócios e desempenham o seu trabalho, e essa mudança repentina do comportamento foi ocasionado por diversos fatores: muitos colaboradores reconhecem essa modalidade de trabalho como um benefício capaz de reter sua permanência na empresa, interesse das empresas em reduzir de custos (aluguéis, energia, custos no deslocamento do colaborador até o local de trabalho), tecnologia eficiente e barata disponível a dar suporte necessário para potencializar o fluxo de

informações, realização de reuniões, treinamentos, e considerável facilidade do funcionário em obter a estrutura necessária em casa que atenda aos requisitos (Internet estável) desse tipo de trabalho.

Mas um elo da cadeia de suprimentos que, paralelamente, tem sido afetado com os impactos da Pandemia são os fornecedores, e segundo a opinião dos compradores, as relações de parcerias estão sendo tensionadas por ambas as extremidades, afinal de contas quando uma das partes sofre perdas financeiras significativas em uma negociação, sempre haverá uma contraparte se beneficiando com vantagem.

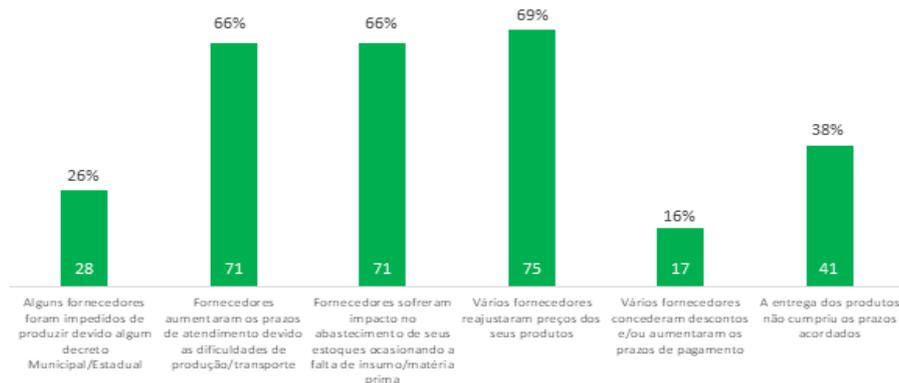


Gráfico 12 – Quais foram os impactos da Pandemia para os fornecedores da sua empresa? Fonte: Fonte: Dados dos pesquisadores.

O principal impacto da Pandemia para os fornecedores foi o reajuste de preços por parte deles (69%), conforme o gráfico 12, exposto acima, gerando a elevação da pressão nas relações entre os provedores de insumos e os profissionais de compras que tentam impedir os repasses gerados pela escassez da oferta. Entretanto, para 66% dos compradores, os fornecedores buscaram atender as demandas, mas são confrontados pela redução de sua capacidade produtiva ocasionada pela dificuldade de aquisição de matéria prima e conseguir prazos razoáveis com a logística envolvida na entrega até o seu cliente.

De fato, a única saída é aumentar os prazos de atendimento, gerando insatisfação e comprometendo a parceria entre os elos da cadeia de suprimentos. A logística, que durante a Pandemia chegou a ter sua operação comprometida devido as barreiras sanitárias interestaduais e nacionais, acabou gerando atrasos recorrentes, fato esse que foi reconhecido por 41 profissionais (38%) dos 108 que preencheram o questionário. Ressalte-se que essas perguntas foram realizadas através do critério de múltiplas escolhas, onde cada entrevistado poderia optar por mais de uma resposta na questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relações comerciais se transformaram no ano de 2020 e o setor de compras foi um dos protagonistas desta história. A Pandemia (COVID-19) acrescentou o fator risco nas rodadas de negociação, tornando o Comprador uma das peças chaves para a mitigação de prejuízos e perdas, pois o perigo de uma ruptura dos estoques de matéria prima e insumos foi o fato mais frequente e citado no questionário aplicado. O ajuste das empresas a essa nova realidade volátil, onde os números de vendas estão imprevisíveis e as dificuldades na compra de insumos têm demandado dos profissionais de compras um comportamento embasado em resiliência e flexibilidade, pois todos os elos da corrente de suprimentos (*Supply Chain*) estão tentando reduzir os impactos financeiros sem que ocorra a ruptura de estoques, evitando o descolamento entre os exigíveis e o faturamento de vendas.

Diante de tantas restrições e uma economia fragilizada, o fator decisório acabou se tornando mais complexo e alinhado com os demais setores (linha de produção e vendas) da companhia, gerando o seguinte questionamento: Quais os fatores se tornaram decisórios para a aquisição de insumos e matérias primas e/ou contratação de serviços? Estabelecido há anos, o fator custo ou preço de aquisição foi equiparado a fatores que, antes, eram observados em caráter secundário até então. O fato de se enfrentar eventos extremos na rotina do setor de suprimentos, por si só, já seria um fator preponderante para a mudança do fator decisório estabelecido (custo) na escolha de fornecedores e parceiros comerciais.

A disponibilidade imediata ou o tempo de produção, a localização da empresa e a dificuldade da logística envolvida (barreiras internacionais e paralisação de aeroportos e restrição de recebimento de navio em portos) até a entrega do produto ao seu destino final têm tomado a frente do fator decisório “custo”, pois de nada adiantaria a aquisição do material por um preço vantajoso se um atraso, no transporte até o Centro de Distribuição ou a Unidade Fabril, gerasse uma ruptura de estoque ocasionando interrupções indesejadas ou desabastecimento em cadeia. A confiabilidade diante de tantos fatores foi uma condição preponderante na continuidade das relações comerciais ou um dos fatores decisórios para o desenvolvimento de novos fornecedores regionais ou nacionais com localizações favoráveis durante o processo de logística e o cumprimento de prazos acordados.

Portanto, este trabalho, provou por meio de informações extraídas do contexto econômico e das experiências vivenciadas por compradores do Brasil, que os principais problemas vivenciados pelo setor de compras, geraram ações de mitigação de riscos e o desempenho do referido profissional de compras, no contexto da Pandemia da COVID-19, foi essencial para que empresas desenvolvessem sua resiliência e capacidade de sobrevivência, gerando conhecimento e fonte de informações para a consulta e elaboração de planejamentos estratégicos e operacionais para a redução dos impactos negativos ou promoção de resultados positivos por parte dos gestores em situações futuras de caráter, extremamente, conturbado.

## REFERÊNCIAS

- Agência IBGE. (2020). *PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 14,3% e taxa de subutilização é de 29,5% no trimestre encerrado em outubro*. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29781-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-14-3-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-29-5-no-trimestre-encerrado-em-outubro>. Acesso em: dez/2020.
- Bacen. Banco Central do Brasil. (dez/2020). *Focus – Relatório de Mercado*. Brasília: BACEN. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>. Acesso em: jan/2021.
- Boano, André. (2020). *Qual lição o coronavírus oferece à Gestão de Compras?*. Disponível em: <https://cio.com.br/qual-licao-o-coronavirus-oferece-a-gestao-de-compras/>. Acesso em: mai/2020.
- Gazzoni, Marina. (2020). *Os 'falidos' do coronavírus: veja as empresas que quebraram na pandemia*. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/os-falidos-do-coronavirus-veja-as-empresas-que-quebraram-na-pandemia/>. Acesso em: mai/2020.
- Gil, Antônio Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Hofstatter, Helmuth. (2020). *Redução dos embarques da China para o Brasil e os impactos causados*. Disponível em: <https://revistamundologistica.com.br/artigos/reducao-dos-embarques-da-china-para-o-brasil-e-os-impactos-causados>. Acesso em: mai/2020.
- Orlandi, E. (1983). A produção da leitura e suas condições. *Leitura: Teoria e Prática*, ano 2, n. 1, abr. p. 20. ISSN: 2317-0972.
- Rehm, Stefan. (2020). *Economia e Política desafiando a gestão de Compras*. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/COVID-19-desafios-geram-novas-oportunidades-para-logistica-e-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: mai/2020.
- Reis, Sandro. (2020). *COVID-19: Desafio geram novas oportunidades para a Logística e a Cadeia de Suprimentos*. Disponível em: <https://revistamundologistica.com.br/blog/sandroreis/economia-e-politica-desafiando-a-gestao-de-compras>. Acesso em: mai/2020.
- Souza, Nali de J. (2007). *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas.