



POR VINICIUS BRUM*

PROCUREMENT DE EXCELÊNCIA: COMO OBTER RESULTADOS POR MEIO DE UMA GESTÃO DE COMPRAS MAIS ESTRATÉGICA

Já não se discute mais sobre a relevância da área de Compras das empresas. No passado, enxergava-se ali um simples processo de apoio às atividades finalísticas do negócio e eventualmente dispensável para operações de setores econômicos específicos.

No entanto, o setor de Compras vem adquirindo cada vez mais relevância estratégica nas empresas e tem sido objeto de permanente atenção por se relacionar diretamente com o nível de eficácia da organização e pela ligação íntima com seus custos (estima-se que pouco mais de 50% dos custos totais das empresas sejam gerados na área de compras). Portanto, impactam fortemente em sua competitividade no mercado.

Este fenômeno de empoderamento de Compras dentro das empresas ocorre também em virtude do estímulo permanente dos gestores pela busca de oportunidades de melhoria contínua dos processos e sua integração na cadeia produtiva para alcance de metas e resultados financeiros cada vez mais ousados.

É a partir deste entendimento que surge o *Procurement* como evolução da função tradicional de compras.

Tenho visto que os termos "*Procurement*" e "Compras" são comumente entendidos de forma equivocada, o que impede os gestores de identificar as oportunidades de melhoria que existem com a evolução do modelo, focar iniciativas adequadas para obtê-las e envolver os recursos organizacionais necessários para produzir melhorias tangíveis e que se revertam em resultados rápidos e sustentáveis que, em grande medida, podemos chamar de "geração de valor".

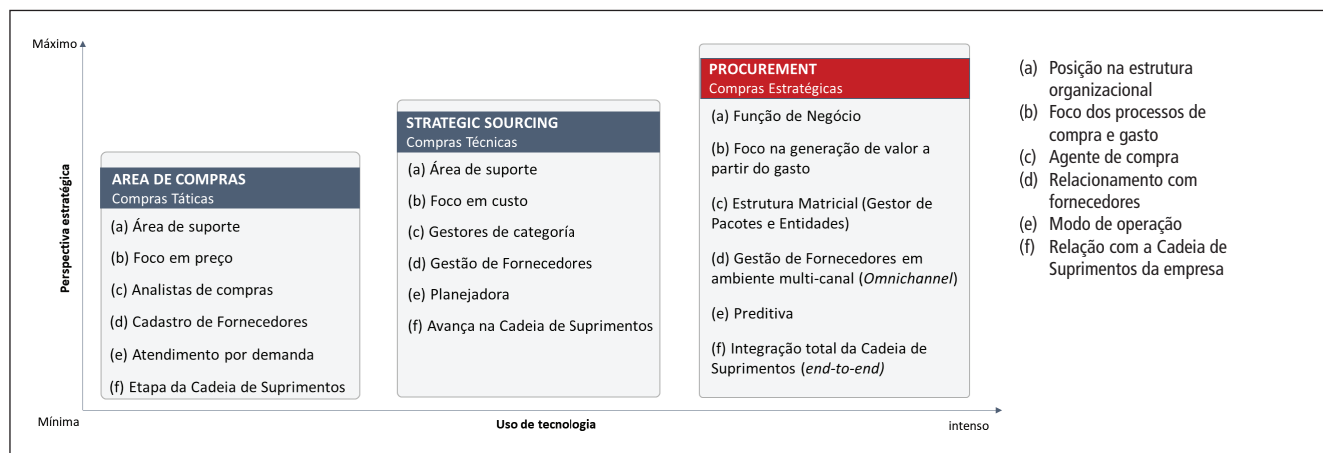
E qual seriam as diferenças entre "Compras" e "*Procurement*"?

O termo Compras se relaciona ao processo de aquisição de bens e serviços para a empresa e gestão dos contratos decorrentes dessa atividade. *Procurement*, por sua vez, absorve a função de Compras e incorpora um caráter estratégico por prever etapas anteriores de envolvimento no planejamento estratégico da empresa, planejamento comercial e gestão de projetos corporativos. *Procurement* considera ainda etapas posteriores a Compras, que incluem a gestão dos estoques da companhia em toda a cadeia de suprimentos, participação no processo produtivo, distribuição, logística e relacionamento com clientes e fornecedores.

Em resumo, Compras é um processo de apoio relevante. *Procurement* é uma função de Negócio indispensável.

Mas será que todas as empresas necessitam evoluir sua área de Compras para uma função de *Procurement*? Possivelmente não. O melhor formato pode variar entre as empresas, principalmente em virtude do estágio de vida em que se encontram, a dinâmica e o nível de competição do setor em que atuam e a intensidade do uso de tecnologia no processo. Existem casos, inclusive, de adoção de modelos híbridos que fazem uso seletivo de características de ambos formatos com grande sucesso.

Apresento a seguir uma simplificação das características principais de uma área de compras evoluindo até o *Procurement*, passando por um estágio intermediário que optei por chamar de *Strategic Sourcing*, fazendo uso deste termo também muito usado no mercado. Nesse esquema, é possível concluir que o que caracteriza essa função em uma empresa é como ela encara suas compras, que podem ser táticas, técnicas ou estratégicas:



*SÓCIO DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO, GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM ESPECIALIZAÇÃO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL, TENDO TAMBÉM CONCLUÍDO A EXTENSÃO EM GESTIÓN DE EMPRESAS Y CALIDAD TOTAL PELA UNIVERSITAT DES ILLES DE BALEARS, NA ESPANHA. NA FALCONI DESDE 2001, ATUA COMO CONSULTOR EM ESTRATÉGIA E MELHORIA OPERACIONAL EM DIVERSOS SEGMENTOS ECONÔMICOS EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS, NO BRASIL E NO EXTERIOR, SENDO UM DOS RESPONSÁVEIS PELO MERCADO LATINO-AMERICANO DA EMPRESA. APOIA TAMBÉM NO DESENVOLVIMENTO OU APRIMORAMENTO DE SOLUÇÕES GERENCIAIS.

A experiência mostra que as empresas têm dedicado esforços em construir um modelo que avança corretamente no aumento da eficácia da gestão de compras e na sua interação com os demais elos da cadeia de suprimentos, mas não associa a eles um modelo de gestão de gastos eficiente e rotinas que promovem a função ao nível estratégico da organização em que a própria estratégia de suprimentos é definida!

Nessas circunstâncias teremos uma função de *Procurement* com uma estrutura de processos, pessoas, rotinas e padrões muito bem montados, mas com atuação limitada e incapaz de aproveitar todas as lacunas de oportunidade de melhora possíveis e conversão delas em resultados financeiros.

Um *Procurement* capaz de, não somente interagir, mas integrar a cadeia de suprimentos da empresa, monitorar sua dinâmica e converter toda a inteligência gerada a partir desta gestão em ações que gerem valor para o negócio, pode ser chamado de um *Procurement* de Excelência e é estabelecido sobre quatro pilares-chaves que sustentam o foco no resultado de aumento da lucratividade da empresa:



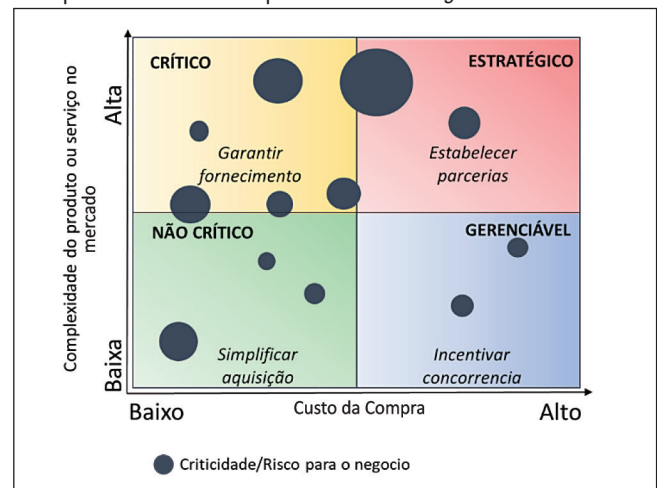
1. Estratégia de Negócio:

O CPO (*Chief Procurement Officer*) torna-se um dos principais protagonistas do processo de planejamento estratégico da empresa. É provedor de inteligência a partir das informações que obtém de toda a cadeia de suprimentos que gerencia, principalmente preditivas, que constituem insumos de elevado valor para o processo de análise e tomada de decisão estratégica. Apóia a análise de riscos do negócio, a concepção e execução de projetos corporativos (afinal inevitavelmente envolverão aquisição de materiais ou serviços) e, sobretudo, contribui para a inovação de produtos e processos. Como tem uma fronteira com o ambiente externo bastante grande, é um olho relevante para o que acontece lá fora e pode ser internalizado para aumento da competitividade do negócio. Envolve-se também na definição da estratégia de *sourcing global* da empresa que decorre do entendimento da complexidade de aquisição de cada produto e serviço requerido pela empresa para seu funcionamento, o custo destas aquisições e principalmente o impacto deste insumo na operação e risco de fornecimento para o negócio. O desdobramento desta estratégia de *sourcing global* em diretrizes e metas para toda a cadeia de suprimentos permeará toda a estrutura com as iniciativas de melhora planejadas. Em alguns processos mais avançados, *Procurement* tem se envolvido com sucesso na definição das políticas de *pricing*, pelo conhecimento

que possui da estrutura de custos da empresa. Proponho ao leitor a seguinte reflexão:

- Como está nosso nível de dependência de fornecedores ou de canais de fornecimento?
- Qual o nível de criticidade e risco dos nossos insumos e matérias-primas para o negócio? E a complexidade de sua aquisição?
- Quais os níveis de estoque e de comprometimento financeiro adequados?
- Qual a melhor estratégia de *sourcing global*, segmentado por categoria de produtos e serviços?
- Quais nossas metas de melhoria?
- Temos a estrutura, políticas e acordos de nível de serviço adequados para alcançar as metas?

Exemplo de uma matriz simplificada de *Sourcing*:



2. Gestão de Compras:

O processo ordinário de compras é associado a um planejamento prévio que deriva da estratégia de *sourcing global* da empresa. Gerir compras passa a significar: (1) planejar integralmente as aquisições a partir do entendimento das demandas de curto, médio e longo prazo e efeito nos estoques; (2) orçar o bem ou serviço a partir não somente do entendimento de suas especificações técnicas, mas principalmente das modalidades e canais de compra padronizados para sua categoria, as metas de gastos definidas, os limites de prazo de fornecimento e regras de estoque; (3) analisar e negociar os orçamentos recebidos envolvendo gestores de diversas áreas organizados matricialmente; (4) adquirir o bem ou serviço e (5) administrar os contratos considerando parâmetros de relacionamento definidos.

- Para uma dinâmica eficaz de compras, algumas questões devem ser avaliadas:
- Como estão categorizados os bens e serviços requeridos?
- Quais os canais internos de requisição de compra e seu nível de automação?
- Temos modalidades de compra definidas por item, canal, classificação de risco, geografia de distribuição?
- Temos metas de melhoria para todos eles?
- Quais são os critérios para centralizar, descentralizar ou "digitalizar" uma compra?
- Temos estratégias de negociação por natureza de operação?
- Quais nossos critérios e parâmetros para gestão dos contratos e relacionamento com fornecedores?

Exemplo de metas de melhoria na aquisição de um item considerando as oportunidades identificadas na modalidade de compra:

3. Gestão de Gastos:

A gestão dos gastos corporativos muitas vezes é uma atividade negligenciada pela área de compras. Aqui estamos falando da gestão, não apenas do controle! Diferentemente do cumprimento de um orçamento de gastos existente, uma área de *Procurement* deve protagonizar sua elaboração incorporando nos valores definidos, um percentual de captura das lacunas de redução de gasto ou otimização do consumo de um bem previamente identificado pela cadeia de suprimentos da empresa. Um orçamento de gastos focado em resultados traz metas de melhoria para suas contas que exigirá o aumento da eficiência da empresa no que diz respeito aos gastos corporativos. Orçamento Base Zero ou a Gestão do Valor das Despesas são métodos eficazes para melhorar os resultados financeiros da empresa sem prejudicar a qualidade do consumo necessário para sua operação. Igualmente relevante é o estabelecimento de uma estrutura de desdobramento destas metas de melhoria do gasto em toda a estrutura envolvendo quem gasta, quem compra e quem gera a área na qual o gasto está localizado, que permitirá ainda um acompanhamento sistemático dos resultados. Tal controle cruzado garante o alcance saudável das metas, permite a disseminação do conhecimento novo eventualmente produzido para alcançá-las e evita que haja as costumeiras compensações de orçamento dentro das áreas que, no fim do dia, levam ao alcance de metas, mas que não trazem nenhum resultado financeiro para a empresa.

A respeito da qualidade da gestão dos gastos de uma empresa, proponho os questionamentos:

- Possuímos conhecimento amplo de quais são nossos gastos, onde são gerados e quais os parâmetros que definem o consumo?
- Possuímos uma política de gastos em função do valor que cada um deles gera para nosso negócio?
- Temos metas de redução de gastos diretos e indiretos baseadas em lacunas de oportunidade identificadas em cada conta?
- Envolvemos as pessoas corretas no controle das metas de gastos na empresa?
- Disseminamos as melhores práticas desenvolvidas para redução de preço ou consumo de um item?
- Monitoramos o mercado em busca de alternativas para otimização dos custos das nossas compras?

4. Gestão da Cadeia de Suprimentos:

Talvez este pilar seja o que de fato diferencia uma função de *Procurement* de excelência das demais funções tradicionais de compras. O desafio de monitorar os principais indicadores de produção, estoque, distribuição e logística permite não somente planejar melhor

as aquisições da empresa, mas também contribuir com a melhora do resultado desses indicadores. A otimização do consumo de insumos e matérias-primas, redução dos níveis de estoque e perdas, redução de gastos com revisão do modelo e rotas de distribuição, aumento do OTIF na logística e outros resultados possíveis impactam direto na eficácia da cadeia de suprimentos e na geração de dinheiro novo para a empresa.

Algumas questões podem permitir a reflexão sobre o grau de gestão que temos na cadeia de suprimentos a partir da área de compras:

- A área de compras participa dos estudos de capacidade e definição das metas de produção anual da empresa?
- Quais são as necessidades e regras de estoque para cada item em cada etapa da produção? Isso está refletido nas diretrizes de compra e imobilização de capital por categoria de produto ou serviço?
- A área de compras entende qual é a demanda atual e potencial de nossos clientes e reflete isso nas suas políticas de compra e estoque?
- As oportunidades de integração na cadeia de valor do setor para ganho de produtividade e redução de custos são conhecidas?
- O nível de integração atual da área na cadeia de suprimentos permite contribuir na identificação de lacunas de oportunidade de melhora dos resultados dos indicadores técnicos ao longo da cadeia produtiva?

Além dos pilares qualificados acima, não podemos nos esquecer da estrutura de processos que deve existir para apoiar a execução das atribuições, foco da função *Procurement*. Processos que se relacionem com a gestão de fornecedores, de risco, de canais, monitoramento de mercado e S&OP darão sustentação às atividades finalísticas do *Procurement*, ajudarão na manutenção do seu nível de eficiência e na sua capacidade de geração de resultados.

Outro aspecto de grande relevância e decisivo para o alcance de níveis muito superiores de eficácia processual, redução de gastos e aumento da qualidade dos atendimentos prestados pela área é o grau de aporte de soluções tecnológicas ao processo em toda suas etapas. A transformação digital da área de *Procurement* nas empresas vem sendo um fator crítico para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos da empresa e da estratégia de *sourcing* definida para a área. Soluções poderosas de inteligência artificial, análises cognitivas, analytics preditivo, marketplaces globais, apps *mobile* em substituição aos sistemas tradicionais, uso de *blockchains* para validação de contratos de compra são exemplos de tecnologias já disponíveis que vêm dando velocidade, assertividade e confiabilidade cada vez maior aos processos e entregas da área. A cada dia novas soluções disruptivas são criadas e incorporá-las rapidamente ao processo é algo decisivo para a velocidade e qualidade do alcance dos resultados que se espera de um *Procurement* de Excelência e sua manutenção no longo prazo. ■

O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para falconi@maquinacohnwolfe.com

