

SUPPLY CHAIN MEETING 2015

Compras: De centro de custos à criação de valor

Eduardo Branco

Lisboa, 2015/04/07

Criação de Valor através de uma boa prática de Procurement

O investimento numa boa prática da função Procurement cria valor a 3 níveis:

Promove o reconhecimento da função – O que contribue definitivamente para atrair melhores talentos, que por sua vez melhoram os resultados do Procurement;

Optimiza resultados da Organização – Impacto direto ao nível do *bottom line*;

Incentiva a inovação e a diferenciação na Economia – As diferentes propostas dos fornecedores passam a ser valorizadas pelos seus méritos próprios e não exclusivamente pelo relacionamento comercial.

Boa prática de Procurement otimiza resultados numa Organização

Porque:

A NÍVEL OPERACIONAL

- Contribui para evitar rupturas na cadeia de fornecimento;

A NÍVEL FINANCEIRO

- Obtem redução do Custo de aquisição e TCO;
- Captura Sinergias;
- Racionaliza as necessidades por consolidação;
- Possibilita eficiência Fiscal;

A NÍVEL ESTRATÉGICO

- Abre novos mercados ou novos segmentos do mercado quando actua como enabler de desenvolvimentos estratégicos através de parcerias com fornecedores;
- Permite colocar os produtos/ serviços da Organização em novos segmentos target e em novos sectores da economia quando participa no desenvolvimento do produto negociando as suas várias componentes, para atingir o preço objetivo, se necessários com trade-off de funcionalidades.

Eixos de atuação para uma boa prática de Procurement

1. **Mapa das Categorias de Compras**
2. **Modelo de Compras Único**
3. **Estrutura consolidada**
4. **Sistema Informático único de Compras**
5. **Sistema Informático único de *Supply Relationship Management* (SRM)**
6. **RH com funções definidas e com programas de formação e treino unificados**

1. Mapa de Categoria de Compras

- ❑ A tipologia das Categorias de Compras deve ter o menor nº de níveis possível;
- ❑ Cada sub-categoria deve ter materialidade no Orçamento e no Plano Anual de Compras (PAC);
- ❑ Um negociador tem que poder abarcar os conhecimentos necessários à negociação dos produtos/serviços de uma sub-categoria;
- ❑ Cada sub-categoria tem de poder ser planeada em termos de “Impacto nos Resultados” vs “Risco/ Complexidade de Fornecimento” (Matriz de *Kraljic*);
- ❑ Cada sub-categoria deve ter um “*Head-user*” e um “*Head-buyer*” atribuído que em fórum de categoria mantêm atualizado especificações, Draft contrato e painel de Fornecedores.

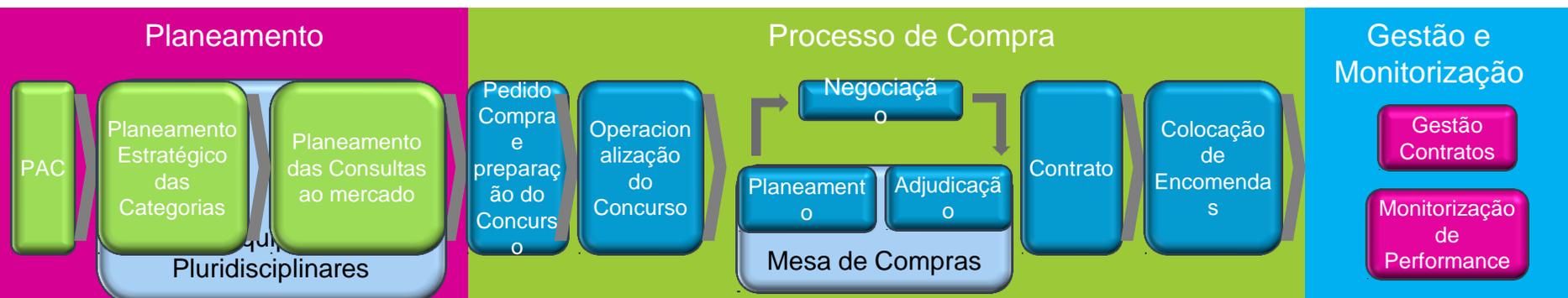
2. Modelo de Compras Único

- ❑ **Identificação de quais os tipos de compras que ficam fora do Modelo de Compras;**
- ❑ **Definição de quais os critérios para um processo ser considerado Local/ Simplificado, Nacional e Corportivo;**
- ❑ **Visão “*End-to-End*” das compras em cada categoria (PAC; Planeamento de Categoria; Processo de Compra; Monitorização do Contrato);**
 - **Definição das *guide-lines* para elaboração do PAC, *timings* e entidades envolvidas;**
 - **Descrição do Planeamento de Categoria, responsáveis envolvidos, objectivos, trabalhos a executar e *output's* a obter;**
 - **Descrição do tratamento do Processo de Compra;**
 - **Descrição da Gestão e Monitorização dos Contratos resultante do Processo de Compra.**

2. Modelo de Compras Único

Visão “end to end” do Processo de Compras por Categoria

- Estratégia por categoria de compras
- Planeamento
- Processo de negociação e compra
- Monitorização do consumo e dos fornecedores



3. Estrutura Consolidada

- ❑ **Tipo de estrutura: Centralizada; Geográfica; Descentralizada;**
- ❑ **Tipo de Organigrama: mais vertical ou mais *Flat* (# de Níveis hierarquicos);**
- ❑ **Dependência das Compras na Organização Corporativa;**
- ❑ **Tipo de Organização: *Staff*; Linha; Autónoma; TESCO.**

4. Sistema de compras único (Critérios para a seleção)

- ❑ **Gestão das Compras Locais, Compras Nacionais e Compras Corporativas;**
- ❑ **Visão integrada de todo o processo de Compra (pedido de compra; negociação; contrato; ordem de adjudicação; gestão do contrato);**
- ❑ **Controlo e Gestão de KPI's e Cronogramas**
- ❑ **Possibilidade de ligação com o/ os ERP's da Empresa;**
- ❑ **Ser “*user friendly*” para negociadores e fornecedores;**
- ❑ **Workflow flexível de todo o Processo de Compra (privilegiando o processo electrónico sem estar limitado a esse tipo de processo; Processo com fornecedor único; Concurso por convite; Concurso por publicação no SRM, etc);**
- ❑ **Interface web com os fornecedores;**
- ❑ **Diferentes métodos de negociação (nomeadamente targets e leilões electrónicos (direto e reverso) com e sem coeficientes descricionários);**
- ❑ **Monitorização “*on-line*” do processo de negociação;**
- ❑ **Arquivo de toda a informação/ documentação gerada em todas as fases do processo;**
- ❑ **Total transparência e isenção no processo de negociação e na comunicação com os fornecedores.**

5. SRM único (ótica de modelo sustentável)

- ❑ Sistema de relação com fornecedores fechado à empresa ou tipo comunidade;
- ❑ Priviligear o alinhamento aos princípios éticos, ambientais e laborais da empresa;
- ❑ Análise regular dos indicadores de sustentabilidade dos fornecedores;
- ❑ Avaliação sistemática do grau de cumprimento dos contratos e respetiva performance;
- ❑ Incentivar a melhoria da performance dos Fornecedores, em termos de sustentabilidade e em termos de performance do produto/ serviço;
- ❑ Informação pró-ativa aos fornecedores sobre os processos abertos nas categorias de compra em que estão inscritos;
- ❑ Self-provisioning dos dados de cada fornecedor por interface web através de Portal dedicado;
- ❑ Fee de participação no sistema compatível com o valor do fornecimento;
- ❑ Garantia de retorno do fee de participação no sistema.

6. RH com funções definidas e com formação e treino unificados

- ❑ **Equipa composta por um “blend” de: Membros que existam na organização com competências específicas em determinada categoria (sub-Categorias); Membros recrutados diretamente das Universidades de Gestão e Engenharia; Membros recrutados de outras companhias líderes de mercado com competências específicas em determinada categoria (sub-Categorias).**
- ❑ **Classificação dos profissionais das compras de acordo com as seguintes 4 funções:**
 - ❖ **Técnico Administrativo de Compras;**
 - ❖ **Negociador;**
 - ❖ **Negociador Sénior;**
 - ❖ **Negociador Estratégico/ *Manager*.**
- ❑ **Necessidade de desenvolver um Mapa de Conteúdos único, com o detalhe dos vários tópicos e sub-tópicos a abordar na formação aos profissionais das compras;**
- ❑ **Necessidade de criar Módulos Coerentes a partir dos vários tópicos do Mapa de Conteúdos;**
- ❑ **Agrupamento dos vários Tópicos do mapa de conteúdos em Módulos Coerentes;**
- ❑ **Necessidade de se criarem Ciclos de Formação, adaptados ao desempenho das 4 Funções dos profissionais das compras, a partir dos Módulos criados.**