

A Função Compras como alavanca
de criação de valor nas organizações
APCADEC

Diogo Santos (disantos@deloitte.pt)

28 de Janeiro de 2010



Agenda

- I. **Mitos** nem tudo o que se diz da função compras é realidade

- II. **(In)certezas** práticas inovadoras de (apenas) algumas organizações

- III. **Desafios** o caminho para a criação de valor

I. MITOS

*nem tudo o que se diz da função
compras é realidade*

É um lugar comum a referência à função compras como sendo vital para o sucesso das organizações e com elevado potencial de criação de valor

“... a função compras constitui uma função estratégica das organizações...”

“... a função compras evoluiu de uma área transaccional para se focar em actividades de maior valor acrescentado...”

“... a função compras é um dos veículos preferenciais de adopção de práticas sustentáveis...”

“... a função compras é a área melhor preparada para conduzir programas de redução sustentada de custos...”

“... com a disseminação da figura de CPO, a função compras tem vindo a aproximar-se da gestão da topo...”

Mito #1: A função compras tem visto o seu posicionamento e missão evoluírem, desempenhando actualmente um papel estratégico nas organizações

Best practice

	Best practice →	
Posicionamento na organização	Reporte a Director 	vs.  Reporte a CxO
Composição da área	Negociadores e compradores 	vs.  Gestores de categoria
Âmbito de actuação (categorias)	Categorias não core 	vs.  Categorias core e não core
Portfolio de serviços	Processos transaccionais 	vs.  Processos de valor acrescentado
Processo de especificação	Reduzida ou nula intervenção 	vs.  Intervenção activa
Contribuição para a organização	Reduzir preço /TCO 	vs.  Criar valor

Existe ainda um caminho a percorrer para que a função compras se assuma, **de facto**, como estratégica

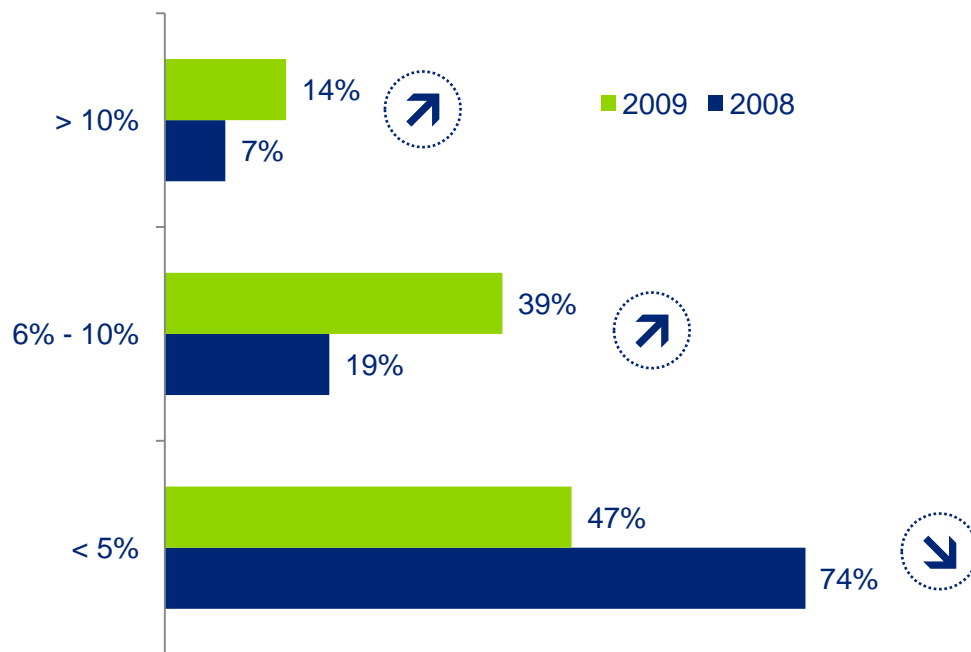
- Maior proximidade da gestão de topo
- Alteração do enquadramento dos elementos da área
- Maior contributo para o valor da organização
- Alargamento do âmbito de actuação

Legenda: grau de implementação das práticas apresentadas



Mito #2: Em contextos de crise, as organizações procuram capitalizar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de negócio

Impacto da crise na revisão de *targets* de poupança



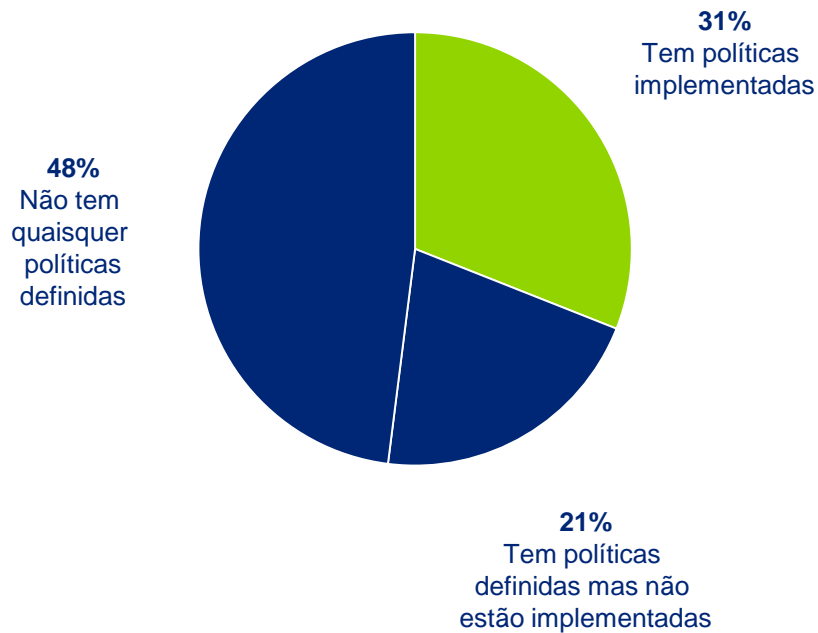
Estruturas de compras com actuação de natureza tática por oposição a estratégica

- Foco na renegociação de curto-prazo com fornecedores actuais
- Foco no *Supplier Management* na perspectiva da gestão do risco de falência de fornecedores e de disrupção no abastecimento
- Aposta no desenvolvimento do capital humano tendo em vista obtenção de poupanças imediatas

Fonte: Global Chief Procurement Officer Survey 2009

Mito #3: O *green sourcing* constitui actualmente uma prática comum no contexto da função compras

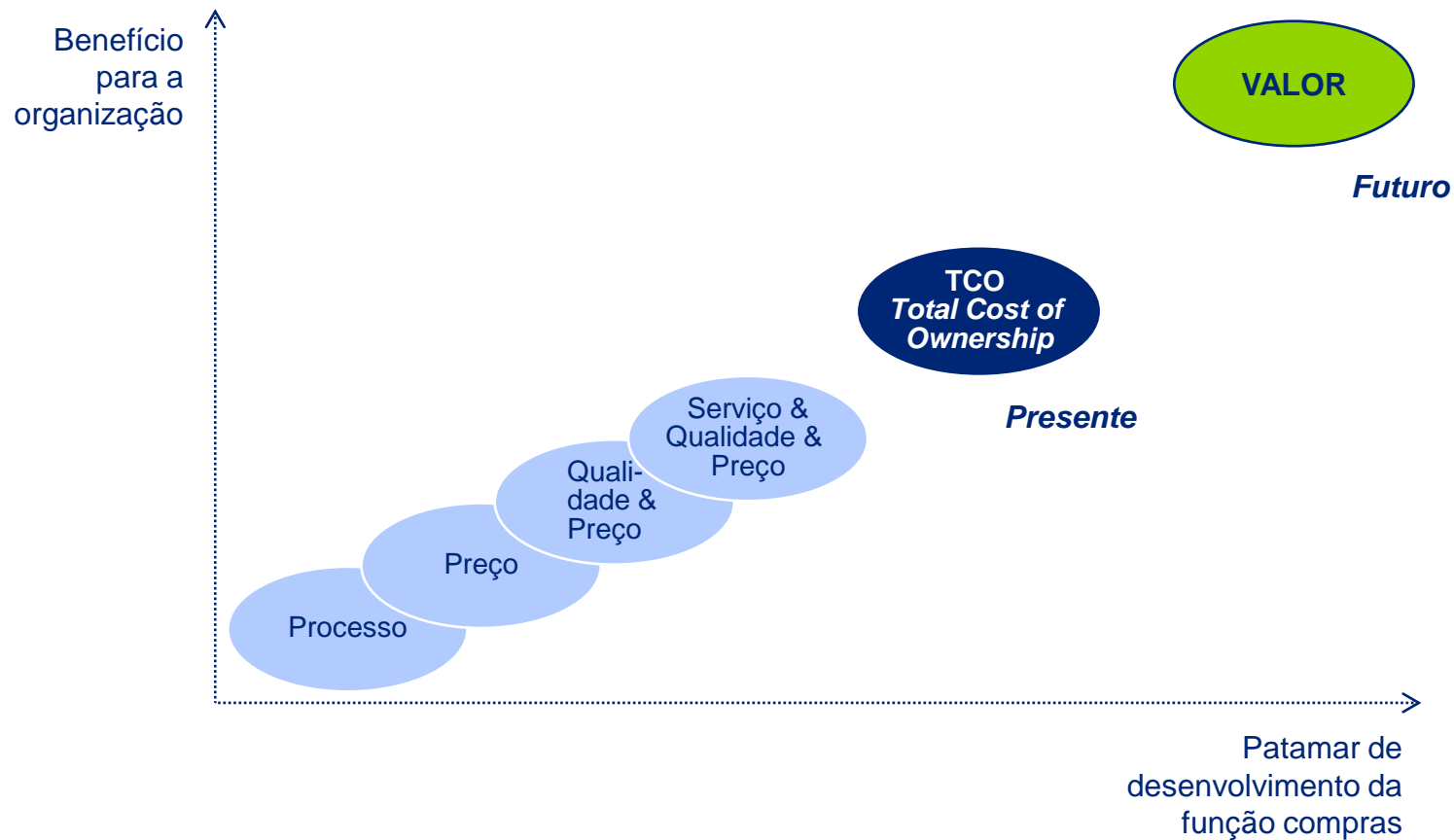
Grau de implementação de políticas de *green sourcing*



- Para metade das organizações, não existe qualquer desenvolvimento ao nível do *green sourcing*
- Apenas 1 em cada 3 organizações tem implementadas práticas de *green sourcing*

Fonte: eyeforprocurement - Green Purchasing Summit 2007

Se o que considerávamos verdades absolutas não passam de mitos, em que patamar é que se encontra realmente a função compras e para onde caminha?



A criação de valor reflecte-se em impactos tangíveis no desempenho e equilíbrio económico-financeiro, importando ainda considerar benefícios qualitativos

I Impacto na performance económico-financeira da organização

P&L - Profit & Loss

Proveitos

Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx

Custos

Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx

II Impacto no equilíbrio económico-financeira da organização

Balanço

Activo

Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx

Capital Próprio

Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx

Passivo

Xxxxxx xxxx
 Xxxxxx xxxx

III Diversos impactos intangíveis

- Reduzir custos (e.g. preço de compra, custos de manutenção)
- Potenciar vendas (e.g. melhor nível de serviço de fornecedores, melhor qualidade de produto)

- Reduzir *working capital* (optimizar stocks e saldo de fornecedores)

- Melhorar qualidade da informação de suporte à gestão
- Melhorar imagem da organização perante o mercado e a sociedade
- Desenvolver capital humano da organização
- ...

II. (IN)CERTEZAS

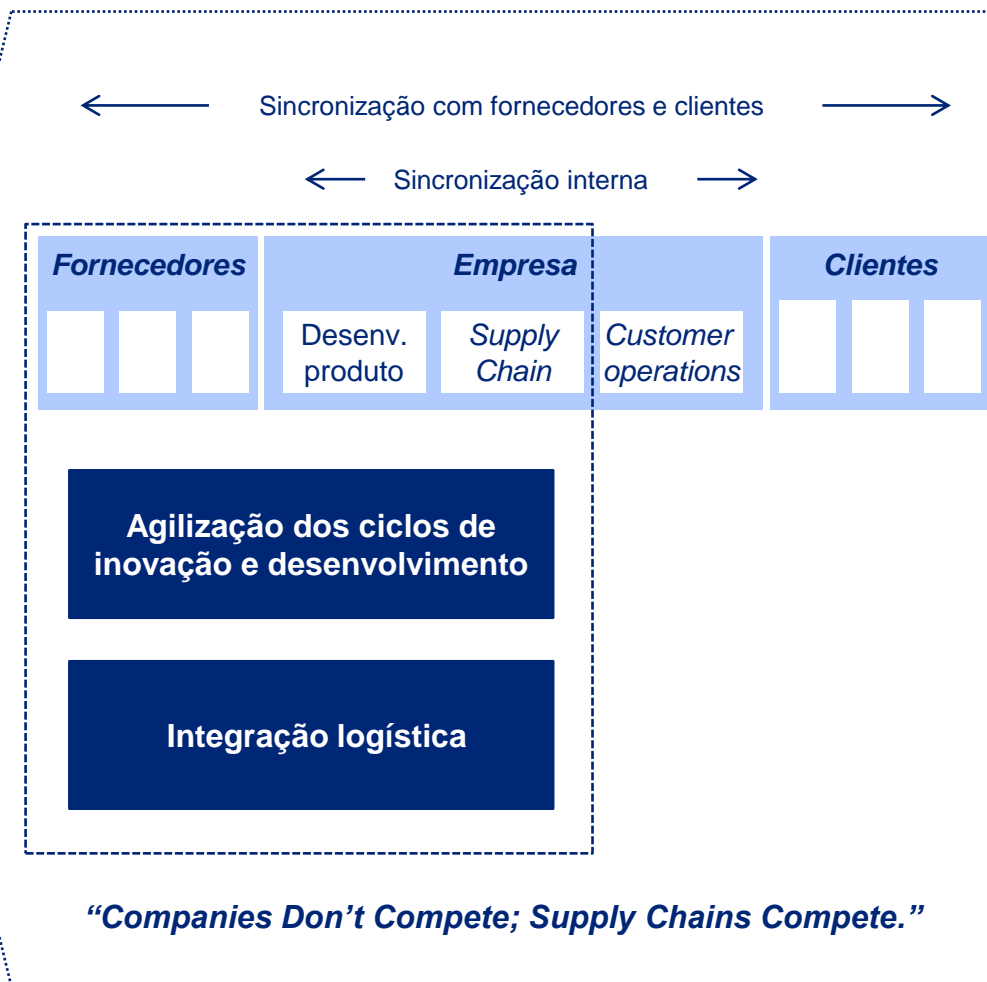
*práticas inovadoras de (apenas)
algumas organizações*

Das várias práticas através das quais a função compras cria valor para as organizações, a sessão de hoje focará as seguintes:



Ao dinamizar a integração da cadeia de valor, agilizando as actividades a montante, a função compras endereça uma das prioridades dos CEOs

Principais desafios dos CEOs

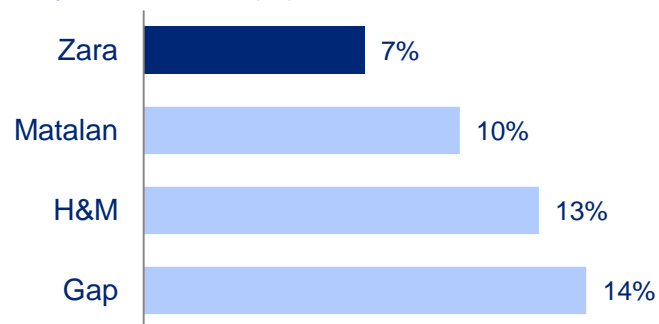


Fonte: Deloitte Research - CEO Challenge

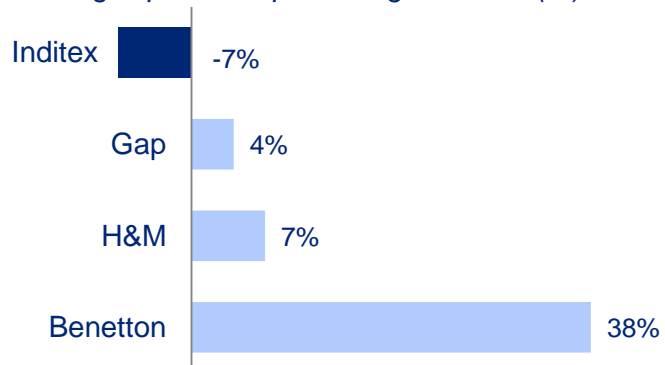
A Zara, exemplo de referência ao nível da *supply chain*, requer da função compras uma actuação concertada com a estratégia logística da organização

Performance da Supply Chain face à concorrência

1. Inventory to sales ratio (%)



2. Working capital as a percentage of sales (%)



Função Compras como suporte à operação logística

Supply Chain:
foco na
rapidez e
flexibilidade

Ciclo de desenvolvimento curto

- Criação regular (10.000 *designs* anuais)

Produção próxima dos mercados de consumo

- 65% na Europa e 33% na Ásia

Distribuição frequente às lojas

- 2 a 6 vezes por semana

Lojas como veículo de informação

- Análise diária de vendas e do *feedback* de cliente

Função Compras:
foco no
suporte à
estratégia
logística

Purchasing offices em Barcelona e Hong Kong

- Barcelona (Comditel): empresa do grupo, assegurando controlo sobre os produtos
- Hong Kong: permite dar resposta rápida ao mercado asiático e alternativa de preço

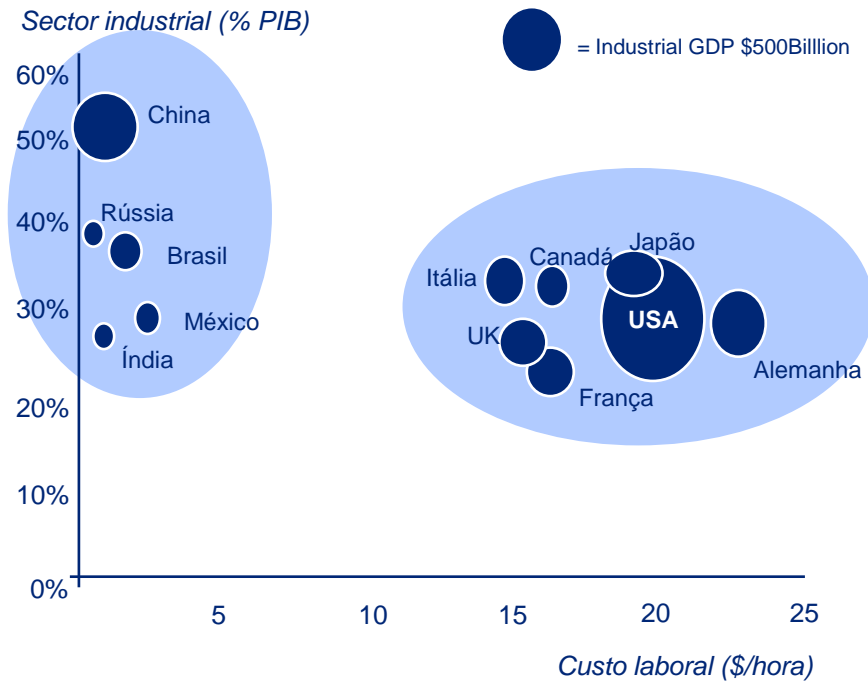
Estratégia de compras

- Concentração de esforços de *forecasting* ao nível das compras, permitindo minimizar inventário
- Compra de artigos semi-processados (e.g. sem cor) de forma a garantir flexibilidade

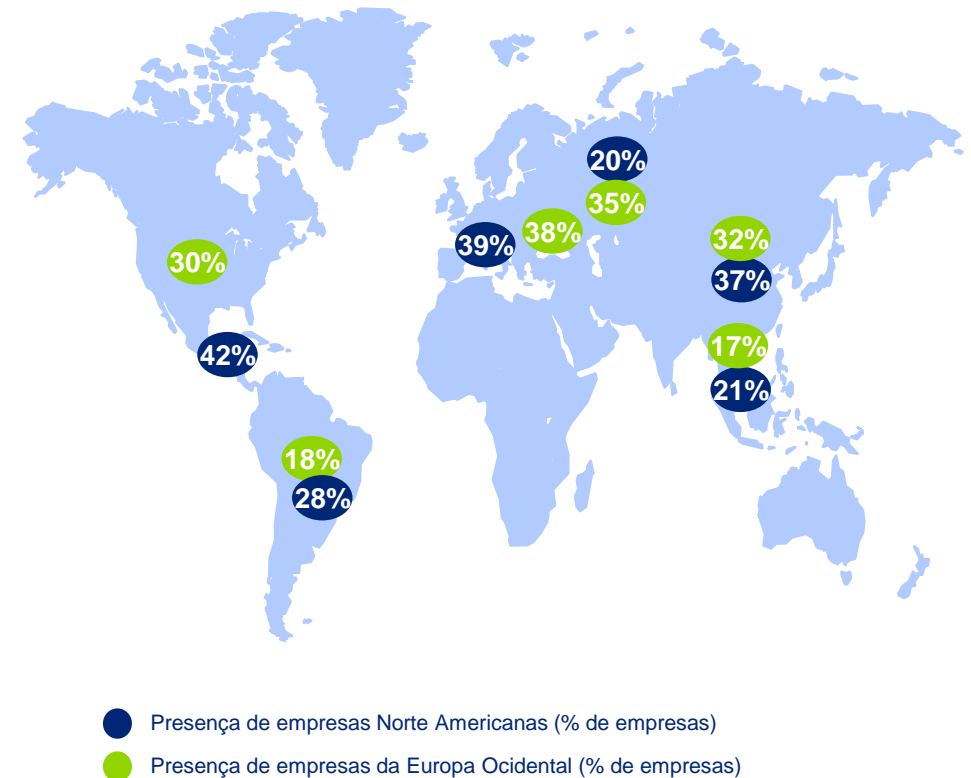
Fonte: Columbia Business School - Conference on Industrial Logistics

A competitividade e o potencial de crescimento dos países emergentes têm gerado um movimento de deslocalização por parte das organizações

Países industrializados vs Economias emergentes



Presença global (produção) de empresas da Europa e EUA



Fonte: IMD - International Institute for Management Development

Fonte: Deloitte Research - Mastering Complexity in Global Manufacturing

Este movimento faz-se sentir também ao nível da função compras, dando origem à prática de *sourcing* em países *low cost* (*low cost country sourcing*)

Nível de implementação de *Low Cost Country Sourcing* (China) em algumas empresas globais

	<i>Sourcing na China (US\$B)</i>	<i>% Sourcing total (estimativa)</i>
Wal-Mart	22,0	9%
General Electric	5,0	4%
Motorola	3,8	13%
Carrefour	2,2	2%
Philips	2,2	9%
Caterpillar	2,0	5%
Electrolux	1,2	11%
IKEA	1,0	16%

“Five years ago, flights to China from Europe, North America, and Japan were filled with sales managers seeking markets for their companies' products. Today, those flights have as many procurement and supply chain managers as marketers.”

McKinsey Quarterly

Fonte: Deloitte Research; Annual Reports

A experiência acumulada em iniciativas de LCCS permite antecipar os principais riscos e as acções de mitigação a implementar para potenciar o seu sucesso

Principais obstáculos à implementação de Low Cost Country Sourcing



Melhores práticas na implementação de Low Cost Country Sourcing

Programas de desenvolvimento de fornecedores

- Parcerias com partilha de práticas
- Promoção da inovação e automatização

Presença local

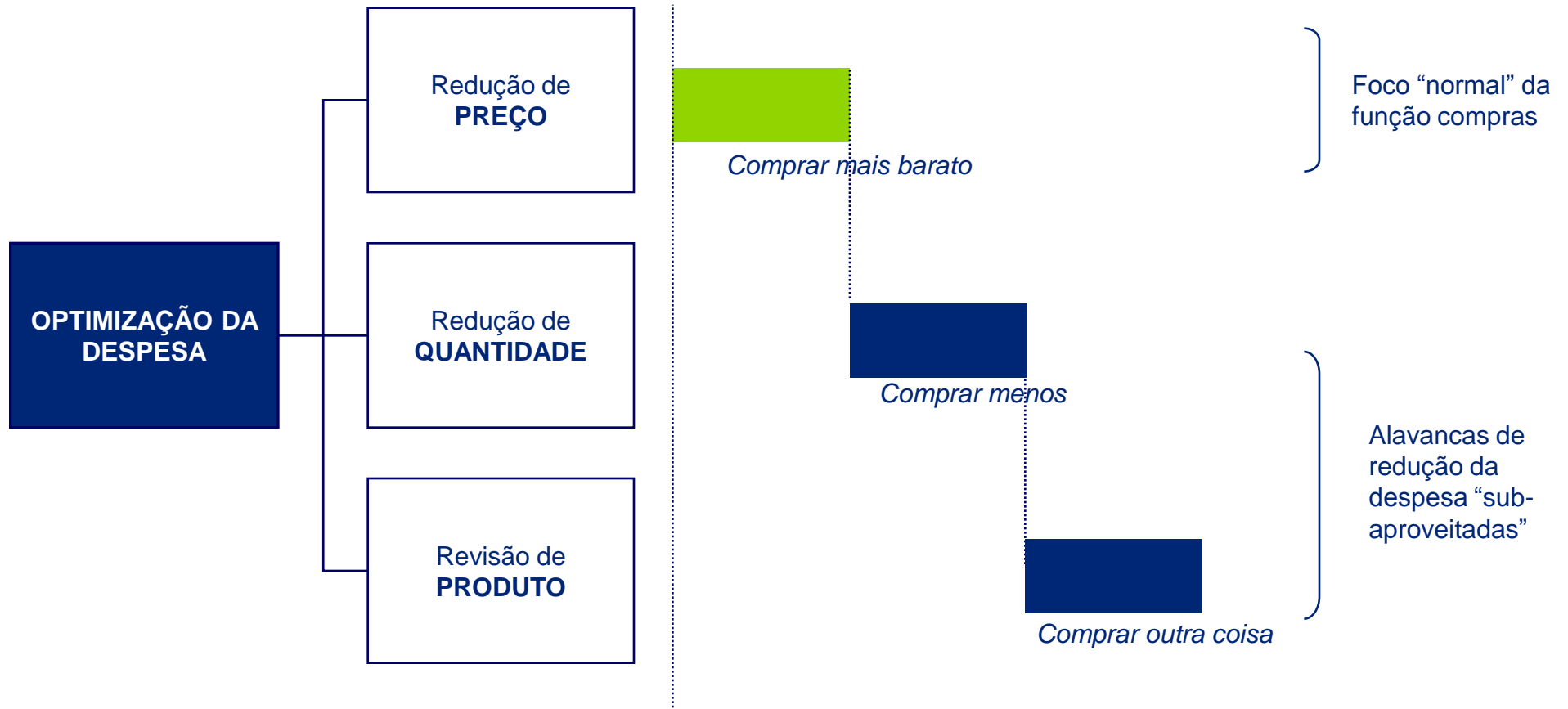
- IPO (*International Purchasing Office*)
- Parceiros locais

Protecção legal

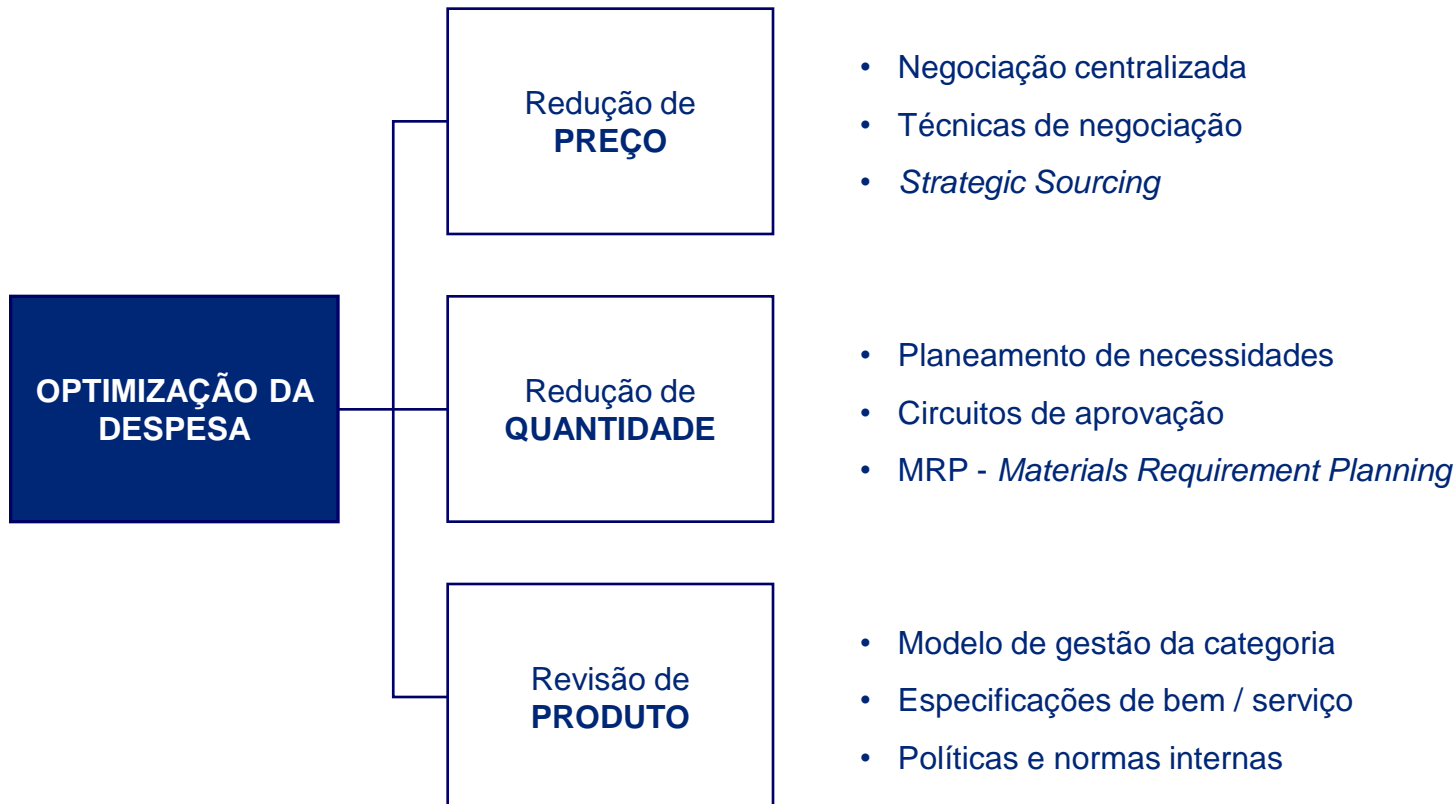
- Contratos robustos
- Advogados locais

Fonte: eyeforprocurement – LCCS Report 2008

O preço, dimensão principal de actuação da função compras, é apenas uma das alavancas de redução de despesa ao dispor das organizações

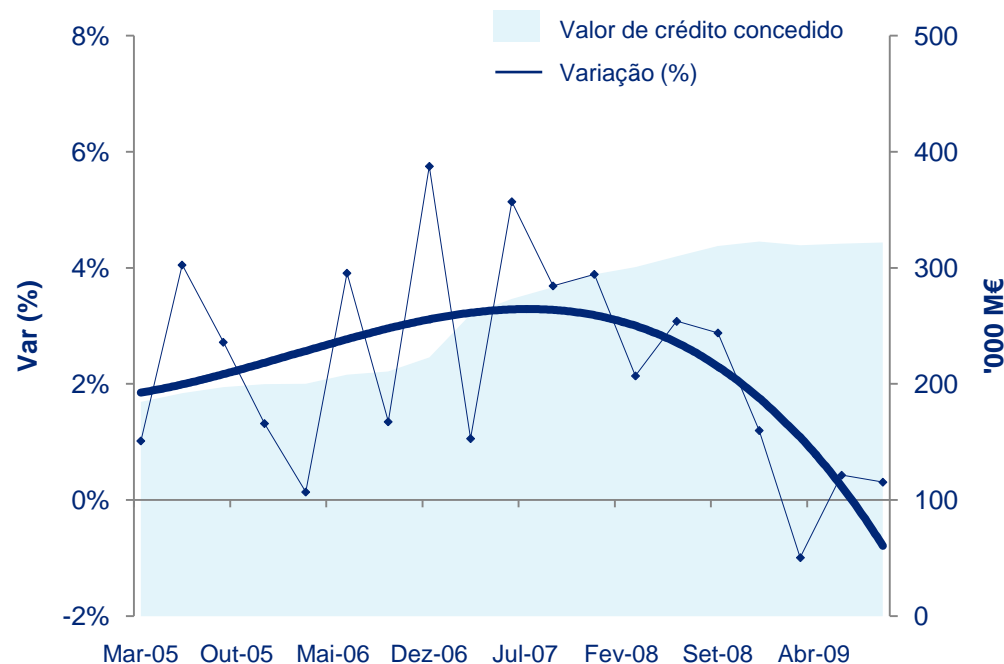


A função compras deve promover a redução da despesa implementando acções que incidam, não só sobre o Preço, mas também sobre a Quantidade e o Produto



O actual contexto em matéria de crédito bancário torna prioritária a optimização do *working capital*, podendo as compras actuar nos stocks e fornecedores

Evolução da concessão de crédito bancário em Portugal



Fonte: Banco de Portugal

• A optimização do *working capital* permite:

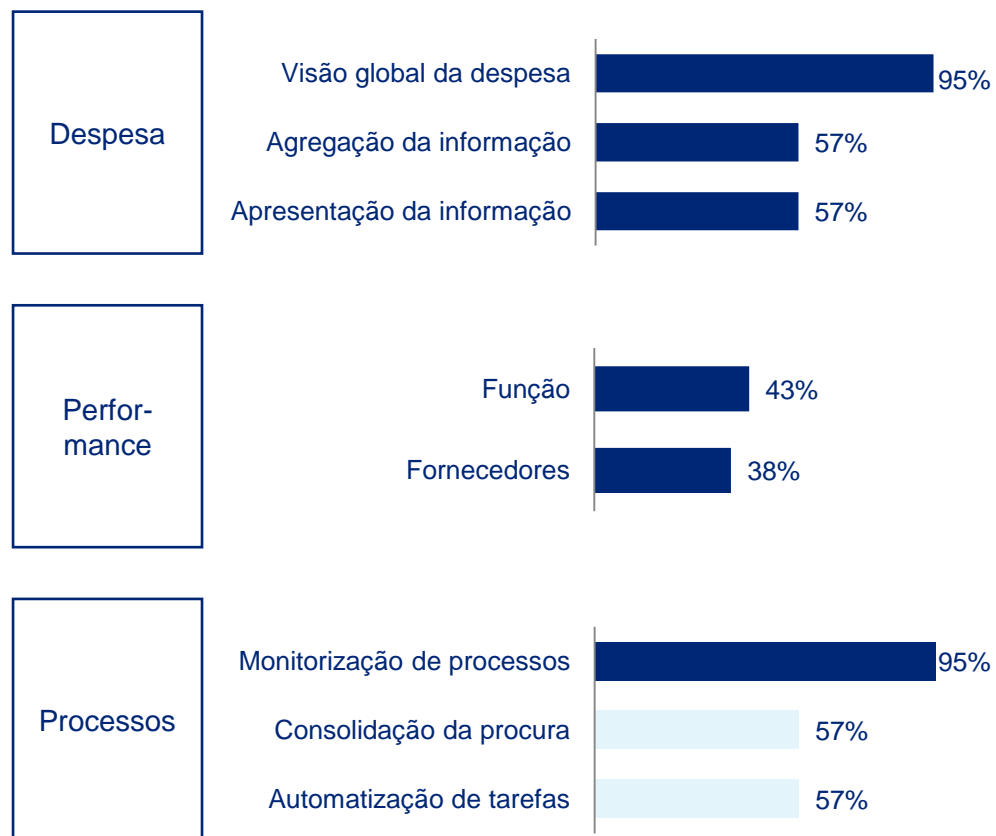
- **Reduzir necessidades de financiamento**, minimizando capital investido
- **Facilitar a obtenção de crédito** através da melhoria dos rácios económico-financeiros

• A função compras pode actuar a dois níveis:

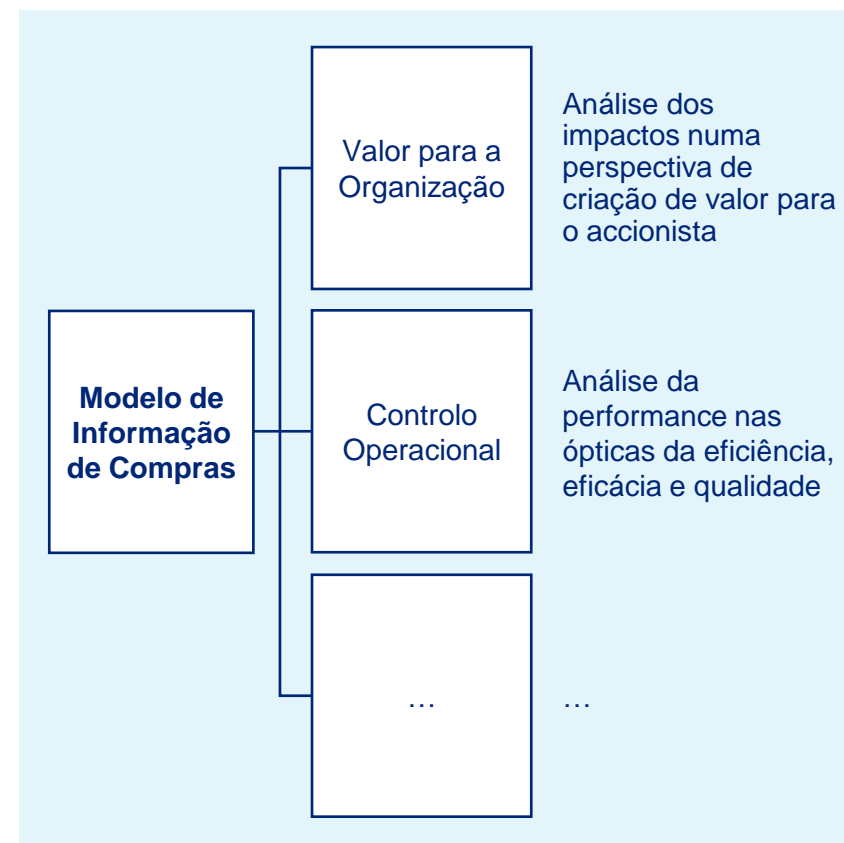
- **Trade-off entre prazo médio de pagamento e desconto**
- Redução de **stock** médio

A informação é uma das prioridades dos CPOs, sendo crítica a implementação de um modelo que satisfaça os vários *stakeholders* através uma linguagem comum

Informação como principal área de melhoria na função compras (percentagem de inquiridos que identificam existência de problemas)



Racional e estrutura de um modelo de informação de compras



Fonte: The promise of purchasing software (Kishore B. Kanakamedala, Glenn Ramsdell, Paul J. Roche)

O talento, prioridade para os CPOs apenas superada pelo tema da informação, é o factor que mais diferencia a performance das estruturas de compras

Elementos da função compras com maior impacto no desempenho das organizações



Fonte: The talent factor in purchasing

As empresas têm respondido de formas muito diversas aos desafios na gestão do talento, tanto na sua angariação, como no seu desenvolvimento e retenção

Desafio #1: Obter talento

“Talent management is about making sure that you have the right people in the right places for both themselves and the organization.”

Michael Wilkins, the CEO of Promina

+

Desafio #2: Desenvolver e reter talento

“The best kind of development is putting someone in a job that tests them where they haven’t been tested before.”

Michael Critelli, the CEO of Pitney Bowes



- Contratação de trabalho temporário / *outsourcing* de serviços especializados
- Recrutamento de recursos com experiência no negócio dos fornecedores
- Recrutamento com crescente valorização de competências sociais



- Rotação de profissionais entre categorias de compra
- Incursão de profissionais da área de compras pelas áreas *core*
- Modelos de competências, avaliação de desempenho, incentivos e formação

As actuais pressões ambientais, aliadas ao aparecimento de consumidores *green*, colocam pressão sobre a actuação da função compras em matérias ambientais

Legislação “green”

Protocolo de Quioto

Reduzir em 5% as emissões de GEE no primeiro período de 2008-2012 face a 1990

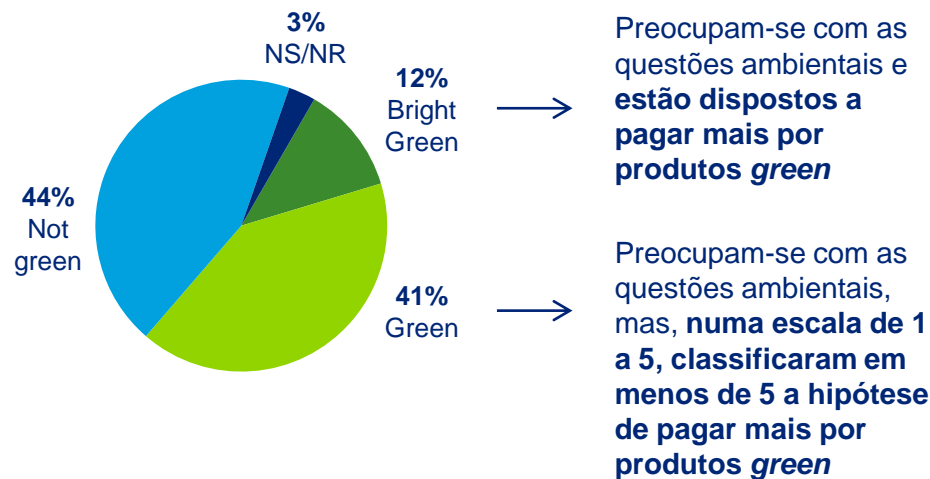
Metas da Comissão Europeia para 2020

20% de poupança de energia primária

20% de energia renovável

20% de redução das emissões de GEE

Modelação da procura: o consumidor “green”



Fonte: Forrester - North American Technographics Omnibus Benchmark Survey

Não obstante as dificuldades que se colocam à implementação do *green sourcing*, existem vários exemplos de iniciativas bem sucedidas nesta matéria

Principais obstáculos à implementação do *green sourcing*



Fonte: eyeforprocurement - Green Purchasing Summit 2007

Caso de sucesso: Wal-Mart

“De instalar telhados ecológicos a lançar uma frota de camiões mais eficientes, a empresa avançou internamente, mas agora está a arrastar consigo os seus fornecedores.”

Executive Digest Magazine

Case Study: Colaboração com Unilever no desenvolvimento de detergente concentrado (embalagem de 1 litro vs 3 litros na fórmula anterior)

Poupanças:

- 36 milhões de kgs de resina de plástico
- 2 mil milhões de litros de água
- 56 milhões de kgs de cartão

Estratégia e próximos passos:

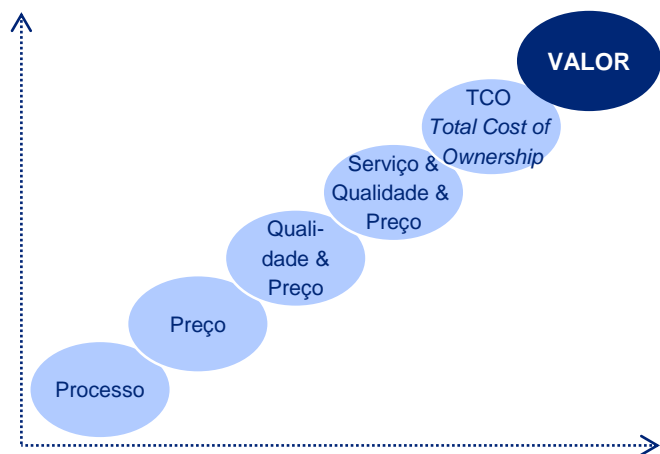
- Utilizar apenas energias renováveis
- Colaborar com fornecedores na criação de um índice de sustentabilidade para os produtos

III. DESAFIOS

*o caminho para a criação de
valor*

Em síntese...

- As afirmações frequentemente utilizadas para caracterizar a função compras não estão alinhadas com as práticas implementadas
- A maioria das organizações não se encontra ainda num patamar em que a função compras se posiciona verdadeiramente como estratégica
- Não obstante, existem já exemplos de práticas inovadoras, implementadas com sucesso, que traçam o caminho no sentido de estabelecer a função compras como alavanca de criação de valor



1. Dinamizar a redução sustentada de custos
(e.g. alargar actuação a outras variáveis além das componentes do TCO, explorar todas as práticas de optimização de custos)

- *Spend management*
- *Low cost country sourcing*

2. Contribuir para o crescimento do *top line*
(e.g. maximizar valor criado por fornecedores)

- *Integração da cadeia de valor*

3. Promover uma gestão eficaz do capital investido

- *Optimização working capital*

4. Potenciar a valorização dos recursos da organização
(e.g. informação, pessoas e marca / imagem perante o mercado)

- *Modelo de informação*
- *Gestão talento*
- *Green sourcing*



Esta publicação contém apenas informação geral, pelo que nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias e participadas, estão através desta publicação, a prestar serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria ou corporate finance, aconselhamento legal, ou outros serviços profissionais ou aconselhamento. Esta publicação não substitui tal aconselhamento ou a prestação daqueles serviços profissionais, nem a mesma deve ser usada como base para actuar ou tomar decisões que possam afectar o vosso património ou negócio. Antes de tomarem qualquer decisão ou acção que possa afectar o vosso património ou negócio, devem consultar um profissional qualificado.

Em qualquer caso, nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias ou participadas serão responsáveis por quaisquer danos ou perdas sofridos em resultado de acções ou tomadas de decisão somente com base nesta publicação.

A expressão Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma Swiss Verein, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e suas firmas membro consulte www.deloitte.com/about.