

Supply Chain Management - Inteligência de Compras

Gustavo Menoncin Pereira

Resumo:

Durante dois anos de trabalho e pesquisa na área de Logística e Suprimentos, gerado por uma demanda que estas áreas têm a respeito de ferramentas para a tomada de decisões, estruturou-se um núcleo de apoio à diretoria de empresas que proovesse a companhia de estudos e informações necessárias para uma administração estratégica, preparando a área de compras para o conceito de Supply Chain Management. As técnicas eleitas se baseiam principalmente na análise de cadeia de valor e na criação e monitoramento dos principais indicadores necessários para a melhor condução da área, desdobrando-se assim as estratégias das empresas para esta função.

Palavras-chave:

Área temática: *MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NAS CADEIAS PRODUTIVAS.*

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - INTELIGÊNCIA DE COMPRAS

Gustavo Menoncin Pereira
Engenheiro de Produção - FEI
Pós-Graduado em Controladoria e Finanças – FEA-USP
Cmcp1711@embratel.net.br

Área Temática (11): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NAS CADEIAS
PRODUTIVAS.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - INTELIGÊNCIA DE COMPRAS

Área Temática (11): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NAS CADEIAS PRODUTIVAS.

RESUMO:

Durante dois anos de trabalho e pesquisa na área de Logística e Suprimentos, gerado por uma demanda que estas áreas têm a respeito de ferramentas para a tomada de decisões, estruturou-se um núcleo de apoio à diretoria de empresas que provesse a companhia de estudos e informações necessárias para uma administração estratégica, preparando a área de compras para o conceito de *Supply Chain Management*. As técnicas eleitas se baseiam principalmente na análise de cadeia de valor e na criação e monitoramento dos principais indicadores necessários para a melhor condução da área, desdobrando-se assim as estratégias das empresas para esta função.

INTRODUÇÃO

A atividade de compras e suprimentos está recebendo mais atenção da alta administração e de acadêmicos atualmente. Agora, é amplamente, embora não universalmente, reconhecido que a contribuição dessa atividade pode apenas ser conduzida se as compras e os suprimentos forem suficientemente desenvolvidos

Isto, aliado à ampla divulgação do conceito de Logística, através de técnicas de *Supply Chain Management* nas mais diversas empresas e segmentos, faz com que torne-se necessário a adequação de ferramentas de análise de valor, gestão estratégica de custos e sistemas de orçamentação e controle por indicadores de desempenho ao gerenciamento destas atividades.

A estrutura de custos média de uma empresa industrial apresenta que 55% da mesma é composta por materiais e serviços contratados; da mesma maneira, a necessidade de se aumentar o valor adicionado pela tecnologia da empresa a seus produtos, permitindo um melhor gerenciamento de seus custos internos, faz com que todas as atenções se voltem à função compras, especificamente.

O relacionamento entre os diversos elos da Cadeia de Valor, proporciona a discussão de como segmentar e agir em compras: compras estratégicas, globalizadas, estratégicas – sempre se balizando com as melhores práticas de mercado, medindo-se constantemente.

A figura do comprador clássico, aquele que “tira o pedido” e negocia, está se transformando para um perfil mais baseado e estruturado em técnicas avançadas de gestão –

os sistemas de informação estão eliminando necessidades antigas – e para tanto a necessidade de melhores profissionais alinhados com a estratégia da empresa é fato hoje.

Para tanto, uma área de apoio à diretoria é fundamental para a formação e constante atualização de profissionais com o perfil desejado, buscando soluções e novas tecnologias que propiciem este aprendizado constante – o princípio é mesmo o de formar profissionais com o pensamento estratégico e técnico.

A característica da área é de estar fora das rotinas operacionais, buscando o máximo a adequação da teoria à realidade da prática possível em cada segmento e empresa; a visão é a do todo, holística; e para tanto, a estruturação da área e a definição dos profissionais torna-se fator crítico para o sucesso de todo o processo.

1. LOGÍSTICA

O conceito de Logística está sendo amplamente difundido; refere-se ao processo de controlar de maneira eficiente o fluxo de custos e estoques de matérias primas, produtos semi acabados, produtos acabados e as informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de entrega com o propósito de atender as necessidades dos clientes

A solução proposta é gerenciar a disponibilidade, mantendo sincronizados a demanda e o fornecimento no tempo e espaço, maximizando o valor ao cliente enquanto maximiza os benefícios da empresa.

Para tanto, a definição de onde atuar e, com que ferramentas, obedece a alguns critérios que irão nos dar uma visão mais clara e objetiva:



O papel de compras dentro do conceito de logística, nos três horizontes de planejamento discutidos anteriormente se refere à seleção das melhores fontes de suprimentos, definindo assim os fornecedores, as alianças estratégicas, formas de relacionamento comercial – Compras é o executor destas atividades.

2. COMPRAS

Há muitas razões a serem consideradas no desenvolvimento do interesse pelas atividades de compras e suprimentos. Algumas delas, entre muitas outras, são sugeridas a seguir:

- crescente interesse das organizações por fornecedores externos que adotam práticas gerenciais mais eficazes;
- A maior especialização tem contribuído para o aumento dos gastos externos;
- A ênfase nos negócio-núcleo (*core business*) aumentou a terceirização dos serviços habitualmente executados por funcionários da própria organização;
- As idéias emergentes associadas a qualidade, responsividade e eliminação de desperdício vêm focando a atenção na cadeia de suprimentos;
- Pelo menos em parte, as organizações mais importantes parecem ser caracterizadas por ênfase estratégica nos suprimentos. As outras estão procurando imitá-las.
- As organizações atuais e seus fornecedores precisam ser mais responsivos e flexíveis para proporcionar o funcionamento da cadeia de suprimentos;
- O intercâmbio eletrônico de dados (EDI – *Electronic data interchange*), a integração sistêmica interorganizações têm dado maior atenção à interface fornecedores/clientes

Dentre outras. São inúmeras as razões, e no dia a dia das empresas, só aumenta este número, o que comprova a importância que a área está tendo dentro do conceito de logística plenamente empregado.

3. CICLO OPERACIONAL E CICLO DE CAIXA

Ao pesquisarmos a definição do *ciclo operacional* da empresa, encontramos que o mesmo pode ser definido como as fases operacionais existentes no interior da empresa, que vão desde a aquisição de materiais para a produção até o recebimento das vendas efetuadas:

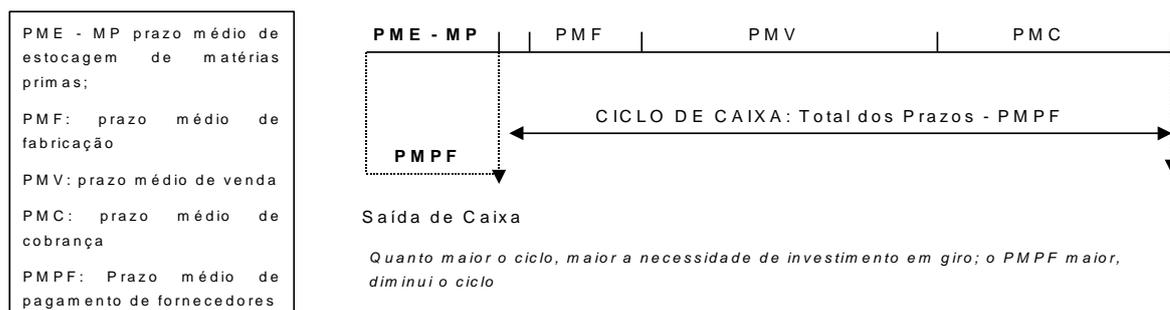


Logística e a Controladoria estão buscando o mesmo objetivo: administrar o todo.

Cada uma das fases apresentadas na figura anterior possui determinada duração. Assim, para uma empresa industrial, a *compra* de matérias primas evidencia também o prazo de armazenagem; a *produção*, o tempo de transformação desses materiais em produtos terminados; a *venda*, o prazo de estocagem dos produtos elaborados; e o *recebimento*, o prazo de cobrança de duplicatas a receber que caracterizam as vendas a prazo.

Enquanto o ciclo operacional se inicia no momento da aquisição dos materiais, o ciclo de caixa (ou ciclo financeiro) compreende o período de tempo entre o momento do *deseMBOLSO inicial* de caixa para pagamento dos materiais e a data do recebimento da venda do produto acabado.

O ciclo de caixa é determinado basicamente pela diferença entre o número de dias do ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores dos insumos:



Com esta abordagem fechamos o escopo da área de *Inteligência de Compras*: conceito de logística, com a visão do todo fundamentada em indicadores financeiros, desdobrando os indicadores macro da empresa até o nível da execução da compra.

4. INTELIGÊNCIA DE COMPRAS

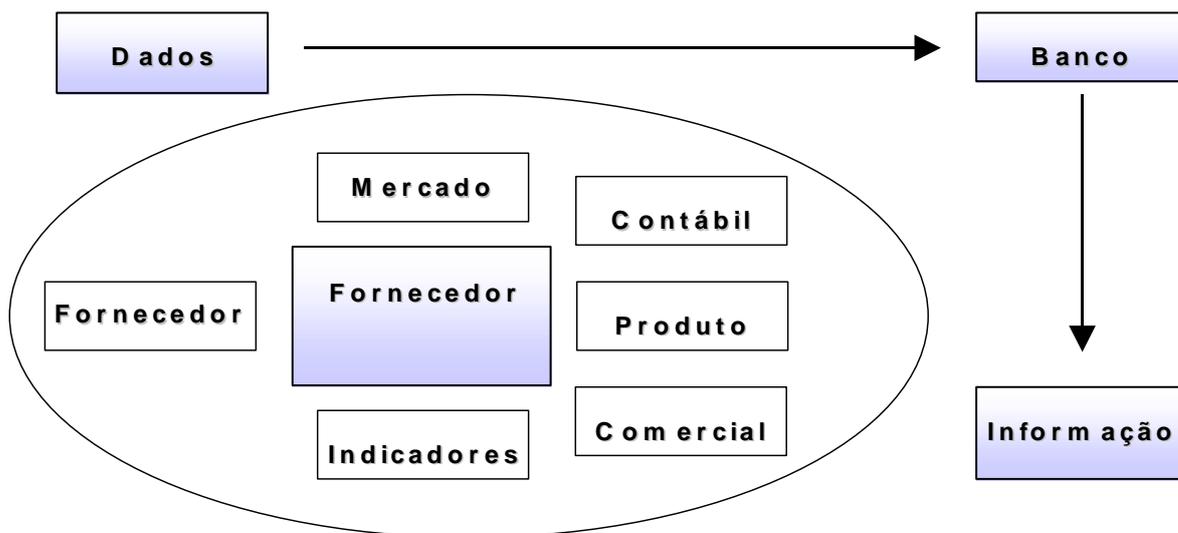
A missão de uma área de apoio em compras é definida como:

“Obter dados externos e internos à empresa transformando-os em informações para subsidiar a tomada de decisões da área comercial relativas ao abastecimento de produtos e serviços.”

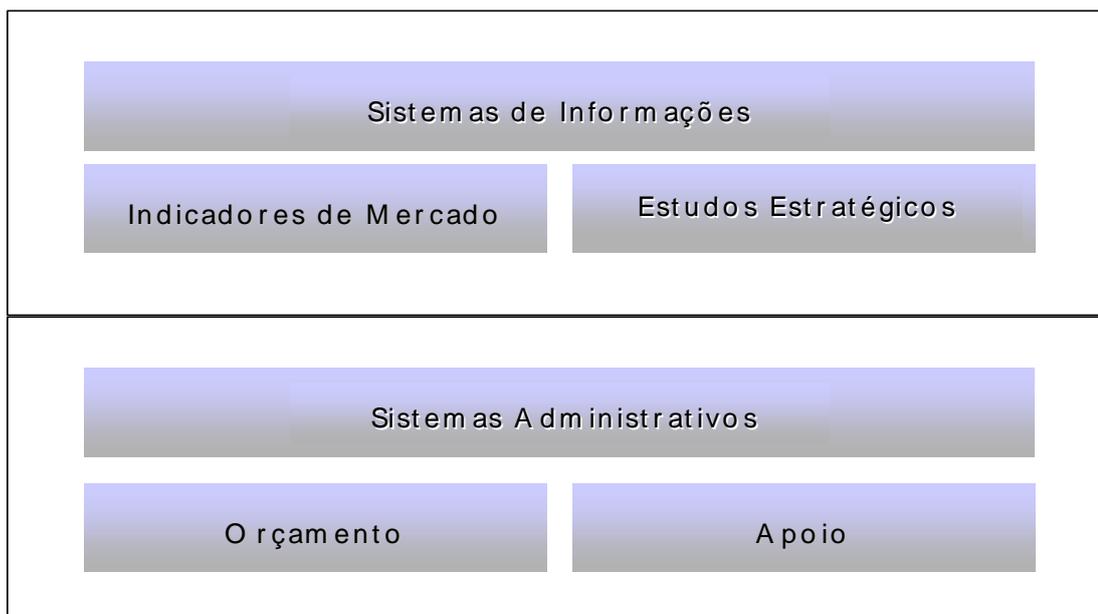
Tendo como visão:

“Ser reconhecida como uma área de estudos que presta serviços a todas as áreas da empresa que se envolvam em questões comerciais para a aquisição de produtos e serviços.

Deve responder diretamente a uma diretoria de compras, ou de logística, conforme organograma de cada empresa; tem como papel básico a geração de estudos e informações para esta diretoria e para que estes estudos não sejam instantâneos, e sim dinâmicos, a área deve constantemente estar alimentando um banco de dados que atualiza todas as informações permitido a construção de indicadores e históricos para que os negociadores tenham sempre um parâmetro, numérico ou qualitativo, que os auxiliem nas negociações.



A Estruturação da área atende às necessidades que a diretoria demanda, aliviando dos profissionais de negociação funções que devem ser centralizadas e maximizando a disseminação das mesmas:



5. MODELAGEM DE CUSTOS

Dentro de Indicadores de Mercado engloba-se a Modelagem de Custos – o conhecimento do custo serve de base para tudo que um departamento de compras faz. Hoje não compramos “preço” e sim “custo” – aí começamos a entender o conceito de logística de integrando com a moderna gestão de compra: a visão do todo, ao adquirirmos uma matéria prima ou serviço é fundamental para tomarmos a decisão do que e de quem compramos o que necessitamos.

Cinco são os princípios-chave da modelagem de custos, reconhecida pelos departamentos de compras como uma das mais importantes técnicas de compra:

- 1) Encontrar os fatores determinantes dos custos;
- 2) Elaborar modelos específicos para cada mercadoria;
- 3) Considerar o impacto do custo total de ser detentor de um produto ou serviço;
- 4) Começar com um modelo simples e acrescentar aspectos mais complexos conforme a necessidade;
- 5) Fazer um triangulação dos dados para aumentar a precisão e confiabilidade

Para desenvolver modelos de custos de forma sistemática para toda a função de compra, uma metodologia de baixo para cima é empregada usando os cinco princípios. A abordagem cria uma linha-base ampla que perpassa todas as categorias dos gastos totais, além de uma análise profunda de algumas mercadorias escolhidas. Os modelos documentam o nível de detalhe necessário, porém seu objetivo maior é transferir conhecimentos para toda a empresa.

Uma das ferramentas utilizadas que obedece os princípios – chave é a Análise de valor/Engenharia de Valor – expressões que se referem às mesmas técnicas básicas. Às vezes, a expressão *engenharia de valor* é usada quando novas especificações estão sendo

melhoradas antes de ser finalizadas, e a *análise de valor*, quando os métodos são utilizados para reconsiderar as especificações em uso por algum tempo.

Os objetivos a serem alcançados com esta técnica são, assumindo as informações de custo fornecidas pelo fornecedor, segundo critérios pré estabelecidos, determinar o preço ideal para a compra, dando subsídio aos compradores na negociação e renegociação de contratos de fornecimento, bem como balizar as cotações de compras, excluindo assim as ofertas de oportunidade; inclui-se, também, o embasamento ao usuário na elaboração do orçamento; e, por último, subsidiar o comprador na negociação de compra de novos itens a partir do mecanismos de similaridade produtiva.

As principais ferramentas utilizadas são:

- Fichas de custo
- Indexadores de produção
- Crono análise
- Acompanhamento de índices
- Custo financeiro da atividade
- *Benchmarking*
- Planilhamento dos custos de fretes
- Análise dos custos administrativos.

A *engenharia/análise de valor* tem como segmentos :

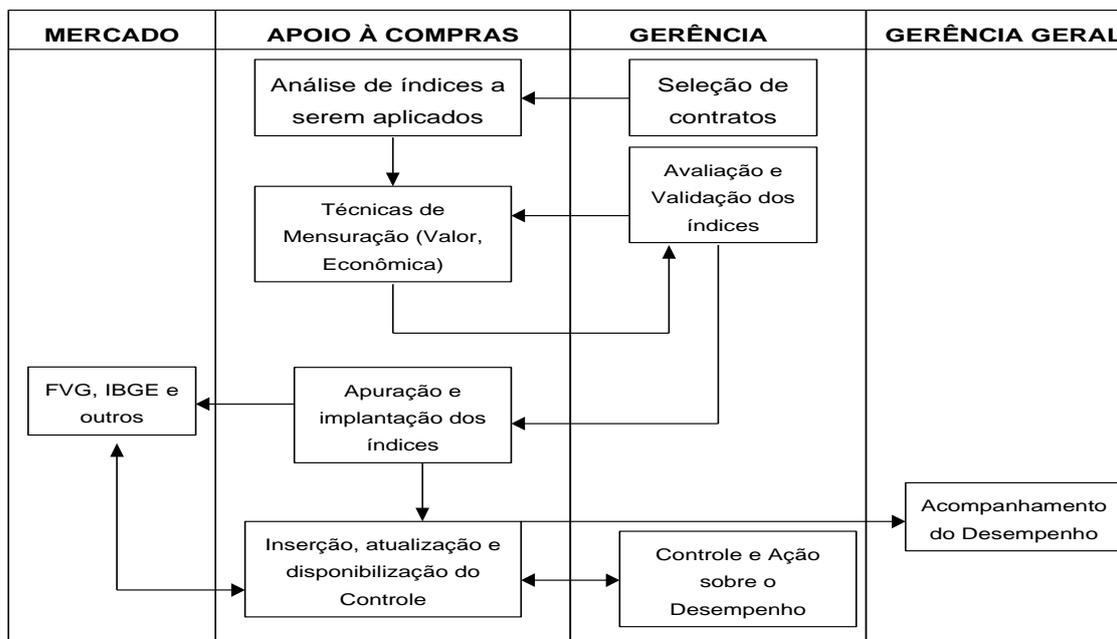
- 1.) formação de custo de matérias primas;
- 2.) alocação técnica de recursos por processos produtivos internos e/ou fornecedores;
- 3.) Alinhamento de bases de dados;
- 4.) Análise técnica e econômica de investimentos

Entende-se por matéria prima, qualquer item adquirido de terceiros que apresentam consumo regular.

6. INDICADORES DE MERCADO

Especificamente falando de contratação de serviços, a necessidade de acompanhamento e controle é bem mais complexa e exige uma maior integração entre as ferramentas, técnicas e áreas envolvidas.

Uma metodologia sugerida para este processo aparece a seguir:



Percebe-se claramente as fronteiras entre as áreas e suas respectivas responsabilidades; à área operacional, cabe conhecer o que está negociando e depois de uma análise técnica, acompanhar o desempenho e a performance do contrato; à área técnica (*Inteligência de Compras*), mensurar e manter a base de dados.

7. CONCLUSÃO

A área de compras tornou-se, nos últimos anos, motivo para estudos e aplicação de técnicas específicas para sua melhor administração; o maior custo das empresas industriais é oriundo da aquisição de suas matérias primas e dos serviços necessários para que a transformação em produtos acabados seja realizada.

Uma área de *Inteligência de Compras* é o reflexo da evolução de uma empresa do enfoque tradicional para o de *Supply Chain Management*; além disto, os conceitos hoje disseminados pela moderna Controladoria mostram que existe uma tendência, uma questão de competitividade primordial para o alcance de resultados da empresa.

A demanda gerada por esta nova forma de gestão faz com que segmentemos a mesma dentro dos principais papéis a serem assumidos :

Orçamento do Custo Fixo: todo o controle do custo dos recursos envolvidos necessários para o bom desempenho da função compras;

Orçamento de Compras: tem os seguintes objetivos: 1 - Controlar todas as compras da empresa; 2 - Viabilizar a visão de fluxo de caixa; 3 - Identificar desvios causados por volume, preços ou compras que não apresentam consumo regular.

Métricas da Diretoria: medir o impacto da área no resultado do exercício (CPV), conciliado com o modelo de gestão e administrando o investimento em giro, controlando o ciclo operacional (estoques) ciclo de caixa (contas a pagar

Ganhos/Perdas em Negociações: contabilizar os ganhos cíclicos, pontuais e estruturais das negociações de uma forma única e padronizada;

Projetos Especiais: ser o centralizador das iniciativas patrocinadas pela alta administração, “aliviando” as áreas;

Sistemas de Informações: (Índices, Análise de Valor, Fontes), manutenção, ampliação, disponibilização e pesquisas em novas técnicas;

Administrativos: Organogramas, Apresentações e Documentação da diretoria.

Isto é o futuro em muitas organizações, e realidade para tantas outras. A evolução das técnicas e o desenvolvimento de melhores e mais apuradas fontes de dados torna-se fundamental para o sucesso de tal área. E principalmente a cultura para sua implementação.

BIBLIOGRAFIA

BAILY, Peter FARMER, David JESSOP, David JONES David *Compras Princípios e Administração* São Paulo, Editora Atlas, 2000

ASSAF NETO, Alexandre *Estrutura e Análise de Balanços* Editora Atlas, São Paulo, 2000

BALLOU, Ronald H *Logística Empresarias* Editora Atlas, São Paulo, 1992

ASK, Julie A. & LASETER, Timothy M. *Modelagem de Custos* HSM Management vol 19, março-abril 2000

SAKURAI, Michiharu *Gerenciamento Integrado de Custos* Editora Atlas, São Paulo, 1997

FIGUEIREDO, Isabel Bernardo *Negociações Internacionais e a Globalização - A Globalização e os Contratos de Compra e Venda de Metais: A Bolsa de Metais de Londres em Perspectiva*, São Paulo, Editora LTR,1999

CSN, Companhia Siderúrgica Nacional *Estruturação da GEI* Gerência de Estudos e Informações da Diretoria de Logística e Suprimentos, São Paulo, 2000