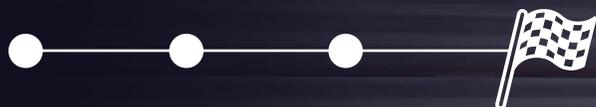
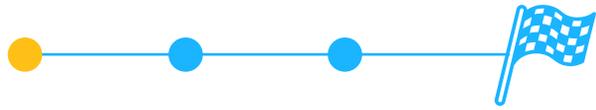


AS QUATRO ETAPAS DA MATURIDADE EM COMPRAS

COMO ACELERAR O SEU MECANISMO DE VALOR PARA GASTOS
CORPORATIVOS





Introdução

Todas as empresas precisam fazer compras de bens e serviços para que possam operar, e cada compra que uma empresa faz fornece uma oportunidade de agregar valor. À medida que uma empresa cresce e se desenvolve, as decisões para agregar mais valor através de medidas como equilibrar as tecnologias, processos e funcionários da empresa, requerem jogo de cintura e uma atenção cuidadosa.

Este relatório detalha um modelo de maturidade da organização de compras para ajudá-lo a entender em qual etapa se encontra a sua empresa atualmente, bem como define formas de medir o valor nessa etapa e quando planejar uma mudança para etapas mais elevadas em direção à excelência. Em outras palavras: aprenda a gastar de forma mais inteligente, aproveitando as vantagens do poder da negociação avançada e da "inteligência comunitária" para impulsionar a inovação nos negócios.

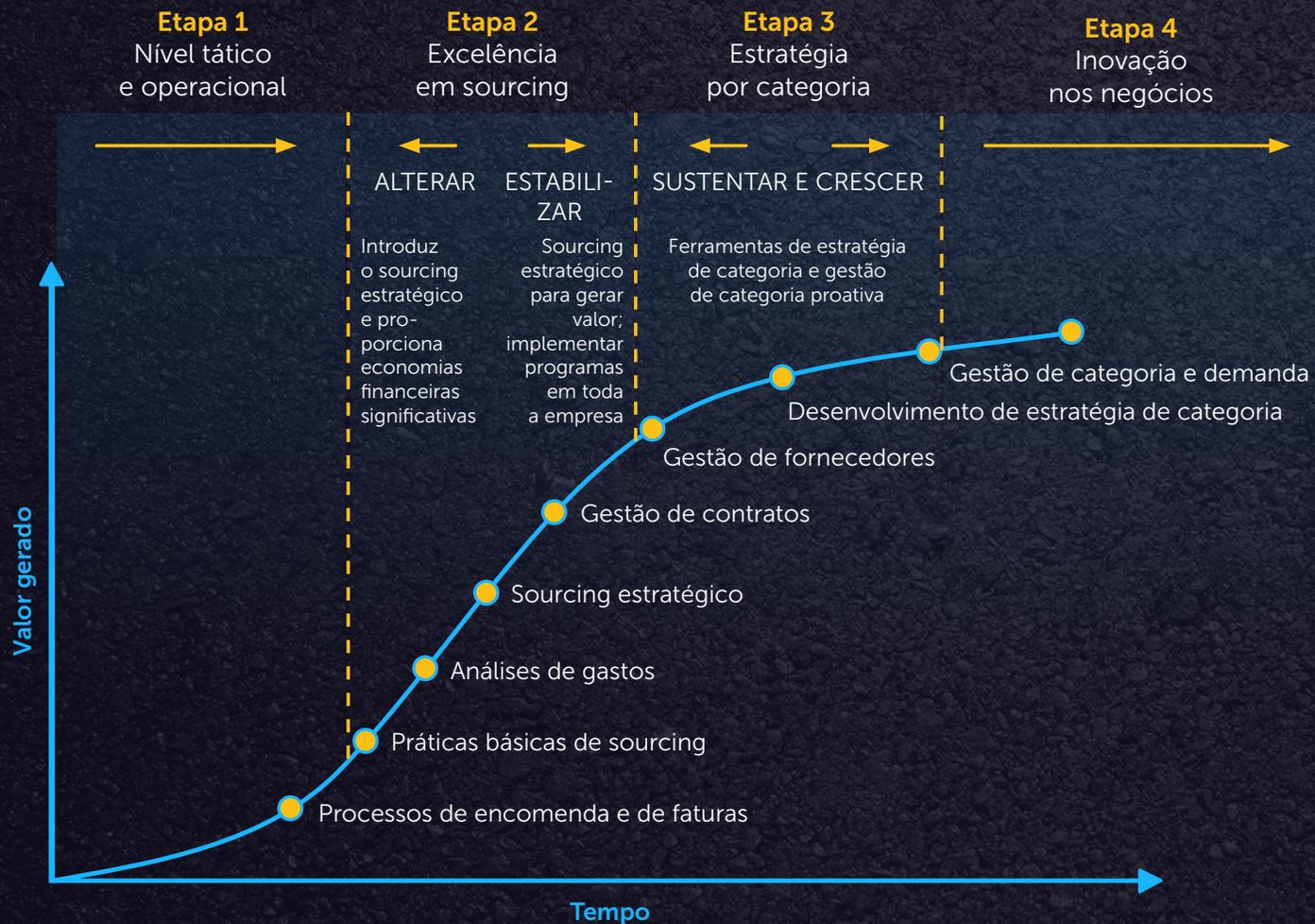


Como avançar a maturidade em compras

O sucesso no desenvolvimento da área de compras é alcançado através de três elementos principais: funcionários da empresa, os processos que eles utilizam e a tecnologia de base. Passar para as etapas mais avançadas do modelo de maturidade permite que a área de compras gerencie mais gastos e otimize a forma como a empresa compra bens e serviços, gerando resultados financeiros diretos.

Embora algumas empresas estejam prontas para mudar para níveis mais avançados de maturidade, passar da etapa 1 para a etapa 2 pode ser um objetivo mais adequado para uma pequena empresa, com gastos limitados. Uma empresa ganha um valor significativo ao longo do tempo ao mover a organização de compras em direção à excelência (etapa 4).

Modelo de maturidade em compras



Modelo de maturidade em compras por etapa

Etapa 1
Nível tático e operacional

Etapa 2
Excelência em sourcing

Etapa 3
Estratégia por categoria

Etapa 4
Inovação nos negócios

Etapa 1: Nível tático e operacional

Na etapa 1, as empresas estão comprando bens e serviços, mas não há estratégia por trás dessas compras, e o trabalho realizado é basicamente tático e operacional. As compras são feitas por funcionários que terceirizam suas próprias soluções, enquanto os membros da equipe financeira, além de gerenciar orçamentos, são encarregados de processar faturas e pagar fornecedores – e não fazer perguntas sobre preços, níveis de serviço, gestão da demanda ou qualidade.

Pessoas

Na etapa 1, o departamento financeiro é responsável por uma função estritamente administrativa: assegurar que as faturas sejam pagas e não questionar os métodos adotados! Não existe nenhuma equipe ou FTEa dedicados à aquisição de bens e/ou serviços.

Processos

Existem poucos processos, ou nenhum processo, para gerir fornecedores. Todos os processos implementados têm como objetivo garantir que as faturas são pagas a tempo, correspondidas e que o processo contabilístico é exato.

Tecnologia

Sem os membros ou processos formais da equipe de compras em vigor, nesta fase a empresa não tem nenhuma tecnologia de sourcing, gestão de ciclo de vida de contrato (CLM) ou da compra ao pagamento (P2P), e depende do ERP para análises de gastos muito limitadas, principalmente geradas por contas de despesas de contabilidade.

Modelo de maturidade em compras por etapa

Etapa 1
Nível tático e operacional

Etapa 2
Excelência em sourcing

Etapa 3
Estratégia por categoria

Etapa 4
Inovação nos negócios

Etapa 2: Excelência em sourcing

Na etapa 2, as empresas começam a obter valor da compra de bens e serviços. Elas começam a contratar profissionais especializados para apoiar compras, gerenciar e supervisionar as negociações de contratos. As empresas começam a considerar os gastos corporativos como uma oportunidade para agregar valor.

Os membros da equipe de finanças e compras ajudam as partes interessadas a gerir diversos eventos de sourcing – criando excelência em sourcing. Esses eventos geram rapidamente valor para a empresa e criam a base para adicionar tecnologia e aumentar o número de eventos realizados por trimestre, bem como o valor fornecido.

Pessoas

Na etapa 2, são contratados profissionais de finanças e compras para apoiar a compra de bens e serviços e para supervisionar os contratos.

Esses membros da equipe fazem perguntas sobre tópicos como os seguintes: quando o último contrato foi negociado; se um contrato está realmente em vigor; e quais outros fornecedores existem para essa necessidade comercial específica. Eles também começam a apoiar eventos de sourcing para compras importantes da empresa.

Processos

À medida que os membros da equipe de finanças e compras começam a realizar eventos de sourcing, eles colocam em prática processos formais relativamente ao que é necessário das partes interessadas para realizar um evento, bem como definem os acordos de nível de serviço para a realização de parcerias nesses eventos.

Para priorizar o tempo, as empresas dividem seus fornecedores com base na importância por meio de um processo de segmentação de fornecedores.*

Tecnologia

Nesta fase de maturidade, fica bastante claro que a tecnologia é necessária para expandir os ganhos dos eventos iniciais de sourcing e para gerir vários eventos de sourcing por trimestre.

Para simplificar os processos da compra ao pagamento (P2P), as empresas nesta fase procuram adicionar a tecnologia de Gestão de Gastos Corporativos (BSM) para simplificar os processos de sourcing, compras, gestão de contratos, faturamento e pagamentos.

**O processo de segmentação de fornecedores é diferente em todas as empresas. Normalmente, os critérios são o percentual total de gastos, tipo de gasto, criticidade para a empresa, cenário competitivo, etc.*

Modelo de maturidade em compras por etapa

Etapa 1
Nível tático e operacional

Etapa 2
Excelência em sourcing

Etapa 3
Estratégia por categoria

Etapa 4
Inovação nos negócios

Etapa 3: Estratégia por categoria

Na etapa 3, com funcionalidades e recursos mais avançados para processos de compras e de sourcing, as empresas podem acrescentar valor adicional concentrando-se na estratégia de categoria.

O valor que os gestores de categoria fornecem nesta etapa pode ser limitado pela tecnologia disponível para suportar a expansão das operações. A ausência de tecnologia ou uma tecnologia limitada pode impedir não apenas o número de eventos executados, mas também os cenários que podem ser modelados para obter os melhores resultados para a empresa, bem como os recursos analíticos para fornecer vários cenários de tomadas de decisões na empresa, com base em fatos e dados.

Pessoas

Na etapa 3, são contratados profissionais para se concentrarem em categorias de gastos específicas. Isso permite que a empresa de sourcing seja uma verdadeira parceira de negócios, agregando valor além das economias e focando no valor, no custo total de propriedade, na racionalização de especificações, nos modelos de estimativas de custos e na tomada de decisões baseada em fatos. Isto proporciona um valor adicional e permite que o setor de compras esteja presente nas tomadas de decisões a nível executivo. O setor de compras é visto como um ativo estratégico em toda a empresa.

Processos

Os processos de sourcing são definidos com um modelo claro de propriedade (Responsável, Responsabilizável, Consultado e Informado, também conhecido como RACI). Muitas empresas usam um modelo de cinco ou sete etapas (consulte a próxima página), o que lhes permite alcançar o valor máximo da gestão de categoria. Como verdadeiros parceiros de negócios, os líderes de sourcing realizam análises comerciais trimestrais para medir o desempenho dos fornecedores e identificar oportunidades para a criação contínua de valor.

Tecnologia

A tecnologia de sourcing estratégico deve ser considerada nesta etapa para ajudar os gestores de categorias a aumentar rapidamente o valor da organização de compras para o negócio e a fornecer transparência e possibilidades de escolha quando se trata de cenários de tomadas de decisão, utilizando várias restrições. Nesta etapa, o setor de compras conta com recursos avançados de sourcing, permitindo cenários de tomadas de decisões de vários fatores, *expressive bidding* e limitações comerciais.

Nesta etapa, é importante investir na tecnologia BSM, gerenciando todos os gastos em uma única plataforma para entender as despesas e determinar setores que precisam ser avaliados. Por exemplo, identificar áreas que estão levando a perdas de valor, ou avaliar os contratos que precisam ser renovados. Os dados de "inteligência comunitária" disponíveis na melhor tecnologia BSM do setor são altamente valiosos nesta etapa, permitindo que os diretores de compras e de sourcing identifiquem oportunidades e áreas de risco em um contexto geral.

Modelo de maturidade em compras por etapa

Etapa 1
Nível tático e operacional

Etapa 2
Excelência em sourcing

Etapa 3
Estratégia por categoria

Etapa 4
Inovação nos negócios

Etapa 4: Inovação nos negócios

Na etapa 4, as empresas já terão obtido o valor máximo de cada categoria. Os diretores de compras e de sourcing estão trabalhando em estreita colaboração na função de parceiros dentro da empresa, ajudando as partes interessadas não apenas a obter o máximo valor de suas compras e relacionamentos contínuos com fornecedores, mas também a identificar oportunidades para impulsionar a inovação de negócios em parceria com fornecedores.

Pessoas

Na etapa 4, a empresa de sourcing inclui gestores de categoria que compreendem os pontos problemáticos dos seus parceiros de negócios, bem como as melhores práticas para as suas categorias. Os profissionais de sourcing mais preparados nesta etapa definem e gerem os sofisticados processos de planejamento necessários para apoiar a inovação empresarial. Eles identificam possíveis restrições da cadeia de suprimentos e oportunidades de inovação, ao mesmo tempo que apoiam os objetivos a médio e a longo prazo.

Processos

Os diretores de sourcing estabelecem parcerias com as partes interessadas para analisar planos estratégicos de três a cinco anos e buscar formas de apoiar os objetivos da empresa nas relações com fornecedores existentes e novos. As análises trimestrais de negócios podem incluir uma revisão da negociação e das metas de um fornecedor para obter acesso antecipado (e possivelmente exclusivo) a novos produtos, recursos e/ou serviços, de modo a ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva, atrair novos negócios e/ou explorar novos mercados.

Tecnologia

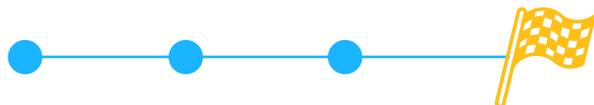
As melhores organizações de compras do setor processam todos os seus movimentos financeiros através de uma plataforma BSM que gerencia todos os processos de gastos e despesas, incluindo sourcing, compras, faturamento, contratos, gestão de riscos, pagamentos e despesas. Tudo isso em um único local. Também aproveitam as vantagens dos dados de "inteligência comunitária", permitindo que as empresas gastem de forma mais inteligente, avaliem o desempenho de *benchmarks*, tenham acesso aos *insights* dos fornecedores e otimizem todos os aspectos dos gastos.

As melhores organizações de compras do setor não estão apenas selecionando os melhores bens e serviços para as suas empresas, enquanto também reduzem os riscos; elas também desenvolveram uma verdadeira parceria com as partes interessadas do negócio, compreendem os seus objetivos estratégicos e são fundamentais para promover a inovação empresarial.

Processo de sourcing estratégico de sete etapas para maximizar o valor

Na etapa 3 de maturidade e acima desse ponto, as empresas implementam o processo de sourcing estratégico completo em sete estágios. Os que estão na etapa 2 podem se concentrar na formalização deste processo em torno das etapas 3 até 5 para adicionar valor à sua empresa.





Alcance o sucesso de compras em todas as etapas

Os três elementos principais na área das compras – pessoas, processos e tecnologia – são todos essenciais para alcançar a maturidade avançada em compras. E eles são interdependentes.

Levar a empresa até o segundo estágio de maturidade, ou outros estágios mais avançados, requer uma base tecnológica sólida para apoiar a área e os processos da empresa. Gerenciar a mudança tanto na equipe de compras como em toda a empresa pode ser um desafio. Mas o investimento vale muito a pena. Consulte o nosso [Relatório de valor de sourcing](#) para determinar o valor potencial da tecnologia de sourcing estratégico.

Com uma base tecnológica sólida, os funcionários podem investir mais tempo em aspectos de maior valor de sourcing estratégico, gerenciar mais gastos e otimizar a maneira como a empresa compra bens e serviços, maximizando o valor e promovendo a inovação em toda a empresa.

Saiba mais sobre como impulsionar o valor com o sourcing estratégico no nosso relatório:

Aceleração com Sourcing:

[Como gerar valor com o sourcing estratégico](#)