

revista **mun**do
LOGÍSTICA

Artigo
publicado
na edição 84

SET/OUT 2021



mundo
LOGÍSTICA

Nº 84 | ANO XIV | SETEMBRO / OUTUBRO 2021 | R\$30,00
www.revistamundologistica.com.br

editora
MVG

Realidade aumentada
Veja mais em:
mundologistica.com.br/ra

ISSN 1983-1032

TORRE DE CONTROLE

o estado da arte na gestão logística moderna e o caso de sucesso da Heineken



Gigantes da logística
Erivelton Oliveira
(RaiaDrogasil)

E MAIS:

- Rastreabilidade na Logística 4.0
- Fusões e aquisições no setor logístico
- Última milha com a Logística Lean Digital
- Chegou a vez do profissional de logística

Acesse nosso site: www.mundologistica.com.br

O comprador do futuro

Competências e interesses

Na década de 90, quando as organizações passaram a se concentrar em suas competências fundamentais e terceirizar as demais operações, passou-se a exigir do processo de compras visão estratégica do negócio e contribuição para melhoria de seu desempenho. Com isso, é primordial que o comprador desenvolva competências em diversas frentes, muito além da negociação e processamento de requisições e pedidos. O presente artigo tem como objetivo entender quais os principais desafios percebidos hoje por esses profissionais para entregar mais valor à organização

Desde a década de 90, o processo de compras vem ganhando um papel de destaque nas organizações, mudando o foco de atuação local para global, agregando responsabilidades como gestão de riscos, inovação e sustentabilidade, contribuindo diretamente para a execução da estratégia. Para viabilizar melhoria do desempenho econômico-financeiro, é preciso que os processos e objetivos de quem participa das decisões de compra estejam alinhados com a estratégia geral de negócios. Com essas novas demandas, surgem necessidades de desenvolvimento de novas competências por parte dos compradores. Exemplos são as exigências por compras sustentáveis, considerando o tripé ambiental, social e financeiro, a gestão de riscos de ruptura na cadeia de abastecimento e de sua resiliência, como a exigida

para lidar com fornecedores durante a pandemia e a utilização intensiva de dados (*big data*) para apoio às decisões. Torna-se, então, necessário que o comprador participe do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, com intensa troca de experiências e colaboração dos fornecedores e conhecimento amplo do mercado. Esse novo comprador deve ser capaz de identificar oportunidades de criação de valor e receita, não apenas de redução de custos, mas também – e principalmente – advindas de inovações. Por outro lado, a tecnologia, possibilitando a liberação de tempo pela automação de tarefas rotineiras, também ajuda na mudança de perfil dos colaboradores da área, levando-os a participar mais ativamente das definições de estratégia e tomada de decisões.

O futuro previsto traz grandes desafios à área de Compras como escassez de recursos, aumento de demanda e crescimento da competição – agora global, cercada por outros temas não menos importantes como sustentabilidade, riscos, inovação e análise e interpretação de dados complexos (Knight et al.



Karen C.A. Facio

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu, mestre em Gestão da Competitividade em Supply Chain, pela EAESP, Fundação Getúlio Vargas. Possui mais de 25 anos de experiência como executiva na área de Compras em empresas de grande porte nos segmentos automotivo e metalúrgico. Docente em cursos de pós-graduação e MBA em disciplinas relacionadas à Cadeia de Suprimentos. Pesquisadora nos temas de Compras e gestão da Cadeia de Suprimentos. faciokaren@gmail.com



Orlando Cattini Jr

Formado em Engenharia Naval pela Universidade de São Paulo (1972), mestre e doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1999). Professor associado Depto de Produção e Operações da EAESP - FGV - SP. Atua em temas como gestão de projetos e programas, estratégia e reorganização de negócios, redesenho de processos de negócios, planejamento operacional, operação por processos, gestão da cadeia de abastecimento e logística reversa. orlando.cattini@fgv.br



Priscila L. S. Miguel

Graduada em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas (1995), mestre e doutora em Administração de Empresas pela EAESP, Fundação Getúlio Vargas. Coordenadora do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (FGV-CELog) da Fundação Getúlio Vargas - SP e coordenadora da linha de pesquisa de Gestão Estratégica em Supply Chain do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade da EAESP-FGV. Pesquisadora nos temas de logística e SCM, gestão de relacionamentos, gestão de riscos em cadeias de suprimentos e infraestrutura. priscila.miguel@fgv.br

2020). Todas essas mudanças nos cenários exigem que esse profissional esteja em constante atualização, desenvolvendo novas habilidades e conhecimentos, tanto técnicos quanto sociais e comportamentais.

Essas mudanças e a necessidade de um novo perfil para o profissional de compras são discutidas em artigos e trabalhos acadêmicos. Porém, nem sempre esses temas são permeados dentro das organizações com a mesma relevância. Desta forma, aqui analisamos como as organizações e seus

profissionais estão reconhecendo e gerindo as novas tendências e demandas ao longo do processo de compras e dentro a área de Compras das suas organizações, bem como quais delas são prioritárias, segundo suas visões.

OS NOVOS DESAFIOS EM COMPRAS

A área de Compras e seus profissionais são desafiados a incorporar novas competências para atuar em um cenário muito complexo, muitas vezes dominado por questões legais, preocupações com sustentabilidade, ética e riscos que vão além das questões financeiras, podendo afetar, inclusive, a imagem pública da empresa e da marca.

Burton (2015) expõe 10 desafios para a área de Compras do futuro. São eles: Risco, Sustentabilidade, Globalização, Integração, Finanças, Inovação, Transparência, Colaboração, Informação e Pessoas. Os mesmos desafios podem ser agrupados em 6 temas centrais, que abordam integralmente esses desafios: Compras 4.0, Gestão de Risco, Sustentabilidade, *Compliance*, Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) e Capacitação de Pessoas.

COMPRAS 4.0

Tecnologias associadas à Indústria 4.0, tais como Big Data, Robôs Autômatos, Sistemas Integrados, IoT (Internet das Coisas) e *Machine Learning*, podem trazer mais conectividade e agilidade aos processos de Compras, tanto na busca e seleção de fornecedores, como no processo de aquisição e avaliação do desempenho do fornecimento, o que pode resultar em menores prazos e custos.

GESTÃO DE RISCOS

As empresas são vulneráveis a seus eventos de risco internos a seus processos e externos, como os que se verificam em seus relacionamentos. Esses eventos de risco podem resultar em rupturas inesperadas

e indesejadas. A falta de insumos, problemas de qualidade ou atrasos de entregas são alguns dos resultados da ocorrência dos eventos causados por fornecedores ao longo de toda a cadeia de fornecimento a montante da empresa. Nos últimos meses, observamos problemas de falta de embalagem na indústria de bebidas e no *e-commerce* e paradas forçadas da produção de montadoras automobilísticas por escassez de componentes eletrônicos. A insolvência ou baixa saúde financeira de um fornecedor pode interromper o suprimento de produtos ou serviços. Isso sem falar de questões sociais, como a utilização de trabalho análogo ao escravo ou infantil, que podem afetar a imagem da organização. O profissional de compras precisa ser capaz de identificar sinais de problemas com seus fornecedores, mensurar a exposição da empresa a este risco e desenvolver planos de mitigação ou contingência para lidar com eventuais problemas.

SUSTENTABILIDADE

A área de Compras é responsável por escolher insumos fornecidos por terceiros e que serão incorporados aos produtos da empresa. Desta forma, o setor de Compras está diretamente envolvido com as metas de sustentabilidade (tanto ambiental como social) das empresas, que sofrem cada vez mais pressão dos consumidores e de outros *stakeholders*. Dessa forma, critérios ambientais e questões trabalhistas e de direitos humanos devem ser incorporados tanto na seleção como na avaliação dos diversos fornecedores, não só na primeira camada, porém de toda cadeia de fornecimento a montante da organização (o fornecedor do fornecedor).

Do ponto de vista ambiental, questões como escolha de produtos mais duráveis, de fácil recuperação, preocupação com a redução de emissões de gases e resíduos, com o consumo de energia e com uma efetiva gestão de resíduos sólidos a fim por proporcionar um menor impacto climático são incorporados às metas de Compras, exigindo do comprador conhecimentos específicos sobre esses temas. Já questões sociais envolvem respeito às comunidades e cumprimentos das leis trabalhistas, equidade e diversidade, saúde e segurança, entre outros.

STRATEGIC SOURCING

Em Compras, a evolução do perfil tático reativo para o perfil estratégico gerencial requer a adoção de uma série de ferramentas e métodos de trabalho que trazem resultados importantes para a organização. O *Strategic Sourcing* passa a ser não apenas uma estratégia de compras, mas um método ou uma forma de trabalho e, para alguns profissionais mais entusiastas, até uma filosofia. É uma metodologia para análise e racionalização dos gastos e dispêndios em aquisições com o objetivo de proporcionar vantagens competitivas para as organizações.

Desta forma, o *strategic sourcing* busca integrar a empresa ao mercado de fornecedores em atividades de avaliação de mercado, análise e estudos dos produtos, gestão de fornecedores, aumento do desempenho interno do setor de compras e melhoria e alcance dos resultados organizacionais. O profissional de Compras precisa dominar ferramentas tais como *Spending*

Analysis (análise de gastos), categorização de produtos e fornecedores por meio da Matriz de Kraljic, 5 Forças de Potter, Custo Total de Aquisição e Gestão de Contratos e KPI's.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para realizar bem suas atividades, profissionais de Compras devem ter não só habilidades técnicas, mas precisam também desenvolver outras habilidades que permitam realizar suas atividades de trabalho com competência. Além das habilidades técnicas, competências sociais, habilidades empresariais de gerenciamento e habilidades estratégicas são também requeridas.

Neste sentido, é importante que o comprador seja capaz de compreender o impacto de suas atividades em outras áreas e seja capaz de influenciar outros para criar valor para a organização. Influência, persuasão, empatia e resiliência são amplamente consideradas como as habilidades de compra mais importantes, além da necessidade de entender sobre o negócio e ser capaz de gerir relacionamentos, tanto internos como fora da empresa.

PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS SOBRE OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

A pesquisa com executivos de Compras em empresas de diversos segmentos realizada pelo FGV Celog teve como objetivo compreender quais temas são considerados mais relevantes para a formação dos profissionais de Compras, em relação aos desafios expostos. Segundo os respondentes, atualmente os temas mais relevantes para esses profissionais são os relacionados à Compras 4.0, seguido por Gestão de Risco. Surpreendentemente, o tema de *Compliance* foi identificado como o menos relevante entre os demais, conforme observa-se na Figura 1.

A pesquisa também explorou, dentro de cada subtema, quais eram os fa-

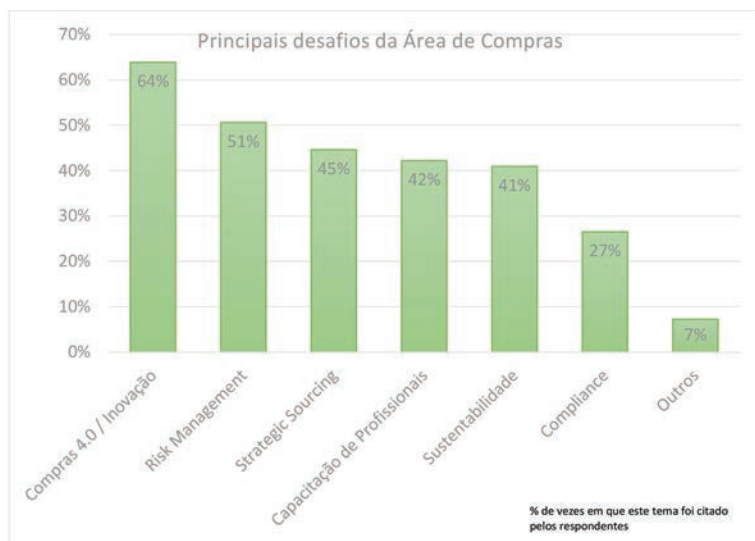


Figura 1: Principais desafios em Compras (Fonte: Gráfico criado com dados do resultado da pesquisa, 2021)



É importante que o comprador compreenda o impacto de suas atividades e seja capaz de criar valor para a organização

tores considerados mais relevantes. Na dimensão Compras 4.0, os respondentes avaliaram a importância de cinco itens (gráfico 2): a) Análise de dados complexos (*Big Data*); b) Utilização de robôs em automatização de Compras; c) Integração de sistemas (verticais e horizontais); d) Internet das Coisas e e) *Machine Learning*. Enquanto análise de dados complexos é considerado pela maioria da nossa amostra como fator muito importante, a Internet das Coisas foi considerada pela maioria dos itens como menos relevante.

No item Gestão de Risco, foi perguntado aos respondentes quais os riscos percebidos como mais críticos pelos profissionais. Os resultados indicam que o risco fornecedor é a maior preocupação dos gestores, seguidos por riscos inesperados como a pandemia e riscos macroeconômicos.

Em relação ao desafio de implementar o *Strategic Sourcing*, os respondentes identificaram a importância de cinco ferramentas: *Spending Analysis* (análise dos custos e gastos da empresa com compras), Matriz de Kraljic (categorização dos gastos e definição de estratégia de compras), Custo Total de Aquisição (TCO), a utilização da

metodologia de análise por meio das Cinco Forças de Porter (análise dos cenários internos e externos para produtos, serviços e fornecedores) e Gestão de Indicadores de Performance (KPI's) e Contratos. Os respondentes identificaram como mais críticos o uso de custo total de aquisição, a análise de gastos e a gestão de desempenho e de contrato, enquanto a utilização da análise de cenários internos e externos foi considerado como muito importante por apenas 35% dos participantes.

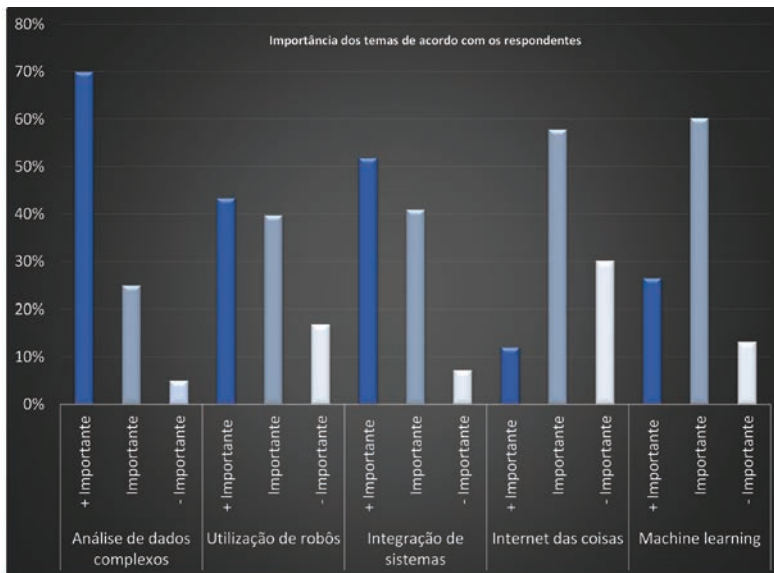


Figura 2 – Os temas mais importantes dentro de Compras 4.0 (Fonte: Gráfico criado com dados do resultado da pesquisa, 2021)

No tópico relacionado ao desenvolvimento de competências, os fatores selecionados focaram nos *skills* da área de Compras necessários para o bom desempenho da função. São eles: Comportamentais (Empatia, Flexibilidade, Resiliência etc.), Técnicos (Negociação, Relação com fornecedores etc.),

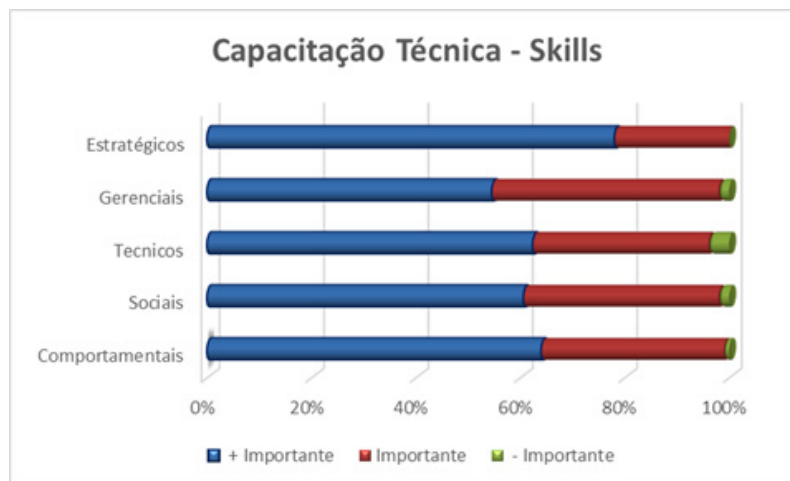


Figura 3 – Gráfico criado com dados do resultado da pesquisa (2021)

Na pesquisa, o aspecto classificado como mais relevante desses *skills* é o estratégico, de acordo com 80% dos respondentes. Em contrapartida, os *skills* gerenciais foram classificados como mais críticos por apenas 50% dos respondentes

Sociais (Comunicação, Trabalho em equipe etc.), Gerenciais (Gestão de pessoas, Análise de dados etc.) e estratégicos (Resolução de problemas, Tomada de decisão, Definição de estratégia etc.). Os dados estão tabulados na Figura 3.

A partir da figura, é possível identificar que o aspecto classificado como mais relevante desses *skills* é o estratégico, já que quase 80% dos respondentes o classificaram como muito importante. Em contrapartida, os *skills* gerenciais foram classificados como mais críticos por apenas 50% dos respondentes. A análise detalhada do tema ainda permitiu identificar que competências sociais tiveram o grau de importância mais elevado entre as mulheres (76%). Já as habilidades técnicas são consideradas muito importantes por responden-

tes que trabalham em empresas entre 101 a 1.000 colaboradores, de acordo com a Figura 3.

Na dimensão sustentabilidade, os gestores classificaram em muito importante, importante ou menos importante, temas como gestão de fornecedores sob ótica social, que abrange o cumprimento de leis trabalhistas, aceitação de diversidade, inclusão de negros, deficientes físicos, mulheres etc.; gestão de fornecedores sob a ótica ambiental, que trata do respeito às leis ambientais tais como tratamento de poluentes e efluentes, desmatamento, emissão de carbono, incorporação de *Triple Bottom Line* nos processos de compras, balanceando critérios sociais, ambientais e econômicas; gestão de resíduos e desenvolvimento de produtos sustentáveis. Os resultados indicam que, enquanto os gestores percebem a importância da incorporação de critérios sociais e ambientais, aproximadamente 11% da amostra ainda não considera as demais categorias como tão importantes.

No quesito *compliance*, questionamos sobre a importância para os gestores de compreensão sobre leis, normas e regulamentos, Princípios Éticos e Normas Internas de Conduta, Segregação de Funções, Relação com Órgãos Reguladores de Fiscalização e Lei Anticorrupção. Quase 80% dos respondentes enxergam os princípios éticos e normas internas de conduta como o tema mais relevante em termos de *Compliance*, enquanto apenas 22% dos respondentes veem a segregação de funções como um tema preocupante.

FOCO NAS ÁREAS DE COMPRAS

Um outro ponto levantado na pesquisa era entender quais áreas dentro de Compras deveriam ter um foco mais específico nesse momento de novos de novos desafios enfrentados pela área. O resultado da pesquisa mostra que a área de Insumos/Matérias-Primas ainda é a que mais preocupa os respondentes, segundo 53% das respostas válidas, seguida pelas áreas de Serviços (23%), MRO (14%) e Capex (10%).

A pesquisa ainda identificou que a área Compras nas organizações é percebida como aquém das expectativas, principalmente por falta de investimentos em tecnologia e capacitação de seus colaboradores. Os principais motivos identificados pelos participantes foram: a) Falta de Investimento

em Tecnologia e Novas Tendências (FITNT); b) Capacitação de Profissional na Área de Compras (CPAC); c) Falta de Conhecimento de Ferramentas de Estratégia de Compras (FCFEC); d) Falta de Política para *Risk Management* (FPRM); e) Falta de Política Interna e Treinamento de *Compliance* (FPITC); f) Falta de Política Interna e Treinamento em Sustentabilidade (FPITS) e g) Outros, segundo a Figura 4.

Um ponto que se destacou foi que os respondentes do grupo dos altos executivos das organizações, C-Level, estão mais descontentes com a atuação da área de Compras das suas organizações, com um percentual de 82% como “não”. Já a visão dos gerentes é um pouco menos crítica, com 59% das respostas como “não”.

O estudo identificou ainda que 70% da amostra pretende fazer investimentos para aprimorar o departamento. A prioridade está na adoção de novas ferramentas e tecnologias, seguida por capacitação de colaboradores por meio de treinamentos internos. A análise detalhada por diferentes perfis destacou ainda que existe uma diferença entre investimentos em consultoria externa e empresas de

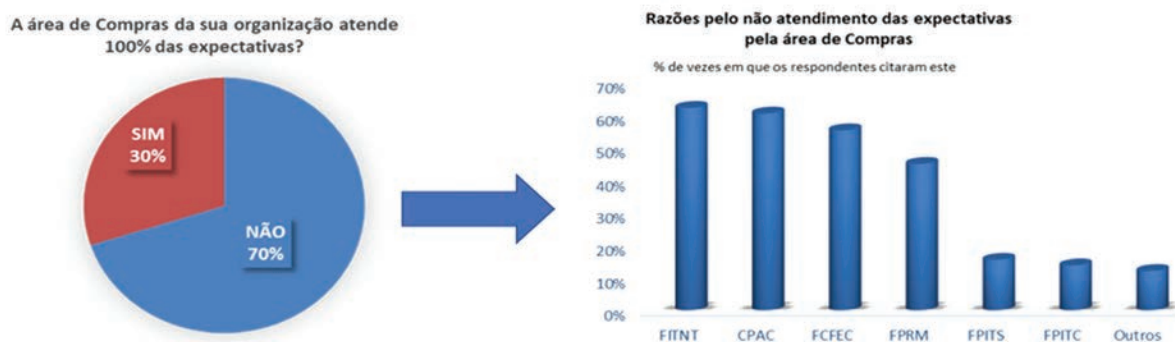


Figura 4 – Gráfico criado com dados do resultado da pesquisa (2021)

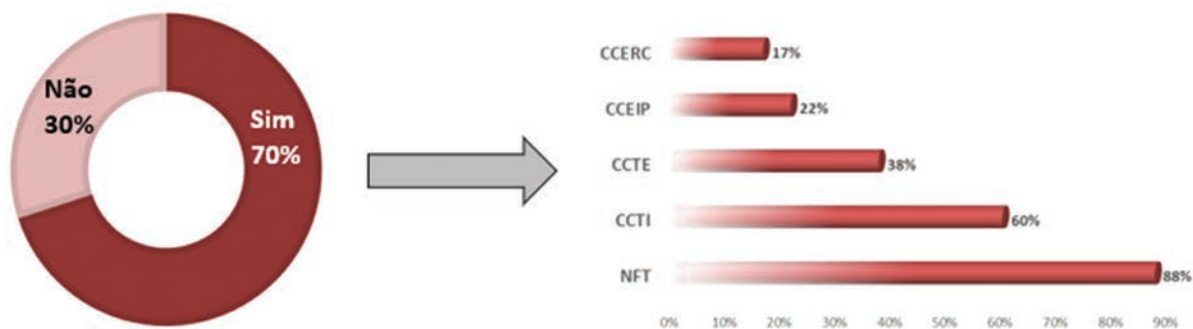


Figura 5 – Gráfico criado com dados do resultado da pesquisa (2021)

portes diferentes. No primeiro caso, a contratação de uma consultoria externa é mencionada por 42% dos respondentes do grupo de altos executivos (C-Level), em comparação com os 22% da média geral dos respondentes. Já empresas com até 100 colaboradores pretendem investir menos em novas ferramentas e tecnologia, já que somente 67% dos respondentes deste perfil mencionou essa possibilidade. Os dados estão na Figura 5.

Itens do gráfico acima: Contratação de Consultoria Externa para Rever o Processo da área de Compras (CCERC); b) Contratação de Consultoria Externa para Implementar Projetos da área (CCEIP); c) Capacitação dos colaboradores em Treinamento Externo (CCTE); d) Capacitação dos Colaboradores em Treinamento Interno (CCTI); e) Novas Ferramentas e Tecnologia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos dados e comparação de resultados entre perfis de respondentes, se infere que existem ainda muitas oportunidades para o desenvolvimento e a capacitação de profissionais da área de Compras, principalmente com

foco em novas ferramentas e tecnologias, como análise de dados complexos. Percebe-se ainda que temas como a Gestão da Cadeia de Suprimentos e Estratégias de Compras ainda têm espaço a serem explorados com os profissionais da área.

Como foco, vemos que os investimentos em treinamento interno e externo devem ser prioridade por parte das empresas que tem interesse em investir em novas ferramentas. ✨

Sobre a pesquisa:

Os dados apresentados neste artigo foram obtidos por meio de pesquisa conduzida pelo Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain* (FGV Celog) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). Os dados foram coletados através de uma *survey*, com colaboradores brasileiros da área de Compras de diversos segmentos e com executivos das áreas de Compras, Financeiro, *Supply Chain* e afins. O questionário contemplou 21 questões, abrangendo 7 áreas de interesse dentro do universo de Compras, bem como perguntas relacionadas a entender e classificar o perfil dos respondentes.

REFERÊNCIAS

- Burton, N. (2015), *Procurement 2025: 10 Challenges that Will Transform Global Sourcing*. Industryweek. Penton 24
- Knight, L.; Meehan, J.; Tapinos, E.; Menzies, L.; Pfeiffer, A. (2020), *Researching the future of purchasing and supply management: The purpose and potential of scenarios*, *Journal of Purchasing and Supply Management* n.26