

IBM Institute for Business Value

Estudo com Diretores Executivos de Compras

Melhorando a vantagem competitiva pela excelência em compras



IBM Institute for Business Value

A IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve insights estratégicos com base em fatos para executivos seniores sobre questões críticas dos setores público e privado. Este relatório executivo se baseia em um estudo aprofundado da equipe de pesquisa do IBV. Ele faz parte do compromisso permanente da IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudem as empresas a concretizar valor nos negócios.

Para obter mais informações, entre em contato com os autores ou envie um email para iibv@us.ibm.com. Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em ibm.com/iibv

Por Steve Peterson, Lori Webber, David Rosselli e Bill Schaefer

Para quem não tem experiência, compras mais parece um departamento de suporte secundário. Contudo, na verdade, ela pode contribuir substancialmente para a valorização da organização e ser um dos carros-chefes para obter vantagem competitiva. Para entender as ligações entre compras e o desempenho empresarial, realizamos uma das maiores pesquisas de que se tem notícia com líderes de compras a fim de coletar insights sobre quais medidas e decisões trazem resultados positivos. Descobrimos que, para maximizar seu impacto na organização, o departamento de compras deve ter um forte conjunto de recursos fundamentais, tornar-se influente na organização e abraçar a inovação. Os Diretores Executivos de Compras (CPOs) de organizações com essas qualidades geralmente ocupam um assento na mesa da liderança corporativa; ao passo que seus colegas em organizações com baixo desempenho são relegados a funções táticas mais mundanas.

Como outros departamentos estratégicos na empresa, a função de compras continua evoluindo. De 2008 a 2012, muitas empresas procuravam por compras para ajudar a cumprir metas agressivas de corte de custos necessárias por causa da recessão econômica mundial. Como a realidade econômica está em constante transformação, o departamento de compras deve se adaptar novamente. Para entender quais medidas e decisões levaram ao sucesso no passado, e para inferir quais respostas podem funcionar melhor no futuro, entrevistamos 1.128 CPOs de organizações com receita anual superior a 1 bilhão de dólares.

Com nossa pesquisa, descobrimos três pontos principais que fazem com que as organizações com alto desempenho em compras se destaquem:

- Oferecimento eficaz de recursos de compras tradicionais
- Influência dentro da empresa no que se refere à compra e à tomada de decisões estratégicas
- Identificação de ideias inovadoras das mais variadas fontes.

Os poucos departamentos de compras que satisfazem com consistência todas essas três dimensões importantes, cerca de 15% dos departamentos que entrevistamos, proporcionaram um melhor discernimento sobre aquilo que funciona melhor a fim de orientar o leme de compras na direção certa. Os CPOs desses departamentos com alto desempenho mantêm o foco nos fundamentos básicos de compras, ampliam o valor de compras pela colaboração e desenvolvem novos recursos para lidar com desafios de compras emergentes.

Os departamentos de compras proeminentes que combinam os recursos fundamentais junto com a influência e a inovação descobrem possibilidades e potenciais pelos quais os departamentos mais atrasados anseiam, mas são incapazes de obter. Já os departamentos com baixo desempenho tendem a se concentrar em criar e melhorar recursos básicos. Eles trabalham para se especializar em trazer economia de despesas e redução de custos à empresa, sendo que muitos sofrem para conseguir até mesmo isso. Muitos desses departamentos almejam ser influentes, mas acabam não tendo voz nas discussões sobre estratégia corporativa.

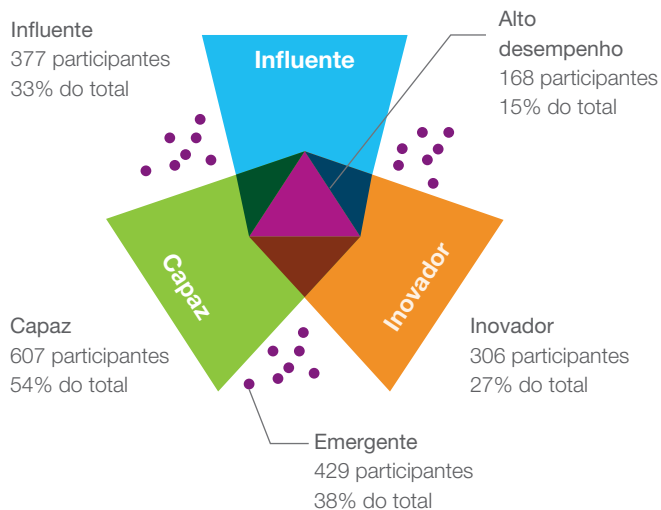
Compras deve colaborar com os fornecedores e aderir aos objetivos estratégicos da empresa. Os departamentos de compras mais avançados fazem isso de maneira consistente. À medida que estendem sua influência, os CPOs que encabeçam esses departamentos são vistos como possibilitadores-chave da estratégia corporativa.

No entanto, até mesmo os departamentos de compras capazes e influentes terão dificuldades se também não inovarem. Visto que a função de compras está fundamentalmente vinculada à dinâmica do mercado, os CPOs proeminentes abraçam esse aspecto imutável focando na introdução da inovação a fim de manter seu diferencial competitivo.

A inovação que faz a diferença começa com um conhecimento profundo do que o cliente quer e precisa. Compras, em especial, tem a oportunidade de enxergar essas preferências do cliente graças às interações diárias quando compra os produtos e serviços da empresa. Os departamentos de compras que aproveitam a fartura de informações dos clientes, fornecedores e outras partes na cadeia de fornecimento, e que implementam rapidamente uma tecnologia para extrair ideias exequíveis desses dados, aumentam significativamente a velocidade e precisão com que a empresa responde a mudanças descontínuas.

Os departamentos de compras com melhor desempenho conseguiram desenvolver e manter todas essas três qualidades importantes. Eles têm recursos sólidos, são vistos como colaboradores influentes para os negócios e concentram-se em introduzir inovação para obter vantagem competitiva.

Neste relatório, examinaremos as práticas desses poucos departamentos de compras selecionados que desenvolveram e dominaram os recursos, a influência e a inovação que os permitiram contribuir com a vantagem competitiva de suas empresas (vide a Figura 1). Investigaremos o que distingue esses departamentos bem sucedidos daqueles que estão aquém nesses critérios. E, por fim, traçaremos um roteiro que os CPOs possam seguir para começar a emular as práticas desses departamentos de destaque.



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 1: Os departamentos de compras com alto desempenho tiveram sucesso em combinar três qualidades importantes: são capazes, influentes e inovadores.

Metodologia do estudo

Trabalhando com nossa parceira de pesquisas, a Oxford Economics, o IBM Institute for Business Value entrevistou 1.128 executivos de compras globais em 22 países na América do Norte, Europa e Ásia. Coletivamente, esses executivos dirigem as operações de compras em praticamente todos os setores, e as empresas para que trabalham têm receita anual superior a 1 bilhão de dólares. O estudo no qual este relatório se baseia é o maior estudo de compras já realizado pelo IBM Institute for Business Value e está entre os maiores estudos sobre compras já realizados no mundo.

Depois de coletar os dados para nossa pesquisa, analisamos como as respostas dos departamentos de compras com alto desempenho diferiam das dos demais departamentos do estudo. Definimos departamentos de compras proeminentes como aqueles que acreditam ter dominado os recursos principais de compras, aqueles que declaram gozar de influência estratégica excepcional e aqueles que potencializaram com êxito várias fontes e tecnologias emergentes para trazer inovação às empresas a que prestam serviço. Ao todo, 168 participantes demonstraram todos esses atributos em harmonia. Suas respostas foram examinadas em detalhes para que todos os departamentos de compras pudessem tirar proveito de sua sabedoria coletiva.

Departamentos com alto desempenho: Capazes, influentes e inovadores

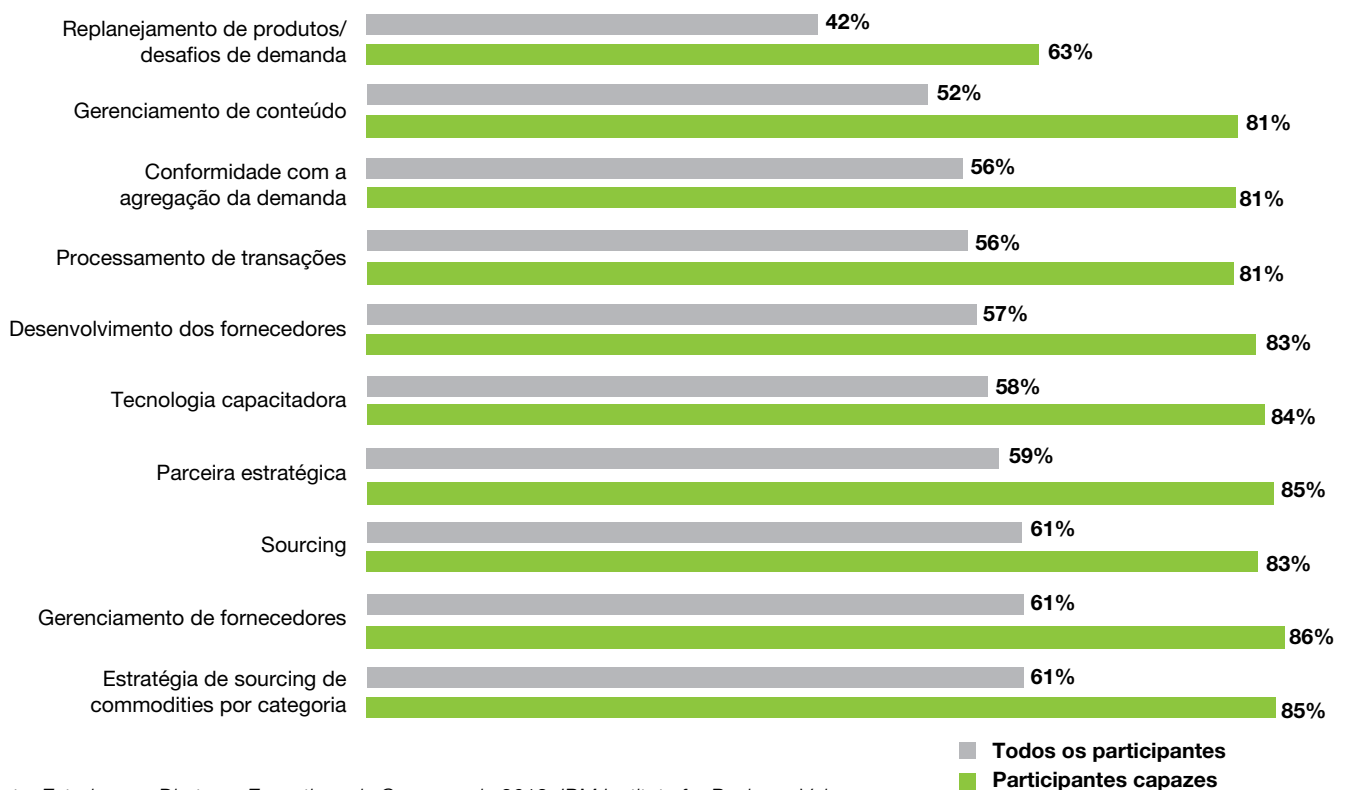
Os departamentos de compras com alto desempenho se sobressaem porque combinam três atributos chave: eles se destacam nos recursos de compras tradicionais, gozam de influência em suas organizações e trazem inovação à empresa.

Recursos fundamentais formam a base para um forte desempenho de compras

O objetivo dos departamentos de compras consiste em agregar fidedignamente valor às empresas a que prestam serviço. Para trazer esse benefício à empresa com consistência, o departamento de compras deve, no mínimo, dominar os fundamentos básicos.

A economia de despesas começa adquirindo-se e desenvolvendo-se competências básicas como sourcing por categoria, gerenciamento de fornecedores e processamento de transações. Cerca da metade dos executivos de compras em nosso estudo (607) afirmaram ser competentes ou muito competentes em ao menos sete dos dez recursos de compras centrais (vide a Figura 2). Embora a excelência nesses recursos centrais não baste para obter um desempenho excepcional, os departamentos de compras que têm dificuldade com o básico geralmente empacam na manutenção do status quo e, por conseguinte, estão pouco aptos a crescer.

Porcentagem indicativa de recursos de compras eficientes ou muito eficientes



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

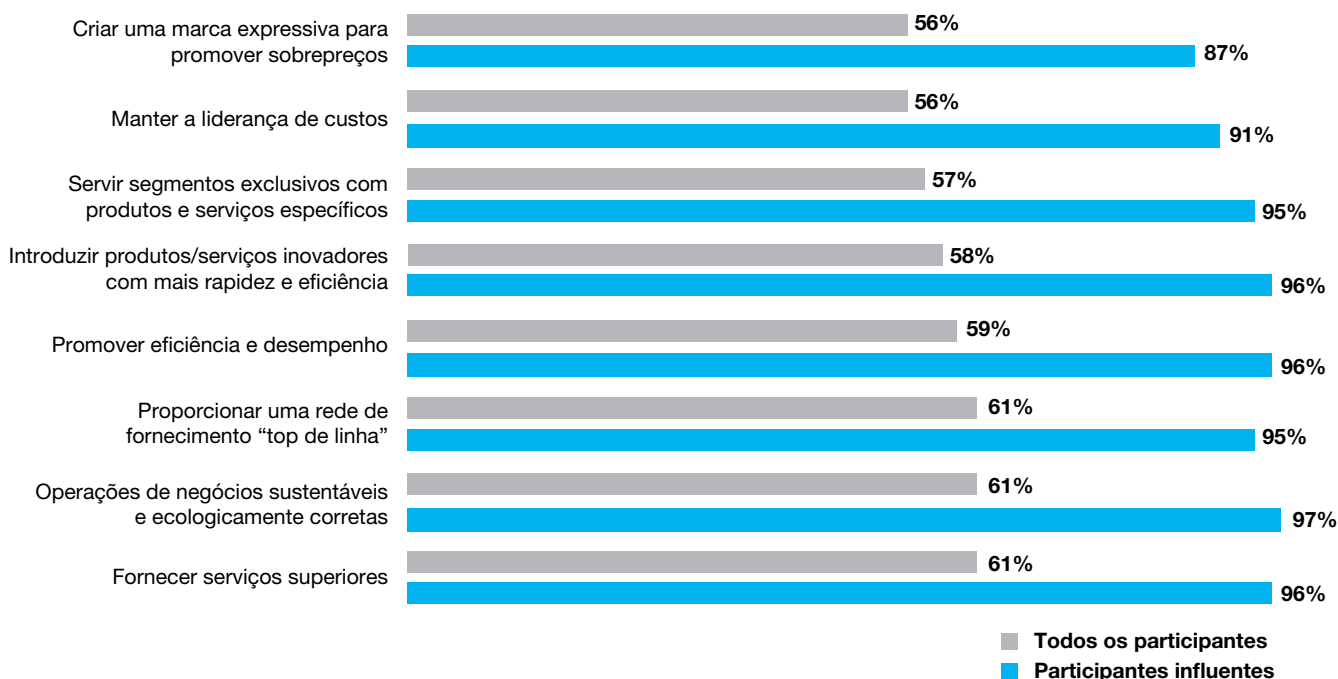
Figura 2: Mais da metade de nossos participantes indicou ser competente nos recursos centrais de compras.

Os departamentos com alto desempenho são influentes nas organizações a que prestam serviço

Oferecer recursos de compras tradicionais é importante, mas o que a maioria dos CPOs espera é influenciar e melhorar a maneira como os negócios operam. Sendo assim, a influência é outro elemento chave para o desempenho de compras, mas ainda menos departamentos de compras parecem se destacar nesse campo. Só 33% dos participantes (377) afirmam gozar de influência significativa ou muito significativa em ao menos seis de oito imperativos organizacionais estratégicos, como prestação de serviços ao cliente, promoção da eficiência, introdução de produtos e serviços com mais rapidez e criação de marcas expressivas para promover sobrepreços (vide a Figura 3).

Se mais de 50% dos participantes têm fortes recursos de compras, mas só um terço revela influência significativa, é porque existe falha na comunicação; um número significativo de empresas deve estar se esforçando para comunicar o valor com que já contribui à própria organização. Na verdade, em entrevistas em particular, um grande número de CPOs nos contou que tem dificuldade em fazer com que a organização entenda o valor que compras traz a ela. Sendo assim, compras não deve se destacar só em oferecer valor, mas também deve ser proficiente em divulgar o valor que oferece a toda a empresa. Um dos CPOs da América do Norte que entrevistamos salientou o seguinte: “Só estou no cargo há alguns anos, mas consegui agregar muito valor em pouco tempo simplesmente me comunicando com os executivos de um jeito que coloca as conquistas de compras nos holofotes.”

Porcentagem indicativa de influência significativa ou muito significativa em imperativos estratégicos



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

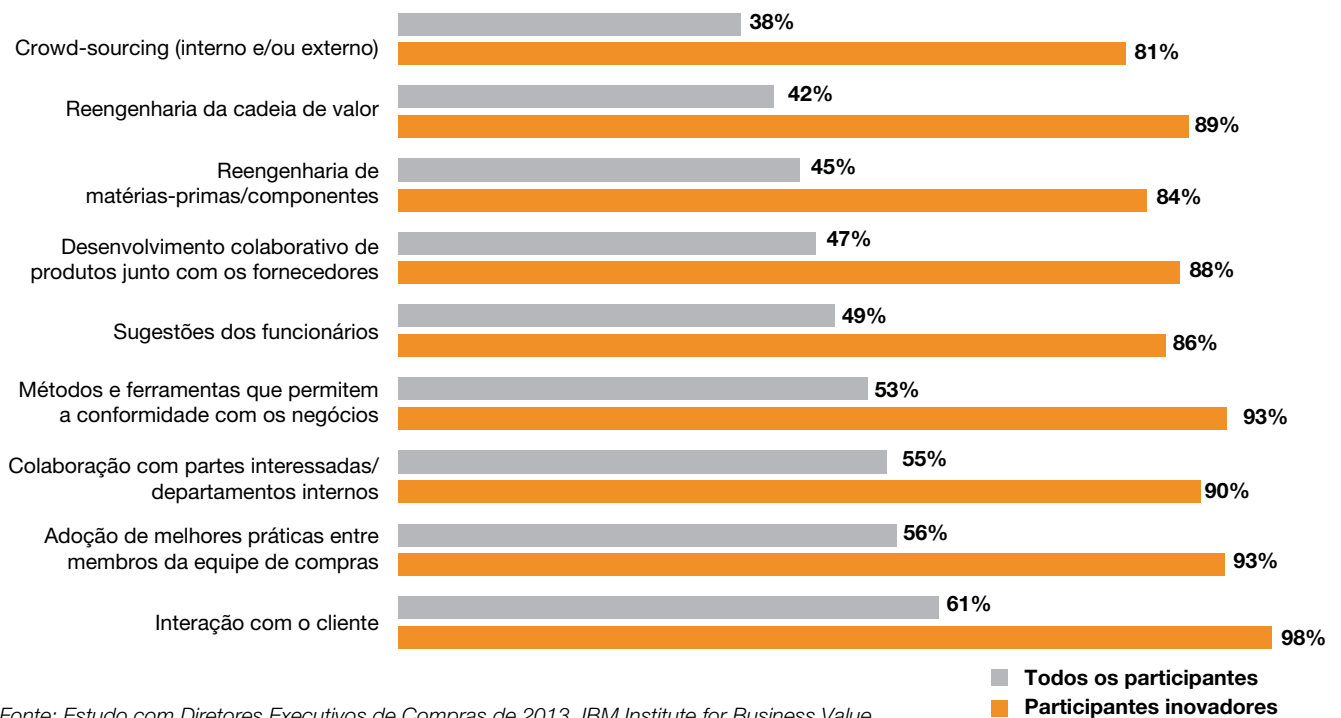
Figura 3: Só um terço dos executivos de compras em nosso estudo afirmaram ter participação em imperativos estratégicos.

Os departamentos com alto desempenho trazem ideias inovadoras à organização

Enquanto cerca da metade dos departamentos de compras é eficiente e só um terço é influente, ainda menos são inovadores. Das 1.128 empresas em nosso estudo, só 27% demonstraram características de departamentos inovadores (vide a Figura 4). Os classificados como inovadores indicaram que buscam a inovação nas mais variadas fontes. Esses departamentos afirmaram receber nota quatro ou cinco, em uma escala de cinco, para ao menos

cinco das nove fontes de inovação possíveis, como crowd-sourcing, desenvolvimento colaborativo de produtos, colaboração interna e interação com o cliente. Como parte de ser inovadores, esses participantes também tendem a usar uma gama mais ampla de tecnologias que os demais (obtendo nota quatro ou cinco em ao menos três das seis tecnologias possíveis). A tecnologia é um componente de inovação essencial para compras. Aumentar a automação, por exemplo, permite que os profissionais de compras gastem menos tempo fazendo transações e mais tempo inovando soluções.

Porcentagem indicativa de que as fontes de inovação a seguir são importantes ou muito importantes



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 4: As respostas do estudo indicam que só 27% dos departamentos de compras são inovadores; os que são geralmente são mais eficientes no uso de tecnologias de compras e são mais propensos a potencializar várias fontes de inovação.

Os departamentos com alto desempenho contribuem para a vantagem competitiva melhorando a lucratividade

Desempenhos de compras realmente impressionantes sucederam dos 15% das organizações (168) de nosso estudo que combinaram capacidade, influência e inovação. São elas que oferecem o terreno mais fértil para identificar as melhorias e práticas de compras que podem levar ao sucesso. A seguir, examinamos as diferenças entre esses departamentos de compras com alto desempenho e aqueles que ainda não conseguiram se tornar tão capazes, influentes ou inovadores (vide a Figura 5).

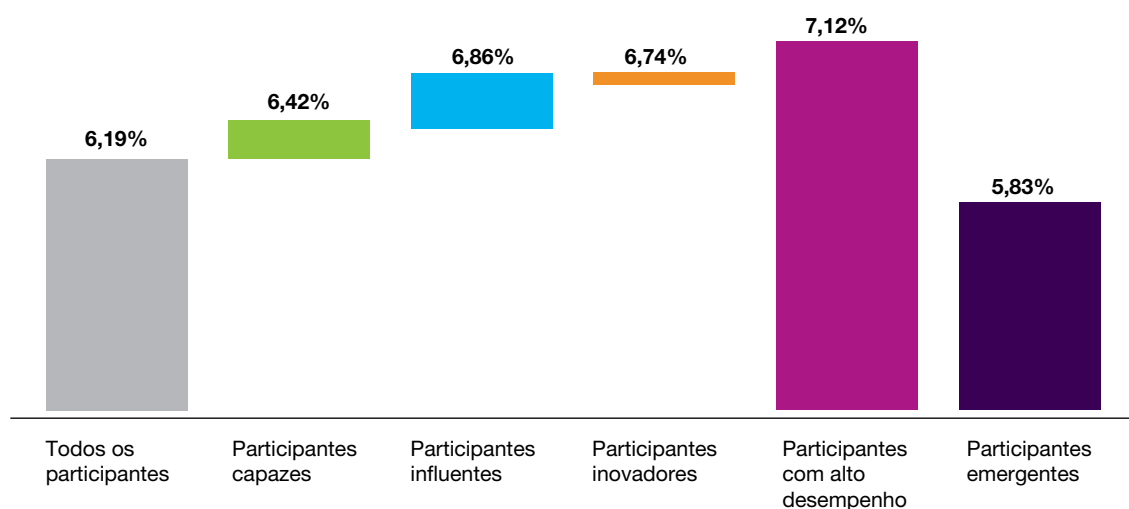
Em geral, os CPOs cujas organizações cresceram frente ao desafio da recessão econômica tiveram a oportunidade de contribuir mais com questões corporativas estratégicas, como o desenvolvimento de marcas e a introdução de novos produtos/serviços. Em parte, esse insight ajuda a explicar o mais importante elo entre compras e a vantagem competitiva em nosso estudo: os departamentos de compras com melhor desempenho relataram margens de lucro empresarial de 7,12%, em comparação aos 6,19% de todos os participantes e aos meros 5,83% dos departamentos com baixo desempenho.

Os departamentos com alto desempenho acertam no básico... sempre

Independentemente da missão específica que todo CPO luta para cumprir em sua organização, a missão principal é diminuir os custos com as compras. O avanço dessa causa depende de um conjunto central de recursos de compras que os departamentos com alto desempenho obtiveram graças à aplicação consistente de medidas de desempenho corretas, à comunicação ascendente eficiente sobre o sucesso do desempenho e à padronização dos processos e procedimentos que definem a função.

Felizmente, os recursos de compras tradicionais não são nenhum segredo e estão de acordo entre os CPOs com que conversamos em nossa pesquisa. Os marcos de compras, como os sistematizados na CAPS Cross-Industry Report of Standard Benchmark Reports, são amplamente difundidos e bem conhecidos, portanto o desafio que os CPOs encaram não consiste em descobrir quais áreas de compras melhorar, mas em fechar as brechas.¹

Qual é a margem de lucro da sua empresa? (média por categoria de desempenho)

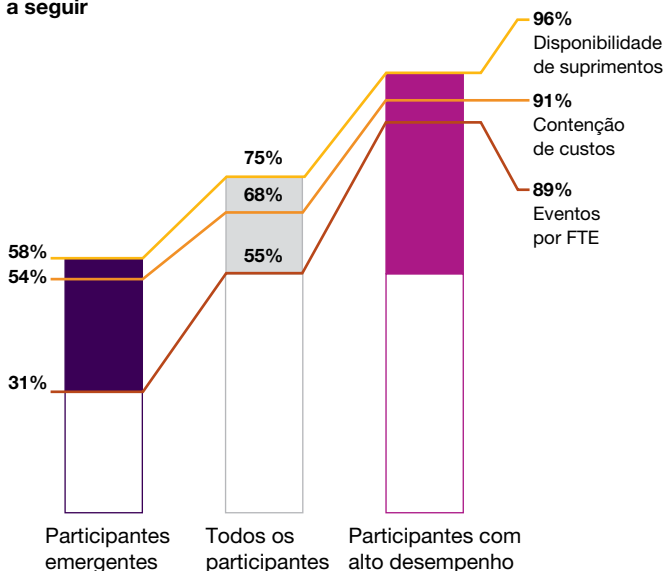


Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 5: Compras desempenha papel cada vez mais importante no sucesso geral da organização.

O uso extensivo de medidas de desempenho para gerir seus departamentos de compras foi uma característica peculiar dos participantes com alto desempenho em comparação aos com baixo desempenho. Uma comparação de tipos selecionados de medida, como disponibilidade de suprimentos, contenção de custos (economia) e eventos de compras por FTE (produtividade), revelou que os participantes com alto desempenho deram maior ênfase às medidas de desempenho do que os com baixo desempenho (vide a Figura 6). Embora uma parcela significativa dos participantes de nossa pesquisa sobre compras utilize as medidas básicas de disponibilidade de suprimentos, contenção de custos e eventos de compras por FTE (75%, 68% e 55%, respectivamente), só um pequeno número de departamentos de compras com baixo desempenho usa essas medidas (58%, 54% e 31%, respectivamente). Em contrapartida, praticamente todos os departamentos de compras com alto desempenho as utilizam (96%, 91% e 89%, respectivamente).

Porcentagem de participantes que indicou que a empresa coloca importância alta ou muito alta nas medidas de compras a seguir



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 6: Porcentagem de participantes que indicou que a empresa coloca importância alta ou muito alta nas medidas de compras a seguir.

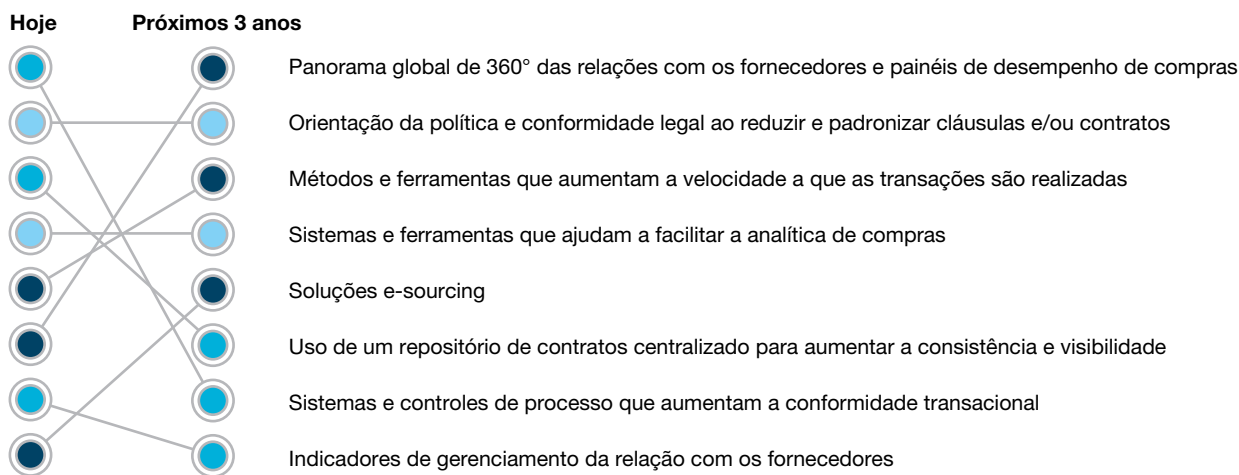
A execução consistente dos fundamentos básicos de compras e a aplicação de medidas que aumentem o desempenho só têm impacto quando respaldadas por uma comunicação forte e frequente com as partes interessadas e a liderança da empresa. Os CPOs não podem mais exercer sua função em isolamento, mas devem participar ativamente das comunicações e interações em toda a organização para se tornar influentes. Muitos dos CPOs que entrevistamos relataram ter dificuldade, ou ter tido dificuldade, com a comunicação interna. Para cumprir o objetivo desejado para compras, o desempenho deve vir acompanhado de uma comunicação eficiente.

Uma ferramenta simples que pode melhorar a eficiência da comunicação, e ao mesmo tempo aumentar o foco do CPO nas medidas relevantes, são os painéis de desempenho. Muitos dos CPOs que entrevistamos constataram que o maior uso de painéis de compras em suas organizações levou a melhores comunicação e foco. Talvez seja por isso que os panoramas de 360° do desempenho dos fornecedores e painéis de desempenho sejam a solução número um que se espera para agregar valor aos negócios nos próximos três anos (vide a Figura 7).

A automação de compras, junto com os métodos, padrões e ferramentas que a respaldam, geralmente atinge os níveis de eficiência indicados pelos marcos e melhores práticas de compras. A lacuna entre os participantes proeminentes e os demais, contudo, é grande no que se refere a como as tecnologias são usadas para respaldar atividades que vão desde automações de sourcing/RFX a soluções de análise das despesas. Mais de 80% dos participantes com bom desempenho em nosso estudo classificaram seus departamentos de compras como “acima da média” ou “excelentes” na aplicação de tecnologias de compras, em comparação a menos de 50% dos participantes em todo o nosso escopo (vide a Figura 8).

O desempenho sólido nas medidas relevantes só pode progredir pela automação quando as pessoas certas estiverem no lugar certo dentro do departamento de compras. Habilidades especializadas para cargos importantes, como sourcing estratégico e gerenciamento de categorias, podem estar faltando internamente e são difíceis de obter por contratação. O uso de fontes ou provedores externos pode ajudar um CPO a identificar objetivamente o que é preciso melhorar e oferecer conselhos sobre como implementar as melhorias necessárias.

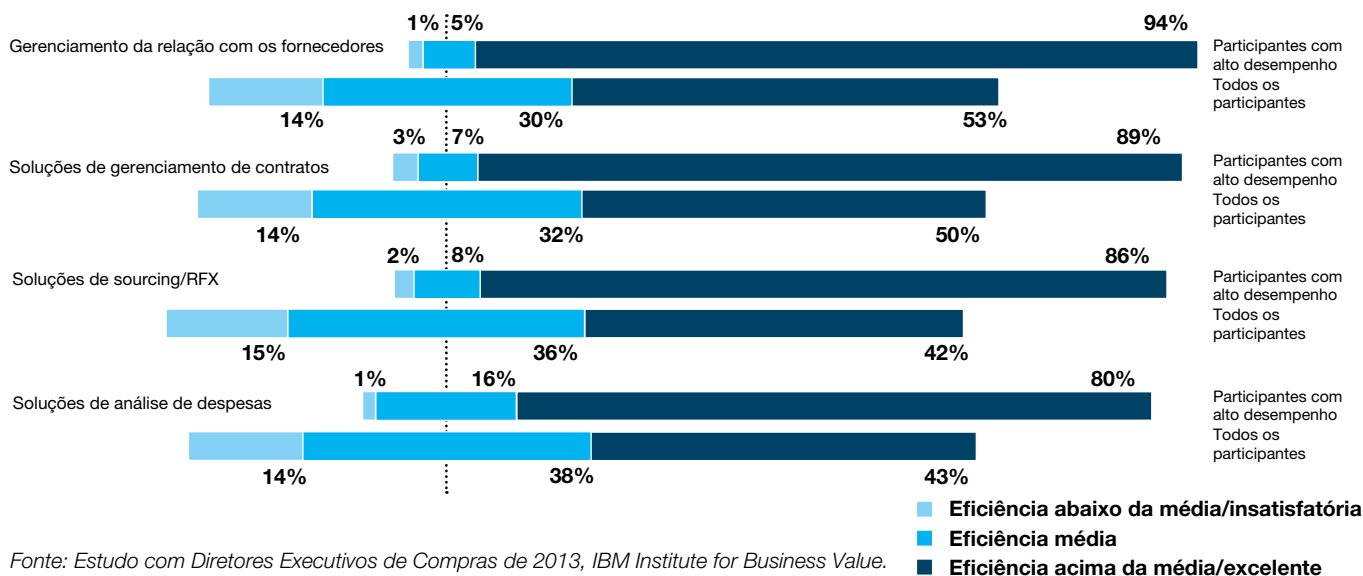
Quais soluções e/ou atividades agregam mais valor à sua empresa



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 7: Fontes de valor previstas para mudar significativamente nos próximos três anos.

Eficiência das tecnologias de compras por categoria de desempenho



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 8: Os participantes com alto desempenho são, por uma margem considerável, mais competentes do que os demais no uso de tecnologias de compras.

A colaboração eficiente ajuda os departamentos com alto desempenho a prosperar

Os departamentos de compras com alto desempenho reconhecem o valor da colaboração. Em comparação a seus colegas com baixo desempenho, eles se destacam tanto na colaboração interna, entre funcionários, quanto na colaboração externa, com clientes, parceiros e fornecedores.

A colaboração com fornecedores ajuda os departamentos com alto desempenho a trazer o mundo de fora para dentro

Graças à sua posição privilegiada como ponte entre a empresa e o mundo exterior, compras geralmente pode aprofundar sua influência promovendo conexões além dos limites da empresa. Os departamentos de compras com bom desempenho têm maior tendência a responder bem ao replanejamento de produtos ou a desafios de demanda (73% dos departamentos com bom desempenho afirmam ser eficientes ou muito eficientes nessa prática, em comparação a meros 16% dos departamentos com baixo desempenho). Isso sugere que os participantes com alto desempenho estão mais ligados às comunidades dos fornecedores do que os com baixo desempenho.

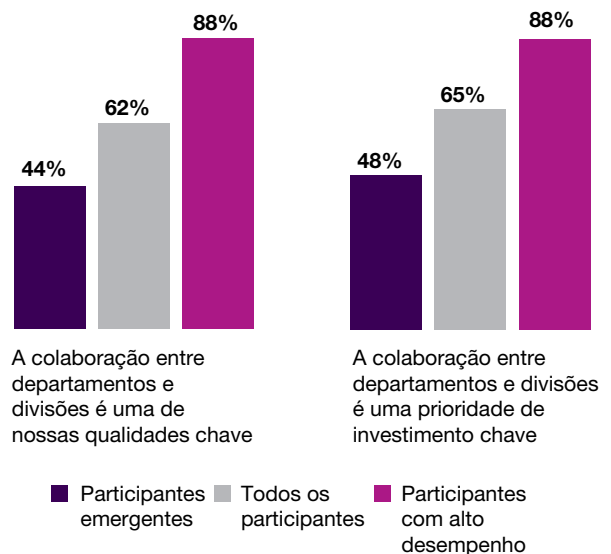
A colaboração eficiente com os fornecedores melhora a capacidade de a empresa responder aos clientes porque leva a maior valor e insights oriundos da relação com os fornecedores. Em média, os departamentos com alto desempenho direcionam mais de 38% de suas despesas anuais a alianças estratégicas do que os departamentos com baixo desempenho. Essas alianças são a avenida através da qual os CPOs colaboram com os fornecedores.

A colaboração com os fornecedores, na opinião de vários participantes da pesquisa, está diretamente ligada à melhor capacidade de resposta, bem como à melhor percepção do mercado. Isso não é de surpreender, pois os fornecedores geralmente trabalham para muitas empresas e setores e estão, portanto, mais por dentro das preferências dos clientes. Melhorando suas relações com esses fornecedores bem conectados, os CPOs proeminentes ampliam efetivamente seu alcance e aprofundam seus insights sobre os mercados e, indiretamente, sobre as necessidades dos clientes.

Os departamentos com alto desempenho usam a colaboração interna para se conectar efetivamente à empresa

Os departamentos com alto desempenho são mais propensos a promover a colaboração interna do que os com desempenho baixo ou médio (vide a Figura 9). Na verdade, mais de 80% dos departamentos com alto desempenho afirmam que a colaboração entre departamentos e divisões é, ao mesmo tempo, uma qualidade chave e uma prioridade de investimento. Menos da metade dos departamentos com baixo desempenho deu a mesma resposta.

Em que medida você concorda com as afirmativas a seguir?



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 9: Os participantes com alto desempenho colaboram mais dentro da organização do que os com baixo desempenho.

Os benefícios de colaborar bem dentro da empresa são inúmeros. A área de compras não só cumprirá melhor sua missão principal quando entender as necessidades dos clientes internos, mas também estará melhor posicionada para reconhecer fontes de valor inexploradas graças a melhores conexões com as comunidades internas. Ao colaborar com a equipe de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, compras pode identificar a necessidade de buscar componentes novos e inovadores junto aos fornecedores. Enquanto trabalha com o departamento de marketing para baixar as despesas por categoria, compras pode descobrir formas de melhorar as previsões de demanda e, assim, garantir os suprimentos necessários para toda a empresa por um preço mais acessível. Por fim, ao colaborar com a TI, compras pode ajudar a colocar os sistemas certos no lugar certo a fim de melhorar a eficácia das decisões tomadas em toda a empresa. Claramente, compras pode melhorar o desempenho corporativo de maneiras originais e vigorosas quando conectada a uma ampla gama de comunidades internas.

Os departamentos com alto desempenho usam a colaboração para ganhar acesso a ideias inovadoras

Com frequência, os executivos de negócios são aconselhados pelo mundo acadêmico e pela mídia de negócios a “se aproximar mais dos clientes”. Poucos departamentos corporativos estão tão bem posicionados para cumprir esse papel quanto o de compras. Por natureza, forma a ponte entre o mercado e a empresa, e os CPOs que tiram proveito desse posicionamento trazem significativamente mais valor a suas empresas do que os que ainda não exploram essa realidade.

Os departamentos de compras com alto desempenho sabem que os clientes, sejam eles clientes finais ou departamentos e divisões internos, são uma fonte poderosa de insight. Eles estão significativamente mais aptos do que os demais a ver a interação com o cliente, a colaboração com partes interessadas e departamentos, o desenvolvimento colaborativo com fornecedores e o crowd-sourcing como importantes fontes de inovação. Os CPOs que abraçam essa verdade, por exemplo, estão mais propensos a formar fortes elos e relações com a produção, a pesquisa e o desenvolvimento e marketing.

“A área de compras está em uma posição excepcional. Temos um pé dentro da empresa, trabalhando com nossos parceiros internos, e o outro fora dela, trabalhando com nossos parceiros fornecedores. Temos que intensificar nosso trabalho em trazer ideias e inteligência de mercado de fora, comunicando-nos com toda a empresa, desde o princípio, na pesquisa e desenvolvimento e na inovação. Ao facilitar essa maior colaboração e inovação, exercemos impacto não só nos custos, mas também na geração de receita de faturamento.”

Laurie K. Stewart

Diretor Executivo de Compras
Air Products and Chemicals, Inc.

Os CPOs em todas as categorias de desempenho acreditam extrair mais valor para a empresa de soluções e atividades focadas na organização interna. Nos próximos três anos, contudo, eles esperam uma mudança para soluções focadas mais externamente. Os sistemas e controles de processo que aumentam o cumprimento de transações estão atualmente no topo do ranking de valor das empresas (dentro de oito soluções e/ou atividades possíveis).

No entanto, nos próximos três anos, espera-se que essa mesma solução caia rapidamente para o sétimo lugar. À semelhança, os CPOs vêm os repositórios centrais de conteúdo, outra solução focada internamente, como o terceiro maior contribuinte para o valor da empresa hoje, mas anteveem que caiam para sexto em apenas três anos.

Os departamentos com alto desempenho desenvolvem novos recursos para um novo mundo

Os departamentos de compras com alto desempenho obtêm resultados mantendo-se na vanguarda da mudança. Por exemplo, os departamentos de compras proeminentes abraçaram fundamentos básicos como a automação e a colaboração antes que estes se popularizassem. À semelhança, os departamentos com alto desempenho estão atualmente na vanguarda do gerenciamento de riscos, da análise de compras e do gerenciamento de talentos, e espera-se que o foco nessas três áreas chave continue colocando à frente os CPOs que se destacarem nelas.

Os departamentos com alto desempenho valorizam o gerenciamento de riscos

Uma nova prioridade importante para os departamentos de compras é o maior foco no gerenciamento de riscos em sua base de fornecedores. Com a crescente conscientização do maior risco associado às cadeias de suprimento mundiais, os CPOs de departamentos com desempenho alto e baixo

anteveem maior foco no gerenciamento de riscos nos próximos três anos. Recursos de gerenciamento de riscos excepcionais geralmente trazem eficiências de custo e aumentam a vantagem competitiva das empresas (vide a Figura 10).² Não é de surpreender, portanto, que o gerenciamento de riscos também esteja na cabeça de tantos outros executivos de alto escalão, sendo classificado como uma das cinco maiores preocupações em todos os nossos estudos com CEOs e CFOs desde 2010.

Compras está em uma posição privilegiada para identificar e se adaptar ao risco empresarial. O CPO com fortes conexões com os fornecedores corporativos pode ficar sabendo de problemas de qualidade na cadeia de suprimento bem antes de esses problemas chegarem ao sistema de distribuição. Do mesmo modo, compras também pode descobrir e corrigir vulnerabilidades referentes tanto à concentração de fornecedores quanto ao poder financeiro de parceiros de negócios. De diversas maneiras, algumas das oportunidades de gerenciamento de riscos mais importantes não podem ser executadas nem melhoradas sem o apoio do departamento de compras.

Em que medida sua empresa focará em objetivos de gerenciamento de riscos em compras nos próximos três anos?



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 10: A maioria dos departamentos de compras reconhece o valor em potencial do gerenciamento de riscos.

A análise de compras traz nítidas vantagens a departamentos com alto desempenho

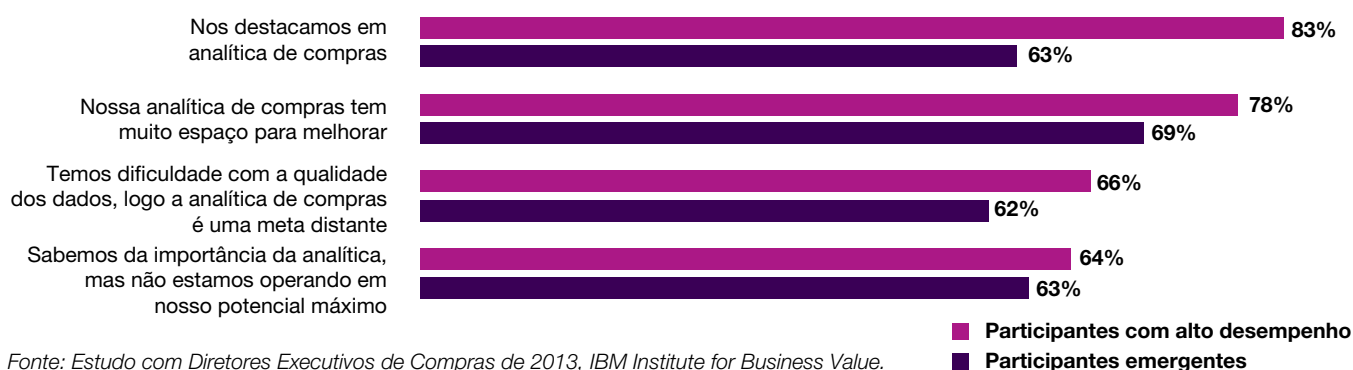
Os departamentos de compras com alto desempenho também tendem a reconhecer o real valor na aplicação da analítica de compras. Os departamentos de compras com alto desempenho foram 31% mais propensos a indicar que atualmente se destacam em analítica de compras em relação à concorrência.

Os departamentos com alto desempenho usam as análises de maneira peculiar e poderosa. Alguns CPOs dedicam a perícia da analítica de sua organização à identificação sistemática de oportunidades de economia dentro de uma categoria ou departamento. Outros tiveram sucesso usando a analítica para otimizar as previsões de demanda que os permitiriam garantir termos de contrato de longo prazo mais favoráveis com os fornecedores. O verdadeiro poder da analítica de compras ainda está por ser descoberto, mas os CPOs dos departamentos de compras com alto desempenho reconhecem que é essencial continuar aperfeiçoando essa capacidade central.

Curiosamente, também descobrimos que os departamentos de compras em todos os níveis de desempenho têm brechas em sua capacidade analítica, conforme comprovado pelo reconhecimento de que as análises de compras têm muito espaço para desenvolvimento. Esses mesmos CPOs também admitem que problemas com a qualidade dos dados geralmente interferem na capacidade de avançar sua agenda de analítica de compras. Em outras palavras, praticamente todos os CPOs, até mesmo os com programas de analítica de compras relativamente bem-sucedidos, sabem que podem tirar mais desse recurso emergente (vide a Figura 11).

Com as ferramentas analíticas certas, os dados certos e, é claro, especialistas em compras que saibam identificar as relações e implicações intrínsecas ocultas em dados complexos, as análises podem melhorar significativamente as decisões sobre compras. Uma empresa com que conversamos em nossas entrevistas em particular afirmou que a analítica se tornara “uma competência indispensável e habilidade fundamental” para os funcionários de sua organização.

Em que medida você concorda ou discorda das afirmativas a seguir?



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 11: Os participantes com alto desempenho tiram valor da analítica de compras, mas também reconhecem os desafios e potencial para melhorar esse recurso no futuro.

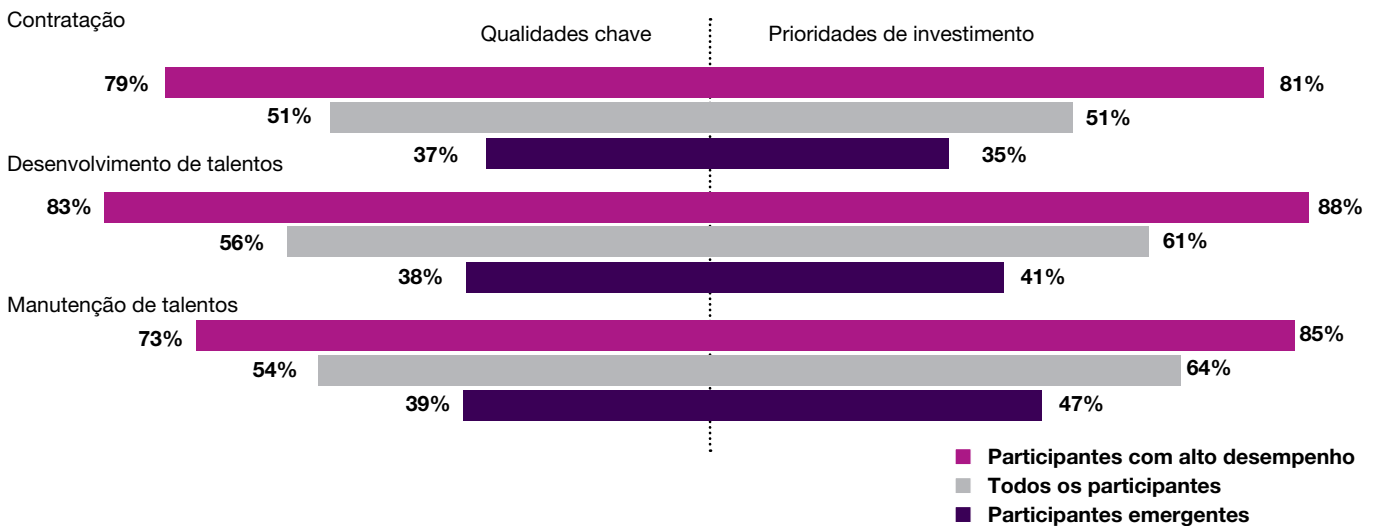
“Desenvolver insights e transformar esse conhecimento em soluções inovadoras é fundamental para o sucesso de nossa organização.”

Mike Berry
 Vice-presidente
 Diretor Executivo de Compras e Sourcing Global
 Eastman Chemical Company

Acima de tudo, os departamentos com alto desempenho valorizam pessoas notáveis

Acima de tudo, os CPOs de departamentos de compras proeminentes reconhecem que o sucesso depende de obter as habilidades e a experiência necessárias para cumprir a missão que lhes foi incumbida. Isso, em parte, explica por que os departamentos de compras com alto desempenho se saíram muito melhor do que a concorrência em todas as medidas de gerenciamento de talentos. Em porcentagem, o dobro de departamentos com alto desempenho, em comparação aos departamentos com baixo desempenho, vê a contratação, a manutenção e o desenvolvimento de talentos como uma qualidade chave. Além disso, os departamentos com alto desempenho geralmente ampliam essas vantagens de capital humano porque são igualmente agressivos em seus planos de investimento para manter, contratar e desenvolver talentos (vide a Figura 12).

O capital humano é uma qualidade e/ou prioridade em seu departamento de compras?



Fonte: Estudo com Diretores Executivos de Compras de 2013, IBM Institute for Business Value.

Figura 12: Os participantes com alto desempenho concentram-se mais que os demais em contratar, desenvolver e manter talentos.

Em várias entrevistas em particular, os CPOs com quem conversamos salientaram a importância dos talentos. Um CPO iniciou um programa de contratação com foco em atrair os melhores alunos das maiores instituições do mundo. À medida que a padronização dos processos, a automação de compras e a complacência corporativa aumentaram, esse CPO descobriu que habilidades de ordem superior eram necessárias por parte de sua equipe a fim de atender às necessidades de um ramo cada vez mais exigente. O talento acima da média tornou-se um ingrediente essencial para o sucesso nessa empresa, e o intenso foco no talento entre os departamentos de compras com alto desempenho sugere que essa tendência pode muito bem continuar.

Acelerando a jornada rumo à vantagem competitiva

Nossa pesquisa sobre a função da área de compras, e nossa íntima análise dos departamentos mais eficientes, influentes e inovadores, nos mostrou que o sucesso depende de colocar os conceitos básicos nos eixos, colaborar efetivamente dentro e fora da empresa e desenvolver novos recursos para o futuro. Dentro de cada uma das recomendações centrais deste estudo, desenvolveu-se um conjunto mais detalhado de sub-recomendações para departamentos de compras em todos os níveis de desempenho.

Para as empresas que estão começando a jornada para melhorar o desempenho desta área, a primeira etapa racional consiste em garantir que a organização está atendo-se às medidas certas. A medição da economia de custos, da redução de despesas e de eventos por FTE são maneiras simples porém importantes de ajudar a organização a começar a construir os recursos fundamentais. Até mesmo

nas organizações com desempenho relativamente baixo, a colaboração é crucial. Ela ajuda a se conscientizar das necessidades de seus clientes e pode abrir novas possibilidades para agregar valor à empresa. Por fim, um departamento de compras com baixo desempenho deve se preparar para o futuro introduzindo o gerenciamento de riscos no portfólio porque este se tornará uma característica essencial no futuro.

Os departamentos de compras atualmente com desempenho médio provavelmente já começaram a dominar os fundamentos básicos de compras. Os CPOs a cargos dos departamentos nessa categoria devem não só aperfeiçoar seu desempenho nos fundamentos básicos pela aplicação de marcos e melhores práticas, mas também devem se concentrar em comunicar o valor que compras agrega à empresa nas reuniões de executivos de toda a empresa. A automação pode ser promovida pelos CPOs nessa categoria para que se comuniquem mais sistematicamente com parceiros e fornecedores, o que dá a oportunidade de melhorar seu pessoal focando no desenvolvimento de habilidades, na contratação e na manutenção de funcionários.

As organizações de compras que já estão no topo não podem nem pensar em ficar paradas se desejam manter sua posição de liderança. As organizações nessa categoria podem ampliar suas qualidades automatizando e aplicando melhores práticas em partes de sua operação que ainda não estão padronizadas hoje. Elas devem continuar coletando ideias inovadoras das mais variadas fontes, em especial daquelas fora dos limites da empresa. Por fim, os departamentos com bom desempenho devem fazer amplo uso da analítica de compras para cortar custos e aumentar o valor.

	Participantes emergentes	Participantes médios	Participantes com alto desempenho
Manter o foco nos fundamentos básicos de compras	Focar em medidas que orientem o leme da área de compras	A influência é obtida com desempenho sólido e comunicação eficiente... então melhora em ambos	Promover melhores práticas e tecnologias para aumentar a padronização de compras
Ampliar o valor da área de compras com profunda colaboração	Colaborar para aumentar o entendimento de compras por parte de clientes internos e externos	Aproveitar o poder da automação para conectar mais intimamente a parceiros e fornecedores	Reconhecer que a inovação advém das mais variadas fontes
Desenvolver novos recursos para um novo mundo	Tornar o gerenciamento de riscos um aspecto essencial do portfólio	Otimizar os talentos para que satisfaçam às demandas do mundo da compra de amanhã	Alavancar dados e analíticas para melhorar a eficiência e a eficácia

Para virar o leme de compras corporativas em uma direção que traga vantagem competitiva, os CPOs devem se perguntar e responder algumas perguntas desafiadoras:

- Qual é o retorno sobre o investimento (ROI) que a área de compras está trazendo aos negócios?
- Como estamos nos saindo em relação aos marcos objetivos e às melhores práticas?
- O valor integral de compras é comunicado com eficiência às partes interessadas?
- Como a tecnologia está sendo usada para trazer mais eficiência e eficácia?
- Há processos de negócios que possam ser melhor geridos por terceiros para que nossa organização possa se concentrar em atividades estratégicas?
- A colaboração de compras é simples e padronizada em toda a empresa?
- Os clientes internos e externos estão sendo vistos como fontes de inovação?

Seja um dos primeiros a receber os últimos insights do IBM Institute for Business Value. Assine o IdeaWatch, nosso boletim informativo eletrônico mensal com relatórios executivos que oferecem insights estratégicos e recomendações baseadas nas pesquisas do IBV. ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Acesse os relatórios executivos do IBM Institute for Business Value em seu tablet, baixando gratuitamente o aplicativo “IBM IBV” para iPad ou Android da sua loja de aplicativos.

Autores

Steve Peterson é o líder global de Travel & Transportation do Institute for Business Value da IBM. Ele trabalha como consultor de estratégias desde 1998 com foco em operações, marketing, distribuição e iniciativas de redução de custo. Entre em contato com Steve pelo email steve.peterson@us.ibm.com.

Lori Webber é Diretor de Marketing em B2B, Commerce and Procurement para o IBM Software Group. Lori foi o CMO da Emptoris, que agora é uma empresa da IBM.

David Rosselli é um parceiro na prática de estratégia e transformação do IBM Global Business Services, onde é especialista em Supply Chain Management and Procurement.

Bill Schaefer atualmente atua como Vice-Presidente de Compras e Serviços de Cadeia de Suprimentos no Global Process Services da IBM. Neste cargo ele é responsável por serviços comerciais da IBM para compras e cadeia de suprimentos em todo o mundo.

Colaboradores

Sean Correll, Alto Gerente de Consultoria da Unidade de Negócios, Emptoris, América do Norte, IBM Industry Solutions

Terrence Curley, Diretor de Compras de Produtos, IBM Industry Solutions

Kevin R. Donaldson, Líder de Compras Global, Business Services, Estratégia & Transformação

Craig Doud, Diretor de Serviços Mundial, Marca Emptoris

Brian Hagaman, Líder de Vendas de Sinergia no Mundo, IBM Industry Solutions – Emptoris

Patrice Knight, Vice-Presidente, Departamento de Compras Global, IBM

Eric Lesser, Diretor de Pesquisas, IBM Institute for Business Value

Dave Lubowe, Líder Global, Consultoria em Operações e Cadeia de Suprimentos

Doug Macdonald, Líder de Marketing de Produtos Emptoris, IBM Software Group

Patrick D. Quirk, CEO da Emptoris, uma empresa da IBM

Mark M. Rohner, P.E., CPSM, Alto Consultor de Gerenciamento C.P.M., IBM Global Business Services

Julie M. Scanio, Consultor de Negócios Globais, consultor da IBM Global Business Services em Estratégia & Transformação, Operações & Cadeia de Suprimentos

Greg Spears, Alto Gerente, Estratégia & Transformação, Cadeia de Suprimentos e Compras

Michael Stanly, Gerente de Projeto, IBM Global Business Services

Tahir Virk, Líder de Soluções Clientes na Europa, IBM Emptoris



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
Maio de 2013
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, em outros países ou em ambos. Se estes ou outros termos comerciais da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta publicação com o símbolo de marca registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de direito comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais) em ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outros nomes de produtos, serviços ou empresas podem ser marcas comerciais ou de serviço de terceiros.

As referências nesta publicação a produtos e serviços da IBM não pressupõem a intenção da IBM de torná-los disponíveis em todos os países nos quais opera.

Referências:

- 1 Center for Advanced Procurement and Supply, Annual Benchmark Report, 2012, http://www.capsresearch.org/research/benchmarking/Cross_Industry.aspx
- 2 Butner, Karen, “Combating risk with predictive intelligence: An analytical approach to enterprise risk management. IBM Institute for Business Value. Julho de 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-predictive-risk-management.html>



Por favor, recicle