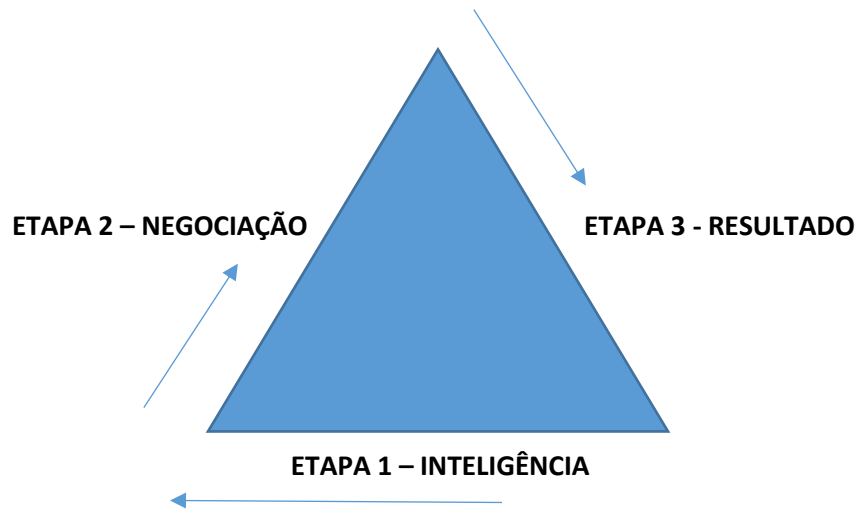


Teoria do Triângulo de Compras – Strategic Sourcing

Por André Ribeiro Gonsalves de Lima – maio/2015

A Teoria do Triângulo de Compras tem o objetivo de apresentar de forma objetiva, simples e didática o fluxo estratégico (Strategic Sourcing) do processo de compra. São 9 pontos de atendimento divididos em 3 módulos; inteligência, negociação e resultado.



Etapa 1 – Inteligência

- 1-) Formalizações e compliance
- 2-) Pesquisa e relacionamento
- 3-) Estratégia de atuação e negociações

Etapa 2 – Negociação

- 1-) RFP/ RFI
- 2-) Processo/ formalização
- 3-) Pedido de compra

Etapa 3 - Resultado

- 1-) Transparência e informação
- 2-) Relatório de Saving
- 3-) Rastreabilidade

O modelo proposto sintetiza os conceitos de estratégia no departamento de Compras e tem a finalidade de ser o ponto de referência teórico para que o profissional desenvolva um trabalho organizado, objetivo e eficiente.

Formalizações e compliance – independente da origem do processo; requisição de compra pontual, necessidade de desenvolvimento de projeto, abastecimento vinculado a programação, suprimento de estoques ou solicitação de pesquisa no mercado é necessário que o processo esteja formalizado conforme compliance e políticas da empresa/ departamento.

Ponto de atenção: o Departamento de Compras deve ao máximo eliminar a execução de qualquer ação (mesmo simples abordagem no mercado) sem as devidas formalizações/ aprovações.

Ganhos: garantia do processo, formalização, rastreabilidade e possibilidade de mensurar o trabalho executado.

Observação: sempre que o departamento de Compras acionar o mercado na intenção de pesquisa é necessário deixar claro tal característica desde o início do processo visando proteção da imagem da empresa, respeito a todos envolvidos e efetivar profissionalismo dos compradores.

Observação 2: uma das habilidades fundamentais do comprador é intermediar interesses, assim ele precisa atuar com critério visando identificar desequilíbrios entre a solicitação do usuário e a realidade da empresa (é sempre necessário realizar análise crítica de todas as solicitações).

Pesquisa e relacionamento – para cada novo processo é necessário analisar os impactos diretos e indiretos no core da empresa, analisar riscos, aplicar relacionamento visando identificar boas práticas dentro da corporação e no mercado, realizar um check geral 360º com objetivo de estabelecer strategic sourcing, ou seja, entender a importância do processo e aplicar inteligência e energia proporcional.

Ponto de atenção: avançar ou recuar as estratégias conforme complexibilidade e importância da demanda (apesar de parecer obvio é necessário ratificar a importância em manter o foco nos processos mais importantes, é comum que as particularidades do dia a dia nos atrapalhar nesse conceito).

Ganhos: maximizar os resultados financeiros, proporcionar excelência no atendimento, prover relacionamento, executar atuação profissional, manter e aperfeiçoar a qualidade do produto ou serviço e prover sinergia de todos os envolvidos com o processo.

Estratégia de atuação e negociações – após análise das características gerais do processo e conclusão dos resultados a serem obtidos é necessário realizar estudo das estratégias de abordagem junto ao mercado, dessa forma alguns pontos que devem ser considerados:

- 1- Existe conexão do usuário com algum fornecedor? É estratégico e viável eliminar essa conexão?
- 2- Quais os fornecedores selecionados para participar da cotação e quais os critérios de seleção adotados?
- 3- Apresentar cronograma coerente do processo até a data de divulgação do resultado
- 4- Quantas rodadas de negociação será adotado para a demanda?
- 5- Quais os critérios de avaliação?

Ponto de atenção: o desenho da estratégia é o ponto referencial que marca a finalização da pesquisa para o acionamento do mercado (RFP/ RFI)

Ganhos: organização, transparência, garantia do processo, eficiência e máxima atuação na negociação.

Observação: caso necessário deve aplicar demais verificações no qual fica a critério do profissional de Compras envolvido diretamente no processo

RFP ou RFI – o documento Request for Proposal e Request for Information consolidam todo o trabalho de pesquisa realizada pelo profissional, organiza e centraliza em um documento padronizado que será o ponto de contato oficial com o mercado. As empresas adotam modelos de RFP distintos conforme necessidade e complexibilidade do processo porém o conceito é o mesmo.

Ponto de atenção: o documento deve ser completo porém racional, não exagerar nas informações e número de páginas, necessário ser objetivo garantindo o trabalho conforme práticas de mercado.

Ganhos: transparência, garantia de atuação de acordo com as práticas do mercado, condições iguais para todos os fornecedores, organização, custo, qualidade e demonstração de atuação com profissionalismo para administração da empresa, mercado e fornecedores.

Processo/ formalização – todos os documentos de pesquisa e desenvolvimento, a RFP ou RFI, orçamentos, e respectivas planilhas de apresentação do processo devem estar controladas e organizadas de forma lógica e racional visando o cumprimento do processo e independente se é por mídia ou impresso.

Ponto de atenção: é necessário desenvolver um sistema de arquivo (mídia ou impresso) que seja de entendimento comum e de fácil localização em momento de urgência.

Ganhos: garantia do cumprimento de todas as etapas dos procedimentos de Compras/ Financeiro, transparência do processo, identificação e rastreabilidade.

Observação: a RFP e RFI formaliza para o mercado a intenção de compra da empresa, transfere o status do processo de estudo interno para algo oficial junto aos participantes.

Pedido de compra – uma etapa aparentemente simples porém de fundamental importância para boa finalização do processo. O pedido de compra é o documento que formaliza toda negociação; desde a descrição e detalhamento técnico do material ou serviço, quantidades, unidades, forma de embalagens, cuidados especiais, preços, moeda (Dólar, Real, Euro etc), impostos, condições de entrega, forma de faturamento, locais de entrega, observações de restrição de datas e horários de recebimento entre outras informações.

Ponto de atenção: Geralmente está no pedido de compra a origem de todos os problemas de faturamento e entrega que dificultam muito a correta finalização do processo acarretando as paralizações de trabalho do dia a dia do profissional de compras que poderia estar focado em outras negociações e novos savings.

Ganhos: o Pedido de Compra representa uma formalização oficial e um compromisso legal entre as partes, dessa forma caso necessário é o documento base para qualquer acionamento judicial.

Observação: sempre insira no pedido de compra (PO = Purchase Order) o máximo de informações necessárias para o correto entendimento da empresa vendedora, se for preciso mande anexos, informações técnicas, datas, prazos e números corretos. Na PO é necessário se resguardar de qualquer informação desconhecida.

Observação 2: no momento de emissão do pedido de compra é necessário avaliar a necessidade de elaboração de contrato, dessa forma é responsabilidade do comprador estar ciente das políticas de risco do departamento Jurídico para que acione os mesmos para elaboração, revisão, assinatura e controle de contratos.

Transparência e informação – o processo de compra desenvolvido com as melhores práticas devem garantir que todos os fornecedores tenham as mesmas oportunidades, assim a atuação direta e transparente dos profissionais de compra é fundamental (se o vendedor/ concorrente X perdeu é necessário que se exponha essa informação de forma direta, objetiva e honesta)

Ponto de atenção: a mais importante característica que deve ser observada em um comprador é a conduta, a maneira de inserir as informações, a segurança no posicionamento junto aos fornecedores, conduta junto aos processos sigilosos, além de administrar com resiliência a pressão dos fornecedores, clientes internos e gestores.

Ganhos: profissionalismo, aplicação de boas práticas de mercado e transparência

Observação: a abertura específica de informações do processo para os fornecedores é uma situação que deve ser alinhada previamente com as lideranças do departamento de Compras, deve estar claro para todo o time as recomendações adotadas, abaixo seguem algumas orientações:

Abertura dos fornecedores para cliente interno	apenas quando for estratégico
Abertura dos concorrentes para os participantes do BID	não é saudável em quase nenhuma situação
Informação do vencedor do BID para os demais participantes	apenas em situações estratégicas
Informação de classificação – recomendável – oportunidade do fornecedor melhorar	sim, oportunidade do fornecedor melhorar na próxima cotação
Informação de preço final	não recomendável

Observação 2: durante o processo de compra tente manter padronizado as oportunidades para todos os fornecedores, dessa forma se postergou prazo para um fornecedor, realize para todos, se realizou avaliação específica de um, realize para todos com os mesmos padrões de exigência.

Relatório saving – o saving, resultado ou economia é o índice/número mais importante do departamento de Compras. Tanto o desempenho coletivo como individual deve ser mensurado e atualizado com muito dinamismo visando a informação on time.

Ponto de atenção: o departamento de Compras deve ter adotado uma metodologia padrão para apuração do saving pré acordada com os gestores e área Financeira (vide exemplos na matéria saving)

Ganhos: análise e acompanhamento do desempenho e resultado do departamento e dos compradores, ganhos para companhia e visibilidade.

Rastreabilidade – o ponto final do processo de compra é o arquivo (digital ou físico) porém é fundamental que haja garantia da rastreabilidade, para isso todos os processos devem ser identificados de forma prática e racional permitindo rastreabilidade e fácil localização em momentos de urgência.

Ponto de atenção: muitas vezes o pedido de levantamento do histórico de um processo é acompanhado de muita tensão pois pode ser proveniente de uma auditoria, do questionamento de preço, dúvida de algum ponto do processo etc assim a aplicação de um método racional e rápido pode auxiliar muito no momento em que mais precisar.

Ganhos: rastreabilidade, desempenho, adequações e garantia do processo.