INTELIGÊNCIA EM COMPRAS

| POR CRISTIANE BIAZZIN

Dados e processos são cada vez mais transparentes e acessíveis. O que falta é desenvolver competências para analisar tantas informações e usá-las adequadamente na tomada de decisões.

“Não podemos resolver nossos problemas com o mesmo pensamento que usamos quando os criamos.”

Albert Einstein

Na área de compras e suprimentos, as organizações já passaram pela fase da automação de atividades e da inserção de sistemas e *softwares* para a gestão de operações. Agora, precisam avaliar como vão aplicar essas tecnologias de forma a lidar com a imensidão de dados hoje disponíveis. A principal vantagem competitiva não é mais ter os recursos (equipamentos, *softwares*), os quais já estão disponíveis e acessíveis no mercado, mas como usá-los. Ou seja, atualmente o que conta é desenvolver a chamada “inteligência em compras”.

Cada vez mais, os compradores têm acesso a mecanismos para análise de gastos (*spend analysis*) e para gestão de fornecedores e de contratos, permitindo, assim, a investigação de dados em tempo real para tomar decisões de forma a melhorar a eficiência nas aquisições. Segundo estudo da Information Services Group - ISG, até 2019, 72% das organizações já terão implementado processos de automação robotizado para reduzir custos, melhorar a produtividade e a governança, além de reduzir o tempo de transações. Isso requer que executivos

Com os comportamentos dos compradores e vendedores mais expostos, tornam-se restritas as atitudes antiéticas, envolvendo, por exemplo, suborno e condições inseguras de fornecimento.

amadureçam sua capacidade em fazer coleta, seleção e análise de dados, em usar coerentemente as ferramentas disponíveis e em tomar decisões assertivas com base nelas.

Com dados e processos cada vez mais transparentes e acessíveis, também os comportamentos dos compradores e vendedores ficam mais expostos. Assim, tornam-se restritas as possibilidades de oportunismo nas relações e de atitudes antiéticas, envolvendo, por exemplo, suborno e condições inseguras de fornecimento.

A inteligência em compras exige uma transformação nas organizações em quatro dimensões, como mostra a ilustração deste artigo: relacionamentos, gestão, processos e competências. Vejamos em detalhes cada uma delas.

AS QUATRO TRANSFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA GERAR INTELIGÊNCIA EM COMPRAS

1) RELACIONAMENTO

Relacionamento interorganizacional aberto e transparente.

Queda do comportamento oportunista, previsível, transacional e ascensão de comportamentos colaborativos.

2) GESTÃO

Comprometimento da alta liderança.

Queda da fragmentação departamental e aumento da interação entre os membros no processo de compras.

Indicadores interfuncionais.

Tecnologia para gestão de valor.

Ascensão dos mecanismos de governança para salvaguardar negócios e decisões.

3) PROCESSOS

Reengenharia e otimização robusta de processos.

Tecnologia para acelerar processos de comunicação, identificação de oportunidades de negócio e tomada de decisões.

Processos que delineiam o *modus operandi* da inteligência de compras.

4) COMPETÊNCIAS

Aprendizado dinâmico.

Aprofundamento da capacidade de coletar dados multifatoriais de qualidade e coerentes por meio de bancos de dados, recursos tecnológicos, *big data*, entrevistas e históricos de negociações e conhecimentos.

Capacidade de análise de dados e criação de algoritmos.

Responsabilidade pela sustentabilidade da cadeia de fornecimento com base nas decisões tomadas.

1. TRANSFORMAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS

Não é novo o argumento de que, se clientes, fornecedores e prestadores de serviços trabalharem de forma integrada e colaborativa, resultados superiores serão obtidos por todos os elos da cadeia. Entretanto, cabe agora traduzir o argumento em implementação. Tornou-se imprescindível criar oportunidades de colaboração e inovação.

Adicionalmente, novas *expertises* começam a ser exigidas no ambiente interno da empresa. O processo de inteligência na tomada de decisões precisa contar com competências analíticas e visão estratégica das inter-relações e dos impactos econômicos, sociais e ambientais das decisões tomadas na cadeia. Para isso, membros de outras áreas funcionais da firma devem ingressar e participar do grupo de decisão.

Muitas vezes, essas duas perspectivas – externa e interna – mesclam-se. Por exemplo, com a responsabilidade da indústria no descarte de produtos manufaturados e com iniciativas de *design-to-value* (estratégia em que as organizações desenvolvem produtos com base no que os consumidores valorizam mais e eliminam atributos desnecessários), busca-se o desenvolvimento de produtos considerando todo o seu ciclo de vida. Consequentemente, o envolvimento de diversos *stakeholders* no processo, sejam eles internos (equipe técnica, financeira, de produção, de compras e de planejamento), sejam externos (fornecedores, clientes, universidades e centros de pesquisa), torna-se condição relevante para a eficácia das iniciativas. A área de compras reforça seu papel estratégico participando de todas as atividades, desde o início do desenvolvimento de produtos e serviços até o fim de sua vida útil.

Uma visão ampla da cadeia de fornecimento para a gestão de compras e suprimentos requer profissionais multidisciplinares, altamente analíticos e heterogêneos.

2. TRANSFORMAÇÃO NA GESTÃO

Mudanças estruturais e comportamentais necessárias para desenvolver inteligência em compras exigem o envolvimento da alta liderança das organizações.

Uma das primeiras fronteiras a ser explorada é a queda da fragmentação interdepartamental. Uma troca mais fluida de conhecimentos e visões de negócio permite atender aos níveis fundamentais de responsividade e flexibilidade. Assim, a gestão avança no amadurecimento de times multifuncionais e heterogêneos.

Com o uso da tecnologia, a gestão avança também para a mensuração de valor. Ainda nos dias de hoje, grande parte das organizações brasileiras tem dificuldade em mensurar valor agregado e custo total de aquisições, pela complexidade de análise dos dados. Consequentemente, permanecem em certa zona de conforto, utilizando indicadores que giram em torno da evolução anual de compras (preço anterior *versus* preço novo) e de outras métricas simples.

A tecnologia de inteligência cognitiva e análise de dados complexos oferecem contribuição importante para mudar esse cenário. Por que, por exemplo, estabelecer a entrega em uma data fixa se o frete do dia seguinte é mais barato? Por meio dos recursos tecnológicos, é possível traçar algoritmos que ofereçam o custo ótimo de frete. Será que é de fato necessário e coerente o mesmo indicador de desempenho para todos os fornecedores? Hoje é possível analisar o fornecedor pela contribuição feita. Outras questões que os gestores devem fazer são:

- Como a organização mensura os ganhos de produtividade que um fornecedor pode oferecer ao negócio?
- Como a organização mensura a possibilidade de mudança de fornecedor?
- Como a organização mensura a substituição que um componente mais moderno pode oferecer ao produto final?
- Como a organização mensura a participação dos diversos atores na geração de novas ideias e de novos negócios?

Além dessas reflexões, indicadores interfuncionais, como evolução do custo total de propriedade, análise de custo do ciclo de vida (em vez de índices inflacionários de evolução de preços de materiais de um ano para outro) e custo da qualidade total (em vez de indicadores de qualidade simplificados, como número de peças rejeitadas e quantidade de itens retrabalhados) ajudam a gerar valor compartilhado.

Inserir simplesmente novas tecnologias não traz vantagem competitiva. Se os profissionais da organização não souberem usá-las, o efeito pode ser contrário. Governos, por exemplo, utilizam cada vez mais leilões reversos para fazer compras. Por meio desse mecanismo, suas demandas são colocadas em uma plataforma virtual para que os fornecedores façam suas propostas. A de valor mais baixo vence. Nos Estados Unidos, uma das plataformas mais conhecidas para essas negociações é a FedBid. Mas, segundo reportagem realizada em 2014 pelo *The New York Times*, “um estudo do governo americano que analisou os leilões reversos nas principais agências descobriu que cerca de um terço de todos os leilões da FedBid envolveu um único licitante, o que significa que eles estavam mais próximos dos contratos sem licitação do que dos verdadeiros leilões”. Ou seja, o uso indiscriminado de tecnologia pode ser desastroso se faltar habilidade para reconhecer a melhor aplicação das ferramentas. A má formulação de algoritmos pode conduzir à tomada de decisões ambíguas ou incoerentes com a realidade. Pode até abrir possibilidades para a corrupção.

3. TRANSFORMAÇÃO NOS PROCESSOS

Na maior parte das organizações, os processos já passaram pela etapa de digitalização de atividades, com a entrada dos ERPs, catálogos eletrônicos e *e-commerce*. Mas falta, na maioria dos casos, a etapa de construção de inteligência, que emerge hoje como o fator de diferenciação no mercado. Com o acesso às ferramentas já implantadas e também a bancos de dados complexos (da instituição

Com os comportamentos dos compradores e vendedores mais expostos, tornam-se restritas as atitudes antiéticas, envolvendo, por exemplo, suborno e condições inseguras de fornecimento.

e macroambientais), entram em ação novos processos, que vão desde o rastreamento e análise de dados até a incorporação de mecanismos capazes de gerir artificialmente negociações.

Os mecanismos de comunicação também são altamente influenciados pela tecnologia. As novas estratégias de compras e desenvolvimento de fornecedores podem incluir, por exemplo, a estruturação de salas de discussão virtual com fornecedores. Com isso, os custos de locomoção são minimizados, a velocidade na tomada de decisões aumenta e históricos e acordos firmados nas negociações ficam registrados, tornando mais difíceis atitudes oportunistas e garantindo a governança da área de compras e suprimentos.

4. TRANSFORMAÇÕES NAS COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento de competências engloba interpretar os dados, atentar para potenciais correlações espúrias e tomar decisões fundamentadas em cenários complexos, além de novas competências relacionais.

O principal desafio para os gestores de compras e suprimentos é incorporar competências analíticas. Eles precisam desenvolver a capacidade de extrair valor dos dados coletados e conseguir fazê-lo rapidamente. Essa competência mescla a ciência de dados e sua tradução em estratégias operacionais e de negócios.

Em alguns setores, essa prática já está instalada, principalmente naqueles que negociam *commodities* ou produtos sazonais. Novas variáveis passam a ser incorporadas à análise, como demanda geral do mercado para determinada *commodity*, tendências econômicas e de mercado, além do alinhamento de planos de produção entre clientes e fornecedores, capacidade de armazenagem, alternativas de transporte (incluindo estratégias de estoque em trânsito) e demanda de matéria-prima.

Adicionalmente, a análise de dados estruturada pode ajudar a área de compras a: identificar, em tempo real, as melhores

condições de fornecimento; compreender de forma muito mais profunda a capacidade de fornecedores; e alinhar essas informações às possíveis alternativas de produção e gerenciamento dos serviços.

Outra competência a ser desenvolvida incorpora a responsabilidade do executivo sobre os impactos de suas decisões em toda a cadeia de fornecimento. Toma-se como exemplo o caso da indústria de *fast fashion* da Europa e dos Estados Unidos. Obcecada por custos cada vez mais baixos, a indústria desenvolveu, por alguns anos, fornecedores nos *low-cost countries* (LCC) sem atentar para as condições de trabalho precárias às quais eram submetidos os seus funcionários. Não há como ignorar a responsabilidade de compradores nesse processo. Com inteligência em tecnologia e gestão de dados, é possível aprofundar o conhecimento sobre o que se passa nos fornecedores.

Em suma, uma visão ampla da cadeia de fornecimento para a gestão de compras e suprimentos requer profissionais multidisciplinares, altamente analíticos e heterogêneos. Com todas as transformações, novas responsabilidades emergem. Se por um lado a automação de operações transacionais cresce, por outro o desafio de analisar criticamente a montanha de informações geradas avança em igual proporção. Pronto para lidar com essas transformações? ●

PARA SABER MAIS:

- CIPS Supply Century – *Defining our Future Profession*, 2016. Disponível em: cips.org
- Gerard Chick e Robert Handfield. *The Procurement Value Proposition: The Rise of Supply Management*, 2014.
- Claudio Mitsutami, Cesar Righetti, Cristiane Biazzin, Fabio Miguel, Gustavo Menoncin, Marc Burbridge e Walter Freitas. *Compras Estratégicas*, 2014.
- Riccardo Mogre, Adam Lindgreen e Martin Hingley. *Tracing the Evolution of Purchasing Research: Future Trends and Directions for Purchasing Practices*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 32, n. 2, 2017.
- Andrew Morgan e Lucy Siegle. *The true cost*, 2015. Disponível em truecostmovie.com
- Danielle Ivory. *Reverse Auctions' Draw Scrutiny*, 2014. Disponível em: nytimes.com/2014/04/07/business/reverse-auctions-draw-scrutiny.html

CRISTIANE BIAZZIN > Professora e pesquisadora da FGV EAESP > cristiane.biazzin@fgv.br