



AQUISIÇÃO ESTRATÉGICA EM AÇÃO

Ferramentas e sistemas para estabelecer uma cadeia de suprimentos resiliente



Índice

Introdução	03
-------------------------	-----------

Seção um	04
-----------------------	-----------

A importância dos indicadores de tendências no processo de aquisição –
Prevenção de riscos na cadeia de suprimentos

Seção dois	12
-------------------------	-----------

O poder do benchmarking em aquisições –
Impulsionando o sucesso e o planejamento
estratégico

Seção três	16
-------------------------	-----------

Como criar processos de melhoria contínua para a
cadeia de suprimentos e o setor de aquisições

Seção quatro	22
---------------------------	-----------

Maximizando o sucesso nas aquisições

Seção cinco	26
--------------------------	-----------

Geração de valor por meio da colaboração ao longo
do ciclo de vida do fornecedor

Conclusão	31
------------------------	-----------

Recursos adicionais	32
----------------------------------	-----------

Introdução

Na economia global dinâmica atual, as cadeias de suprimentos enfrentam cada vez mais complexidade e ameaças de uma série de riscos e possíveis interrupções. A ampla gama de desafios impõe aos profissionais do setor de aquisições e aos responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos (SCM) a difícil missão de lidar com a incerteza e, ao mesmo tempo, garantir um desempenho sustentável. Métricas e benchmarks tradicionais, embora valiosos para avaliar o desempenho anterior, identificar tendências de desempenho e monitorar riscos, são insuficientes para prever e mitigar o desempenho futuro diante da ampla gama de riscos que afetam as empresas hoje. Este guia explora as abordagens estratégicas necessárias para elevar as práticas da cadeia de suprimentos e de aquisições, oferecendo insights sobre:

- ✓ Indicadores de tendências
- ✓ Benchmarking
- ✓ Melhoria contínua

- ✓ Estratégias de aquisições
- ✓ Gerenciamento do ciclo de vida do fornecedor

Entender a importância de utilizar indicadores de resultados e de tendências nas aquisições é o primeiro passo rumo ao gerenciamento eficaz dos riscos na cadeia de suprimentos. Ao contrário dos indicadores de resultados, que avaliam o desempenho anterior, os indicadores de tendências fornecem informações preditivas sobre os possíveis impactos de interrupções futuras. Ao integrar métricas preditivas, como riscos de negócios, segurança e ESG, as organizações podem estabelecer cadeias de suprimentos mais resilientes por meio da capacidade de tomar decisões estratégicas bem fundamentadas. Essas ferramentas permitem que as equipes do setor de aquisições antecipem os desafios, se alinhem às metas organizacionais e promovam o sucesso no longo prazo. Esse sucesso depende de mudanças proativas nos comportamentos que tornem a cadeia de suprimentos mais resiliente, atuando sobre os fatores que estão sob controle da organização. Esse esforço vai além das práticas tradicionais de monitoramento de desempenho e desenvolvimento de planos de mitigação de curto prazo.

O benchmarking representa um componente crítico das estratégias modernas de aquisição e cadeia de suprimentos. Ao comparar as métricas de desempenho com os padrões do setor, entre diferentes segmentos da indústria ou até mesmo entre unidades internas da empresa, as organizações podem identificar pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria. A colaboração com parceiros externos e a aplicação de análises avançadas permitem que os profissionais de aquisições obtenham insights mais profundos e implementem práticas recomendadas que geram melhorias mensuráveis.

Em última análise, alcançar a excelência na gestão da cadeia de suprimentos e aquisições exige um compromisso com a melhoria contínua. Com base em informações e insights de benchmarking, as equipes de aquisições devem ir além de medidas reativas e estabelecer processos que abordem as causas-raiz e promovam mudanças sustentáveis. Quando combinados com estratégias eficazes de aquisição e uma gestão robusta do ciclo de vida dos fornecedores, esses esforços permitem que as organizações transformem o setor de aquisições de uma função meramente transacional em um fator estratégico de geração de valor.

Vamos explorar detalhadamente cada um dos conceitos acima, apresentando um roteiro para profissionais do setor de aquisições que desejam conduzir suas organizações rumo à resiliência, à eficiência e ao sucesso.

Seção um:

**A importância dos
indicadores de tendências
no processo de aquisição –
Prevenção de riscos na
cadeia de suprimentos**

Qual é a importância dos indicadores de tendências?

As métricas tradicionais de negócios e de SCM/Aquisições medem o desempenho com base em um período anterior (semana, mês, trimestre, ano). Esses indicadores de resultados avaliam o processamento de pedidos, a pontualidade das entregas, o custo, a qualidade, os prazos, a margem e a satisfação do cliente, entre outros fatores que agregam valor. Esses tradicionais indicadores chave de desempenho (KPIs) representam métodos comprovados e amplamente aceitos para medir os resultados anteriores da empresa e da cadeia de suprimentos (passado). Muitas organizações os utilizam como uma forma de prever como a empresa irá reagir (futuro).

No entanto, assim como no mundo dos investimentos, o desempenho anterior não garante resultados futuros, e, portanto, concentrar-se apenas em indicadores de resultados não significa, necessariamente, alcançar um bom desempenho na cadeia de suprimentos nem reduzir os riscos associados aos fornecedores. O mundo em que as organizações atuam é dinâmico e muda diariamente. É por isso que os indicadores de tendências relacionados aos riscos de negócios, riscos operacionais, riscos de segurança, riscos cibernéticos e ciclo de vida do produto, entre outros, são importantes para fornecer uma visão abrangente para decisões estratégicas.

Assim, organizações do setor de SCM e Aquisições com foco no futuro costumam combinar históricos de métricas de desempenho com indicadores de tendências para desenvolver uma visão abrangente de como a cadeia de suprimentos poderá reagir com base no perfil de demanda futura esperado. Essas métricas e indicadores avaliam diversos aspectos da cadeia de suprimentos, como demanda, capacidade, categorias e fornecedores individuais. Ainda que não existam bolas de cristais com previsões infalíveis, ferramentas de análise estatística são capazes de processar esses dados e desenvolver modelos robustos que estimam o percentual de risco associado a diferentes tipos de risco, eventos adversos e interrupções.

Com o apoio de uma previsão de vendas, um planejamento de vendas, estoques e operações (SI&OP) e um planejamento de demanda sólidos, os profissionais do setor de SCM/Aquisições podem utilizar indicadores de tendências para definir estratégias de categorias com mais precisão, entender os mercados, compreender as necessidades, obter recursos de forma eficaz e garantir um fluxo contínuo de bens e serviços para a empresa. Quando executada no mais alto nível, essa abordagem integrada pode gerar resiliência na cadeia de suprimentos, reduzindo o risco de incidentes inesperados e garantindo desempenho consistente, mesmo com riscos e incertezas no horizonte.



Categorias importantes de indicadores de tendências

Confira a seguir uma lista de alguns dos tipos mais importantes de indicadores de tendências:

1. Indicadores de riscos de negócios

Visão geral

As ferramentas de previsão de risco geralmente priorizam como principais indicadores dos riscos de negócios a saúde financeira e operacional das empresas, abrangendo aspectos como histórico de pagamento, crédito, retorno sobre ativos, liquidez imediata, percentual de rotatividade de funcionários, troca de gestão, ônus, processos judiciais, segurança, giro de estoque e prazos de entrega.

Essas ferramentas identificam padrões de correlação e apresentam uma estimativa percentual ou uma probabilidade de que uma empresa possa sofrer um impacto significativo nos negócios, incluindo, em casos extremos, a falência, dentro de um determinado período. Esses indicadores fornecem informações valiosas que podem ser utilizadas por equipes de gestão de categorias ou de cadeia de suprimentos no planejamento da produção e do abastecimento, a fim de evitar interrupções e agir proativamente antes que qualquer situação vire uma crise.

Exemplos de KPIs de riscos de negócios:



Estabilidade financeira: ferramentas como o CreditSafe fornecem indicadores preditivos com base em dados financeiros históricos, o que ajuda a prever a probabilidade de problemas nos próximos 6 a 12 meses. Mesmo quando o risco de falência ou interrupção total das operações é considerado baixo, a estabilidade financeira pode sinalizar que um fornecedor específico está impossibilitado ou enfrenta obstáculos para realizar os investimentos exigidos em materiais, capacidade, qualificação da equipe, entre outros, para manter seu desempenho. Todos esses dados são pontos de informação valiosos para os profissionais do setor de SCM/Aquisições e devem ser verificados, considerados e incorporados nas decisões e estratégias.



Repercussão negativa nos meios de comunicação: uma repercussão negativa ou questionamentos públicos podem indicar riscos operacionais ou reputacionais que podem influenciar a viabilidade futura de um fornecedor na cadeia de suprimentos do comprador. Portanto, informações negativas nos meios de comunicação são úteis para o setor de SCM/Aquisições no processo de seleção de fornecedores.



Ônus: Reclamações de credores ou autoridades fiscais contra uma empresa podem representar um risco à sua operação, já que ativos como dinheiro, propriedades industriais e equipamentos podem ser usados para quitar essas obrigações.

2. Indicadores de riscos de segurança

Visão geral

Os indicadores de riscos de segurança fornecem informações sobre as práticas de segurança operacional dos fornecedores, as quais influenciam sua capacidade de atender à demanda sem atrasos causados por acidentes ou dias de trabalho perdidos. O baixo desempenho de segurança pode impactar a disponibilidade da força de trabalho de uma empresa e, conseqüentemente, sua capacidade disponível, pois pode ser um indicador (sintoma) de outros problemas financeiros e operacionais, incluindo, entre outros, baixo investimento no desenvolvimento da equipe, altos custos com seguros, multas, manutenção inadequada de máquinas, baixa produtividade e alta rotatividade de funcionários. As práticas de segurança também podem fornecer informações sobre o quanto um determinado fornecedor está alinhado com os valores da organização contratante.

Novamente, todas essas informações são fundamentais e, quando somadas à análise dos riscos de negócios e outros critérios de avaliação, fornecem insights valiosos para que as equipes de SCM e Aquisições tomem decisões fundamentadas e desenvolvam estratégias robustas, gerando desempenho sustentável e menor necessidade de mitigação de crises.

Exemplos de KPIs de riscos de segurança:



Taxa de incidentes no local de trabalho: métrica que calcula a taxa de incidentes registráveis no local de trabalho em relação às horas trabalhadas. Ela fornece uma medida padronizada do desempenho de segurança ao longo do tempo e viabiliza benchmarks entre diferentes setores e estruturas regulatórias.



Média de dias para concluir ações corretivas: métrica que mede o tempo que as organizações levam para corrigir não conformidades relacionadas aos riscos de segurança identificados. Um baixo desempenho indica uma alta probabilidade de incidentes futuros.



Número de avaliações/inspeções de riscos de segurança concluídas: as avaliações e inspeções de riscos de segurança refletem a maturidade da cultura de segurança de uma empresa e servem para demonstrar ações proativas na identificação e eliminação de riscos de saúde e segurança.



SMI: o Índice de Maturidade de Segurança analisa a adesão de uma organização aos elementos da ISO 45001 e da ANSI Z-10, e avalia a cultura de segurança, a identificação de perigos, o treinamento, a gestão de incidentes e a comunicação.



Treinamento e competência dos trabalhadores: trabalhadores bem treinados minimizam os riscos de segurança e contribuem para uma produção consistente.



Gerenciamento e resposta a incidentes: a capacidade de um fornecedor de lidar com incidentes proativamente é um indicador chave da sua capacidade de manter operações consistentes.

3. Indicadores de ESG

Visão geral

Os indicadores de ESG avaliam o grau de conformidade dos fornecedores com os padrões ambientais, sociais e de governança. Líderes nesse segmento demonstram foco em inovação, redução de desperdício e investimentos. Esses são fortes indicadores dos valores e prioridades de uma empresa. Frequentemente, nas cadeias de suprimentos complexas atuais, líderes demonstram sua capacidade de garantir a continuidade do fornecimento ao reduzir ativamente o uso de matérias-primas, energia e outros insumos que possam representar riscos e/ou causar interrupções. Processos fortes na área social e de governança refletem uma boa eficiência operacional, sendo um importante indicativo da estabilidade de um fornecedor.

Exemplos de KPIs de ESG:



Impacto ambiental: as políticas ambientais de um fornecedor podem afetar sua viabilidade no longo prazo e regulamentações mais rigorosas podem impactar suas operações.

- Emissões de GEE (escopos 1, 2 e 3)
- Desperdício
- Consumo de água



Responsabilidade social: direitos trabalhistas, diversidade e impacto comunitário são indicadores preditivos da estabilidade de um fornecedor.

- % de diversidade na força de trabalho
- % de gastos com fornecedores diversos
- Total de gastos com fornecedores diversos



Riscos de governança: é importante sinalizar fornecedores potenciais que tenham histórico de corrupção, suborno, não conformidade regulatória ou outras questões criminais ou éticas.

4. Indicadores de capacidade

Visão geral

Os indicadores de capacidade são importantes indicadores de tendências para determinar se um fornecedor consegue atender às demandas futuras. Avaliar a utilização da capacidade atual de um fornecedor, seus prazos de entrega, a disponibilidade da força de trabalho, entre outros fatores, ajuda a prever a capacidade do fornecedor de ampliar ou manter os níveis de produção para atender a pedidos futuros.

Exemplos de KPIs de capacidade:



Utilização da capacidade: normalmente expressa como uma porcentagem, indica quanta capacidade (disponibilidade para produzir antes de exigir mais recursos) está disponível. Um fornecedor que utiliza 80% de sua capacidade possui 20% de reserva para atender à demanda adicional. Um fornecedor que opera com 100% de sua capacidade precisa implementar melhorias contínuas em seus processos de manufatura para liberar capacidade adicional ou investir em mais recursos (unidades de fabricação, instalações, equipamentos, mão de obra); caso contrário, corre o risco de atrasar os prazos de entrega e não atender à demanda do cliente.



Prazos de entrega: embora possam ser indicadores de resultados e de tendências, podem ser usados de forma preditiva, principalmente se houver um acompanhamento detalhado e em tempo real (ou quase) dos perfis dos fornecedores. Isso envolve avaliar se os fornecedores estão cumprindo regularmente os prazos de entrega ou, mais importante, se estão realizando projetos para encurtar os prazos, o que ajuda a prever sua capacidade de atender pedidos futuros. Algumas organizações também usam os prazos de entrega para avaliar a capacidade de seus próprios processos de planejamento e compras. Pedidos realizados (requisições e/ou ordens de compra) que repetidamente ultrapassam os prazos de entrega dos fornecedores indicam planejamento de materiais inadequado, previsão deficiente, requisitos tardios, processos ineficientes de aquisições ou uma combinação desses fatores. Todos esses são indicadores de uma gestão de cadeia ineficiente, o que pode representar maior risco.



Disponibilidade e segurança da força de trabalho: as métricas de estabilidade e segurança da força de trabalho de um fornecedor podem servir como uma representação da capacidade disponível. Um bom perfil de segurança (ex.: poucos dias de trabalho perdidos) é um indicador importante de que o fornecedor terá uma equipe confiável e disponível para atender às necessidades de produção futuras.



Acesso a matérias-primas: apesar de não se tratar tecnicamente de um KPI, avaliar a disponibilidade de matérias-primas pode ser fundamental para prever a capacidade. Se um fornecedor tem acesso confiável aos materiais necessários, é mais provável que consiga atender à demanda futura. Muitas empresas recorrem a instrumentos que examinam diferentes mercados de matérias-primas e os mercados de futuros para medir demanda, disponibilidade e custo. Em setores de serviços, o equivalente ao acesso a matérias-primas pode ser o acesso a serviços comerciais ou técnicos especializados.

5. Indicadores de riscos de cibersegurança

Visão geral

Os riscos de cibersegurança pode servir como um indicador de tendências, com potencial de afetar a viabilidade futura de um fornecedor. Com a crescente dependência da infraestrutura digital, as ameaças cibernéticas podem afetar as operações e a prestação de serviços de um fornecedor. Essa métrica pode ser particularmente importante, dependendo do grau de integração eletrônica na cadeia de suprimentos. Quando fatores como previsões, demandas e pedidos de compra são viabilizados eletronicamente, o impacto de um evento cibernético que interrompa esse fluxo de informações pode ser devastador. Igualmente relevante é o impacto na proteção da propriedade intelectual. A falta de controle ou a má gestão da cibersegurança junto aos fornecedores pode expor informações críticas sobre seus produtos e serviços à concorrência.

Exemplos de KPIs de cibersegurança:



% de parceiros comerciais avaliados: estimativa de quantas organizações avaliaram o risco cibernético de fornecedores ou clientes. No ambiente de negócios atual, o risco é real independentemente do nível de interconexão eletrônica. Um fornecedor com higiene cibernética deficiente pode estar suscetível a riscos como crimes cibernéticos ou roubo eletrônico de propriedade intelectual por um funcionário insatisfeito.



% de parceiros comerciais com pontuações de risco cibernético: Para além da avaliação, essa métrica indica se a organização atribuiu uma pontuação de risco cibernético aos perfis de fornecedores e clientes e estabeleceu um limite aceitável. Os parceiros comerciais com pontuações acima do limite estipulado poderão ser apenas monitorados, mas os que ficaram abaixo correm o risco de serem substituídos. A definição dos limites pode ser realizada em colaboração com a equipe de TI e/ou com terceiros, como uma seguradora especializada em riscos cibernéticos.



% de parceiros comerciais com planos de contingência cibernética: o monitoramento é a primeira etapa. Ao exigir e verificar se os parceiros comerciais dispõem de planos de contingência, as organizações podem avaliar o nível de preparo desses parceiros para responder a incidentes, além de fornecer informações valiosas sobre o tempo estimado de impacto nas operações regulares.



% de taxas de conformidade em testes/treinamentos de phishing/cibersegurança: treinamentos e testes representam indicadores que avaliam o nível de atenção e vigilância de uma organização em relação a comportamentos arriscados que podem expor as organizações a riscos cibernéticos. Assim como ocorre com os indicadores de resultados e tendências de EHS, lidar com riscos e comportamentos cibernéticos de forma proativa e consistente é uma forma eficaz de reduzir riscos.

O essencial sobre os principais indicadores de desempenho: encontrar o equilíbrio

As organizações do setor de aquisições devem conduzir sua cadeia de suprimentos como um carro esportivo de alto desempenho, usando todas as informações disponíveis para planejar, projetar e executar. Os KPIs "retrovisores" (indicadores de resultados) devem estar equilibrados com indicadores preditivos de tendências para obter mais valor por meio de melhor planejamento, estratégia e execução.

A visibilidade prévia oferece uma vantagem, pois permite uma postura estratégica, em vez de reativa, com foco apenas na gestão de crises. O uso de indicadores de tendências em aquisições permite que as partes interessadas atuem de forma alinhada em toda a extensão da empresa (fornecedores, clientes, operações, stakeholders), a fim de otimizar os resultados, planejar a produção, planejar a prestação de serviços, otimizar processos e planejar o fluxo de informações para alcançar os resultados desejados.

A mensagem principal: encontrar o equilíbrio ideal entre os indicadores de tendências e de resultados. Além disso, é preciso reconhecer que, apesar das limitações, encontrar a combinação certa de fatores para monitorar, analisar, refinar e aproveitar oferece a melhor oportunidade para impulsionar o desempenho.



Seção dois:

O poder do benchmarking
em aquisições —
Impulsionando o sucesso e o
planejamento estratégico



Durante uma reunião de negócios em 2001, o presidente de divisão de uma empresa multinacional do setor aeroespacial e de defesa perguntou sobre o desempenho da equipe de aquisições em relação à otimização de custos na área de aquisições gerais de serviços e suprimentos. A empresa e suas divisões estavam conduzindo uma iniciativa abrangente para eliminar desperdícios e reduzir custos. As outras divisões haviam identificado uma série de oportunidades que, em comparação, eram maiores do que as encontradas por sua divisão.

A equipe respondeu: "Somos os melhores do setor!"

Ele devolveu: "Comparado a quem?"

"Comparado às outras divisões da empresa", disse a equipe.

O presidente então perguntou: "Vocês fizeram benchmarking com empresas fora a nossa no setor aeroespacial ou em outros segmentos?"

"Não."

A próxima resposta dele explica por que o benchmarking é uma ferramenta tão poderosa:

“

Ser o melhor entre os piores não é motivo de orgulho. Como o benchmarking só foi feito internamente, não temos como saber se estamos indo bem ou mal. Realizaremos uma análise comparativa com várias outras empresas e, então, discutiremos o nosso real desempenho, seja ele bom ou ruim.

Presidente de Divisão, Empresa Multinacional Aeroespacial e de Defesa

Nos dois anos seguintes, essa empresa e suas divisões apresentaram resultados superiores. Tornou-se uma referência para outras organizações ao introduzir novas técnicas e definir o que significa ser a "melhor da categoria".

Como o exemplo acima ilustra, o benchmarking consiste em comparar o desempenho de uma empresa com o de outras organizações do setor. Ele oferece um quadro geral do desempenho de uma empresa em relação aos seus concorrentes e aponta as áreas que possam precisar de melhorias.

Benchmarking na cadeia de suprimentos e em aquisições

O benchmarking pode ser utilizado para comparar o desempenho de fornecedores, custos de aquisição, prazos, qualidade, pontualidade de entregas, produtividade, segurança, conformidade e outras métricas-chave com as de outras organizações e padrões. Essa análise ajuda as equipes a entenderem seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, todos elementos centrais de uma análise SWOT tradicional.¹ O benchmarking também forma uma base informacional para outras ferramentas estratégicas, como as Cinco Forças de Porter², que mostram o grau de influência relativa de compradores e vendedores no mercado.

Os profissionais do setor de aquisições se beneficiam do benchmarking, pois ele destaca sua posição no mercado e oferece metas de melhoria. Ele ajuda a lidar com a competitividade e, quando usado corretamente, reduz o risco de ficar para trás. Muitas vezes, empresas que não são concorrentes diretas estão dispostas a formar redes de benchmarking para aprender e compartilhar práticas recomendadas. Em conjunto, essa troca de informações ajuda as organizações participantes a obter insights valiosos, conhecimentos e práticas recomendadas.

Alguns benefícios do benchmarking:

Identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (SWOT): o benchmarking permite que as organizações avaliem como se comparam a outras dentro do seu segmento de mercado ou em relação aos líderes do setor de forma geral, oferecendo uma compreensão clara das áreas em que estão à frente, atendem às expectativas e/ou precisam de melhorias. O benchmarking é uma ferramenta valiosa para realizar uma análise SWOT tradicional, porém comprovada.

Identificação do poder de compra: o benchmarking oferece informações valiosas para organizações que tentam avaliar seu poder na dinâmica entre compradores e vendedores. Esse conhecimento pode ser essencial na hora de planejar e executar estratégias de suprimentos, metodologias de licitação e negociações.

Insights para planejamento estratégico e gerenciamento de riscos: o benchmarking oferece uma perspectiva sobre os riscos e ajuda a identificar lacunas entre os processos de aquisição de uma organização e as práticas recomendadas do setor. Também auxilia no planejamento estratégico ao destacar áreas-chave de crescimento.

Melhoria da maturidade na área de aquisições: o benchmarking ajuda as organizações do setor de aquisições a avaliarem sua maturidade em áreas como habilidades, processos e tecnologia, oferecendo insights sobre o quão avançadas estão na otimização de seus processos e práticas de aquisição. O objetivo é identificar oportunidades de melhoria para gerar valor para a organização.

Fontes e práticas recomendadas para dados de benchmarking

Fontes de dados de benchmarking

As organizações podem obter dados de benchmarking a partir de diversas fontes, incluindo plataformas como Avetta, pesquisas independentes de empresas de consultoria, como Kearney e McKinsey, e relatórios específicos do setor, como o Report on Business do Institute for Supply Management (ISM)³.

Muitas das soluções SaaS atuais para gerenciamento da cadeia de suprimentos e aquisições possuem capacidades analíticas que oferecem comparações de benchmarking entre fornecedores, categorias e setores. Essas informações são valiosas quando a equipe as utiliza para analisar pessoas, processos e tecnologia para impulsionar resultados.

Práticas recomendadas para benchmarking no setor de aquisições

- **Identifique claramente seus objetivos de benchmarking:** o segredo para um benchmarking eficaz é (a) determinar os objetivos que a área busca alcançar com a prática e (b) garantir que os benchmarks constituam uma base legítima que ofereça informações realistas e acionáveis. Talvez seja necessário um esforço para formular corretamente a definição do problema.
- **Utilize diversas fontes:** busque benchmarks de diversas fontes. Uma organização pode parecer artificialmente mais forte do que realmente é se os benchmarks não forem cuidadosamente selecionados a partir de uma ampla gama de fontes. A busca por diferentes pontos de vista ajuda as empresas a pensarem fora da caixa e a gerarem inovação.
- **Uso contínuo de dados de benchmarking:** para obter o máximo proveito do benchmarking, especialistas em aquisição devem comparar regularmente seu desempenho com os melhores da categoria, identificar insights acionáveis e adaptar suas estratégias para corrigir fraquezas. O benchmarking nunca deve ser um esforço “único”. O ideal é que seja feito ao menos uma vez por ano, se não a cada semestre ou trimestre, dependendo do escopo. Conforme mencionado, o ambiente de negócios muda dinamicamente ao longo do ano. Portanto, o benchmarking precisa ser atualizado com frequência, com base em um cronograma específico ou durante um determinado período após uma ocorrência.
- **Utilize informações de soluções como a Avetta:** as equipes de aquisições podem usar plataformas como a Avetta para comparar seu desempenho com o de concorrentes do setor e obter insights valiosos sobre como melhorar a eficiência, reduzir custos e mitigar riscos.

Operamos em um mundo dinâmico onde o ambiente de negócios está sempre mudando. Inovações e tecnologias disruptivas apresentam oportunidades e riscos o tempo todo. O benchmarking permite que as organizações identifiquem tendências e desenvolvam estratégias para lidar com elas de forma mais rápida e precisa.

O benchmarking é, portanto, uma ferramenta essencial para profissionais de aquisições. Ele permite que as organizações se mantenham competitivas, compreendam sua posição no mercado e planejem estrategicamente para o crescimento futuro e mitigação de riscos. Ao definir metas, usar uma ampla variedade de fontes e recorrer a plataformas tecnológicas modernas, as equipes de aquisições podem estabelecer as bases para um processo de melhoria contínua baseado em dados, o que pode aumentar significativamente a eficiência e a maturidade do seu setor de aquisições.

Seção três:

Como criar processos de
melhoria contínua para a
cadeia de suprimentos e o
setor de aquisições

Melhoria contínua na área de aquisições

Após a conclusão da coleta de dados e do benchmarking, descritos anteriormente, é preciso responder a uma pergunta simples:

E agora?

Neste ponto, as equipes de aquisições devem decidir se continuam coletando, analisando e revisando informações ou se tomam outras medidas. Pode até parecer óbvio, mas o termo “paralisia por análise” existe por um motivo. Algumas empresas podem cair em um ciclo vicioso de busca por dados perfeitos, tentando coletar, monitorar e analisar tudo continuamente, sem nunca partir para a ação.

Muitas organizações acreditam que o monitoramento e os alertas antecipados constituem um processo robusto de gerenciamento de riscos. Elas consideram que esses dois componentes, por si só, oferecem a proteção necessária. Outras equipes utilizam esses dados e benchmarks para desenvolver manuais de gerenciamento de riscos, com planos reativos a serem acionados em caso de interrupções. No entanto, ambas as abordagens tendem a gerar uma falsa sensação de segurança, seguida por uma gestão de crise e, posteriormente, um retorno ao estado anterior assim que a crise é superada. Já viu algo parecido?

A grande questão é: por que retornar ao estado anterior se as informações, os benchmarks e os aprendizados oferecem uma oportunidade de aplicar processos de melhoria contínua no desenvolvimento da cadeia de suprimentos e no gerenciamento de riscos? Por que não usar o poder das informações para projetar o desempenho e, na maior medida possível, eliminar os riscos?

A importância da melhoria contínua

Como reagir quando um detector de fumaça dispara?

95% das pessoas ignoram o alarme ou, pior, removem a bateria ou desmontam o detector de fumaça. Ficamos tão condicionados a falsos-positivos que poucos de nós realmente realizam uma investigação para determinar a causa-raiz. O detector pode estar com defeito, as baterias podem estar fracas, talvez haja um problema elétrico, alguém pode ter queimado o jantar ou algum outro problema.

Mas e se for mesmo um incêndio? Se os nossos detectores de fumaça forem desativados ou ignorados, estaremos despreparados e precisaremos reagir rapidamente para apagar o incêndio, caso contrário corremos o risco de perder a casa.

Depois, muitos de nós acabamos dizendo: “Mas nós tínhamos detectores de fumaça. Não sei por que não funcionaram.” Se tivéssemos prestado atenção aos nossos comportamentos, consultado as informações disponíveis e realizado uma simples análise de causa-raiz, talvez tivéssemos corrigido os problemas reais e evitado um possível incêndio.



Falta de seguro



Métricas de segurança inadequadas



Não conformidade regulatória



Treinamento inconsistente dos trabalhadores



Repercussão negativa

A melhoria contínua se concentra em desenvolver uma declaração sólida do problema e chegar à causa-raiz. Muitas vezes, durante o processo de gerenciamento de riscos para os fornecedores, as equipes se concentram nos sintomas, não nas causas-raiz. No entanto, em um sistema de melhoria contínua, a análise é feita especificamente para identificar tendências e correlações entre diferentes pontos de dados, como indicadores de tendências e de resultados, dentre outros KPIs, como custo, qualidade, pontualidade de entregas (OTD) e prazos. O objetivo se concentra em identificar a causa-raiz do impacto dos riscos e interrupções da cadeia de suprimentos para a organização.

Sinais de alerta como não conformidade, falta de seguro ou métricas de segurança inadequadas são todos possíveis indicadores de riscos com impactos operacionais e financeiros. Em última instância, a análise da melhoria contínua transforma todos esses dados brutos em informações acionáveis que permitem que as equipes implementem planos para aprimorar os processos, eliminar imprevistos e manter o desempenho.



Existem muitas metodologias de melhoria contínua comprovadas, como Six Sigma⁴ e Lean⁵. Nesses sistemas, ferramentas como A3s⁶, 8Ds⁷, DMAIC⁸ e FMEA⁹ oferecem uma estrutura para conduzir uma análise rigorosa da causa-raiz (RRCA) e desenvolver soluções à prova de erro. Qualquer um desses sistemas fornecerá o suporte necessário para desenvolver planos de melhoria contínua e conduzir a uma implementação eficaz.

O essencial é garantir que a equipe desenvolva uma boa definição do problema e identifique a verdadeira causa-raiz ao realizar a RRCA. Caso contrário, os resultados não serão sustentáveis, pois a equipe provavelmente terá tratado apenas um dos sintomas de um problema maior.

À medida que a equipe avança na identificação da causa-raiz dos impactos decorrentes de riscos e interrupções, vincular as soluções desenvolvidas a KPIs baseados em benchmarks possibilita o desenvolvimento eficaz de estratégias mais amplas e fortalece o ciclo de melhoria contínua. As mudanças observadas nesses KPIs e benchmarks também servem como evidência do progresso alcançado e demonstra o impacto das ações implementadas.

Lembre-se de registrar cada projeto de melhoria contínua. Essa etapa simples garante que a empresa crie um histórico do que foi feito e disponibilize internamente uma ferramenta de pesquisa valiosa de consulta, aprendizagem e comunicação.

Se for necessário investir em recursos (qualidade, engenharia, desenvolvimento de fornecedores), novos projetos, fornecedores ou tecnologia para abordar e eliminar as condições que geram o risco, essas referências factuais oferecem a prova e a credibilidade que muitas equipes executivas precisam para tomar decisões bem fundamentadas. As equipes querem uma garantia de que o investimento em melhoria contínua terá um impacto positivo em seus planos estratégicos e estará alinhado com os objetivos corporativos (receita, lucro, satisfação do cliente, etc.).

Além disso, vale ressaltar que esse processo deve ser recorrente e contínuo. O mundo dos negócios é dinâmico, as condições mudam a cada minuto. A melhor forma de eliminar as incertezas e os imprevistos enquanto se desenvolve a resiliência da cadeia de suprimentos é manter um foco contínuo e proativo na utilização das informações a fim de identificar vulnerabilidades e oportunidades para, em seguida, agir. Muitas vezes, combinações de fatores se somam à equação para compor os riscos. Por isso, realizar avaliações abrangentes e simular cenários para testar soluções é uma das melhores formas de promover uma melhoria contínua e eficaz.

Práticas recomendadas para implementar planos de melhoria contínua

- **Encare a realidade nua e crua**¹⁰: a coleta seletiva de dados leva a vieses e conclusões incompletas ou imprecisas. Os fatos devem ser vistos como oportunidades, por mais negativo que seja o cenário que apresentem.
- **Evite melhorias ad hoc (pontuais)**: esse deve ser um processo sistemático, não pontual. Melhorias ad hoc podem levar à perda de oportunidades ou à falsa sensação de que o problema foi resolvido, quando, na realidade, a equipe apenas tratou um sintoma de uma questão mais profunda.
- **Apoio executivo**: o apoio da liderança é essencial. Identifique os apoiadores e garanta a adesão por meio de dados e insights dos seus KPIs e benchmarks.
- **Elimine os silos**: fortaleça o engajamento entre funções e grupos. Contribuições e pontos de vista de diferentes perspectivas geram melhores resultados.
- **Comunicação clara e gestão de mudanças**: estabelecer marcos, métricas e prazos claros é fundamental para implementar planos estratégicos de melhoria contínua entre diferentes funções. Esta disciplina representa um componente-chave de qualquer processo e planejamento de melhoria contínua. Quando o processo de melhoria contínua é concluído da forma correta, a mudança é certa. A mudança nunca é fácil e exige uma preparação cuidadosa. Considere quem deve participar do processo, quem deve patrocinar, como e com quem a equipe deve se comunicar, e de que forma a melhoria será avaliada. O sucesso depende disso.
- **O ciclo planejar-executar-verificar-agir (PDCA)**: conforme mencionado, a melhoria contínua é um ciclo repetitivo que envolve um processo constante, e não um evento pontual. Um dos melhores métodos para criar esse ciclo de melhoria é o PDCA¹¹. A comparação dos dados com as referências iniciais e a realização de novos benchmarks garantem o progresso e permitem ajustar as estratégias conforme necessário.
- **Engatinhar-andar-correr**: não tenha medo de começar com pequenos passos. Como em qualquer grande mudança estratégica, o mais importante é começar e ir se desenvolvendo à medida que houver mais conhecimento e recursos disponíveis. Uma das melhores formas de fazer isso é adotando a abordagem “engatinhar-andar-correr”, na qual a equipe gradualmente desenvolve processos e maturidade em benchmarking e melhoria contínua. O sucesso é, portanto, o resultado de vários pequenos passos, e não de saltos gigantes. Se nos dedicarmos continuamente ao processo, com o tempo ele ganha força e passa a se sustentar sozinho.



Tome medidas diante das incertezas

Como em qualquer mudança estratégica, o mais importante é agir. Não se limite a coletar e analisar dados. Use os KPIs em conjunto com os benchmarks e desenvolva planos com etapas acionáveis para melhorar seu setor de aquisições e aumentar a resiliência da cadeia de suprimentos.

Ao fundamentar seu caso com dados, conquistar o apoio da liderança, eliminar silos, adotar um processo PDCA e garantir que sua organização primeiro engatinhe, depois ande e, então, corra, você criará um ciclo virtuoso de melhoria contínua. Esse ciclo transformará sua organização, fazendo com que ela deixe de apenas monitorar para eliminar sistematicamente os riscos na cadeia de suprimentos.



Seção quatro:

Maximizando o sucesso nas aquisições

A importância da informação

O que os indicadores de tendências, o benchmarking e a melhoria contínua têm em comum?

Informação!

O grande técnico de basquete universitário, John Wooden, afirmou: “Não se preparar é se preparar para fracassar.”

De forma semelhante, Sun Tzu afirma em A Arte da Guerra: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.”

Ambas as citações apontam para o fato de que o segredo para uma preparação eficaz e o desenvolvimento de estratégias gira em torno da informação, ou seja, de “conhecer” o máximo possível.

Quanto mais informada sua organização estiver, maior será a profundidade das análises e melhor será sua preparação para enfrentar qualquer situação, identificar e mitigar riscos, criar estratégias mais eficazes e alcançar melhores resultados. Além disso, esses resultados não serão medidos apenas em termos de conformidade, mas também em termos de geração de valor: lucro, receita, participação de mercado, satisfação do cliente, impacto nas partes interessadas e tempo de lançamento no mercado, entre outros fatores.

Indicadores, benchmarks e melhoria contínua representam elementos essenciais na preparação e no autoconhecimento. Eles fornecem informações fundamentais no centro do planejamento estratégico.

“

Não se preparar é se preparar para fracassar.

John Wooden, ex-treinador comandante de basquete da NCAA.

“

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Sun Tzu, A Arte da Guerra

Três elementos para desenvolver uma estratégia sólida de categorias e suprimentos: informação, processo e alavancagem

Muitas empresas desenvolvem estratégias por categoria para alcançar os melhores resultados em termos de riscos, qualidade, pontualidade de entregas (OTD), prazos, serviço, satisfação do cliente e, claro, custo total de propriedade.

Para desenvolver essas estratégias robustas por categoria, as áreas de SCM e aquisições trabalham em estreita colaboração para coletar dados, analisar gastos, prever a demanda e traçar perfis de necessidades e mercados. Elas utilizam ferramentas como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e as Cinco Forças de Porter para entender o poder da organização na relação entre comprador e fornecedor. Tudo isso, aliado à análise de gastos e segmentação por categoria, oferece [informações](#) valiosas.

E lembre-se: informação é poder. Algumas organizações acreditam que a prioridade são os dados. Mas os dados são apenas uma variável de entrada, uma coleção de fatos e números. Isoladamente, poucas decisões podem ser tomadas apenas com base neles. O segredo está em transformar os dados em informação por meio da análise.

Organizações com informações mais robustas, obtidas de diversas fontes, e que equilibram a análise do desempenho anterior com indicadores preditivos, desenvolvem estratégias mais eficazes e alcançam melhores resultados.

No entanto, a informação por si só não basta; ela deve vir acompanhada do [processo](#), nosso segundo elemento. Grandes organizações utilizam processos de aquisições bem definidos, que incluem colaboração entre partes interessadas, componentes de relacionamento com fornecedores, análise de mercado, análise de riscos e de gastos. Isso, aliado à gestão por categoria e a processos padronizados, como o "Six-Step Sourcing", transforma a estratégia de categorias em projetos específicos de suprimentos.

O último elemento estratégico envolve o poder da [alavancagem](#), sempre que possível. A alavancagem pode vir de uma combinação de fatores, como a consolidação de gastos por região geográfica ou por categoria, otimização de fornecedores, utilização de recursos específicos dos fornecedores ou aproveitamento de informações em toda a organização.

O poder da informação e dos processos tem um impacto exponencial e oferece um retorno maior quando é aproveitado em toda a organização. A informação concentrada nas mãos de poucos pode até gerar valor, mas quando amplamente compartilhada em toda a organização, pode ser aproveitada para promover mudanças, implementar melhor as estratégias, gerenciar melhor os riscos e gerar mais valor em menos tempo por um período de retorno mais longo.



Fatores adicionais para o sucesso no setor de aquisições

O papel das pessoas

Jim Collins, em seu livro “Empresas feitas para vencer”, fala extensivamente sobre o conceito chamado de “as pessoas certas nos lugares certos”. Mesmo na era da tecnologia dominada pela Internet das Coisas (IoT,) Indústria 4.0, Blockchain e Inteligência Artificial, as equipes responsáveis pela cadeia de suprimentos e pelo setor de aquisições precisam de profissionais qualificados organizados de forma eficaz para alcançar melhores resultados. Com a equipe certa, os processos certos e a tecnologia certa, as organizações atualmente podem agir com mais rapidez, inteligência, em maior escala e se adaptar com agilidade.

O papel da tecnologia

Nos ambientes complexos de informação atuais, equipes qualificadas com processos bem definidos se beneficiam da tecnologia facilitadora como um multiplicador de impacto, de formas que há 20 anos eram apenas sonhos. A capacidade de compartilhar informações rapidamente, escalar, desenvolver estratégias, executar, analisar resultados, ajustar e melhorar está na linha de frente da nossa evolução tecnológica.

Grandes organizações agora conseguem utilizar a tecnologia facilitadora para integrar elementos de informação de fontes, como ERPs, sistemas de gestão do ciclo de vida dos contratos, informações sobre fornecedores e gerenciamento de gastos com seus processos de “source-to-contract/pay” para gerar resultados significativos. A tecnologia sozinha não gera resultados. Frequentemente, o retorno sobre o investimento em soluções SaaS não atende às expectativas porque a organização acredita que a tecnologia, por si só, pode compensar a falta de pessoas qualificadas e a imaturidade dos processos.

Seção cinco:

Geração de valor por meio
da colaboração ao longo
do ciclo de vida do
fornecedor

Suprimentos: a parte fácil

Para muitas equipes dos setores de aquisição e cadeia de suprimentos, suprimentos (traduzir necessidades em seleção, negociação e contratação de fornecedores) é a parte fácil do processo.

A equipe responsável pelas aquisições segue um processo abrangente para selecionar e contratar fornecedores que, com base nessa avaliação, a organização espera que tenham um bom desempenho. A equipe reúne documentação sobre segurança, qualidade, produção, riscos, custos, seguros e muitos outros elementos, incluindo aqueles relacionados à sustentabilidade. Essas informações são usadas para selecionar fornecedores e garantir uma integração organizada.

Mas é agora que começa o trabalho de verdade.

Gestão do ciclo de vida dos fornecedores (SLM) e gerenciamento de riscos dos fornecedores (SRM)

O setor de aquisições despacha a primeira ordem de compra, que é a primeira oportunidade real de acompanhar um fornecedor na prática e iniciar o estabelecimento de uma relação sólida. O objetivo dessa relação é proporcionar uma oportunidade vantajosa para ambas as partes demonstrarem como e por que são o parceiro comercial ideal para, juntos, gerar valor para o cliente final.

Embora nem todos os relacionamentos entre fornecedores e clientes sejam iguais, existem alguns elementos básicos em comum para parcerias de sucesso:

- Ambas as partes entendem como o valor é criado e medido?
- Quão integradas estão as duas partes e qual é o nível de comunicação entre elas?
- As métricas que orientarão o relacionamento estão definidas claramente?
- As métricas para medir o desempenho e a geração de valor estão definidas e compreendidas?
- Ambas as partes compreendem os riscos envolvidos na relação e os fatores que podem afetá-las?

Os benefícios de uma gestão eficaz do ciclo de vida dos fornecedores (SCM) e do gerenciamento de riscos dos fornecedores (SRM) incluem a redução da rotatividade de fornecedores, a manutenção de uma qualidade consistente, o incentivo à inovação e, em última instância, o apoio à resiliência sustentável da cadeia de suprimentos.

O velho ditado “a união faz a força” pode ser facilmente adaptado aqui. A gestão do relacionamento com fornecedores, a mitigação de riscos e a geração de valor real dependem da união e do esforço de diversas partes interessadas e parceiros. Os fornecedores interagem com diferentes partes da sua empresa e vice-versa: engenharia, operações, qualidade, finanças, aquisições, EHS e ESG, para citar algumas. A comunicação, as informações e os dados devem fluir de forma contínua entre as diversas equipes, departamentos e organizações de ambas as partes. O objetivo final é garantir que os produtos ou serviços certos sejam entregues com o custo, a qualidade e o prazo adequados, para que a organização possa transformá-los em valor.

Sintetização de informações em ações

As áreas de SCM (gestão da cadeia de suprimentos) e aquisições desempenham papéis fundamentais, atuando como agentes que sintetizam todas as informações discutidas acima em ações e, assim, viabilizam a colaboração entre diferentes áreas.

Para alcançar a geração de valor, os setores de aquisições precisam utilizar alguns componentes básicos:

- Informação
- Processo
- Pessoas

Vamos analisar cada componente separadamente.

Informação

Otimizar o valor obtido a partir das relações com fornecedores exige o uso contínuo de informações para colaborar, reduzir riscos e gerar impacto em uma série de métricas. Isso significa concentrar-se em KPIs de tendências provenientes de outras áreas da empresa, como saúde, segurança, meio ambiente, aspectos sociais e de governança, além de dados tradicionais como custo total de aquisição, qualidade, pontualidade nas entregas, prazos e satisfação do cliente.

Essas informações não representam uma atividade de conformidade do tipo "sim ou não", realizada uma única vez no início do processo. Elas exigem atenção contínua para coleta e análise regular de dados entre diferentes áreas.

Processo

A gestão do ciclo de vida do fornecedor (SLM) é composta por vários componentes, como gestão de relacionamentos, gestão de desempenho e gerenciamento de riscos. Cada elemento exige disciplina semana após semana, mês após mês, trimestre após trimestre e ano após ano. Concretizar e promover a geração de valor sustentável requer colaboração entre organizações, alinhamento e responsabilidade, além de atenção constante aos KPIs, à comunicação e aos riscos em vários níveis.

O sucesso da gestão do ciclo de vida dos fornecedores (SLM), independentemente da criação ou destruição de valor, requer ação, não monitoramento passivo. Um método útil para fazer isso é o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir), descrito em uma seção anterior.



A aplicação do PDCA deve conduzir a um processo contínuo de melhoria da SLM que envolva os fornecedores de forma colaborativa, para compartilhar informações, identificar riscos, práticas recomendadas, recursos e conquistas.

O autor Jim Collins, famoso por livros marcantes como “Empresas Feitas para Vencer” e “Vencedoras por Opção”, escreveu neste último: “Não podemos prever o futuro. Mas podemos criá-lo”.

A combinação de informação e processos como o PDCA materializa esse conceito, em que a informação alimenta um processo de melhoria contínua que constrói um futuro no qual o valor é concretizado. Em vez de apenas sobreviver a ciclos de negócios, disrupções e a um mundo propenso a riscos, as organizações utilizam o processo para criar seu próprio futuro e gerar valor com impactos tanto financeiros quanto não financeiros.

Pessoas

Falamos anteriormente sobre o papel das pessoas. Um componente essencial de uma estratégia sólida de gestão do ciclo de vida dos fornecedores (SLM) são as pessoas. Cada colaborador e parte interessada possui seu próprio conjunto de conhecimentos e insights valiosos. Para que a cadeia de suprimentos funcione bem, as informações certas precisam fornecer dados para otimizar os processos usados por especialistas para orientar a estratégia e a execução. Contudo, para ter acesso às informações corretas, é necessário o envolvimento das pessoas certas.

Cada parte interessada oferece uma ampla gama de variáveis que as organizações, especialmente a área de aquisições, devem sintetizar em requisitos que orientem a avaliação, a seleção e a gestão contínua dos fornecedores. Essas variáveis podem ser uma combinação de dados qualitativos e quantitativos.

Portanto, formar equipes robustas de gestão de categorias e suprimentos requer a colaboração de diversos membros de toda a organização, incluindo as áreas de SSMA (saúde, segurança e meio ambiente), ESG (governança ambiental, social e corporativa), TI etc. A diversidade de opiniões, perspectivas, conhecimentos e experiências contribui para a seleção eficiente de parceiros fornecedores e, mais importante ainda, oferece uma base informada para transformar esses relacionamentos em valor de longo prazo ao longo do ciclo de vida do fornecedor.

No nosso caso, isso significa coletar dados não apenas das áreas de engenharia, operações ou qualidade, mas também da equipe de meio ambiente, saúde e segurança (EHS). Quer dizer que devemos expandir os critérios de seleção e desempenho para incluir esses elementos ambientais e sociais. Por quê? Porque é a coisa certa a se fazer? Sim, mas em última análise, a geração de valor exige isso. Gerar valor requer baixo risco, continuidade no fornecimento e processos eficientes. Isso é fazer bons negócios.

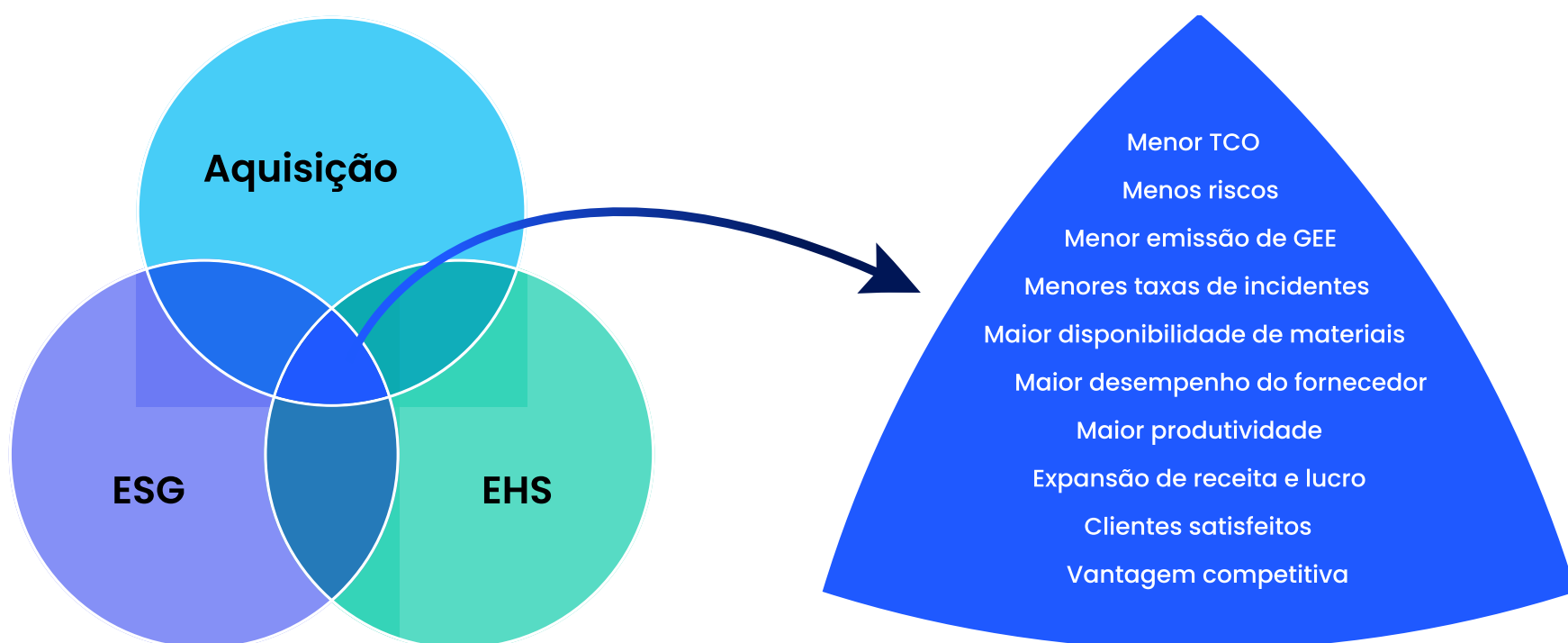
Colaboração interfuncional – Quebrando silos

À medida que o gerenciamento de riscos de fornecedores se tornou uma disciplina essencial, grandes organizações expandiram as métricas para incluir fatores históricos de desempenho e indicadores preditivos, incluindo os riscos de negócios. Hoje, organizações com processos de gerenciamento de riscos multifatoriais avaliam as relações de forma ainda mais aprofundada, utilizando indicadores de tendências relacionados à segurança e ao meio ambiente (não apenas números anteriores de emissões de GEE, mas metas e tendências previstas).

A razão decorre novamente de boas práticas operacionais. O poder dessa expansão de informações oferece às organizações uma oportunidade de avaliar e prever riscos. Para o gerenciamento de riscos, é fundamental identificar vulnerabilidades atuais e potenciais que podem impactar o valor, como a disponibilidade de matérias-primas, o aumento de custos relacionados à saúde, à mão de obra, à segurança, aos impactos sociais, aos requisitos regulatórios e aos efeitos na produtividade decorrentes das mudanças climáticas.

A responsabilidade de coletar e agir com base nessas informações recai sobre diversos grupos relacionados aos clientes e seus fornecedores. No entanto, as equipes de SCM e aquisições do cliente representam as organizações centrais nessa fórmula de relacionamento e criação de valor. Operar como o elo central para quebrar os silos entre as funções operacionais permite que as equipes de aquisições obtenham êxito ao promover maior colaboração, alinhamento e eficiência entre todas as partes envolvidas, o que, conseqüentemente, agrega valor. Lembre-se de nossa visão geral sobre gestão de mudanças. A colaboração representa um elemento essencial para o sucesso na gestão de mudanças.

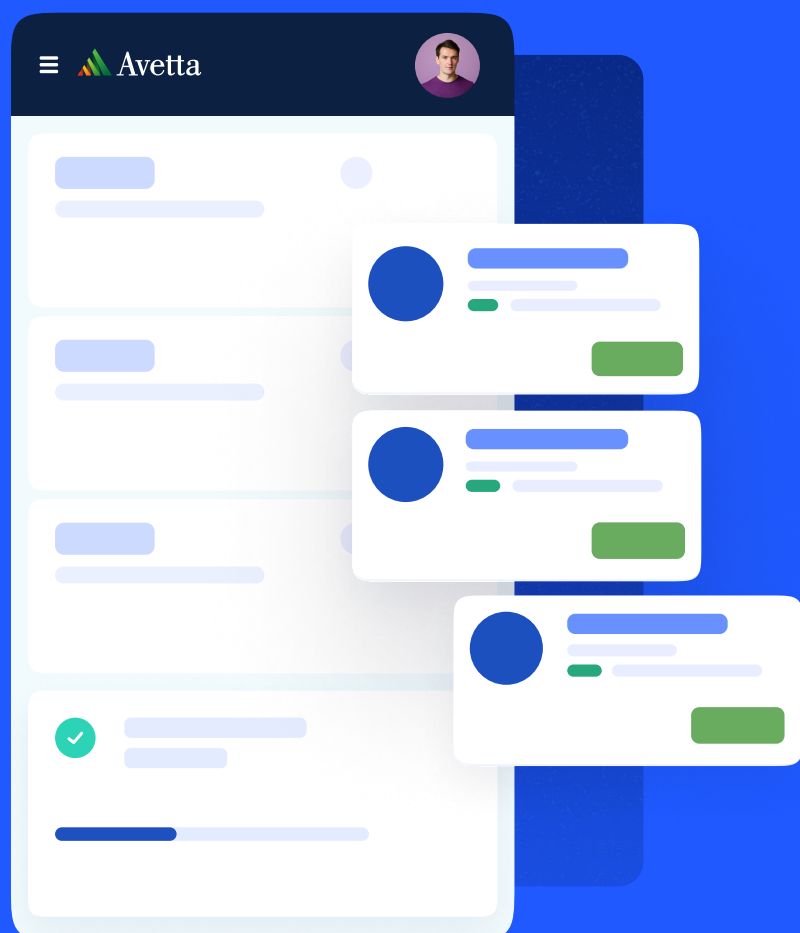
A geração de valor, portanto, exige colaboração integrada entre as áreas de aquisição, ESG e EHS, bem como operações, qualidade e finanças, para coletar dados e agir com base nas informações da cadeia de suprimentos. Dessa forma, o valor será gerado por meio da otimização de informações, processos e pessoas, evitando esforços fragmentados, desalinhamento e ineficiência.



Conclusão

Em um mundo onde os riscos e as complexidades da cadeia de suprimentos continuam evoluindo, os profissionais do setor de aquisições devem adotar uma abordagem estratégica e proativa para manter a resiliência e gerar valor. Ao integrar indicadores de tendências, benchmarks e processos de melhoria contínua em suas operações, as organizações podem prever possíveis interrupções, alinhar suas estratégias às necessidades futuras e garantir um fluxo constante de bens e serviços. Essas ferramentas, aliadas a estratégias robustas de suprimentos e à gestão do ciclo de vida dos fornecedores, capacitam as equipes de aquisições a irem além de medidas reativas, posicionando-as como colaboradoras essenciais para o sucesso organizacional.

O segredo para aproveitar esse potencial reside na síntese de informações, processos e pessoas. Ao utilizar insights baseados em dados e promover a colaboração interfuncional, as equipes de aquisições não apenas mitigam riscos, mas também aproveitam oportunidades de inovação e crescimento. Conforme enfatizado ao longo deste guia, a combinação de projeção, processos estruturados e alavancagem estratégica permite que as organizações desenvolvam uma função de aquisições resiliente e orientada para agregar valor, que apoia os objetivos de longo prazo e o sucesso sustentável da empresa.



A Avetta é uma empresa SaaS que oferece soluções de gerenciamento de riscos de fornecedores, combinando tecnologia com conhecimento e experiência para gerar impacto. Nossa plataforma conta com a confiança de mais de 130 mil fornecedores em mais de 120 países.

Acesse [Avetta.com](https://www.avetta.com) para saber mais sobre nossas soluções de pré-qualificação de fornecedores.



Recursos adicionais de aquisição na cadeia de suprimentos

Recursos do setor

Strategic Supply Chain Management, the 5 Disciplines for Top Performance, Cohen, Shoshannah e Rousell, Joseph, McGraw-Hill, NY, 2005.

Esse livro explora os cinco principais pilares (configuração, otimização, colaboração, adaptabilidade e execução) que sustentam um gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos. Cohen e Rousell apresentam insights e sistemas acionáveis para alinhar as estratégias da cadeia de suprimentos com as metas da organização, enfatizando a importância da inovação e integração.

The Extended Enterprise, Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains, Davis, Edward W. e Spekman, Robert E., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2004.

Davis e Spekman argumentam que a vantagem competitiva reside em fomentar relações sólidas e colaborativas em toda a cadeia de suprimentos. O livro destaca o valor da transparência, do compartilhamento de metas e da confiança na construção de redes operacionais amplas que superam a concorrência.

The Power of And, Responsible Business Without Trade-Offs, Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten E. e Parmar, Bidhan L., Columbia University Press, NY, NY 2020.

Freeman, Martin e Parmar questionam a noção tradicional de que as empresas devem escolher entre lucratividade e responsabilidade social. Eles propõem um modelo de pensamento que concilia ambos os aspectos, ilustrando como as empresas conseguem alinhar práticas éticas com o sucesso financeiro de longo prazo.

Lean Supply Chain Management, An Executive's Guide to Performance Improvement, Donovan, R. Michael, R. Michael Donovan & Co. Inc. Framingham, MA 2003.

Donovan apresenta os princípios do modelo de gestão enxuta (lean) para otimizar o desempenho da cadeia de suprimentos, com foco na eliminação de desperdícios, melhoria da eficiência e aumento do valor para os clientes. O livro serve como um guia prático para gestores que desejam implementar práticas de gerenciamento enxuto nas operações da cadeia de suprimentos.

The Living Supply Chain, The Evolving Imperative of Operating in Real Time, Handfield, Robert e Linton, Tom, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ 2017

Handfield e Linton ressaltam a importância da agilidade e da tomada de decisão em tempo real nos ambientes dinâmicos atuais da cadeia de suprimentos. Eles discutem como as tecnologias digitais possibilitam cadeias de suprimentos "vivas", que se adaptam às mudanças e geram valor de forma mais eficaz.

Recursos adicionais de aquisição na cadeia de suprimentos

Recursos da Avetta

1. **Rumo ao futuro:** Mitigação holística de riscos na cadeia de suprimentos: este guia explora a importância de uma abordagem integrada de SSMA (saúde, segurança e meio Ambiente) e aquisições para qualificação de fornecedores e mitigação de riscos, incluindo os principais indicadores de risco que muitas vezes são negligenciados.
2. **Classificação de fornecedores:** Um diferencial no cenário moderno da cadeia de suprimentos: o gerenciamento de uma grande rede de fornecedores e prestadores de serviços gera sobrecarga nos departamentos de aquisições. Uma metodologia de classificação de fornecedores otimiza a adaptação dos requisitos de pré-qualificação para cada fornecedor, sem exigir um volume excessivo de trabalho adicional.
3. **Desviando do perigo:** Riscos ocultos que não podem ser ignorados na sua cadeia de suprimentos: este artigo revela riscos caros que se escondem em muitas cadeias de suprimentos e que os profissionais do setor de aquisições devem considerar ao avaliar fornecedores e prestadores de serviços em potencial.
4. **Escassez de mão de obra qualificada nos EUA:** Táticas tecnológicas para enfrentar tempos difíceis: está cada vez mais difícil encontrar prestadores de serviços e trabalhadores qualificados em setores especializados, mas com as táticas certas de suprimentos, é possível preencher essa lacuna.
5. **Soluções de contratação de prestadores de serviços da Avetta:** os profissionais do setor de aquisições podem melhorar significativamente seu processo de suprimentos. O banco de dados ativo da Avetta com mais de 130 mil fornecedores e prestadores de serviços proporciona mais eficiência às operações de pré-qualificação e integração com as ferramentas da Avetta.
6. **Soluções de pré-qualificação da Avetta:** reduza a carga administrativa do departamento de aquisições com processos digitais completos de pré-qualificação, avaliação e integração de fornecedores e prestadores de serviços.
7. **Estudo de caso da Avetta: Líder do setor ferroviário australiano:** uma grande operadora do setor ferroviário com uma frota extensa melhorou significativamente um processo de aquisições ineficiente utilizando a Avetta para padronizar e otimizar o processo de pré-qualificação de fornecedores.
8. **Estudo de caso da Avetta:** Vertical Limit Construction: a Vertical Limit, uma empresa de infraestrutura de telecomunicações, aumentou sua eficiência de aquisições em 50% após acessar a rede da Avetta, que conta com milhares de fornecedores e prestadores de serviços qualificados.

Referências

¹ Fonte: What is a SWOT Analysis;

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>

² Fonte: The Five Forces;

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

³ Fonte: Institute for Supply Chain Management;

<https://www.ismworld.org/>

⁴ Fonte: Six Sigma;

<https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

⁵ Fonte: What is Lean?;

<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

⁶ Fonte: A3 Report;

<https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/>

⁷ Fonte: What are the Eight Disciplines (8D)?;

<https://asq.org/quality-resources/eight-disciplines-8d>

⁸ Fonte: The Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Process;

<https://asq.org/quality-resources/dmaic>

⁹ Fonte: FMEA;

<https://asq.org/quality-resources/fmea>

¹⁰ Fonte: Empresas Feitas para Vencer, Jim Collins;

<https://www.jimcollins.com/books.html>

¹¹ Fonte: What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?;

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>