



MODELO DE GESTÃO DE FORNECEDORES

ÍNDICE_

Introdução _____ 3

Gestão de fornecedores:
como definir o melhor
modelo de gestão _____ 4

Matriz estratégica ABC _____ 5

Matriz estratégica de compras _____ 7

Passo a passo para implementação
de métodos e ações estratégicas
ao longo de toda a cadeia
de suprimentos _____ 8

Por que uma empresa precisa
do saneamento de cadastros? _____ 9

Impactos de um cadastro
não saneado _____ 10

Passo a passo para implementação
da gestão estratégica da base
de fornecedores _____ 11

A tecnologia na implementação
do modelo de Gestão de
Fornecedores _____ 16



mercado
eletrônico

COMO GERIR FORNECEDORES DE FORMA EFICAZ?

As organizações atuais devem se integrar de forma estratégica com fornecedores e clientes, estabelecendo laços de confiança e ações de cooperação e parceria. Afinal, embora cada empresa tenha seus objetivos individuais, a meta da cadeia como um todo é agregar valor ao produto ou serviço que será entregue ao cliente final.

Por isso, promover a sinergia entre as partes é uma forma de atender melhor o cliente final, assim como melhorar os processos do negócio, reduzindo custos, níveis de estoque, aumentando a qualidade e criando mais valor para empresa. No entanto, um problema recorrente da relação comprador e fornecedor é lidar com situações de risco, principalmente quando mais parceiros passam a integrar as negociações, o que acaba por aumentar a complexidade na cadeia.

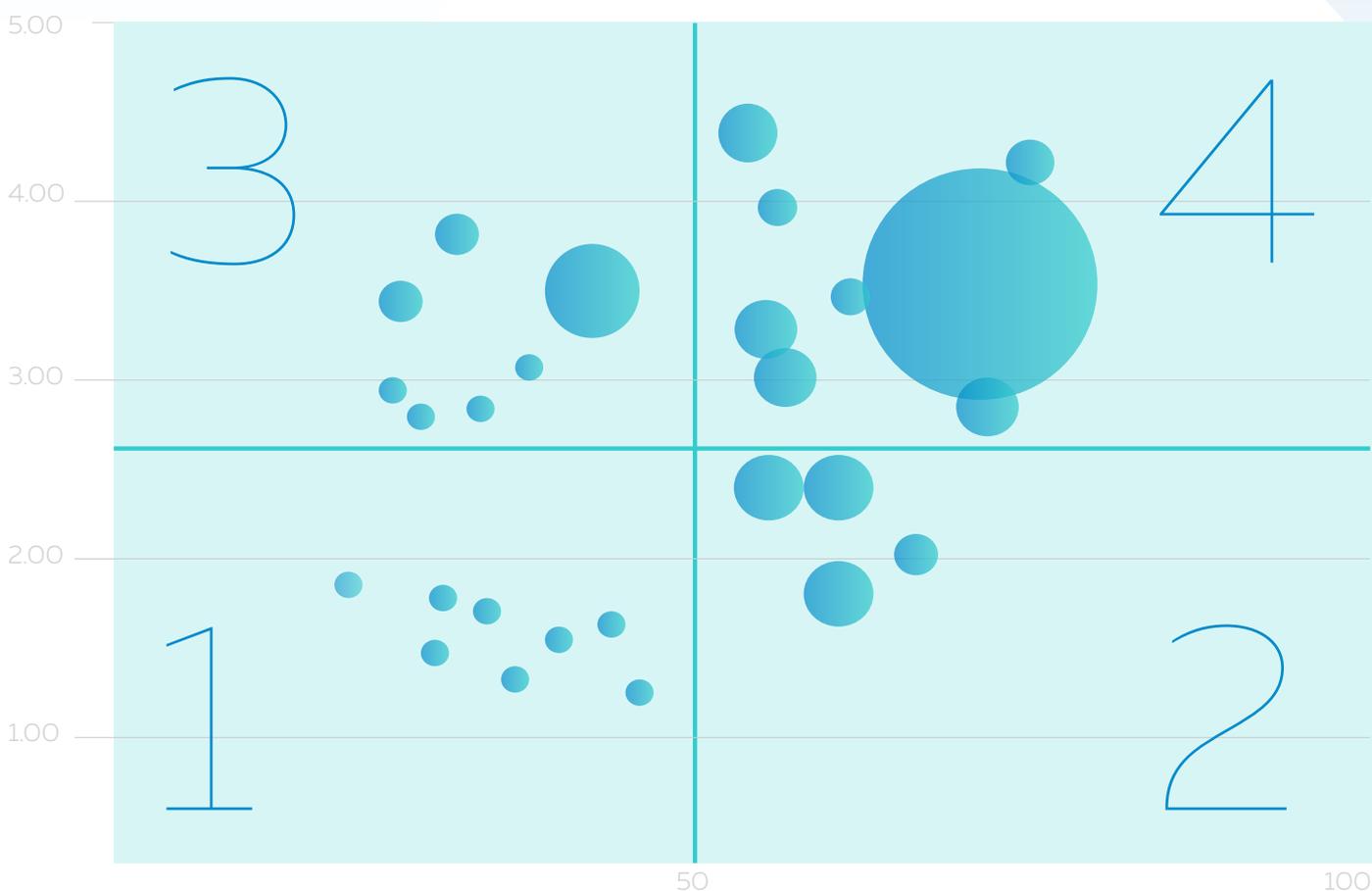
Nesse sentido, o desafio das empresas é desenvolver modelos de apoio à análise de risco e critérios de avaliação para identificar ambientes instáveis e prevenir rupturas de suprimento e, por consequência, o desabastecimento. Modelos de avaliação de risco e de desempenho de fornecedores são lacunas que podem ser exploradas pelas empresas para garantir uma base devidamente saneada e consolidada de fornecedores homologados e geridos por categorias de fornecimento, impactos nos negócios e riscos envolvidos.

Elaborado em parceria com a Atman Consultoria, esse e-book tem como objetivo apresentar uma breve descrição do processo de avaliação de risco e classificação de fornecedores da cadeia de suprimentos, levando em conta o impacto do fornecedor nos resultados da cadeia, a complexidade na gestão do fornecedor, as dependências mútuas entre fornecedor e empresa e a melhor forma de otimizar esse processo dentro das empresas.

Marcelo Pereira
*Diretor de gestão de fornecedores
do Mercado Eletrônico*

GESTÃO DE FORNECEDORES: COMO DEFINIR O MELHOR MODELO DE GESTÃO

Escolher o modelo ideal para gerir seus fornecedores é algo que depende de critérios que variam conforme o nível de risco e a complexidade das categorias de materiais e serviços fornecidos. Essa classificação deve ser feita enquadrando os fornecedores nos respectivos grupos de acordo com a sua importância estratégica.



GRUPO 1 PILOTO AUTOMÁTICO

- Avaliação Simples no cadastramento
- Padrão para todas as subcategorias

GRUPO 2 ALAVANCAGEM

- Avaliação Intermediária
- Padrão para todas as subcategorias

GRUPO 3 GARGALO

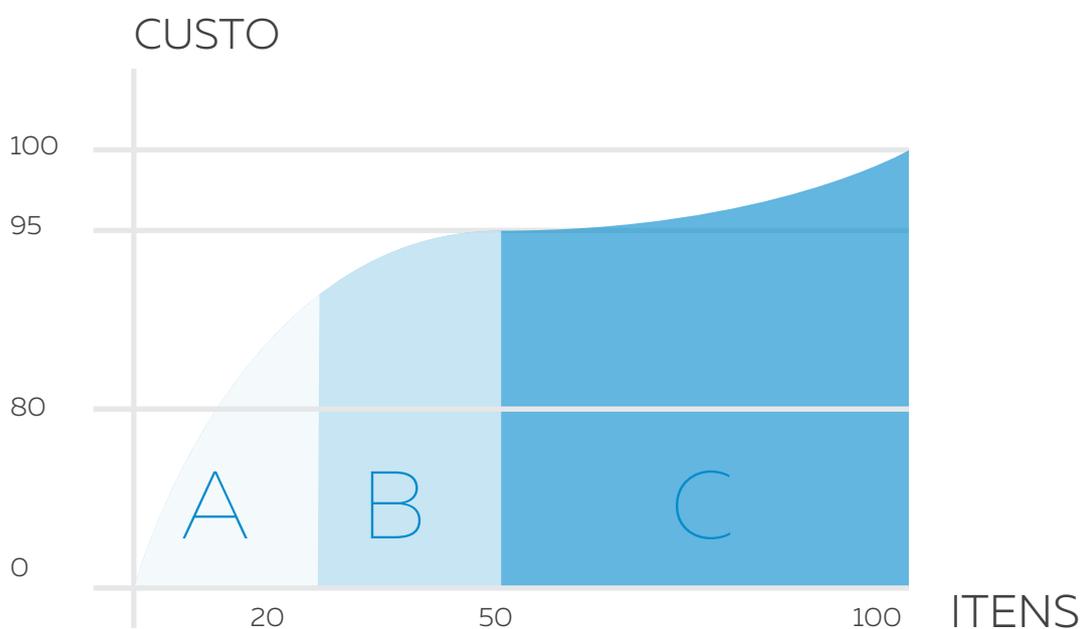
- Avaliação Completa
- Considera o perfil do fornecedor (pequeno, médio e grande porte)

GRUPO 4 ESTRATÉGICO

- Avaliação Avançada e customizada (para cada subcategoria)
- Considera vários parâmetros:
 - Perfil do fornecedor
 - Regional sim/não
 - Composição do nível de criticidade (risco operacional, risco trabalhista etc)

MATRIZ ESTRATÉGICA ABC

Uma classificação preliminar útil para o processo de avaliação é a curva ABC, que classifica itens e fornecedores conforme sua importância relativa, dada pelo percentual do item em relação ao custo total das aquisições. De acordo com essa teoria, os itens de classe A são aqueles considerados mais importantes e que, portanto, devem ter uma estratégia especial de gestão. Os itens de classe B são os que estão no meio termo da importância para a empresa. Já os itens de classe C, são aqueles de menor importância, que justificam uma estratégia comum simplificada.



GRUPO A:

20% dos itens representam **80%** do custo

GRUPO B:

30% dos itens representam **15%** do custo

GRUPO C:

50% dos itens representam **5%** do custo

Apesar desse ser um modelo eficiente, um número significativo de empresas tem tratado a questão das compras envolvendo matérias-primas, componentes e serviços, de uma forma padronizada e única. Em outras palavras, ainda é comum observar o tratamento da gestão de compras de uma forma homogênea e não segmentada.

A análise ABC tradicional pode trazer distorções perigosas para a empresa, uma vez que não considera a importância do item em relação à operação do sistema como um todo. Em outros termos, a criticidade do item não é levada em consideração.

Por isso, alguns teóricos recomendam uma variante da análise ABC, a análise XYZ, que considera risco ao invés de custo. Outra variante conceitua a variabilidade na evolução temporal da demanda dos itens no lugar de custo ou risco.

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMPRAS

Também conhecida por modelo de compras de Kraljic, a matriz estratégica de compras define critérios para tratamento dos fornecedores em função do nível de risco e complexidade das categorias.

A ferramenta, apresentada em 1983 por Peter Kraljic, é uma referência na área de gestão de compras por sugerir diretrizes diferenciadas aos materiais comprados por uma organização, de acordo com parâmetros financeiro e de fornecimento. Trata-se, portanto, de uma ferramenta para a gestão estratégica de suprimentos.

Seu objetivo consiste em otimizar a relação entre custos (diretos e indiretos) e risco. A matriz cruza duas dimensões: impacto sobre o resultado financeiro e incerteza de oferta, gerando quatro quadrantes para a categorização de produtos e serviços, conforme mostra a ilustração:



A construção da matriz de Kraljic possui diversos elementos de subjetividade, iniciando pelo agrupamento lógico dos produtos e por sua classificação em termos de risco financeiro e incerteza sobre a oferta. Sugestões para essas atividades partem da constituição de listas de fornecedores, análises qualitativas sobre o esforço de migração das compras de um item de um fornecedor.

PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS AO LONGO DE TODA A CADEIA DE SUPRIMENTOS





POR QUE UMA EMPRESA PRECISA DO SANEAMENTO DE CADASTROS?

O saneamento cadastral consiste na atualização e complemento de informações cadastrais de fornecedores com o objetivo de atender aspectos fiscais, tributários e contábeis das empresas. Trata-se de um processo contínuo, a ser feito todo o mês, e que requer um trabalho detalhista de análise que garanta dados confiáveis. Ele é o ponto de partida para:

- Implantação de sistemas ERP, BI, CRM, SCM, e-Sourcing, e-Procurement
- Projetos de Strategic Sourcing, Spend Analysis, Gestão de Contratos, Gestão de Fornecedores
- Alinhamento do cadastro as exigências do SPED: NF-e, EFD, ECD, HARPIA
- Fusões e aquisições que precisam unificar e/ou revisões de banco de dados
- Implantação de centrais de cadastros e gestão de dados mestres
- Implantação da Governança Corporativa e Compliance

IMPACTOS DE UM CADASTRO NÃO SANEADO

ELEVAÇÃO DE CUSTOS

- Suprimentos
- Logística
- Manutenção
- Gestão
- TI



DIFICULDADE DE GESTÃO

- Suprimentos
- Contratos/Fornecedores
- Estoques/Contábil
- Equipe
- Adequação ao SPED



INOPERABILIDADE DE SISTEMAS

- Compras erradas e emergenciais
- Fornecedores sem qualificação
- Processos demorados e dificultosos
- Paradas desnecessárias de produção
- Estoques ineficientes (elevados ou itens faltantes)
- Tabelas duplicadas

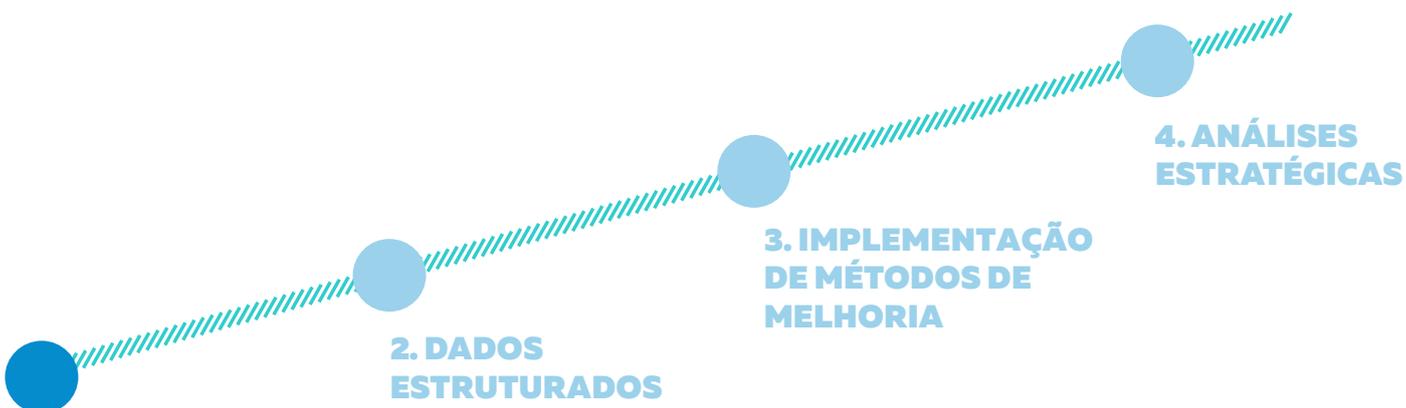


PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BASE DE FORNECEDORES

Passo

1

BASE DE FORNECEDORES SANEADA E CLASSIFICADA



1. BASE DE DADOS CONFIÁVEL

Saneamento da base de Fornecedores, Ativos, Inativos, Bloqueados e Excluídos, Tratamento dos fornecedores Ativos, Bloqueio/Análise de fornecedores duplicados, Inabilitados/Pendências na SRF, SINTEGRA e SERASA, Atualização cadastral para os demais fornecedores Ativos, Tratamento dos Fornecedores Inativos/Bloqueados

PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BASE DE FORNECEDORES

Passo

2

CATEGORIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA BASE SANEADA DE FORNECEDORES

1. BASE DE DADOS CONFIÁVEL

2. DADOS ESTRUTURADOS

Categorização do fornecedores Ativos: Estratégicos, Críticos, Alavancáveis e Não Críticos, Classificação ABC dos Fornecedores, conforme Spend Analysis das categorias de materiais e serviços fornecidos
Mapeamento e identificação dos Fornecedores Estratégicos, Críticos e Alavancáveis relevantes, Mapeamento dos demais fornecedores.

3. IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS DE MELHORIA

4. ANÁLISES ESTRATÉGICAS

PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BASE DE FORNECEDORES

Passo

3

DEFINIÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DA BASE DE FORNECEDORES



1. BASE DE DADOS CONFIÁVEL

2. DADOS ESTRUTURADOS

3. IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS DE MELHORIA

Saneamento da base de Fornecedores, Ativos, Inativos, Bloqueados e Excluídos, Tratamento dos fornecedores Ativos, Bloqueio/Análise de fornecedores duplicados, Inabilitados/Pendências na SRF, SINTEGRA e SERASA, Atualização cadastral para os demais fornecedores Ativos, Tratamento dos Fornecedores Inativos/ Bloqueados

PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BASE DE FORNECEDORES

Passo

4

GESTÃO DA BASE DE FORNECEDORES COM A IMPLEMENTAÇÃO DOS DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO DE FORNECEDORES



Seleção de Fornecedores Estratégicos e Críticos - Avançado e Completo por subcategorias
- Projeto piloto seleção dos fornecedores alavancáveis Relevantes - Implementação do modelo intermediário por subcategorias implementação do modelo piloto automático para os demais fornecedores



A TECNOLOGIA NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE FORNECEDORES

Automatizar os processos é essencial para o sucesso da implementação do modelo de Gestão de Fornecedores. A partir de uma plataforma flexível, é possível implementar um sistema que permite a sua própria evolução ao longo do tempo, à medida em que as etapas descritas nesse e-book são cumpridas. A tecnologia bem aplicada, pode ajudar de várias formas:

OTIMIZANDO PROCESSOS



- Ajuda nas definições dos processos
- Promove agilidade na seleção de fornecedores
- Permite a gestão centralizada dos fornecedores
- Facilita as auditorias

REDUZINDO CUSTOS OPERACIONAIS



- Na Gestão do Risco
- No processo de compra

PROMOVENDO MAIOR COLABORAÇÃO COM FORNECEDORES



- Criação de planos de ação
- Implementação de programas de inovação e melhorias de processo
- Permite o autocadastramento de fornecedores candidatos



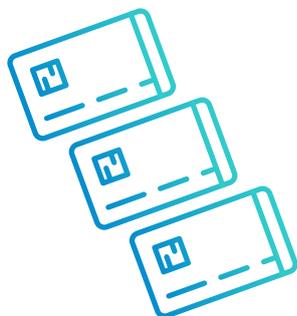
SISTEMA PARA CONTROLE DE INFORMAÇÕES CADASTRAIS

- Saneamento e atualização
- Situação junto à Receita Federal



HOMOLOGAÇÃO BÁSICA (Independente da categoria de fornecimento)

- Jurídico e societário
- Fiscal e trabalhista
- Financeiro
- Condições Gerais de Fornecimento



HOMOLOGAÇÃO AVANÇADA (Segmentada por categoria de fornecimento, impactos nos negócios e riscos de fornecimento)

- Capacidade e habilitação técnica
- Segurança e saúde operacional
- Meio ambiente
- Mapeamento e avaliação de riscos técnicos, comerciais, financeiros e jurídicos



AVALIAÇÕES E GESTÕES AVANÇADAS (Segmentadas por categoria de fornecimento, impactos nos negócios e riscos de fornecimento)

- Modelo de monitoramento
- Avaliações de desempenho - SRM
- Gestão de Riscos - SRA
- Planos de ação



Como vimos nesse e-book, os modelos de Gestão de Fornecedores ajudam a garantir uma base devidamente saneada e consolidada de fornecedores homologados, geridos por categorias de fornecimento. Adotar o modelo correto de gestão ainda auxilia a definir o impacto e os riscos envolvidos em cada negócio, atuando na prevenção de ameaças, garantindo assim a governança corporativa.

Sobre:

ATMAN CONSULTORIA

Fundada em 2005, com o objetivo de gerar mudanças significativas na gestão de suprimentos das organizações, a Atman conquistou a confiança dos seus clientes ao longo de sua história pelos resultados gerados em projetos de consultoria estratégica e desenvolvimento e treinamento de gestores de compras. Em 2014, foi criada empresa irmã, Procurement Business School, que assumiu a parte de treinamento e desenvolvimento dos profissionais de compras. Atman direcionou os esforços em consultoria empresarial aumentando a oferta de serviços. Desta forma, cada uma das empresas busca atender necessidades específicas dos clientes.

www.atmanconsultoria.com.br

MERCADO ELETRÔNICO

Líder na América Latina em soluções tecnológicas e serviços para as áreas de compras das empresas, o Mercado Eletrônico ajuda na redução de custos e melhoria de performance. Com escritórios no Brasil, Portugal e Estados Unidos, a empresa contabiliza mais de 1 milhão de fornecedores, 8 mil compradores e transaciona R\$ 80 bilhões em negócios entre fornecedores e compradores. Com o melhor marketplace do mercado, de acordo com o Prêmio Inbrasc 2016 e 2017, o ME está no ranking de Melhores Empresas para Trabalhar em Barueri e Região do Great Place to Work 2017.



facebook.com/mercado.eletronico



blog.me.com.br



www.linkedin.com/company/mercado-eletronico



www.me.com.br