



MAPA ZINNEKE DE

ESTRATÉGIA DE COMPRAS

www.zinneke.com.br



Todos os direitos reservados
Reprodução proibida



Nós temos conversado com muitos profissionais de compras do mercado. Quase todos falam sobre duas reclamações, resumidas mais ou menos assim:



Se você observar com atenção, as duas queixas estão relacionadas, e formam um **círculo vicioso**:

Ao não **participar das decisões estratégicas**, os profissionais de compras não conseguem demonstrar seu valor para a direção e para as outras áreas do negócio.

Vistas como responsáveis apenas por questões operacionais, as áreas de compras passam a ter cada vez menos recursos. Com isso acabam perdendo profissionais e tendo que se dedicar a aspectos cada vez mais operacionais e até mesmo burocráticos. Isso reduz ainda mais o tempo para atuar em questões mais estratégicas, reduzindo ainda mais as oportunidades para demonstrar seu valor.

E se nós te disséssemos que **há um método para quebrar este círculo vicioso** e capaz de resolver os dois problemas ?



O método é consagrado, e já criou valor em muitas situações, indústrias e geografias diferentes: a **Estratégia de Compras**.

Mas, espera um pouco! Não é verdade que os profissionais de compras não têm tempo para dedicar-se a questões estratégicas? É mágica?

Não é mágica.

Vamos começar com uma distinção: há dois aspectos da estratégia de compras, um mais amplo, e outro mais específico.

O aspecto mais amplo é o da **Estratégia Global de Compras**, que trata de questões como Política de Compras e Governança, Segmentação e Responsabilidades, Capacitação das Equipes, Canais de Compras, e Processos e Sistemas.

O outro aspecto, mais específico, é o das **Estratégias das Categorias**. Para um domínio, segmento ou categoria de compras, trata-se aqui de definir a maneira de criar valor para o negócio através da conexão entre as necessidades da empresa e os fornecedores de cada mercado.

Resolvidos em conjunto e de forma sistemática, estes dois aspectos da estratégia vão fazer com que o tempo e os recursos das áreas de compras estejam voltados para o que realmente importa (fazer as coisas certas) e que valor seja criado nos segmentos em que realmente importam (fazer certo as coisas).

O Tempo e o Antipareto :

a Estratégia Global de Compras



O princípio de Pareto é bem conhecido. Proposto pelo economista italiano Vilfredo Pareto, é a ideia de que geralmente 80% dos resultados são gerados por 20% das ações.

O conceito também é aplicado em manufatura: aproximadamente 80% dos problemas são provocados por 20% das causas.

A ideia por trás do princípio de Pareto é que se localizarmos estes 20% de fatores mais importantes e atuarmos sobre eles, teremos atacado 80% do resultado. Isso significa que deveríamos nos dedicar com muito mais atenção a estes 20% mais importantes.

Trazendo o conceito para a área de compras, se cuidarmos dos itens que são os 20% mais importantes da carteira, teremos garantido 80% do resultado.

Isso significa que estes 20% deveriam consumir a maior parte do meu esforço, talvez 80%. E se eu incluísse os próximos 10% ou 20% dos itens, teria atingido respectivamente 89% e 94% do resultado.

Claro que esta é uma observação empírica, e pode variar bastante de caso para caso. Mas ela reflete a maioria dos casos reais da área de compras, que sempre tem uma grande quantidade de itens de pequeno valor (com baixo impacto nos resultados) **mas que podem consumir muito tempo da equipe.**



Eu nunca me esqueço de uma apresentação que estávamos fazendo ao diretor de compras de uma empresa industrial de porte entre médio e grande.

A apresentação era sobre um tema estratégico, mas foi interrompida para que o diretor atendesse a uma ligação urgente. Era o diretor industrial, falando sobre a falta de uma peça que não deve custar mais do que 100 Reais, que poderia ser comprada em qualquer loja de autopeças. O impacto para o negócio era baixo, mas é claro que havia uma longa e complicada história acontecendo

Você pode achar graça nesta história, mas isso é o que eu chamo de **Antipareto**: gastar tempo e recursos caros (como os diretores do caso acima) para itens de valor e importância muito baixos. Mas situações assim são muito comuns, mesmo que não envolvam diretores...

Pense por exemplo em uma empresa em que todas as requisições passam por um comprador, e são então negociados individualmente (talvez com pelo menos três propostas). Se isso acontece, e o tempo para cada requisição for semelhante, esta empresa gasta **80% do tempo** de seus compradores com **20% do valor** de compras, **exatamente o contrário** do que deveria acontecer.

Em um caso concreto, uma empresa teve 2786 requisições de compras ao longo de um semestre, todas elas tratadas pelo mesmo processo padrão. Nós constatamos que 80% do valor estava relacionado a apenas 332 delas - menos de 12%. Podemos até imaginar que estas requisições maiores eram tratadas com um pouco mais de cuidado - mas não há dúvida de que as 2454 requisições menos importantes estavam tomando tempo demais da equipe.

Entendeu? Você está usando a maior parte do seu tempo para o que realmente importa??

Mas como fazer? Aqui está o Mapa!

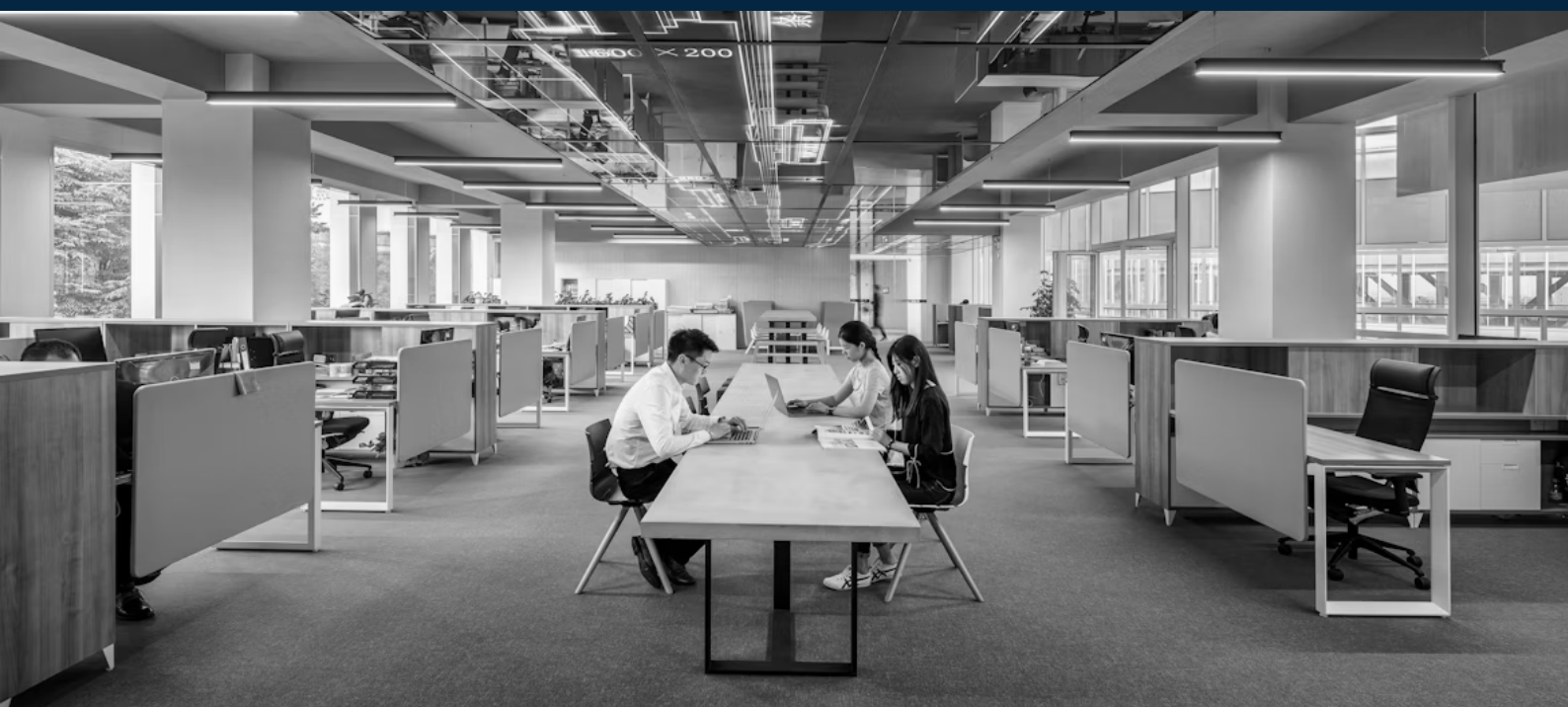
a)

Segmente seu perímetro de compras e atue de acordo com o impacto de cada segmento

Identifique os itens mais importantes, dedique a maior parte de sua atenção a eles e crie estratégias de categorias focadas em criação de valor para o negócio.

Para os itens menos importantes, o foco é eliminar o tempo que consomem: há muitas soluções que, além de reduzir o tempo, melhoram a experiência do usuário, a agilidade, e a governança.

Há metodologias muito simples e ao mesmo tempo muito poderosas para esta segmentação, e as soluções para cada um destes segmentos não são as mesmas. Pense nisso.





b) Revise sua política de compras

A relação entre a área de compras e as outras áreas da empresa frequentemente é um pouco conturbada. E esta relação gera muitos problemas.

Um deles são as compras irregulares, que além de seu impacto na governança, consomem muito tempo da equipe de compras para regularizações. E muitas vezes, a regularização é apenas parcial e o problema volta no futuro. E as auditorias vão acabar exigindo soluções, que podem consumir ainda mais tempo.

Outro problema frequente é a multiplicação de fornecedores para o mesmo segmento, que reflete um processo incompleto na seleção de fornecedores. Isso multiplica o trabalho de compras, reduz o poder de alavancagem do negócio, e desvaloriza a relação com todos os fornecedores envolvidos.

Há muitos outros problemas como estes, e uma Política de Compras é um instrumento importante para definir regras, autoridades, padrões e expectativas das áreas de compras e dos usuários finais.

c) Planeje a cadência de negócios

Uma outra prática problemática é o excesso de negociações spot, que se baseia na crença de que negociar a cada compra fará com que o resultado para a empresa seja melhor. Isso é raramente verdade. Os fornecedores também tratarão cada venda como oportunista, e os compradores negociam pressionados pela falta de tempo. Pode ser que em algumas situações você encontre oportunidades, mas na prática, ao fazer isso você estará exposto a maiores flutuações de preço.

Ao contrário, entendendo a formação de preços de uma determinada categoria, você será capaz de se posicionar de forma otimizada ao longo do tempo, e se procurar acordos mais longos, poderá obter mais vantagens ao longo do tempo.



d)

Identifique os problemas de fornecimento e os resolva - definitivamente

Outro vertedouro comum para as equipes de compras são os problemas operacionais do dia a dia. Atrasos nas entregas, erros de faturamento, falhas na qualidade e devoluções. A maioria dos compradores tem grande parte do seu tempo dedicada a resolver estes imprevistos.

Com a falta de tempo, na maioria das vezes fazemos apenas correções superficiais: substituímos o documento, devolvemos o lote errado ou resolvemos o atraso daquela entrega. Sem uma análise mais profunda, as causas-raiz não são atacadas e o problema volta a ocorrer - consumindo tempo novamente.

Cada problema traz também outras consequências e custos, que raramente são avaliados.

Criar um processo em que resolvemos os problemas de uma vez por toda é possível. Economiza tempo e dinheiro que estão indo embora sem você notar.





e) Cuidado com automações não segmentadas

Os vendedores de software de compras costumam afirmar que suas soluções reduzem o tempo da equipe, permitindo maior dedicação às questões estratégicas. Esta afirmação parece estar alinhada com o que estamos falando aqui, mas é preciso tomar cuidado.

Muitas destas automações focam em aumentar a velocidade de cada uma das requisições, e então permanece a lógica de que cada item é negociado individualmente. Após um pequeno alívio inicial, o problema persiste, porque o impacto no tempo não é suficiente para reduzir significativamente a carga de trabalho, e a equipe passa a ter que resolver problemas transacionais em maior quantidade (problemas de cadastro, erros na requisição, dificuldades com fornecedores que não conseguem usar o novo sistema, etc.).

Além disso, como os investimentos em automação podem ser bastante dispendiosos, para privilegiar os resultados de curto prazo há empresas que reduzem o tamanho ou a experiência da equipe de compras, na esperança de justificar o investimento realizado. Isso não trará maior concentração da equipe nos aspectos estratégicos.

Estas atividades são um pouco o que acontece quando fazemos uma grande arrumação na casa. Os armários e gavetas estão agora organizados, e há até gavetas com bastante espaço.

Mas você já viu gavetas que ficaram vazias durante muito tempo? Logo as coisas tendem a se desorganizar novamente, e por isso é importante manter uma atitude de melhoria contínua.

Ao alinhar a dedicação da equipe aos aspectos mais importantes da carteira e reduzindo o tempo perdido com desvios e itens com baixo impacto, teremos criado espaço para a criação de valor, que ocorre através da implantação de ações em cada uma das categorias, como veremos a seguir.



Criando Valor:

as Estratégias de Categoria

Muita gente acredita que o valor que uma área de compras pode trazer ao negócio ocorre em uma mesa de negociação. E se eu dissesse que a maior parte do valor é criada através de uma reflexão estratégica, que ocorre **antes da negociação**?

As Estratégias de Categoria são um processo sistemático de revisão estratégica de uma categoria de compras.

Seu objetivo é identificar e executar as decisões e ações que vão otimizar o encaixe das necessidades da empresa com o mercado fornecedor, criando e capturando valor para o negócio e para a cadeia.



É um método consagrado, que traz valor significativo de forma consistente, com resultados que frequentemente ultrapassam os 10% do spend - e até mesmo 30% ou mais, em algumas situações. E como trata-se de um processo recorrente, que incorpora as alterações da conjuntura e adapta as decisões ao longo do tempo, faz com que a operação mantenha-se em um ponto ótimo, no futuro.

O método já foi aplicado em diferentes indústrias e geografias, e sua natureza adaptativa faz com que questões culturais e os desafios de cada tipo de negócio sejam incorporados de forma natural. E pode ser aplicado com sucesso para diferentes categorias de produtos ou serviços, comoditizados ou especiais, porque o foco é encontrar a melhor forma de se relacionar com o mercado - aquele mercado em particular.

O processo requer dedicação e foco - mas você acabou de entender como ganhar tempo eliminando da sua carga de trabalho as tarefas que não agregam valor, não é?

a) Estrutura e Formato

As Estratégias de Categorias são um conjunto de estudos específicos, adaptados a cada caso, que tem a finalidade de identificar as questões chave de uma tomada de decisão estratégica. O objetivo é identificar as ações a realizar e prever seus impactos.

É um trabalho analítico e multidisciplinar, coordenado pela área de compras. As informações sobre a categoria em questão são reunidas, compartilhadas, e validadas.

Então, são estruturadas em uma abordagem lógica que dê sentido às decisões a tomar.

Tipicamente, uma estratégia de categoria é composta de um conjunto de slides. Planilhas e modelos matemáticos (geralmente simples) também fazem parte do estudo, assim como as notas de reunião e outras anotações.

O estudo é apresentado em 5 capítulos



O estudo é
apresentado
em **5 capítulos:**



1) Fotografia da Situação Atual, em que se registra, com foco interno, como a empresa adquire atualmente os bens ou serviços da categoria, qual é o perímetro, fornecedores atuais, e impacto para o negócio. Quais são os objetivos da empresa para a categoria em questão?

2) Visão Interna para a Categoria, cujo objetivo é identificar as tendências para a categoria resultantes da estratégia da própria empresa, assim como os requisitos financeiros, técnicos e de satisfação dos usuários. De que forma o mercado fornecedor deverá suportar as necessidades estratégicas da empresa?

3) Perfil da Categoria, em que reunimos o conhecimento geral dos aspectos mais estratégicos do mercado em que atuam os fornecedores da categoria. Este capítulo busca entender como o mercado se organiza, como são suas cadeias produtivas, quais são seus custos, tendências, fatores competitivos e de inovação. Os mercados fornecedores são, frequentemente, muito diferentes do mercado em que a empresa atua. Conhecer isso é fundamental.

4) Relacionamento com o Mercado Fornecedor, em que analisamos os fornecedores com quem temos relação na categoria, considerando suas diferenças, e como nos enxergam como clientes. Também analisamos custos e margens, e verificamos se nossas ações no mercado tem sido adequadas ou não, considerando nossos objetivos estratégicos. É bem comum descobrirmos que nossa relação produz resultados diferentes dos esperados.

5) Estratégia Recomendada, em que transformamos os insights dos vários capítulos em ações concretas, que então são valorizadas e priorizadas. É neste capítulo também que obtemos alinhamento e autorização da direção para as ações e para os contratos a negociar, definindo os limites e restrições a observar. Aqui também definimos quando a estratégia deverá ser revista, no futuro.





Outro aspecto importante é a segmentação típica que ocorre dentro da categoria, quanto a variações e especificações, e também aos demais mercados (além do que nós atuamos) que utilizam o produto ou serviço da categoria em questão, o que chamamos de Tipologia. Um mesmo insumo pode ter aplicações alimentícias ou farmacêuticas, por exemplo, ao mesmo tempo em que tem aplicações menos críticas. Em função das dinâmicas de crescimento de cada segmento, as questões de qualidade ou regulatórias podem tornar-se relevantes para a categoria toda. O comportamento dos diferentes segmentos pode criar dinâmicas interdependentes: por exemplo, a disponibilidade e preços de aluguel de escritórios (lajes corporativas) podem estar relacionados com a demanda por galpões logísticos, porque os dois segmentos, entre outros, disputam os recursos dos investidores institucionais, que por sua vez estão relacionados a aspectos da macroeconomia.

Uma forma bastante clara de consolidar os diversos insights, para as áreas de Compras, que costumam surgir nesta reflexão é a análise das Forças de Porter. Esta análise investiga o Poder dos Compradores, o Poder dos Fornecedores, a Ameaça de Novos Entrantes, os Produtos ou Serviços Substitutos, e a Rivalidade entre os Competidores. Isso permitirá identificar, de um ponto de vista macro, situações de alinhamento ou desalinhamento entre estes aspectos e o nosso próprio negócio, e o consequente balanço de riscos e oportunidades.

Como dissemos no início, o ponto chave é compreender como as empresas da categoria ganham dinheiro. Esta compreensão será fundamental para identificar possíveis diferenças entre os diferentes fornecedores com quem faremos negócio, e também oportunidades de encaixes estratégicos que podem ser mutuamente benéficos e criadores de valor.

Concluída esta análise mais ampla, o momento agora é de estudar os pontos de contato entre a categoria e nosso próprio negócio: os nossos fornecedores.

Então é Isso

Como você viu, nossa abordagem de liberar tempo da equipe de compras e utilizar este tempo liberado para estar mais próximo ao negócio e propor as ações que maximizam o resultado criam um ciclo virtuoso que promove valor, as áreas de compras, e a própria empresa. E você, como profissional que se destaca !



Continue nesta jornada, conhecendo as outras soluções da Zinneke que permitem que você se aprofunde neste tema.

Próximos Passos

Pronto, este foi o mapa para transformar sua Estratégia de Compras em uma fonte permanente de resultados.

Nós preparamos este material com o maior carinho, e esperamos que você agora esteja com a cabeça cheia de ideias de como transformar este mapa em valor concreto, para você e para a sua empresa.

Você pode agora aprofundar-se em cada um destes aspectos, continuar aprendendo e desenvolver suas próprias técnicas.

Nós fizemos exatamente isso, anos atrás, e durante nossa trajetória encontramos muitas soluções e metodologias e ideias boas. Mas muitos becos sem saída e distrações, também. Foram anos de estudo e de experiências práticas, e sabemos agora exatamente o que funciona e o que não funciona.

Você pode se beneficiar desta experiência e chegar mais rapidamente aos resultados que vão transformar os resultados da sua empresa e o seu desempenho como profissional de compras. Nós preparamos algumas ofertas para isso:

ORANGE BOOK DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um guia de referência para te levar, com toda segurança, nessa jornada. Nele, você encontra:



**Fale
Conosco !**

- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- As ferramentas e metodologias para a Estratégia Global de Compras e para a construção de Estratégias das Categorias. Passo a passo.
- Os fundamentos conceituais e estratégicos que suportam a metodologia
- Exemplos de aplicação prática
- Templates e modelos de gestão
- Prompts de IA para você usar esta tecnologia com segurança

BOOTCAMP ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um treinamento intensivo e focado para você aplicar na prática os conceitos e ferramentas da Estratégia de Compras



**Fale
Conosco !**

- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas
- Exercícios práticos e simulações
- Certificado de Participação
- 1h de Mentoria com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

WORKSHOP DE COMPRAS ESTRATÉGICAS (IN-COMPANY)



**Fale
Conosco !**

Utilizando a abordagem learning-by-doing, durante o Workshop o time de compras da empresa revisará a Estratégia Global de Compras, e aprenderá a construir as Estratégias de Categoria, com apoio do time da Zinneke. O objetivo é a apropriação das metodologias pela equipe, que será capaz de utilizar as práticas mais avançadas de forma autônoma e perene, para qualquer segmento

- Diagnóstico
- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas de Estratégia de Compras
- Exercícios práticos e construção dos processos em situação real da empresa
- Certificado de Participação
- 4 seções coletivas de acompanhamento do projeto com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA EM COMPRAS (CONSULTORIA)



**Fale
Conosco !**

Não tem recursos na equipe para a adequada intensidade da revisão da sua Estratégia de Compras? A Zinneke pode alocar os recursos necessários e realizar o projeto para você, com o tempo de dedicação da sua equipe que você estabelecer, com total garantia.

- Desenho do projeto sob medida, de acordo com suas necessidades
- Remuneração da equipe de consultores atrelada ao sucesso do projeto
- Treinamento da equipe para apropriação e perenidade da solução
- Consultores experientes e com fit cultural
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- Suporte permanente e gratuito por 1 ano após entrega do projeto

Fale conosco

Conheça as soluções da Zinneke para a Gestão de Fornecedores. Diferentes soluções, com diferentes níveis de profundidade, mas todas elas trazendo um impacto marcante para seu negócio.



Escaneie o QR-code
e fale conosco



www.zinneke.com.br

(19) 9 9356-2637

zinneke@zinneke.com.br



Este material e seu conteúdo são propriedade intelectual de Zinneke Consultoria e Gestão Ltda, e todos os direitos são reservados.

O material se destina ao uso profissional e educacional pela pessoa que o recebeu diretamente da Zinneke. Cópias adicionais ou autorização para reprodução ou outros usos podem ser solicitadas em zinneke@zinneke.com.br.

Créditos das imagens: Fotos via Canva. Fotos via unsplash.
Todos os demais elementos gráficos por Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.

Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.
Avenida Antônio Artioli 570, FLIMS B1, Sala 107 - Swiss Park, Campinas - SP, 13058-215

