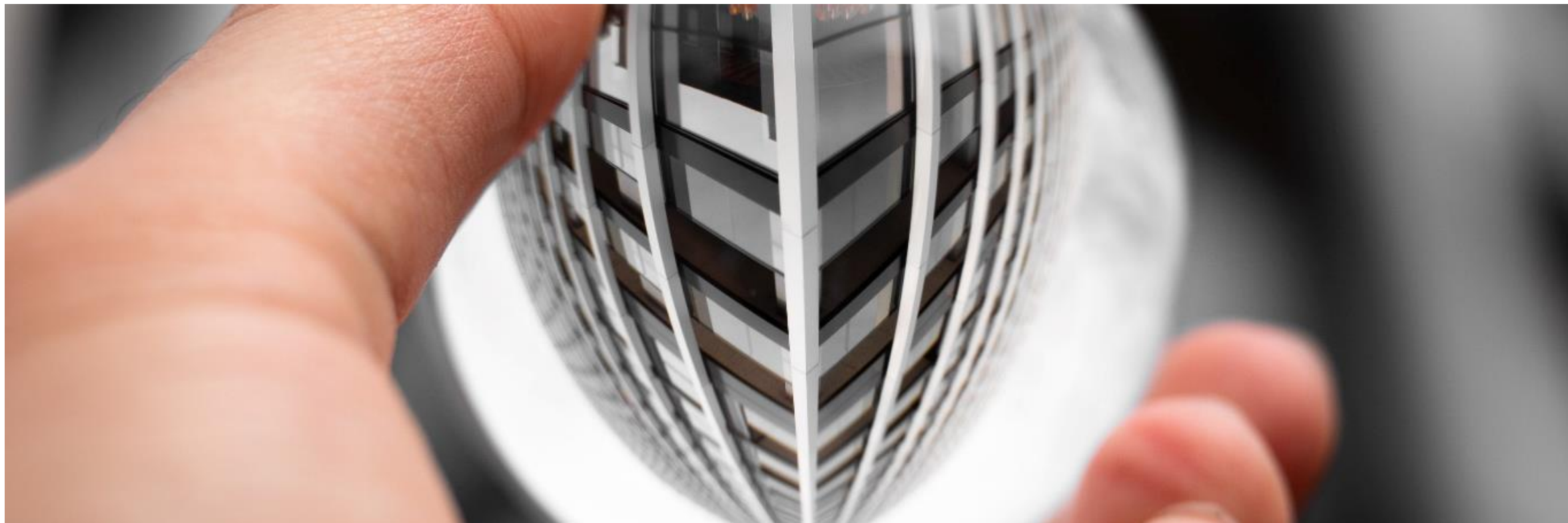




foursolutions



Apresentação

Área de Compras

01.01.2021

Índice



Sobre a FourSolutions

Os nossos serviços – área compras

Compras e otimização de custos

Metodologia

Case studies

Contactos

Sobre a FourSolutions



A FourSolutions é uma empresa de consultoria independente que atua em quatro grandes áreas de negócio: Consultoria Financeira e de Gestão, Compras e Procurement, M&A e Trading.

A nossa equipa e parceiros de negócio possuem larga experiência em empresas de referência do tecido empresarial Português, nos mais diversos setores de atividade, que combinada com o trabalho realizado em parceria com os nossos clientes, resulta na maximização da rentabilidade dos seus negócios.

Esta abordagem permite não só criar soluções geradoras de valor acrescentado para os clientes que crescentemente procuram os nossos serviços, mas também um compromisso ativo e relações de longo prazo.

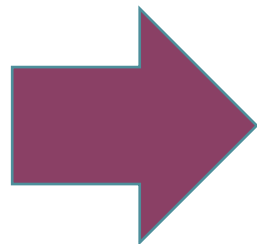
Compras e otimização de custos

Definição do problema



Sintomas nas organizações

- Falta de processos de reporte e controlo.
- Distanciamento entre a equipa de gestão e as equipas operacionais, o que dificulta a implementação de melhorias tanto ao nível dos processos como ao nível da organização.
- Falhas na responsabilização de cada interveniente, o que pode conduzir à duplicação ou à não execução de tarefas.
- Baixa produtividade das equipas com a responsabilidade por executar os processos financeiros.



Drivers de desperdício

- **Fraude** - conluio, corrupção, falsificação de faturas, conflito de interesses,...
- “**Maverick Spend**” - pagamentos em numerário, fornecedores não aprovados, falta de ordens de compra, acordos verbais,...
- **Falhas na gestão** – ausência de planeamento, falta de visibilidade sobre o cenário total, falta de processos de negociação formais,...
- **Elevados custos de gestão** – processo de aprovação lento, gestão de múltiplos fornecedores,...

Compras e otimização de custos

Tendências com impacto na função procurement



A tecnologia que já existe disponível irá permitir melhorias na capacidade de analisar informação e gerir a função compras. Soluções com base em *cloud* irão possibilitar análise de custos, *e-procurement*, gestão de contratos e gestão de fornecedores.

Além disso, à medida que a tecnologia melhora, permitirá análises "em tempo real" garantindo que a tomada de decisão tem por base informação fidedigna.



O desenvolvimento de inteligência artificial mais sofisticada (IA) pode levar a análise para além da operação em tempo real. A IA pode promover análise "preditiva".

Uma grande tendência para a função compras é o movimento para processos automatizados e ferramentas virtuais. A rápida evolução da Internet das coisas (IoT) - a conexão de máquinas e outros objetos para a internet - irá promover isso.



As novas tecnologias irão permitir às equipas de compras acesso a novas ferramentas digitais:

- Centros de compras virtuais
- Cartões de pagamentos virtuais
- Dashboards de gestão
- Plataformas que agreguem fornecedores e clientes



As redes sociais, a *cloud*, *big data* e as aplicações mobile são os quatro vetores que sustentam a revolução analítica na função *procurement*: a crescente sofisticação dessas tecnologias reduzirá custos, acelerará o acesso à informação, aumentará flexibilidade, promoverá a inovação, fornecerá inteligência mais precisa e permitirá soluções de plataforma de aquisição.

Compras e otimização de custos

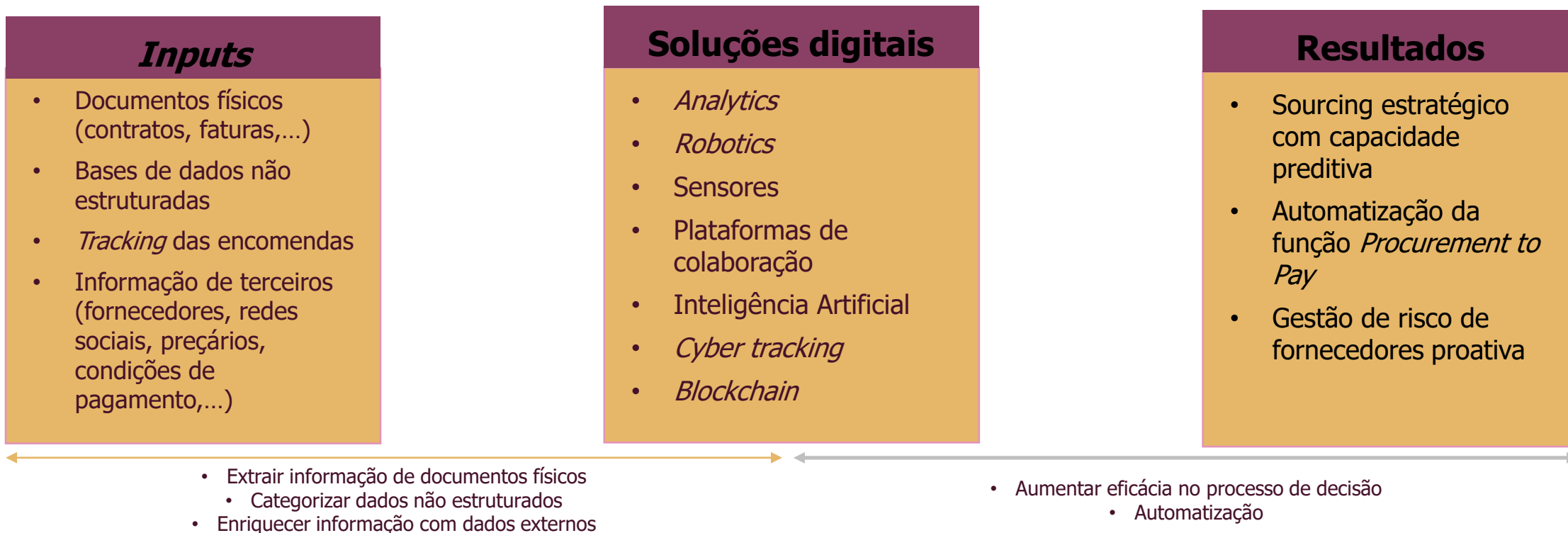
Novo modelo de Procurement



Nos últimos anos a função Procurement tem evoluído significativamente ao ponto em que hoje é vista como uma componente estratégica do negócio e um fator diferenciador.

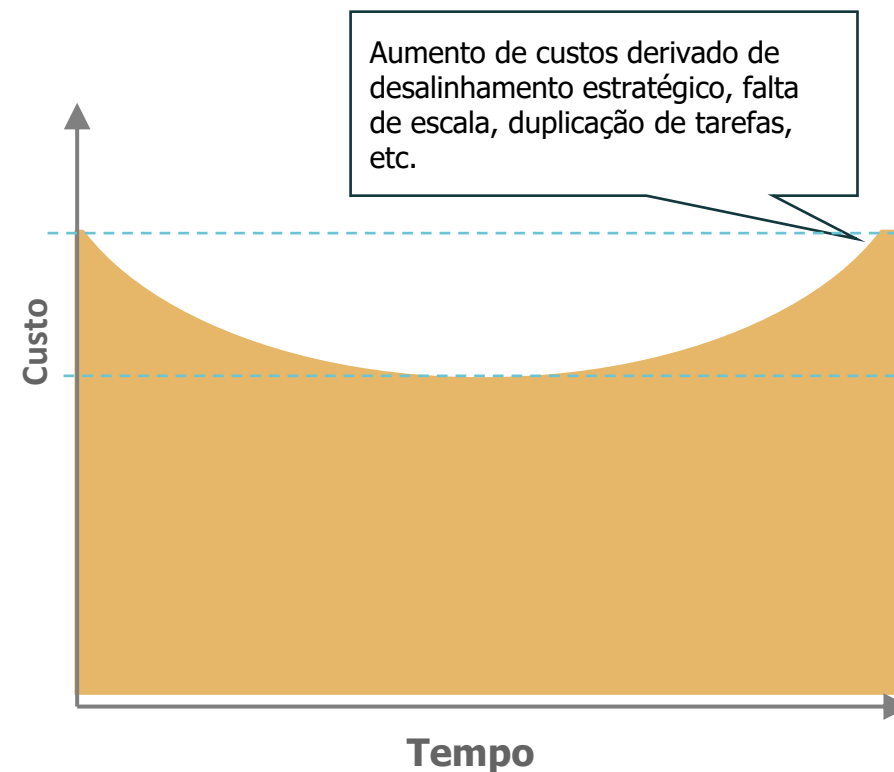
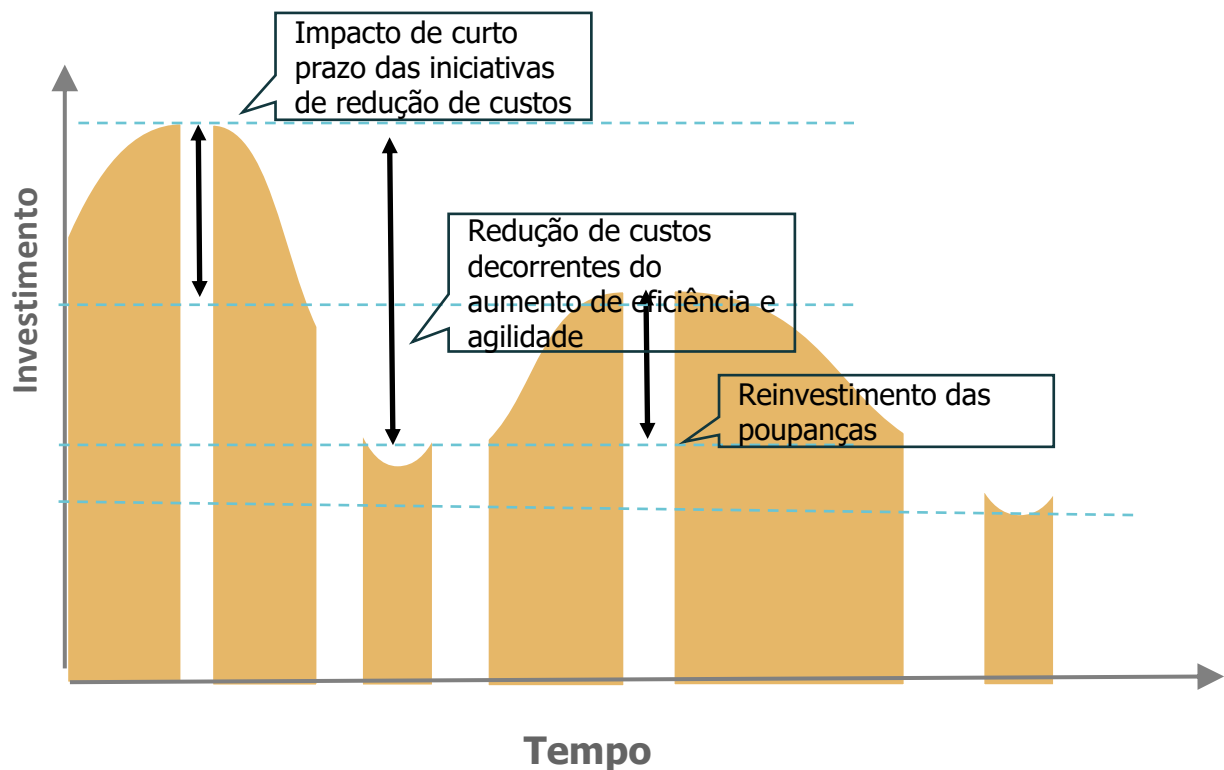
Esta alteração de paradigma pode ter diversos impactos nas organizações, como por exemplo: sourcing estratégico, consolidação de fornecedores, melhoria da gestão de contratos e inventário.

Atualmente as organizações têm de decidir entre programas de redução de custo ou iniciativas de poupança mais estratégicas, nomeadamente dotando as organizações de técnicas que permitam balancear a estrutura de custos com o volume de negócios.



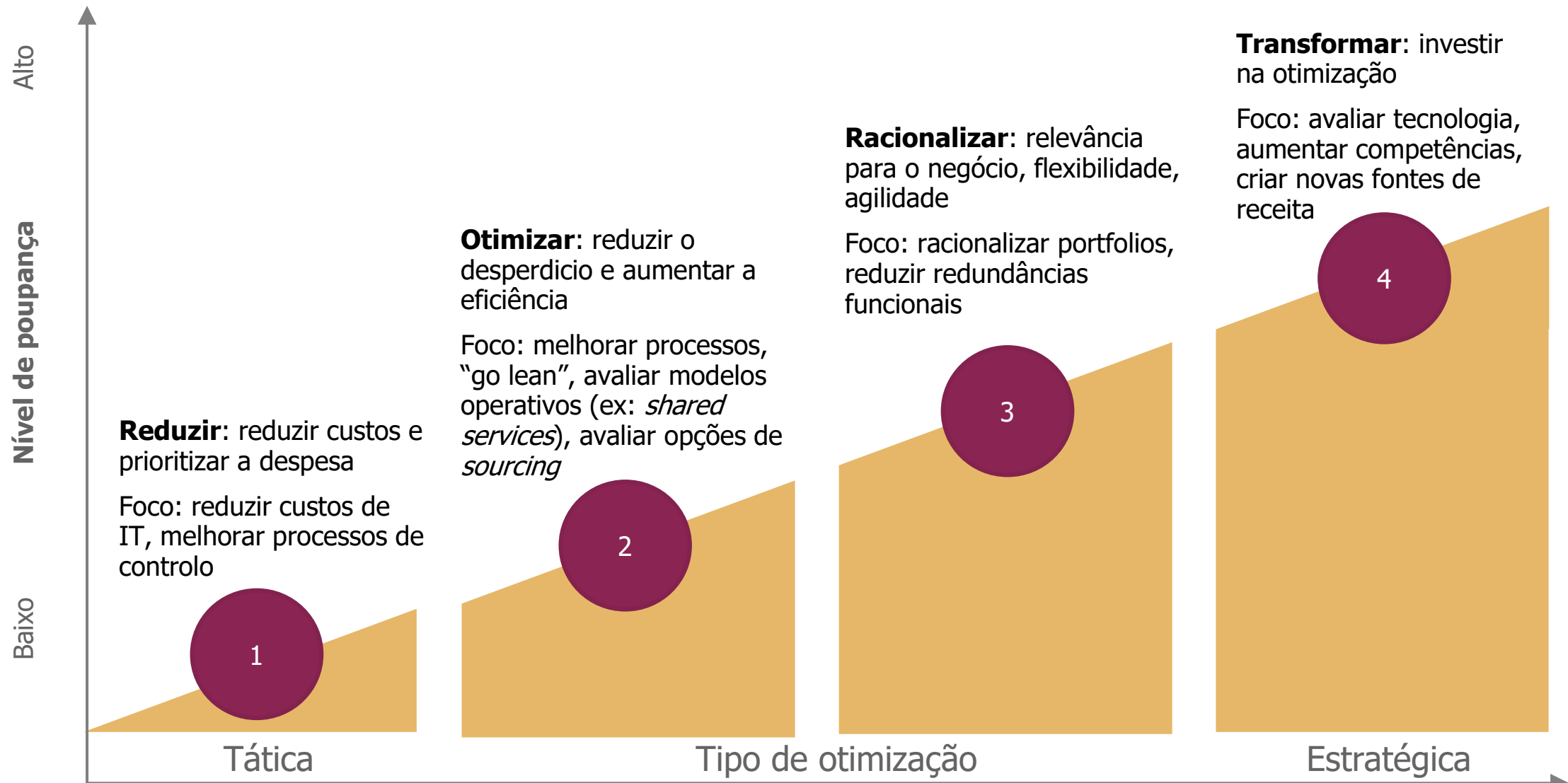
Compras e otimização de custos

Redução de custos de curto prazo vs Otimização da estrutura de custos



Compras e otimização de custos

Framework de otimização custos



Metodologia

Visão Geral



Para endereçar os desafios identificados, a FourSolutions preconiza uma abordagem metodológica assente em 3 componentes de trabalho distintas.

1. Programa de redução de custos FSE

- Identificação das categorias de maior peso na estrutura de custos.
- Análise da informação (por categoria) necessária para que possa ser iniciado o processo de negociação e otimização de custos nas categorias definidas.
- Este serviço assenta exclusivamente num modelo de *success fee* o que significa que é nulo em termos de risco para o cliente.

2. Revisão da função de *Procurement*

- Avaliação da necessidade de reformulação de processos de compras e de reorganização da estrutura de compras caso exista.
- Levantamento de informação associada com a estrutura organizacional, fluxos de informação e decisão interna.
- Identificação de oportunidades de melhoria ao nível de processos, organização e sistemas de suporte.

3. *Relatórios de Gestão*

- Monitorização e Controlo das categorias negociadas

Metodologia

Programa de redução de custos FSE - detalhe



Numa fase inicial propomos avançar para a execução do Programa de redução de custos FSE que nos irá permitir atingir ganhos / poupanças imediatos, que poderão servir de alavanca para uma transformação mais efetiva e de longo prazo da organização. Para tal, propomos uma abordagem composta por 5 atividades distintas:

- 1 Identificação das Categorias não Core**
 - Identificação das Categorias não Core incluindo o seu cadastro contratual e o seu peso na estrutura de custos
- 2 Definição da Estratégia de Negociação**
 - Definição de um cronograma de negociação. Este cronograma será a base para o Plano Anual de Compras.
- 3 Negociação**
 - Negociação junto dos fornecedores das rúbricas identificadas.
- 4 Identificação de *Savings***
 - Avaliação das poupanças conseguidas em cada rúbrica, com relatório detalhado dos resultados.
- 5 *Follow-up***
 - Acompanhamento e análise de desvios, associado à aplicação das novas soluções implementadas.

Metodologia

Ilustrativo no âmbito de intervenção (1/2)



| Identificação de Quick Wins | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Categoria | Explorar o poder negocial actual | | | Criar novas fontes de poder negocial | | |
| | Concentrar os volumes | Intensificar a competição | Alargar a base de fornecedores | Redefinir os produtos | Redefinir os processos | Rever a relação com fornecedores |
| Limpeza | ● | ● | ◐ | ◐ | ○ | ○ |
| Frota | ● | ● | ◐ | ◐ | ○ | ○ |
| Consumíveis | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ○ |
| Vigilância Activa | ● | ◐ | ◐ | ◐ | ○ | ○ |
| Combustíveis | ◐ | ◐ | ◐ | ○ | ○ | ◐ |
| Comunicações Móveis | ◐ | ● | ○ | ◐ | ○ | ○ |
| Energia | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ○ | ○ |
| Produção Documental | ○ | ◐ | ◐ | ● | ● | ◐ |
| Infra-estrutura TI e Periféricos | ◐ | ◐ | ◐ | ● | ◐ | ○ |
| Sistemas Seg. Electrónica | ◐ | ◐ | ◐ | ● | ● | ○ |
| Correios | ◐ | ○ | ○ | ● | ● | ○ |
| Com. Fixas e Com. Dados | ◐ | ◐ | ○ | ◐ | ○ | ◐ |

● Alavanca com potencial elevado / muito adequada para a categoria
○ Alavanca sem potencial / não adequada para a categoria

Metodologia

Ilustrativo no âmbito de intervenção (2/2)



Ponto de situação das iniciativas de redução de custos em curso

| Categoria | Estimativa inicial ¹ | | Estimativa actual revista ¹ | | |
|----------------------------------|---------------------------------|----------|---|----------|--------|
| | Base | Poupança | Base endereçável no curto prazo | Poupança | |
| Energia | 0,1M€ | 8 a 10% | 0,1 M€ | 4 a 5% | 5 a 7% |
| Frota | 0,4 M€ | 10 a 20% | 0,4 M€ | 10 a 20% | |
| Combustíveis | 0,4M€ | 8 a 10% | 0,2 M€ | 3,5% | |
| Limpeza | 0,2M€ | 2 a 5% | 0,1 M€ | 20% | 18% |
| Comunicações Móveis | 0,8M€ | - | 0,6 M€ | 10% | |
| Vigilância Activa | 0,4M€ | 5 a 7% | 0,2 M€ | 3% | |
| Sistemas Seg. Electrónica | | | Potencial de poupança para o Grupo por quantificar | | |
| C. Fixas e C. Dados | 0,6 M€ | 5% | Sem iniciativas de redução de custos em curso definidas | | |
| Produção Documental | 0,2M€ | 40% | | | |
| Consumíveis | 0,2M€ | - | | | |
| Infra-estrutura TI e Periféricos | 0,4 M€ | - | | | |
| Correios | 0,2M€ | - | | | |

Renegociação de preço

Alteração do processo

¹ Valores com IVA

Metodologia

Resultados esperados



A implementação da componente de renegociação dos contratos existentes (ou não existentes) terá como resultados esperados:

Poupança imediata

- Otimização da estrutura de custos, com a implementação de medidas que garantam as melhores condições para o negócio: poupança imediata ou criação de valor.

Redução de custos a prazo

- As poupanças verificadas em algumas rúbricas continuarão a ter um impacto positivo na estrutura de custos.
- O processo de negociação de categorias de compras específicas permite estabelecer relações de médio / longo prazo com fornecedores.

Identificação de oportunidades de melhoria

- Ao trabalhar de perto com a equipas dos nossos clientes, pretendemos apresentar oportunidades de melhoria do ponto de vista organizacional / processos e de *sourcing* / *procurement*.
- Serão igualmente identificados *quick-wins* que poderão vir a ser trabalhados numa fase inicial da componente 2.

Case studies

Cliente Produtora de TV



Energia

Processo de "Procurement" para o fornecimento de energia. Resultados alcançados permitiram uma poupança global na ordem dos 25%.

Para além do processo de "Procurement", foi implementado um procedimento de "dashboard" mensal que permite rapidamente a gestão de consumos de energia e identificação de eventuais problemas que originam gastos supérfluos.

| Custo Atual | Custo Proposto | Poupança Total |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| € 117 038 | € 88 197 | € 28 841 |
| 25% (% de Poupança Total) | | |

Cliente na área de Limpezas

Comunicações

Processo de "Procurement" para o serviço de comunicações móveis. Resultados alcançados permitiram uma poupança global na ordem dos 40%

| Custo Atual | Custo Proposto | Poupança Total |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| € 2 432 | € 1 318 | € 1 114 |
| 46% (% de Poupança Total) | | |



Cliente na área de Facilities & Management

Seguros

Processo de "Procurement" para a negociação das Apólices de Acidentes de Trabalho. Resultados alcançados permitiram uma poupança global na ordem dos 13%.

No âmbito deste processo foram também alterados procedimentos ao nível da contratação do respetivo seguro, assegurando a uniformização de coberturas (impacto excluído dos resultados acima mencionados) e das datas, alinhando todas as apólices para um período de contratação.

| Custo Atual | Custo Proposto | Poupança Total |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------|
| € 318 037 | € 277 928 | € 40 109 |
| | 13% (% de Poupança Total) | |

Case studies



Cliente Produtor de Vinho

Combustíveis

Processo de "Procurement" para o serviço de negociação de desconto de combustível. Resultados alcançados permitiram uma poupança global na ordem dos 40%.

| Custo Atual | Custo Proposto | Poupança Total |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| € 18 720 | € 31 200 | € 12 480 |
| 40% (% de Poupança Total) | | |

Cliente na área de Produção de Eventos

Medicina no Trabalho

Processo de "Procurement" para o serviço de negociação do serviço de Medicina no Trabalho.

Resultados alcançados permitiram uma poupança global na ordem dos 56%

| Custo Atual | Custo Proposto | Poupança Total |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| € 2 347 | €1 028 | € 1 319 |
| 56% (% de Poupança Total) | | |