

McKinsey
& Company

O melhor de Compras

Artigos selecionados de 2021

Corpo Editorial

Leonardo Cabral, Henrique Teixeira, Camilo Martins, Sergio Canova,
Ricardo Skibelski, Fabricio Dore, Filipe Freire, César Okajima,
Ricardo Capitanio, Thomas Dorr, Alex Castroneves, Juan Sanchez

Produção Editorial

André Izecson, Sergio Aguilar

Design

McKinsey BR Design Center

**Para saber mais sobre a McKinsey no Brasil e sobre
a prática de operações por favor visite o site:**

—
www.mckinsey.com/brazil/our-insights/pt-br

—
www.mckinsey.com/business-functions/operations

**© Copyright 2021
McKinsey & Company. All rights reserved.**

Nenhuma parte desta publicação pode ser copiada ou
redistribuída de qualquer forma sem o prévio consentimento
por escrito da McKinsey & Company.

Prefácio

É com grande satisfação que publicamos nosso compêndio “O melhor da área de Compras”. Os artigos selecionados para esta publicação estão entre os mais lidos e são considerados os mais relevantes no contexto atual, tanto no Brasil como no mundo – principalmente ao levar em conta os desafios emergentes e a nova realidade vivida pelas empresas na região com a pandemia de COVID-19. Neste compêndio, os artigos são acompanhados por comentários dos líderes da Prática de Compras e Desenvolvimento de Produtos da McKinsey no Brasil, inserindo-os no atual contexto da economia brasileira.

A nova revolução industrial, muito acelerada pela pandemia de COVID-19, está causando mudanças drásticas nas operações de nossos clientes, com uma relevância inédita de poderes computacionais e análise de dados, conectividade onipresente nas cadeias de valor e maior maturidade de novas tecnologias. Para se proteger dessas disruptões e capturar os grandes benefícios emergentes, a função de Compras (ou *Procurement*) e seus líderes precisam se reinventar e estarem prontos para essa onda de mudanças no ambiente de negócios.

A pandemia trouxe novas formas de trabalho e interação entre as pessoas e também um reequilíbrio entre oferta e demanda, pressionando a inflação sobre commodities e serviços. Para enfrentar esta nova realidade, a digitalização da área de Compras e a introdução de uma cultura analítica para embasar as estratégias são ações inadiáveis. Uma visão de ponta a ponta – que vai desde o design e análise do portfólio de produtos, passa pela execução e gerenciamento de categorias e chega até a inovação de toda a cadeia de valor – mostra-se essencial para capacitar a organização da função, um agente cada vez mais ativo e decisivo para os nossos clientes.

Sem estes três elementos e tendo como base apenas a negociação comercial tradicional, será muito difícil extrair valor do relacionamento com fornecedores. Em paralelo – e não menos importante para algumas indústrias – outros fatores como sustentabilidade e proteção dos elos mais frágeis (como pequenos fornecedores locais) compelem a função de Compras a repensar seu papel na geração de valor, tanto para os acionistas quanto para a sociedade. Acreditamos que, independentemente da complexidade desta área na sua indústria, tais fatores deverão moldar as expectativas sobre o papel da função de Compras na nova economia.

Seu *feedback* e sugestões para futuros artigos são muito bem-vindos.

Leonardo Cabral e Henrique Teixeira
Sócios da McKinsey no escritório de São Paulo

Índice

01.

Cinco temas para ajudar a função de Compras a moldar sua recuperação em tempos de pandemia



10.

Este é o momento para a função de Compras avançar na busca por valor



16.

Os primeiros 100 dias de um CPO



26.

O novo desenvolvimento de produtos na indústria de bens de consumo requer um novo tipo de gerente de produto



34.

Como desenhar produtos eficazes em termos de custo com baixa emissão de carbono por meio de *cleansheets* de recursos



43.

Analytics-to-value: otimizando produtos e portfólios com *analytics* digital



53.

Reagindo à inflação e à volatilidade: é hora da função de Compras assumir a liderança



Cinco temas para ajudar a função de Compras a moldar sua recuperação em tempos de pandemia

Para que a função de Compras ajude a liderar o crescimento em tempos de pandemia, agora é a hora dos líderes começarem a trabalhar na reinvenção de todos os aspectos da função.

Este artigo foi um esforço colaborativo de Tarandeep Singh Ahuja, Sharat Chikatmarla, Levix Liang, Yen Ngai e Ling Zhao e reflete as visões da Prática de *Procurement* da McKinsey.

Perspectiva Brasil: Ricardo Skibelski, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo

Sergio Canova, sócio da McKinsey no escritório do Rio de Janeiro

Cesar Okajima, sócio associado da McKinsey no escritório de São Paulo

Alex Castroneves, sócio associado da McKinsey no escritório de São Paulo



Desde o início da crise sanitária da COVID-19, líderes empresariais de todo o mundo estão no modo de gestão de crise para proteger seu pessoal, seus clientes e suas empresas. Os líderes de Compras não são uma exceção. Uma vulnerabilidade particular exposta pelo caráter global da pandemia está nas cadeias de abastecimento, que vêm sendo pressionadas em um grau quase inédito.

À medida que as economias iniciam sua transição de volta a normalidade, a gestão da crise está evoluindo para a recuperação, com alguns sinais de crescimento começando a retornar. Nossas conversas com líderes de Compras identificaram um tema comum: uma energia recém-descoberta para aplicar as lições aprendidas a duras penas em um período atípico. O novo foco desses executivos é reinventar a função de Compras para liderar os esforços na grande reinicialização que se seguirá.

Conversamos com cerca de 160 líderes de Compras de toda a região da Ásia-Pacífico para sabermos mais sobre os temas que estão moldando seus esforços de recuperação agora e no futuro.

A prioridade dos Líderes de Compras: reinvenção

Os líderes de Compras concordaram quase unanimemente que será necessária uma reinvenção da função de Compras, tanto a fim de serem bem-sucedidos nos esforços de recuperação, quanto para fazerem a transição para um novo modelo operacional adequado ao novo normal. Conforme resumido no Quadro 1, são cinco os temas centrais mais lembrados pelos entrevistados:

- **Recalibrar as metas de redução de custos** por meio do uso da mentalidade base zero nas estratégias de categoria e de geração de valor
- **Abrir novas oportunidades** por meio do investimento em parcerias com fornecedores e inovações conjuntas
- **Acelerar a captura de valor**, aproveitando a digitalização e o *analytics*
- **Viabilizar modelos de trabalho remoto** por meio da migração para um modelo operacional pronto para o futuro

Quadro 1

Cinco temas podem orientar a função de procurement no novo normal



1 Usar mentalidade base zero nas estratégias de categoria e de geração de valor



4 Migrar para um modelo operacional pronto para o futuro



2 Desenvolver parcerias com fornecedores e inovação conjunta



5 Reforçar as capacidades novas e principais em procurement



3 Acelerar a adoção do digital e do analytics

81%

81% concordam ou concordam fortemente que a função de **procurement precisará reinventar suas operações** com base em cinco temas

Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

- **Ajudar funcionários a se adaptarem** aos novos modelos de trabalho por meio do reforço das capacidades essenciais e das novas necessidades a serem desenvolvidas

É claro que a ênfase em cada prioridade é diferente, dependendo do contexto do setor. Por exemplo, setores como transporte e logística, bens de consumo, telecomunicações e tecnologia estão se concentrando mais na colaboração com fornecedores, talvez devido à natureza global de seus *supply chains* e à disruptão que vêm sofrendo. As indústrias pesadas tradicionais, como petróleo e gás, produtos químicos e materiais avançados (como nanomateriais) estão enfrentando enormes desafios de custo resultantes de reduções significativas da demanda. Por outro lado, líderes em agropecuária e em serviços financeiros também estão buscando transformar suas funções – não por causa de pressões de custo, mas a fim de acelerarem a adoção do digital e do *analytics* para abrirem novas oportunidades.

Usar a mentalidade base zero nas estratégias de geração de valor

Quase metade – 46% – das organizações de Compras relatou ter diminuído suas metas de redução de custos como resultado direto da pandemia do COVID-19, enquanto apenas 28% afirmaram ter elevado as metas (Quadro 2). Os entrevistados mencionam uma grande variedade de motivos, inclusive redirecionamento de recursos para aumentar a resiliência do *supply chain*, dificuldades financeiras entre os fornecedores e grandes mudanças nos volumes da demanda e da oferta.

Embora os líderes possam ficar tentados a desacelerar ou reduzir as expectativas, Compras tem um papel central a desempenhar nos esforços para aumentar o lucro por meio da redução das despesas como porcentagem da receita. Vimos situações semelhantes nos esforços de recuperação da crise financeira global de 2008.

Quadro 2

A maioria dos entrevistados diminuiu as metas de redução de custos devido à COVID-19

Mudança nas metas de redução de custos de procurement em função da COVID-19

Entrevistados, %



86%

acreditam que a função de procurement está desempenhando um papel suficientemente influente na liderança da recuperação de sua organização após a COVID-19

Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

Para alcançar o aumento de lucro que muitas organizações estão buscando, os líderes de Compras precisam analisar novas maneiras de gerar valor. O uso da mentalidade base zero nas categorias de gastos pode revelar recursos antes ocultos – o que pode ser crucial para reagir a mudanças significativas na dinâmica da oferta e da demanda. Por exemplo, com a redução da demanda por espaços de escritório em virtude do trabalho remoto, as organizações podem optar por repensar suas estratégias referentes a imóveis e recalibrar seus parâmetros de custos imobiliários.

A adoção de novas tecnologias pode reforçar o impacto da base zero, como no caso de uma empresa de telecomunicações que iniciou recentemente uma jornada para reduzir o custo de seus *call centers* por meio da tecnologia. De fato, os custos caíram quase pela metade, enquanto a experiência do cliente melhorou substancialmente. Esse sucesso está levando a empresa a buscar a digitalização de ponta a ponta, implantando chatbots, bots de voz

e recursos de autoatendimento capazes de praticamente eliminar a necessidade dos clientes entrarem em contato com a empresa.

Abrir novas oportunidades com parceiros

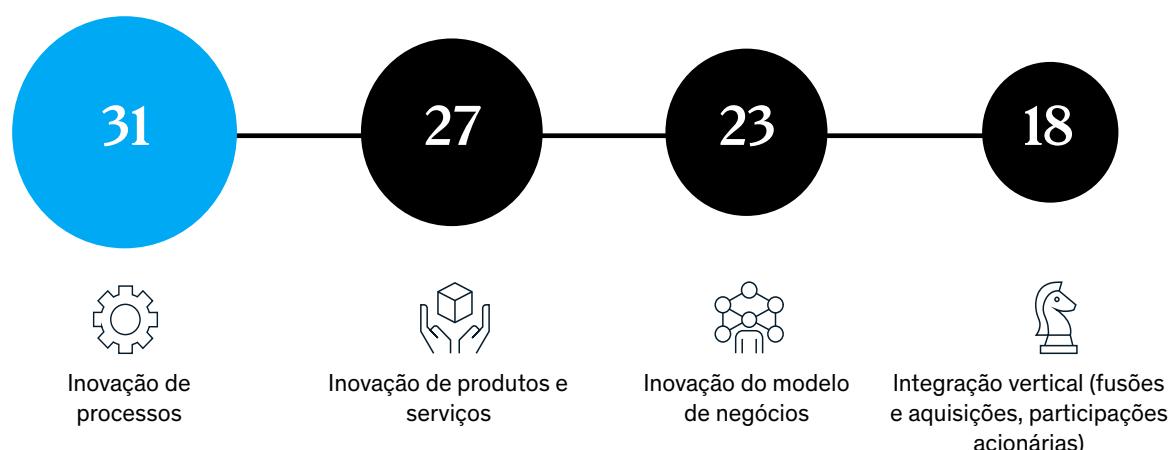
Além do foco no custo, as empresas com funções de Compras avançadas sabem que a colaboração com fornecedores oferece oportunidades para ambas as partes aumentarem a receita e os lucros. De fato, as empresas que inovam regularmente em parceria com fornecedores podem atingir um crescimento maior dos ganhos (até 10%). Assim, não é de surpreender que 88% dos entrevistados nos tenham dito que iniciaram ou pretendem iniciar programas de inovação conjunta com seus fornecedores (Quadro 3). Embora os líderes de Compras relatem que se concentram principalmente em inovações de processos, serviços ou produtos com seus fornecedores, algumas colaborações abrangem inovação no modelo de negócios. Também estão surgindo oportunidades de integração vertical

Quadro 3

Programas de inovação conjunta podem abrir novas oportunidades para equipes de procurement e fornecedores

Tipos de programas de inovação conjunta existentes ou planejados que os entrevistados relatam seguir com os fornecedores

Entrevistados, %



88%

iniciaram ou pretendem executar **programas de inovação conjunta com fornecedores** para ajudar a abrir novas oportunidades ao longo da recessão

Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

para abrir fontes de valor antes inexploradas. Um importante player automotivo da Ásia que estava enfrentando pressão de custos e deficiências na demanda devido à COVID-19 voltou sua atenção aos custos dos componentes. Ao estabelecer com fornecedores que oferecem tecnologias de ponta, a empresa conseguiu não apenas reduzir o custo das peças, mas também reforçar a estabilidade do *supply chain* – ao mesmo tempo em que incluiu novas tecnologias em seu arsenal de desenvolvimento de produtos.

Implementar a digitalização e *analytics*

Em nossa pesquisa, 69% dos líderes de Compras disseram considerar que as soluções digitais e de *analytics* serão ainda mais valiosas do que são hoje, com maior potencial para aumentar a eficácia de Compras (Quadro 4). Essas tecnologias podem ajudar a identificar novas oportunidades de economias, aprofundar a transparência do *supply chain* e aumentar a resiliência, ao mesmo tempo em que promovem modelos de trabalho remoto e mais colaborativos.

Em particular, foi o *analytics* de gastos que a maioria dos entrevistados identificou como o caso de uso com maior potencial para respaldar as atividades de Compras, com *insights* que podem orientar na priorização de oportunidades e de geração de valor, com a identificação dos fatores mais importantes para capturar impacto.

Enquanto as organizações se reinventam, a função de Compras pode usar esse tempo para criar um roteiro digital que traçará a rota para o futuro. Começando por uma avaliação dos recursos digitais e de *analytics* necessários ao longo do processo de *source-to-pay* de ponta a ponta, os líderes de Compras podem identificar os pontos que mais precisam de aprimoramento e depois priorizar os casos de uso mais relevantes.

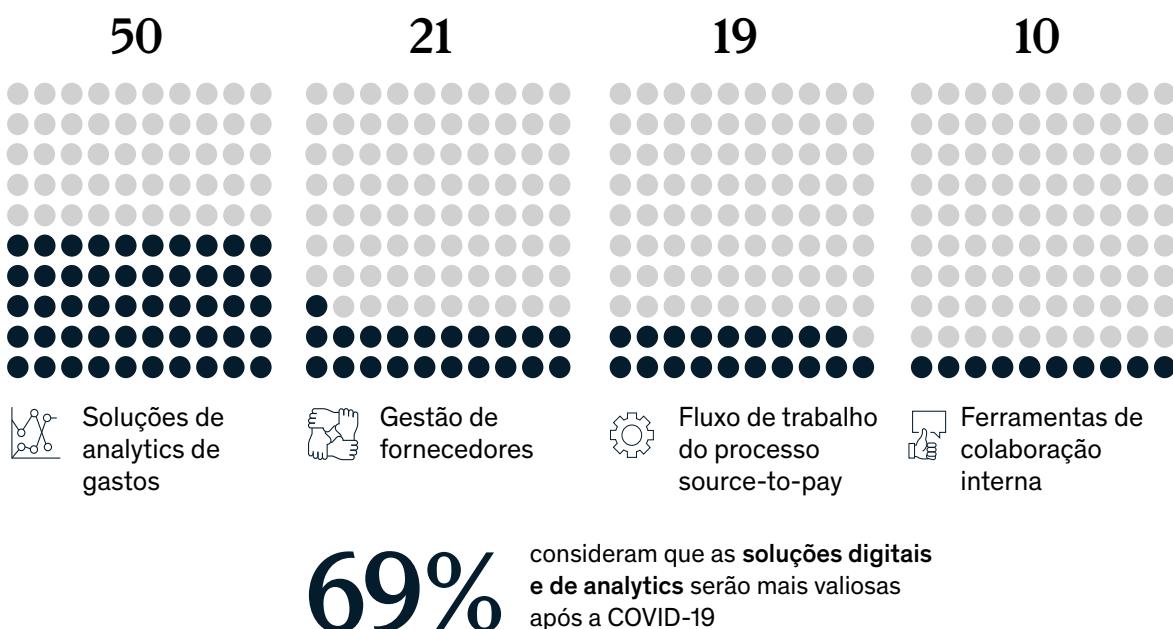
Um fornecedor global de tecnologia que adotou soluções de gastos digitais, por meio de *analytics*, já está aproveitando esses benefícios. Antes da pandemia de COVID-19, ele vinha enfrentando pressões de custos para cumprir suas metas ambiciosas, enquanto seus dados estavam fragmentados entre diferentes plataformas e

Quadro 4

O *analytics* de gastos é citado como a solução digital com maior impacto potencial nas funções de procurement

Soluções digitais e de *analytics* com maior impacto em procurement

Entrevistados, %



Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

unidades de negócios. Esses desafios foram exacerbados pela dinâmica complexa do mercado e pelos amplos impactos da pandemia nas categorias de gastos. Além disso, os componentes de gastos de cauda longa (*long-tail*) não estavam nem mesmo sendo levados em conta para otimização, devido basicamente ao alto esforço manual necessário para incluí-los.

A implementação de uma solução digital levou o cubo de gastos da empresa a outro patamar. Graças ao apoio dos altos executivos, os líderes de Compras conseguiram criar uma equipe multifuncional e equilibrada de *stakeholders* (inclusive de usuários finais), que progrediu rapidamente ao validar um panorama detalhado de fontes de dados. Uma vez incorporados os dados ao cubo remodelado, os usuários podiam personalizar seus próprios *insights* de cada categoria com informações apresentadas a partir de vários ângulos. Para dezenas de milhares de componentes individuais, os especialistas podiam agora identificar facilmente oportunidades de economia correspondentes as mudanças nos parâmetros de volume e

dados de Compras, inclusive com estimativas do impacto potencial de disruptões do *supply chain* em regiões e países específicos. As métricas de desempenho dos fornecedores ficaram mais transparentes, permitindo *trade-offs* melhores e bem fundamentados.

Com esse leque de *insights* gerando recomendações práticas, a empresa desfruta hoje de análise automática de 100% de suas categorias de gastos, inclusive sua cauda longa – tudo isso agora disponível aos especialistas de Compras envolvidos nas negociações. Hoje, os processos de tomada de decisões são duas vezes mais rápidos do que eram, apesar da transição da empresa para o trabalho remoto impulsionada pela pandemia.

Viabilizar modelos de trabalho remotos

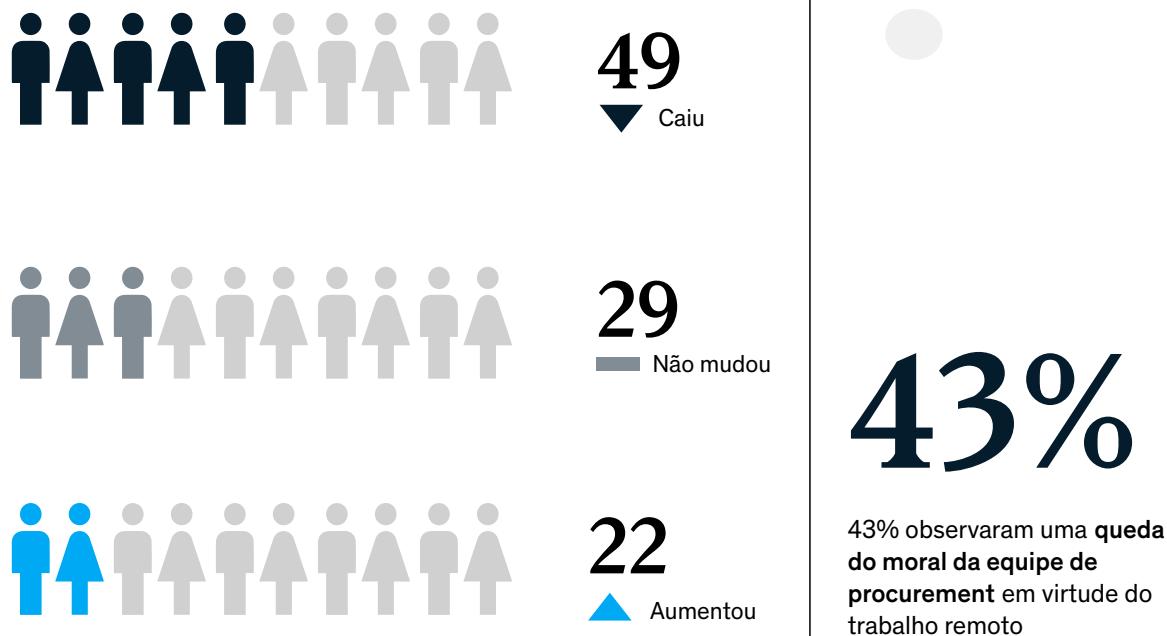
Nossos entrevistados relataram diminuições preocupantes da satisfação dos funcionários em suas equipes de Compras, como consequência direta da pandemia do COVID-19. Cerca de 43% dos líderes de Compras

Quadro 5

procurement estão caindo em virtude do trabalho remoto

Mudança na produtividade das equipes de procurement

Entrevistados, %



Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

observaram um declínio significativo no moral, e 49% relataram queda da produtividade em virtude do trabalho remoto (Quadro 5).

A queda da produtividade e no moral deveu-se principalmente à falta de eficiência e coesão causada pela ausência de co-localização. Para melhorar essas duas medidas com o aumento da difusão dos modelos de trabalho remotos e flexíveis, as organizações de Compras podem começar a desenhar e implementar um modelo operacional pronto para o futuro. As organizações de Compras que forem capazes de reinventar seu modelo operacional em seis aspectos – processos, tecnologia digital, dados, organização, governança, capacidades e cultura – estarão mais preparadas para elevar o moral e a produtividade dos funcionários no ambiente pós-pandêmico.

Um importante player de logística que precisava entregar projetos de Compras de maior complexidade, sem aumentar a equipe, encontrou uma solução ao desenvolver um “pool de Compras ágil” com um modelo de co-localização virtual. Entre 40% e 50% da equipe do pool era formada por compradores estratégicos, sendo que analistas de big data,

engenheiros de custos, especialistas em negociações e outros profissionais ofereciam capacidades adicionais ao grupo. Ao alocar recursos dinamicamente, conforme o necessário, o pool ágil dá suporte flexível aos projetos. As reduções de custos têm sido substanciais, mas os impactos mais importantes incluem: um melhor compartilhamento de conhecimento e melhores práticas entre divisões e regiões, equipes com o moral mais elevado e uma melhor atração de talentos. A capacidade de transitar entre os mais diversos tipos de projetos transformou o pool em um ímã para atrair jovens profissionais e funcionários de alto desempenho.

Aprofundar as capacidades, tanto as principais quanto as novas

O ano passado trouxe à tona novos desafios e expôs os pontos fracos de processos de Compras importantes: a pesquisa constatou que 86% dos líderes de Compras observaram lacunas de capacidade em seu processo (Quadro 6). Essa constatação indica que as principais capacidades provavelmente precisam ser reforçadas por meio de medidas, tais como, uma melhor coordenação

Quadro 6

Uma abordagem sistemática pode ajudar a recuperar as capacidades das equipes de procurement

Lacunas de capacidade a serem abordadas como consequência da COVID-19

Entrevistados, %



86%

86% observaram lacunas de capacidade em procurement devido ao impacto da COVID-19

Fonte: Pesquisa Reinventando o Procurement para o Novo Normal 2020

com as unidades de negócios para direcionar os esforços de Compras, enquanto as equipes estão trabalhando remotamente. Também podem ser necessários novos processos, como a incorporação de programas de inovação conjunta com fornecedores estratégicos.

Para ajudar a resolver essas questões, as organizações de Compras precisarão definir os melhores processos e as capacidades necessárias à sua execução – tanto dentro quanto fora da equipe de Compras. As funções de Compras podem iniciar uma jornada de desenvolvimento de capacidades comparando capacidades individuais e organizacionais, definindo lacunas nas habilidades principais e nas novas e, desenvolver uma abordagem programática para criar capacidades que abordem as principais lacunas nessas habilidades.

As necessidades se intensificaram na crise. Por exemplo, desde que as negociações presenciais se transformam em reuniões *online*, os profissionais de Compras precisam se preparar ainda mais, prestando mais atenção aos pequenos detalhes que podem se perder facilmente em conexões de internet instáveis. Por isso, uma empresa multinacional com centenas de profissionais de Compras em todo o mundo implantou uma plataforma digital e interativa de treinamento em Compras, cujo currículo incluía exercícios de noções básicas de negociação, comunicações remotas e tipos de comunicações específicas relacionadas à realidade imposta pela COVID-19, como por exemplo, dicas sobre maneiras de transmitir empatia por e-mail aos fornecedores que estejam passando por um período difícil. Ao disponibilizar uma ampla gama de recursos sobre táticas e exemplos de casos, a plataforma forneceu à equipe global de Compras um conjunto de habilidades de negociação e de influência que se mostraram essenciais para discussões virtuais com fornecedores.

Traçando o caminho a seguir

Nos próximos 12 meses, à medida que a recuperação dos negócios passa a ser prioridade para muitas organizações, os líderes de Compras podem avaliar por meio de algumas perguntas em que medida sua função está preparada para o retorno pós-pandêmico.

- Maximizar a geração de valor em um mundo pós-COVID, por exemplo, reequilibrando a infraestrutura de TI física e na nuvem, renovando os espaços de escritório e acelerando a adoção de novas tecnologias de automação
- Verificar se todas as categorias importantes se adaptaram plenamente às mudanças nas dinâmicas da oferta e da demanda e aos riscos do supply chain
- Checar se os canais e os processos de compras estão aprimorando a experiência do usuário, minimizando a perda de valor e maximizando o desempenho de fornecedores
- Quantificar quanto valor a mais pode ser gerado pelas parcerias, tanto internamente quanto externamente com fornecedores
- Medir que aspectos do investimento adicional em processos, tecnologia digital, dados, organização, governança, capacidades e cultura poderia ajudar Compras a operar com maior eficiência e eficácia

Em um contexto global de transição pós-COVID, pode ser tentador para os líderes de Compras se tornarem conservadores demais em suas expectativas de geração de valor, ou então agressivos demais, na tentativa de gerar valor sem terem disponíveis os elementos viabilizadores necessários em seus modelos operacionais. Se a história servir como referência serão necessários esforços paralelos tanto em termos de criar novas fontes de valor quanto de revigorar o modelo operacional para que Compras prospere.

Sobre os autores

Tarandeep Singh Ahuja é sócio da McKinsey no escritório de Melbourne; **Sharat Chikatmarla** é especialista sênior no escritório de Sydney, onde **Yen Ngai** é sócio associado e **Ling Zhao** é consultora; e **Levix Liang** é sócio associado no escritório de Xangai.

Os autores gostariam de agradecer a Vaibhav Dua, Mauro Erriquez, Amit V Gupta, Praveen Krishnan, Sangwon Lee, Jeffrey Liu, Dmitry Mishustin, André Rocha, Lipi Shivaram, Harkanwal Sidhu e Bo Yang por suas contribuições para este artigo.

Perspectiva Brasil

A área de Compras sempre ajudou as empresas Brasileiras e Globais a superar diversas crises mundiais, como por exemplo a crise financeira de 2008, onde observamos que empresas que investiram em Compras tiveram um retorno ao acionista 42% maior nos 5 anos após a crise.

Na crise sanitária e econômica gerada pelo COVID 19, outra vez surgem no Brasil desafios comuns, porém potencializados, para os quais a área de Compras precisa estar apta a liderar uma resposta. Por exemplo na escassez de matérias primas e de componentes, nas rupturas da cadeia de abastecimento, nos ajustes a uma demanda volátil e na mudança significativa nas formas de trabalho e interação entre pessoas e empresas.

No início da pandemia os profissionais de Compras do Brasil entraram no modo de gestão de crise para ajudar as empresas a mitigarem as disruptões e ajudarem toda a cadeia a gerir seu fluxo de caixa. Mas a medida em que a recuperação sanitária e econômica avançou, de forma desigual pelo mundo, as áreas de Compras brasileira enfrentam desafios comuns a todos os países (como a adaptação ao trabalho remoto e o boom de preços das commodities), além de desafios bem específicos (como o efeito inflacionário da desvalorização do Real e as regulações governamentais lentas e morosas para se adaptarem à nova realidade imposta).

Enxergamos exemplos de criatividade, resiliência e superação nas áreas de Compras de diversas empresas ao longo dos últimos meses no país, com transformações importantes em processos, na forma de se relacionar com sua base fornecedora e com uma preocupação forte em preservar o caixa aliado a estratégias criativas para garantir uma cadeia de abastecimento sem rupturas significativas. Muitos profissionais de Compras brasileiros portanto se transformaram e se adaptaram à uma nova realidade de trabalho.

Neste contexto, de forma a orientar esses profissionais a lidarem com os desafios locais e internacionais, apresentamos nesse documento diversos *insights* da Prática de Compras da McKinsey, junto com o resultado de pesquisas com empresas e líderes em Compras. Esperamos assim, que estes aprendizados ajudem os profissionais de Compras a suportarem suas empresas e superarem o momento atual.

Ricardo Skibelski, sócio da McKinsey
no escritório de São Paulo

Sergio Canova, sócio da McKinsey
no escritório do Rio de Janeiro

Cesar Okajima, sócio associado da
McKinsey no escritório de São Paulo

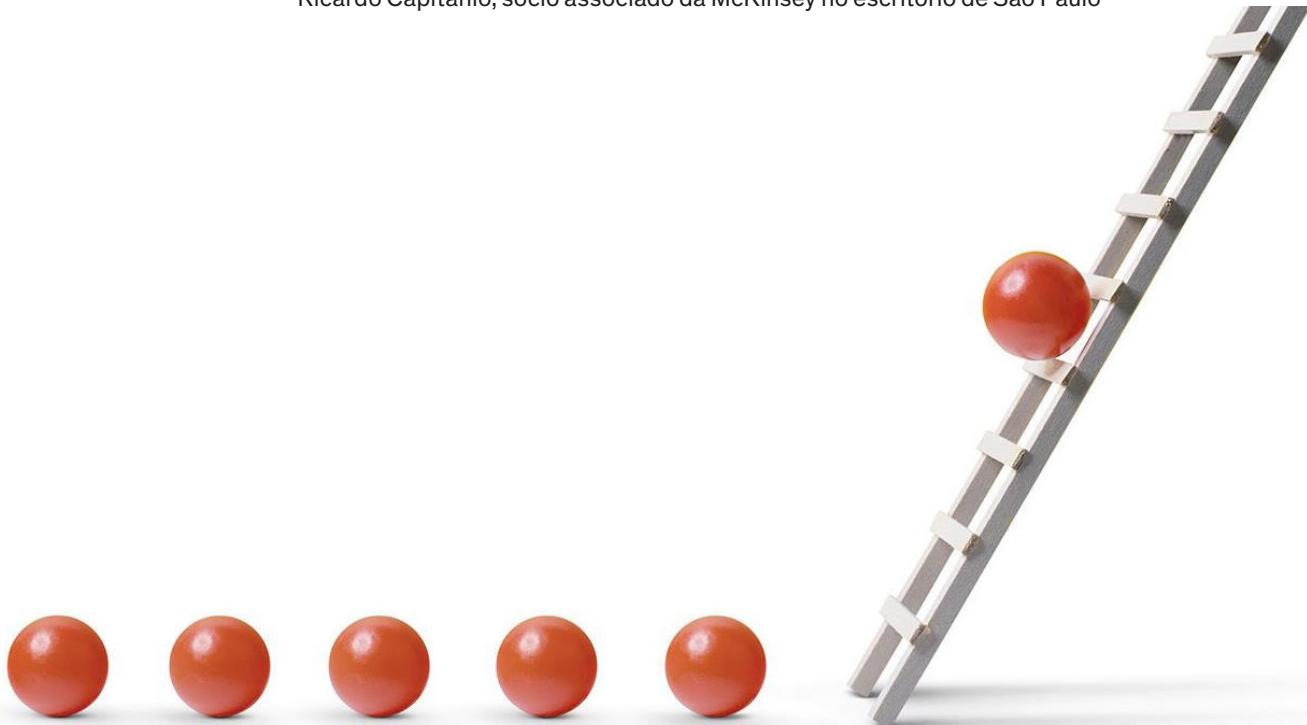
Alex Castroneves, sócio associado da
McKinsey no escritório de São Paulo

Este é o momento para a função de Compras avançar na busca por valor

Em um momento no qual as empresas sofrem mais pressão do que nunca para entregar resultados, as equipes de Compras podem oferecer não apenas soluções de curto prazo, mas também recompensas a longo prazo.

Nancy Busellato, Riccardo Drentin e Sunil Kishore

Perspectiva Brasil: Leonardo Cabral, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo
Ricardo Capitanio, sócio associado da McKinsey no escritório de São Paulo



Diante de uma forte erosão dos preços, membros das indústrias cujos produtos passam por uma crescente comoditização encontram-se pressionados a gerenciar melhor seus custos e sua posição financeira. A necessidade de ação é premente, especialmente em indústrias avançadas e de tecnologia (como a de semicondutores), para quem os preços têm sofrido uma erosão anual da ordem de 5 a 20% nos últimos anos. Ao mesmo tempo, os abalos decorrentes da pandemia e das tensões no comércio internacional geraram estresses em relação à liquidez almejada.

Onde encontrar ajuda? Uma fonte frequentemente subestimada é a área de Compras, que tem um papel significativo nas iniciativas que abordam essas questões e capturam valor. Contudo, muitas organizações de Compras não têm dedicado tempo e recursos suficientes para realizar melhorias operacionais e prioridades estratégicas. O foco dessas organizações geralmente são atividades de curto prazo, como as chamadas ‘ondas de categorias’ (*category waves*), que geram impacto durante o ano em que são criadas. Muitas, entretanto, negligenciam iniciativas estratégicas de longo prazo — tais como capacitação, digitalização e testes de estresse na base de suprimentos — que geram resiliência.

Os retornos de iniciativas de mais longo prazo são significativos. Por exemplo, nosso *benchmarking* identificou uma correlação de 99% entre tempo e recursos dedicados à capacitação e conquista de melhores resultados na área de Compras. As funções de Compras posicionadas no quartil superior — em termos da saúde de suas práticas — geram o dobro de ganhos anuais em relação àquelas situadas no quartil inferior, o que lhes permite melhorar a performance de seus ganhos (Quadro).

Sucesso, portanto, significa ter os meios para adotar uma abordagem holística que equilibre atividades de curto prazo, melhorando a relação entre lucros e perdas, com iniciativas de mais longo prazo que criem resiliência. Além disso, ao rever a abordagem para projetos de curto prazo na função de Compras — como aplicar soluções digitais, incentivos e mentalidades adequados — as empresas podem economizar de forma rápida e sustentável em praticamente todas as categorias.

Os imperativos operacionais e estratégicos

Para alcançar o *mix* correto entre curto e longo prazo não basta executar ações; é preciso

também dar um passo atrás e adotar uma perspectiva diferente sobre como a função de Compras se relaciona com o negócio.

Adote uma abordagem de grande escala para otimizar os gastos

A primeira mudança é reavaliar quais as ambições da função de Compras. A abordagem tradicional de conduzir ‘ondas de categorias’, nas quais a empresa avalia apenas algumas poucas categorias por vez, resulta em melhorias incrementais lentas. Em comparação, uma abordagem de grande escala acelera o impacto e gera ganhos em todas as categorias em um período mais curto de tempo. Esta abordagem em grande escala permite que, no decorrer do mesmo ano, as empresas passem para o primeiro quartil em termos de economias obtidas. As recompensas financeiras disso são significativas: nosso *benchmark* identificou que subir do quartil intermediário para o superior pode impulsionar as economias anuais em mais de 1%. Portanto, uma empresa com \$10 bilhões de gastos anuais obteria ganhos da ordem de \$100 milhões.

Um evento de negociação com fornecedores pode ser uma forma eficaz de identificar qual o tamanho das oportunidades de ganhos. Tal evento, que pode ser realizado de forma presencial ou remota, em geral inclui os principais fornecedores estratégicos e aumenta a competitividade de custo por meio de preparação, pressão no grupo, a presença de executivos seniores e uma intensa negociação. Uma empresa de alta tecnologia, por exemplo, conduziu diversas rodadas de negociação durante um evento de um dia e meio e gerou ofertas concretas, resultando em ganhos de mais de 3%. Eventos maiores, incluindo fornecedores de médio porte, têm o potencial de conquistar ainda mais.

Para a cauda longa de pequenos fornecedores, alinhar as condições do contrato visando uma redução de custos (por exemplo, entre 2 e 5%) pode ser eficaz. Alavancas de otimização de caixa, como condições uniformes de pagamento, representam outra fonte potencial de economias no longo prazo.

Use o digital para acelerar o processo decisório

Embora algumas empresas tenham implementado soluções digitais para auxiliar a otimização de gastos, o impacto muitas vezes não tem atendido às expectativas. Para capturar valor

tangível, a função de Compras precisa de uma solução digital que gere *insights* práticos e transpareça as oportunidades de economias.

Uma solução bem desenhada ajuda os compradores a identificar e priorizar oportunidades em todas as categorias, acelera soluções para a tomada de decisão e permite colocar foco em atividades de valor agregado. Além de ferramentas que realizam análises, tal solução deve permitir visualizações, como painéis de controle, que dêem fácil acesso a dados e *insights* frequentemente atualizados. Os principais tópicos nos painéis de controle devem incluir a evolução dos gastos ao longo do tempo para cada fornecedor, a lacuna entre o gasto real e o teórico com base nos preços *should-cost* para fornecedores específicos, e o impacto de um *sourcing* único sobre o gasto total.

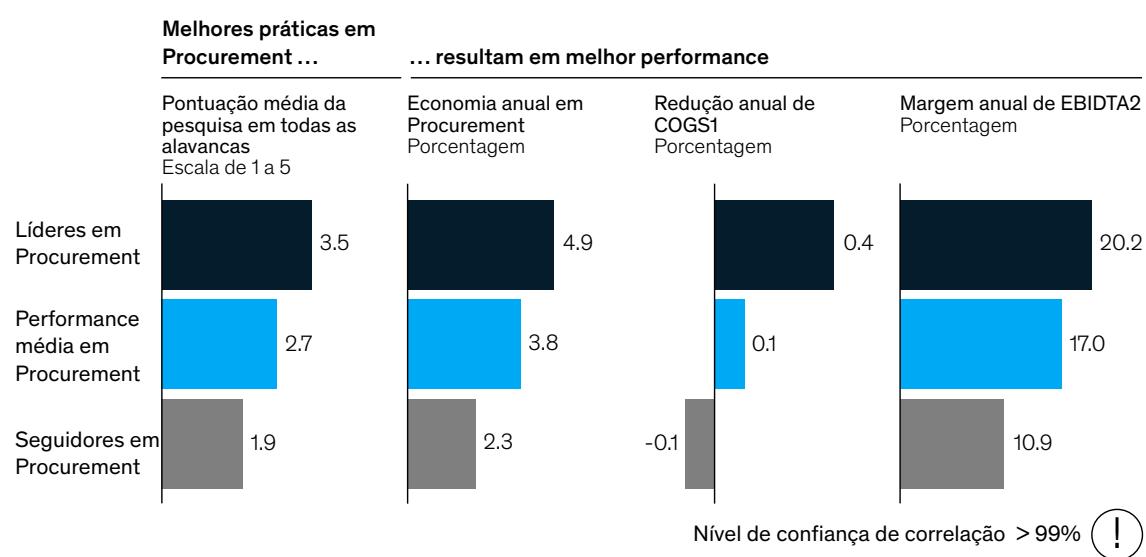
Uma empresa global de tecnologia, com mais de \$5 bilhões em gastos diretos, utiliza *analytics* e painéis de controle para otimizar os gastos em componentes, inclusive para a cauda longa. A empresa enfrentou dificuldade para otimizar gastos na cauda longa devido ao grande esforço manual necessário para conduzir análises e à fragmentação de dados

por diferentes plataformas e unidades de negócio. Por meio de uma solução digital, a empresa conseguiu automatizar as análises de custos para seus milhares de componentes, incluindo a cauda longa. As análises chegam até os especialistas em Compras via painéis de controle atualizados com um clique.

Uma empresa multinacional de saúde usou soluções digitais e *analytics* (DnA) para entregar 40% do valor obtido em uma transformação. O novo modelo operacional habilitado com DnA permitiu à empresa alcançar um desempenho *best-in-class* no terceiro ano da transformação e sustentar o impacto a partir daí. A empresa implementou a transformação através de uma plataforma com dados de Compras, que serve como uma fonte única de informações verdadeiras — em conjunto com uma série de casos de uso ampliados por uma abordagem ágil e um “cockpit do comprador” intuitivo, que resultam em recomendações práticas e *analytics* prescritivo. O novo modelo operacional viabilizado por essas melhorias ajudou os gerentes de categoria a concentrarem mais da metade do seu tempo em tarefas de valor agregado — acelerando o processo de Compras em mais de 30%.

Quadro 1

Excelência Global em Compras: Saúde em Procurement indica uma forte correlação com a performance da empresa.



¹COGS – Custo dos bens vendidos .

²EBITDA – Lucros antes de juros, imposto, depreciação e amortização .

Fonte: McKinsey Global Purchasing Excellence.

Desenvolver capacidades digitais em todos os níveis da organização

Capturar os benefícios do digital é, essencialmente, empoderar as pessoas para usar soluções digitais por meio de programas de capacitação customizados para os times de Compras. Para desenhar uma jornada de aprendizado eficaz, a empresa deve primeiramente avaliar o talento de suas equipes e identificar as capacidades faltantes. Durante toda a jornada, a empresa monitora o progresso e realiza *benchmarks* das capacidades que está desenvolvendo em relação às de outros players da indústria.

Estes passos tornam-se especialmente importantes —e difíceis— durante uma crise. Uma empresa de telecomunicações, com centenas de profissionais de Compras, enfrentou recentemente o desafio de desenvolver capacidades de seu pessoal para conduzir negociações em um ambiente virtual. Como primeiro passo, a empresa avaliou as habilidades de negociação virtual em toda a organização, o que indicou um problema muito básico: pelo fato de os compradores não estarem habituados a trabalhar em um cenário virtual, muitos deles inicialmente não ligavam a câmera de seu computador. Isto não é uma questão trivial em negociações: ver as expressões faciais e a linguagem corporal, mesmo em um ambiente virtual, é muito importante.

Para lidar com esta e outras lacunas identificadas, a empresa ofereceu um programa de treinamento que incluía exercícios avançados de habilidades e táticas de negociação, comunicação remota, comunicação em momentos de crise e negociação prática. Os participantes aos poucos conseguiram ligar suas câmeras e ficar confortáveis com as novas táticas e formas de comunicação.

Abordar questões estruturais

Para criar as bases de ganhos de longo prazo, as empresas provavelmente terão que solucionar questões estruturais em Compras, tais como prazos de entrega, termos de pagamento e condições. Essas questões muitas vezes não são abordadas porque as empresas não têm o conhecimento especializado e os recursos necessários para lidar com esses desafios.

Uma empresa otimizou seus prazos de entrega para melhorar a flexibilidade de suas operações e o valor de seu estoque, aprimorando também

a capacidade de atender a pedidos inesperados. A empresa havia identificado recentemente um aumento significativo nos prazos de entrega de muitos componentes essenciais, por razões tais como: contratos existentes, escassez e a pandemia do COVID-19.

Como primeiro passo, a empresa priorizou componentes críticos em relação ao prazo de entrega com base no volume e importância estratégica. Priorizou também as mercadorias com grande volume de componentes e longos prazos de entrega. A empresa então contatou os fornecedores para negociar os prazos dos componentes prioritários, com base na atual dinâmica de mercado. Além disso, ela identificou e alinhou as discrepâncias de prazos em todos os sistemas, visando aumentar a transparência e melhorar o monitoramento da performance em relação aos prazos. Em um período de dois meses, o esforço de otimização reduziu os prazos de entrega em 35% em todas as categorias priorizadas.

É possível reduzir a pressão sobre o fluxo de caixa ao alinhar os prazos de pagamento entre todos os fornecedores – uma análise rápida e integrada dos prazos praticados pode ter um impacto significativo. Por exemplo, uma empresa pode melhorar as contas a pagar em atraso (DPO, na sigla em inglês) por meio de três alavancas: (i) aumentar os prazos de pagamento; (ii) adiar o início dos prazos de pagamento (por exemplo, mudando de *data de emissão* da nota fiscal para *data de recebimento* da nota fiscal); e (iii) reduzir a frequência dos pagamentos. A otimização da DPO – de performance mediana para alta performance – tem o potencial de aumentar o fluxo de caixa em 25%. E, ao melhorar as capacidades e competências relacionadas, a empresa poderá manter um monitoramento contínuo e uma melhoria gradual dos prazos de pagamento.

Algumas dessas questões estruturais têm implicações estratégicas significativas, como, por exemplo, a dependência de um único fornecedor, o que tem sido causa das principais disruptões nos negócios. A pandemia aumentou a urgência de romper com esse tipo de dependência na cadeia de suprimentos, tornando-a menos vulnerável. Além disso, a introdução de fornecedores alternativos e a aceleração de sua qualificação gera novas oportunidades de ganhos. Uma empresa verificou que a metade de seus gastos com um fornecedor único poderia ser redirecionada para fornecedores diversos.

Fortaleça a confiança no negócio e junto aos fornecedores

O desenvolvimento de projetos conjuntos em grande escala é, muitas vezes, uma forma eficaz de estabelecer parcerias baseadas na confiança. Para os fornecedores, isso significa um investimento conjunto no desenho de novos produtos, visando custos sustentáveis e a otimização dos bens fornecidos. Melhorias no relacionamento com fornecedores e nas formas de trabalho viabilizam uma colaboração mais efetiva entre a função de Compras e os fornecedores. Um evento de negociação, como descrito acima, é uma das abordagens indicadas.

Ao mesmo tempo, a função de Compras pode aprofundar seu compromisso com o negócio — sugerindo novas maneiras de economizar por meio de abordagens colaborativas, e mostrando como isso pode se refletir no resultado. Por exemplo, os times de Compras e de negócio podem estabelecer uma parceria mais próxima durante o desenvolvimento de produtos para minimizar a dependência de um fornecedor único.

Em função das diversas metodologias utilizadas na elaboração de relatórios financeiros, é possível haver uma grande diferença (de até cerca de 20%) entre as economias obtidas em Compras e seu impacto nos resultados. No entanto, mesmo se todas as economias não se refletirem no resultado, a colaboração ainda é valiosa por incentivar um comportamento produtivo entre as partes envolvidas.

Para abordar os desafios da colaboração de forma abrangente, organizações de Compras podem adotar metodologias ágeis. Partindo de aplicações bem-sucedidas em TI e desenvolvimento de software, a metodologia ágil possibilita às organizações de Compras trabalharem de forma mais próxima de seus *stakeholders*. Juntas, todas as partes podem capturar valor ao empregar sua *expertise* em projetos, resolvendo desafios de custos fixos com o apoio de um *pool* de talentos de Compras.

As metodologias ágeis são mais eficientes quando suplementam a gestão de categorias existentes, ao invés de substituí-las. Isso porque elas dependem de uma estrutura estável de especialistas, que mantêm o relacionamento com fornecedores e as atividades transacionais de Compras. Por exemplo, uma grande empresa de telecomunicações realizou uma transformação de sucesso em sua área de Compras, antes baseada em uma organização centralizada e estruturada em pirâmide e com diversas equipes por categorias, mudando para um modelo de rede ágil, com um único *pool* de profissionais de *sourcing* estratégico.

As pessoas trabalham em times pequenos e flexíveis para projetos específicos de *sourcing*, alavancando suas fortalezas e competências individuais da melhor forma, enquanto assumem maior responsabilidade para conduzir os projetos de ponta a ponta. Dentre os elementos-chave dessa transformação estão a mudança de mentalidade, foco baseado em interesse e pontos fortes dos diferentes papéis assumidos, e um sistema de agendamento visual (ou “kanban”) para alocar os projetos.

Na crise atual, as empresas têm a chance de repensar e remodelar a função de Compras. O primeiro passo para desenvolver essa próxima geração é identificar as necessidades prioritárias do negócio, bem como as ferramentas digitais que permitirão atender a tais necessidades. Este é o momento para que cada organização defina suas prioridades e comece a alavancar as ferramentas digitais relacionadas. As empresas que conseguirem fazer isso de forma correta estarão bem posicionadas para capturar valor — e acelerar sua recuperação neste período de tantos desafios.

Sobre os autores

Nancy Busellato é sócia associada no escritório da McKinsey em Roma, **Riccardo Drentin** é sócio no escritório de Londres e **Sunil Kishore** é sócio no escritório de Atlanta.

Os autores gostariam de agradecer a Mauro Erriquez e Kim Baroudy por suas contribuições a este artigo.

Perspectiva Brasil

No Brasil, as áreas de Compras têm sido desafiadas de diversas maneiras: na redução do risco de desabastecimento, pela pressão inflacionária e por capturas mais rápidas em situações de M&A. De um lado, as empresas têm apontado problemas na cadeia de suprimentos, como atrasos significativos para receber itens comprados. De outro, o custo dos insumos está pressionado, tanto pelo aumento das commodities quanto pela depreciação do real. Além disso, algumas empresas estão aproveitando o momento para se consolidar ou crescer via fusões e aquisições. Esses fatores conduzem à mesma conclusão: também por aqui, a função de Compras deve ser a chave para a geração e sustentação de valor. As empresas mais bem-sucedidas serão aquelas capazes de, simultaneamente, enfrentar os desafios do curto prazo e dedicar recursos a melhorias operacionais e prioridades estratégicas de mais longo prazo, tais como:

Otimizar os gastos com uma abordagem holística – em um ambiente onde certas categorias estão mais expostas à inflação que outras, é comum o foco se concentrar onde está o risco. Mas a necessidade de uma abordagem holística nessas situações se faz ainda maior, tanto do ponto de vista de alavancas a serem exploradas — demanda e especificações, por exemplo — quanto no número de categorias a serem abordadas. A função de Compras deve ter um olhar amplo e buscar categorias que representem oportunidades, seja por não sofrerem influência do ciclo inflacionário ou por terem contratos vantajosos (com *hedging* ou curva paramétrica favorável, por exemplo). Nessa visão holística, todo gasto deve ser esmiuçado, incluindo os gastos de cauda longa (*tail spend*), ainda muitas vezes negligenciado.

- *Acelerar o processo de tomada de decisão com soluções digitais e analytics* – as janelas de oportunidades estão menores e as diversas categorias têm impactos diferentes no cenário atual. Ferramentas que trazem *insights* instantâneos podem ser muito poderosas para indicar potenciais fontes de valor. Com um entendimento ainda

mais granular dos custos dos fornecedores, baseados em *should-cost*, é possível identificar o descolamento de correções feitas no passado e, com isso, encontrar ganhos potenciais de ponta a ponta, preparando-se para um arrefecimento no futuro.

- *Desenvolver capacidades digitais* – muitas empresas na região ainda focam mais na solução tecnológica do que na adoção de melhores práticas ou do melhor uso da tecnologia. Com projetos mais complexos e mais rápidos, é preciso verificar constantemente se a área de Compras tem as capacidades necessárias e quais habilidades ainda precisam ser fomentadas para acelerar a adoção do novo paradigma.
- *Implementar soluções estruturantes* – assim como nas regiões mais desenvolvidas, é preciso um maior investimento na gestão estruturada de fornecedores, tanto para a gestão de risco como para a captura de valor com otimização conjunta.
- *Criar relação de confiança entre o negócio e os fornecedores* – Com o aumento dos preços, a formação de parcerias com as áreas de negócios é ainda mais importante para apresentar alternativas e aliviar aumentos de preços. Do lado dos fornecedores, o correto entendimento do impacto inflacionário pode indicar soluções de ponta a ponta e levar à otimização global dos custos.

Os líderes de Compras têm a oportunidade de capturar valor em um momento de maior volatilidade e se preparar para ganhos ainda mais expressivos quando a cadeia de suprimentos estiver mais estabilizada.

Leonardo Cabral, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo

Ricardo Capitanio, sócio associado da McKinsey no escritório de São Paulo

Os primeiros 100 dias de um CPO

Acontecimentos perturbadores, riscos geopolíticos e pressões de custos fazem com que um novo diretor de Compras precise ter sucesso desde o primeiro dia. Neste artigo, mostramos como conseguir isso.

Por Adovi Adote, Rccardo Drentin, Samir Khushalani e Fabio Russo

Perspectiva Brasil: Camilo Martins, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo
Thomas Dorr, sênior expert da McKinsey no escritório do Rio de Janeiro



Nada como uma crise para expor os pontos fracos na cadeia de valor de uma organização. A pandemia global pode ter sido a maior crise a atingir a economia global em décadas, mas veio logo após uma série de outros eventos disruptivos, desde o *Brexit* até tensões comerciais e um aumento geral da incerteza econômica.

Esses acontecimentos afetaram as organizações de várias maneiras. A retração nas viagens aéreas no início da pandemia, por exemplo, atingiu muitas cadeias de suprimentos, visto que mais da metade de todas as remessas de fretes aéreos “pegou carona” em aviões de carreira. Uma pesquisa da OCDE sugere que as repercussões econômicas da crise poderão levar uma em cada dez empresas de pequeno e médio porte à falência, com efeitos em cascata sobre milhares de cadeias de suprimentos. O desejo de controlar os riscos está levando algumas empresas a mudar o modelo de sua cadeia de suprimentos de “*just-in-time*” [“na hora certa”] para “*just-in-case*” [“apenas por precaução”], aumentando seus estoques e transferindo suas bases de suprimentos para mais perto do local de fabricação ou de consumo final.

A organização de Compras atua na linha de frente do esforço para mitigar esses riscos e disruptões. As decisões sobre o que deve ser adquirido externamente e onde e como comprar esses insumos podem ter um impacto decisivo no cômputo final dos custos, riscos e fontes de vantagem competitiva de uma empresa. A agilidade e flexibilidade da reação da organização de Compras aos choques de fornecimento e às mudanças na demanda podem fazer toda a diferença entre sucesso e fracasso comercial em cenários voláteis.

Como líder da função, é o CPO que define a estratégia e a cultura da organização de Compras. Afora isso, os CPOs de hoje não só têm mais a fazer que seus antecessores, como também têm menos tempo para fazê-lo. O tempo que um diretor executivo permanece no cargo vem caindo há décadas, e um CPO nomeado hoje provavelmente ficará apenas de quatro a seis anos no comando da função. E são as primeiras semanas em seu novo papel que poderão determinar sua trajetória.

No que um novo CPO deve focar sua atenção? Realizamos este ano entrevistas detalhadas com 20 CPOs de uma ampla gama de setores de atividade e regiões geográficas. Perguntamos a eles sobre os objetivos estratégicos de suas empresas, o estado de saúde e a eficácia das funções de Compras que herdaram, e as medidas

que tomaram para colocar a organização num caminho melhor. Também indagamos a nossos entrevistados o que eles aprenderam durante as primeiras semanas e meses no cargo, e o que fariam de diferente em retrospecto.

Neste artigo, sintetizamos os conhecimentos e aprendizados de nossos entrevistados para tecer algumas considerações críticas e delinear as principais decisões que cada CPO deve tomar ao longo dos primeiros 100 dias para construir uma função resiliente e entregar impacto duradouro à organização.

Saiba qual é seu ponto de partida

Cada negócio é único, mas em grande parte são duas dimensões que determinam a abordagem de um novo CPO. A primeira é o foco estratégico da organização de Compras, que precisa estar alinhado com os objetivos gerais de negócios da empresa. A redução de custos é a meta principal? Ou Compras poderá buscar outras fontes potenciais de valor, como redução de riscos, melhor sustentabilidade ou acesso a recursos escassos e novas tecnologias inovadoras?

A segunda dimensão é a maturidade da função. Alguns CPOs assumirão o comando de uma organização sofisticada que já opera com eficiência e eficácia. Outros talvez precisem reformular uma função problemática ou mesmo construir uma totalmente nova a partir do zero. A interação entre essas duas dimensões produz quatro arquétipos que determinam, em linhas gerais, os desafios enfrentados pelo novo CPO e determinam suas prioridades nos primeiros 100 dias e depois (Quadro 1).

CPOs bem-sucedidos têm três prioridades para suas primeiras semanas no novo cargo:

- Adquirir uma compreensão básica dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades de criação de valor.
- Envolver-se de modo proativo com stakeholders internos, stakeholders externos e parceiros da empresa para entender suas necessidades e prioridades.
- Acima de tudo, dedicar-se a criar impacto, deixar sua marca na organização e demonstrar o potencial desta para agregar mais valor ao negócio como um todo.

Embora estas três áreas prioritárias sejam universais, as ações específicas necessárias

Quatro arquétipos para ajudar a determinar as prioridades iniciais do novo CPO



Áreas prioritárias

- | | | | |
|--|--|---|---|
| 1 <ul style="list-style-type: none"> • Reagir às pressões de custos • Obter ganhos rápidos • Criar bases para manter o impacto • Adquirir expertises fundamentais | 2 <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fontes adicionais de criação de valor • Definir a expertise necessária para criar e capturar esse valor • Redesenhar a organização para aumentar a agilidade e reduzir o tempo de resposta a movimentos no mercado • Criar ou atualizar o roadmap digital de compras | 3 <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a proposta de valor básica de compras (p.ex., melhoria extra das margens, redução de riscos, acesso a recursos) • Desenvolver abordagem e cultura de gestão de mudanças • Aprimorar as habilidades da organização de compras | 4 <ul style="list-style-type: none"> • Identificar e focar proposta de valor adicional de compras • Desenvolver expertise específica para contribuir para o aumento das receitas • Promover parcerias (internas e externas) para impulsionar a inovação |
|--|--|---|---|

¹Incluindo as expectativas da organização como um todo em relação à função de compras.
Fonte: Linha de Serviço de Modelo Operacional de Compras da McKinsey

em cada uma dependerão do arquétipo organizacional da função de Compras. Embora o volume de trabalho necessário para construir e coordenar essa função provavelmente será elevado, os CPOs bem-sucedidos também reservam algum tempo e energia para cumprirem seus objetivos de crescimento pessoal.

Compreenda o ambiente

Todo novo CPO pode tomar medidas específicas para entender os geradores de valor básicos e a maturidade geral de sua organização. O tempo gasto na construção de um retrato detalhado do ambiente de Compras nos primeiros dias pode render enormes benefícios no longo prazo. Idealmente, esse exercício de coleta de informações deve se concentrar tanto em dados quantitativos como qualitativos, e olhar tanto

para dentro como para fora da organização.

Para organizações focadas em custos, é particularmente crítico desenvolver um cubo de gastos completo e confiável. Nas funções de Compras menos maduras, isso poderá exigir tempo e esforço consideráveis, que podem facilmente ser subestimados. Uma das prioridades máximas da coleta de dados é obter informações sobre as principais categorias de produtos e serviços, incluindo os gastos da organização em cada uma delas e a movimentação dos preços no passado. Organizações maduras com foco nos custos podem investir em disruptores digitais (p.ex., *machine learning* e inteligência artificial) para automatizar a classificação dos dados transacionais e identificar rapidamente oportunidades para criar impacto imediato.

Nas funções de Compras focadas em tipos de valor além dos custos, a tarefa do CPO é encontrar aberturas para dar suporte à criação de valor futuro. Discernimento das prioridades estratégicas do negócio e informações sobre os próximos projetos são essenciais, bem como uma avaliação abrangente dos riscos da base de fornecedores. Um bom CPO também pensará além dos limites dos projetos atuais da organização e das estruturas de fornecimento existentes. Para tanto, é necessário ter em perspectiva não apenas as megatendências que provavelmente moldarão o setor da empresa nos próximos anos, mas também as implicações de se repensar as decisões entre produzir ou comprar (particularmente no caso de terceirização ou *offshoring*) e também de se modificar as cadeias de valor trazendo para elas novos parceiros.

Conversando com seu pessoal, o novo CPO conseguirá compreender melhor como a função operava no passado, avaliar os pontos fortes e as limitações de sua equipe, e identificar as barreiras organizacionais e culturais a um desempenho superior. O CPO de certa marca de luxo contou-nos que a necessidade de eliminar rapidamente as lacunas de capacidade foi uma importante lição aprendida. “Percebi que pessoas, mentalidades e capacidades são mais importantes do que codificar processos claros. Graças a essa lição, vou focar na avaliação das capacidades, na jornada de aprendizado e na gestão das mudanças.”

Envolve os *stakeholders*

Talvez mais do que em qualquer outra função, o sucesso de Compras depende da colaboração efetiva com outros *stakeholders* dentro e fora da organização. Para um novo CPO, a construção de bons relacionamentos começa no primeiro dia e constitui o segundo patamar do plano de 100 dias.

Isso se traduz em dedicar o máximo de tempo possível a conversas cara a cara (presenciais ou virtuais), seja com clientes internos de toda a empresa, seja com os fornecedores e parceiros externos mais importantes. Os objetivos dessas

conversas com *stakeholders* são três: entender como as pessoas percebem a organização de Compras hoje, identificar oportunidades para Compras agregar valor adicional ao relacionamento, e começar a construir um modelo de colaboração mais eficaz no futuro.

Esses objetivos permanecem os mesmos, independentemente da maturidade da função de Compras, mas o conteúdo das conversas irá variar. Em uma organização menos madura, o CPO provavelmente buscará pôr em prática a arte do possível – identificando um pequeno número de oportunidades de alto valor com as unidades de negócios interessadas e, em seguida, utilizando esses casos como guia ou modelo de colaboração eficaz. Em uma organização madura, por outro lado, o novo CPO poderá focar nas áreas inexploradas e nos pontos críticos do relacionamento entre Compras e a empresa, buscando maneiras de otimizar ainda mais os processos e criar valor adicional.

O CPO de uma empresa de serviços financeiros disse-nos que as conversas com *stakeholders* foram as ações que tiveram o máximo impacto quando assumiu a função: “Aprendi muito sobre o modelo de colaboração, o modo como trabalhamos, a cultura da empresa e como as diferentes funções trabalham juntas. E esse tipo de conversa foi algo novo para os *stakeholders*. Eles não estavam acostumados com o departamento de Compras lhes perguntando ‘diga-nos o que podemos fazer por você, diga-nos o que você pensa’”.

Esse sentimento foi confirmado por outros CPOs. “É preciso entender como o departamento de Compras é percebido por outras funções”, diz o CPO de uma empresa de bens de consumo. “Dedique um bom tempo buscando entender as expectativas de seus clientes internos”, diz o CPO de um banco. “A política e o *soft power* [poder de persuasão indireta] são de suma importância para uma função como Compras, que deve atender aos *stakeholders* internos.”

As conversas com os principais fornecedores são tão importantes quanto aquelas com

“Pessoas, mentalidades e capacidades são mais importantes do que codificar processos claros.”

CPO de uma marca de luxo

os *stakeholders* internos. Uma vez no cargo, faça planos para estabelecer contato com os fornecedores estrategicamente mais importantes o quanto antes. Nas organizações focadas em custos, esses fornecedores provavelmente são responsáveis pela maior parte dos gastos da empresa. No caso de funções de Compras que buscam valor além dos custos, o novo CPO talvez também queira incluir fornecedores menores que ofereçam tecnologias críticas ou com alto potencial de inovação. Qualquer que seja o contexto, porém, os objetivos da comunicação inicial entre o CPO e o fornecedor serão os mesmos: tomar o pulso da atual relação entre compras e o fornecedor, enfatizar a importância de uma parceria sólida entre as organizações e comunicar as novas prioridades da empresa.

Depois que houver compreendido as necessidades dos *stakeholders*, o CPO poderá utilizar esses *insights* para desenvolver um modelo de governança eficaz para a função de Compras. Isso poderá incluir mecanismos de compras que definam as prioridades, estratégias e processos de apoio em comum. O setor de compras deve assegurar que estará envolvido, desde o estágio inicial, com qualquer produto ou serviço que a empresa pretenda desenvolver. Também pode esclarecer as responsabilidades e os direitos de decisão por meio de um processo completo *source-to-pay* [isto é, abrangendo todos os processos de compras e da cadeia de suprimentos] e definir quais *stakeholders* são os responsáveis naturais de cada etapa. E deve definir as prioridades e capacidades necessárias dentro da própria organização de Compras.

Crie impacto

O imperativo primordial de todo CPO é criar valor para sua organização. Ao contrário da crença comum de que assumir um novo cargo envolve aprendizado e definição de estratégias, o novo CPO tem a capacidade – e, muitas vezes, a expectativa da equipe de liderança – de entregar impacto significativo ao longo dos 100 primeiros dias.

Acreditamos que, dentro dessa janela crítica, todo novo CPO pode: criar um produto mínimo viável ou prova de conceito para a estratégia que pretende adotar no longo prazo; aplicar essa estratégia rapidamente em projetos reais; e utilizá-la para capturar valor real para a organização.

Começar já em ritmo acelerado traz vários benefícios. Permite que o CPO aprimore e teste sua abordagem antes de implementá-la em toda a organização. Produz resultados capazes de demonstrar o potencial de suas ideias, tornando mais fácil obter a adesão do CEO e de outros *stakeholders* seniores. Também ajuda a estimular a organização de Compras, criando momentum e entusiasmo por novas melhorias. Por fim, é uma oportunidade para o CPO demonstrar suas habilidades de liderança e mentalidade positiva.

As oportunidades para criar valor rapidamente dependem muito do ponto de partida da organização. No caso de uma organização de Compras nova ou imatura, a utilização das ferramentas básicas disponíveis pode agregar bastante valor. O novo CPO de certa empresa introduziu um processo de licitação para várias categorias importantes, algo que a organização nunca fizera antes. Mesmo na fase piloto, o esforço gerou economias significativas.

Funções de Compras focadas em custos com níveis mais elevados de maturidade podem frequentemente obter resultados rápidos aplicando ferramentas digitais inteligentes, como sistemas modernos de *analytics* de gastos. Essas metodologias ajudam a extrair mais valor dos dados existentes na organização e, muitas vezes, podem entregar resultados em apenas algumas semanas. Algumas organizações julgam útil instituir uma “torre de controle de gastos” multifuncional incumbida de reduzir rapidamente os custos em categorias críticas.

Uma empresa química, por exemplo, introduziu ferramentas avançadas de *sourcing* digital para otimizar cerca de \$100 milhões em gastos anuais com logística. A empresa elaborou modelos *cleansheet* [a partir do zero] definindo

“[Os stakeholders] não estavam acostumados com o departamento de compras lhes perguntando ‘diga-nos o que podemos fazer por você, diga-nos o que você pensa’”.

CPO de empresa de serviços financeiros

metas para os custos de logística no nível das rotas e, em seguida, realizou várias rodadas de solicitação de propostas (RFPs) com fornecedores em potencial utilizando uma ferramenta de otimização de *sourcing* para ajustar dinamicamente a maneira como as rotas e remessas são agrupadas e alocadas a esses possíveis fornecedores. A iniciativa gerou uma economia de 13% a 20% na categoria como um todo.

Quando o objetivo principal é o valor, e não a mera redução dos custos, as conquistas rápidas podem ser mais difíceis de definir. Em tal situação, a primeira prioridade costuma ser envolver a função de Compras de modo mais estratégico nos negócios da empresa – por exemplo, formando equipes multifuncionais para buscar fontes de valor já identificadas e investigar novas oportunidades.

Vários CPOs que entrevistamos enfatizaram a importância de compartilhar os primeiros sucessos: “Super comunique as primeiras conquistas”, foi como colocou o CPO de uma empresa de bens de consumo. Divulgar o impacto obtido contribui para validar novas abordagens de Compras aos olhos dos *stakeholders* internos e

externos, e pode mudar mentalidades e criar entusiasmo por novas mudanças.

À medida que o CPO volta sua atenção para a criação de valor de longo prazo, talentos e capacidades estarão naturalmente no topo de sua agenda. Nossa análise das práticas e resultados de Compras em mais de 1.500 empresas mostrou que as capacidades e a cultura do pessoal de Compras têm 1,5 a 2,2 vezes mais correlação com um desempenho financeiro superior do que qualquer outro fator (Quadro 2).

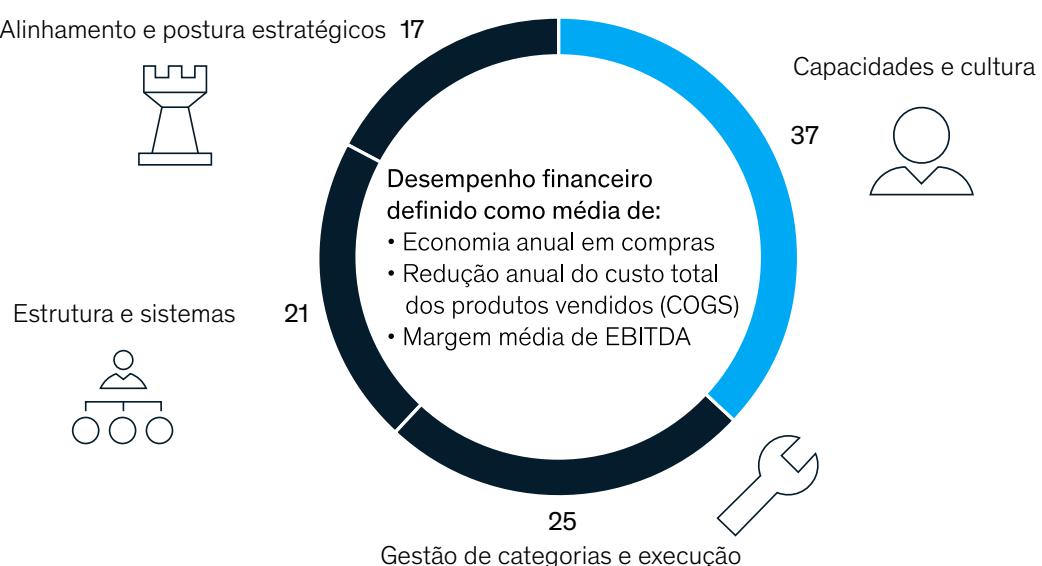
CPOs eficazes começam a trabalhar em sua estratégia de talentos desde o início: contratando para preencher lacunas em habilidades críticas, ajustando os cargos e investindo em programas de capacitação. Indagado sobre o que faria de diferente se tivesse a chance, o CPO de uma empresa de bens de consumo deixou clara a importância dos talentos. “Demoramos demais para identificar onde havia lacunas de habilidades e tivemos que contratar talentos de fora”, explicou.

Lado a lado com suas estratégias de talentos, o novo CPO provavelmente desejará introduzir

Quadro 2

As pessoas são o mais importante fator de excelência em compras.

Importância dos fatores gerais do bom desempenho em compras¹ Correlação com desempenho financeiro, %



¹Baseada em regressão múltipla utilizando otimização de mínimos quadrados parciais para resolver problemas de multicolinearidade.
Fonte: Equipe Global de Excelência em Compras da McKinsey.

Demoramos demais para identificar onde havia lacunas de habilidades e tivemos que contratar talentos de fora.

CPO de fabricante de bens de consumo

novas ferramentas, tecnologias e abordagens. Em uma organização de baixa maturidade, isso pode incluir o desenvolvimento de uma abordagem formal de gestão de categorias, ao passo que funções mais sofisticadas talvez prefiram colher os benefícios das tecnologias digitais de compras. Aplicada em escala em uma organização de Compras, uma transformação digital pode utilizar a automação para acelerar o processo source-to-pay em até 30% e impulsionar o valor criado em um quinto, graças a ferramentas melhores de suporte a decisões e à conectividade aprimorada entre os *stakeholders*.

Para as organizações de Compras mais maduras, a busca de novas oportunidades de criação de valor poderá exigir ideias inovadoras. Algumas empresas com capacitação avançada em Compras chegaram a desenvolver até mesmo ofertas de compras-como-serviço – disponibilizando todas as suas competências de modo a vendê-las como um pacote completo para fornecedores, clientes externos e até mesmo outras organizações.

Dedique-se ao crescimento pessoal

Os CPOs de hoje estão sobrecarregados. Pressionados para agirem e agregarem valor rapidamente, muitas vezes acabam sacrificando suas ambições de crescimento pessoal. Isso seria um erro. Os CPOs mais bem-sucedidos entendem que o desenvolvimento futuro de suas organizações depende de sua capacidade pessoal de trazerem novos *insights*, ideias e energia para o cargo.

É por isso que recomendamos que os CPOs apliquem ao seu desenvolvimento pessoal o mesmo rigor sistemático que dedicariam

para ajudar a desenvolver outros membros de sua equipe. Como acontece com qualquer esforço de capacitação, a combinação apropriada de ações depende do ponto de partida e dos objetivos estratégicos de cada indivíduo. Essa é a primeira vez que você assume o cargo de CPO? Você tem um longo histórico em Compras ou a maior parte de sua experiência profissional vem de outras funções? Quais são seus maiores pontos fortes e fracos? O que sua organização requer de você que você não se sente apto a oferecer?

Com base nessa avaliação, o novo CPO pode começar a construir um plano personalizado de capacitação. Isso provavelmente envolverá esforços para desenvolver capacidades técnicas, incluindo um conhecimento mais aprofundado das principais categorias ou de ferramentas digitais avançadas. Também é provável que envolva habilidades humanas ou interpessoais, como liderança, *coaching* e *mentoring*.

Em um mundo volátil e em constante mudança, talvez a habilidade mais importante para um CPO seja uma mente aberta. O contato com novas ideias e a vontade de aprender com os outros podem ajudar o CPO a aprimorar seu pensamento, inspirar suas equipes e identificar para sua organização fontes de valor anteriormente ocultas. Uma das melhores maneiras de fazer isso é conhecer e conversar com outros CPOs. Conferências, mesas-redondas e eventos do setor podem ser uma ótima maneira para os líderes de Compras compartilharem ideias e ampliarem suas redes de contatos. Para alguns CPOs, os relacionamentos formados nesses tipos de encontros se transformam em colaborações

mais formais – inspirando programas conjuntos de capacitação, iniciativas de compartilhamento de recursos e projetos similares, que beneficiam as várias partes.

Crie seu plano de 100 dias

Com base nas três prioridades descritas neste artigo – entender a organização, envolver os stakeholders e gerar impacto – o novo CPO deverá elaborar um plano para os 100 primeiros

dias. Embora reconheça a necessidade de coletar conhecimentos, este plano é voltado para a ação, com ênfase em etapas tangíveis que mobilizem a organização de Compras e gerem valor para a empresa como um todo.

O primeiro mês é focado na rápida coleta de informações e na criação de uma rede de contatos. O objetivo é compreender a fundo as pessoas, processos e capacidades da organização de Compras, e também os desafios e oportunidades

Quadro 3

O primeiro mês do plano de 100 dias cria redes de contatos e coleta informações.

| |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|
| | Compreender a organização | Envolver os stakeholders | Crescimento pessoal | Produtos finais |
| Criar redes de contatos, coletar informações | Compreender os fatores intrínsecos de compras | Conhecer os executivos e familiarizar-se com a empresa | Adquirir uma perspectiva independente da estratégia e desafios da empresa | Briefing da equipe de compras Expectativas claras por parte dos executivos |
| Mês 1 | Compreender as necessidades e desafios do negócio | Conhecer os principais parceiros externos e discutir o modelo de colaboração | Avaliar as lacunas de habilidades a serem preenchidas | Versão preliminar aprimorada do plano de 100 dias |
| Atividades | | | Resultados | |

da empresa como um todo (Quadro 3).

No segundo mês, a ênfase deve ser as ações: embarcar em projetos para entregar valor em categorias estratégicamente importantes que apresentem o maior potencial de impacto. Esse trabalho visa aproveitar as oportunidades de vitórias rápidas de curto prazo, ao mesmo

tempo em que estabelece as bases para as iniciativas que criarião valor significativo de longo prazo. Essa parte intermediária dos primeiros 100 dias é também o momento para pensar detalhadamente sobre os facilitadores de Compras: as capacidades, ferramentas e processos que ajudarão a melhorar a performance da função nos próximos meses

Quadro 4

O segundo mês do plano de 100 dias enfatiza as ações.

| |  |  |  |  |
|--|---|--|---|---|
| | Compreender a organização | Envolver os stakeholders | Crescimento pessoal | Produtos finais |
| Mobilizar a organização, gerar confiança | Identificar categorias de alto impacto | Compartilhar a visão de compras | Estabelecer metas pessoais e objetivos de aprendizagem | Vitórias rápidas e principais prioridades identificadas e iniciadas |
| Mês 2 | Planejar as vitórias rápidas Mobilizar a equipe de compras | Desenvolver a estratégia de comunicação Definir modelos de governança Analizar lacunas de habilidades e definir o roadmap de capacitação | Criar roadmap pessoal Envolver-se em networking interno e externo | Visão de compras Momentum e adesão dos stakeholders |
| Atividades | | | Resultados | |

e anos (Quadro 4). O terceiro mês é o mês do impacto em escala. Esse é o momento em que o CPO deve obter da alta equipe executiva a aprovação para seus planos e, para tanto, é preciso que corrobore seus argumentos com os primeiros resultados

das iniciativas em andamento. Recebendo o sinal verde vindo de cima, a organização de Compras pode avançar em todas as frentes, introduzindo novos processos e trabalhando com *stakeholders* internos e externos para criar valor sustentável de longo prazo (Quadro 5).

Quadro 5

O terceiro mês do plano de 100 dias cria impacto em escala.

| Mês 3 |  Compreender a organização |  Envolver os stakeholders |  Crescimento pessoal |  Produtos finais |
|--|---|---|--|--|
| Compartilhar a visão, ampliar a escala | Obter vitórias rápidas e demonstrar progressos nas principais prioridades | Estabelecer o modelo de entrega | Criar uma comunidade de CPOs | Vitórias rápidas e principais prioridades avançadas ou entregues |
| | Aprimorar e finalizar a visão de compras | Alinhar a captura de valor com o negócio Conhecer a equipe executiva e apresentar o caminho a seguir | Identificar dois ou três tópicos energizantes que se tornarão o seu legado | Estratégia e visão de compras aprovadas Equipe de transformação mobilizada Comunicações em andamento |

A lista das coisas que um novo CPO tem de fazer pode ser desalentadora: inclui desde identificar novas fontes potenciais de valor em sua organização até compreender as capacidades de seu pessoal e conquistar a confiança de inúmeros *stakeholders* internos e externos. Concentrando-se nas fontes de valor mais importantes e adotando uma abordagem ágil, o novo CPO poderá atingir esses objetivos e, ao mesmo tempo, entregar rapidamente reduções de custos e melhorias de valor para sua organização.

Sobre os autores

Adovi Adote é especialista da McKinsey no escritório de Paris, **Riccardo Drentin** é sócio no escritório de Londres, **Samir Khushalani** é sócio no escritório de Houston e **Fabio Russo** é associate partner no escritório de Milão.

Perspectiva Brasil

As primeiras semanas em um novo cargo são fundamentais para determinar a trajetória de um CPO. Agora imagine enfrentar esses primeiros 100 dias no meio de uma pandemia, com relações interpessoais e negociações acontecendo em um ambiente predominantemente remoto. Agora imagine se você estiver no Brasil, onde as perspectivas sobre a pandemia trazem uma dose elevada de incerteza, com realidades distintas ao longo de um país de dimensões continentais. Agora imagine que, em muitos casos, você acaba de chegar em uma organização que, certamente, está vivendo um “não-normal” ou um “novo normal”.

O entendimento do ponto de partida e do ambiente não pode ser apenas uma fotografia estática do momento atual, ele deve ser dinâmico e incluir a evolução das prioridades, a relevância estratégica e o nível de maturidade da área de Compras, desde antes da pandemia. No Brasil, temos visto situações extremas dentro deste espectro, dado os cenários de extrema desaceleração de toda a cadeia, até necessidades prementes de dobrar ou triplicar capacidades para acompanhar as novas demandas. Num cenário ou no outro, a atuação precisa ser ao longo de toda a cadeia, incluindo fornecedores tier-1, tier-2, etc.

As relações internas com *stakeholders* e equipe, agora em um ambiente remoto, podem adquirir uma nova agilidade, com a quebra de um paradigma ou dois, e incluir interações mais frequentes e efetivas, o que é essencial em uma área de Compras. Além disso, o novo CPO, nesse contexto, tem um ótimo caso de uso para a transformação digital da área, seja pela eficiência, eficácia ou *compliance*.

Por fim, fica mais clara a necessidade de impacto. No Brasil, além das dimensões clássicas do conceito em Compras, destaca-se a necessidade de estratégias para mitigar os desabastecimentos

e rupturas de cadeia, lidar com o impacto ambiental e social (potencializados em nosso país), permitir o controle centralizado de custos via torres de controle digitais, e expandir a base de fornecedores com uma abrangência global — agora sim, facilitada pelo trabalho remoto.

Conforme o mercado se torna cada vez mais dinâmico, com demandas cada vez mais diversas e com o tempo no cargo de C-level cada vez mais curto — um novo CPO hoje pode antecipar ficar no cargo em média de 4 a 6 anos — a necessidade de causar impacto imediato aumenta. No artigo foram sintetizados os aprendizados de 20 CPOS — e fica clara a importância de entender a organização, engajar *stakeholders* e criar uma visão de crescimento pessoal no novo papel com um plano de 100 dias.

Camilo Martins, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo

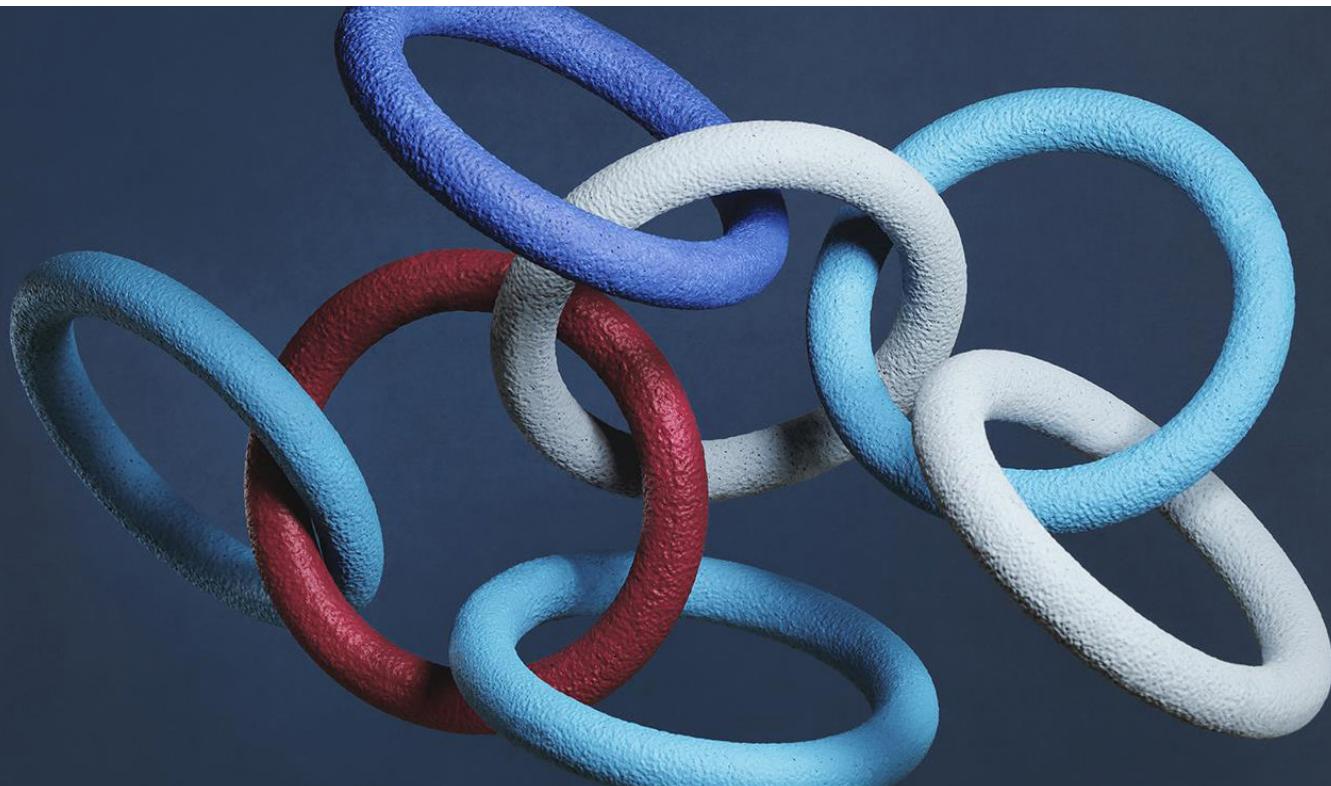
Thomas Dorr, sênior expert da McKinsey no escritório do Rio de Janeiro

O novo desenvolvimento de produtos na indústria de bens de consumo requer um novo tipo de gerente de produto

As empresas de bens de consumo precisam equilibrar as necessidades de consumidores e de mercado, em constante mudança, com experiências significativas de produtos. Aqui está o papel do novo gerente de produto.

Por Rob Loughlin, Jeff Salazar, Shivam Srivastava e Scott Woodruff

Perspectiva Brasil: Camilo Martins e Leonardo Cabral, sócios da McKinsey no escritório de São Paulo



Desenvolvimento e inovação de produtos na indústria de bens de consumo nunca foram temas fáceis. O envolvimento de muitos *stakeholders* cria diversas situações que fazem com que até mesmo as inovações mais promissoras percam o propósito. As prioridades concorrentes, por sua vez, podem levar as organizações a se desviar dos objetivos iniciais de produto e negócio.

A pandemia da COVID-19 gerou complicações para o desenvolvimento de bens de consumo. As convicções e preferências do consumidor continuam a evoluir rapidamente, forçando as empresas a redobrar seus esforços para incorporar a voz desse consumidor no processo de desenvolvimento de produtos. Como na frase famosa de Steve Jobs, “Você não pode simplesmente perguntar aos clientes o que eles querem e então tentar dar isso a eles. Quando você terminar de criar o que eles queriam, eles já precisarão de algo novo.”

Outra consideração importante é que as empresas precisam continuar a priorizar a inovação mesmo com a pressão da pandemia sobre os orçamentos. Esses investimentos podem trazer benefícios significativos. Uma análise da McKinsey identificou que empresas que investem em inovação durante uma crise têm performance 10% melhor que seus concorrentes em capitalização de mercado; investir em inovação após uma crise lhes dá uma vantagem de 30%.

As empresas precisam então repensar inovação e colaboração em estruturas de equipes em trabalho remoto. Essa dinâmica trará maior importância aos papéis e habilidades que envolvem a organização e integração dos processos de desenvolvimento de produtos.

Em nosso trabalho com empresas de bens de consumo, identificamos que é uma necessidade crítica contar com um gerente de produto para conectar esses muitos *stakeholders* – alguém que seja o principal responsável por entregar resultados para o consumidor e o negócio. A indústria de bens de consumo pode aprender com a evolução da gestão de produtos na indústria de tecnologia e empoderar gerentes de produto para que desempenhem esse papel crítico.

Uma nova abordagem para o desenvolvimento de produtos.

Muitas organizações testarão rapidamente novos produtos e ideias para atender às demandas de mercado em constante evolução, mas esse ambiente operacional complexo

aumenta a urgência por uma função sofisticada de gestão de produtos. O novo gerente de produto age como catalisador e árbitro objetivo de interesses e perspectivas concorrentes no processo de desenvolvimento para facilitar tanto o desenho do produto correto quanto o desenho correto do produto¹.

A indústria de bens de consumo definiu de muitas formas a noção de um “produto” que responde a uma necessidade específica do cliente e cria valor. As empresas de tecnologia se basearam nessa filosofia de centralidade no produto e no cliente e criaram novas formas de reunir diferentes fontes de *insights* para desenvolver produtos de nível mundial. O novo gerente de produto nasce dessa evolução desempenhando um papel central. Em nosso trabalho com produtos estratégicos para empresas de bens de consumo nos últimos anos, identificamos que líderes que são especialmente designados geram impacto significativo. As empresas de bens de consumo podem extrair *insights* a partir da forma como o papel de gerente de produto surgiu na indústria de tecnologia – e cada vez mais em empresas digitais de outras indústrias – para superar desafios persistentes no desenvolvimento de produtos.

Gerentes de produto de empresas de tecnologia tradicionais focavam principalmente na execução e eram avaliados pela entrega de projetos de engenharia dentro do prazo. Hoje, no entanto, gerentes de tecnologia e produtos digitais atuam cada vez mais como “mini-CEOs” do produto. Eles desempenham uma variedade de papéis usando uma ampla base de conhecimento para fazer concessões e reúnem equipes multidisciplinares para alinhar funções diversas. Gerentes de produto na indústria de bens de consumo tendem a ter um perfil mais tradicional, com foco no gerenciamento de projetos e na execução tática. Gerentes de marca normalmente atuam como *product owners*, mas raramente desempenham um papel central na integração que acreditamos ser crucial para impulsionar a inovação.

As empresas de bens de consumo enfrentam uma série de desafios únicos. Por exemplo, seus produtos tendem a exigir uma resposta muito mais rápida às tendências e necessidades do consumidor e costumam exigir soluções locais, diferentemente das empresas de tecnologia, que têm ciclos de vida mais longos de produtos e soluções predominantemente globais. Porém, várias tendências (por exemplo, a crescente importância dos dados na tomada de decisão, o maior foco no consumidor e

¹ Pesquisa de mercado realizada pela McKinsey; S&P Capital IQ, spglobal.com.

no desenho e a evolução das metodologias de desenvolvimento de produtos) sugerem que se pode ganhar muito considerando o potencial de evolução dos gerentes de produto da indústria de bens de consumo.

Evitando as armadilhas comuns do desenvolvimento de produtos

A verdadeira inovação no desenvolvimento de produtos tem o potencial de remodelar categorias, revigorar marcas e criar profundas relações com o consumidor. Porém, muitas empresas não estão atingindo os resultados que desejam em seus investimentos: apenas 6% dos CEOs indicam que estão satisfeitos com os esforços de inovação em suas empresas². Além de orçamentos insuficientes, alocações anêmicas de recursos e métricas de sucesso desalinhadas, as empresas frequentemente seguem uma abordagem tradicional e insular que cria pontos cegos, problemas de transferência de atribuições e ineficiências. Todos esses cenários têm um impacto significativo na receita de produtos, na rentabilidade e no retorno sobre o investimento (ROI).

O processo de desenvolvimento de produtos

deve integrar inputs das áreas de design, engenharia, vendas, marketing, compras e outras. Cada departamento ou função traz sua própria perspectiva sobre o problema em questão e as visões concorrentes podem melhorar ou dificultar o processo de inovação. Nossa experiência mostra que as empresas enfrentam algumas armadilhas comuns:

Falta de metas bem definidas. Sem clareza sobre os objetivos do negócio e necessidades do consumidor, o processo de desenvolvimento de produtos pode ser arbitrariamente influenciado por perspectivas parciais sobre como criar ou melhorar um produto. Por exemplo, custo e margens podem ofuscar outras considerações de desenvolvimento e mostrarem-se essencialmente em desacordo com as áreas de design e consumidor, que buscam criar diferenciação e encantar os usuários finais. Esse desalinhamento pode resultar em produtos que não conseguem atingir suas metas por inteiro.

Foco insuficiente na voz do consumidor. A pesquisa com o consumidor é feita no início do processo de desenvolvimento do produto, porém muitas empresas de bens de consumo mudam seu foco internamente para P&D e engenharia

Quadro 1

O gerente de produto precisa alinhar quatro perspectivas no processo de desenvolvimento de produtos para atingir a inovação



² Pesquisa de mercado realizada pela McKinsey; S&P Capital IQ, spglobal.com

e podem perder a conexão crítica com os *insights* do consumidor. A pesquisa da McKinsey identificou que mais de 40% das empresas não estão falando com os usuários finais durante o desenvolvimento de produtos. Com a falta de um profissional que represente a voz do consumidor desde a concepção até a conclusão, as empresas podem acabar criando um produto altamente sofisticado que ultrapassa os custos estimados e que não atende a necessidade do consumidor.

Interrupções no processo. Quando diferentes *stakeholders* participam de forma míope e sequencial partindo apenas de suas próprias perspectivas (por exemplo, quando engenharia vem primeiro, seguida por design e produção), as muitas transferências de atividades criam lacunas de conhecimento. Este processo leva a pontos cegos de desenvolvimento que introduzem ineficiências e riscos desnecessários. Com frequência, uma grande parte do trabalho é concluída antes que outros *stakeholders* tenham a chance de contribuir, causando desalinhamentos, atrasos e retrabalho.

Como o novo gerente de produto melhora o desenho para obter valor e inovação

O desenvolvimento de produtos bem-sucedido requer que as equipes trabalhem com especialistas em diferentes disciplinas, alinhando quatro visões críticas de desenvolvimento: de negócio, design, consumidor e técnica.

O gerente de produto surgiu como uma força crucial para conduzir o processo e equilibrar essas visões. O papel combina a orquestração de um *scrum master* ágil, com *insights* de um cientista de dados e com a centralidade do consumidor característica de um *design lead*. Nossa experiência revela que os gerentes de produtos mais eficazes buscam orientar o desenvolvimento de novos produtos com uma premissa do consumidor em primeiro lugar, para depois conectar diferentes áreas e facilitar um processo ágil (Quadro 2).

1. Orientar

Um elemento crítico do desenvolvimento de

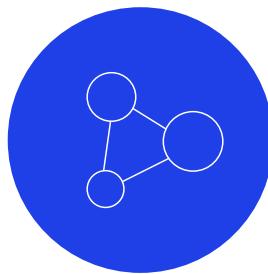
Quadro 2

O papel do gerente de produto compreende 3 atividades que requerem habilidades específicas



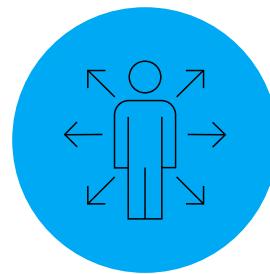
1. Orientar

Liderar equipes com um foco no cliente em primeiro lugar



2. Conectar

Atuar como um tecido conectivo entre as funções organizacionais



3. Facilitar

Conduzir o processo ágil

produtos é fazer do cliente o foco central do processo de ponta a ponta. O papel do novo gerente de produto tem suas raízes na voz do consumidor e eleva a perspectiva ao longo do processo para garantir que o desenvolvimento de produtos seja guiado por esses *insights*.

Uma empresa global de bens de consumo havia perdido sua posição como líder de mercado por falta de inovação, pelo recente fracasso no lançamento de um produto crítico

e pela diminuição de margens em um mercado cada vez mais competitivo. Em um esforço para reverter o curso dos fatos, a empresa designou um membro da equipe para manter o foco organizacional e promover uma cultura de centralidade no consumidor. A equipe se concentrou em três prioridades para ganhar relevância: usar uma abordagem de *design to value* para melhorar as margens de dois produtos-chave em 20%, usar essa criação de margem para autofinanciar um mecanismo de inovação e

desenvolver uma estratégia de crescimento para aproveitar o espaço inexplorado no mercado.

Nos 18 meses seguintes, a equipe redefiniu as linhas de produto da empresa para refletir melhor as preferências do consumidor e fortalecer a proposta de valor de cada produto. O gerente de produto especialmente designado liderou a criação de uma nova visão de portfólio para diferenciar os produtos da empresa de um marasmo que tomava conta do mercado. Essa ênfase na construção de *brand equity* marcou uma conjuntura crítica no revigoramento da abordagem da empresa ao desenvolvimento de produtos.

A empresa então aplicou sua visão e estratégia ao redesenho de seu produto de maior valor. Ao manter uma visão centrada no consumidor durante todo o processo (da concepção inicial à transferência para produção industrial), ela conseguiu reduzir o cronograma de desenvolvimento em 40%. Os líderes estimam que o foco renovado no consumidor resultará em um prêmio no preço de 15 a 25% e um *market share* adicional de mais de 20% até o ano dois. A empresa também espera melhorar suas margens em cerca de 20 a 25%.

2. Conectar-se

O novo gerente de produto elimina as lacunas orgânicas e inorgânicas entre funções da equipe, oferecendo tecido conectivo e promovendo um nível muito maior de colaboração e alinhamento. Esses gerentes podem falar a língua de cada função: eles têm o conhecimento técnico para participar de discussões de resolução de problemas de engenharia e ainda pensam estrategicamente o bastante para apoiar as metas do negócio. Interagindo com todos os parceiros no processo de desenvolvimento de produtos, o gerente de produto ajuda a estimular a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. O tecido conectivo é especialmente vital para empresas que buscam revitalizar seus portfólios de produtos, especialmente para produtos de baixa performance, que costumam indicar falta de coordenação entre funções.

Esse foi o caso de uma empresa que havia sido líder na indústria de bens de consumo, mas perdeu 50% de seu *market share* ao longo de uma década. Reconhecendo que era necessária uma ação dramática para se recuperar, a empresa iniciou um *sprint* de seis semanas liderado por um líder de produto especialmente designado. Uma equipe multidisciplinar realizou

uma série de workshops para refletir, alinhar e planejar taticamente as principais escolhas de desenho em seu portfólio de produtos. A equipe também interagiu com consumidores finais, representantes de vendas, distribuidores, gerentes de compras, consultores e *stakeholders* internos para identificar tendências de mercado e necessidades do consumidor.

O líder de produto coordenou essa colaboração, traduziu os *insights* em novos conceitos de produtos para inspirar a geração de ideias e o alinhamento em torno de recursos específicos, e liderou a equipe por meio de detalhamentos passo a passo e discussões de *brainstorming*. Essas discussões ajudaram a equipe a alinhar escolhas de redesenho de produtos que não apenas atenderam as necessidades dos clientes, mas também atingiram as metas de custos. Resultados gerais: o *time-to-market* para novos produtos diminuiu em 20%, as margens melhoraram 6% nos primeiros seis meses após o *sprint* e o *market share* está a caminho de aumentar de 8 para 10% nos próximos dois anos.

3. Facilitar

A inovação no desenvolvimento de produtos não costuma ser um processo direto: ela requer que uma empresa faça várias idas e vindas para identificar e buscar as maiores oportunidades e o escopo correto. As metodologias ágeis no desenvolvimento de hardware e os *sprints* de conceito recentemente ganharam impulso como ferramentas eficazes para conduzir o processo de inovação, pois promovem uma mentalidade iterativa e de construção e aprendizado. O gerente de produto está bem posicionado para orientar esse processo como um *scrum master* faria, liderando a iteração e colaboração frequentes entre os *stakeholders* da empresa. Pode ser um desafio complexo refinar um conceito de produto e fazer os ajustes corretos (equilibrando inputs de perspectivas variadas) sem se desviar da principal proposta de valor ao consumidor.

Uma empresa de bens de consumo desejava entrar em um novo segmento de produto e manter sua posição especial de marca no mercado. Uma rodada inicial de pesquisa etnográfica forneceu as bases para conceitos especulativos de produtos que podiam ser testados com consumidores. A empresa então procurou desenvolver uma visão ousada que serviria como uma declaração ao entrar na nova categoria de produto, recorrendo à sua tradição de excelência em design para orientar o desenvolvimento. Ao longo do processo, o gerente

de produto liderou sessões de *brainstorming* multidisciplinares e adotou uma abordagem ágil para garantir alinhamento constante e capacidade de proporcionar a melhor oportunidade.

Os resultados desse trabalho reforçaram o valor de identificar um gerente de produto para orientar especialistas e a equipe de desenvolvimento no decorrer do processo. Em apenas seis meses, a empresa conseguiu criar um produto novo na categoria com uma nova linguagem de design – um processo que normalmente leva mais de um ano. O produto inovador gerou cerca de US\$50 milhões em EBITDA incremental.

Capacitar uma nova gestão de produtos.

Embora um gerente de produto eficaz possa ter um alto impacto nos esforços de inovação, as empresas também precisam investir na criação de um ambiente onde esse profissional possa progredir. Dessa forma, os novos gerentes de produto se assemelham a talentos em dados e *analytics* e, sem o suporte e o compromisso adequado da empresa, eles não serão eficazes. As empresas precisam focar seus esforços em várias áreas.

Estrutura organizacional

Os líderes precisam defender a inovação no desenvolvimento de produtos, mas não controlar o processo. Em vez disso, eles precisam delegar a responsabilidade aos gerentes de produto. O micro gerenciamento *top-down* pode destruir prematuramente ideias inovadoras, desvalorizar a iteração necessária e desmotivar membros da equipe que estavam altamente engajados. Os líderes devem concentrar suas energias em resolver incertezas e mitigar riscos para ajudar suas equipes a atingir todo o seu potencial. O gerente de produto precisa estar no centro do ecossistema de desenvolvimento, empoderado para tomar decisões e resolver diferenças ao longo do processo com o apoio da alta liderança.

Para facilitar a evolução do gerente de projeto para o gerente de produto centrado no consumidor, as empresas de bens de consumo precisam ir além de redefinir esse papel. Elas também precisam articular o modelo de desenvolvimento da liderança de gestão de produtos para sua organização. Esse trabalho de articulação inclui uma descrição concreta e exequível do que a organização deseja e espera dos seus gerentes de produto. Não é o mesmo que a lista convencional de competências

usadas para avaliar funcionários. Pelo contrário, essa descrição precisa refletir a estratégia e as prioridades da organização. Por exemplo, muitas empresas usam modelos de competências, normalmente expressos como características, qualidades ou valores inatos que os gerentes de produto devem ter (por exemplo, “é resoluto”). Um modelo de liderança, porém, é expresso como descrições concretas de comportamentos desejados (por exemplo, “trabalha para chegar a um desfecho oportuno nas decisões”). O modelo de liderança também precisa articular várias transições na organização (por exemplo, como os comportamentos e mentalidades necessários a um gerente de produto experiente diferem daqueles esperados de um diretor de produto).

Cultura e mentalidades

A inovação no desenvolvimento de produtos requer um engajamento rigoroso de todas as visões das diferentes áreas atuantes no processo de ponta a ponta. Um gerente de produto empoderado possibilita que uma organização amplifique seus esforços de inovação. Porém, para atingir o pleno potencial desse papel, todos os *stakeholders* no ecossistema de desenvolvimento precisam estar alinhados em torno de uma aspiração comum e trabalhar para atingir um objetivo compartilhado. As empresas precisam promover uma cultura que enfatize e apoie as seguintes formas de trabalhar:

1. Colaboração entre funções. Incentivar o compartilhamento de conhecimento desde o início e com frequência para catalisar as novas conexões, o alinhamento e o progresso coletivo rumo a um objetivo comum. Quando abraçada por equipes inteiras, essa mentalidade pode reduzir obstáculos e pontos cegos, formando então equipes mais eficazes.
2. Rápido aprendizado. Adotar uma mentalidade ágil e uma abordagem em *sprints* para incentivar as equipes a explorar e experimentar com foco claro no aprendizado de curto prazo, o que costuma ser essencial para encontrar a solução certa.

Talentos

Um desafio-chave para as organizações é identificar os talentos certos. Em nossa experiência, as principais habilidades do novo gerente de produto normalmente estão distribuídas entre diversas pessoas talentosas.

Gerentes de produto eficazes contam com uma combinação única de habilidades e experiência: eles entendem de design e seguem

uma abordagem centrada no consumidor, mas também têm expertise técnica para resolver problemas com engenheiros e especialistas do negócio, a fim de atingir métricas-chave de sucesso. Posicionados na interseção de uma variedade de funções, os gerentes de produto também precisam ter habilidades de comunicação e diplomacia. A habilidade de se relacionar com credibilidade com todos os stakeholders, especialmente quando as opiniões em diversos lados se acentuam, é extremamente valiosa.

Os executivos precisam decidir se desenvolvem os talentos internamente ou se contratam para uma necessidade específica. Eles podem começar olhando para suas equipes internas de design, gestão da marca e foco no consumidor como as fontes principais de talentos dotados de múltiplas visões, dado o foco inerente dessas equipes nos consumidores e na inovação.

Porém, para garantir que os membros da equipe possam passar de gerentes de projeto a gerentes de produto, as empresas precisarão criar programas formais para complementar o treinamento prático. Em nosso trabalho com empresas de tecnologia, identificamos vários princípios e abordagens para conduzir

um programa de treinamento bem-sucedido. Em primeiro lugar, os gerentes de produto, como a maioria dos profissionais, aprendem melhor fazendo do que assistindo vídeos ou sentando em salas de aula. Os gerentes de produto também aprendem mais eficazmente por meio de atividades baseadas no trabalho diário e não em treinamentos generalistas de gestão de produto. Esses programas precisam ser customizados para atender a necessidades específicas da organização. Por fim, é importante avaliar esses programas monitorando KPIs que medem tanto a participação quanto a eficácia.

As empresas de bens de consumo podem aprender com a evolução da gestão de produtos na indústria de tecnologia a fim de fortalecer e acelerar seu próprio desenvolvimento de produtos. Ao adotar uma visão equilibrada das perspectivas críticas durante todo o processo, as empresas estarão prontas para atingir a difícil inovação que está em sintonia com os mercados e viabiliza os principais objetivos do negócio.

Sobre os autores

Rob Loughlin e **Scott Woodruff** são sócios associados da McKinsey no escritório de Chicago e **Jeff Salazar** é sócio no escritório do Vale do Silício, onde **Shivam Srivastava** é sócio associado.

Perspectiva Brasil

No Brasil, assim como no resto do mundo, nos últimos anos o processo de desenvolvimento de produtos tem se transformado e colocado foco cada vez mais na perspectiva do cliente, alavancando abordagens de *customer-centric* design. Como o cliente, agora no centro do processo, muda bastante de opinião e de necessidades, o processo de desenvolvimento de produtos evoluiu para se tornar cada vez mais ágil. Com a pandemia, no Brasil, essa velocidade aumentou de maneira exponencial.

O que temos visto por aqui é uma explosão no uso de canais/mídias digitais tanto para a compra quanto para a divulgação, e também no conhecimento e na experiência do consumidor com o produto. Num país em que a campeã do reality show de 2021 terminou o programa com seis vezes mais seguidores no Instagram que a campeã de 2020, um produto, ou marca, “Instagramável” pode “lacrar” ou “ser cancelado” de um dia para o outro, o que torna a necessidade de agilidade e reação ainda mais relevante.

Além dessa mudança brusca de experiência, os impactos da pandemia na economia e no poder

de compra do brasileiro, somados a pressões de custos de embalagens, commodities / matérias-primas e impactos no câmbio, tem feito com que a sensibilidade a custos aumente. Ou seja, além de “Instagramável”, o produto tem que ser mais barato e mais sustentável (reflexo direto da crise sanitária e da necessidade de cuidar do planeta).

Com todo esse contexto, repensar o portfólio de produtos, otimizar os produtos existentes via Design-to-Value (que vai muito além do Design-to-Cost) e repensar os principais produtos, tudo por meio de uma lente de design centrado no consumidor, se torna ainda mais importante no contexto da pandemia e no pós-pandemia. Sem esquecer que tudo isso deve ser feito de maneira ágil (com todo o arsenal de *scrum masters* e designers) e aberto à prototipagem rápida, com iterações dinâmicas e constantes, seja para “cancelar” o que der errado ou “lacrar” no caminho certo.

Camilo Martins e Leonardo Cabral, sócios da McKinsey no escritório de São Paulo

Como desenhar produtos eficazes em termos de custo com baixa emissão de carbono por meio de *cleansheets* de recursos

As “*cleansheets* de recursos” avaliam ao mesmo tempo o custo dos componentes e da emissão de carbono, de forma que designers e engenheiros possam projetar o modelo e fazer escolhas de produção sem comprometer as metas de emissão.

Por Stephan Fuchs, Ruth Heuss, Stephan Mohr e Jan Rys

Perspectiva Brasil: Ricardo Skibelski e Filipe Freire, sócios da McKinsey no escritório de São Paulo e Salvador



Os CEOs reconhecem cada vez mais o imperativo ambiental. Eles entendem que, nas próximas décadas, a sustentabilidade ambiental direcionará aspectos-chave de seus negócios: financiamento, portfólio e desenho de produtos, cadeia de suprimentos, venda e pós-venda, branding e até mesmo a localização da produção. Além de estabelecer metas ambiciosas – como tornarem-se neutras em carbono até 2030 – algumas empresas já estão vinculando os salários de seus executivos a metas climáticas.

No entanto, de acordo com o mais recente relatório de progresso do Pacto Global das Nações Unidas, menos de 25% das empresas pesquisadas consideram que seus esforços para incorporar políticas de mudanças climáticas em suas estratégias gerais estão no ritmo desejado³. E mesmo nas empresas que estabeleceram metas claras de redução de emissões, os executivos seniores afirmam que têm dificuldade para equilibrar as pressões de custo no curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo, tais como sustentabilidade. Para muitos deles, criar uma análise de viabilidade para a sustentabilidade continua sendo uma tarefa nada fácil.

Mas não é possível esperar mais. Para cumprir o limite estabelecido no Acordo de Paris em 2015, as emissões devem ser cortadas pela metade a cada dez anos até 2050. Essa é outra tarefa nada fácil, dado que, somente entre 2000 e 2010, a taxa de emissões de CO₂ dobrou. Sendo assim, como as empresas podem avançar rumo a suas metas de redução de carbono – e de sustentabilidade em geral – e operar de forma lucrativa ao mesmo tempo?

Existem muitas rotas para as estratégias sustentáveis, mas talvez a mais importante seja incorporar a sustentabilidade no design do produto, pois isso determina cerca de 80% da futura pegada de carbono. Até o momento, essa abordagem – feita por meio de avaliações do ciclo de vida do CO₂ e estimativas “should cost” – tem sido complicada. Mas ao integrar métodos robustos de custos e de análise da emissão de carbono, uma nova tecnologia chamada “cleansheet de recursos” torna isso possível.

Engenharia de custo e análise de CO₂, juntas

Por muitos anos, as empresas conseguiram otimizar o design de produtos e serviços – e identificar oportunidades de economia de custos – usando a engenharia de custo que, quando bem

executada, proporciona uma visão do ciclo de vida dos custos. A engenharia de custo projeta e implementa especificações para buscar o menor custo total de propriedade possível, visando equilibrar o design com os custos de Compras, fabricação, montagem e suporte *in-service*.

Atualmente, graças a capacidades analíticas, *benchmarks* e bancos de dados cada vez mais robustos, os custos podem ser computados de ponta a ponta com precisão quase cirúrgica. Mais recentemente, a análise da pegada de CO₂ se tornou mais acessível, ajudando as empresas a cumprir suas metas regulatórias de emissão de gases do efeito estufa (GHG, na sigla em inglês) e a obrigação de apresentar relatórios.

Mas ambas as formas de análise têm suas complexidades e, sobretudo, não estão interconectadas. A maior parte das empresas avalia as emissões de carbono sob uma perspectiva genérica para cumprir com as obrigações de apresentação de relatórios internos da empresa. Em muitos casos, esses cálculos não incluem o conjunto completo de emissões (e raramente contabilizam fatores econômicos de forma explícita). Os dois grupos de analistas também são separados: a contabilização do carbono normalmente é feita por uma equipe de sustentabilidade corporativa, ao passo que as decisões sobre os produtos costumam ser tomadas pelas equipes de engenharia e Compras. Estas últimas tendem a não considerar as metas de CO₂ de ponta a ponta, focando, muitas vezes, somente nas emissões do produto propriamente dito – e apenas se houver regulações em vigor.

Uma abordagem integrada: o *cleansheet* de recursos

Eis que surge o *cleansheet* de recursos. Trata-se de uma abordagem que aproveita a transparência e a otimização que a definição de metas de custos *bottom-up* proporciona e que permite às empresas calcular as emissões de CO₂ da mesma forma granular.

Ao aplicar a conhecida metodologia de engenharia de custos, o modelo de *cleansheet* adequa o processo de produção de forma *bottom-up* determinando as alavancas de custos associadas a cada etapa do processo – desde os insumos (tais como recepção, verificação e armazenagem de materiais) até a manufatura interna de peças, montagem, teste, embalagem e transporte de saída. Essencialmente, trata-se de combinar os custos diretos (matéria-

³ *Uniting business in the decade of action: Building on 20 years of progress*, Nações Unidas, janeiro de 2020, unglobalcompact.org.

prima, mão de obra, equipamentos, usinagem, consumo de energia e rendimento ao longo do processo de manufatura) com os custos indiretos (dos materiais indiretos a despesas de capital, passando por despesas gerais, administração e alocações de custos únicos).

Ao adicionar um *benchmark* de custo para obter uma margem justa, obtém-se o “should cost”, isto é, quanto o produto deveria custar se todos os insumos fossem obtidos ao menor preço viável. Em seguida, o *should cost* é usado em análises de engenharia de custo, tais como design-to-cost e design-to-value, respaldando decisões sobre fazer ou comprar, localização da produção e volume, bem como as negociações com fornecedores.

O *cleansheet* de recursos segue o mesmo fluxo de trabalho da análise *bottom-up*, porém refere-se às emissões, agregando todos os fatores relevantes relacionados às emissões do produto ou serviço ao longo do fluxo de valor. Isso significa coletar dados sobre todo o conjunto de emissões correspondentes aos custos diretos, incluindo atividades upstream para bens e serviços comprados, consumo de energia, transporte, mão de obra direta de manufatura, equipamentos e usinagem. Também significa coletar dados sobre as emissões associadas a todos os custos indiretos relacionados ao produto, tais como despesas gerais, instalações compartilhadas, resíduos das operações e até mesmo o transporte de funcionários.

Por fim, são levadas em conta as emissões de atividades *downstream*, como transporte e armazenamento. Dessa forma, os engenheiros podem mapear os dados granulares das emissões do produto entre as classificações dos Escopos 1, 2 e 3 estabelecidas pelo Protocolo de GHG, que são usadas por mais de 90% das empresas Fortune 500 em seus relatórios de emissões.

Assim, designers, engenheiros e compradores podem identificar os fatores que afetam os custos e as emissões ao longo de todo fluxo de valor e do ciclo de vida de um produto ou serviço. Com o uso de uma solução de *analytics* para analisar o custo e a pegada ambiental de um produto em cada etapa do processo de produção é possível obter maior transparência, fazer *trade-offs* mais inteligentes e fundamentar estratégias mais sólidas de abatimento das emissões de CO₂.

O principal benefício do *cleansheet* de recursos é que o mesmo modelo *should cost bottom-up* pode ser reutilizado para calcular as emissões de CO₂ ao

longo de determinada cadeia de valor, uma vez que cada material, produção e recursos suplementares têm tanto um custo financeiro quanto um custo de emissão de CO₂. O *cleansheet* de recursos requer apenas alguns incrementos sobre o *cleansheet* de custo tradicional. Além disso, o modelo *should cost*, que normalmente é preparado pela equipe de engenharia de custo, pode ser simplesmente transferido à equipe de sustentabilidade para ser executado com as emissões de CO₂ relevantes.

Carbono e custo ao longo do ciclo de vida

A otimização das emissões de CO₂ e o custo do produto não apenas podem ser analisados de forma conjunta como também em cada etapa do ciclo de vida, desde a matéria-prima e o processamento, passando pelo varejo e uso, até a reciclagem ou descarte. E como a análise é feita em nível granular, a empresa pode analisar diferentes ciclos – não apenas o ciclo de vida completo “do berço ao túmulo” (da fabricação até o descarte), mas também os ciclos “do berço ao berço” (quando o produto é reciclado), “do berço ao portão” (da fabricação até sair da fábrica para o consumidor) e até mesmo “do portão ao portão” (para produtos com uma longa cadeia de produção).

Qualquer iniciativa de otimização pode então ser baseada em análises tangíveis dos *trade-offs* em termos do custo do produto e das emissões de CO₂; o impacto nas emissões a partir de quaisquer mudanças no produto se torna imediatamente visível – e essa visibilidade é significativa. Não é novidade que diferentes materiais têm diferentes pegadas de carbono, mas as empresas podem facilmente menosprezar o impacto do tipo de máquina necessária para utilizá-los. Além disso, elas também podem facilmente ignorar o investimento requerido para fabricar a própria máquina, o consumo de energia específico e os ciclos de tempo necessários para a produção – todos fatores que podem responder por uma proporção considerável de emissões.

A análise de emissões também pode ser aplicada a produtos secundários como as embalagens, que podem ser fonte de mais emissões de CO₂ do que o próprio produto. E todos os *cleansheets* de custo existentes podem ser facilmente atualizados com a adição das análises de emissões, permitindo otimizar a competitividade baseada em custo e emissão ao mesmo tempo.

Caso um: decompondo as emissões de carbono de embalagens de analgésicos

Para testar nossa análise integrada, compramos uma caixa de analgésicos de venda livre em uma farmácia local e analisamos a embalagem do produto. A análise mostrou que as emissões diretas de CO₂ (relacionadas aos materiais) eram maiores do que as das fontes indiretas

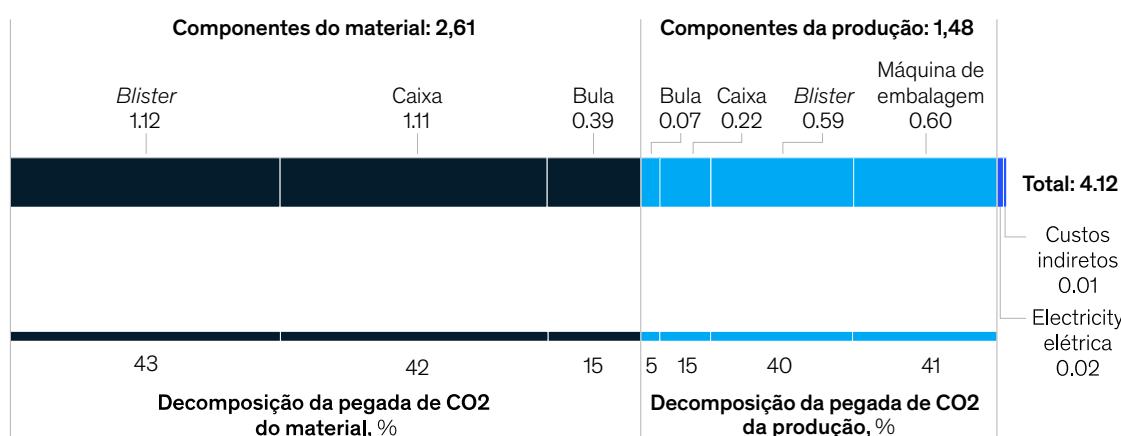
(Quadro 1). A decomposição das emissões de CO₂, juntamente com nossa análise de custo, revelou que havia oportunidade de reduzir tanto as emissões quanto os custos do produto.

Analisamos três cenários diferentes: diminuição de 10% no peso da caixa, aumento da densidade da embalagem (para economizar os materiais da caixa e do blister) e transferência da produção da

Quadro 1

O *cleansheet* de recursos aumenta a transparência ao decompor as emissões de CO₂ em subcategorias do fluxo de valor.

Pegada de CO₂ de embalagem de medicamento, quilos de CO₂ a cada 100 peças



Nota: A soma dos números pode não resultar no valor total devido a arredondamentos.
Fonte: Cleansheet de recursos da McKinsey

embalagem para outro país (Quadro 2). O melhor resultado foi obtido com o aumento da densidade da embalagem, pois embora isso aumentaria o tempo de ciclo em 5%, os custos se reduziriam em cerca de 3% e as emissões em cerca de 5%.

As empresas podem fazer análises de todo tipo na fase de design do produto, observando diferentes alavancas para avaliar os *trade-offs*. Um fabricante de automóveis, por exemplo, pode ver isso claramente ao comparar as plantas em diferentes localizações, com diferentes níveis de automação, emissões da rede de energia elétrica e custos de logística. Também pode comparar os efeitos de mudar para equipamentos de produção mais eficientes (tendo em mente que haverá emissões de CO₂ na produção desse novo equipamento) com os efeitos de otimizar o design substituindo materiais ou diminuindo a densidade de um componente. A equipe de Compras pode analisar o impacto total de comprar peças de um fornecedor em uma economia em desenvolvimento comparado a outro em uma

economia desenvolvida. Os gerentes da cadeia de suprimentos, por sua vez, podem ponderar os *trade-offs* de usar um fornecedor de alto custo com maquinário antigo ou um fornecedor de menor custo com equipamentos novos.

Dessa forma, os *cleansheets* de recursos proporcionam um meio granular e *bottom-up* de otimizar custos e abater as emissões de CO₂. Ao dar transparência às alavancas, eles ajudam os gerentes a identificar rapidamente as iniciativas de redução e definir diferentes cenários com base nos efeitos de variações no sequenciamento.

Por exemplo, o fabricante do analgésico de venda livre do nosso exemplo poderia utilizar a análise para decidir que o maior impacto seria obtido com a troca do fornecedor de polpa reciclada para fabricar a embalagem de cartão. Assim, ele poderia desenvolver roadmaps com os principais marcos de curto, médio e longo prazos, e monitorar o progresso em termos de redução de custos e abatimento das emissões

Ao integrar as implicações de custo e carbono, os cleansheets de recursos ajudam a comparar estratégias de redução de emissões de carbono.

Três estratégias de redução de carbono em embalagem de medicamento

| Impacto no custo € por 100 peças | Diminuir peso da caixa em 10% | | Aumentar densidade do comprimido por embalagem | | Mudar a localização da produção | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------|---|------|------------------------------------|------|---------------|
| | Original | Novo | Mudança | Novo | Mudança | Novo | Mudança |
| Custos indiretos | 0.32 | 0.32 | 0.00 | 0.32 | 0.00 | 0.18 | -0.14 |
| Produção | 1.38 | 1.38 | 0.00 | 1.40 | 0.03 | 1.11 | -0.27 |
| Material | 1.38 | 1.31 | -0.07 | 1.27 | -0.11 | 1.37 | -0.01 |
| Total | 3.08 | 3.00 | -0.07 | 2.99 | -0.09 | 2.66 | -0.42 |
| Variação líquida | | | -2.4% | | -2.8% | | -13.6% |

Impacto no CO2

Quilos de CO2 por 100 peças

| Original | Novo | Mudança | Novo | Mudança | Novo | Mudança | |
|-------------------------|------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|------|
| Custos indiretos | 0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| Produção | 1.48 | 1.47 | -0.01 | 1.51 | 0.03 | 1.75 | 0.27 |
| Energia elétrica | 0.02 | 0.02 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 0.04 | 0.02 |
| Material | 2.61 | 2.50 | -0.11 | 2.38 | -0.22 | 2.61 | 0.00 |
| Total | 4.11 | 4.00 | -0.12 | 3.92 | -0.19 | 4.41 | 0.29 |
| Variação líquida | | -2.8% | | -4.7% | | 7.1% | |

Custo do abatimento

€ por tonelada métrica de CO2

-583

-474

**Nenhum
abatimento**

Nota: A soma dos números pode não resultar no valor total devido a arredondamentos.

Fonte: Cleansheet de recursos da McKinsey

de CO₂ ao longo da cadeia de valor. Dessa forma, a análise de *cleansheet* permite às empresas entender não apenas as alavancas de custo, mas também as dependências, ao mesmo tempo em que viabiliza a realização de análises de trade-off de cada característica do design e dos recursos de produção.

Caso dois: priorizando as opções de abatimento em peças plásticas de um fabricante de máquinas de café

O teste de uma peça de plástico injetado para contenção do filtro de uma máquina de café também destaca o potencial de oportunidades de redução de custos e abatimento das emissões de CO₂ por meio de um conjunto de iniciativas voltadas a fontes de emissão diretas e indiretas. Supomos que, a cada ano, são fabricadas 150.000 peças desse pequeno aparelho em acrilonitrila butadieno estireno (ABS, na sigla em inglês) em lotes de aproximadamente 12.500 peças. A manufatura está localizada a 1.000 km da principal fábrica da empresa, onde ocorrem a montagem e a distribuição.

O primeiro passo do exercício do *cleansheet* exige a criação de um modelo de custos e emissões de carbono referente à forma como a peça está desenhada e é produzida atualmente. O Quadro 3 mostra os custos de abatimento e o potencial de sete alavancas: eliminação da necessidade de tinta usando matéria-prima colorida, otimização do desenho com a redução da espessura das paredes, otimização do desenho com a simplificação da forma, mudança para polipropileno (PP), uso de PP reciclado, uso de um mix maior de energia limpa na manufatura e mudança da produção para outra localidade. O eixo X se refere ao potencial de redução de CO₂ de cada alavanca. As alavancas A, B (dividida em duas possibilidades de otimização do desenho) e C representam medidas “ganha-ganha”, pois tanto os custos como o CO₂ são reduzidos. As alavancas D, E e F reduzem o CO₂ em última instância, mas requerem um investimento inicial que aumenta as emissões em um primeiro momento. Juntas, as sete medidas poderiam cortar as emissões de CO₂ em 85% anualmente, passando de

118 toneladas métricas anuais para 18.

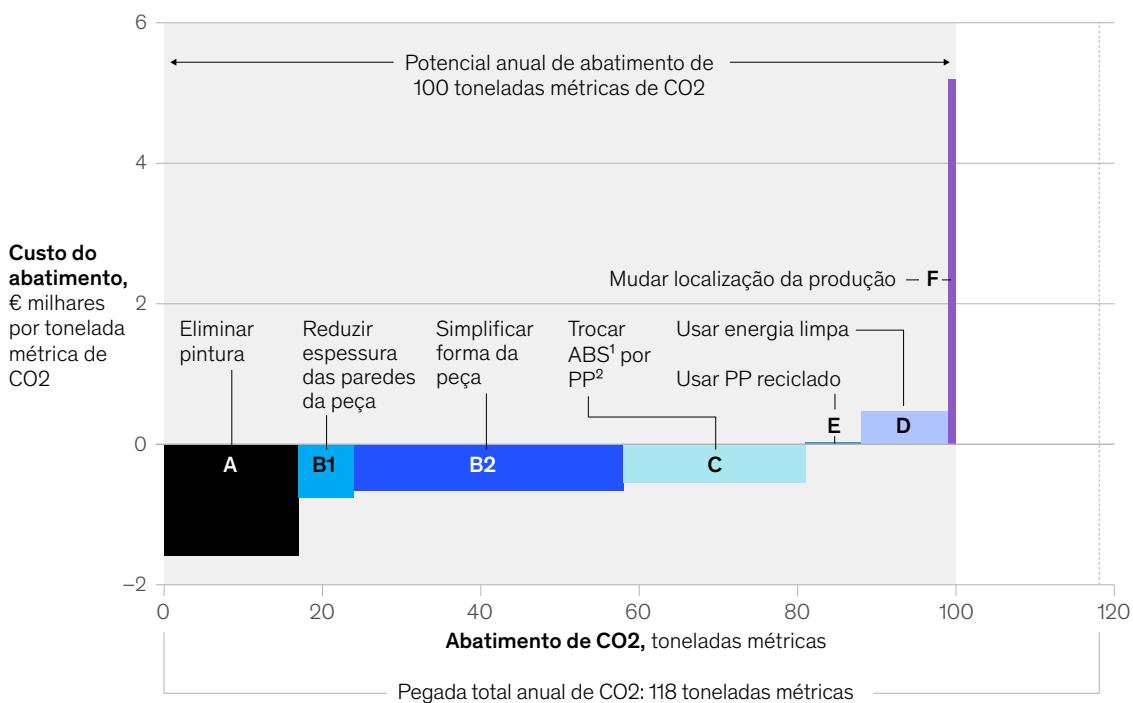
O Quadro 4 corresponde ao custo do abatimento de CO₂ de cada iniciativa e mostra claramente o motivo da necessidade de um sequenciamento cuidadoso. A alavanca D (uso de PP reciclado) analisada isoladamente parece ter um custo negativo de abatimento do CO₂. Mas isso só

ocorre quando ela é vista de forma isolada, considerando o ponto de partida de uma peça feita de ABS. Como o ABS é mais caro que o PP reciclado, há uma aparente economia, porém o PP reciclado é mais caro que o PP convencional. Assim, se a empresa primeiro substituir o ABS pelo PP (alavanca C), a posterior troca por PP reciclado na alavanca D

Quadro 3

Uma curva de custo de carbono de uma peça de plástico injetado pode ajudar a priorizar iniciativas de acordo com suas implicações no custo e no abatimento de carbono.

Até 85% das emissões anuais de CO₂ poderiam ser abatidas por meio de 7 iniciativas



Fonte: *Cleansheet de recursos* da McKinsey

terá um custo maior. De forma semelhante, o custo de abatimento da mudança da planta de produção para outra localidade (alavanca F) é significativamente mais baixo quando observado isoladamente, conforme mostra o Quadro 4, do que quando é acionado como alavanca final do sequenciamento, conforme o Quadro 3.

A partir dessa análise, a empresa pode decompor o impacto das iniciativas de abatimento das emissões sobre o custo dos produtos, ajustando os números para entender o impacto de mudar determinado parâmetro (Quadro 5). As iniciativas devem ser realizadas de acordo com as prioridades do negócio – claramente, a ordem é importante devido às interdependências.

O *cleansheet de recursos* não se aplica somente

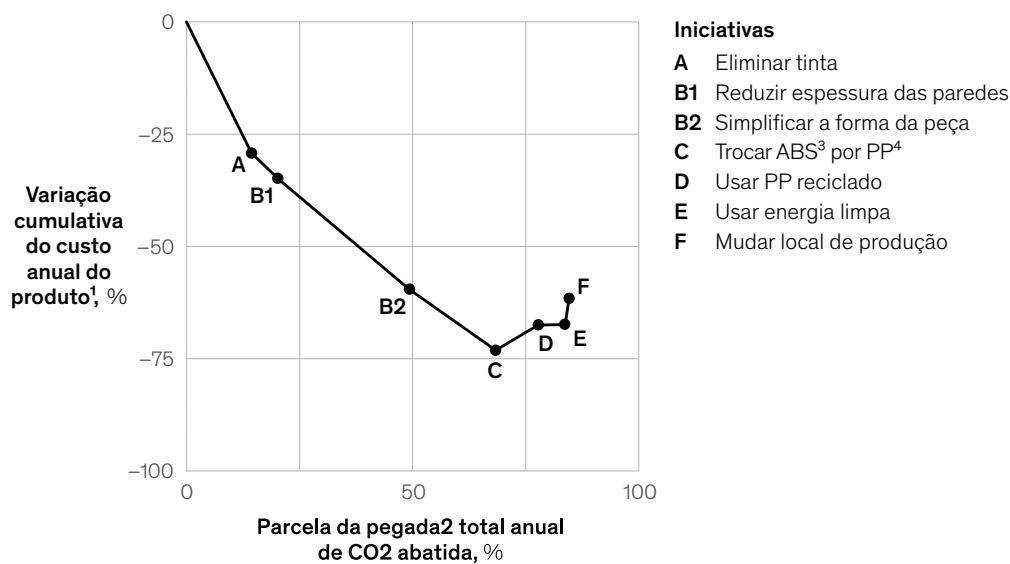
a empresas de bens de consumo e produtos médicos, mas também fornece *insights* em muitos outros setores. Um fabricante de automóveis, por exemplo, poderia observar o impacto de usar plástico, em vez de aço, na fabricação de certos acabamentos. Ou ainda, um fabricante de componentes industriais poderia avaliar a adoção de motores elétricos síncronos de alta eficiência que utilizam ímãs de neodímio em relação a motores assíncronos convencionais de baixa eficiência.

Ao longo da cadeia de valor

A análise de *cleansheet de recursos* pode ser aplicada a toda a cadeia de valor. Em Compras essa abordagem promove o uso de fornecedores

O *cleansheet* de recursos revela a evolução do custo do produto e o potencial de abatimento de CO₂ correspondente.

A redução do custo do produto depende do sequenciamento das iniciativas e prioridades estratégicas do negócio



¹Custo anual do produto = € 93.000

²Pegada total anual de CO₂ = 118 toneladas métricas

³Acrilonitrila butadieno estireno

⁴Polipropileno

Fonte: *Cleansheet de recursos* da McKinsey

que adotam práticas mais sustentáveis e pode incentivar outros fornecedores a buscarem métodos de produção mais conscientes acerca da emissão de carbono. A maior transparência e a visibilidade granular dos custos permitem à alta gerência integrar a sustentabilidade na empresa como um todo. Marketing e vendas podem promover as realizações da empresa para melhorar a percepção da marca e, em alguns casos, obter um *premium*.

A transparência proporcionada pelo *cleansheet* de recursos dá às empresas um novo patamar de flexibilidade. E está presente não apenas nas fases de design ou redesign iniciais, mas também quando há uma necessidade de trocar de fornecedor ou fazer alguma mudança em qualquer ponto da cadeia de valor. Dessa forma, as iterações e o refinamento não serão tão complicados, onerosos ou arriscados.

Ao criar um vínculo imediato e visível entre o custo do produto e as emissões de CO₂, as empresas podem identificar as alavancas mais importantes que resultarão nas maiores economias a fim de implementá-las primeiro. Em seguida, elas podem analisar o impacto do trade-off entre a pegada de CO₂, a margem de lucro e o valor

ao cliente. Isso permite às empresas capturar o máximo valor com base em seus próprios requerimentos para tomar decisões estratégicas baseadas no potencial de mitigação de risco no longo prazo e nos recursos disponíveis. Com isso, as empresas obtêm vantagens competitivas em suas estratégias de design sustentável.

Além de apoiar as metas e o *compliance* regulatórios, o *cleansheet* de recursos tem o potencial de impulsionar inovações na área de eficiência energética, seja em materiais, processos ou logística. À medida que mais empresas adotarem essa abordagem transparente e integrada, aumentará a pressão sobre os fornecedores, empresas de terceirização, produtores de energia e fornecedores de outros insumos para buscarem práticas mais conscientes do ponto de vista ambiental. Com o esforço incremental, os *cleansheets* de recursos podem ser estendidos para além das emissões de CO₂, abrangendo fatores ambientais, sociais e de governança, tais como consumo de água, geração de resíduos, uso de materiais perigosos e outras emissões de GHG.

Desde 2017, a política de sustentabilidade da União Europeia exige que várias empresas

Quadro 5

Em cada iniciativa, o *cleansheet* de recursos pode calcular o impacto sobre o custo do produto e as emissões de CO2.

A redução das emissões da peça de plástico injetado pode ser alcançada ao longo de toda a cadeia de valor

| Iniciativas | Impacto no custo, € por 100 peças | Impacto no CO2, Quilos de CO2 por 100 peças | Custo de abatimento, € por tonelada métrica de CO2 |
|---|--------------------------------------|---|--|
| A Eliminar necessidade de tinta com o uso de matéria-prima colorida | -18.1 | -11.4 | -1,589 |
| B1 Otimizar desenho com a redução de 20% na espessura das paredes | -3.5 | -4.6 | -765 |
| B2 Otimizar desenho simplificando a forma | -15.3 | -23.0 | -665 |
| C Trocar ABS ¹ por polipropileno | -17.2 | -30.3 | -567 |
| D Usar polipropileno reciclado | -9.8 | -46.3 | -212 ² |
| E Usar energia elétrica limpa | 0.1 | -9.5 | 14 |
| F Mudar a produção para outra localidade | 11.5 | -10.3 | 1,123 |

¹Acrilonitrila butadieno estireno

²Considerando a troca de ABS por polipropileno reciclado

Fonte: *Cleansheet* de recursos da McKinsey

declarem suas estratégias ambientais. Ao mesmo tempo, empresas líderes listadas em bolsa estão cada vez mais codificando seu compromisso com práticas sustentáveis para as próximas décadas, ao mesmo tempo em que os *stakeholders* demandam maior transparência e documentação sobre a pegada de carbono das empresas.

Além das implicações para o *compliance* e a demanda dos clientes, a demora na realização de esforços de sustentabilidade tem consequências reais: a pesquisa de nossos colegas descobriu que empresas sem uma estratégia ambiental, social e de governança correm o risco de sofrer uma queda de dois dígitos nos ganhos antes dos impostos, depreciação e amortização.

O uso de uma abordagem integrada de *cleansheet* de recursos e de custos pode fazer as organizações passarem de um

cálculo “aproximado” a uma avaliação sólida e metódica, baseada em transparência e flexibilidade. Isso dará a elas a agilidade de que precisam para serem boas gestoras e competirem de forma rentável em um ambiente de negócios em rápida transformação.

Sobre os autores

Stephan Fuchs é especialista de Prática da McKinsey no escritório de Munique, onde **Stephan Mohr** é sócio, **Ruth Heuss** é sócia sênior no escritório de Berlim e **Jan Rys** é consultor no escritório de Zurique.

Os autores gostariam de agradecer a Ann-Sophie Ahlers, Katharina Bäuerlein, Piotr Cependa, Mauro Erriquez, Eric Hannon, Bernd Heid e Peter Spiller por suas contribuições a este artigo.

⁴ As pesquisas MaxDiff (Maximum-difference ou diferença máxima) ajudam as empresas a entender a importância relativa das características e atributos de um produto solicitando aos participantes que façam escolhas que implicam um trade-off.

Perspectiva Brasil

A urgência pela implementação de ações globais com foco em sustentabilidade não é novidade.

Debates sobre o meio ambiente ocupam as agendas de encontros internacionais há décadas, e nos últimos anos ganharam ainda mais relevância. Observamos isso, por exemplo, em Davos 2020, quando o principal evento do Fórum Econômico Mundial teve como tema a criação de um mundo coeso e sustentável.

Consumidores também têm desenvolvido uma preferência cada vez maior por marcas que valorizam a sustentabilidade, o que traz esse tópico para o topo das prioridades de CEOs em diferentes indústrias. Esse mesmo movimento vem acontecendo com fundos de investimento, como o BlackRock, que declarou publicamente em 2020 que sustentabilidade corporativa é um guia para suas decisões de investimento.

No Brasil, os avanços neste campo ainda são pequenos, principalmente se considerarmos que 15 anos já se passaram desde a criação do índice que mede a sustentabilidade das empresas (SEI) em 2005. Este é um alerta para empresas que buscam atrair investimentos estrangeiros e também uma oportunidade para aquelas que conseguirem se posicionar como líderes no tema.

Neste contexto, repensar o portfólio de produtos considerando os impactos ambientais da cadeia de abastecimento (end-to-end) se tornou ainda mais necessário. As áreas de Compras e desenvolvimento de produtos devem atuar como protagonistas nessa jornada, alavancando a metodologia de “*cleansheets de recursos*” como um diferencial competitivo para suas empresas.

Ricardo Skibelski e Filipe Freire, sócios da McKinsey no escritório de São Paulo e Salvador

Analytics-to-value: otimizando produtos e portfólios com *analytics* digital

Tomar decisões melhores e mais rápidas sobre o desenvolvimento de produtos nunca foi tão crítico. Novas técnicas podem oferecer *insights* mais aprofundados com maior rapidez e em escala sobre todo um portfólio.

O presente artigo é resultado de um esforço colaborativo entre Paolo Benedet, Björn Bierl, Simon Braun, Christian Doppler, Pascal Haazen, Hubert Heersche, Alexander Krieg, Ignacio Rada e Jan Schneiders, e representa a perspectiva da Prática de *Procurement* e Desenvolvimento de Produtos da McKinsey.

Perspectiva Brasil: Filipe Freire, sócio da McKinsey no escritório de Salvador
Alex Castroneves, sócio associado da McKinsey no escritório de São Paulo



Nos últimos anos, **empresas líderes** deram passos largos na gestão de custos de componentes e matéria-prima – que podem representar até 50% da base de custo de um fabricante – usando programas de design-to-value (DtV). Mas como o impacto econômico da pandemia provavelmente será profundo e doloroso em muitos setores, as empresas se encontram atualmente sob forte pressão para alcançar um novo nível de eficiência de custos e de materiais.

Uma das novas estratégias mais promissoras é o *Analytics-to-value* (AtV), um conjunto de práticas baseadas em digital e *analytics* que permite aumentos significativos na eficiência da otimização do portfólio e dos custos de produtos. Para tanto, a técnica explora dados de Compras e do produto (enriquecidos com uma ampla gama de fontes de dados internas e externas) e aplica uma versão digital das práticas tradicionais de gestão de custos e materiais.

O AtV utiliza uma variedade maior de ferramentas de otimização de custos que o DtV, abrangendo tudo desde o portfólio e o produto até o *sourcing* e o desenho de componentes. Ao alavancar o poder dos dados e *analytics*, o AtV gera mais *insights* em menos tempo (muitas vezes em poucos dias ou semanas), em escala e abrange todo o portfólio.

Foco nos casos de uso, em vez de na tecnologia

A abordagem AtV ajuda as empresas a colocarem foco na resolução de casos de uso específicos e gerados pelo negócio, em vez de deixarem-se seduzir pela mais nova e brilhante tecnologia. Essa orientação ao caso de uso pode soar elementar, mas é muito comum ver empresas começarem pela tecnologia – o que equivale a começar buscando o problema para uma solução, em vez da solução para um problema. Por exemplo, não raro as empresas escolhem uma solução de TI, como um *add-on* para um sistema de gestão integrado (ERP, na sigla em inglês) existente que promete “desbloquear dados” isolados em toda a empresa. Contudo, “desbloquear dados” por si só pode não gerar muitos benefícios se não houver um entendimento da utilidade desses dados – em outras palavras, sem entender o caso de uso específico. Projetos de TI definidos de maneira genérica costumam ser frustrantes, pois, na ausência de um caso de uso muito bem elaborado, eles se tornam excessivamente complexos, levam tempo demais

para serem concluídos e não têm um valor de negócio claramente definido ou mensurável.

Mas ter casos de uso bem definidos é apenas um dos requisitos. Outro problema frequente ocorre quando funcionários fazem análises inteligentes e customizadas, que terminam sendo esforços únicos e isolados porque não contam com os recursos para dar continuidade a essas análises, refinando-as e escalonando-as até chegar a uma solução replicável. Os analistas podem levar alguns dias para limpar e vincular diversos conjuntos de dados em uma planilha, extraíndo *insights* significativos para a próxima apresentação à gerência. Mas como eles não têm o tempo necessário para repetir o esforço, a planilha fica parada nos computadores e jamais é usada novamente.

Os pilares do *Analytics-to-value*

O *Analytics-to-value* envolve quatro pilares que, juntos, combinam a adoção de casos de uso com uma maior sustentabilidade e rigor.

Valor para o cliente e design do produto.

A otimização do produto começa com um sólido entendimento das necessidades do cliente, o que significa que as empresas devem coletar os dados certos para fazer *trade-offs* quantificados entre agregar valor ao cliente e reduzir os custos.

Portfólio e modularidade. As empresas podem otimizar seus portfólios de produtos para aumentar as margens usando módulos, plataformas e padronização para reduzir a complexidade interna.

Especificações técnicas e engenharia de soluções. Dado que o excesso de especificações técnicas, muitas vezes, eleva o custo dos produtos, um esforço de otimização – por exemplo, um *benchmarking* da oferta dos concorrentes – pode ter um impacto significativo no custo.

Componentes e suprimentos. Para identificar e assegurar o melhor ponto de custo do componente de um produto ou serviço – a partir de um conjunto confiável e resiliente de fornecedores – é preciso realizar um monitoramento contínuo das mudanças nos preços de componentes e matérias-primas; os fornecedores, por sua vez, devem ser igualmente dedicados na otimização dos custos de seus componentes.

Os quatro pilares de AtV podem ser aplicados tanto individualmente quanto de forma combinada

para criar impacto em escala. Por exemplo, implementar uma transformação ao longo dos pilares 1 e 2 permitirá alinhar o portfólio de produtos da empresa com as preferências do cliente e, ao mesmo tempo, encontrar o melhor trade-off entre a complexidade do portfólio e a eficiência interna. Por outro lado, focar nos pilares 3 e 4 em um projeto conjunto e multifuncional de um determinado portfólio de produtos pode resultar na otimização comercial e técnica dos gastos diretos em grande escala. Diversas empresas combinaram os quatro pilares de AtV em uma transformação holística, estabelecendo uma forma de trabalhar totalmente nova para a otimização de produtos, incluindo a capacitação da organização em AtV e o estabelecimento das ferramentas, da governança e dos sistemas necessários. Primeiro

colocaremos foco nos pilares 1 e 2, para depois aprofundarmos nos pilares 3 e 4, bem como na transformação holística de AtV (Quadro 1).

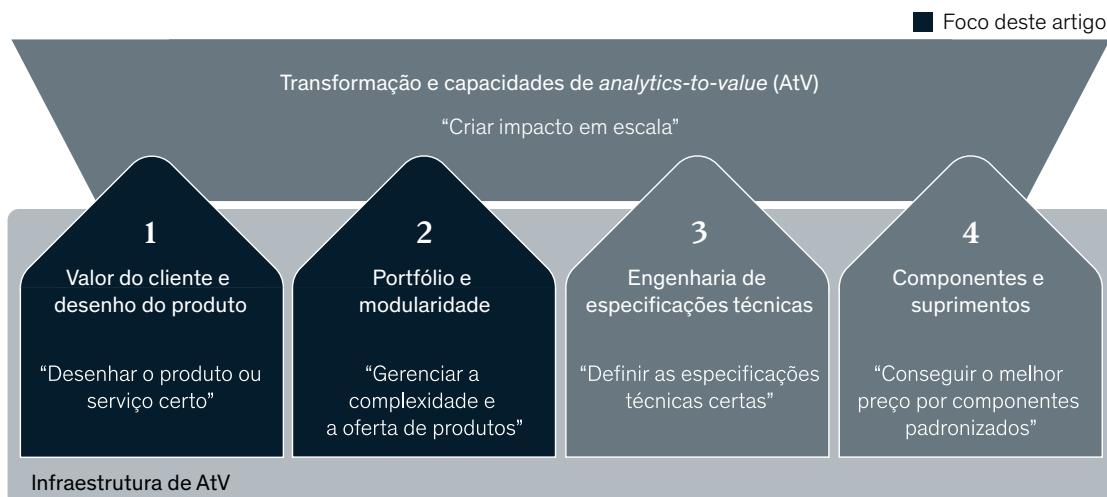
Entendendo o valor do cliente para o design de produto

O ritmo de inovação e o cronograma para introduzir novos produtos e serviços no mercado continua em aceleração. Desse modo, cada vez mais empresas têm migrado para um processo de design ágil e iterativo, com foco na criação de um produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês) como forma de lançar rapidamente no mercado produtos digitais e fáceis de usar.

A habilidade de identificar as necessidades do cliente e desenhar produtos e serviços que os atendam sempre foi importante, mas,

Quadro 1

Analytics-to-value oferece uma visão holística da otimização de produtos.



historicamente, tendeu a ser um mero exercício qualitativo, baseado na experiência dos executivos de *marketing* e vendas. Atualmente, contudo, há métodos para explorar a enorme quantidade de informações disponíveis sobre os clientes de forma *online* a fim de maximizar o retorno da pesquisa. Líderes de todas as indústrias, que têm buscado metodologias robustas e ferramentas analíticas poderosas para aumentar o valor do cliente e melhorar o design do produto, enfrentam duas questões fundamentais:

- Como obter *insights* direcionados e executáveis rapidamente a partir de uma base de clientes dispersa?
- Como é possível equilibrar o valor do cliente e o custo do produto?

Como obter insights a partir de uma base de clientes dispersa

Tradicionalmente, as empresas coletam *feedback* dos clientes por meio de um número limitado de canais formais, tais como pesquisas, entrevistas e focus groups. Atualmente, as empresas podem beneficiar-se do valioso conjunto de sentimentos dos clientes acumulados em uma série de fontes que vão desde as redes sociais e avaliações na internet até e-mails e transcrições de diálogos de *call centers*. O desafio consiste na forma deste material – comentários livres em texto desestruturado, que contêm o *feedback* mais espontâneo e autêntico dos clientes. Até recentemente, interpretar a enorme quantidade de comentários disponíveis exigiria um esforço

manual tão gigantesco que a maior parte dessa informação valiosa permanecia inexplorada.

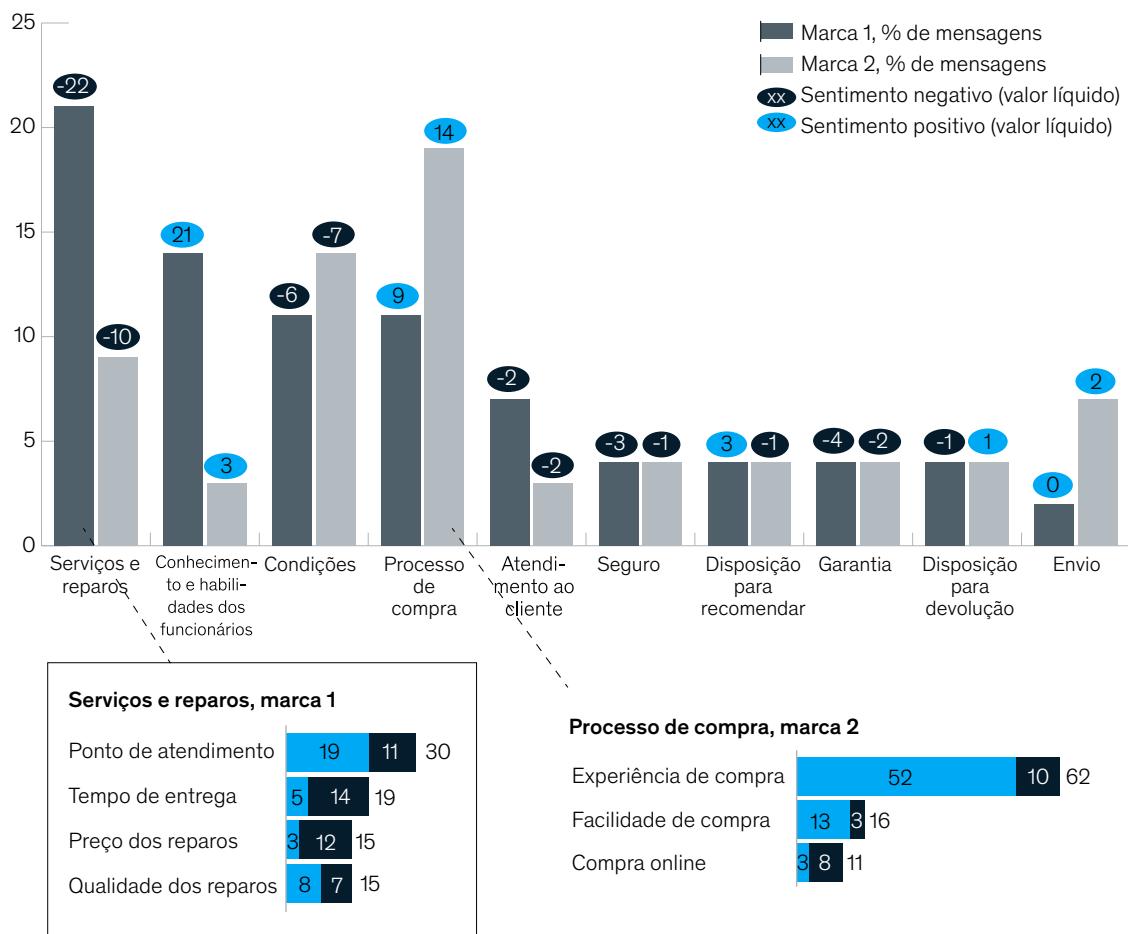
As novas ferramentas digitais capazes de analisar textos desestruturados em escala poderiam ampliar radicalmente a capacidade das empresas de interpretar o sentimento do cliente, identificando com precisão o que motiva sua satisfação – ou insatisfação. Essas análises fornecem *insights* cruciais sobre os pontos fortes e fracos de marcas, produtos e serviços, como melhorar as atuais características e como aperfeiçoar a jornada do cliente e a experiência do usuário.

Por exemplo, o sentimento do cliente em relação a diferentes marcas pode ser comparado em diferentes categorias com a análise e classificação

automáticas de comentários livres que definem o desempenho de um produto ou serviço (Quadro 2). Neste caso, o processo de compra da Marca 2 é uma grande fonte de *feedback* positivo do cliente, enquanto que os clientes da Marca 1 estão insatisfeitos com a prestação de serviços e reparos. Uma análise aprofundada das categorias permite identificar os motores dos sentimentos dos clientes: embora os clientes da Marca 1 estejam descontentes principalmente com o tempo de entrega e o preço dos reparos no tópico de serviços e reparos, a experiência e a facilidade da compra são os fatores que atribuem à Marca 2 uma vantagem devido à ótima percepção do desempenho de compra.

Quadro 2

Comentários nas redes sociais e outros textos desestruturados podem revelar o que é mais importante no desenho de um produto ou serviço.



Como equilibrar o valor do cliente e o custo do produto

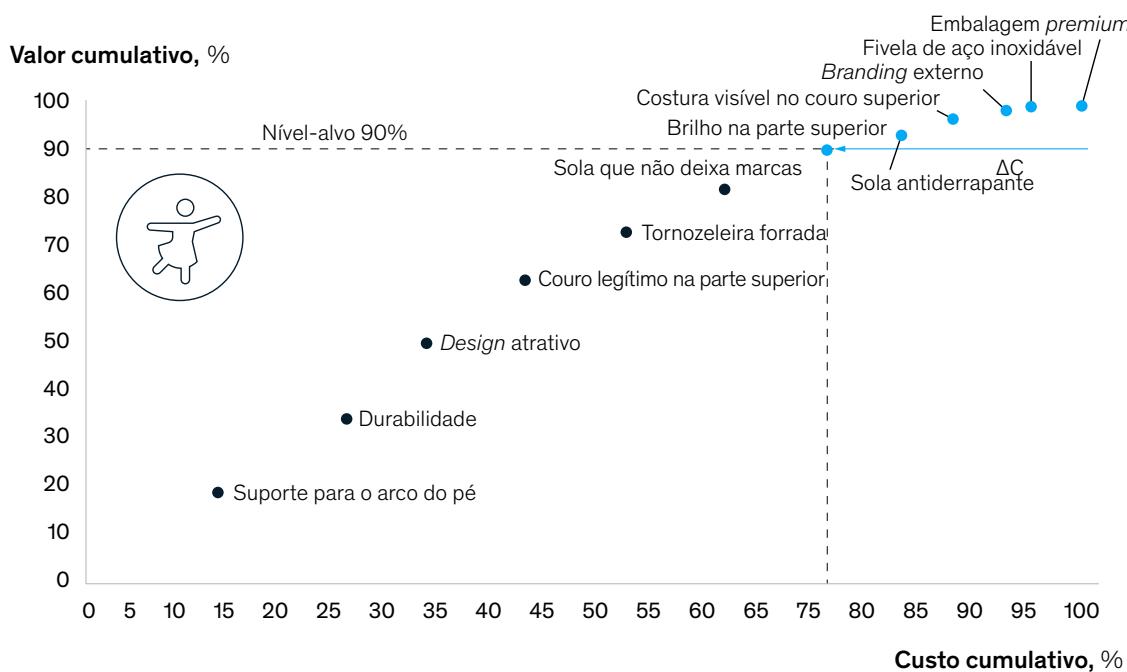
Com uma visão clara das necessidades e desejos dos clientes, o processo de design volta-se à criação do conceito. Do ponto de vista do negócio, o valor relativo dos desejos do cliente devem ser quantificados e ponderados em relação ao custo, com vistas a maximizar a rentabilidade do produto.

Geralmente, a importância relativa das características de um produto ou serviço é inferida a partir de uma análise MaxDiff⁴ ou conjoint das pesquisas com o consumidor. Mas esse processo pode levar vários meses e os resultados dependem muito da qualidade da metodologia de análise utilizada. Atualmente, porém, existem ferramentas digitais AtV fáceis de usar que, em menos de uma semana, podem priorizar

características com base no *feedback* de clientes e entregar respostas concretas sobre a sua disposição para pagar por certas características. Ser capaz de vincular a importância relativa de certas características ao seu custo gera uma perspectiva poderosa sobre *trade-offs* relevantes. Munidas desse conhecimento, as empresas podem identificar as características cuja importância para o consumidor é marginal, permitindo-lhes definir melhor as prioridades ao criar ou redesenhar produtos – além de criar uma única “fonte da verdade” para alinhar os *stakeholders* (tais como vendas, engenharia, Compras e qualidade) que tendem a não compartilhar um entendimento uniforme das necessidades e preferências dos clientes. Em uma empresa de calçados, essa análise permitiu à equipe de desenvolvimento de

Quadro 3

No caso de sapatilhas de ballet, 6 características representavam somente 10% do valor ao cliente, mas 25% do custo do produto.



McKinsey
& Company

⁴As pesquisas MaxDiff (*Maximum-difference* ou diferença máxima) ajudam as empresas a entender a importância relativa das características e atributos de um produto solicitando aos participantes que façam escolhas que implicam um *trade-off*.

produtos identificar diversas características que poderiam ser descartadas com segurança, economizando custos sem risco de deixar o cliente insatisfeito e perder receita (Quadro 3).

Além de identificar oportunidades de melhoria em produtos existentes, as empresas podem usar essas ferramentas durante a fase de conceito para alocar despesas de custos de materiais em características que maximizem o valor para o cliente. Diversos fabricantes de automóveis usaram essa abordagem para alocar recursos no acabamento de seus novos modelos, decidindo quais características de assentos, sistemas de multimídia, sistemas de assistência ao condutor, entre outros, deveriam ser oferecidos em cada categoria de acabamento (por exemplo, esportivo, confortável e luxo). Além disso, alguns fabricantes de automóveis usam essa metodologia para priorizar decisões mais profundas do desenvolvimento do design, tais como se deveriam preparar os feixes de cabos elétricos de uma nova geração de carros para suportar determinada opção, ainda que nem todos os modelos sejam equipados com ela.

Reduzindo a complexidade com um portfólio modular de produtos

Gerenciar a complexidade e escalonar eficientemente são grandes desafios, mas a boa notícia é que ambas são possíveis e, quando bem feitas, podem se tornar um fator de diferenciação competitiva. Isso significa abordar os dois lados da complexidade. A complexidade “externa”, ou seja, o número de linhas de produtos e configurações que os clientes têm à disposição, pode ser contrabalançado com a otimização do portfólio de produtos, reduzindo o custo de complexidade (CoC, na sigla em inglês) e aumentando as margens. A complexidade interna, por sua vez, concentra-se no número dos diferentes componentes que a empresa precisa gerenciar e que, muitas vezes, ela pode reduzir com a introdução de plataformas e módulos.

Na prática, abordar a complexidade de forma bem-sucedida se resume a responder a quatro perguntas básicas:

- O que gera complexidade na empresa e qual é o seu custo?
- Como é possível otimizar o portfólio de produtos em termos de custos e vendas?
- Como é possível reduzir a complexidade interna?
- Como pode se evitar que a complexidade volte a existir?

Encontrando as causas da complexidade

A complexidade do portfólio de produtos não é necessariamente ruim. Uma empresa pode optar por oferecer uma ampla variedade de produtos no intuito de se diferenciar.

Frequentemente, porém, parte dessa complexidade não agrega valor para o cliente: produtos desenhados para refletir preferências regionais limitadas, por exemplo, podem não gerar retorno adequado, enquanto controles ineficazes do ciclo de vida de um produto podem resultar em produtos desatualizados depois que seu potencial de lucro estiver esgotado – podendo contribuir desnecessariamente para a maior complexidade do portfólio.

O primeiro passo para otimizar o custo da complexidade é identificar seus principais motores, o que depende fortemente do perfil e da oferta de cada empresa. Esses motores podem ser, por exemplo, o número de países nos quais a empresa opera, os canais de vendas, os grupos de produtos ou os próprios produtos e seus componentes. Uma empresa pode descobrir que uma pequena parcela de seu amplo portfólio gera 80% das margens brutas. Ao mesmo tempo, ela pode descobrir que a complexidade de seus produtos tem um custo alto e que boa parte poderia ser recuperada, indicando um potencial de simplificar o portfólio e reduzir significativamente o custo com pouca perda de margem.

Otimizando o portfólio de produtos em termos de custos e vendas

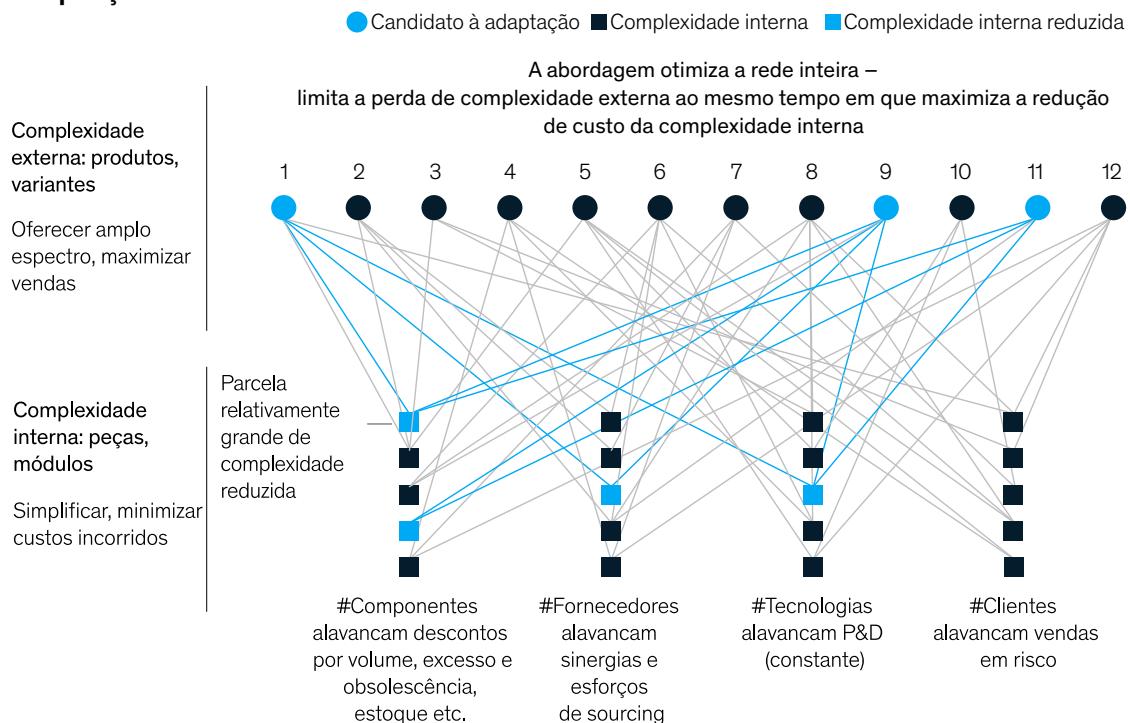
Otimizar um portfólio de produtos é difícil porque simplesmente eliminar alguns poucos produtos, muitas vezes, não é suficiente para reduzir o CoC, mas é muito provável que diminua as receitas. Por exemplo, se dois produtos compartilham o mesmo componente, mas apenas um é eliminado, ainda assim a empresa precisará manter esse componente em estoque, portanto o CoC associado a ele não será eliminado.

Como às vezes é difícil entender o impacto imediato dos esforços de redução, as empresas costumam ser céticas em relação a essa abordagem. A chave para reduzir o CoC é eliminar clusters de produtos que compartilham os mesmos motores de complexidade (Quadro 4)

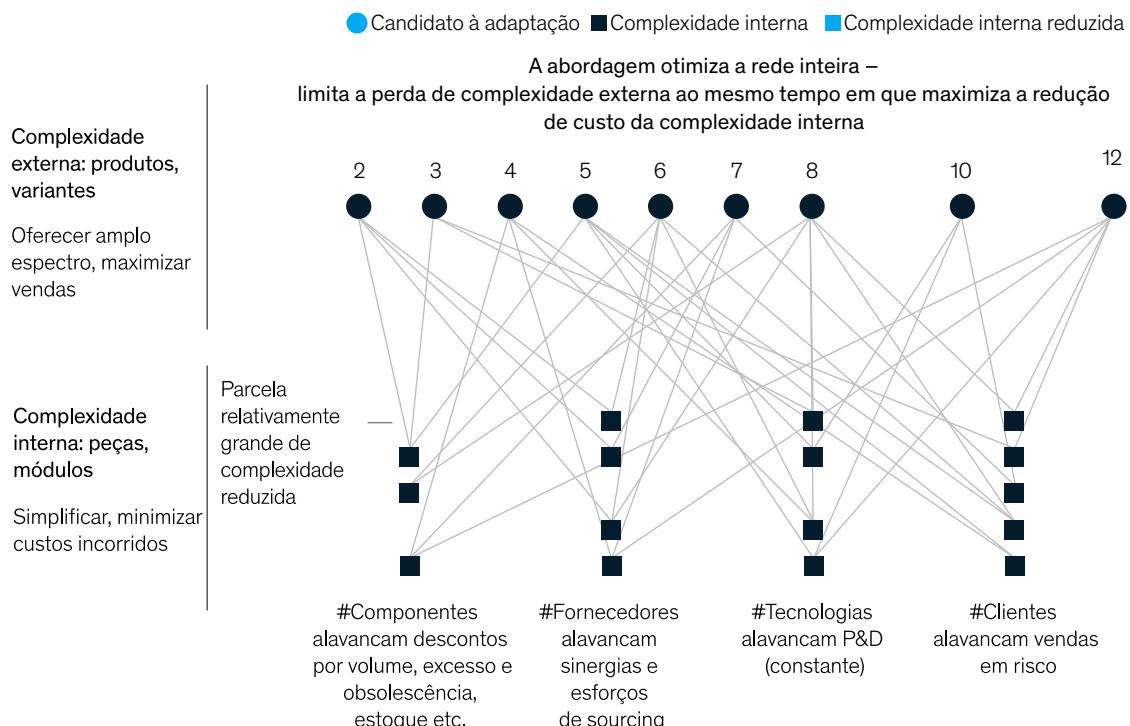
Recursos de *advanced analytics*, como a visualização do portfólio, podem ajudar a melhorar o processo de otimização do portfólio. O Quadro 5 mostra uma rede de portfólios na qual a sobreposição dos motores de custos de complexidade (componentes) é representada pela distância entre os pontos (produtos). Ao usar esse tipo de mapeamento do portfólio, uma

Quadro 4

Passo 1: Advanced analytics identifica combinações ideais de candidatos para adaptação.



Passo 2: Advanced Analytics maximiza a redução da complexidade e minimiza o impacto nas vendas.



empresa conseguiu identificar produtos muito diferentes que utilizavam vários componentes exclusivos, bem como clusters de produtos que compartilhavam componentes e que poderiam ser candidatos a uma eliminação total.

Embora desgastante, é possível analisar essas visualizações usando ferramentas tradicionais. Mas os poderosos algoritmos de AtV são capazes de testar o impacto da eliminação de qualquer combinação de produtos e identificar aqueles que, uma vez eliminados, gerarão uma redução do CoC com perda mínima de vendas. Esses cálculos são possíveis porque os algoritmos podem identificar componentes específicos, linhas de

fábrica e outros insumos que deixarão de ser necessários uma vez que um produto ou grupo de produtos tenha sido eliminado. Isso é muito mais eficiente do que a abordagem clássica, na qual os produtos com menos vendas são eliminados primeiro, e ajuda a assegurar resultados tangíveis com um caso de negócio bem claro.

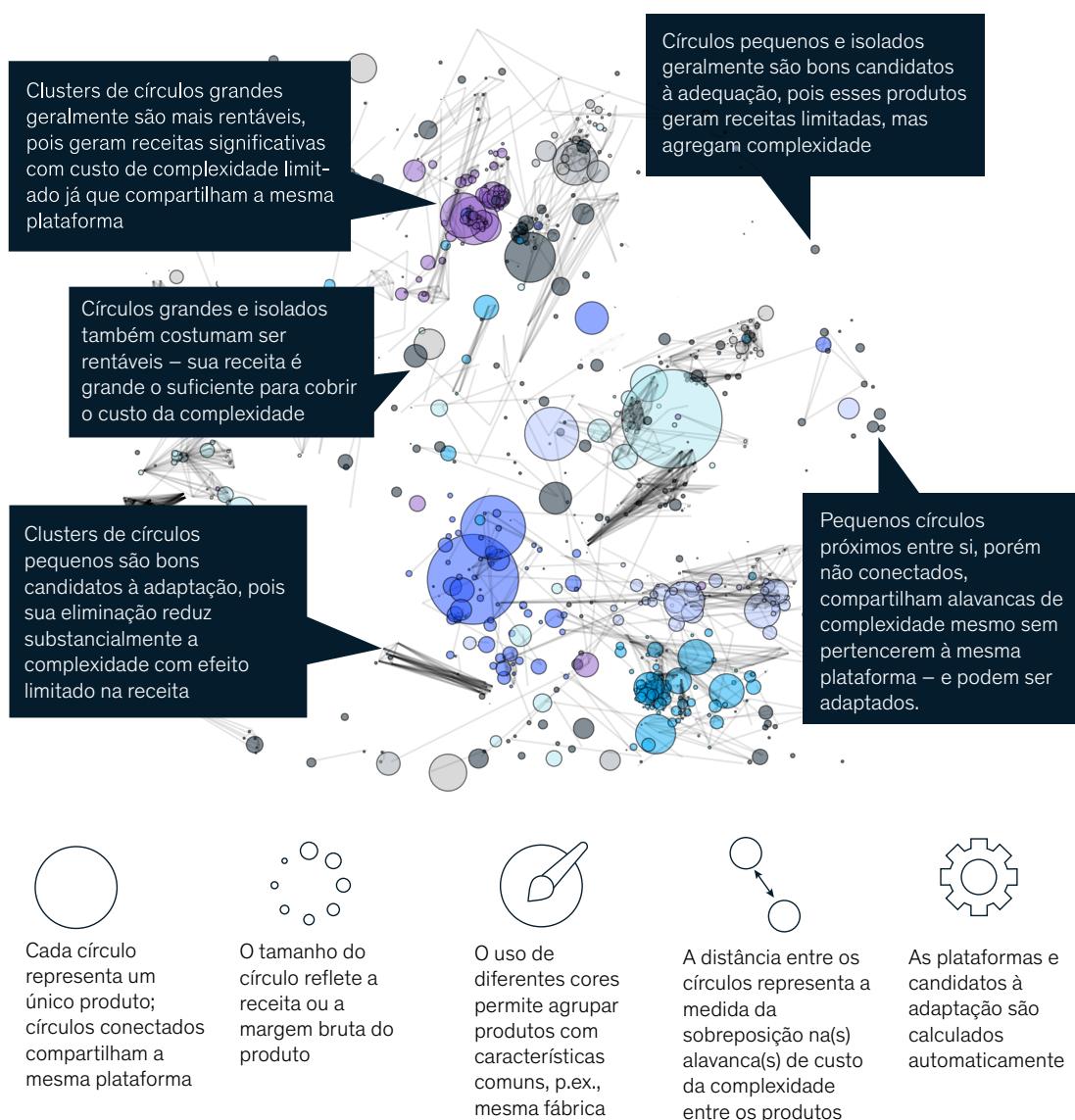
Reducindo a complexidade interna com eficácia

Após a otimização do portfólio de produtos, as empresas podem reduzir a complexidade interna usando plataformas, módulos e componentes padronizados.

As plataformas de produtos ajudam as empresas a capturar sinergias entre produtos

Quadro 5

As visualizações do portfólio tornam a complexidade mais transparente.



similares. Em vez de definir cada produto do “zero”, a empresa define um limite padrão segundo o qual uma família de produtos deve capturar sinergias operacionais. No entanto, mesmo quando a plataforma possui elementos padronizados, ela ainda precisa de flexibilidade para customizar produtos para segmentos específicos de clientes, regiões ou canais. Na indústria automotiva, por exemplo, uma plataforma pode permitir mudanças na transmissão do automóvel e seus respectivos componentes para abranger desde um veículo utilitário até um cupê de alta performance. Uma empresa de bens de consumo ampliou esse conceito para desenvolver plataformas que abrangem perfis de sabor comuns em produtos diferentes.

Módulos podem capturar sinergias em todas as plataformas. As plataformas que parecem ser bastante diferentes, muitas vezes compartilham certas funções (por exemplo, a necessidade de uma fonte de energia). Ao padronizar essas funções em um módulo com interfaces claramente definidas, as empresas podem simplificar a complexidade interna.

Finalmente, a empresa pode reduzir a complexidade interna ao padronizar componentes em seus produtos – um objetivo que, agora mais do que nunca, está ao seu alcance graças às novas tecnologias. Dados de gastos e especificações técnicas podem ser combinados para que os algoritmos de *machine learning* ajudem a identificar rapidamente similaridades nas peças com base em fatores como formas geométricas (extraídas de desenhos computadorizados) e dados (extraídos de planilhas de especificações). A maior eficiência vem da definição de diretrizes claras sobre as preferências da empresa, com medidas que limitem o uso de alternativas não aprovadas. O uso de catálogos digitais de componentes continuamente atualizados, junto com práticas de governança para limitar exceções, reforça a disciplina necessária.

Como evitar a volta da complexidade

A redução da complexidade é um exercício transformador que deve ser praticado

constantemente – caso contrário, a complexidade voltará. Primeiro, a alta gerência deve promoverativamente esta causa, que é multifuncional por definição. Sem um direcionamento claro, diferentes incentivos nas várias funções poderiam minar os esforços de eliminação da complexidade.

Segundo, a governança deve ser concebida com a firmeza necessária para limitar a volta da complexidade. Isso inclui uma clara responsabilidade pelo portfólio, plataforma e módulo a fim de assegurar que os *trade-offs* comerciais e operacionais sejam feitos com diligência. Comitês de liderança multifuncionais podem ajudar em tomadas de decisões importantes sobre o portfólio com base em uma perspectiva holística de alto nível e em casos de negócios.

Por fim, a empresa precisa ter *KPIs* claros para mensurar a complexidade e monitorar o progresso – esses *KPIs* devem estar vinculados de modo a ajudar as empresas a fazer os *trade-offs* necessários entre custo e valor.

No futuro, as ferramentas de AtV terão um impacto profundo na redução do custo de materiais. Isso poderá melhorar significativamente o design de produtos e o valor para o cliente, bem como reduzir a complexidade e aumentar as margens por meio da otimização e modularidade do portfólio. As empresas que adotarem essas abordagens mais rapidamente estarão preparadas para alcançar uma vantagem competitiva.

Mas isso não é tudo – elas podem usar o AtV para liberar ainda mais valor por meio do aperfeiçoamento de especificações técnicas, da otimização de componentes e custos de Compras, bem como da implementação de AtV em escala.

Sobre os autores

Paolo Benedet é Sócio Associado da McKinsey no escritório de Roma; **Björn Bierl** é Sócio no escritório de Munique; **Simon Braun** é Sócio Associado no escritório de Frankfurt; **Christian Doppler** é Sócio Associado no escritório de Stuttgart, onde **Alexander Krieg** é Sócio; Pascal

Os autores gostariam de agradecer a Vinay Gupta por suas contribuições para este artigo.

Perspectiva Brasil

Com as mudanças no perfil dos consumidores e no modo de consumo (acelerado pela pandemia da COVID-19), tomar decisões melhores e mais rápidas sobre o desenvolvimento de produtos nunca foi tão crítico.

Nos últimos anos a comparação de produtos concorrentes através de esforços de design-to-cost, alavancando exercícios de teardown competitivo, geravam benefícios econômicos significativos para empresas brasileiras de diferentes setores. Entretanto, nos tempos atuais, é necessário ir muito além das alavancas de custo tradicionais. Novas abordagens como *Analytics-to-Value* (AtV) permitem, por exemplo, um entendimento detalhado dos atributos mais valorizados pelos consumidores para cada um dos produtos de uma empresa a partir de análises de seus comentários nas mídias sociais.

Essas abordagens são especialmente importantes no Brasil, onde uma pesquisa recente da Global Web Index revelou que somos o segundo país que gasta mais tempo nas redes sociais por dia, perdendo apenas para as Filipinas.

Além de mapear as preferências dos consumidores, a abordagem de *Analytics-to-Value* alavanca o poder de analisar uma grande quantidade de dados simultaneamente para resolver casos de uso específicos, tais como: reduzir a complexidade de centenas de SKUs do portfólio de clientes de empresas de bens de consumo; e garantir o monitoramento contínuo de variáveis que impactam no preço de commodities para uma tomada de decisão mais assertiva para os fabricantes de alimentos.

Filipe Freire, sócio da McKinsey
no escritório de Salvador

Alex Castroneves, sócio associado da
McKinsey no escritório de São Paulo

Reagindo à inflação e à volatilidade: é hora da função Compras assumir a liderança

Um centro de operações digital pode contribuir para que as equipes de Compras colaborem melhor e ajam mais rapidamente em momentos de turbulência.

Por Tarandeep Singh Ahuja, Yen Ngai, Sukrut Kharia e Harkanwal Singh Sidhu

Perspectiva Brasil: Leonardo Cabral, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo
Alex Castroneves, sócio associado no escritório de São Paulo



As principais estatísticas de inflação em meados de 2021 incluem o seguinte tópicos:

- O Índice de Preços ao Consumidor dos EUA subiu 5,4% nos 12 meses anteriores a junho de 2021 – o nível mais alto desde agosto de 2008. Na Europa, em maio de 2021 a inflação superou a meta de 2% definida pelo Banco Central Europeu.
- Embora os preços de madeira serrada e aço tenham caído desde o pico em 2021, eles permanecem substancialmente maiores do que em meados de 2020 – 75% mais altos no caso da madeira e, no momento em que escrevemos, mais de 200% no caso do aço. Os preços do polietileno também atingiram picos históricos em 2021, divergindo da correlação de longa data que mantinham com os preços do petróleo e etileno.
- Em julho de 2021, o Bureau of Labor Statistics dos EUA informou que a taxa de desemprego do país em maio de 2021 caiu para 5,9% (dos 13% de um ano antes) e a proporção de vagas não preenchidas em setores não agrícolas aumentou em 6% – valor mais alto em mais de duas décadas.

- As empresas estão enfrentando outra grande disruptão macroeconômica na esteira da súbita crise da COVID-19, do cenário de deflação em 2020 e das tensões comerciais de 2018 e 2019.

Como diz o velho ditado, “a única constante é a mudança”, e isso é mais verdadeiro hoje do que nunca. As empresas estão navegando em águas incertas – inflação, restrições de capacidade e disruptões na cadeia de suprimentos estão desafiando as alavancas tradicionais que permitiam economias. Em si, nenhuma dessas variáveis é nova. Entretanto, a combinação delas e a velocidade das mudanças na esteira da crise da COVID-19 estão gerando novas formas de risco financeiro e operacional – empurrando muitas organizações para águas nunca antes navegadas.

Com mudanças constantes criando novos desafios e oportunidades a cada passo, a resiliência corporativa adquiriu importância renovada. As funções de Compras e cadeia de suprimentos desempenham hoje papel crítico no aumento da resiliência, pois contribuem para orquestrar as relações entre a empresa e seus fornecedores. Para assegurar a continuidade de seu sucesso, precisarão empreender um amplo conjunto de ações em diversos horizontes de tempo

Quadro 1

As melhores organizações de procurement têm um modelo operacional de ponta a ponta focado em três fontes de valor.

6 capacitadores baseados em estratégia que contribuem para o valor do procurement



- Aqui e agora, Compras tem de assegurar a estabilidade dos suprimentos e dos preços.
- No médio prazo, as empresas vão dispor de inúmeras ferramentas avançadas de controle da volatilidade, com ampla gama de alavancas para minimizar custos.
- E, para se prepararem para o futuro, as empresas deverão institucionalizar a abordagem multifuncional e as ferramentas de controle da volatilidade como parte de sua abordagem de Compras de próxima geração.

Dentre esse amplo espectro de ações possíveis, uma das abordagens mais promissoras para a fase inicial é o Centro de Operações de Compras. O Centro de Operações é uma estrutura que reúne especialistas de toda a cadeia de valor – cadeia de suprimentos, planejamento, finanças, operações e engenharia – e efetua

a triagem dos problemas envolvendo a oferta de matérias-primas, componentes e outros insumos pertinentes. De forma centralizada e estrategicamente bem informado, o Centro de Operações acelera a resposta da empresa às incertezas. Diante de pressões inflacionárias, o Centro de Operações colabora para reduzir os custos, encontrar e aprovar commodities alternativas e suas fontes, e desenvolver parcerias mais profundas com os principais fornecedores para gerar fontes adicionais de valor.

Empresas que souberem implementar um Centro de Operações poderão aprimorar a estrutura da sua base de custos, proteger e aumentar as margens, e promover o alinhamento organizacional. Por exemplo, uma empresa de materiais básicos conseguiu reduzir em mais de 20% o aumento de preços de um importante fornecedor, enquanto um fabricante de componentes foi capaz de superar

Quadro 2

O roadmap do diretor de procurement ajuda a empresa a enfrentar a inflação e a volatilidade

O plano de procurement inclui ações de impacto duradouro para enfrentar a inflação

| Capacitar | Agir | Institucionalizar |
|---|---|---|
| <p>Criar a base certa para executar alavancas multifuncionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Construir backbone digital para analytics – Crie o centro de operações contra a inflação: <ul style="list-style-type: none"> • Explicite a cadeia de suprimentos para identificar riscos e criar opções • Monte a torre de controle dos gastos para reduzir a demanda • Acelere a colaboração entre procurement e precificação | <p>Implante soluções avançadas para minimizar custos e defina metas para aumentar a resiliência:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Implementar caixa completa de ferramentas de combate à volatilidade para transferir ou mitigar riscos para além das ações de curto prazos – Redefina as metas de criação de valor de longo prazo para dar conta do custo total de propriedade | <p>Desenvolva capacidades, habilidades e ferramentas para gerenciar incertezas futuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incorpore e institucionalize processos multifuncionais em um modelo operacional de próxima geração para procurement |

com êxito a volatilidade no fornecimento e nos preços de semicondutores e aço.

Tendências que estão alimentando incertezas

Uma ampla gama de fatores – aumento dos preços das commodities, disruptões na cadeia de suprimentos, políticas econômicas de expansão monetária, contração dos mercados de trabalho e o imperativo da sustentabilidade, entre outros – está contribuindo para aumentar as incertezas do mercado e a inflação.

Em grande parte, o rápido aumento dos preços das commodities é reflexo do impacto da pandemia da COVID-19 no mundo dos negócios. Como reação às mudanças abruptas na demanda dos consumidores e à recuperação da atividade econômica, os preços de algumas matérias primas atingiram patamares históricos. O preço da madeira serrada, por exemplo, mais do que dobrou no início de 2021 e o do aço (bobinas laminadas a quente) aumentou mais de 150% no mesmo período, enquanto uma demanda voraz por matérias-primas agravou a escassez de oferta.

Com a disparada dos preços dos insumos, muitas empresas relataram custos mais elevados no primeiro trimestre de 2021 e temem que a inflação possa continuar. Com isso, identificar e implementar abordagens para minimizar a suscetibilidade a esses riscos e proteger as margens saltaram para o topo da agenda de muitos altos executivos.

Respostas eficazes exigem colaboração multifuncional

Para enfrentar os desafios urgentes do mercado atual e reagir a qualquer incerteza futura, as organizações de Compras podem adotar um conjunto bem mais amplo de alavancas para criar valor. Muitas delas dependerão da colaboração multifuncional. Será cada vez mais importante desmontar silos organizacionais e aumentar a visibilidade entre as funções.

A falta de coordenação entre as funções pode ter consequências dispendiosas. Uma organização de Compras estocou aço de vários fornecedores para se precaver de novos aumentos de preços. No entanto, como essas Compras não foram coordenadas com a equipe da cadeia de suprimentos, os depósitos ficaram tão abarrotados que o aço precisou ser armazenado ao ar livre. Após algumas semanas, a empresa se viu diante de uma enorme pilha de aço enferrujado – para não falar da hemorragia em seu balanço patrimonial.

Revisões mensais dos negócios ou workshops trimestrais com fornecedores não bastam para lidar com a alta dos preços

Para evitar esse tipo de equívoco, as empresas devem construir uma infraestrutura que permita colaborar com rapidez e executar várias iniciativas ao mesmo tempo. Revisões mensais dos negócios ou workshops trimestrais com fornecedores não bastam para lidar com a alta dos preços. Uma empresa que realizava reuniões mensais com suas equipes de cadeia de suprimentos, operações e

Compras levou mais de 30 dias para decidir sobre um plano de ação de combate à inflação e outros 30 dias para colocá-lo em prática. Nesses dois meses, o preço do aço aumentou cerca de 50%.

A necessidade de planejar para as incertezas do mercado provavelmente não cessará depois que o atual surto inflacionário amainar: uma pesquisa recente de colegas nossos sobre cadeias de suprimentos estimou que disruptões significativas na produção ocorrem agora a cada 3,7 anos, em média. A incerteza, portanto, deverá persistir no ambiente de negócios, mesmo que os mercados e as empresas consigam se pôr de pé novamente no mundo pós-pandemia.

Nesta era de grandes turbulências, os líderes de Compras têm a oportunidade de reinventar sua função e ampliar seu mandato para aumentar a resiliência. E, para exercer este mandato ampliado, a função de Compras precisa de um modelo operacional de ponta a ponta que promova a criação, preservação e habilitação de valor (Quadro 1).

O Centro de Operações em ação

Promover a colaboração multifuncional aqui e agora deve ser a primeira fase da resposta do diretor de Compras, que também inclui a implantação de soluções avançadas e a institucionalização de novas capacidades e ferramentas (Quadro 2).⁶

Para enfrentar os desafios imediatos, as empresas podem criar Centros de Operações contra a inflação que explicitem os riscos da cadeia de suprimentos, controlem os gastos e acelerem a colaboração – com especial atenção à suscetibilidade da empresa em categorias críticas. Essa abordagem ajudará a nortear a tomada de decisões para que as respostas rápidas possam se concentrar mais na implementação estratégica e menos na remediação de problemas. Eis como isso funciona:

Crie um Centro de Operações

Este centro gestor deve reunir uma equipe de especialistas da cadeia de suprimentos e das áreas de planejamento, finanças, operações e engenharia. No primeiro dia, a equipe montará a infraestrutura essencial de trabalho, incluindo a cadência das atividades e os dashboards que

Saber quais categorias enfrentam inflação e quais são seus termos contratuais atuais ajuda a definir respostas.

Matriz de suscetibilidades do centro de operações de procurement

| Grau de suscetibilidade | | | Priority level |
|---|---|--|------------------------|
| | Deflacionar | Inflação | |
| Alta: compras à vista ou contratos indexados | <p>Atuação ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> – Melhorar a fórmula do índice (p.ex., descontos indexados) – Estar preparado para travar os preços na parte inferior do ciclo – Criar estoque estratégico se o capital de giro permitir | <p>Defesa</p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociar utilizando cleansheets e previsões de gastos no longo prazo – Ampliar a base de fornecedores, alavancando o agregado de gastos – Buscar agressivamente alavancas que não envolvam preços | Baixo Médio Alto |
| Baixa: Contratos não indexados | <p>Captura incremental</p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociar redução de preço utilizando cleansheets – Indexar os gastos – Ampliar a base de fornecedores, alavancando o agregado de gastos | <p>Colheita</p> <ul style="list-style-type: none"> – Defender os termos dos contratos – Estender ao máximo quaisquer contratos de baixo preço, se o capital de giro permitir – Minimizar fontes de inflação não ligadas a preços | |

monitorarão o progresso das iniciativas. A partir daí, o impacto pode levar apenas cinco semanas.

Priorize as categorias com base na suscetibilidade da empresa em cada uma

Na primeira semana, a equipe do Centro de Operações priorizará as categorias segundo uma matriz da suscetibilidade da empresa em cada uma delas, levando em conta a inflação (ou deflação) e o grau de suscetibilidade da empresa às forças do mercado (Quadro 3).

A inflação pode ser avaliada examinando-se as tendências de índices e de futuros (recorrendo à triangulação dos índices, se necessário). A variação nos índices deve ser aplicada à parte dos gastos referente às matérias primas – o que torna muito valiosa uma noção clara do “should-cost” de cada categoria. A suscetibilidade da empresa será

maior em contratos indexados (que utilizam índices para ajustar preços) e também nas compras à vista e em contratos que serão renegociados nos três a seis meses seguintes. Essa abordagem permite enxergar mais claramente quais categorias as equipes precisam “defender” da inflação e quais oferecem oportunidades.

Compreenda os *should-costs* e os custos embutidos

Perguntas que uma análise dos custos embutidos pode ajudar a responder

Uma análise dos custos embutidos pode ajudar a responder a uma ampla gama de perguntas em diversas áreas:

- Validação de peso e conteúdo. O aumento de preço corresponde ao volume de materiais que sofreram impacto inflacionário?

- Redução embutida do preço das matérias-primas. Aumentos no volume do produto possibilitam aos fornecedores obter descontos nas matérias-primas adquiridas de subfornecedores?
- Desconto inferior aos preços à vista e indexados das matérias-primas. Os fornecedores conseguem oferecer descontos sobre os preços de mercado se melhorarem o planejamento da oferta e da demanda?
- Harmonização dos preços remarcados. A remarciação dos preços varia conforme o produto?
- Taxa de refugo e utilização de material. O uso dos materiais está totalmente otimizado?
- Validação dos índices e da fórmula dos preços. Houve alguma mudança no cálculo do índice em relação ao período anterior?
- Cleansheets e “should-costs”. Restam lacunas após a inflação dos materiais?
- Ressarcimento de gastos. Há como obter ressarcimento pelos preços mais baixos das commodities no passado?

As práticas de negociação oferecem outras oportunidades de combate à inflação. Existem algumas táticas que podem criar novas oportunidades de economia – por exemplo, agrupar compras separadas para obter descontos por volume ou utilizar modelos de *should-cost* baseados nos preços atuais para entender a suscetibilidade a custos de cada fornecedor. Uma abordagem mais sofisticada consiste em realizar uma análise dos custos embutidos para definir melhor o que está impulsionando os preços, o que vem ocorrendo com esses direcionadores de custos e como utilizar esses *insights* nas negociações (veja a coluna, “Perguntas que uma análise dos custos embutidos pode ajudar a responder”).

Essas ferramentas ajudaram uma empresa de materiais básicos a reagir a um aumento de 40% nos preços de um fornecedor crítico. A análise detalhada dos custos embutidos desse fornecedor realizada pela empresa revelou que ele havia exagerado significativamente a participação das matérias-primas na composição geral dos preços. Valendo-se desse *insight* em

susas negociações, a empresa conseguiu reduzir em quase 25% os aumentos de preço propostos.

Identifique um amplo conjunto de alavancas de mitigação

Existem inúmeras alavancas comerciais e técnicas disponíveis capazes de fortalecer uma posição defensiva contra a inflação. Algumas delas têm impacto imediato (mitigando aumentos de custos), enquanto outras atuam a prazo mais longo (aumentando a resiliência). Em cada categoria, o centro de operações pode ajudar a identificar quais alavancas comerciais e técnicas são viáveis e desenhar sua implementação:

- Comerciais. De modo geral, as oportunidades comerciais imediatas para mitigar a volatilidade incluem maximizar os gastos em contratos existentes que não estejam refletindo a inflação ou exigir ressarcimento pelos preços mais baixos das commodities em períodos anteriores durante os quais os preços permaneceram estáveis. Soluções digitais e analíticas podem fornecer rapidamente modelos de *should-cost* para parcelas significativas dos gastos, permitindo que a equipe quantifique em que medida a pressão inflacionária sobre os materiais afetará os preços dos fornecedores. Para aumentar a resiliência futura, a colaboração com os fornecedores poderá melhorar não só a eficiência de ambas as partes como também melhorar o “custo total de propriedade” (TCO em Inglês). Por fim, a empresa deve pensar em aumentar a colaboração entre as equipes de precificação e Compras para avaliar possíveis efeitos sobre os preços que ela mesma cobra.
- Técnicas. Alavancas técnicas defensivas imediatas incluem acelerar a engenharia de valor e ajustar o tamanho dos lotes ou a frequência dos pedidos. Muitas vezes, uma possível alavanca técnica capaz de melhorar a resiliência no longo prazo consistirá em modificar as especificações para reduzir os SKUs e/ou as funcionalidades e atributos de alto custo. Para lidar com a volatilidade no curto prazo, as oportunidades incluem otimizar a atuação dos fornecedores para obter maior controle sobre logística, custos, tarifas e estoque. Para o longo prazo, as alavancas técnicas capazes de enfrentar a volatilidade devem incluir: aumentar estrategicamente os estoques, aumentar o volume do estoques gerenciado pelos fornecedores, expandir a colaboração entre setores para repartir melhor a suscetibilidade de cada empresa

às variações nos preços das commodities, e formar parcerias por meio de uma cadeia de suprimentos de ponta a ponta para reduzir o risco em determinados pontos da cadeia.

O tempo é crucial para ambos os tipos de alavancas. Para lidar com a inflação dos preços do aço e dos semicondutores, um fornecedor automotivo montou um Centro de Operações que implementou estratégias comerciais e técnicas ao mesmo tempo. Depois de identificar quais categorias específicas estavam sob maior pressão, a equipe de Compras tomou medidas para ampliar a base de fornecedores e utilizou *analytics* para aprimorar as táticas de negociação e elaborar acordos para descontos por volume. Simultaneamente, iniciativas de engenharia do valor reduziram a demanda interna por componentes de alto custo e possibilitaram substituições. Essa combinação produziu economias de dois dígitos que não apenas atenderam às necessidades imediatas, mas também reduziram os custos no nível estrutural, aumentando a resiliência no longo prazo.

Aprendendo com os Centros de Operações

As primeiras empresas que adotaram o modelo de Centro de Operações aprenderam várias lições importantes:

- Mantenha seus amigos sempre por perto. As empresas sabem identificar quais fornecedores são seus verdadeiros parceiros estratégicos. Os melhores fornecedores atuais continuarão a colaborar no futuro.
- Não desperdice e nada lhe faltará. A redução do desperdício ajuda as empresas a superarem os desafios de curto prazo. Aprender a priorizar

o controle dos estoques e do consumo é crítico e pode ser útil no longo prazo também.

- Dê e receba na mesma medida. Os preços das matérias-primas afetam tanto os compradores como os fornecedores. Ambas as partes têm interesse em incentivos, o que cria oportunidades reais de se obter resultados favoráveis para todos.
- Faça um esforço intencional para aumentar o valor. Este é o momento certo para rever a engenharia do valor e o design voltado para o valor. Mudanças nos custos dos materiais podem modificar os casos de negócios e oferecer a máxima economia.
- Planeje para o longo prazo. Os fornecedores desejam planejar com antecedência. Eles valorizam os compromissos de longo prazo e estão dispostos a dar algo em troca.

Em um mundo de incertezas crescentes, a função de Compras pode agregar valor significativo para as empresas, mas apenas se dispuser das capacidades certas para adotar abordagens sofisticadas. O modelo do Centro de Operações torna isso possível, permitindo avaliações rápidas da situação do mercado e ações imediatas para aumentar a resiliência.

Sobre os autores

Joe Basar é sócio associado da McKinsey no escritório de Cleveland; **Roman Belotserkovskiy** é sócio no escritório de Austin; **Trevor Burns** é consultor no escritório de Nova York, onde **Andrew Thomas** é sócio associado; **Marta Mussacaleca** é sócia no escritório de Toronto; e **Jan Vandaele** é sócio associado no escritório de Bruxelas.

Os autores agradecem a Casper Bek, Carlos Felip, David Klein, Mike Parkins, Mukund Prasad, Marc Sommerer e Kyle Zeman por suas contribuições a este artigo.

Perspectiva Brasil

No Brasil as áreas de Compras têm sofrido bastante com as questões inflacionárias e os decorrentes pleitos de aumento de insumos, matérias prima e serviços por parte dos fornecedores, o que traz um constante desafio no planejamento de Compras e também em na gestão de seus processos no dia a dia.

Infelizmente em épocas de crise, países como o Brasil sofrem ainda mais se comparado a mercados maduros, principalmente devido ao seu contexto peculiar no que se refere ao baixo nível de informação de dados disponíveis e confiáveis para os principais elos das cadeias de valor. Nesse sentido, em países onde a qualidade da informação é insuficiente, desafios maiores são vividos pelos compradores ao julgarem a relevância, a magnitude e a consistência dos pleitos de aumentos trazidos pela base fornecedora.

E nesse contexto de falta de informação sobre aumentos de preços é que surgem uma série de dúvidas aos compradores:

- 1) Como lidar com os aumentos de preços nos insumos de produtos em um momento em que o consumidor não está preparado para absorver incrementos nos preços finais ou que a demanda tem flutuado de forma errática?
- 2) Como melhor avaliar os componentes de custos que sofreram efetivamente aumentos em suas cadeias de produção e como definir quais são as participações percentuais (pesos) na formação de custos de cada item para cada fornecedor?
- 3) Como acelerar o processo de tomada de decisão, implementando Centros de Operações e adotando melhores ferramentas digitais visando aumentar a rapidez e solidez dos dados e processos decisórios?
- 4) Como dizer não aos fornecedores, que por pressão inflacionária não tem mais como não repassarem os aumentos de seus custos? Nesse contexto, como não romper com as parcerias e fornecedores

atuais caso não seja possível absorver os aumentos de custos pleiteados?

- 5) Como minimizar o risco de potencialmente incorrer em potenciais desabastecimentos? Quais as principais implicações que serão decorrentes aos canais de vendas da empresa e quais as implicações decorrentes para sua empresa em função desse potencial desabastecimento na ponta?
- 6) Como desenvolver alternativas rápidas de substitutos em um momento de turbulência do mercado em que não se sabe ao certo o grau de estabilidade econômica e solvência de novos fornecedores?

Entendemos que as perguntas acima devem ser primariamente respondidas através de uma organização de Compras mais analítica, a qual deve potencializar a coleta de dados e informações disponíveis, baseadas em estratégias digitais e de analytics avançadas, para capitalizar a tomada de decisão em ambientes inflacionários e com pleitos de aumento.

Em suma, mesmo que os desafios impostos não sejam pequenos e seus efeitos não sejam marginais, acreditamos que esse é o melhor momento para que Compras tome a liderança desse processo, se firmando como um função chave no contexto atual da empresas. Líderes, especialmente em mercados menos maduros como o Brasil, que souberem aproveitar esse momento para estruturarem melhor suas áreas de Compras, ganharão uma vantagem competitiva em um futuro próximo, capturando maior valor para suas empresas especialmente em épocas de maior volatilidade.

Leonardo Cabral, sócio da McKinsey no escritório de São Paulo

Alex Castroneves, sócio associado no escritório de São Paulo

Agosto de 2021

Copyright © McKinsey & Company

Designed by BR Design Center

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

Apreciamos receber seus comentários e perguntas

Na Prática de Procurement & Product Design
da McKinsey, temos como objetivo ajudar nossos
clientes a entregar melhores produtos e uma melhor
experiência do cliente de forma consistente – e com
custos e capital continuamente mais baixos

Agosto de 2021

Copyright © 2021 McKinsey & Company

