



Pesquisa de
Supply Chain Finance

Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos

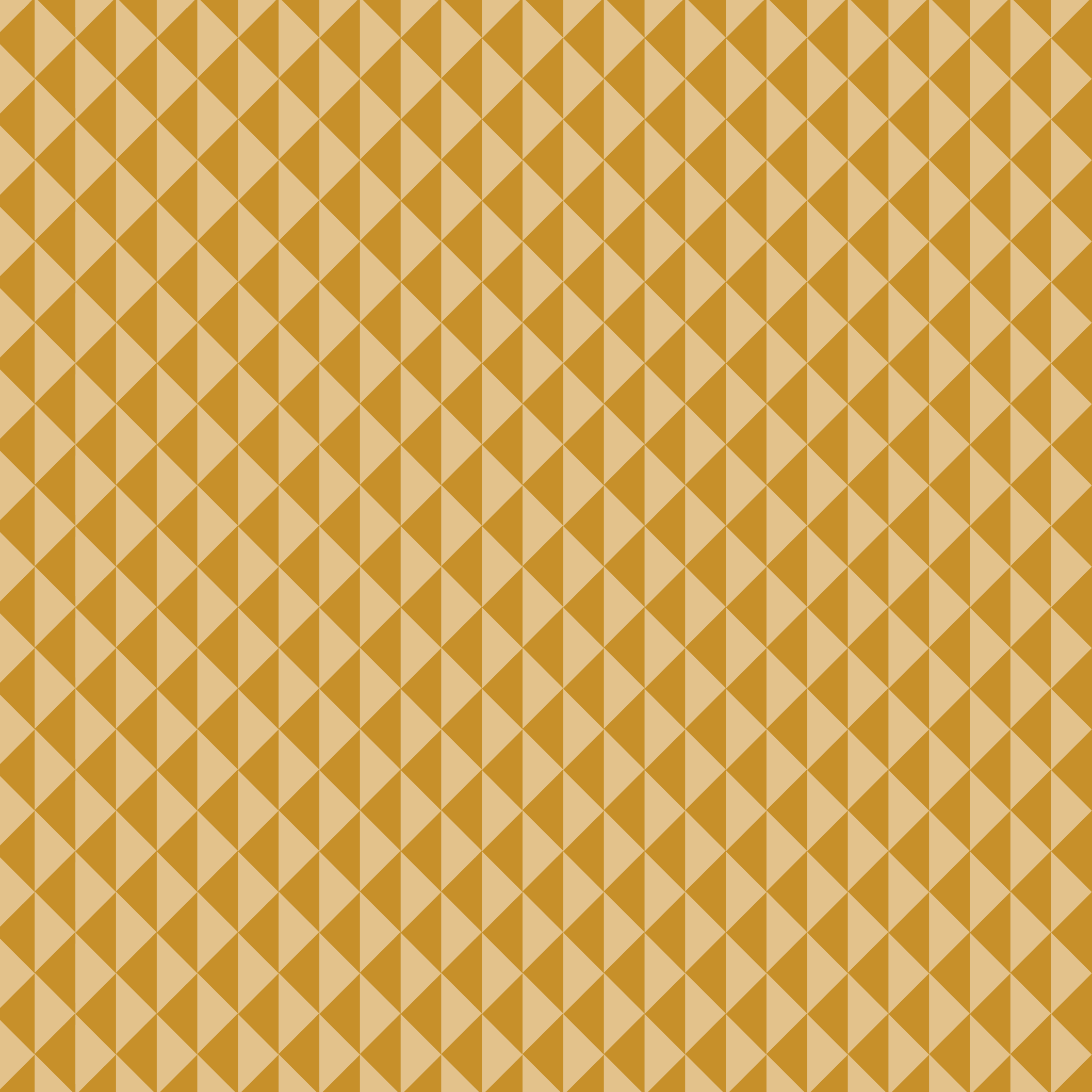


Instituto de
Engenharia
de Gestão

Pesquisa de
Supply Chain Finance

Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
SUMÁRIO EXECUTIVO	7
CAPÍTULO 1 A ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS	26
Principais Observações	29
Detalhamento dos Resultados	39
CAPÍTULO 2 TECNOLOGIAS E SOLUÇÕES FINANCEIRAS NAS EMPRESAS	110
Principais Observações	113
Detalhamento dos Resultados	119
CAPÍTULO 3 INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	156
Principais Observações	159
Detalhamento dos Resultados	167
CAPÍTULO 4 RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	212
Principais Observações	215
Detalhamento dos Resultados	223

APRESENTAÇÃO

O Instituto de Engenharia de Gestão (IEG), uma empresa do grupo Visagio, lança um novo relatório, que tem como tema “Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos”.

Este volume traz o conceito de *Supply Chain Finance*, que representa a combinação de alternativas tecnológicas e de financiamento que integram compradores, fornecedores e instituições financeiras com o objetivo de viabilizar projetos, de reduzir os custos de captação de recursos e de aumentar a oferta de capital de giro no âmbito das cadeias de suprimento.

Para isso, foram entrevistados executivos de 67 empresas industriais e de serviços pertencentes a 15 setores da economia a destacar: Agroindustrial, Alimentos, Autoindústria, Eletroeletrônico, Farmacêutico, Higiene e Limpeza, Máquinas e Equipamentos, Papel e Celulose, Químico, Siderurgia e Metalurgia, Vestuário e Têxtil, Cooperativas Agroindustriais, Distribuição, Engenharia, Locação de Equipamentos.

Em seus quatro capítulos – A Área Financeira das Empresas, Tecnologias e Soluções Financeiras, Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos, Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos – este estudo apresentará, dentre outras informações, um levantamento das soluções financeiras disponíveis além do grau de utilização das mesmas pelas empresas brasileiras respondentes ao estudo.

Boa leitura!

Coordenação: Vanessa Saavedra

Equipe: Carina Roppa, Danielle Sampaio, Isabella Araújo, João Rizzo, Julia Mello, LiviaBuhning, Marcos Vinícius Amaral, Nicole Vaz, Tatiana Torres e Thais Oliveira

SUMÁRIO EXECUTIVO

DO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) AO SUPPLY CHAIN FINANCE (SCF)

O SCM refere-se a uma modelagem de negócios que, em geral, vem sendo utilizada para fazer referência aos aspectos de integração e coordenação dos principais processos das empresas e de suas interfaces, desde o fornecedor ao cliente final. Este conceito foi introduzido em organizações dos mais variados portes sendo apontado como elemento-chave para explicar as vantagens de produtos e empresas frente aos concorrentes diretos.

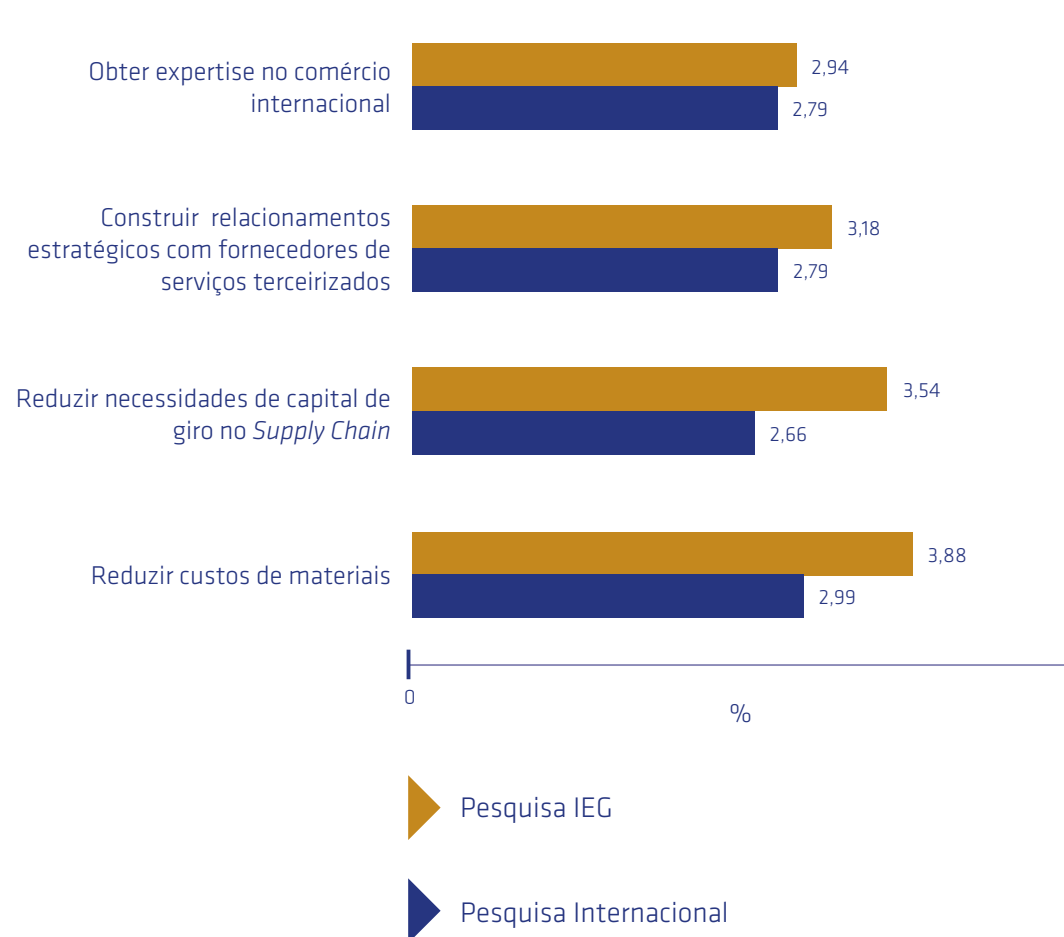
É notório que a gestão de cadeias de suprimentos contribui para a redução de custos, dadas as oportunidades de maximização da produtividade e de eliminação dos desperdícios. Isso impacta diretamente no aumento da qualidade de produtos e serviços, da confiabilidade e da flexibilidade dos processos logísticos, além de atribuir maior velocidade nas operações.

REDUÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO: O PRINCIPAL DESAFIO DA GESTÃO FINANCEIRA

Nos últimos anos, o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos amadureceu. Esse conceito era anteriormente caracterizado pela intensa dedicação ao planejamento e execução dos processos de produção e da otimização das funções logísticas como gestão de estoques, planejamento de demanda, transporte e armazenagem.

A pesquisa “Práticas Logísticas” conduzida pelo IEG em 2010 mostrou que, no Brasil, a principal oportunidade relacionada à formalização de uma estrutura de gestão de cadeias de suprimentos, em primeiro lugar aparece a redução das necessidades de capital de giro, diferentemente da indicação apresentada no cenário internacional. Em pesquisa com empresas europeias e norte-americanas, a redução no custo de mercadorias é mais relevante que a redução da necessidade de capital de giro, fato explicado pela maior facilidade de acesso e menor custo de capital no exterior, além de maiores prazos médios de pagamentos, em alguns casos.

BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO SCM NO BRASIL E NO EXTERIOR



Uma condição necessária para a redução da necessidade de capital de giro é a melhor gestão do fluxo de caixa de cada companhia.

SUPPLY CHAIN FINANCE: VISÃO GERAL

Neste contexto, surge o conceito do *Supply Chain Finance* (SCF). Derivado do SCM, o SCF visa elevar a eficiência financeira de cadeias de suprimento resultando na otimização do capital de giro através de instrumentos de financiamento a fornecedores e clientes. Este financiamento pode ser fruto de um produto bancário ou de alternativas relacionadas ao mercado de capitais.

Além da otimização de capital de giro, as práticas de SCF podem contribuir para o aumento da visibilidade e transparência do fluxo financeiro, permitindo uma maior liquidez nas transações comerciais, melhorando a previsão do fluxo de caixa e mitigando riscos para os envolvidos na cadeia.



CAPÍTULO

1

A ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES
DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

1

A Área Financeira das Empresas

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES

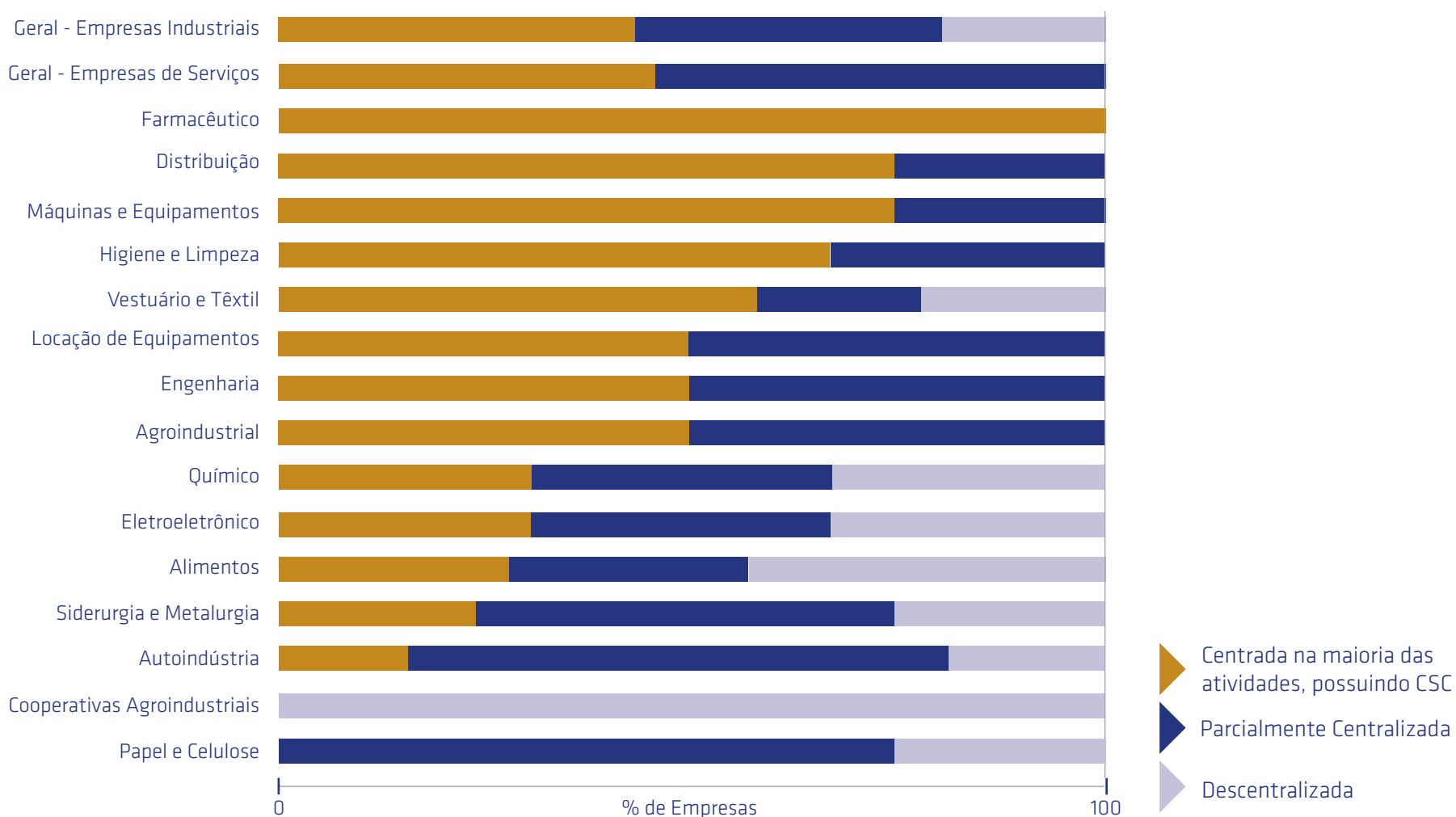
A ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS

O capítulo 1 consiste no perfil organizacional da Área Financeira das empresas, na descrição das principais atividades presentes, no grau de terceirização dessas atividades, além das soluções tecnológicas atreladas. Adicionalmente, verificam-se os indicadores de desempenho mais utilizados pela área financeira.

Segundo a pesquisa conduzida pelo IEG, Áreas Financeiras com maior grau de centralização, principalmente aquelas que possuem Centro de Serviços Compartilhados (CSC), são capazes de atingir melhores resultados com redução de custos, economia de escala, melhoria do nível de serviço, flexibilidade e foco nas competências centrais. Isso porque o CSC é capaz de prestar os serviços da área financeira a partir de um único ponto para várias unidades, integrando tecnologias, processos e pessoas.

Nesse sentido, observa-se que 43% das empresas industriais e 44% das empresas de serviço respondentes possuem a área financeira centralizada na maioria das atividades, possuindo estrutura compartilhada entre as áreas (CSC), com destaque para o setor Farmacêutico, onde 100% das empresas o possuem.

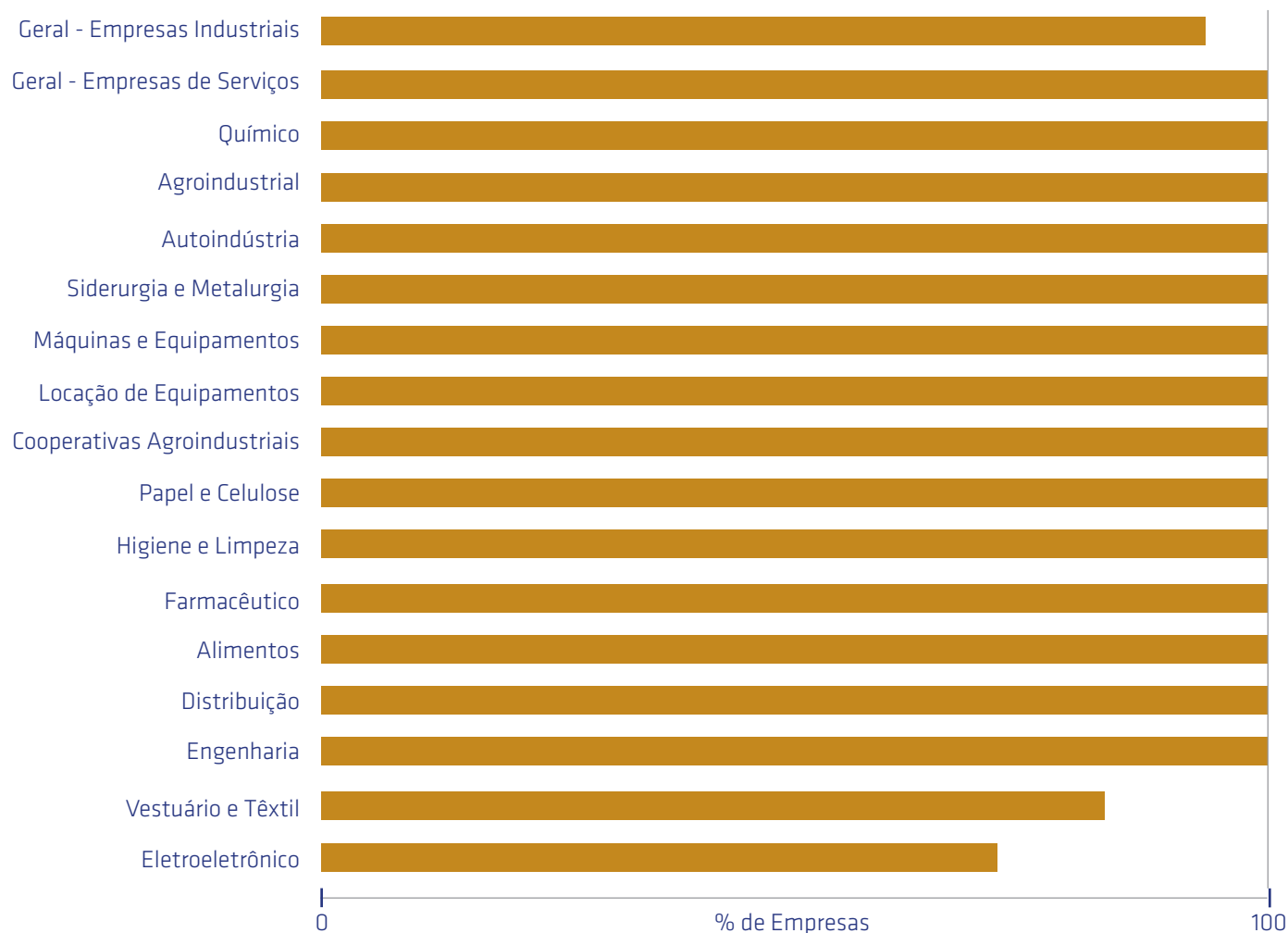
PERFIL DA ÁREA FINANCEIRA



Essa importância da área financeira retratada pelo alto grau de centralização pode ser constatada ao observar que 80% das empresas industriais e 61% das empresas de serviço pesquisadas possuem o principal executivo dessa área em hierarquia de presidência, vice presidência ou diretoria.

Para atingir essa centralização, a Área Financeira das empresas necessita de sofisticação tecnológica. Assim, verifica-se que 96% das empresas industriais e 100% das empresas de serviço participantes no estudo possuem ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são plataformas de software desenvolvidas para integrar os diversos departamentos da empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios. No entanto, apenas 58% das empresas industriais e 28% das empresas de serviço já implantaram EDI (Electronic Data Interchange) em suas Área Financeiras, que é a transmissão de dados estruturados entre as organizações por meio eletrônico, usado para transferir documentos eletrônicos ou dados de negócio a partir de um computador para outro sistema informático, ou seja, de um parceiro comercial para outro parceiro comercial, sem intervenção humana.

USO DE ERP NA ÁREA FINANCEIRA



1

A Área Financeira das Empresas

DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

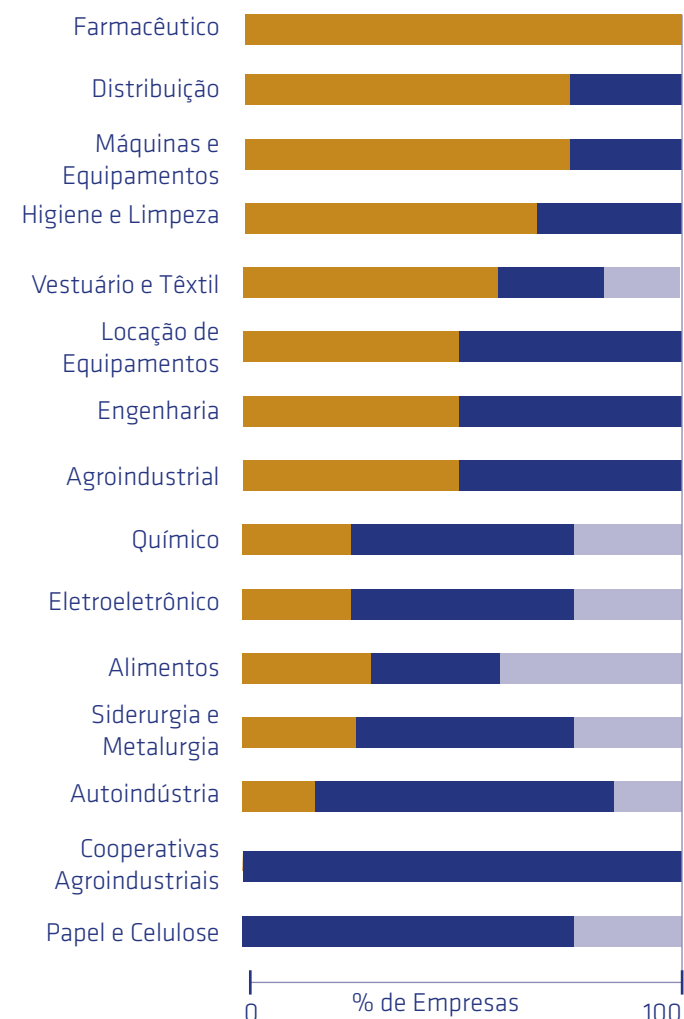
PERFIL DA ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS

Setor ⁽¹⁾	% de Empresas			Total de Empresas
	Descentralizada	Parcialmente Centralizada	Centralizada, possuindo CSC	
Empresas Industriais				
Agroindustrial	0%	50%	50%	6
Alimentos	43%	29%	29%	7
Autoindústria	17%	67%	17%	6
Eletroeletrônico	33%	33%	33%	3
Farmacêutico	0%	0%	100%	3
Higiene e Limpeza	0%	33%	67%	3
Máquinas e Equipamentos	0%	25%	75%	4
Papel e Celulose	25%	75%	0%	4
Químico	33%	33%	33%	3
Siderurgia e Metalurgia	25%	50%	25%	4
Vestuário e Têxtil	20%	20%	60%	5
Geral⁽²⁾	18%	39%	43%	49
Empresas de Serviço				
Cooperativas Agroindustriais	0%	100%	0%	4
Distribuição	0%	25%	75%	4
Engenharia	0%	50%	50%	4
Locação de Equipamentos	0%	50%	50%	4
Geral⁽²⁾	0%	56%	44%	18

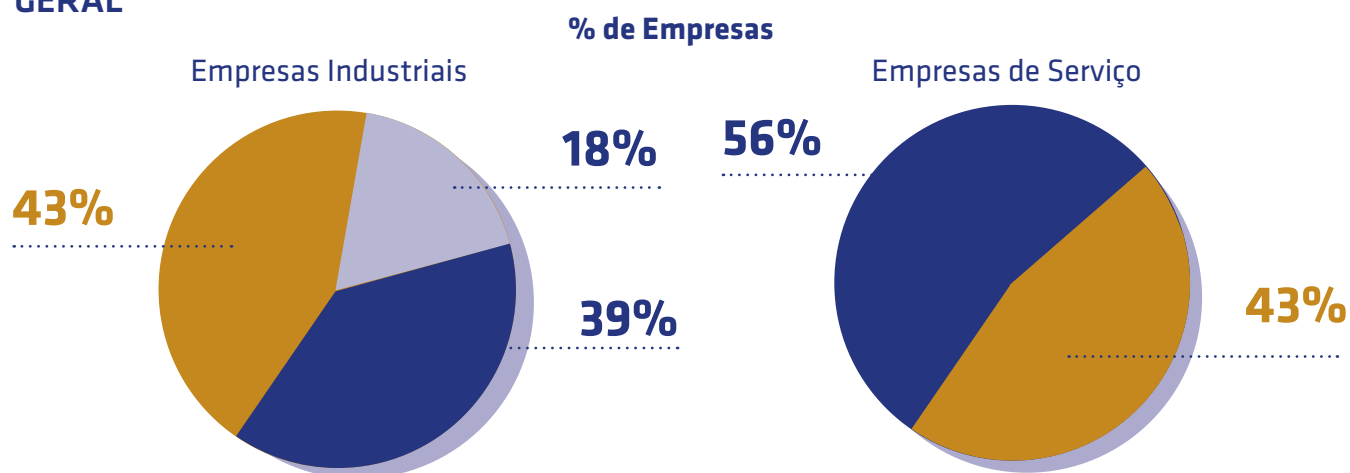
⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos 3 respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independente do setor

SETORIAL



GERAL



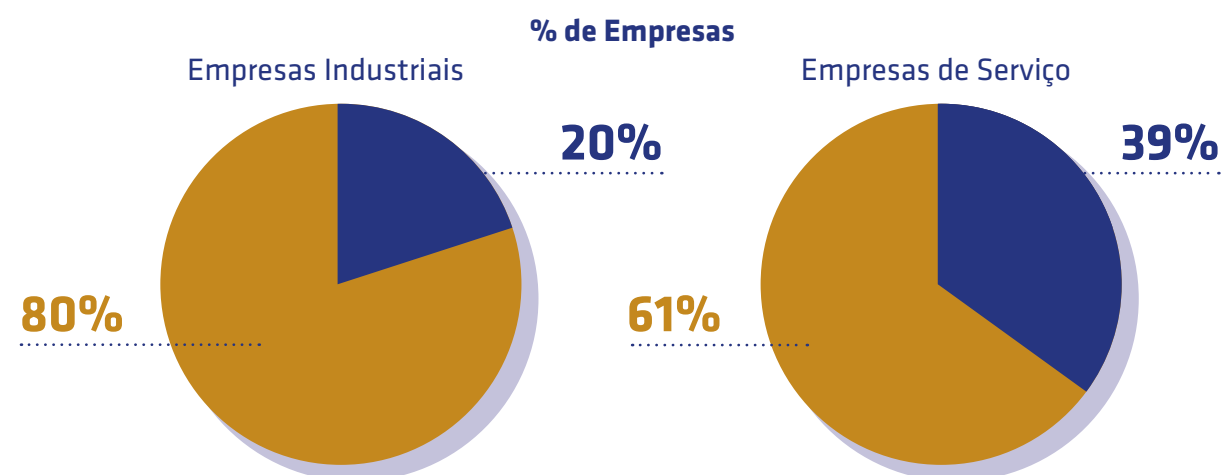
NÍVEL HIERÁRQUICO DO PRINCIPAL EXECUTIVO RESPONSÁVEL PELA ÁREA FINANCEIRA

Setor ⁽¹⁾	% de Empresas			Total de Empresas
	Presidência, VP e Diretoria	Alta e Média Gerência	Baixa Gerência	
Empresas Industriais				
Agroindustrial	67%	33%	0%	6
Alimentos	71%	29%	0%	7
Autoindústria	100%	0%	0%	6
Eletroeletrônico	67%	33%	0%	3
Farmacêutico	100%	0%	0%	3
Higiene e Limpeza	67%	33%	0%	3
Máquinas e Equipamentos	75%	25%	0%	4
Papel e Celulose	75%	25%	0%	4
Químico	67%	33%	0%	3
Siderurgia e Metalurgia	75%	25%	0%	4
Vestuário e Têxtil	100%	0%	0%	5
Geral ⁽²⁾	80%	20%	0%	49
Empresas de Serviço				
Cooperativas Agroindustriais	25%	75%	0%	4
Distribuição	25%	75%	0%	4
Engenharia	100%	0%	0%	4
Locação de Equipamentos	100%	0%	0%	4
Geral ⁽²⁾	61%	39%	0%	18

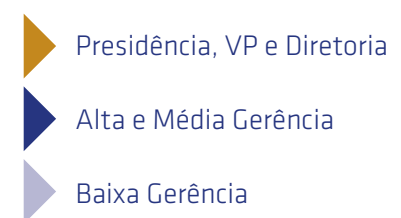
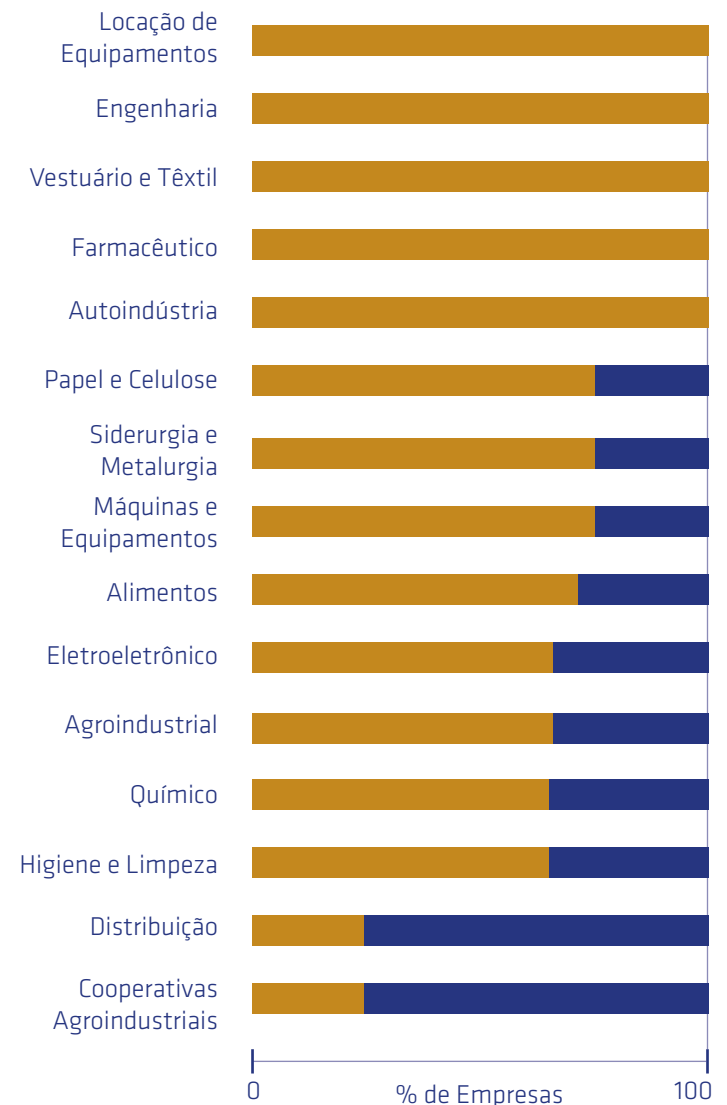
⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos 3 respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independente do setor

GERAL



SETORIAL





01010100010110110111001110001100010101010101101110111011011011

://www.



SOLUÇÕES FINANCEIRAS TECNOLOGIAS E NAS EMPRESAS

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES
DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

2

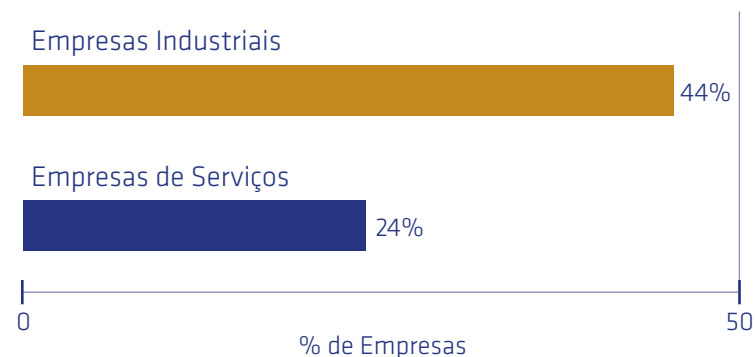
Tecnologia e Soluções Financeiras nas Empresas

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES

TECNOLOGIAS E SOLUÇÕES FINANCEIRAS NAS EMPRESAS

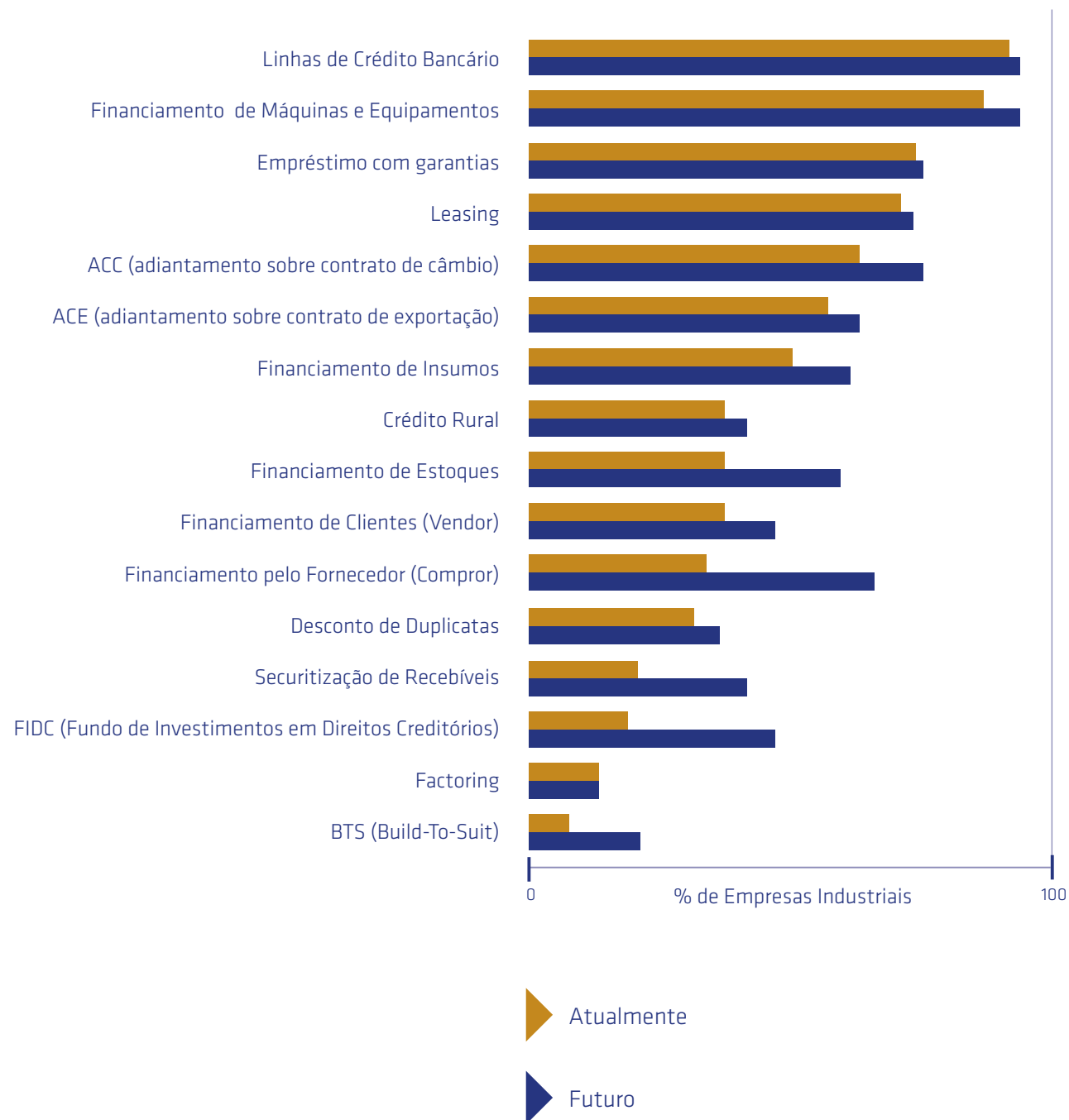
Como forma de obter ganhos financeiros mais expressivos ao longo de toda a cadeia de suprimentos, as empresas buscam otimizar suas operações, antes restritas aos ganhos logísticos, por meio da intermediação de soluções financeiras para diversas atividades. Neste contexto, observa-se que, em média, 44% das empresas industriais e 24% das empresas de serviço respondentes ao estudo do IEG utilizam uma ou mais soluções financeiras para facilitar a operação.

UTILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES FINANCEIRAS



De forma geral, cada setor adota soluções que mais se encaixam à sua realidade. Destacam-se como soluções financeiras mais utilizadas pelas empresas industriais: Linhas de Crédito Bancário (88%), Financiamento de Máquinas e Equipamentos (83%), Empréstimo com Garantias (73%) e Leasing (71%). Para o futuro, a tendência é de maior crescimento no uso das seguintes soluções: FDIC (29%), Financiamento pelo Fornecedor (Comprar, 27%), Securitização de Recebíveis (21%) e Financiamento de Insumos (19%).

UTILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES FINANCEIRAS – EMPRESAS INDUSTRIAIS



2

Tecnologia e Soluções Financeiras nas Empresas

DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

DESCONTO DE DUPLICATAS

Setor ⁽¹⁾	% de Empresas					Total de Empresas
	Não, nem pensa	Não, mas pensa	Sim, baixa frequência	Sim, média frequência	Sim, alta frequência	
Empresas Industriais						
Agroindustrial	33%	17%	17%	33%	0%	6
Alimentos	67%	0%	17%	17%	0%	6
Autoindústria	50%	0%	0%	33%	17%	6
Eletroeletrônico	67%	0%	0%	0%	33%	3
Farmacêutico	100%	0%	0%	0%	0%	3
Higiene e Limpeza	100%	0%	0%	0%	0%	3
Máquinas e Equipamentos	75%	0%	0%	0%	25%	4
Papel e Celulose	50%	0%	25%	0%	25%	4
Químico	67%	0%	0%	0%	33%	3
Siderurgia e Metalurgia	67%	33%	0%	0%	0%	3
Vestuário e Têxtil	80%	0%	20%	0%	0%	5
Geral ⁽²⁾	66%	4%	9%	11%	11%	47
Empresas de Serviço						
Cooperativas Agroindustriais	100%	0%	0%	0%	0%	4
Distribuição	100%	0%	0%	0%	0%	4
Engenharia	100%	0%	0%	0%	0%	4
Locação de Equipamentos	100%	0%	0%	0%	0%	4
Geral ⁽²⁾	100%	0%	0%	0%	0%	18

⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos 3 respostas

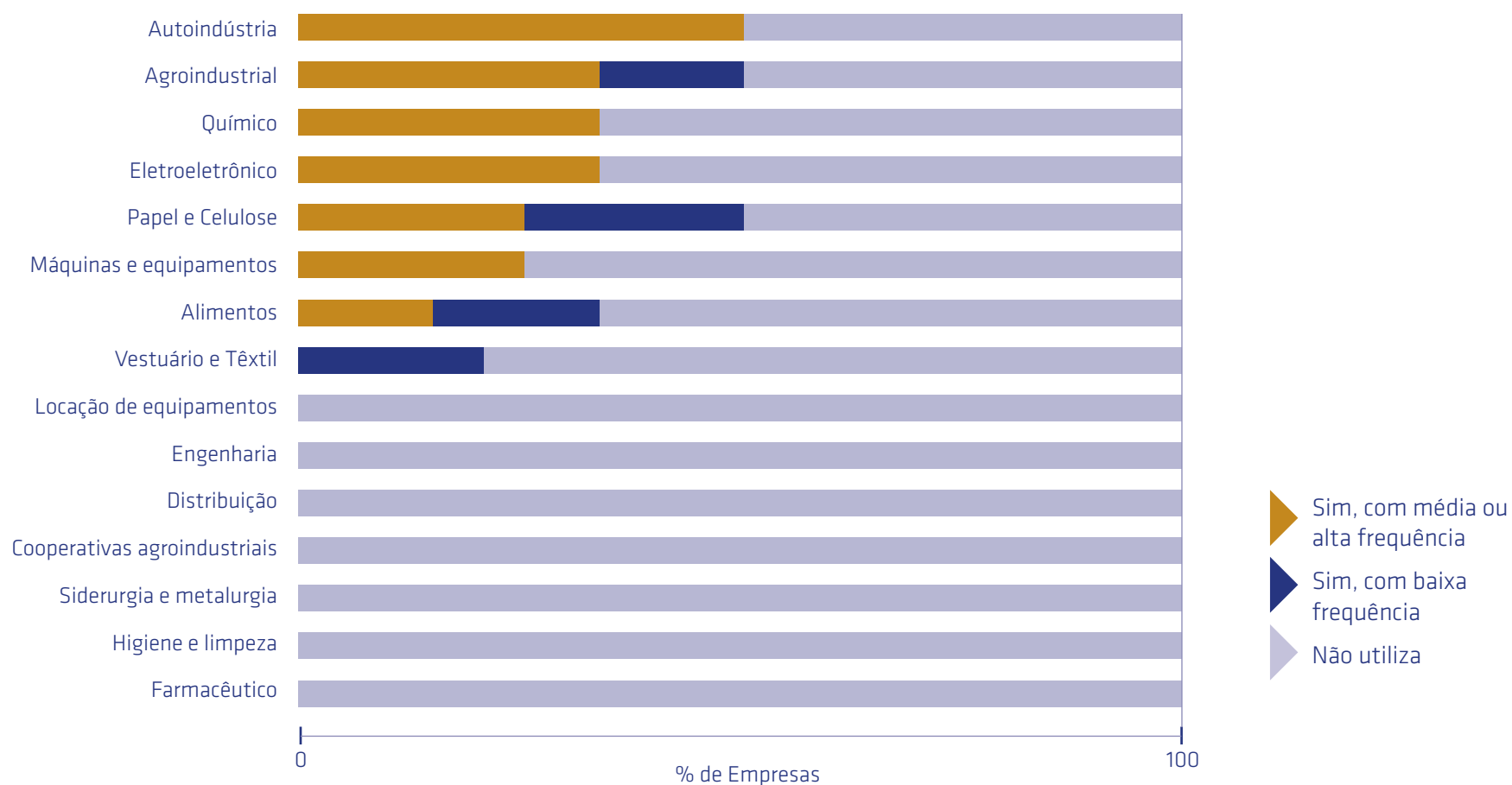
⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independente do setor

DESCONTO DE DUPLICATAS

GERAL



SETORIAL





CAPÍTULO

3

INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES
DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

3

Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos

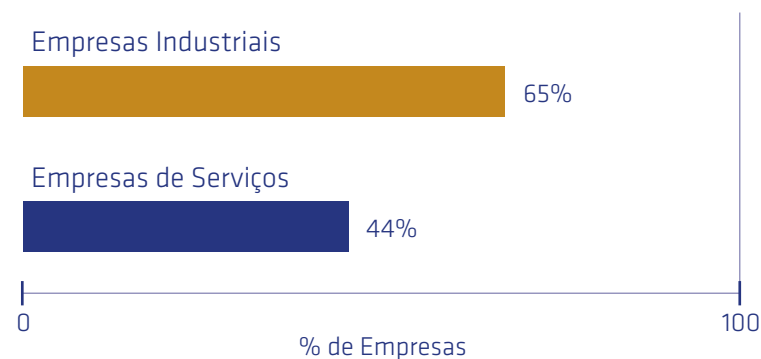
PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES

INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Este capítulo aborda os principais aspectos relacionados à integração financeira ao longo da cadeia de suprimentos das empresas pesquisadas. Uma melhor integração com clientes e fornecedores e com as áreas internas da organização permite ganhos econômicos expressivos no final da cadeia.

De forma geral, observa-se que mais da metade das empresas industriais (65%) e 44% das organizações de serviço possuem claro o conceito de integração financeira com clientes e fornecedores e com suas áreas internas.

EXISTÊNCIA DO CONCEITO DE INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS



Entre os fatores que mais dificultam o desempenho das atividades da Área Financeira nas empresas, a falta de informações a tempo disponível para planejamento do fluxo de caixa foi o item mais apontado pelos respondentes da pesquisa do IEG.

3

Integração Financeira na Cadeia de Suprimentos

DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

EXISTÊNCIA DO CONCEITO DE INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

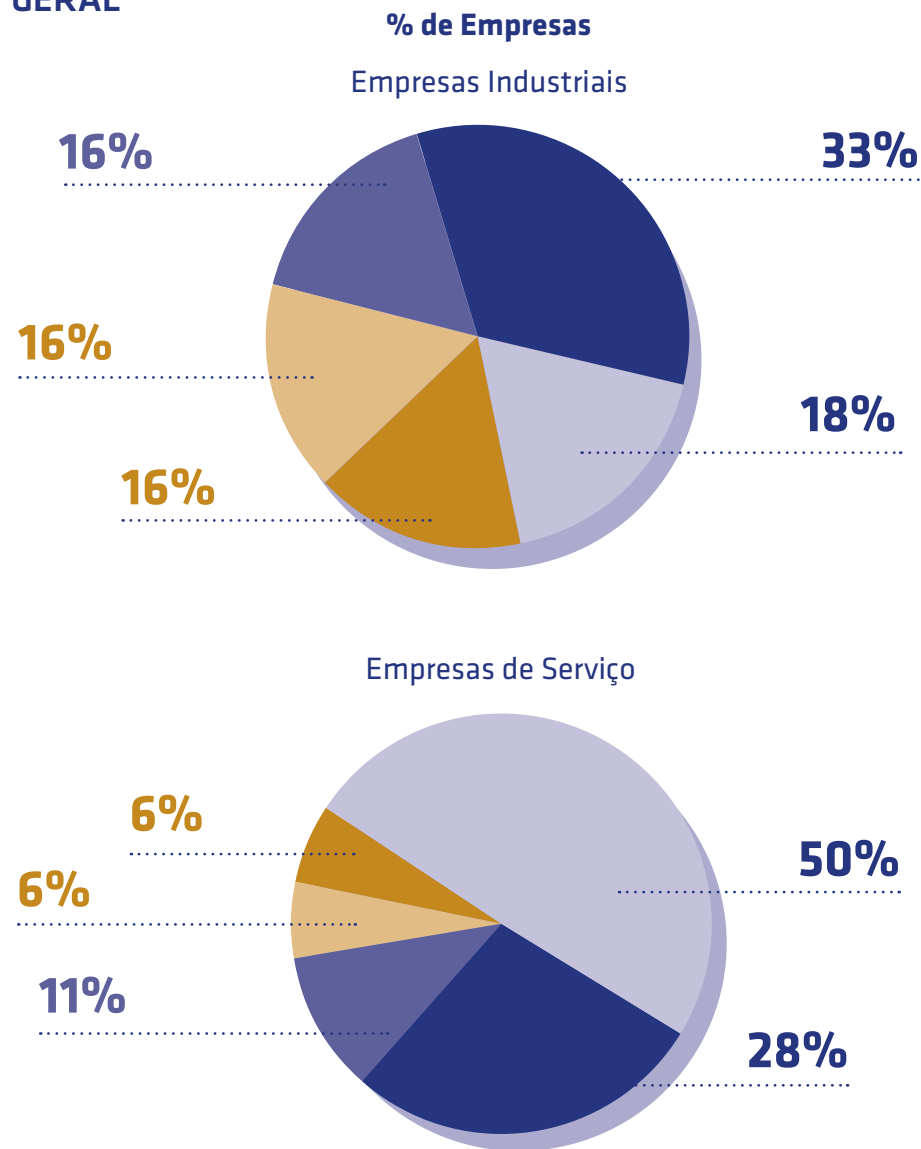
Setor ⁽¹⁾	% de Empresas					Total de Empresas
	Não, nem há previsão	Não, mas há intenção	Sim, está começando	Sim, parcial formalização	Sim, total formalização	
Empresas Industriais						
Agroindustrial	33%	17%	17%	17%	17%	6
Alimentos	14%	0%	0%	43%	43%	7
Autoindústria	17%	17%	17%	50%	0%	6
Eletroeletrônico	33%	33%	33%	0%	0%	3
Farmacêutico	33%	0%	0%	67%	0%	3
Higiene e Limpeza	0%	33%	33%	0%	33%	3
Máquinas e Equipamentos	0%	25%	0%	25%	50%	4
Papel e Celulose	0%	25%	25%	50%	0%	4
Químico	33%	33%	0%	33%	0%	3
Siderurgia e Metalurgia	25%	0%	0%	50%	25%	4
Vestuário e Têxtil	20%	0%	60%	20%	0%	5
Geral⁽²⁾	18%	16%	16%	33%	16%	49
Empresas de Serviço						
Cooperativas Agroindustriais	75%	0%	0%	25%	0%	4
Distribuição	75%	0%	0%	25%	0%	4
Engenharia	75%	0%	0%	25%	0%	4
Locação de Equipamentos	0%	25%	50%	25%	0%	4
Geral⁽²⁾	50%	6%	11%	28%	6%	18

⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos 3 respostas

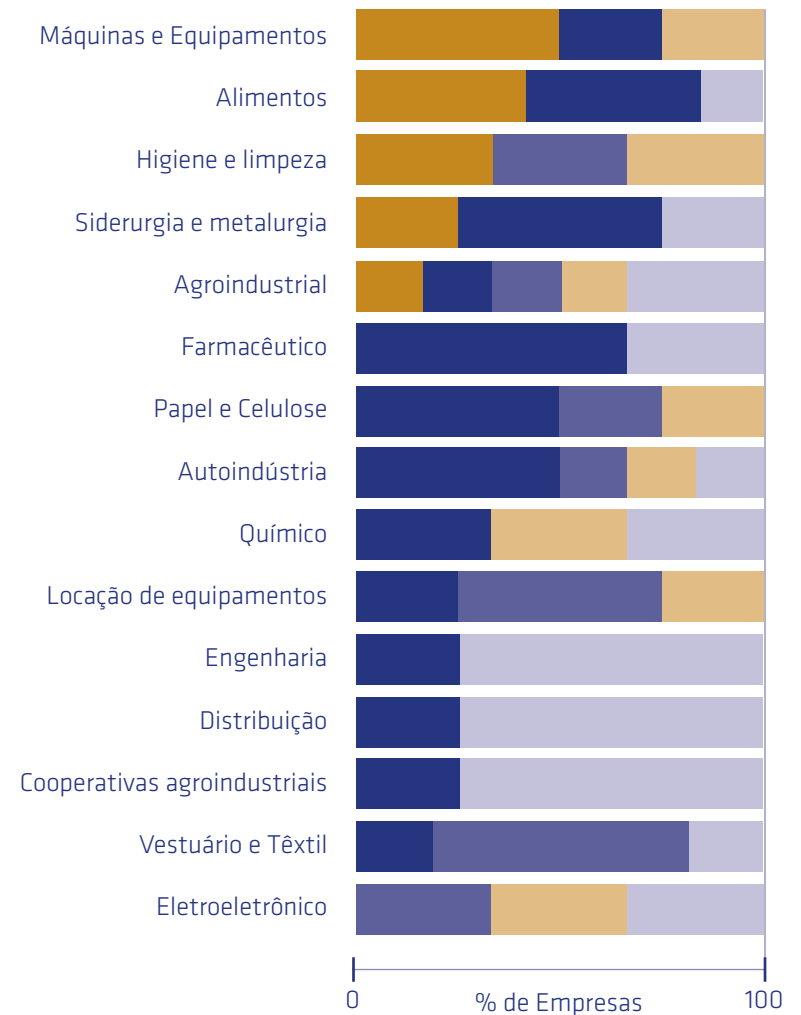
⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independente do setor

EXISTÊNCIA DO CONCEITO DE INTEGRAÇÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

GERAL



SETORIAL



- ▶ Sim, totalmente formalizado
- ▶ Sim, parcialmente formalizado
- ▶ Sim, está começando
- ▶ Não, mas há intenção
- ▶ Não, nem há previsão



RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES
DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

4

Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES

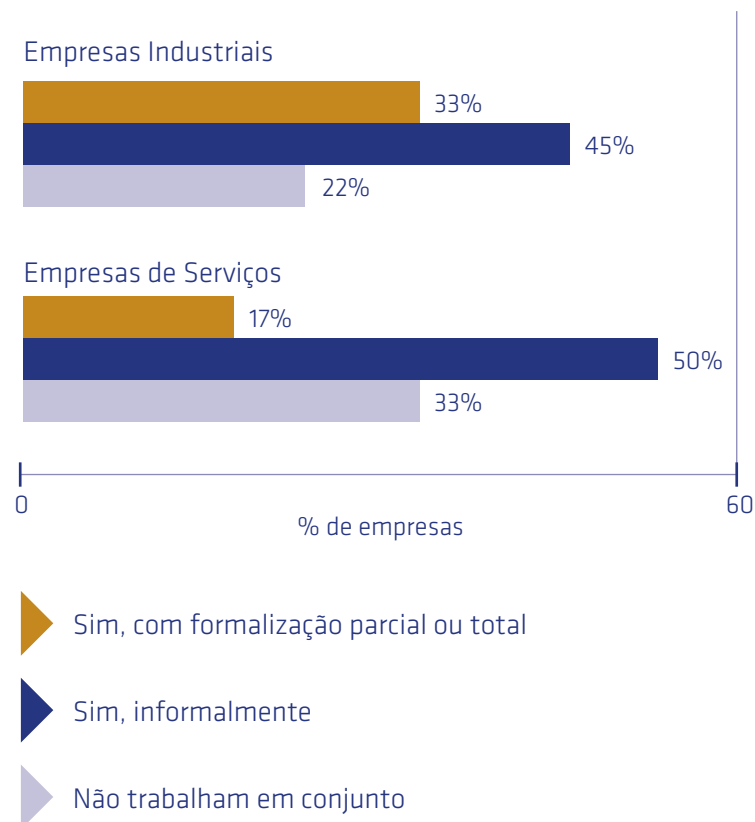
RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Neste capítulo, serão abordadas as principais práticas das empresas no que tange ao seu relacionamento com os principais agentes pertencentes à cadeia de suprimentos: fornecedores, clientes e instituições financeiras.

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Dentre as principais atribuições de um bom relacionamento com o fornecedor, observa-se a necessidade de se planejar compras, aquisições e contratações, solicitar respostas e administrar contratos. Sob esse ponto de vista, por meio da pesquisa do IEG, verifica-se que 78% das companhias industriais e 67% das empresas de serviço trabalham conjuntamente com seus fornecedores.

EMPRESAS QUE TRABALHAM EM CONJUNTO COM SEUS FORNECEDORES



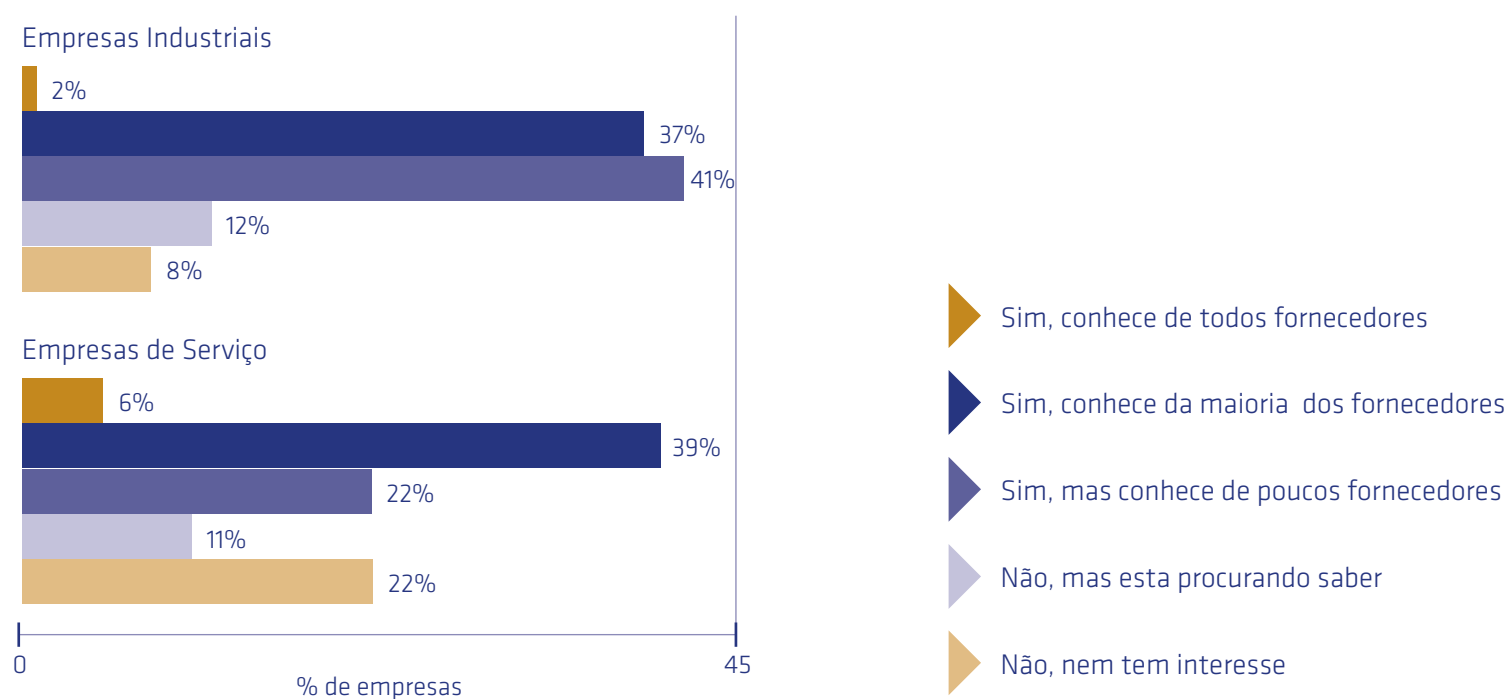
Trabalhar em conjunto com os fornecedores facilita os ganhos mútuos. Neste sentido, observa-se que 73% das empresas industriais e 50% das empresas de serviço pesquisadas costumam estender os prazos de pagamento aos fornecedores. Adicionalmente, 90% das empresas industriais e 72% das empresas de serviço respondentes possuem fornecedores capazes de sustentar o alongamento de prazos para receber.

As organizações precisam de capital para investimento, capital circulante e capital de refinanciamento. Elevados custos de aquisição de capital, requerimentos rigorosos relacionados com as garantias, bem como os procedimentos bancários complicados e duradouros, são fatores que dificultam um acesso favorável ao crédito.

Neste contexto, cerca de 65% das empresas industriais e 28% das empresas de serviço sabem o custo de capital dos seus fornecedores, ou seja, a taxa de retorno esperada. Ademais, 53% das empresas industriais e 33% das empresas de serviço conhecem as facilidades de acesso a capital dos seus fornecedores.

O valor estratégico de uma empresa com seu fornecedor muitas vezes aumenta consideravelmente com o *market share*. Sob esse ponto de vista, observa-se que 80% das empresas industriais e 67% das empresas de serviço pesquisadas sabem a sua importância no *market share* de seus fornecedores.

EMPRESAS QUE CONHECEM SUA IMPORTÂNCIA NO *MARKET SHARE* DE SEUS FORNECEDORES



4

Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos

DETALHAMENTO DOS RESULTADOS

EMPRESAS QUE TRABALHAM CONJUNTAMENTE COM SEUS FORNECEDORES

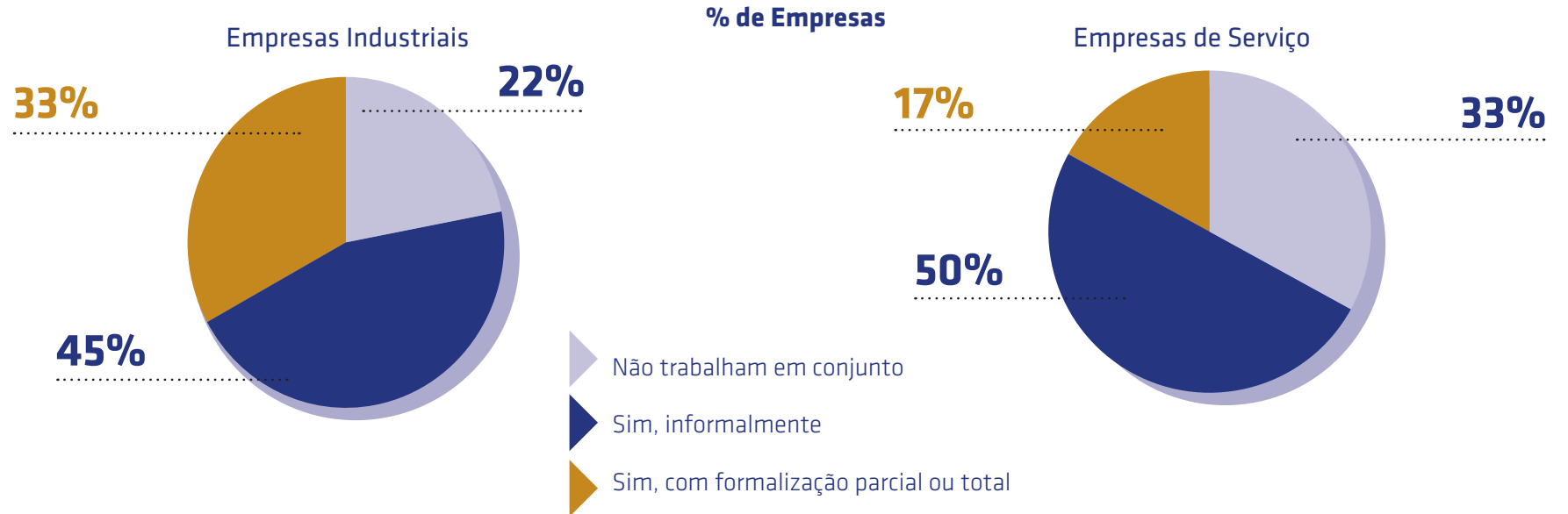
Setor ⁽¹⁾	% de Empresas					Total de Empresas
	Não, nem pensa	Não, mas pensa	Sim, informalmente	Sim, parcial formalização	Sim, total formalização	
Empresas Industriais						
Agroindustrial	33%	0%	17%	33%	17%	6
Alimentos	0%	0%	57%	43%	0%	7
Autoindústria	0%	17%	50%	33%	0%	6
Eletroeletrônico	0%	33%	67%	0%	0%	3
Farmacêutico	0%	33%	67%	0%	0%	3
Higiene e Limpeza	0%	0%	67%	33%	0%	3
Máquinas e Equipamentos	0%	25%	25%	25%	25%	4
Papel e Celulose	25%	0%	25%	25%	25%	4
Químico	0%	33%	33%	33%	0%	3
Siderurgia e Metalurgia	0%	25%	75%	0%	0%	4
Vestuário e Têxtil	20%	20%	20%	40%	0%	5
Geral ⁽²⁾	8%	14%	45%	27%	6%	49
Empresas de Serviço						
Cooperativas Agroindustriais	25%	0%	50%	25%	0%	4
Distribuição	25%	0%	75%	0%	0%	4
Engenharia	50%	0%	50%	0%	0%	4
Locação de Equipamentos	25%	25%	25%	25%	0%	4
Geral ⁽²⁾	28%	6%	50%	17%	0%	18

⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos 3 respostas

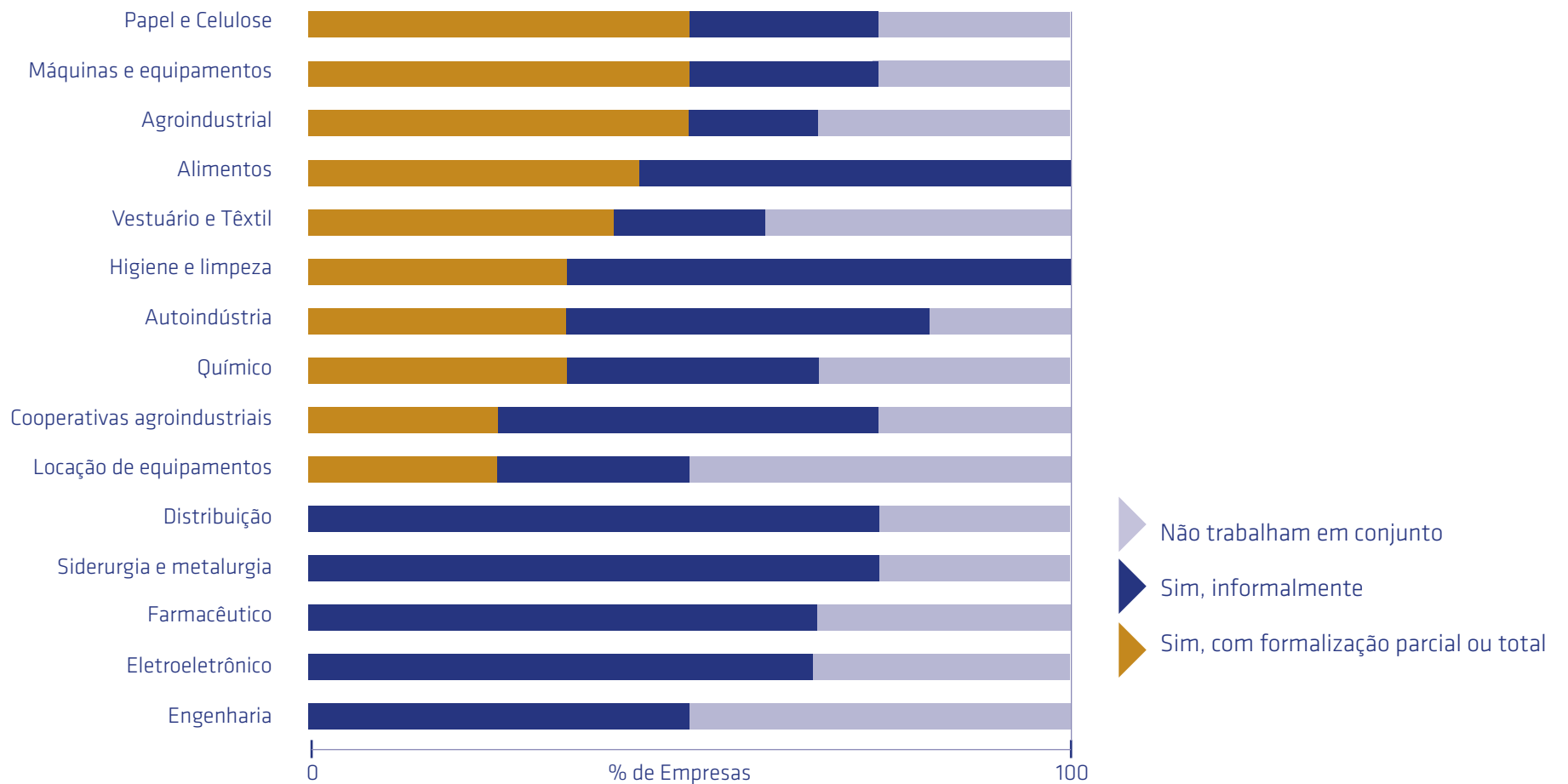
⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independente do setor

EMPRESAS QUE TRABALHAM CONJUNTAMENTE COM SEUS FORNECEDORES

GERAL



SETORIAL





Instituto de
Engenharia
de Gestão