

GLOBE ADVISORY

Inteligência Financeira e Operacional para PMEs

Pontes ou Muros?

As 4 Ineficiências Ocultas entre Compras, Logística e o CFO

Como a desconexão entre as três áreas mais estratégicas da sua empresa está corroendo sua margem — e o mapa para reverter isso.

–50%	Zero	–54%
Redução em frete	Rupturas de estoque	Ciclo de caixa

Adilson Perico & Adriano Zago

25+ anos em multinacionais · globeadvisory.com.br

■ NAVEGAÇÃO

Sumário

Introdução	O que está em jogo	3
Ineficiência 1	Compras e Logística falam línguas diferentes	5
Ineficiência 2	O CFO recebe dados, não inteligência	7
Ineficiência 3	Supply Chain sem visibilidade financeira	9
Ineficiência 4	Compliance ignorado até virar crise	11
Autoavaliação	Como saber onde você está agora	13
Próximos Passos	Da leitura à ação em 90 dias	14

■ CONTEXTO

O Que Está em Jogo

Você provavelmente já percebeu: a empresa fatura mais, mas a margem não acompanha. Os estoques parecem sob controle, mas o caixa sempre está apertado. O frete custou mais esse mês — mas ninguém sabe exatamente por quê.

DADO RELEVANTE

70% das PMEs brasileiras em crescimento têm pelo menos duas dessas três áreas operando em silos: Compras, Logística e Financeiro. O custo invisível desse isolamento representa entre 8% e 22% da receita bruta anual.

Este e-book não é sobre teoria. É sobre o que acontece no dia a dia de uma empresa que cresce sem estrutura integrada — e como identificar os pontos exatos onde sua margem está vazando.

O Problema das Pontes Quebradas

Imagine três departamentos estratégicos operando sem conversar: Compras negocia preços sem saber o impacto no fluxo de caixa. Logística otimiza entregas sem visibilidade do estoque real. O CFO analisa relatórios que chegam com 30 dias de atraso.



Situação atual: três áreas estratégicas operando sem integração

8–22%	30 dias	1 em 3
da receita perdida em silos	de atraso médio nos dados ao CFO	PMEs com ruptura recorrente de estoque

■ INEFICIÊNCIA 1 DE 4

Compras e Logística Falam Línguas Diferentes

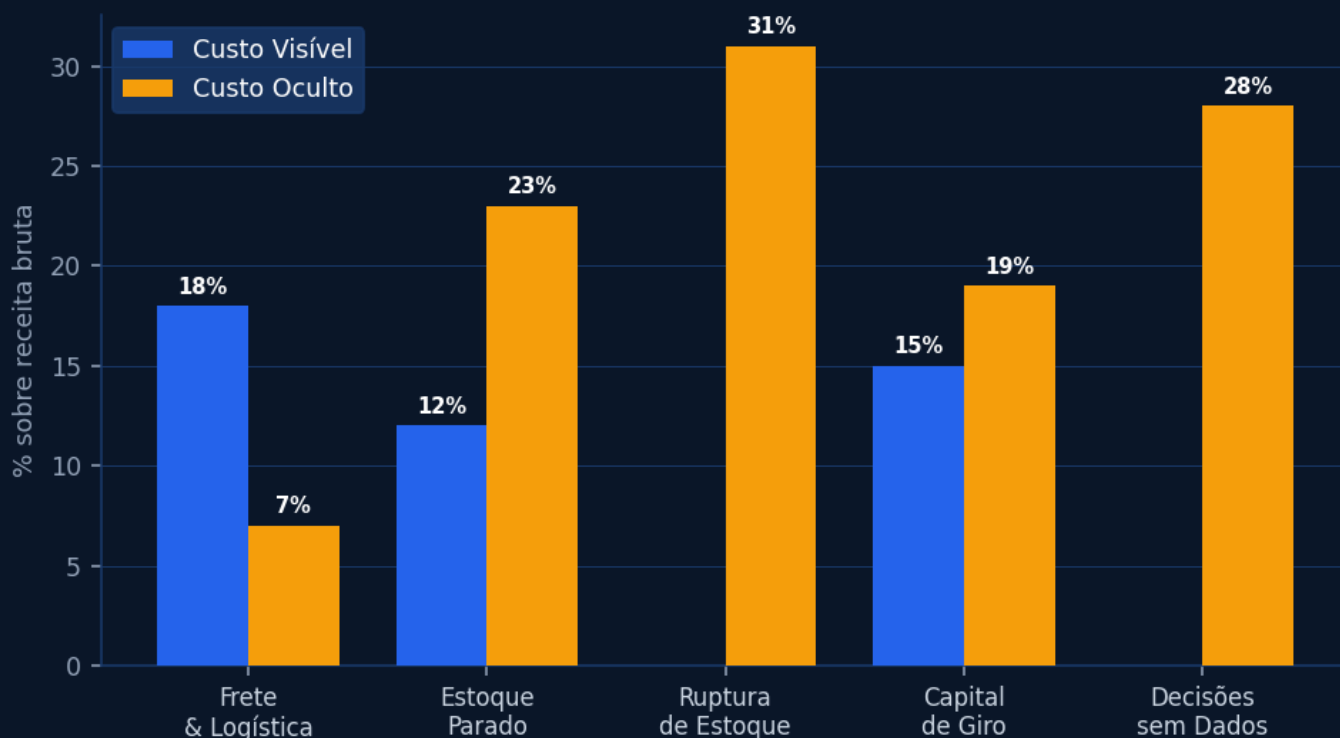
O departamento de Compras fecha um contrato excelente: preço 12% abaixo do mercado, prazo de entrega de 45 dias. Ótima negociação — até o momento em que Logística descobre que o fornecedor fica a 800 km. O frete absorve 9% dos 12% ganhos. O prazo de 45 dias força um estoque de segurança que imobiliza capital por 60 dias.

SITUAÇÃO REAL

"Negocieei o melhor preço do mercado." "O frete ficou mais caro que o desconto." Esta conversa acontece em centenas de PMEs todo mês — e quase nunca aparece no relatório.

- Compras é avaliada por **preço unitário**, não por custo total de aquisição
- Logística não tem visibilidade antecipada dos contratos fechados por Compras
- Não existe um **TCO (Total Cost of Ownership)** como métrica compartilhada
- O CFO só vê o impacto financeiro no fechamento mensal

Custos Visíveis vs. Ocultos por Categoria (%)



Custos visíveis vs. ocultos por categoria — média de PMEs industriais e de distribuição

Componente TCO	Quem Enxerga	Impacto Típico
Preço de compra	Compras	100% visível
Frete inbound	Logística (parcial)	4–8% do preço
Armazenagem / handling	Logística	2–5% do preço
Capital imobilizado (dias)	CFO (com atraso)	3–7% ao ano
Custo de ruptura	Ninguém sistematicamente	5–15% da receita

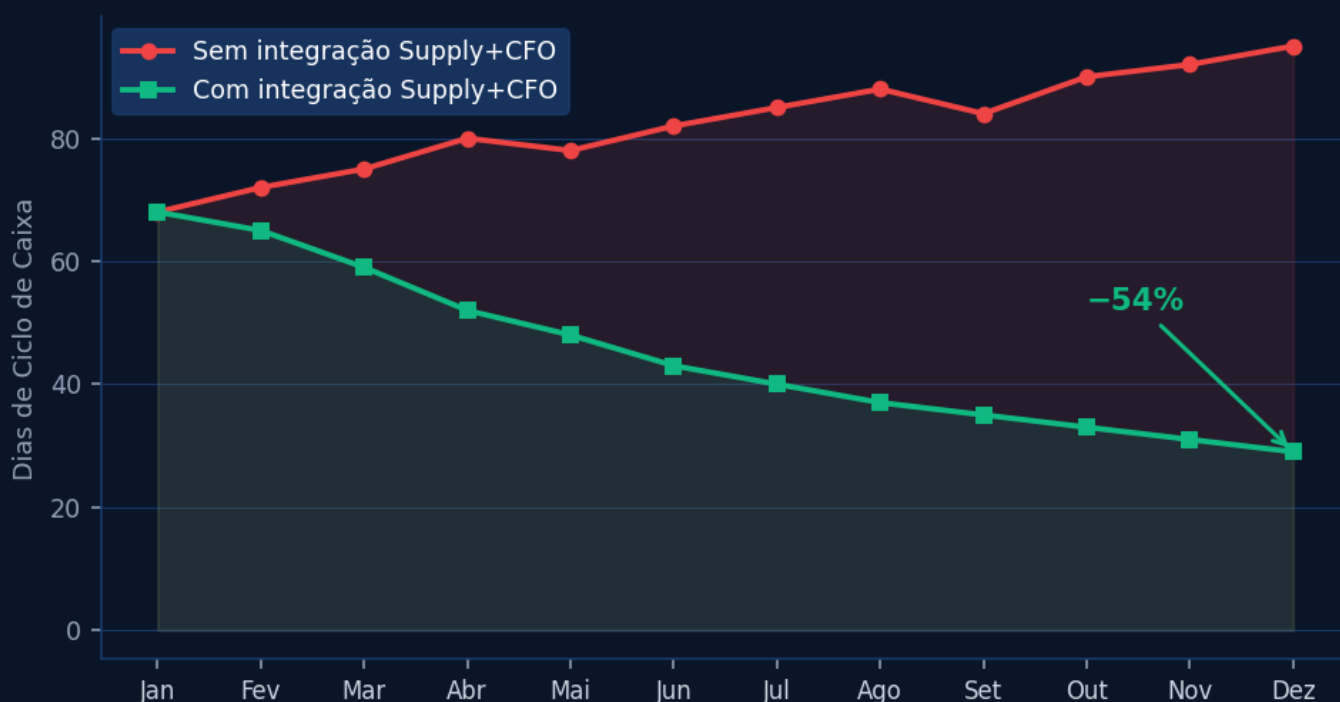
Custo de ruptura raramente aparece nos relatórios — mas frequentemente é o maior de todos.

■ INEFICIÊNCIA 2 DE 4

O CFO Recebe Dados, Não Inteligência

O relatório financeiro mensal tem 28 dias de atraso. Duas semanas antes, a empresa tomou uma decisão de compra que afetou o capital de giro por 90 dias — e ninguém sabia. A diferença entre **dados** e **inteligência financeira** é justamente essa: dados descrevem o passado. Inteligência antecipa o futuro.

Impacto da Integração no Ciclo de Caixa (dias)



Simulação baseada em case real: impacto da integração Supply Chain + CFO no Ciclo de Caixa

Os 3 Sintomas Mais Comuns

01

Budget vs. Real com 30+ dias de atraso

Quando o CFO vê o desvio, a causa já mudou. Não há tempo para corrigir o que gerou o problema.

02

Fluxo de caixa sem visibilidade de Supply Chain

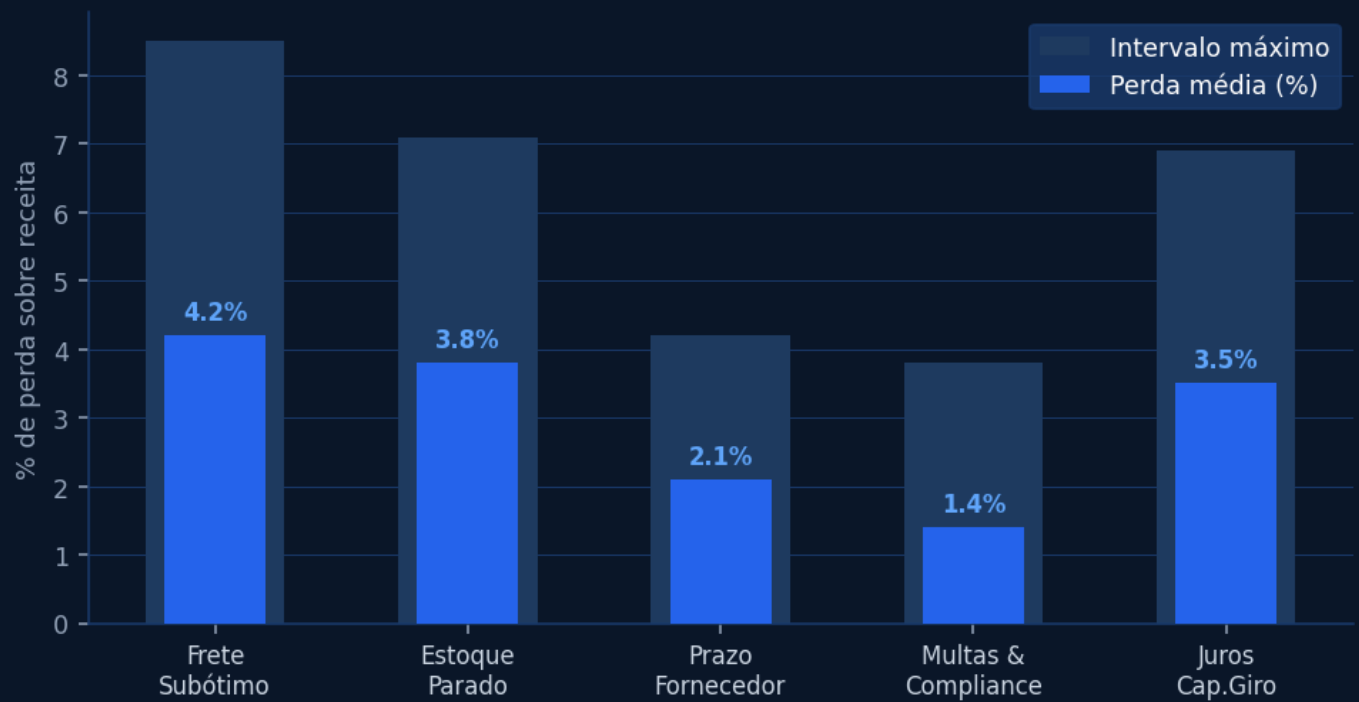
Pedidos em aberto, estoque em trânsito e obrigações com fornecedores não aparecem no forecast financeiro.

03

KPIs financeiros desconectados da operação

EBITDA, giro de estoque e prazo médio de pagamento existem em planilhas separadas, atualizadas por pessoas diferentes.

Onde a Margem Está Sendo Perdida (%)



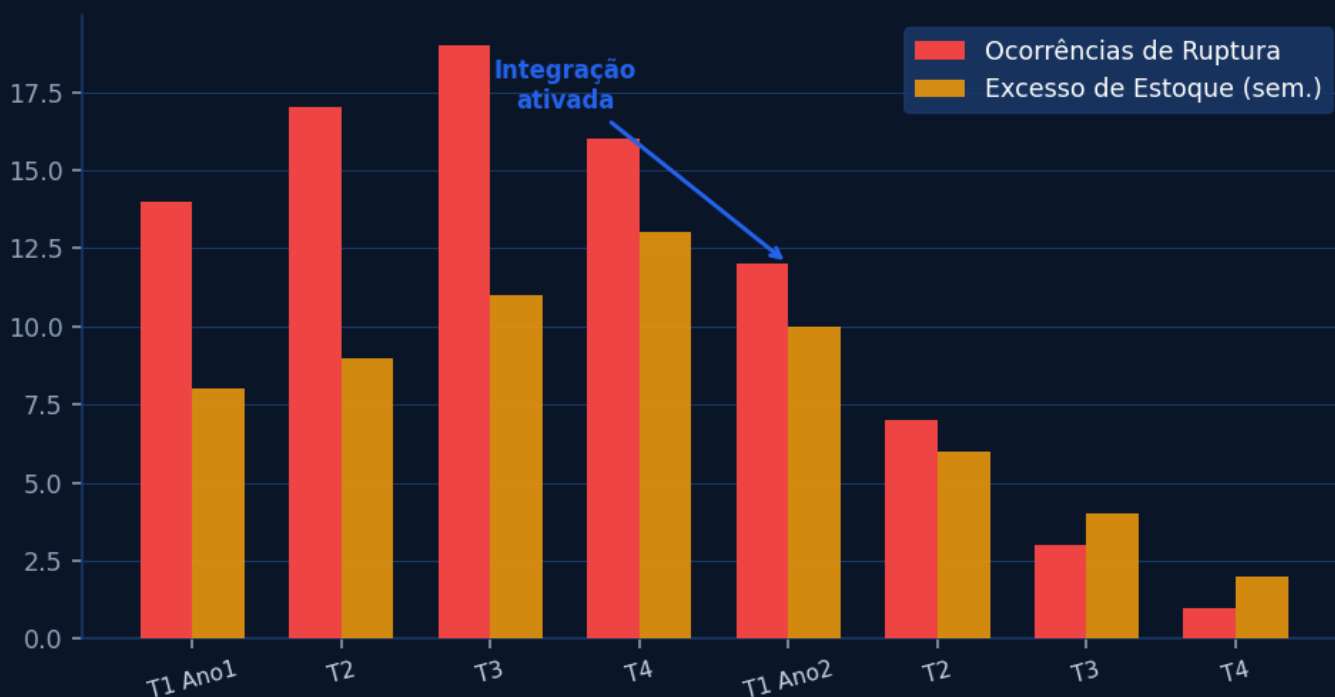
Erosão de margem por categoria de custo operacional — intervalo e média em PMEs

■ INEFICIÊNCIA 3 DE 4

Supply Chain sem Visibilidade Financeira

O gestor de Supply Chain faz um excelente trabalho: nível de serviço alto, entregas no prazo, fornecedores qualificados. Mas está operando no escuro financeiro. Cada decisão operacional tem um reflexo no caixa que, sem integração, só aparece semanas depois — quando já é tarde para corrigir.

Evolução de Rupturas e Excesso de Estoque



Case real: evolução de rupturas e excessos de estoque após implementação de gestão integrada

O Paradoxo Estoque vs. Caixa

Empresas com estoque "bem gerenciado" frequentemente enfrentam crises de caixa. O motivo: estoque é capital imobilizado. Sem o CFO na equação, Supply Chain tende a superestimar cobertura — especialmente após uma ruptura. Uma PME com faturamento de R\$ 20M pode estar imobilizando entre **R\$ 800K e R\$ 2,5M** em estoque desnecessário por falta de integração. Esse capital, liberado, financia crescimento sem precisar de crédito.

SEM INTEGRAÇÃO

- Estoque de segurança superestimado
- Capital comprometido por 60–90 dias
- Frete spot como solução de urgência
- CFO descobre o custo no fechamento mensal
- Ciclo de caixa se alonga progressivamente

COM INTEGRAÇÃO

- Cobertura definida com visibilidade de caixa
- Capital de giro planejado e previsível
- Contratos de frete negociados com antecedência
- CFO acompanha em tempo real via dashboard
- Ciclo de caixa comprime 40–55%

IMPACTO FINANCEIRO DIRETO

Uma PME com R\$ 20M de faturamento pode estar imobilizando entre R\$ 800K e R\$ 2,5M em estoque desnecessário por falta de integração entre Supply Chain e o CFO. Esse capital, liberado, financia crescimento sem precisar de crédito.

■ INEFICIÊNCIA 4 DE 4

Compliance Ignorado até Virar Crise

Das quatro ineficiências, esta é a que aparece menos nos relatórios — e a que pode causar os danos mais severos e imediatos à operação.

RISCO REAL

Autuações fiscais, multas trabalhistas de fornecedores ou bloqueios por compliance ambiental podem interromper operações do dia para a noite. O risco não está na sua empresa — está na cadeia ao redor dela.

As 4 Dimensões de Risco na Cadeia

Dimensão	Exemplo de Falha	Consequência	Risco
Fiscal / Tributário	Fornecedor com dívida ativa	Responsabilidade solidária	★★★★★
Trabalhista	Terceirizado irregular na operação	Autuação e multa INSS	★★★★
Ambiental	Transportador sem licença	Embargo de operação	★★★
Ética / LGPD	Compartilhamento indevido de dados	Multa ANPD + reputação	★★

Maturidade de Compliance na Cadeia

Nível	Característica	Risco
Reativo	Age quando autuado. Sem processo preventivo.	CRÍTICO
Básico	Verifica CNPJ e certidões apenas na contratação.	ALTO
Sistemático	Auditorias periódicas e contratos com cláusulas.	MÉDIO
Integrado	Dashboard de compliance em tempo real, alerta proativo.	BAIXO

■ AUTOAVALIAÇÃO

Como Saber Onde Você Está Agora

Responda as perguntas abaixo. Some os pontos com honestidade — o objetivo não é se sentir bem, mas identificar onde agir primeiro.

Integração Compras–Logística

- Compras e Logística compartilham uma métrica de TCO?

Sim = 3 | Parcialmente = 1 | Não = 0

- Logística é consultada antes do fechamento de contratos?

Sim = 3 | Às vezes = 1 | Não = 0

- Existe S&OP; (Sales & Operations Planning) ativo?

Sim = 4 | Informal = 1 | Não = 0

Inteligência Financeira

- O CFO tem visibilidade do pipeline de compras em tempo real?

Sim = 3 | Com atraso = 1 | Não = 0

- O forecast de fluxo de caixa incorpora dados de Supply Chain?

Sim = 4 | Parcialmente = 1 | Não = 0

- O budget logístico é revisado mensalmente com dados reais?

Sim = 3 | Trimestral = 1 | Não = 0

Gestão de Compliance

- Existe processo periódico de due diligence de fornecedores?

Sim = 4 | Na contratação = 1 | Não = 0

- Seus contratos logísticos têm cláusulas de compliance?

Sim = 3 | Alguns = 1 | Não = 0

■ Existe dashboard de conformidade da cadeia?

Sim = 4 | Em Excel = 1 | Não = 0

Pontuação	Situação	Próxima Ação
0–9 pts	Silos críticos. Perdas expressivas.	Buscar apoio especializado externo
10–18 pts	Integração parcial. Potencial não aproveitado.	Estruturar Quick Wins nos gaps
19–27 pts	Boa base. Falta escalar com dados.	Implementar dashboards integrados
28–33 pts	Operação madura e integrada.	Foco em otimização contínua

■ DA LEITURA À AÇÃO

90 Dias para Começar

Saber onde estão as ineficiências é o primeiro passo. O segundo é ter um plano de ação claro, sequenciado por impacto e esforço.

SEMANAS
1-2

Mapeamento Inicial

- Mapear o fluxo atual: Compras → Logística → Financeiro
- Identificar os 3 maiores gargalos com impacto financeiro mensurável
- Definir métricas-base: DCC, giro de estoque, % ruptura, custo de frete

SEMANAS
3-6

Quick Wins

- Implementar reunião semanal Cross: Compras + Logística + CFO
- Criar visão de TCO compartilhada para os top 20 fornecedores
- Estruturar dashboard com os 5 KPIs críticos integrados

SEMANAS
7-12

Estruturação

- Implantar S&OP; simplificado com forecast de caixa integrado
- Iniciar due diligence dos fornecedores críticos (top 10)
- Revisar contratos com cláusulas de compliance e performance

PRONTO PARA TRANSFORMAR INEFICIÊNCIA EM RESULTADO?

A Globe Advisory atua lado a lado com PMEs em crescimento — integrando Supply Chain e Financeiro para converter custos ocultos em margem real.

→ globeadvisory.com.br

Adilson Perico +55 (11) 9.8253-3000 | Adriano Zago +55 (11) 9.9606-8459

Adilson Perico

Supply Chain as a Service | CFO as a Service
adilson.perico@globeadvisory.com.br

Adriano Zago

Supply Chain as a Service | Compliance
adriano.zago@globeadvisory.com.br