



NOVA
NOVA SCHOOL OF
SCIENCE & TECHNOLOGY

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E
INDUSTRIAL

CONSTANÇA REBELO CORREIA DE SÁ

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

A EVOLUÇÃO DO *PROCUREMENT* E OS DESAFIOS DA
SUA IMPLEMENTAÇÃO: ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL

Universidade NOVA de Lisboa
Novembro, 2021



A EVOLUÇÃO DO *PROCUREMENT* E OS DESAFIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA

CONSTANÇA REBELO CORREIA DE SÁ

Licenciado em Ciências da Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor António Carlos Bárbara Grilo,
Professor Catedrático, Universidade NOVA de Lisboa

Júri:

Presidente: Doutora Isabel Maria do Nascimento Lopes,
Professora Associada com agregação, FCT-NOVA

Vogais: Doutora Virgínia Helena Arimateia de Campos Machado,
Professora Auxiliar, FCT-NOVA
Doutor António Carlos Bárbara Grilo,
Professor Catedrático, FCT-NOVA

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL

Universidade NOVA de Lisboa
Novembro, 2021

A Evolução do *Procurement* e os desafios da sua implementação: estudo de caso numa empresa

Copyright © Constança Rebelo Correia de Sá, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade NOVA de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade NOVA de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Elaborar este Trabalho Final de Mestrado não seria possível sem o apoio de diversas pessoas que contribuíram para a sua concretização.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor António Grilo, meu orientador, que apesar de todos estes anos aceitou ser meu orientador e ajudou em tudo o que foi possível.

Quero agradecer também à Professora Ana Sofia Matos por toda a ajuda com as questões burocráticas.

Por último, e não menos importante, agradeço aos meus colegas e amigos Susana Sousa e Sérgio Campos, por não me terem deixado desistir e estarem sempre a insistir comigo para terminar este ciclo.

RESUMO

As Compras desempenham um papel importante na concretização dos objetivos estratégicos de uma organização, pois pode afetar a entrega rápida e pontual de produtos e serviços, bem como os custos operacionais e a qualidade do produto/serviço. Na literatura atual, vários estudos têm destacado a evolução da função de Compras dentro de uma empresa e a adoção de várias estratégias de compras alinhadas à estratégia corporativa, e o impacto dessas estratégias no desempenho global da empresa.

Na presente dissertação vai ser detalhado um pouco o tema das compras estratégicas e do *Procurement* explicando a sua evolução para *e-Procurement* indicando que tipos de modelos existem e o que difere entre eles.

Nesta dissertação efetua-se um estudo sobre como está organizada a área de *Procurement* numa empresa, com recurso a especialistas na área e criação de uma equipa multidisciplinar, e apresenta-se a metodologia aplicada na transformação dessa área alterando o processo para *e-procurement*, aplicando novos procedimentos e uniformizando plataformas.

Após a reestruturação da área (Unidade de Procurement Global), conclui-se que adotando plataformas eletrónicas e procedimentos, uniformes e globais a todos os países, um processo de *e-Procurement* consegue ser mais eficaz e gerar melhores resultados principalmente ao nível de redução de custo e de concorrência entre fornecedores.

Palavras chave: Compras, *Procurement*, *e-Procurement*

ABSTRACT

The Purchasing area plays an important role in achieving a company's strategic objectives, as it can affect the quick and punctual delivery of products and services, as well the operational costs and the quality of the product/service. In the current literature, several studies have highlighted the evolution of the Purchasing function within a company and the adoption of purchasing strategies aligned with the corporate strategy, and the impact of these strategies on the company's overall performance.

In this dissertation, the topic of strategic sourcing and Procurement will be detailed, explaining its evolution to e-Procurement, indicating what types of models exist and what differs between them.

In this thesis, a study is carried out on how the Procurement area is organized in a company, using specialists in the area and the creation of a multi-disciplinary team, and is presented the methodology applied in the transformation of this area, changing the process to e-procurement, applying new procedures and standardizing platforms.

After the transformation of the area, it is concluded that by adopting electronic platforms and procedures, uniform and global to all geographies, an e-Procurement process can be more effective and generate better results, mainly in terms of cost reduction and competition between suppliers (through better management of the supplier database).

Keywords: Purchasing, Procurement, e-Procurement

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	VII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	XI
ÍNDICE.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2 METODOLOGIA.....	2
1.3 MOTIVAÇÃO E OBJETIVO	3
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	4
2 COMPRAS E <i>PROCUREMENT</i>.....	5
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS COMPRAS	6
2.2 COMPRAS ESTRATÉGICAS.....	7
2.2.1 <i>Etapas do processo Strategic Sourcing</i>	9
2.2.2 <i>Strategic Sourcing vs. Procurement</i>	11
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO <i>PROCUREMENT</i>	11
2.3.1 <i>O Procurement</i>	12
2.3.2 <i>O e-Procurement</i>	13
2.3.3 <i>Formas e práticas B2B</i>	14
2.3.4 <i>Passado e futuro dos B2B</i>	16
2.3.5 <i>Plataformas digitais</i>	19
2.4 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE <i>PROCUREMENT</i>	20
3 ESTUDO DE CASO - APLICAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS DE <i>PROCUREMENT</i> NA EMPRESA <i>GAMA</i>.....	23
3.1 CONTEXTO	23
3.2 ESTRATÉGIA ADOTADA.....	24
3.3 APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	25

3.3.1	<i>Receção da necessidade</i>	27
3.3.2	<i>Análise de Fornecedores</i>	28
3.3.3	<i>Lançamento de concurso e análise de propostas</i>	30
3.3.4	<i>Análise de Due Diligence de Integridade (DDI)</i>	30
3.3.5	<i>Negociação do processo</i>	31
3.3.6	<i>Apresentação do processo e adjudicação</i>	32
3.4	RESULTADOS.....	33
4	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	ANEXOS	45
	ANEXO 1 - TABELA DE PREENCHIMENTO INTERNO PARA ANÁLISE DE SUSTENTABILIDADE	45
	ANEXO 2 - EXEMPLO DE INFORMAÇÕES QUE O FORNECEDOR TEM DE PREENCHER NA PLATAFORMA PARA ENVIAR PROPOSTA	47
	ANEXO 3 - EXEMPLO DE UM RESULTADO DE UM PEDIDO DE DDI.....	49
	ANEXO 4 - EXEMPLO DE UMA CONFIGURAÇÃO DE UM LEILÃO	51

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1 - VÁRIAS ÁREAS QUE INTEGRAM A PLATAFORMA DE <i>PROCUREMENT</i> DA GAMA - SINERGIE	26
FIGURA 3.2 - DASHBOARD DO FORNECEDOR NO GOSUPPLY	29
FIGURA 3.3 - IMAGEM DE COMO SOLICITAR UMA ANÁLISE DDI	31
FIGURA 3.4 - 1ª PÁGINA DO TEMPLATE DE UMA APRESENTAÇÃO DE CNC	33
FIGURA 3.5 - APROVAÇÃO DO MANUAL DE COMPRAS.....	34
FIGURA 3.6 - MANUAL DE COMPRAS	34
FIGURA 3.7 - VISÃO GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS NO ANO DE 2020	35
FIGURA 3.8 - NÚMERO DE PROCESSOS FECHADOS POR CATEGORIAS.....	35
FIGURA 3.9 - NÚMERO DE PROCESSOS FECHADOS POR PAÍS.....	35
FIGURA 3.10 - VALORES CONTRATADOS DISTRIBUÍDOS POR CATEGORIA.....	35
FIGURA 3.11 - VALORES CONTRATADOS DISTRIBUÍDOS POR PAÍS.....	36
FIGURA 3.12 - MÉDIA DA POUPANÇA OBTIDA.....	36
FIGURA 3.13 - MÉDIA DA POUPANÇA (%) POR PAÍS	36
FIGURA 3.14 - MÉDIA DA POUPANÇA (#) POR PAÍS	36
FIGURA 3.15 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES ADJUDICADOS POR CATEGORIA.....	37
FIGURA 3.16 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES ADJUDICADOS POR PAÍS.....	37
FIGURA 3.17 - NÚMERO MÉDIO DE FORNECEDORES POR CATEGORIA.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B - Business-to-Business
B2C - Business-to-Consumer
C2C - Consumer-to-Consumer
SLA - Service Level Agreement
KPI - Key Performance Indicator
TCO - Total Cost of Ownership
RFI - Request For Information
RFP - Request For Proposal
ERP - Enterprise Resource Planning
EDI - Electronic Data Interchange
XML - Extensible Markup Language
SRM - Supplier Relationship Management
UPG - Unidade de Procurement Global
HGC - Head of Group Category
DDI - Due Diligence de Integridade
UN - Unidade de Negócio
CNC - Comité de Negociação Corporativo

1.1 Contextualização

O que se sabe sobre Compras e *Procurement*? Estes dois conceitos podem ser considerados a mesma coisa? Se ambos têm como principal *driver* a satisfação de uma necessidade, o que diferencia verdadeiramente estes conceitos? Existirão vários ângulos que poderão ser utilizados para dar uma resposta. Alguns claramente mais convergentes na aproximação entre conceitos, outros que mostram de uma forma bastante mais vincada, as diferenças entre ambos. Genericamente, o que parece ir no sentido da aproximação de conceitos é a existência de uma linha de pensamento que conduz a um racional básico de "eu preciso" -> "tu tens" -> "eu compro-te e satisfaço a minha necessidade". De facto, este simples racional seguido por todos nós nas mais diversas situações do nosso dia-a-dia, pode dizer-se que é frequentemente robustecido com a incorporação, de forma implícita, de conceitos mais conotados com uma visão mais profissionalizada do tema. Concretizando, conceitos como a procura de quem oferece um preço mais baixo, a procura do momento ideal para a compra (com a existência de promoções e/ou preços reduzidos) e até a procura de um preço mais favorável tendo por base uma maior quantidade, são preocupações que de uma forma natural acabam por ser consideradas em todas as compras que fazemos. Seguindo esta lógica, e tendo estas preocupações em conta, é natural assumir que em cada um de nós há um comprador. Mas será que em cada comprador há um profissional do *Procurement*? O afastamento entre os conceitos acaba por estar essencialmente na "camada" que se sobrepõe e que acrescenta temas mais estratégicos como a antecipação, o planeamento, a visibilidade, o alvo nos fornecedores e a relação diferenciada com os mesmos, a tipologia de compra (recorrente ou pontual), o processo mais adequado para a realizar (com maior ou menor intervenção humana), a tomada em consideração de aspetos como a sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa, e depois o que se segue à própria compra, como a avaliação da mesma e a procura de uma contínua melhoria em todo o processo.

A verdade é que o *Procurement* parece “tocar” em todos estes temas e não se esgotar nisso mesmo. Assim como a evolução que o conceito teve no âmbito empresarial parece asentar como uma luva no que foi exposto.

Atualmente as grandes empresas estão a investir, ativamente, no desenvolvimento de departamento de compras de forma a enfrentar a concorrência no mercado de trabalho. No passado, para muitas empresas, a área de compras era vista como uma atividade secundária e de mero suporte. Cada departamento realizava as suas próprias compras de forma autónoma e *ad hoc*, sem quaisquer procedimentos para o efeito, de acordo com as suas próprias necessidades. Muitas vezes, esse comportamento leva a uma má gestão de fornecedores, por exemplo, podem haver vários departamentos a trabalhar com os mesmos fornecedores no mesmo produto/serviço, mas obtendo preços diferentes. Portanto, essa abordagem sem qualquer estratégia, definitivamente não é uma boa opção, pois pode levar a alguns desperdícios desnecessários. Em algumas empresas, o *Procurement* é apenas uma parte pequena do custo total, mas noutras é muito relevante por forma a conseguirem manter a competitividade. Assim, todos os colaboradores devem tentar a seguir as boas práticas de compras, manter o bom relacionamento com os fornecedores e manter a qualidade do fornecimento de bens e/ou serviços, pois estes constrangimentos têm impacto direto na estrutura de custos das organizações.

Desta forma, o futuro das organizações depende cada vez mais da capacidade do departamento de compras em responder às necessidades dos seus clientes e do mercado. Por esta razão, deve haver um departamento único para coordenar e centralizar todas as necessidades internas que surjam. Um departamento focado na gestão de possíveis parcerias, na procura de fornecedores e na otimização de custos torna as organizações mais preparadas para encarar as exigências impostas pelo mercado. O departamento de compras vai ter um papel cada vez mais importante (com um grande impacto) no negócio e na gestão das empresas (Ferreira, 2020).

Posto isto, dado que a função de compras é fulcral para a estabilidade e crescimento das organizações, estas aos estarem mais focadas na otimização de custos sentem necessidade de desenvolver, ou mesmo criar, um processo ligado à função de compras.

Assim, com esta necessidade identificada existem cada vez mais profissionais especializados em negociação, na otimização de processos e fornecedores e com uma visão estratégica de compras.

1.2 Metodologia

Nesta dissertação, através da revisão do estado da arte, pretendo explicar a forma como as compras e o *Procurement* foram caracterizados por vários autores ao longo do tempo, evidenciando também a sua evolução para *e-Procurement*.

As formas de e-Procurement foram-se desenvolvendo ao longo dos anos permitindo agora identificar modelos e padrões. Nesta dissertação serão identificados e descritos esses modelos e finalizará com a análise do que têm sido as práticas B2B.

Como o *Procurement* é considerada uma área muito relevante nas empresas hoje em dia é efetuado um *case study* numa grande empresa na área das *utility* que, derivado da grande evolução da área do *Procurement*, tem o objetivo de ser cada vez mais global e ter uma visão mais integrada dos custos totais associados à área de compras. Este *case study* pretende demonstrar como esta empresa evoluiu de um modelo de *Procurement* tradicional para um modelo baseado em *e-Procurement* e mostrando as abordagens tomadas e o trabalho efetuado para essa transição.

1.3 Motivação e objetivo

Uma das melhores formas de explicar o que me leva à elaboração desta dissertação, é com uma analogia às letras alfa e ómega do alfabeto grego. Nesse mesmo alfabeto, a letra alfa é a primeira e por isso a ela é associado o começo de algo. A letra ómega é a última e pelo mesmo motivo a ela simbolicamente está associado o fim de algo. Sendo certo que neste assunto em particular, o alfa se deu com o início do curso, é igualmente acertado referir que ainda não cheguei ao ómega. Pois bem, a primeira motivação, ainda que obviamente de nível mais amplo e genérico, está aí enquadrada. “Fechar um ciclo”, chegar ao ómega com a entrega desta dissertação.

Para “fechar este ciclo” e o facto de desenvolver a minha atividade profissional, há alguns anos, na área do *Procurement* foi claramente o motivo preponderante para a escolha deste tema.

Numa visão mais holística, julgo ser bastante interessante juntar à experiência prática de alguns anos na área, uma base claramente mais estrutural alicerçada naquilo que é o conceito de *Procurement*, e tudo o que nele influi e dele deriva, e também da forma como por isso mesmo se foi transformando, evoluindo, incorporando novas “preocupações” e ganhando preponderância.

A relevância deste tema pode ser entendida visto a área de compras pretender ser mais estratégica, tornando o processo de compras mais ágil, rápido e seguro, focando-se nas atividades de centralização de pedidos, relações estratégicas e de longo prazo com fornecedores e prestadores de serviços e redução do custo total ao longo do processo *end-to-end* da aquisição.

Para além do tema ser bastante desafiador e estar em constante evolução, pretendo, demonstrar um processo de transformação da área de *Procurement* numa empresa que originou um grande *empowerment* desta área de *Procurement*.

Não apenas mostrar o que aconteceu mas a forma como foi acontecendo, os seus resultados e os seus impactos quer a nível interno quer a nível externo. Sendo certo que a área de *Procurement* tem uma envolvimento e abrangência bastante fortes numa empresa e em todo

um ecossistema de *stakeholders*, uma transformação dessa mesma área para a posicionar num nível mais estratégico mostrou ter tanto de desafiador como de acertado, adequado e ajustado.

1.4 Estrutura do documento

Relativamente à estrutura, para além do presente capítulo, a dissertação encontra-se organizada em dois grandes blocos, divididos em 3 capítulos.

O primeiro bloco, primeiro capítulo, é o presente onde se pretende fazer o enquadramento da dissertação.

No segundo capítulo, efetua-se a revisão da literatura com o foco nas compras e no *Procurement*. Na parte referente às compras pretende-se explicar a sua importância e mais pormenorizadamente das compras estratégicas (*Strategic Sourcing*), mostrando a várias etapas que envolvem um processo de *Strategic Sourcing*.

Na parte referente ao *Procurement* pretende-se dar a conhecer a sua evolução para *e-Procurement* (e quais as suas vantagens) bem como todas as práticas B2B associadas, identificando alguns Modelos de *Procurement*, especificando os conceitos que lhes estão associados e mostrando por fim quais as mais conhecidas plataformas digitais atuais.

Ainda neste capítulo, pretende-se fazer a ligação entre o estado da arte apresentado realçando alguns desafios que as empresas enfrentam na adoção de um novo modelo de *Procurement*.

Por último, o segundo grande bloco, terceiro capítulo, inicia-se com um enquadramento sobre a empresa objeto deste *case study* e breve explicação de como a empresa está organizada. Neste ponto apresento a estratégia adotada no estudo do caso e quais as recomendações que derivaram dessa mesma estratégia. É também aqui que descrevo como é que a empresa em estudo alterou o seu processo de *Procurement* com a implementação das alterações recomendadas e explicação de todas as etapas que devem ser seguidas num processo *end-to-end*.

Na última secção do capítulo dou a conhecer os resultados obtidos nos processos de *Procurement* no ano de 2020 após a implementação das novas regras e da reestruturação que resulta do estudo efetuado pela consultora contratada.

A dissertação termina com o capítulo 5 onde são apresentadas as conclusões desta dissertação e proposta de melhorias futuras.

COMPRAS E *PROCUREMENT*

Os últimos anos foram definidos por grandes transformações em vários aspetos. Estas transformações obrigam as organizações a procurar terem uma maior capacidade de análise e decisão e as mudanças que daqui provirem irão afetar o mercado corporativo e a sociedade, logo afetarão as pessoas e as organizações.

A redução dos custos das comunicações faz com que, atualmente, pessoas e organizações em todo o mundo tenham acesso à Internet e facilita a criação de relações com clientes e fornecedores, permite a pesquisa de novos produtos e serviços, sem as restrições físicas, geográficas e temporais que os negócios realmente impõem. A concorrência obriga as empresas a utilizarem cada vez mais a tecnologia para baixar preços e estabelecer contactos comerciais e financeiros de forma mais expedita e eficiente (Gonçalves *et. al*, 2014).

O comércio eletrónico (*eletronic commerce – e-commerce*) é uma forma de transacionar produtos ou serviços usando a Internet. Essas transações ocorrem entre uma organização e um indivíduo ou entre duas ou mais organizações (Laudon e Laudon, 2014).

Gonçalves (2014) acrescentou que as transações significam a existência de uma troca de valor (como dinheiro) através das fronteiras organizacionais ou individuais na troca de produtos e/ou serviços.

A troca de valor é extremamente importante para entender as limitações do *e-commerce*, sem troca de valor, não há comércio.

O *e-commerce* pode ser classificado de três formas, que são determinadas de acordo com os tipos de participantes envolvidos na relação de compra e venda (Laudon e Laudon, 2014):

- B2C - Business-to-Consumer - relação empresa-consumidor, ou seja, venda direta de produtos e/ou serviços ao consumidor.
- B2B - Business-to-Business - relação empresa-empresa, uma empresa vende a outra empresa.
- C2C - Consumer-to-Consumer – relação consumidor-consumidor, um consumidor realiza uma venda e/ou prestação de um serviço a outro consumidor.

O *e-commerce* pode ser vantajoso para as empresas para criar uma diferenciação na realização das vendas aos seus clientes, originando um aperfeiçoamento dos processos administrativos internos e externos, levando as empresas a uma nova forma de realizar vendas, redução de custos, gestão e ajuda na tomada de decisões, entre outros fatores.

O *e-commerce* só se torna uma desvantagem quando se trata de produtos que os clientes têm que experimentar ou ver antes de comprar, tornando-se um ponto fraco para as lojas virtuais (Kotler e Keller, 2012).

Num mercado altamente competitivo, há poucas alternativas a não ser procurar continuamente aumentar a produtividade e reduzir drasticamente os custos em todos os processos.

Nesse ambiente altamente dinâmico, os temas diretamente relacionados com as compras, quer seja na gestão de materiais quer na seleção e desenvolvimento de fontes de fornecimento, estão se a tornar cada vez mais importantes para todas as organizações.

A área de compras representa um papel fulcral no alcance dos objetivos estratégicos de uma empresa, pois pode influenciar a rápida entrega de produtos e serviços, a entrega dentro do prazo, bem como os custos operacionais e a qualidade do produto e/ou serviço, que são elementos-chave na operação de qualquer organização (GHI SU *et al.*, 2010).

A área de compras representa uma excelente oportunidade para reduzir os custos das organizações e, assim, aumentar os lucros.

Perante esta realidade o *e-procurement* ocupa um lugar importante na estratégia das organizações, e há evidências que o sustentam. Identificam-se, por exemplo, os casos do crescimento dos *e-marketplaces*, dos portais B2B privados e das transações pela Internet que surgiram em Portugal nos últimos anos (GHI SU *et al.*, 2010).

A área de compras pode ser definida como a função da empresa responsável pela negociação e aquisição de matérias-primas, tecnologias, serviços e componentes para a organização, contemplando as seguintes atividades:

- Seleção de fornecedores
- Análise das necessidades
- Negociação de contratos
- Comparação de preços, qualidade e níveis de serviço (SLA's) propostos pelos fornecedores
- Emissão de ordens de compra
- Avaliação do desempenho dos fornecedores

2.1 A importância das compras

Segundo Axelsson *et al.* (2005), o conceito de compras evoluiu desde década de 1950, quando ainda se definia como um conjunto de atividades e responsabilidades voltadas à aquisição, com condições e preços favoráveis, de bens e serviços necessários ao funcionamento de uma organização. Mais de dez anos depois surgiu uma abordagem comercial mais abrangente, ou seja, a definição de compras evoluiu e passou a referir-se à aquisição de bens num

processo otimizado onde o preço não é o único fator a ter em consideração, outros aspetos, como o volume da aquisição e os prazos envolvidos no processo também são relevantes (GHI SU *et al.*, 2010).

À medida que aumenta a relevância da área de compras, o trabalho desta torna-se mais estratégico, focando-se nas atividades de negociação de relações a longo prazo e redução dos custos totais (implicando, por exemplo, custos de garantia de qualidade e gestão de processos), em vez de simplesmente realizar atividades de reposição de stock (equipamentos e/ou licenciamentos, etc), para atender às necessidades de outras áreas (Baily et al, 2000, GHI SU *et al.*, 2010).

Vários fatores têm contribuído para o aumento da relevância da área de compras, realçando-se: aplicando conceitos de vantagem competitiva (por exemplo, *benchmarking*, foco no consumidor, o *Just in Time*, parceria com fornecedores); a evolução tecnológica e a especialização de fornecedores; a competitividade global; e o aumento do volume de compras perante um número de fornecedores mais diminuto (Baily et al, 2000, GHI SU *et al.*, 2010).

A função de Compras tem de deixar de ser considerada como uma atividade simplesmente operacional, e passar a ser entendida como parte essencial para o cumprimento dos objetivos das empresas. Para tal, é relevante estabelecer políticas de compras alinhadas com esses objetivos, que devem ser partilhadas entre todos os envolvidos nessas atividades. Além disso, a estratégia de compras deve estar alinhada com os valores e políticas da empresa de forma a garantir uma boa comunicação com as outras áreas e não permitir, que a alta direção a trate como uma função isolada.

Com um esforço constante para melhorar os processos em toda a cadeia de abastecimento, reduzir os prazos de entrega, melhorar a qualidade dos bens e/ou serviços e acima de tudo encontrar formas de reduzir significativamente os custos, a área de compras desenvolveu-se significativamente nos últimos anos, contribuindo para impulsionar a competitividade das empresas (GHI SU *et al.* 2010).

2.2 Compras Estratégicas

Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) é uma definição relativamente novo que entrou em uso generalizado na década de 1990 e cresceu tão significativamente nos últimos anos que até já existem empresas de consultoria especializadas que oferecem serviços de implementação, formação e consultoria.

Uma definição muito clara pode ser explicada como: Compras Estratégicas é um processo de identificação de potenciais fontes de fornecimento para os produtos solicitados de uma empresa; avaliação, negociação e contratação de fornecedores, e gestão do relacionamento com esses fornecedores de forma contínua para melhorar a competitividade das empresas (Roberts, 2003, GHI SU *et al.*, 2010).

Strategic Sourcing é uma abordagem para a gestão da cadeia de fornecimento que identifica a forma como as informações são recolhidas e usadas de forma a que a organização

possa usar o poder de compra consolidado para encontrar os melhores valores possíveis no mercado e alinhar a estratégia de compra às metas de negócios. É um processo abrangente e sistemático para adquirir produtos e/ou serviços e gerir a relação com fornecedores, de forma a acrescentar valor para atingir os objetivos das empresas a longo prazo.

O *Strategic Sourcing* está a crescer em popularidade, à medida que a transformação digital está a fazer com que os processos de compra e da cadeia de fornecimento evoluam. Requer uma análise sobre o que a organização compra, a quem compra, a que preço e em que volume. O *Strategic Sourcing* difere da compra convencional porque foca-se no TCO (*Total Cost of Ownership*) e na otimização do processo de *sourcing* através da análise de mercado contínua e da construção de relacionamentos com os fornecedores (GHI SU *et al.*, 2010).

Não existe uma clara e única definição para *Strategic Sourcing*, nem tão pouco uma uniformização de quais as etapas que compõe esta metodologia. Segundo Anderson e Katz (1998), *Strategic Sourcing* é um *framework* que se baseia no conceito de TCO e ajuda as empresas a definir estratégias de compras para diferentes bens/serviços de acordo com seu valor para atingir os seus objetivos, metas de desempenho e satisfação do cliente.

Smeltzer *et al.* menciona que, de forma a garantir que a função de compras está alinhada com os objetivos da organização a longo prazo, várias empresas passaram de compras táticas para compras estratégicas. A compra tática concentra-se nas transações básicas necessárias para obter os produtos e serviços solicitados pelas empresas. *Strategic Sourcing* é um processo abrangente e sistemático de aquisição de bens e/ou serviços e gestão das relações com os fornecedores para acrescentar valor e atingir as metas de longo prazo da organização (GHI SU *et al.*, 2010).

Com o principal objetivo de gerir o universo de fornecedores, identificar e selecionar os melhores parceiros para estabelecer relacionamentos estratégicos de longo prazo, a procura por elevada produtividade, baixos custos e prazos cada vez mais curtos garante a crescente relevância do *Strategic Sourcing*.

A utilização de compras estratégicas tem permitido às empresas obter benefícios significativos na redução dos preços de compra e na melhoria da qualidade do serviço.

Por meio do *Strategic Sourcing*, segundo Bim (2016), as oportunidades de redução de custos podem ser identificadas por meio de uma análise sistemática da situação atual, incluindo: planeamento estratégico, rastreamento da base de fornecedores, compreensão dos processos e capacidades, avaliação de cenários e implementação de processos colaborativos.

Em linhas gerais, argumenta-se que o posicionamento da função de compras permitiu o aparecimento da metodologia de compras estratégicas como um guia para a aplicação prática de conceitos estratégicos. Essa abordagem é vista como fonte de vantagem competitiva, pois auxilia na redução de custos e tempo, no desenvolvimento de tecnologia e na melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços obtidos (GHI SU *et al.*, 2010).

2.2.1 Etapas do processo *Strategic Sourcing*

Na literatura e nas organizações, a metodologia do *Strategic Sourcing* pode ser vista de várias maneiras. Novack e Simco (1991), propuseram um modelo de quatro passos. Posteriormente, várias empresas industriais e empresas de consultoria desenvolveram modelos com várias etapas e fases. Anderson e Katz (1998) propuseram um modelo de seis etapas que inclui o desenvolvimento de um plano anual para gerir o relacionamento com os fornecedores.

O processo tem muitas variações, mas é normalmente dividido em sete etapas popularizadas pela empresa de consultoria A.T. Kearney (Nguyen, 2021)(GHI SU, 2010):

- **Análise de objetivos e atual situação:** inclui a preparação do projeto, a formação de uma equipa diversificada, o levantamento das necessidades e especificações, a análise detalhada dos gastos associados ao tipo de compra selecionada, previsão do consumo futuro e definição de objetivos de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes-alvo;
- **Análise de Mercado:** esta etapa está dividida em duas fases, foco no fornecedor e foco no mercado. O objetivo da primeira é estabelecer critérios de avaliação a serem utilizados posteriormente, identificar potenciais fornecedores, solicitar informações detalhadas avia pedido de RFI (*Request For Information*), avaliar criteriosamente as informações obtidas e iniciar a qualificação técnica dos fornecedores pré-selecionados. O objetivo da segunda fase é efetuar a avaliação do mercado e tendências futuras, analisar o histórico do consumo e prever o mesmo para os próximos períodos, analisar detalhadamente os custos de fornecimento e *benchmarking*;
- **Definição da Estratégia:** esta etapa é crítica para decidir onde e como comprar, minimizando o risco e o custo. Nesta etapa pretende-se identificar o que se pode fazer melhor do que atualmente, a curto e longo prazo. Inclui também definir os objetivos a alcançar no final do processo (por exemplo, reduzir custos, melhorar o serviço, mitigar riscos, etc.);
- **Abordagem do Mercado:** nesta etapa pretende-se selecionar os fornecedores que melhor podem responder às necessidades identificadas nas etapas anteriores. Inclui escolher a abordagem a ter com os fornecedores, preparar um RFP e publicar o mesmo, esclarecer dúvidas e receber e avaliar as respostas obtidas. O RFP é o principal documento do processo, que apresenta um plano das principais atividades e descreve as regras de contratação e SLAs (*Service Level Agreements*), além de indicar quantidades estimadas, a forma de apresentar as propostas, critérios de avaliação, forma de negociação e seleção dos vencedores;
- **Seleção de Fornecedores e Negociação:** inclui a preparação da estratégia de negociação, escolhendo o modelo de como efetuar (negociação presencial ou eletrónica), a seleção de uma *shortlist* de fornecedores e conduzir a negociação;
- **Implementação:** nesta etapa é onde é efetuada formalmente a contratação e revista a estratégia a longo prazo. É elaborado o plano de implementação e especificadas

as ações preventivas para possíveis falhas, é desenvolvido o plano de comunicação e por fim são implementadas todas as ações planejadas;

- *Benchmarking*: esta etapa final requer a seleção de métricas para avaliar o sucesso do projeto, preparar um plano de avaliação de desempenho dos fornecedores.

Neste contexto, embora as etapas do processo de *Strategic Sourcing* não sejam padronizadas, podemos observar etapas comuns entre elas, como levantamento de necessidades dos clientes internos, desenvolver estratégias de compras, avaliar e selecionar fornecedores e realizar a compra de materiais ou contratação de serviços. A tabela 2.1 mostra a comparação entre os modelos de implementação desta metodologia, de acordo com os autores acima identificados.

Tabela 2.1 - Principais etapas identificadas nos modelos de *Strategic Sourcing*

(Fonte: Ghi Su et al.(2010))

Etapas - <i>Strategic Sourcing</i>	Novack e Simco	Anderson e Katz	A.T.Kearney
Criação do Plano Anual		X	
Determinação do tipo de compra	X		
Determinação do nível necessário de investimento	X		
Análise da Situação Atual			X
Desenvolvimento de Requisitos	X	X	X
Análise de Mercado	X		X
Desenvolvimento da Estratégia de compras	X	X	X
Abordagem do Mercado Fornecedor			X
Avaliação e Seleção de Fornecedores	X	X	X
Estratégia de Negociação com os Fornecedores			X
Aquisição dos Materiais/Serviços	X	X	X
Controlo	X		X
Gestão de Relacionamentos com os Fornecedores		X	X

Numa visão mais recente, Bim (2016) adotou uma abordagem com oito (8) etapas, divididas em três grupos: o primeiro grupo contém as fases de fundamentação, o segundo grupo contém as fases da formulação da estratégia a adotar e o terceiro grupo contém as fases de negociação. Bim (2016) enfatiza que estas etapas são elaboradas para orientar uma análise aprofundada das categorias para encontrar oportunidades de reduzir custos e melhoria da prestação de serviços:

1. Definir necessidades internas;
2. Analisar o mercado de fornecedores;
3. Desenhar o modelo de TCO;
4. Desenvolver as formas e especificidades de fornecimento;

5. Conduzir a análise dos fornecedores;
6. Conduzir o processo de receção de proposta;
7. Efetuar o processo de negociação;
8. Formalizar os contratos de fornecimento.

Agrupando as fases acima pelos grupos identificados por BIM (2016) identifica-se que ao Grupo 1 correspondem as fases 1, 2 e 3. Ao Grupo 2 serão as fases 4, 5 e 6 e no Grupo 3 encontram-se as fases finais 7 e 8.

2.2.2 *Strategic Sourcing vs. Procurement*

O *Procurement* refere-se ao conjunto de atividades e procedimentos necessários para que as empresas adquiram produtos e serviços. Embora isso envolva tecnicamente responsabilidades estratégicas e administrativas, os departamentos de compras geralmente concentram-se nas transações do dia-a-dia e processos envolvidos em *e-Procurement*, como pedidos de compra, faturação e pagamentos (GHI SU *et al.*, 2010).

Em contrapartida, o *Strategic Sourcing* enfatiza as atividades que antecedem uma compra real, incluindo a análise das necessidades dos negócios e o mercado em geral. Enquanto as compras geralmente procuram a opção de menor preço, o *Strategic Sourcing* mantém a visão geral em mente, usando conjuntos de dados para avaliar o valor de outros fatores, como o relacionamento com fornecedores e a redução do risco para o negócio.

2.3 Caracterização do *Procurement*

Nesta subponto pretende-se introduzir o *Procurement* e explicar a evolução para *e-Procurement*, em virtude da adoção de tecnologias, principalmente a Internet, como recurso às transações entre organizações.

A literatura identifica algumas diferenças na definição de *Procurement*, bem como algumas divergências na linguagem. O termo *procurement* é utilizado, por alguns autores, para se referirem ao ato de comprar, enquanto outros atribuem o termo à gestão de fornecedores, muitas vezes associado a processos organizacionais (Holm, 2012).

Em alguns livros o termo *buying* é atribuído a compra, e o termo *procurement* principalmente à gestão de fornecedores. Esses autores indicam que o *supply management* também existe na literatura e é o mais proeminente ao definir apenas o controlo sobre fornecedores. Estes autores referem que: "...garantir que a empresa seja abastecida com o que é necessário de modo a fornecer o que vende ao mercado parecia uma solução simples e descrição clara da atividade económica no qual estamos concentrados" (Cousins *et al.*, 2008).

O que diferencia os termos *supply management* do termo *Procurement* é que estes precisam ser identificados, caracterizados e explorados. O termo *supply management* abrange bastante mais do que o termo *Procurement*, pois também se concentra na estratégia de uma organização e não apenas no que o processo de compras envolve (Monczka *et al.*, 2010).

Os autores apontam que o conceito de *Procurement* é considerado como uma atividade funcional realizada por várias pessoas numa empresa, agregando valor por meio da identificação e seleção de fornecedores, compras, negociação e contratação.

2.3.1 O Procurement

A atividade de compras de qualquer empresa inclui todas as atividades relacionadas com o processo de aquisição de bens e/ou serviços essenciais para executar os processos de produção e gestão, que, por sua vez, criam valor adicional nos produtos e serviços colocados no mercado (Van Weele, 2010).

O Chartered Institute of Procurement and Supply (2021) define *Procurement* como "comprar os bens e serviços que permitem a uma organização operar de maneira lucrativa e ética".

O *Procurement* inclui mais do que compras ou negociação. Compreende também as atividades de identificação e caracterização das necessidades, seleção de fornecedores, relacionamento com os *stakeholders* e clientes internos, seleção de produtos, processo de negociação, aprovação, encomenda, recepção, fatura, pagamento, gestão de inventário, entre outras. Basicamente compreende o ciclo de vida de qualquer produto e/ou fornecedor.

A concorrência nos vários negócios existentes é crescente e, portanto, as empresas devem verificar a necessidade de gerir da cadeia de fornecimentos e compras, revendo todos os processos envolvidos nessa gestão e, posteriormente, criando uma cadeia de valor para as organizações (Van Weele, 2010).

Dito isto, o processo de *Procurement* pode criar uma competitividade nas organizações, quer optem por caminhos de custo ou de diferenciação. Com o *Procurement*, uma variedade de ferramentas pode ser desenvolvida para agilizar as operações de aquisição, otimizar o tempo e permitir que as organizações reduzam os custos de produção, compras e logística. Esses processos são integrados na cadeia de fornecimento da organização, permitindo que esta obtenha uma vantagem competitiva.

O peso que o *Procurement* tem numa organização depende de vários elementos, nomeadamente as características do mercado a que a organização recorre, o tipo de produto e a dependência da organização em relação ao produto, as políticas de compras atuais ou a quantidade de informações que são manipuladas, entre outros. Cada mercado apresenta uma relação de poder entre clientes e fornecedores devido à escassez dos bens e/ou serviços comercializados e à fragmentação das estruturas de negócios que atuam naquele mercado (Amaral *et al*, 2003).

Várias questões foram consideradas ao desenvolver a política de *Procurement*. Por exemplo, a conveniência de compras, as cadeias de aprovação, avaliações de fornecedores ou a natureza dos bens e/ou serviços adquiridos.

É normal fazer a distinção entre *Procurement* direto e indireto. Os métodos de compra distinguem claramente produtos diretos (produtos que são incorporados diretamente no produto ou serviço final de uma empresa) de produtos indiretos (produtos usados em atividades de suporte à empresa, como material de economato ou produtos de substituição para equipamentos corporativos). Os primeiros são considerados essenciais para o bom desempenho da empresa, por isso, procura-se desenvolver relações de proximidade com os fornecedores destes produtos e colocar recursos humanos especializados na gestão destes para garantir o aumento da qualidade no processo de compra e dos produtos adquiridos. Os segundos são baseados no preço de venda, num mercado de oportunidades onde não há relacionamento duradouro com o fornecedor. Obviamente, o *Procurement* indireto não recebe a mesma atenção que o direto (Amaral *et al*, 2003).

Há também a necessidade de diferenciar a forma da compra. Há bens e serviços complexos, em que as especificações são longas e detalhadas, os fornecedores são poucos e de alta qualidade e a frequência de compra é reduzida. Estes processos exigem interações e avaliações mais longas. Normalmente, estes são os casos em que se solicita a apresentação de uma proposta. Por outro lado, também existem compras que se baseiam apenas em preço, produtos ou serviços com características básicas e muitas vezes de simples contratação. Geralmente há muitos fornecedores e a frequência de compras é alta. De alguma forma, o método de compra interliga-se com os tipos de produtos diretos e indiretos, por exemplo, bens diretos podem ser obtidos com uma simples compra (Amaral *et al*, 2003).

2.3.2 O e-Procurement

E-Procurement (provém de *Eletronic Procurement*) é um sistema de negociação eletrónico que facilita a gestão de compras.

Se o uso do prefixo "e" na definição de uma atividade indica que a atividade utiliza algum tipo de tecnologia, então o *e-Procurement* é anterior à onda da Internet no mundo dos negócios.

A atividade de *Procurement* faz parte do mundo normal "informatizado" das organizações, que se funde com as soluções de *supply chain management* fornecidas pelos fabricantes de ERP. Ainda assim, algumas comunicações entre fornecedores e clientes continuam a ser efetuadas utilizando o papel como meio de comunicação. Esta limitação implica a realização de operações que não agregam valor, como reinserção de dados e correção de erros, atrasos nas atividades que conduziriam à satisfação da procura ou a custos com a atualização de informações sobre produtos e preços.

Nesta situação, fica explícito que a conectividade eletrónica oferece inúmeras vantagens, reduzindo custos associados à criação e partilha de informações entre fornecedores e clientes, que é possível devido à existência de uma ligação direta entre sistemas de informação de diferentes entidades, na maioria dos casos não idênticos. No cenário de maior ligação entre as partes, era de esperar a aparição de novas formas de cooperação (Amaral *et al*, 2003).

O *Electronic Data Interchange* (EDI) foi a primeira aposta e continua a ser sinónimo de *e-Procurement*. A capacidade do EDI de transmitir informações em formatos compreendidos por dois sistemas, entre fornecedor e cliente, simplificou e reduziu os custos de cada transação. De qualquer forma, a difusão não é muito alta. A complexidade, o custo e a falta de padrões rigorosos limitaram o seu uso generalizado em termos de B2B.

O *e-Procurement* como é visto hoje, apareceu quando a Internet foi adotada pelos atores comerciais. A facilidade de partilha de informações fornecidas por serviços da Internet, tais como portais e ligações seguras, e as promessas a nível do *Extensible Markup Language* (XML), levam o *e-Procurement* aos níveis atuais, como patente em mercados que incluem vários clientes e fornecedores. Isto o EDI não conseguiu alcançar, pois está limitado a um modelo um-para-muitos, como entre um cliente e os múltiplos fornecedores.

O potencial do *e-Procurement* só pode ser realmente alcançado se existirem integrações entre os sistemas internos da organização, ou *back-office*, e os externos.

São muitas as vantagens do *e-Procurement* e constituem também promessas (Amaral et al., 2003):

- reduzir custos de produção;
- reduzir custos administrativos;
- ciclo de compra reduzido;
- reduzir stocks;
- acrescida capacidade de reporting;
- reforçar as compras baseadas em contrato, por esta ser uma ferramenta que facilmente aplica regras de negócio nas transações, e;
- reduzir os preços dos produtos por crescimento da força negocial, com melhores estratégias de compras.

2.3.3 Formas e práticas B2B

2.3.3.1 Modelos de *e-Procurement*

Na abordagem ao *e-Procurement*, vários padrões podem ser identificados abstraindo os projetos e iniciativas que já foram realizados. Essa caracterização pode ser iniciada dividindo os modelos em privado e público. Os primeiros derivam da iniciativa de uma entidade, seja fornecedor ou cliente, que procura respetivamente proporcionar aos seus clientes a possibilidade de adquirir bens eletronicamente ou munir-se dessa capacidade. Nos modelos públicos, identificam-se iniciativas de entidades que pretendem oferecer local para transações eletrónicas tanto para fornecedores quanto para clientes (Amaral et al, 2003).

2.3.3.1.1 Modelo centrado no fornecedor

É o modelo seguido pelas empresas que colocam catálogos de produtos em portais particulares e oferecem aos clientes a possibilidade de consultar o catálogo, fazer pedidos e aceder às suas contas correntes, entre outras funções.

A empresa fornecedora é responsável pela manutenção do catálogo, bem como pelo desenvolvimento e manutenção dos portais. Até pode efetuar a partilha do seu catálogo com outros portais (Grande, M.M *et al*, 2016).

Esta é uma abordagem baseada na perspectiva dos fornecedores e, em última análise, é classificada como *e-commerce*, B2B, e não como *e-Procurement*. No entanto, isso permitirá que as empresas utilizem o *procurement* eletrónico, por isso faz sentido apresentá-lo como uma prática de *e-Procurement*.

Para os fornecedores, esta solução permite controlar o sistema e possivelmente integrar-se totalmente com o seu *back-office*. A situação do comprador é que é mais negativa. Embora seja custo zero para eles, não é uma solução de *e-Procurement* que os satisfaça porque (Amaral *et al*, 2003):

- Integrar as compras efetuadas aqui com os seus *back-offices* é muito difícil, exigindo um esforço de entrada duplicada de dados;
- São sistemas que fornecem suporte limitado para operações de compras, pois centram-se nas atividades relacionadas a catálogos e pedidos.
- Não é fácil o apoio em contractos específicos;
- Para empresas com várias categorias de produtos para comprar, é necessário acesso a vários portais de compras.
- Não suporta a criação de regras de compras e à sua aplicação efetiva, pois o ato da compra não pode ser controlado de forma eficaz.

2.3.3.1.2 Modelo centrado no comprador

Neste modelo, a entidade compradora junta as informações de vários fornecedores num sistema que controla e num único catálogo, e nele realiza as atividades de *e-Procurement*, com a possibilidade de integrar com o seu ERP.

Este é um modelo que dá ao comprador um alto grau de controlo sobre o sistema, mas requer um contacto próximo com os fornecedores, pois estes são a fonte de informações descritivas sobre os produtos e as condições de venda que são utilizadas nas decisões de compra. Este modelo facilita a integração do *e-Procurement* com o *back-office* da empresa e não tem custos muito elevados, tanto para a empresa compradora quanto para o fornecedor. Deve ser efetuado muito esforço na recolha e uniformização das informações do catálogo, assim como na manutenção da qualidade dos dados, ainda que a responsabilidade pela manutenção dessas informações possa ser transferida para o fornecedor.

Esta solução pode não ser ideal para os fornecedores, pois se uma empresa tiver que interagir com vários clientes por meio do seu portal, terá que lidar com vários sistemas, o que não ajuda a manter uma prática consistente (Grande *et al*, 2016).

2.3.3.1.3 e-Marketplace

Modelo que suporta múltiplos clientes e múltiplos fornecedores, com a intenção de obter relacionamentos de muitos-para-muitos, com soluções exploradas por terceiros, cujo modelo de negócios envolvem cobrar um valor de subscrição e de taxas de transação.

Este modelo contempla vantagens porque o custo de adesão é menor em comparação ao investimento necessário num modelo centrado no cliente ou centrado no fornecedor. Em teoria, darão suporte a verdadeiras redes de negócios, tornando-os uma opção viável mesmo para organizações que compram e vendem em grandes volumes (Grande *et al*, 2016).

No entanto, também apresenta alguns aspetos negativos, nomeadamente as limitações que apresenta no apoio a diferentes modelos e regras de negócio, um verdadeiro *puzzle* derivado de um conjunto heterogéneo de empresas no *e-marketplace*.

O modelo diverge entre os *e-marketplaces* verticais e horizontais. Os *e-marketplaces* verticais procuram juntar empresas que operam no mesmo ramo de atividade, geridos por entidades distintas ou promovidos por grandes *players* do setor. Os horizontais não limitam as empresas a atividades específicas e, em última análise, concentram-se em bens e serviços comuns a vários setores (Amaral *et al*. 2003).

Em Portugal, os primeiros *e-marketplaces* que apareceram foram o Bizdirect, ForumB2B, Tradecom e lwaytrade.

2.3.3.2 Leilões

Os leilões, apesar de geralmente serem identificados como modelos de *e-Procurement*, devem ser considerados uma funcionalidade permitida pelos sistemas de *e-Procurement* e existem em qualquer um dos vários modelos apresentados acima. Num leilão, um determinado número de itens é colocado à venda, os potenciais compradores fazem as suas propostas de compra e a proposta vencedora é aquela que, normalmente, apresente o maior valor. Um leilão invertido acontece quando uma empresa pretende adquirir um bem ou serviço e espera que potenciais fornecedores demonstrem o seu valor e concorram entre si durante um leilão (Amaral *et al*. 2003).

2.3.4 Passado e futuro dos B2B

Em 2000, quando o mercado de ações caiu no mercado de tecnologia, o futuro da Internet no contexto corporativo sofreu um duro golpe. Os dias dos gráficos que apontavam para a subida acabaram, e todos precisaram de readquirir a racionalidade. Concluiu-se que tanto as transações B2C quanto as transações B2B demorariam mais do que o esperado para atingir o valor previsto, e que o mercado B2B seria o mercado com melhor desempenho. Os dados atuais confirmam que o B2B está a crescer de forma constante e incremental e que as transações eletrónicas entre empresas acabarão por se tornar a norma e não a exceção.

Das várias formas de comércio eletrónico, o *Business to Business* (B2B), tornou-se central para realizar negócios eficazes, sendo o *e-Procurement* fulcral nestes relacionamentos.

Quando bem executado, permite às empresas reduzir custos e aumentar a produtividade. Todavia, as capacidades destes sistemas ainda são pouco reconhecidas para algumas empresas (Neef, 2001).

O aparecimento do *e-marketplace* ocorreu num momento em que o mercado estava a crescer, e vários fatores rapidamente elevaram o número de mercados eletrónicos independentes para as centenas. O futuro B2B estava próximo pois havia investidores dispostos a entrar no negócio e fabricantes de software com soluções “rápidas” e “acessíveis”.

A primeira vaga do B2B foi a dos *e-marketplaces* independentes, a primeira proposta para permitir que as organizações transacionem eletronicamente entre si, geridas por empresas cujo negócio era explorar esses mesmos *marketplaces*, gerando receita por meio de subscrições e taxas de transação. Muitos mercados eletrónicos horizontais e verticais surgiram em todo o mundo (Dai *et al.*, 2003).

Com poucas exceções, esse modelo falha porque nunca consegue atrair um grande número de empresas que efetuassem transações suficientes para sustentar o negócio. O que parece ser uma realidade não foi confirmado, e as organizações não optaram por esse caminho para as suas transações. As razões para este comportamento são múltiplas. Comprar material de escritório não é o mesmo que comprar medicamentos, estes produtos exigem uma abordagem diferente (Dai *et al.*, 2003).

O modelo de negócio dos *e-marketplaces* procura colocar os compradores à frente de vários fornecedores e, graças a esse leque ampliado, conseguir preços melhores, o que faz com que os *e-marketplaces* se adequem aos mercados onde a relação entre comprador e fornecedor é muito ténue. Estes mercados incluem material de escritório e outros produtos indiretos. Defendem uma maior colaboração entre as empresas da cadeia de valor, partilhar valores e objetivos, ao entrar em mercados de produtos diretos e críticos para a empresa, significa que a empresa irá criar sinergias, em vez de mudar constantemente a sua rede de fornecedores principalmente baseados em preço. Portanto, o uso de *e-marketplaces* públicos para negociar bens diretos foi muito pequeno. Foi um erro pensar que as organizações iriam para portais da web e transacionar bens e serviços com mais organizações, porque o que se pretendia era utilizar sistemas que pudessem transacionar mais rapidamente com os fornecedores existentes. Alguns chegaram a sugerir que o uso de *e-marketplaces* levaria à redução do número do número de fornecedores e aprofundaria o relacionamento com esse pequeno grupo (Dai *et al.*, 2003).

Surgiu uma segunda vaga de *e-marketplaces*, composta por grandes organizações compradoras ou consórcios de empresas do mesmo setor. Os primeiros podem ser classificados como centrado no comprador, enquanto os segundos podem ser classificados como um mercado vertical, mas privado. Na maioria das vezes, fala-se da “velha economia” que adotou a internet como mais uma forma de atuação, diferente da primeira onde era liderada pelas dot.coms. Nestes mercados, verificou-se que os maiores ganhos não foram as transações, mas o aumento da colaboração e integração na cadeia de fornecimento (Berryman, 2002).

Nesta segunda vaga, alguns *e-marketplaces* são adquiridos por grandes acionistas, grandes grupos económicos que, em última análise, apoiam as operações escolhendo os *e-marketplaces* como o sistema de *e-Procurement* das empresas do grupo.

A aceitar esta visão de ondas dos *e-marketplaces*, a terceira onda terá como objetivo não apenas reduzir os custos de transação, baixar os preços de aquisição ou a junção de compras, mas também criar um ambiente para maior colaboração e melhoria na cadeia de fornecimento. A solução não será tentar reunir vários fornecedores com vários clientes, mas tentar apoiar muitas comunidades menores formadas por clientes e fornecedores que estão ligados uns aos outros. Colaboração significa confiança e troca livre de informações, algo que não existe quando os mecanismos de negociação impulsionam leilões ou opções de baixo preço. O *e-marketplace* do futuro deve suportar transações oportunistas, contratos de curto prazo e relacionamentos duradouros (Premkumar, 2003). Estão a ser desenvolvidos produtos nessa direção pelos próprios fabricantes de software.

A partir desta evolução, pode ser concluído que a visão atual de como seria o comércio B2B na década de 1990 era infundada e que os primeiros modelos não mostraram a sua viabilidade total, mas parcial, ou seja, são adequados em determinados contextos. Veja-se as propostas de B2B para material de escritório e consumíveis de TI que são comuns atualmente.

Outro movimento que se consegue assistir é a unificação da oferta de *e-marketplaces* (Neef, 2001). Obviamente, o número de *e-marketplaces* independentes era exagerado e se esse modelo fosse bem sucedido, iria desfragmentar o mercado da oferta de ambientes B2B, o que não fazia sentido, pois forçava a qualquer organização a existir numa quantidade infinita de mercados para conseguir chegar ao número de fornecedores e compradores que iria precisar. Essa situação também tornou difícil para a maioria dos mercados de eletrónicos atingir a massa crítica de de empresas para a sua sustentabilidade. Quando combinado com o aparecimento simultâneo de mercados centrados no comprador ou centrados no vendedor, podemos ver que é necessária uma consolidação dos sistemas. Assistiu-se a aquisições, fusões e parcerias ou mesmo interoperabilidade entre sistemas de vários *e-marketplaces* visando aumentar o número de empresas que transacionassem no mesmo *e-marketplace*, bem como aumentar as funcionalidades oferecida aos participantes do mercado. Enquanto as aquisições ou fusões podem levar ao aparecimento de mercados eletrónicos dominantes, as parcerias podem manter o mercado mais equilibrado (White et al., 2003).

Do ponto de vista das entidades que participam nestes mercados, é desvantajoso ter que atuar como cliente ou fornecedor com diferentes chaves de acesso e funções em diferentes mercados e, por natureza, em diferentes sistemas. Com isto a operacionalidade das políticas de compras não fica simplificada. Embora implique alterações tecnológicas e altere a visão tecnológica, a esperança é ter um único ponto de entrada para esses sistemas. No entanto, avanços em questões de interoperabilidade, metadados, XML, etc, conduzem-nos até lá. As soluções e sistemas relacionados com o B2B não são desenvolvidos a partir da perspectiva do

cliente, mas sim da comunidade onde o cliente está inserido, pelo que devem criar valor acrescentado para todos os envolvidos (Amaral *et al*, 2003).

Outra questão muito importante tem a ver com a integração de soluções B2B com os sistemas de *back-office*. Esta "*last mile*" do B2B é considerada como um estrangulamento que pode dificultar o fluxo de informações entre a empresa e o mundo exterior, impede que o *e-procurement* seja uma operação trivial, e é considerada uma barreira de entrada para quem queira aderir. Fabricantes de ERP, assim como fabricantes do mercado eletrónico, muitas vezes desenvolvem em conjunto métodos para simplificar essa integração, e os sites dessas empresas têm muitos casos de sucesso relatados. No entanto, esta operação, como é uma intervenção caso a caso, não é acessível a todas as empresas, geralmente é efetuada em empresas de nível superior. Existem muitas empresas que não possuem este tipo de produto que permite ser integrado. Os "pequenos ERPs" e o software de gestão tradicional não possuem funcionalidades nem facilidades de B2B *built-in*. Construir *gateways* entre os vários sistemas e as diferentes visões B2B e os *back-offices* oferecidos pelo mercado não é viável (Amaral *et al*, 2003).

2.3.5 Plataformas digitais

O mercado atual tem uma grande variedade de softwares de *e-Procurement* disponíveis. Para escolher o ideal, é necessário avaliar os seguintes fatores:

- Tecnologia empregada: avaliar a tecnologia utilizada pelo software e entender o seu funcionamento, bem como analisar a sua longevidade;
- Valor de investimento: a relação custo-benefício deve ser priorizada na hora de definir qual solução será escolhida;
- Segurança: como os dados são muitas vezes sigilosos e pertinentes à operação da empresa, é necessário certificar-se que o software ou plataforma de *e-Procurement* garante a segurança e proteção apropriadas;
- Usabilidade: verificar se a plataforma ou software tem uma utilização facilitada (*user-friendly*), sem muito esforço para compreender os seus recursos.

Neste momento as plataformas mais conhecidas no mercado são: Coupa, SAP, GEP e Jagger de acordo com o quadrante mágico da Gartner identificado na figura 2.1 abaixo.



Figura 2.1 – Quadrante Gartner das mais conhecidas plataformas

2.4 Desafios na Implementação de um modelo de *Procurement*

Como se tem vindo a demonstrar a função de compras tem uma importância fulcral para as organizações e representa um recurso que pode ajudar as organizações a enfrentar os desafios do mercado em que atuam. Por estar em constante contacto com os fornecedores, esta área tem acesso facilitado às novas tecnologias e a diferentes perspetivas do mercado podendo com isto encontrar alternativas que tragam não apenas uma redução dos custos, mas também eficiência.

No entanto, de forma a que o processo de *Strategic Sourcing* atinja os melhores resultados, recomenda-se a sua implementação não apenas com a participação da área de compras, mas também de todos os clientes internos das diversas áreas da organização.

Todas as empresas têm uma área de atuação principal, com a qual devem constantemente focar-se e preocupar-se, para que a atividade principal (*core business*) não seja comprometida. Por incapacidade de serem autossuficientes, devem procurar fornecedores para obter produtos, serviços ou resultados a fim de obter os meios necessários para fazer negócios (Grande *et al*, 2016).

Como já identificado a existência de uma boa área de *Procurement* pode permitir obter ganhos importantes em eficiência, não apenas nos processos internos como também sob a forma de preços mais baixos tirando partido da competição entre fornecedores. Estes benefícios tendem a estar associados à aquisição de bens/serviços claramente especificados e com

critérios de qualidade estandardizados ou fáceis de avaliar. É também reconhecido que o uso de ferramentas de *e-Procurement* pode ter efeitos nos relacionamentos existentes entre uma empresa e seus fornecedores, nomeadamente pela sua ênfase na seleção de fornecedores com base no preço. Os relacionamentos com fornecedores podem tornar-se mais distantes bem como a composição da base de fornecedores pode ser alterada pela saída ou entrada de novos fornecedores, porque deixam de ser competitivos em preço ou porque não aderem ao sistema usado pelo cliente. A geração de benefícios de curto prazo associados ao uso do *e-Procurement* pode colocar em causa abordagens aos fornecedores que se suportam em relacionamentos mais colaborativos e cujos benefícios se manifestam tanto na racionalização ou eficiência ao longo do tempo, e.g. redução do TCO e/ou na geração de soluções inovadores com benefícios nas receitas dos clientes.

Quais os principais desafios do *Procurement*?

A implementação do *e-Procurement* tem alguns desafios pois em empresas com poucos recursos financeiros, o custo de aquisição e criação de uma plataforma de compras digitais pode parecer impossível. Além do custo, a implementação do sistema inclui, como em qualquer outro novo sistema, a reação e a interação dos utilizadores. Utilizadores internos e até alguns fornecedores podem criar atritos e resistir à mudança. Para tentar minimizar ao máximo a resistência à mudança é essencial preparar os clientes internos e comunicar ativamente com os fornecedores para garantir a sua integração (Amaral *et al*, 2003) (Grande *et al*, 2016).

Principais desafios na implementação de um modelo de *Procurement*:

1. Garantir a transparência nos processos de compra
2. Harmonizar os procedimentos de compra
3. Desenvolver a integração dos sistemas de *e-Procurement* com os sistemas de *back-office*
4. Garantir o comprometimento dos líderes chave da organização
5. Criar ligação entre compradores e vendedores
6. Alterar o comportamento de compra
7. Definir os níveis de centralização do processo de compra
8. Conseguir responsabilização a todos os níveis
9. Integrar ferramentas, processos e trabalho
10. Uniformizar o processo garantindo o envolvimento de toda a organização
11. Garantir a Gestão do Relacionamento com o Fornecedor (SRM)
12. Aceder a competências externas especializadas para ajudar na reestruturação
13. Recorrer a soluções tecnológicas existentes ou desenvolvimento de uma plataforma à medida

Destes desafios os principais que representam diversas preocupações são: garantir a transparência nos processos de compra, harmonizar os procedimentos de compra e desenvolver a integração dos sistemas de *e-Procurement* com sistemas de *back-office*. Desta forma,

qualquer organização ou indivíduo que vá começar ou desenvolver um sistema de *e-Procurement* deve estar atento estes fatores (Amaral *et al*, 2003) (Grande *et al*, 2016).

Dos desafios apresentados, conseguem-se retirar algumas recomendações que, no meu entendimento, mais influenciam o desempenho da empresa na implementação de um modelo de *Procurement*.

A primeira recomendação é a realização de formação dos colaboradores, na área de compras/*Procurement*, pois um fator que influencia o desempenho de uma empresa são as *skills* individuais. Para uma empresa que usa novas tecnologias ou plataformas na sua área de *Procurement*, é altamente recomendável que a haja formação transversal. Esta formação deve ter em conta as melhores práticas do mercado assim como as práticas e documentos em vigor na empresa.

A segunda recomendação é a seleção da tecnologia apropriada ou de plataformas digitais (preferencialmente *standards*). A tecnologia ou as plataformas desempenham um papel significativo na implementação de um modelo de *Procurement*. A seleção da plataforma deve considerar o risco, a tendência futura, a eficácia e os custos mas também deve considerar o tipo de pessoas que a vai utilizar.

ESTUDO DE CASO - APLICAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS DE *PROCUREMENT* NA EMPRESA *GAMA*

A empresa em análise para o presente estudo de caso foi uma grande empresa que atua no segmento das *utility*. Esta empresa está presente em vários países e conta com mais de 10.000 colaboradores.

O nome da empresa apresentada nesta dissertação é fictício, mas os dados apresentados relacionados com valores e percentagens são verídicos, de forma a demonstrar o impacto obtido num caso real.

3.1 Contexto

Com a existência de vários modelos de *Procurement* levanta-se o problema de tentar identificar qual o modelo que melhor se enquadra nos objetivos a atingir e como deve uma empresa/departamento estar organizado para obter os melhores resultados possíveis.

Na Gama o *Procurement* é considerado uma área bastante relevante e foi criado um único departamento (Unidade de *Procurement* Global – UPG).

Este departamento trata de todos os processos de compra estratégicas a partir de 25.000 €. Aquisições abaixo deste valor, são consideradas não estratégicas e as Unidades de Negócio têm autonomia para estas aquisições.

Antes do surgimento do *e-Procurement* todos os processos de compras efetuados na Gama eram efetuados com recurso a email e principalmente ao papel. Qualquer proposta que se recebesse teria de ser entregue em papel (no mínimo em duas vias – uma para a UPG e outra para a equipa técnica) por correio ou em mão, num único ponto de entrega, e com necessidade de confirmação assinada da entrega dentro do prazo estipulado. Posteriormente as propostas eram analisadas (e por vezes duplicadas para que pudessem ser vistas por mais pessoas em simultâneo) e qualquer esclarecimento era prestado via carta registadas ou fax

sempre com forma de rastreamento. Os processos eram muito mais morosos e toda a documentação tinha de ser guardada fisicamente por alguns anos porque os processos podiam vir a ser auditados.

A evolução do *Procurement* e a passagem para *e-Procurement*, veio agilizar muito os processos fazendo com que o tempo gasto reduzisse drasticamente e que pudesse haver maior foco nas fases importantes do processo em si.

Com esta evolução passaram a ser utilizadas plataformas digitais para as várias fases do processo. Existia uma plataforma para o processo de compra, outra para catálogos de produtos tipificados e outra para a gestão de fornecedores, excluindo os ERP's implementados.

Este departamento foi projetado para ser global (prestar o serviço para várias empresas que pertencem à empresa mãe Gama) mas apresentava algumas restrições/limitações:

1. Existia muita independência nos vários países
2. UPG apenas tinha apenas ~ 30% de visibilidade do gasto total
3. UPG era considerada principalmente como uma função de prestação de serviço, tanto na emissão de relatórios (centro de serviços partilhados) como na função (negociação) o que dificultava a ambição de posicionar a UPG como uma unidade estratégica na empresa
4. O processo de planeamento não estava implementado, principalmente devido à falta de integração com UNs na fase de planeamento
5. Apenas tinha uma visão parcial do processo, não permitindo fechar o "loop" devido à cobertura insuficiente do processo (ex. gestão contratual não é efetuada na UPG) e ter sistemas informáticos que não estão conectados.

3.2 Estratégia adotada

Para ajudar no levantamento do estado da arte e reformulação da área de *Procurement* foi contratada uma grande consultora especialista neste tipo de análises.

O objetivo com esta contratação foi identificar pontos de melhoria ou alterações que devessem ser efetuadas para reforçar o papel estratégico da área de *Procurement* dentro da Gama.

O projeto denominado de "Zero Based Procurement Transformation" decorreu durante quatro meses e baseou-se na recolha de vários documentos existentes na UPG, entrevistas aos "stakeholders" da UPG e no conhecimento e experiência da consultora em projetos anteriores.

Deste estudo surgiram as seguintes recomendações:

- Garantir um "closed-loop" na gestão dos custos em termos de processos e sistemas de suporte
- Clarificação do "Procurement governance" e a definição das fronteiras na responsabilidade
- Fortalecer o planeamento para antecipar decisões estratégicas

- Garantir conhecimento baseado numa gestão por categorias
- Criar SLAs e KPIs que reflitam o valor adicional efetuado pela função de compras
- Garantir a coerência das ferramentas digitais com o alinhamento na área de compras nos vários países

Esta transformação vai envolver a utilização das pessoas, processos e ferramentas mais adequadas para tomar as melhores decisões de compras para a Gama, com o objetivo de tornar a UPG num parceiro estratégico para as diferentes unidades de negócio. Pretende-se capacitar a UPG para ser uma força motriz na gestão de despesas da Gama, estando envolvida na procura, especificação e controlo da execução dos contratos.

Após terminar o projeto identificado e com o objetivo de reestruturar a UPG, colocando em prática as recomendações indicadas, foi criada uma equipa compreendida por vários negociadores (colaboradores que já efetuavam as compras na altura) e hierarquias. Foi o trabalho desenvolvido por essa equipa, onde eu estava integrada, que serviu para apresentar esta dissertação. O trabalho de reestruturação e o resultado dessa será apresentado nas próximas secções.

3.3 Aplicação da estratégia

Apesar das recomendações serem simples, para as colocar em prática, foram necessárias várias reuniões de "*brainstorming*" de forma a recolher o máximo de opiniões internas e puder compilar as mesmas para chegar a uma solução a apresentar.

Uma das minhas principais funções nesta equipa foi agrupar as opiniões e dados recolhidos de forma a termos um único ponto de contacto neste processo de mudança.

Das primeiras decisões tomadas na equipa foi decidir criar um documento interno e único que servisse para definir fronteiras na responsabilidade e garantir o alinhamento das regras a serem adotadas, permitindo uma maior autonomia para as várias equipas. A criação deste documento foi desafiante visto ter de tentar integrar e uniformizar regras para os vários países. Inicialmente foi elaborado um documento apenas com as informações recolhidas e revistas a nível local (Portugal) que depois foi apresentado aos *stakeholders*, dos vários países, com o intuito de obter opiniões para podermos adaptar o mesmo de forma a ser aplicável a todos. O documento final (com todos os inputs e alterações necessárias identificadas pelos vários *stakeholders*) foi designado de "Manual de Compras".

Enquanto se produzia este documento havia uma recomendação que se previa ser difícil de implementar - garantir coerência das plataformas digitais. De forma a responder a esse desafio foram analisadas várias plataformas já existentes no mercado, para perceber se alguma conseguia responder a todas as especificidades da UPG, visto a UPG ter implementadas várias plataformas em que cada uma cumpria uma única função. Sendo possível implementar, mais facilmente, uma plataforma *standard* foi decidido, ao invés dessa solução, desenvolver à me-

dida das necessidades da empresa de forma a facilitar a implementação junto dos colaboradores, dos vários países, que usavam as muitas plataformas existentes. Esta plataforma passou a ser a plataforma comum aos vários países.

É nessa única plataforma (que foi denominada de Sinergie) que passaram a ser carregados todos os processos de *Procurement* e por onde são efetuadas todas as interações com os fornecedores, desde enviar caderno de encargos a receber propostas e trocar mensagens. Também é nesta plataforma que, durante o processo de compra, são indicados todos os prazos para submissão de propostas e é onde é efetuada a adjudicação.

Nesta plataforma também foi implementada uma integração com o sistema de registo de fornecedores da Gama e com os ERP's de forma a ser possível gerir todo o processo de *Procurement* numa única plataforma.

A figura 3.1 identifica as várias áreas que foram integradas na plataforma de *Procurement*.

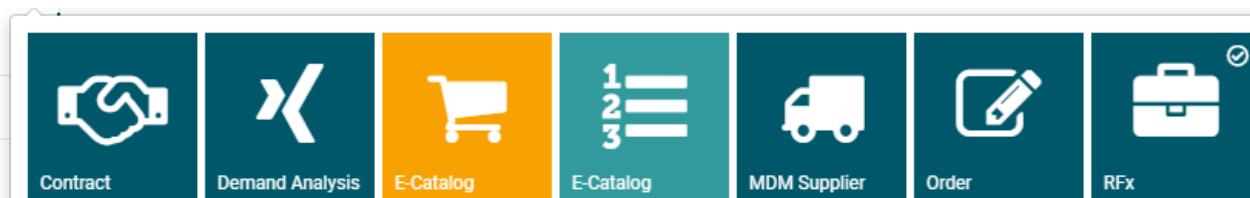


Figura 3.1 - Várias áreas que integram a plataforma de *Procurement* da Gama - Sinergie

Como exemplo das várias ferramentas que foram implementadas no Sinergie, existe o *E-Catalog*. Na Gama, essencialmente, o modelo de *e-Procurement* que é usado é o modelo centrado no comprador mas nem sempre origina um catálogo de produtos. Os processos de *Procurement* que terminam com um contrato de produtos, que se podem disponibilizar num catálogo, são inseridos nesta área da plataforma. Os produtos principais que se encontram neste *E-Catalog* são os produtos de economato (papel, lápis, canetas, etc.) e de segurança (fardamentos normais, ignífugos, sapatos, EPIs, etc.)

Além da criação do "Manual de Compras" e da implementação de uma única plataforma eletrónica, ainda estavam em aberto algumas recomendações que poderiam ser facilmente implementadas, tais como efetuar uma gestão baseada em categorias e o fortalecimento do planeamento. A UPG já estava dividida em equipas mas as mesmas não tinham tipos de especialização e como tal foram estudados os vários processos efetuados pelas equipas para tentar validar se seria possível agregar processos de alguma maneira.

Depois de analisados um grande número de processos e tendo o foco em garantir a especialização das várias áreas, as equipas da UPG passaram a estar organizada em 5 categorias (TIC e Digital, Serviços Corporativos, Redes, Geração e Serviços para Clientes), cada uma com um responsável (Head of Group Category – HGC). Adicionalmente foi criada mais uma área, denominada de Centro de Compras, que não é pode ser considerada uma categoria pois efetua processos de compra, considerados não críticos e de valor reduzido (entre 25.000 € e 75.000 €), para todas as categorias identificadas anteriormente.

Para além da segregação por categorias, e como forma de garantir alinhamento de procedimentos, foi criada também uma área de *Sourcing* estratégico e SRM (*Supplier Relationship Management*) que ficou responsável de tratar de toda a cadeia de valor associada aos fornecedores e ao controlo de procedimentos, planeamento e análise de resultados obtidos.

Esta gestão por categorias foi integrada na plataforma Sinergie, com a obrigação de indicação da categoria correspondente a cada processo de compra. Com o objetivo de também garantir a globalização da UPG foi implementada a obrigatoriedade de, independentemente do país onde a compra é efetuada, os processos de compra passam a ser sempre aprovados pelos responsáveis da categoria respetiva (HGC's).

Apesar das recomendações existentes terem sido o principal foco desta reestruturação foi decidido que este trabalho deveria ser levado mais além. Sentiu-se a necessidade de clarificar e até refazer todos os passos que envolvem um processo de compra (independentemente do país) com vista a garantir cada vez mais a uniformização de procedimentos.

Os processos tinham alguns procedimentos implementados mas ao longo do tempo foram sendo acrescentados mais que nunca ficaram bem definidos e não eram uniformes entre as equipas. O trabalho desenvolvido consistiu em efetuar o levantamento dos vários procedimentos existentes e tentar uniformizar os mesmos. Derivado deste levantamento concluiu-se que o melhor era refazer o processo de raiz ao invés de tentar juntar procedimentos (tendo sempre como base as regras existentes).

Desta reformulação ficaram definidos os seguintes passos (com todas as regras escritas no Manual de Compras) que irão ser explicados de seguida:

1. Receção da necessidade
2. Análise de fornecedores
3. Lançamento de concurso e análise de propostas
4. Análise de *Due Diligence* de Integridade (DDI)
5. Negociação do processo
6. Apresentação do processo e adjudicação

3.3.1 Receção da necessidade

Nesta fase as Unidades de Negócio (UN) reúnem o que é necessário comprar e elaboram, com ajuda da UPG, o caderno técnico onde vem explicado, detalhadamente, qual o que se pretende adquirir e com indicação de todos os SLAs (*Service Level Agreement*) e Penalidades associadas.

Durante a fase de elaboração do Caderno Técnico as UN têm de solicitar aprovações para o lançamento de concurso onde explicam resumidamente o que pretendem e de que valores necessitam.

Após recebida a aprovação do lançamento do concurso e estar elaborado o Caderno Técnico, o mesmo é enviado para a UPG para que a mesma possa elaborar o resto do Caderno

de Encargos inserindo no mesmo todas as regras aplicadas ao processo de *Procurement* (eg. Política de Integridade, caução, etc).

3.3.2 Análise de Fornecedores

A UPG analisa o Caderno Técnico de forma a perceber que tipo de fornecedores serão apropriados consultar. Baseado no que é solicitado faz-se uma análise ao sistema de registo de fornecedores (chamado de GoSupply), gerido pela equipa de SRM, para pesquisar que fornecedores se enquadram melhor nesta consulta e pesquisa-se na internet por possíveis novos fornecedores.

Da pesquisa efetuada é elaborada uma lista de fornecedores que se aconselham consultar e a mesma é validada com a UN.

Com a lista fechada e caso hajam fornecedores novos, é solicitado que esses novos fornecedores se registem no sistema de registo de fornecedores da Gama para que possam ser consultados. Para esta base de dados são solicitados vários dados aos fornecedores que ajudam a fazer uma análise mais profunda dos mesmos.

Este registo dos fornecedores é um processo através do qual qualquer fornecedor interessado em fornecer bens ou prestar serviços à Gama deverá fornecer informação relativa à respetiva atividade, competências e organização.

Depois dos fornecedores a consultar estarem registados é efetuada uma análise de sustentabilidade (de acordo com as regras existente no Protocolo de Sustentabilidade na Cadeia de Fornecimento em vigor na Gama) e análise de risco.

3.3.2.1 Análise de sustentabilidade

A Gama tem instituído procedimentos de sustentabilidade na gestão da cadeia de fornecimento, designadamente com a definição das metas e objetivos estratégicos para a respetiva gestão e desempenho e a proposta, em termos genéricos, do documento Sustentabilidade na Gestão da Cadeia de Fornecimento - Protocolo de Procedimentos ("Protocolo de Procedimentos").

Este Protocolo de Procedimentos visa implementar processos de contratação uniformes a todas as empresas pertencentes à empresa mãe Gama, designadamente com a aplicação de critérios de sustentabilidade na seleção de fornecedores e com a respetiva monitorização da execução do contrato.

Em termos operacionais, o Protocolo de Procedimentos estabelece 7 (sete) vetores:

- (i) Identificação de cláusulas contratuais adequadas aos riscos e aos requisitos de sustentabilidade;
- (ii) Habilitação/Qualificação de fornecedores em função da criticidade do fornecimento;
- (iii) Metodologia comum para estabelecer requisitos de Habilitação/Qualificação;
- (iv) Avaliação do desempenho dos fornecedores em função da criticidade do fornecimento;

- (v) Metodologia comum de avaliação do desempenho contratual;
- (vi) Monitorização da execução dos contratos de maior criticidade;
- (vii) Metodologia comum de utilização de incentivos e penalidades nos contratos.

Por causa deste protocolo foi criado um ficheiro excel (Anexo 1) para preenchimento pela UPG com os dados dos fornecedores que vão dar origem a uma indicação se os fornecedores estão habilitados ou não para ser consultados. Caso algum fornecedor seja considerado como não aceite é solicitada à UN que se pronuncie se quer consultar ou não esse fornecedor.

3.3.2.2 Análise de Risco

A análise de risco é efetuada pela equipa responsável pelo sistema de registo de fornecedores (área de SRM) e é baseada nos dados apresentados pelos fornecedores no ato de registo (eg. Informação financeira, estrutura empresarial, Segurança Social, etc.). Em qualquer altura do ano sempre que hajam dados incompletos ou fora de validade a equipa contacta os fornecedores a solicitar essas atualizações. Todas as informações do fornecedor ficam disponíveis para consulta e para facilitar essa consulta foi criado um dashboard para cada fornecedor com as principais informações necessárias (figura 3.2).

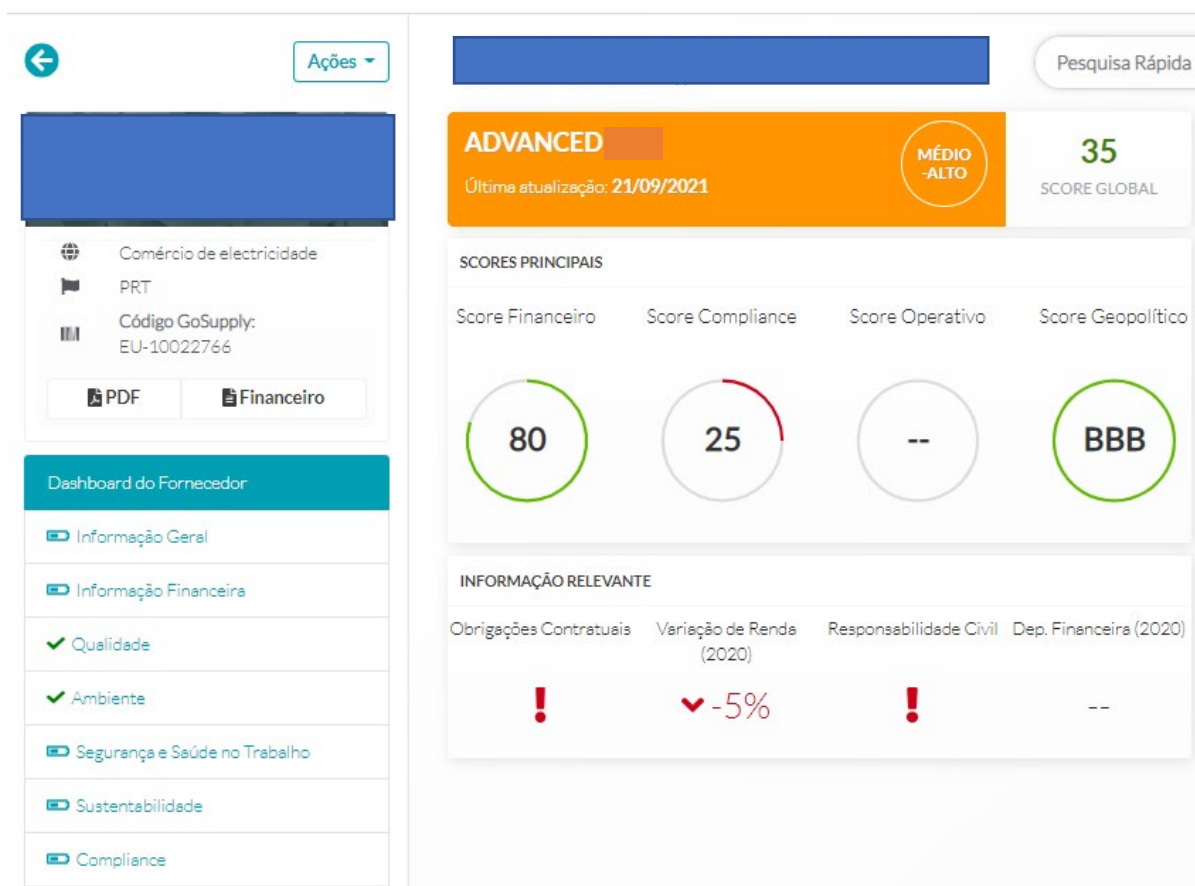


Figura 3.2 - Dashboard do fornecedor no GoSupply

3.3.3 Lançamento de concurso e análise de propostas

Depois de Caderno de Encargos estar totalmente feito e todas as análises estarem concluídas e avança-se para o lançamento do concurso. Nesta fase é estipulado um prazo (no Sistema Sinergie) para os fornecedores enviarem a proposta cumprindo o que é solicitado (Anexo 2 – exemplo de informações que o fornecedor tem de preencher na plataforma para enviar proposta).

Só após o prazo de submissão terminar é que o Sinergie permite abrir as propostas para se poder analisar. As propostas são analisadas por duas equipas distintas, a equipa da UPG que analisa a parte comercial e financeira e a equipa técnica (a que solicitou o lançamento da consulta) analisa a parte técnica da proposta. Esta equipa não tem acesso, de forma alguma, à parte financeira das propostas para que a sua análise técnica seja isenta de preferências comerciais.

Nesta fase existem, por vezes, esclarecimentos com os vários fornecedores que são necessários para a análise das propostas. Após o término da análise e com os resultados da mesma é possível excluir os fornecedores que tecnicamente apresentam propostas fracas, ou incompletas. Esta decisão cabe à equipa técnica efetuar.

Com a decisão de quais os fornecedores que estão em condições para avançar para a fase de negociação é altura de iniciar a análise de *Due Diligence* de Integridade.

3.3.4 Análise de *Due Diligence* de Integridade (DDI)

Para todas as propostas recebidas e apenas para as que são consideradas viáveis tecnicamente tem de ser efetuada uma análise de DDI.

Esta análise é efetuada pela equipa de Compliance da Gama, de acordo com os dados disponibilizados pela UPG, através de uma plataforma externa (plataforma de DDI). Este pedido de análise é efetuado recorrendo uma ficha template (figura 3.3).

DDI: Fornecedores

Empresa *
 (Selecione uma Opção)

Nome da Entidade / NIF * País
 Procurar por nome ou NIF Todos **Pesquisar**

País da Entidade * ⓘ País de Pagamento * ⓘ
 (Selecione uma Opção) - (Selecione uma Opção) -

País de Localização Operacional * ⓘ Valor da Transação *
 (Selecione uma Opção) - Insira o valor

Limpar Adicionar

EMPRESA	DIREÇÃO CORPORATIVA	NOME DA ENTIDADE	NIF	PAÍS DA ENTIDADE	PAÍS DE LOCALIZAÇÃO OPERA
Sem registos...					

Cancelar Limpar Anterior Submeter

Figura 3.3 - Imagem de como solicitar uma análise DDI

Com esta análise aos fornecedores pretende-se:

- Dar resposta às obrigações legais que decorrem da aplicação da Lei de Prevenção do Branqueamento de Capitais e Combate ao Financiamento do Terrorismo (PBC-CFT), quando aplicável, nomeadamente no que diz respeito ao dever de diligência;
- Analisar identificadores únicos, estruturas corporativas e beneficial ownership, Indivíduos afiliados a empresas, dados financeiros, adverse media, dados de risco reputacional, sanções e outras watchlists.

As fontes de informação utilizadas na classificação de risco de cada critério poderão ser internas (eg. informação residente nos sistemas da Gama e a plataforma de DDI) ou externas (eg. informação pública).

Com base nas análises realizadas quer em termos de risco, quer em termos de fatores de mitigação, é atribuído ao fornecedor um parecer de DDI com um determinado rating (A, B, C e D) tal como mostra o Anexo 3 (Exemplo do resultado de uma análise DDI).

3.3.5 Negociação do processo

Apesar deste ponto estar indicado como posterior à análise DDI não é de facto. Sempre que as propostas estão tecnicamente validadas avança-se para a negociação das mesmas (em simultâneo com a análise DDI).

Durante esta fase é efetuada uma análise ao mercado para estudar os vários cenários financeiros possíveis para que no ato de negociar com os fornecedores possa haver uma base verídica de “discutir” preços das propostas apresentadas.

As rondas negociais podem ser feitas de várias formas:

1. Via telefone ou call via MS Teams (ferramenta de office da Microsoft)

Neste tipo de negociações e após o trabalho prévio indicado acima é explicado aos fornecedores qual o objetivo final que se pretende atingir, além de evidenciar com que base estamos a solicitar/indicar esse objetivo. A mais valia de efetuar as negociações desta forma é a facilidade de contacto e disponibilidade e de permitir ao negociador rodear-se de todos os documentos e/ou colegas que possam ajudar.

2. Presenciais

As negociações presenciais são praticamente iguais às anteriores (via telefone/call) pois implicam o mesmo trabalho prévio. A grande diferença é que não permitem que durante a reunião se possa obter inputs externos (eg: a equipa possa dar apoio e dar inputs) e sendo a exposição maior não é possível disfarçar qualquer tipo de desconforto.

3. Leilão eletrónico

Este tipo de negociação é o que pode ter menos necessidade de análise de mercado pois os fornecedores competem entre si o que faz com que o preço apresentado seja o melhor possível. O leilão eletrónico é efetuado diretamente na plataforma de *Procurement* (Sinergie) e tanto pode ser com valores objetivos ou apenas leilão “simples” em que cada fornecedor vai licitando até ao final do tempo definido. Todos os leilões são estruturados para terem um tempo total definido (incluindo quantas prorrogações do tempo estão previstas acontecer) (ver Anexo 4 – exemplo de configuração de um leilão).

3.3.6 Apresentação do processo e adjudicação

Quando a UPG acha que já se atingiu o menor custo possível (tendo sempre em consideração o TCO pois qualquer processo envolve mais custos que apenas os apresentados pelos fornecedores, como por exemplo custos de transição e custos com infraestrutura) é necessário apresentar o processo a um Comité de Negociação Corporativo (CNC).

No CNC são apresentados todos os processos de todos os países (Portugal, Espanha, Brasil, EUA, etc). Para essa apresentação é elaborado um documento onde deve ser explicado todo o trabalho envolvido no processo e mostrar os resultados obtidos com a negociação (figura 3.4). Só após esta apresentação e com a respetiva aprovação é que se avança com a formalização da proposta de adjudicação a enviar à UN que solicitou o processo.

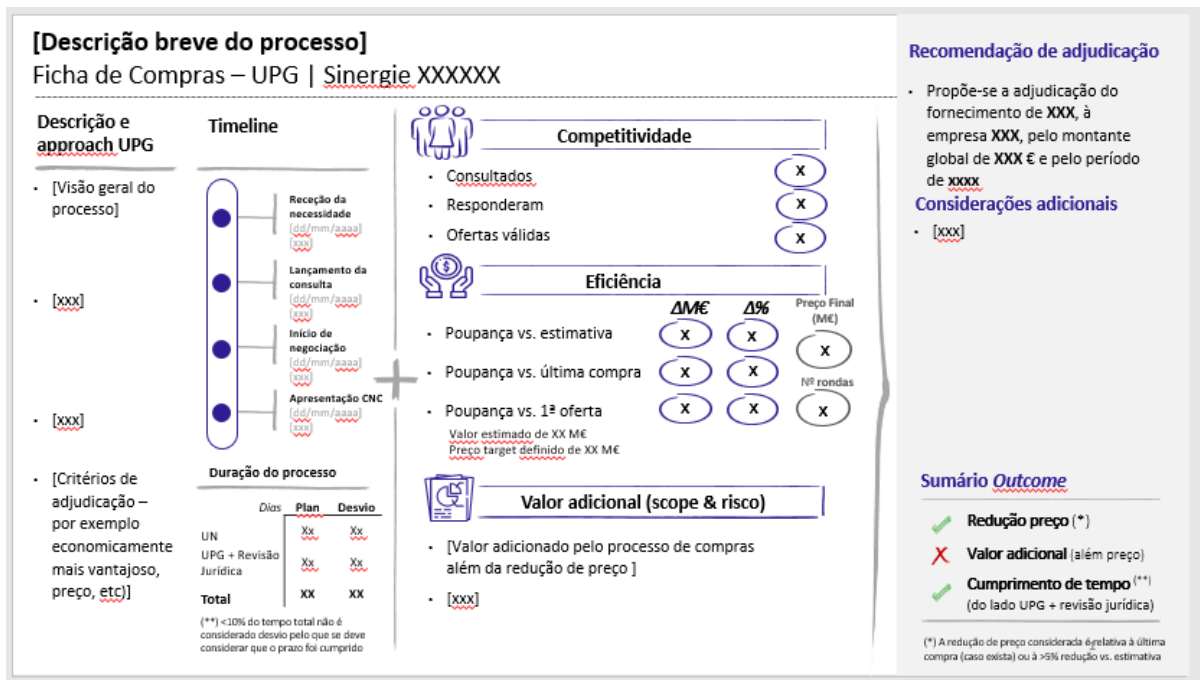


Figura 3.4 - 1ª página do template de uma apresentação de CNC

A proposta de adjudicação enviada à UN é submetida a aprovação pela administração. Após aprovado o resultado e com a formalização dessa aprovação a UPG trata de toda a formalização da adjudicação junto do fornecedor selecionado (envio de carta de adjudicação, em formato digital, elaboração do contrato e posterior recolha de assinaturas).

O processo de *Procurement* termina com o contrato totalmente assinado e, caso o processo origine um catálogo de produtos, o carregamento dos mesmos no *E-Catalog*.

3.4 Resultados

Aqui pretende-se demonstrar os resultados obtidos em processos de *Procurement* no ano de 2020 com a implementação da reestruturação e de todas as regras e definições identificadas nos pontos anteriores.

Todos os resultados que serão apresentados são fruto de um trabalho das várias equipas envolvidas que sempre que se justifica apresentam propostas de melhoria, tanto de rápida implementação como com objetivo de longo prazo.

Uns dos principais resultados foi a aprovação e implementação do Manual de Compras a nível global (figura 3.5 e 3.6).


	Actividade de Compras do Grupo Modelo de Gestão e Manual de Compras	OS 04/2020/CAE 16 de Junho
<p>Considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O disposto na OS 01/2015/CAE, de 27 de Janeiro e na OS 8/2016/CAE, de 17 de Maio, que definiram o Modelo de Gestão da Função de Compras e o Manual de Compras do Grupo; b) Os resultados do projecto de revisão da actividade de compras do Grupo que visou dar resposta às exigências actuais, garantir o alinhamento com a evolução dessa actividade e reforçar o seu posicionamento no Grupo; c) A necessidade de introduzir alterações nos documentos que regulam a actividade de compras, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> (i) O Modelo de Gestão da Actividade de Compras, que identifica as estruturas de compras, definindo as respectivas responsabilidades e relacionamento, assim como o modelo organizativo da <i>Unidade de Procurement</i> Global e dos Comités de Gestão de suporte; (ii) O Manual de Compras do Grupo, que define os princípios, políticas, procedimentos e sistemas de gestão a adoptar no âmbito da actividade de aquisição de bens e serviços. <p>O Conselho de Administração Executivo deliberou:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovar o Modelo de Gestão da Actividade de Compras do Grupo, conforme documento anexo; 2. Aprovar o Manual de Compras do Grupo, conforme documento anexo; 3. Incumbir os representantes nos órgãos de administração das sociedades dominadas, quer tenham sede em Portugal quer no estrangeiro, de desenvolver os actos necessários para a transposição dos documentos anexos. 		

Figura 3.5 - Aprovação do Manual de Compras

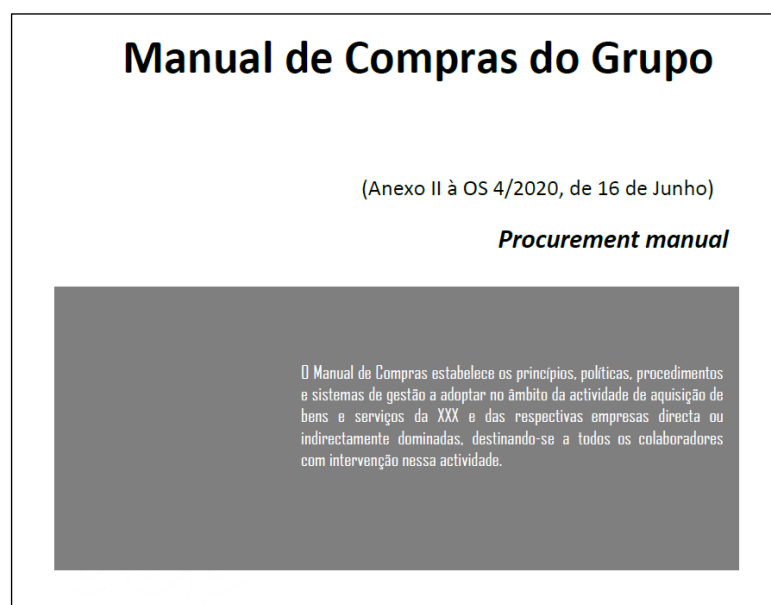


Figura 3.6 - Manual de Compras

Em termos de números antes da reestruturação a empresa Gama tem registo de aproximadamente 2.500 processos por ano (número bastante reduzido face à suposta realidade). Além disso, porque eram registados em vários sistemas, a UPG não tinha qualquer visibilidade dos processos em falta (tanto a nível de valores envolvidos como do próprio processo). A reestruturação da área de *Procurement* fez com que os processos agora fechados sejam todos analisados e aprovados pela UPG (vulgo responsáveis pelas respetivas categorias).

No ano de 2020 foram fechados 3.793 processos de *Procurement* em que a estimativa de custo era de 1,33 Biliões de Euros (como demonstrado na figura 3.7).

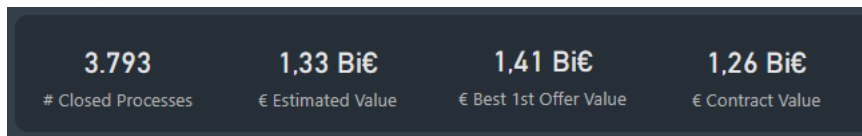


Figura 3.7 - Visão geral dos resultados obtidos no ano de 2020

Distribuindo o número de processos fechados pelas categorias e também pelos vários países que a UPG tem presença (Portugal, Espanha, Brasil e Estados Unidos):

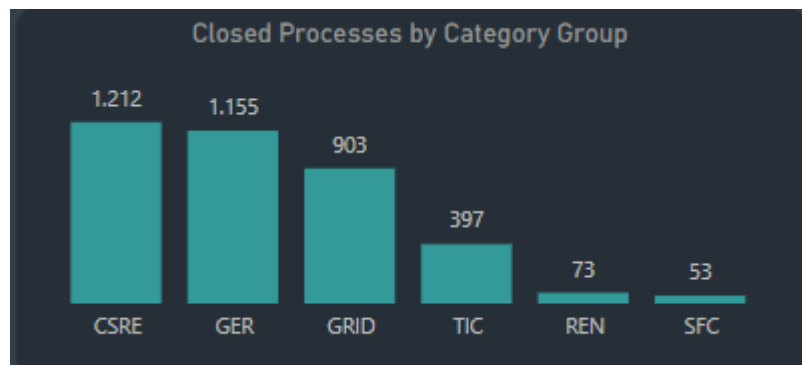


Figura 3.8 - Número de processos fechados por categorias



Figura 3.9 - Número de processos fechados por país

Estes processos de compra apresentaram um valor do contrato global de 1,26 Biliões de Euros distribuídos da seguinte forma pelas categorias de compras:

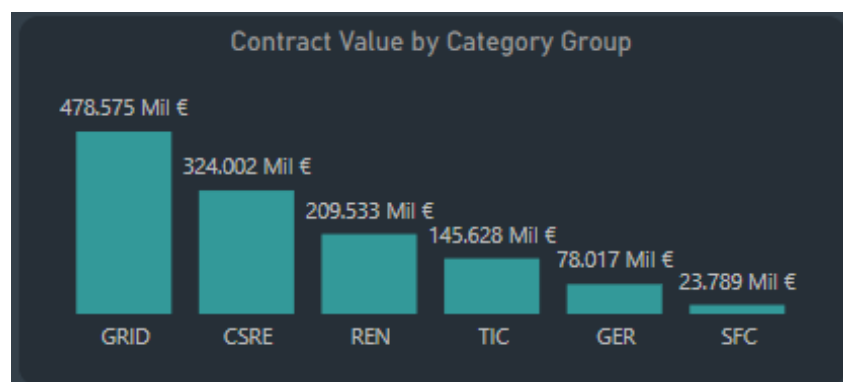


Figura 3.10 - Valores contratados distribuídos por categoria



Figura 3.11 - Valores contratados distribuídos por país

Um dos SLA's que passou a vigorar dentro da UPG é a poupança obtida. Os dois tipos de *poupança* mais utilizados na Gama são *poupança vs estimativa de custo* e *vs primeira melhor oferta* (este valor é retirado de todas as primeiras ofertas apresentadas pelos fornecedores em cada processo). Apurados os valores obtiveram-se os seguintes resultados:

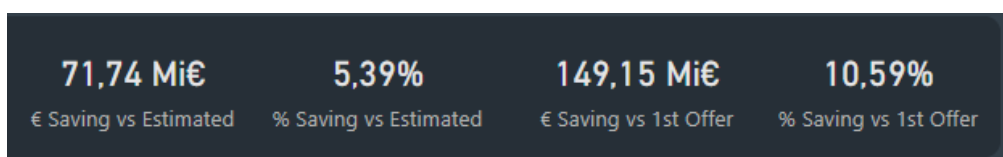


Figura 3.12 - Média da poupança obtida



Figura 3.13 - Média da poupança (%) por país

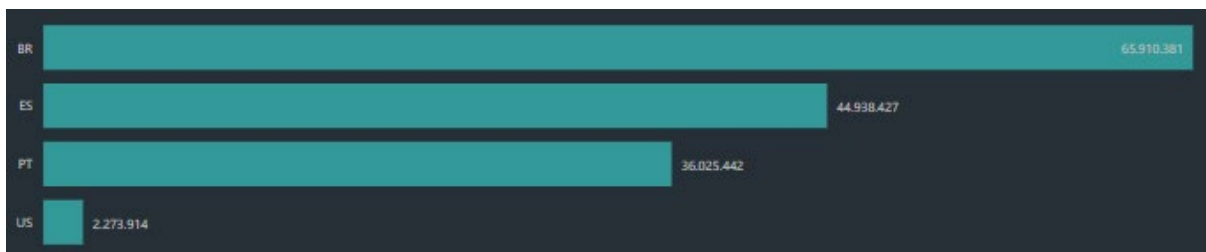


Figura 3.14 - Média da poupança (#) por país

Em termos de fornecedores, a Gama tem neste momento 2,1 Milhões de fornecedores disponíveis e registados para consultar (para as diferentes áreas) e foram adjudicados processos a 4640 fornecedores distribuídos pelas estruturas da seguinte forma:

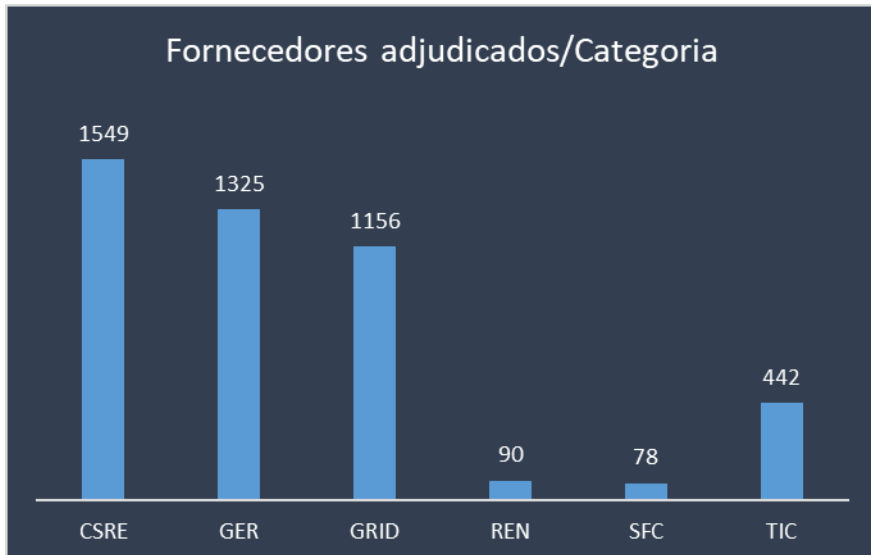


Figura 3.15 - Distribuição dos fornecedores adjudicados por categoria

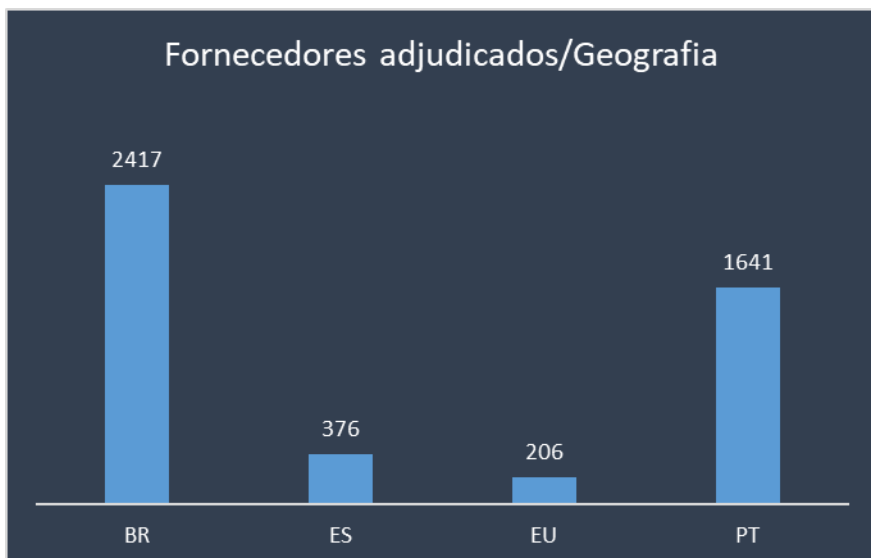


Figura 3.16 - Distribuição dos fornecedores adjudicados por país

Dos 3793 processos fechados, apenas em 424 foi consultado um único fornecedor. Estes processos são denominados de *single source* e normalmente dizem respeito a renovações de contratos, pois apesar da Gama ter a política de que o objetivo é gerar concorrência nos processos nem sempre é possível e muitas vezes a relação entre a Gama e alguns fornecedores deve ser mantida.

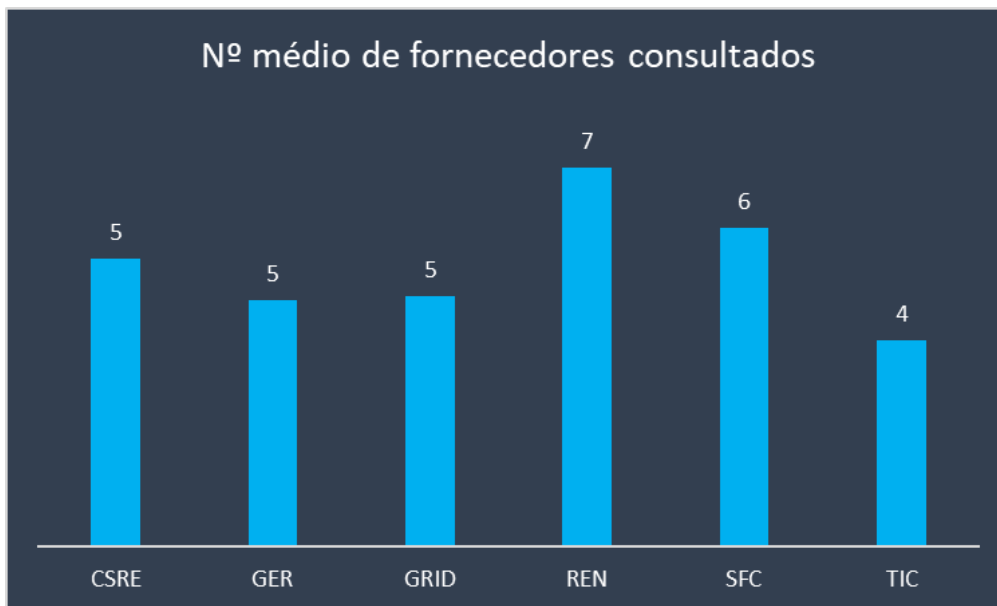


Figura 3.17 - Número médio de fornecedores por categoria

Estes números de fornecedores (consultados e/ou adjudicados) demonstram que o ecossistema destes na empresa é bastante grande o que facilita a questão da concorrência e diversidade de ofertas (podendo muitas vezes desafiar a perspetiva da empresa de um determinado “produto”). Além disso demonstra também que sempre que se justifica manter a proximidade (quer em termos técnicos quer em relação comercial) com determinados fornecedores a mesma é tida em conta.

Sendo que um dos motivos para esta reestruturação foi a falta de visibilidade (que correspondia a ~30%) atualmente a UPG passou a ter uma visibilidade de ~70% dos processos (sendo que o grande aumento foram nos países Espanha, Estados Unidos e Brasil). Nestes processos além do controlo sobre as aprovações ainda há um grande envolvimento das equipas em Portugal na partilha de informação e de entreaajuda. Com a uniformização das regras passou a ser possível controlar os processos *end-to-end* e implementar níveis de serviço (SLA’s e KPI’s) transversais.

Estes resultados demonstram que com a implementação das novas regras e a adoção (mais geral) do *e-procurement* uniforme a todas os países conseguiu-se aumentar drasticamente a visibilidade dos processos de toda a UPG (um aumento de mais de 1000 processos que significa mais ~50%) e passar a ter um maior controlo sobre os custos globais envolvidos.

CONCLUSÃO

Neste documento foi apresentada uma curta revisão de literatura, em que se abrangem os aspetos gerais relacionados com *e-procurement*, a função de Compras e as suas principais características, a descrição do processo de compras e a sua evolução ao longo do tempo. Deste estudo pode-se concluir que a função de Compras deixou de ser considerada uma atividade meramente burocrática e desvalorizada na maioria das empresas para passar a ser considerada uma área estratégica que consegue dar um maior *empowerment* no controlo de custos. Antigamente as atividades limitavam-se a garantir o fornecimento de produtos e/ou serviços como resposta às necessidades de compras recebidas, e a relação com o mercado era caracterizado por relações de amizade. Ao longo das últimas décadas a função de Compras passou por uma verdadeira revolução e agora é possível verificar a existência de funções de Vice-Presidente de Compras ou mesmo de CPO (*Chief Procurement Officer*) nas grandes empresas, atingindo um nível de importância estratégica e sendo reconhecida a capacidade de ajudar as organizações a alcançar resultados a longo prazo.

O incremento da importância da função de Compras e a utilização de *Strategic Sourcing* implicaram ganhos relevantes para as organizações. A área de Compras, após a definição dos objetivos estratégicos, passa a ser capaz de identificar os melhores fornecedores no mercado, para ajudar a alcançar objetivos através de relações vantajosas para as organizações.

Desta forma, a utilização do *Strategic Sourcing* não garante apenas o fornecimento (típico da visão tradicional), mas também gere as relações com os fornecedores para acrescentar valor, procurando sempre atingir objetivos estratégicos de longo prazo, destinados a proporcionar vantagem competitiva à empresa.

É normalmente aceite que os sistemas de *e-Procurement* garantem ganhos significativos de eficiência e a redução de custos na aquisição de bens e/ou serviços. No entanto, é preciso considerar que a transição de um modelo tradicional de aquisição física para um modelo de aquisições eletrónicas é um passo muito relevante em qualquer empresa e deve ser feito de forma gradual, tendo em consideração toda a estrutura interna e a nova forma de gestão do negócio. A aquisição por via eletrónica de bens e/ou serviços é uma realidade que deve ser bem estudada para permitir alcançar o sucesso pretendido.

Com a adoção do *e-Procurement* por várias empresas vão surgindo cada vez mais plataformas digitais que permitem uma gestão mais eficaz dos processos e conseguem demonstrar mais rapidamente os benefícios na sua adoção.

No caso da empresa Gama, a contratação de uma consultora externa com o objetivo de análise e proposta de reestruturação da área de *Procurement* (UPG) veio mostrar-se muito benéfica pois permitiu obter uma abordagem holística das "deficiências" existentes na área e, com a identificação destas, elaborar um plano de reestruturação baseado não só na teoria mas também nas melhores práticas de mercado.

O processo de reestruturação, resumidamente, passou por várias fases, (i) elaboração de um "Manual de Compras" onde passaram a estar incluídas todas as novas regras e definição de responsabilidades, (ii) à criação de uma gestão por categorias onde foram criadas 5 categorias de compras. Cada categoria tem um responsável único (HGC) que valida e aprova todos os processos associados à sua categoria. Para além disto foi também (iii) criada uma área transversal de *Sourcing* estratégico e SRM para tratar de toda a cadeia de valor associada aos fornecedores.

Esta reestruturação culminou com a (iv) aplicação de uma única plataforma eletrónica (que foi desenhada à medida) onde passaram a ser registados e geridos todos os processos de compras que são efetuados pela UPG.

Com a aplicação destas regras e alterações em todas os países onde a UPG está presente conseguiu-se assim cumprir com o plano de reestruturação que derivou do projeto "Zero Based Procurement Transformation".

Com todos estes novos procedimentos implementados pode concluir-se que o processo de reestruturação foi positivo, considerando que os colaboradores tiveram de se habituar a novas regras e plataformas eletrónicas, e pelos resultados apresentados demonstrou-se que houve uma grande evolução e melhoria das "deficiências" apresentadas.

Conclui-se que aplicando as "técnicas" de *e-Procurement* e utilizando plataformas digitais uniformes a todas os países em que a empresa está presente, consegue-se manter um bom relacionamento com os fornecedores (mantendo sempre a competitividade entre estes) originando uma redução bastante significativa do tempo de gestão dos processos de compras e uma elevada redução de custo na aquisição dos bens e serviços.

Mesmo com estes resultados bastante satisfatórios, creio ainda haver margem para melhoria. Como trabalho futuro existem dois pontos que podem e devem ser melhorados: i) ao nível da plataforma eletrónica utilizada. Propõe-se que sejam analisadas as plataformas existentes do mercado (que serão mais *standard*) em vez de continuar com uma plataforma totalmente customizada. Esta alteração pode facilitar um eventual futuro processo de mudança e reduzir os custos de manutenção da mesma. ii) Em relação ao "Manual de Compras". Sendo este o documento global a vários países e realidades é normal que sejam identificadas deficiências tanto a nível de organização como de procedimentos e regras específicas e como tal o mesmo deve ser revisto.

Apesar destas melhorias que possam ser implementadas no futuro, a Gama passou a ter uma visão mais real dos processos e custos efetuados nos vários países conseguindo passar a ser considerado um departamento global como o respetivo nome indica – Unidade de *Procurement* Global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaral, L.A, Teixeira, C., Oliveira, J.N. e-*Procurement*. Uma reflexão sobre a situação actual em Portugal, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/850>. Acesso em: 10 Out, 2021.

Association for International Procurement Technology and Standards. *A. T. Kearney's Seven Steps for Strategic Sourcing*. Disponível em: <https://www.aipts.org/a-t-kearneys-seven-steps-for-strategic-sourcing/>. Acesso em: 06 Out, 2021.

Bim, C. *Strategic Sourcing* – Manual de Aplicação da Metodologia de Negociação de Compras, 2ª Edição. São Paulo: Inlancce, 2016.

Berryman, K., B2B: Back to basics, Zdnet.com, Junho 2002

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. Strategic supply management Principles, Theories and Practice. In *Strategic Supply Chain Management*, Pearson Education, 2008

Dai, Q. and Kauffman, R.J., Business Models for Internet-Based B2B Electronic Models, *International Journal of Electronic Commerce*, 2002.

Ferreira, M.M.J.R, O procurement e a seleção de fornecedores: Desenvolvimento de um Modelo de Procurement, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/94422>. Acesso em: 15 Out, 2021.

Georgino, M.; Alcantara, R.L.C.; Albuquerque, A.A. *Procurement* process and financial performance: a systematic literature review. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v.16, nº 3, p. 69 - 98, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15675/gepros.v16i3.2770>. Acesso em: 01 Out, 2021.

GHI SU, A. F. Hilsdorf, W.C., Sampaio, M. A evolução dos modelos de *Strategic Sourcing*, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ene-gep2010_tn_sto_113_741_15273.pdf. Acesso em: 01 Set, 2021.

Gonçalves, R., Gomes, S., Martins, J, & Marques, C. (2014). Comércio Eletrónico como Vantagem Competitiva. As PME de Trás-os-Montes e Alto Douro. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6876916>. Acesso em: 04 Set, 2021

Grande, M.M., Olhê, E.A., Rodello, I.A., Gomes, E.J. *E-Procurement: Conceitos, Modelos e Fatores críticos de sucesso*, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.06914.54830>. Acesso em: 05 Out, 2021

Holm, P. A. *The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach* Copenhagen Business School (CBS), 2012.

Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing Management*, 14^a edição, Pearson Prentice Hall, 2012.

Laudon, K. & Laudon, J. (2014). *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*. (3th ed.), Edition, Global Edition.

Masudin, I., Aprilia, G.D., Nugraha, A., Restuputri, D.P. *Impact of E-Procurement Adoption on Company Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing Industry*. *Logistics* 2021, Disponível em: <https://doi.org/10.3390/logistics5010016>. Acesso em: 03 Nov, 2021.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. *Purchasing and Supply Chain Management*, 2010. In *Learning* (4th ed.). US: Cengage Learning.

Neef, D., *e-Procurement: From Strategy to Implementation*, Prentice-Hall, 2001.

Nguyen, Q. *Understanding The Famous 7 Step Strategic Sourcing Process*, 2021. Disponível em: <https://www.suppliergateway.com/blog/2021/08/05/understanding-the-famous-7-step-strategic-sourcing-process/>. Acesso em: 10 Nov, 2021.

Patowarya J. *Understanding the What, Why & How of Strategic Sourcing*, 2019. Disponível em: <https://www.zycus.com/blog/Procurement-technology/understanding-the-what-why-how-of-strategic-sourcing.html>. Acesso em: 10 Nov, 2021.

Premkumar, G., *Perspectives of the E-Marketplace by Multiple Stakeholders*, *Communications of the ACM*, vol. 46, n. 12, Dezembro 2003.

Rafdahl, R. *7 steps to successful strategic sourcing*, 2014. Disponível em: <https://costreductionspecialistssite.com/7-steps-to-successful-strategic-sourcing/>. Acesso em: 07 Set, 2021

Van Weele, A. J. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5th ed.), 2010. Andover: Cengage Learning EMEA.

White, A. and Daniel, E.M. *Electronic marketplace-to-marketplace alliances: emerging trends and strategic rationales*. In: *5th International Conference on Electronic Commerce*, 30 Sep - 03 Oct 2003, Pittsburgh, USA.

Anexo 1 - Tabela de preenchimento interno para análise de sustentabilidade



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES NO CONTEXTO DO PROTOCOLO DE SUSTENTABILIDADE
(Tabela documental de suporte à seleção)


Criticidade do fornecimento



Processo Sinergie nº xxxxxxx
Data de recolha da informação:

		Informação facultativa				Indicadores "must have": Dados a recolher do GoSupply				Indicadores "nice to have": aplicáveis apenas se disponíveis					Info facultativa	
NIPC	Fornecedor	Nome do Contato	Contato Telefónico	Endereço de Email	Nr GoSupply	Data a que reporta Score Risco/Solvência	Score risco financeiro	Solvência	Confirma inexistência de dívidas à Seg. Social e tributárias	Avaliação Fornecedor					Comentários (Aceite/Não Aceite) Recomendação UPG	NOTAS
										ESG	Execução	Ambiente	Saúde e Segurança	Éticas e Direitos humanos e laborais		
Fontes:		Go Supply / UN / UPG	Go Supply / UN / UPG	Go Supply / UN / UPG	Go Supply	Data a que reporta Score Risco/Solvência recolhido para cada fornecedor	Go Supply	GoSupply	GoSupply	PowerBI	PowerBI				Sempre que estas fontes não tenham a informação necessária deve colocar-se "N.D." (não disponível).	Go Supply / Insight View
Critérios mínimos de seleção conforme Protocolo						Informativo	Informativo Alto: 10-30 Médio: 40-50 Baixo: 60-100	OK se > 1.0	OK se Sim	OK se > 40%	OK se > 40%	OK se > 40%	OK se > 40%	OK se > 40%	Colocar indicação sobre se o fornecedor foi ou não aceite para consulta e breve racional se algum dos critérios não for cumprido.	Informação relevante sobre a empresa, a ser analisada antes da Recomendação UPG

Anexo 2 - Exemplo de informações que o fornecedor tem de preencher na plataforma para enviar proposta

	Empresa	██████████
	Ref. da Oferta	██████████
	Interlocutor	██████████
	Prazo de Entrega (dias)	1
	Validade da proposta (dias)	120
	Termos de pagamento (dias)	██████████
	Custos de envio	0,00

Descrição	Detalhe	Prazo de Entrega (dias)	U.M.	Quantidade	Preço Unitário	Cliente	Preço Total	Rejeitar	Justificação
Renovação do Contrato		1	UN	1	██████████	██████████	██████████	<input type="checkbox"/>	

	Relatórios Técnicos	0 ficheiro(s)
	Anexos Comerciais	5 ficheiro(s)

Anexo 3 - Exemplo de um resultado de um pedido de DDI

Parecer de Due Diligence de Integridade	
Nome da Entidade	
Subprocesso	Fornecedores
Análise	<p>A análise realizada¹ teve por base um processo de (i) verificação da existência de referências nas principais listas de sanções definidas nas <i>Compliance Guidelines</i>² do ████████ para este tipo de análise, (ii) verificação da existência de referências a listas de PPEs (Pessoas Politicamente Expostas), (iii) verificação da existência de eventuais notícias adversas relacionadas com a entidade, (iv) verificação da existência de processos judiciais em curso ou concluídos em matérias de integridade e (v) análise de outros fatores de risco (questões reputacionais, potenciais conflitos de interesses, etc.).</p> <p>Âmbito da análise³:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Beneficiários Efetivos > Membros da gestão de topo da entidade em análise > <i>Controlling</i>⁴ e <i>current shareholders</i> <p>Fontes de pesquisa (consultadas em 21/09/2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> > Compliance Catalyst <p>Resultados da análise realizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não foram identificadas referências da entidade ou dos beneficiários efetivos nas listas de sanções verificadas; • Não foram identificadas referências da entidade ou dos beneficiários efetivos nas listas de PPEs; • Não foram identificadas notícias adversas ou processos judiciais relativos à entidade ou relativos aos beneficiários efetivos; • Na análise do grupo económico foi identificado: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 8 das entidades pertencentes a grupo económico da entidade em análise encontram-se sedeadas no Luxemburgo – jurisdição mencionada na lista dos
	<p>países, territórios e regiões com regimes de tributação privilegiada, claramente mais favoráveis⁵;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A entidade foi multada em XXX € por concluir duas operações, no setor das XXX antes de obter a autorização correspondente (novembro de 2016); adicionalmente, a Autorité de la Concurrence multou conjuntamente a XXXX em XXX € por não honrarem os compromissos sob o contrato XXX feito quando a XXX foi adquirida pela XXX (março de 2017); ✓ Foram identificadas notícias adversas e ligações a processos judiciais referentes à XXXX. <ul style="list-style-type: none"> • Foram identificados outros fatores de risco. <ul style="list-style-type: none"> ✓ A avaliação qualitativa da empresa é de risco moderado; ✓ A exposição do fornecedor ao risco relacionado a questões ambientais sociais e de governance (ESG), incluindo direitos humanos, é classificada como moderada;

Rating Final



1) Considerando que,

- Da análise efetuada e acima descrita não chegaram ao conhecimento informações que indicem um nível de risco elevado no que respeita a questões de integridade ou de envolvimento com situações de Branqueamento de Capitais e/ou de Financiamento ao Terrorismo,
- Para o grupo de *stakeholders* em que se enquadra esta relação de negócio (Fornecedores) o rating final do Parecer pode variar entre o A e D.

Tendo presente os resultados da análise realizada, atribui-se um rating final B.

2) Atento o rating atribuído, recomenda-se, a aplicação / reforço de salvaguardas contratuais ou mecanismo equivalente (a articular com a Secretaria Geral e Assessoria Jurídica), nomeadamente no que respeita a:

- ✓ Responsabilização e compliance, em particular cumprimento dos princípios definidos na Política de Integridade (e possibilidade de fazer suspender e/ou cessar a relação entre as Partes em situações de incumprimento grave).
- ✓ Monitorização da relação entre as partes e do cumprimento das salvaguardas consideradas em matéria de integridade.

¹De acordo com o definido no Procedimento de Due Diligence de Integridade de Terceiros (aprovado pelo CAE em 31 de agosto de 2021).

²Aprovado pelo CAE em 05-12-2017: OFAC (Office of Foreign Assets Control), UK HMT (lista de sanções do Reino Unido), EU (lista de sanções da União Europeia), UN (lista de sanções do Conselho de Segurança das Nações Unidas).

³Para além da própria entidade e dos seus Beneficiários Efetivos, são também considerados no âmbito da análise, sempre que a respetiva informação esteja disponível, os respetivos membros da gestão de topo (*directors&managers*) e outras entidades que detenham uma participação no terceiro em análise (*current shareholders e controlling shareholders*).

4
E
A

Os dados disponíveis na(s) data(s) de realização das análises e constantes deste Parecer são confidenciais e para uso interno, ao abrigo do Procedimento de Due Diligence de Integridade de Terceiros e Candidatos a Colaboradores (aprovado pelo CAE em 31 de agosto de 2021).

Anexo 4 - Exemplo de uma configuração de um leilão

CALENDÁRIO DO EVENTO										
Fuso horário: Europe/Lisbon										
Data de Publicação: 31/10/2019										
Data de Abertura: 04/11/2019 10:30:00										
Data de Encerramento: 04/11/2019 10:38:00										

TIPO DE EVENTO										
Qualquer 1.ª licitação é válida. A partir da segunda, licitações decrescentes independentes.										

CONFIGURAÇÕES										
Tipo de licitação:	Por Item									
Moeda do Evento:	EUR									
Precisão Decimal:	2									
Evento com Baseline:	Não									
Evento com preço Objetivo:	Sim									
Evento com Decremento:	Sim									
Licitação Total por Item:	Sim									
Permite Empate:	Não									
Licitação Inicial Obrigatória na Confirmação:	Sim									
Proteção anti-dumping?:	Não									
Evento com Fator Corretivo:	Não									
Abrir Forum Perguntas e Respostas:	Não									
Troca de Mensagens:	Não									
Permite comentar licitações:	Não									
Visibilidade Participantes:	Participantes só vêem indicação 'melhor preço/não é o melhor preço', após valor objectivo ser atingido. Não podem ver valor inicial dos items do evento. Observadores não podem consultar mensagens do negociador.									
Mensagem valor objectivo alcançado:	O valor objectivo foi atingido por outro participante do Evento.									
Exibir Ranking aos fornecedores:	Inactivo									
Regras de Prolongamento:	Se houver lances nos últimos 1 minutos, estender o prazo por mais 3, por 1 vezes									

LOTES/ITENS DO EVENTO										
< 1 - 1 de 1 > ↻ ⋮										
Lote	Ord. Lote	Ord. Item	Nome	Descrição	Qtyd	UM	Valor Inicial	Preco Objetivo	Limite Min.	Limite Max.
Teste	1	1	Teste		1,00	UN	500,00	1,00	10,00	100,00



2021

CONSTANÇA REBELO CORREIA DE SÁ

A EVOLUÇÃO DO *PROCUREMENT* E OS DESAFIOS DA SUA
IMPLEMENTAÇÃO: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA