

Este documento é um extracto do Livro “A Sociedade da Informação e a Administração Pública” – Capítulo “Compras Electrónicas e Contratação Pública na Área das TIC”, INA, Oeiras, 2005

Autor: Gonçalo Serra – Presidente da APCADEC

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS COMO SUPORTE ÀS COMPRAS ELECTRÓNICAS

CONCEITO DE COMPRAS ELECTRÓNICAS

O termo Compras Electrónicas refere-se ao conjunto de soluções baseadas em tecnologia Internet que permitem melhorar as relações e transacções entre organizações compradoras e fornecedoras, automatizando processos, reduzindo custos e explorando eficiências na cadeia de aprovisionamento.

Essas soluções abrangem a compra através de catálogos electrónicos elaborados à medida das necessidades de consumo das organizações compradoras, a utilização de plataformas electrónicas de aprovisionamento, a negociação dinâmica por via electrónica (leilões electrónicos), a procura e identificação de fontes de fornecimento através de mercados electrónicos ou sítios de Internet com informação sobre produtos e serviços, a realização de consultas electrónicas (dos simples pedidos de propostas até ao lançamento de concursos públicos pela Internet).

Os benefícios das compras electrónicas estendem-se, logicamente, aos aspectos “revisitados” da eliminação do “papel”, ou seja, à redução dos custos administrativos e à redução dos ciclos de aprovisionamento. Contudo, surgem benefícios acrescidos, como a possibilidade de pesquisar fontes de fornecimento em mercados electrónicos e poder efectuar encomendas através da Internet ou até mesmo recolher informação vital associada ao processo de aquisição (origem dos custos). A possibilidade de tomar decisões de aquisição em tempo real, negociando condições como o preço e entrega, não só facilitam a gestão operacional das compras, mas também conferem-lhe o rigor e a transparência intrínsecos a esta área de gestão.

Os sistemas de Compras Electrónicas permitem aumentar a eficiência do processo de aquisição e alavancar o poder negocial, utilizando as vantagens de economias de escala (através da agregação e padronização de necessidades) e negociação abrangente de preços. Permitem também obter um dos benefícios mais apreciados pelos profissionais da área de compras, ou seja, a libertação dos colaboradores para a execução de tarefas estratégicas e de valor acrescentado (e.g. aferição da qualidade efectiva dos fornecedores contratados, pesquisa de tendências de mercado, construção de parcerias com fornecedores).

No entanto, apenas as organizações que estabeleçam uma Gestão Estratégica de Compras e redefinam os processos de negócio poderão atingir benefícios significativos com as compras electrónicas.

1. PLANEAMENTO DA ADOÇÃO DE COMPRAS ELECTRÓNICAS

For a successful technology, reality must take precedence over public relations, for nature cannot be fooled. Richard Feynman

Em qualquer projecto de adopção de tecnologia é necessário compreender e ver alguns desafios que se prendem invariavelmente com a gestão da mudança, com o apoio da gestão

¹ Esta citação do Nobel da Física de 1975 é extraída do Relatório da Comissão Rogers sobre o acidente da nave espacial Challenger em 28 de Janeiro de 1986. A frase conclui uma lógica de raciocínio em torno da uma recomendação mais extensa, mas de grande actualidade (o sublinhado é nosso): *Let us make recommendations to ensure that NASA officials deal in a world of reality in understanding technological weaknesses and imperfections well enough to be actively trying to eliminate them. They **must live in reality in comparing the costs and utility of the Shuttle to other methods of entering space. And they must be realistic in making contracts, in estimating costs, and the difficulty of the projects.** Only realistic flight schedules should be proposed, schedules that have a reasonable chance of being met. If in this way the government would not support them, then so be it. NASA owes it to the citizens from whom it asks support to be frank, honest, and informative, so that these citizens can make the wisest decisions for the use of their limited resources.*

de topo e com a aceitação pelos utilizadores. Além destes factores, que enquadram a típica gestão de projectos, temos no caso das compras electrónicas desafios como: obtenção de um perfil de custos fidedigno, integração com os sistemas aplicativos de *back-office*, ligação aos fornecedores.

Considerando projectos-piloto de compras electrónicas na Administração Pública portuguesa, verificou-se que os factores críticos de sucesso determinantes, não foram as ferramentas electrónicas em si (ainda que se tratasse de uma “prova de conceito” de práticas já validadas no sector privado), mas na propensão para a criação de uma nova forma de gerir as compras no sector público, a utilização de conceitos de gestão estratégica de compras acompanhada por uma introdução faseada da tecnologia.

O que é necessário – principalmente em períodos de abrandamento da Economia – é definir e planejar um conjunto de passos que permitam que a tecnologia seja um factor indutor de mudanças mais profundas: estabelecer uma gestão estratégica de compras, definir objectivos concretizáveis, gerir a mudança, avaliar resultados.

Tabela 1.1. Etapas para a construção de uma Gestão Estratégica de Compras

Gestão Estratégica de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de custos, categorias de compras, fornecedores – definição de uma estratégia de compras e perfil de custos - O que se compra? Quanto se compra? Onde se compra? A quem se compra? Porquê se compra? - Utilização da Análise ABC (Lei de Pareto ou 80/20); análise da carteira de compras (Matriz Estratégica de Compras); análise do custo total (TCO - <i>total cost of ownership</i>²)
Definição de Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da visão e estratégia para a transformação das compras e um plano para atingir - Definição de uma proposta de valor (<i>business case</i>) - Definição de termos de comparação com boas práticas do mercado (<i>benchmark</i>) - Início pelos bens indirectos e não-críticos e passar rapidamente para os bens directos - Preparação de um programa de “ligação” aos fornecedores - Faseamento da introdução da tecnologia e adequação às etapas e objectivos do projecto
Gestão da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de apoio da gestão de topo - Focalização na comunicação inter-departamental, formação, cooperação - Trazer os clientes internos (utilizadores finais) para o processo – para teste e feedback de tecnologia e estratégia de compras - Criação de conteúdos de formação na Intranet, ou baseados em Internet
Avaliação de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Medição de resultados e confrontação com indicadores e propostas de valor - Examinar as práticas de negócio actuais e as práticas dos fornecedores - Estabelecer uma estratégia para expansão/implementação incremental

1.2.1 Etapa 1: Gestão Estratégica de Compras

Um dos maiores desafios dos profissionais de compras é a obtenção de uma “fotografia” dos custos da organização à qual prestam serviço e este é, de facto, o ponto de partida de uma abordagem de sucesso à utilização das compras electrónicas.

Deve ser conduzido um processo de identificação de componentes de custos - a sua composição e origem; categorização das compras associadas a esses custos e identificação das fontes de fornecimento utilizadas. Esta etapa é fundamental para a criação de estratégias de compras adequadas e que possam causar impacto no perfil de custos da organização.

É necessário estabelecer um plano de negócios para a utilização das compras electrónicas – quais os benefícios e custos das aplicações de Compras Electrónicas e onde serão utilizadas

² TCO – Abreviatura de *Total Cost of Ownership*, uma abordagem que usualmente se aplica à compra de sistemas de informação, que possibilita a aferição do custo real, por exemplo: custo original de um computador e respectivo software, *upgrades* de *hardware* e *software*, manutenção, suporte técnico, formação. A maioria das estimativas aponta para um TCO 3 a 4 vezes superior ao preço de aquisição actual de um PC.

essas aplicações. Também é necessário identificar os processos actuais de aquisição, os relacionamentos estabelecidos com fornecedores, as responsabilidades dos departamentos, etc.

Há que proceder à categorização e classificação dos bens serviços cobertos pelo processo de compras: identificar *commodities*, racionalizar necessidades e qualificar fornecedores. Quais os bens directos e indirectos? Quais os materiais padronizados e quais os customizados? Os catálogos dos fornecedores são comparáveis? Quantos fornecedores fornecem os mesmos bens e serviços comuns?

Uma vez respondidas estas questões, obtém-se um conhecimento detalhado e correcto dos processos de aquisição e custos associados, podendo assim definir-se um conjunto de objectivos realistas para o piloto de compras electrónicas.

1.2.2 Etapa 2: Definição de Objectivos

O objectivo pode ser estratégico - estar à frente da concorrência; pode ser de melhoria dos processos ou estar relacionado com a poupança de custos e recursos que devem reflectir um retorno de investimento positivo (ROI).

A proposta de valor deve estar relacionada como a estratégia de compras de longo prazo e deve ser definida com clareza, para que existam métricas que meçam o resultado do piloto.

É necessário estabelecer uma visão de médio longo prazo, que defina claramente qual será a transformação da área de compras e os passos necessários e calendarizados que são necessários para atingir essa visão.

Pequenos passos são a regra, já que a tecnologia não é a panaceia para os males da organização. Começar com os bens indirectos, vulgarmente o material de escritório e consumíveis de informática, mas ter uma estratégia que permita chegar rapidamente às maiores oportunidades de valor, que estão habitualmente relacionadas com os bens directos e com os bens de MRO (*Maintenance, Repair and Operating Supplies*) de maior complexidade.

Um programa piloto de sucesso deve conduzir a um processo de introdução incremental de categorias e departamentos. Com uma solução flexível de Compras Electrónicas é possível "escalar" rapidamente e trazer tecnologia para a organização e garantir uma integração rápida com fornecedores.

1.2.3 Etapa 3: Gestão da Mudança

A mudança deve ser iniciada e patrocinada pela gestão de topo. As grandes organizações, por vezes, tentam comprometer departamentos autónomos que resistem à mudança a todo o custo e em todas as etapas do processo. Quando a gestão executiva está a suportar o processo, pode criar incentivos para departamentos que trabalhem em equipa para a obtenção de objectivos partilhados.

Semelhante a uma campanha interna de relações públicas, a gestão da mudança requer comunicação, formação e cooperação. Deve considerar-se o *feedback* dos utilizadores, pois são estes os verdadeiros utilizadores da tecnologia e proporcionar o auxílio aos desafios que a mudança requer do seu lado. A solução de Compras Electrónicas deve ser vendida aos utilizadores.

A antecipação dos comportamentos de resistência proporciona um clima favorável para a implementação. A utilização de Intranet para divulgação de informação sobre as etapas do projecto, pessoas envolvidas, categorias de bens e serviços disponíveis e a disponibilizar aos utilizadores e os fornecedores envolvidos no processo. A *Intranet* é o veículo ideal para a apresentação de conteúdos de acompanhamento do projecto – planos de acção e calendarização, formação, resposta a perguntas frequentes, contactos e suporte aos clientes internos.

1.2.4 Etapa 4: Avaliação de Resultados

Em qualquer projecto é necessário proceder à medição dos resultados do projecto em relação aos objectivos inicialmente propostos - não é novidade, mas infelizmente, não é prática corrente na maioria das organizações. Assim como a tecnologia é um catalizador da mudança, os projectos-piloto são uma oportunidade de analisar os processos de actuais e os próprios fornecedores. Nesta fase é possível aprofundar o estudo dos factores críticos de sucesso e desenvolver uma estratégia de compras (racionalizar a base de fornecedores e redesenhar processos de negócio) e um plano de implementação da tecnologia.

1.3. REENGENHARIA DA FUNÇÃO COMPRAS

Até há poucos anos, as compras foram vistas, apenas, como um custo necessário para a prática de negócios. Invariavelmente, no sector público as tarefas de compras encontram-se dispersas em vários departamentos, não permitindo assim uma optimização de custos e quando existe um departamento com algum poder de centralização, este departamento é uma área de aprovisionamento, mas raras vezes uma verdadeira unidade estratégica de aquisição de bens e serviços.

Uma análise mais detalhada dos aspectos operacionais e financeiros das compras comprova que se podem obter benefícios estratégicos através da reengenharia de processos de compras. Para a maior parte das organizações, as compras representam 35 a 65% dos resultados³. Em termos de compras de bens e serviços podemos distinguir duas grandes categorias:

- Bens directos (matérias-primas que integram o processo de produção⁴)
- Bens indirectos (aquelas que suportam os restantes processos de negócio): material de escritório, seguros, comunicações, análise de mercados, trabalho temporário, impressos, benefícios para colaboradores, publicidade e formação.

Na maioria das organizações são utilizados processos de compras que são intensivos em mão-de-obra, ou seja dispendiosos, lentos, excessivamente administrativos.

- processos manuais de requisição, aprovação, encomenda e reconciliação financeira (conferência de factura e autorização de pagamento)
- falta de mecanismos de controlo, que proporcionam o incumprimento de contratos e proliferação de compras não regulamentadas (compras fora de contratos)
- não existe uma distinção e separação entre compras críticas /estratégicas e compras de suporte ao negócio/tácticas
- compras fragmentadas e sem economias de escala
- longos lapsos de tempo entre a criação de políticas de compras e a prescrição de processos de aquisição
- perda de oportunidades, tanto para compradores, como para fornecedores.

1.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS e COMPRAS ELECTRÒNICAS

Para uma melhor compreensão da temática das compras electrónicas é necessário reflectir sobre a dinâmica dos relacionamentos entre fornecedores e compradores. Desta forma a utilização de ferramentas electrónicas, baseadas em Internet, será perfeitamente enquadrada na estratégia de relacionamento entre o comprador e o mercado. O que se advoga com esta perspectiva é uma coerência entre a utilização de determinadas ferramentas de compras

³ Por curiosidade os dados podem ser confrontados com o "Guia das 1000 maiores - 2004" que apresenta uma análise sobre os componentes de custos das principais indústrias a nível nacional.

⁴ Nesta definição considera-se que a produção engloba também a produção de serviços, ou seja, a "servuçção", segundo EIGLIER, Pierre e LANGEARD, Eric; Servuction, le marketing des services; McGraw Hill; França; 1987.

electrónicas e a resposta necessária dos fornecedores, de igual modo, com ferramentas de comércio electrónico.

A natureza das compras é muito vasta, podendo ser constituída por relações comerciais em mercados internacionais, onde os fornecedores são pouco conhecidos, ou por modelos de cooperação e colaboração que resultem na criação e desenvolvimento de novos produtos.

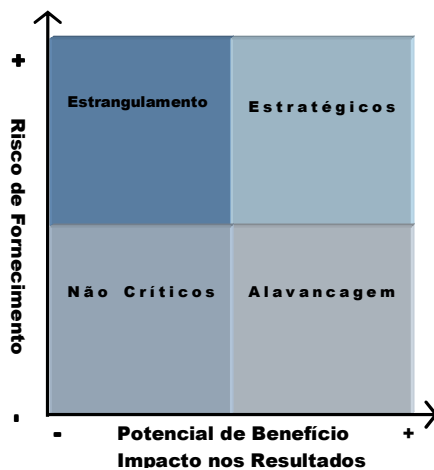
Os relacionamentos estabelecidos entre compradores e fornecedores podem ser próximos e frequentes, baseados em compras repetitivas ao longo de vários anos, ou ocasionais, baseados em compras singulares.

O elemento-chave é o relacionamento que se estabelece entre as partes e a sua natureza determinará o valor que pode ser criado pela introdução do comércio electrónico na relação comercial.

1.4.1. Classificação dos Relacionamentos

Torna-se necessário estabelecer critérios de diferenciação dos tipos de relacionamento entre compradores e fornecedores, de forma a possibilitar uma abordagem estruturada da aplicação do comércio electrónico. Na óptica da abordagem que tem vindo a ser seguida, analisaremos os relacionamentos do ponto de vista do mercado da

Figura 1.1 – Matriz de análise risco/benefício



procura, ou seja, na perspectiva dos compradores.

Uma das metodologias mais recorrentes da gestão estratégica de compras assenta num modelo/framework concebido por Kraljic⁵.

Esta metodologia de análise de portefólio permite a definição de estratégias de compras tendo em conta duas dimensões: o risco de fornecimento e o potencial de benefício (ou impacto nos resultados). Estas duas dimensões são avaliadas em termos de maior ou menor peso/relevância e representadas graficamente numa matriz de 2x2, representando assim quatro quadrantes que correspondem a quatro estratégias de compras distintas.

A estas quatro estratégias correspondem um conjunto de bens/serviços: bens não críticos (*non critical*), bens de “alavancagem” (*leverage*), bens de “estrangulamento” (*bottleneck*) e bens estratégicos (*strategic*).

1.4.2. Estratégias de Compras e Articulação com o Comércio Electrónico

Para cada uma das estratégias prescritas por este modelo há um potencial de utilização de comércio electrónico, ou mais precisamente ferramentas de compras electrónicas. Esse valor ou benefício potencial é determinado pela natureza do relacionamento que se pretende estabelecer entre comprador e fornecedor, visto que cada estratégia terá um conjunto de objectivos associados e de táticas para a sua obtenção.

Bens Não Críticos (ou de rotina)

⁵ Kraljic, P., *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, Setembro/Outubro 1983

São bens cujas fontes de fornecimento são abundantes, sendo relativamente fácil a substituição de fornecedores. Este tipo de bens não afectam significativamente os resultados da organização, uma vez que correspondem a volumes de compras baixos e o próprio valor unitário de cada bem ou serviço é pouco significativo. Contudo estes bens podem ter associados custos administrativos não desprezíveis, podendo consumir cerca de 80% dos recursos humanos afectos às áreas de compras e gerar uma grande carga administrativa e documental (tanto em quantidade de papel, como em utilização dos sistemas de informação de *backoffice*). Utilizando o conceito difundido da curva de Pareto, apesar de 80% de consumo de recursos, estes bens representam normalmente apenas 20% valor total comprado.

Tabela 1.2. Os bens não críticos: estratégias e táticas

Estratégia	Táticas/Tarefas
O critério fundamental é a eficiência funcional , dado o baixo preço dos bens e dos volumes associados e a quantidade excessiva de recursos dispendida em tarefas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • padronização/normalização de bens e serviços • subcontratação por produto/grupo/família de produtos (constituição de lotes) • monitorização e optimização do volume de encomenda (agregação) • delegação do processo de encomenda aos utilizadores internos • optimização de stocks e inventários • processamento eficiente • desenho de processos eficientes de encomenda, entrega e tratamento de facturação • Cooperação inter-departamental – agregação, padronização e negociação conjunta

A utilização de sistemas de compras electrónicas poderá facilitar a obtenção de eficiência funcional, visto que permitirá a redução e/ou eliminação da complexidade do processo de encomenda entre comprador e fornecedor. Para que este benefício seja uma realidade, há que mapear e simplificar os processos antes da adopção das compras electrónicas.

A utilização de catálogos electrónicos com a informação detalhada sobre as características dos bens e serviços (especificações técnicas, imagens, ligação directa a páginas de Internet com informações adicionais) permitirá uma melhoria do comportamento dos diversos utilizadores internos. Os catálogos electrónicos devem estar acessíveis ao universo de potenciais utilizadores, utilizando por exemplo a Intranet da organização compradora. Para que se possa facilitar o “fazer bem”, ou seja a utilização de contratos com condições vantajosas, há que dificultar o “fazer mal”, impedindo, por exemplo, os processos paralelos de aquisição ao exterior por departamentos isolados.

A existência de uma base de dados acessível em ambiente Internet de forma a disponibilizar toda a informação sobre a disponibilidade dos bens e serviços contratados e que permita também uma maior flexibilidade de escolha de bens substitutos.

A chave do sucesso desta abordagem interna, passa pela pré-contratação de bens e serviços e pela rigorosa selecção e negociação com fornecedores. Tem de haver uma pré-contratação, bem negociada e válida com fornecedores seleccionados⁶.

Bens de “Alavancagem”

Têm um impacto considerável nos resultados, devido aos grandes volumes de aquisição de que são alvo, não tendo contudo um risco de fornecimento elevado. São bens e serviços tipicamente comprados em mercados locais. Os compradores devem promover a competição entre fornecedores, na perspectiva de obtenção de preços mais baixos.

O aproveitamento do poder negocial dos compradores é tanto maior quanto maior for o nível da agregação das necessidades de bens e serviços. Esta agregação também se obtém após padronização dos consumos de bens e serviços não críticos, que uma vez concentrados

⁶ É um dos pontos de fragilidade que se observa em inúmeros organismos públicos, onde se verifica a incorrecta utilização dos acordos de fornecimento do CTAPE, no pressuposto que é mais simples o processo de aquisição de bens de baixo valor pela via do ajuste directo, evita-se, por exemplo, a utilização de procedimentos de consulta prévia, que beneficiando da mesma mecânica do processo de aquisição via contratos públicos, permite o planeamento de consumos e a melhoria do processo logístico com a participação de fornecedores.

contribuem com a concentração de grandes volumes e conseqüentemente um potencial de benefício bastante superior ao que se considerava antes da padronização.

Por via da realização de compras conjuntas, organizações com consumos semelhantes podem juntar-se de forma a fortalecerem o seu poder negocial, podendo atrair também novos potenciais fornecedores para um desafio logístico e comercial reforçado⁷.

Tabela 1.3. Os bens de “alavancagem”: estratégias e táticas

Estratégia	Táticas/Tarefas
Os critérios são o custo e o preço , considerando também os fluxos físicos logísticos . Aqui reflecte-se a imagem do comprador tradicional, com uma abordagem negocial agressiva.	<ul style="list-style-type: none"> • utilização do poder negocial (agregação) • selecção de fornecedores • <i>mix</i> entre contratação e compra pontual • optimização do volume de encomenda • substituição de produtos • melhoria do conhecimento sobre o mercado e produtos • realocação/redistribuição de volumes de compras em fornecedores • ênfase na negociação

É neste tipo de bens e serviços onde o impacto financeiro é mais apelativo, pelo que as primeiras experiências de utilização de mecanismos de negociação dinâmica em ambiente electrónico pela Administração Pública nacional – nomeadamente leilões electrónicos de compra – assentaram em lotes de valor significativo e de fácil caracterização e especificação técnica (caso do papel, do *hardware*, dos consumíveis de informática).

A transparência de preços que os mecanismos de negociação dinâmica trazem ao processo de aquisição constitui um dos maiores motivadores para a sua utilização. Em paralelo, a constituição de bases de dados de fornecedores potenciais para consulta e eventual adjudicação são dos factores de maior peso para a dinâmica dos mercados públicos, daí a necessidade que os países mais amadurecidos na matéria de comércio electrónico sentiram em facilitar o acesso aos potenciais candidatos ao fornecimento do sector público, criando na Internet os designados portais de compras públicas, onde a oferta do mercado público se cruza com os directórios de potenciais fornecedores categorizados de acordo com as necessidades frequentes do sector público⁸.

O acesso a directórios nacionais e internacionais de fornecedores, por parte dos organismos públicos poderá contribuir para uma maior amplitude de oferta de fornecimentos

Bens de “Estrangulamento”

São bens e serviços com um elevado risco de fornecimento, mas que apresentam um reduzido impacto nos resultados. Os fornecedores são limitados, pelo que o leque de opções é reduzido, o que conduz a empresa a uma situação de exposição risco. Os fornecedores têm uma maior

⁷ Nesta matéria, desde 2003, na sequência dos projectos-piloto de compras electrónicas na Administração Central, utilizou-se uma abordagem extensiva do artº 26 – “Agrupamento de entidades adjudicantes” do DL 197/99 de 9 de Junho.

1 - É admitido o agrupamento de entidades adjudicantes quando lhes seja vantajosa a celebração de um único contrato de locação para a aquisição de bens ou serviços ou obtenção de propostas.

2 - O agrupamento é representado pela entidade que a lei indicar ou, sendo esta omissa, pela que vise obter, em maior valor, os bens ou serviços objecto do contrato.

3 - Quando o agrupamento se destine à obtenção de propostas, nos termos previstos na parte final do n.º 1, o cumprimento das formalidades inerentes à celebração do contrato compete a cada uma das entidades, cabendo ao representante do agrupamento assegurar o procedimento com vista à escolha do adjudicatário.

⁸ É de referir o enorme impacto que reside por trás do Registo Nacional de Fornecedores, que infelizmente foi uma prioridade delegada para segundo plano aquando do início da execução do Programa Nacional de Compras Electrónicas. Este registo não só facilitará o acesso de fornecedores ao mercado público, retirando alguma burocracia aos procedimentos, até agora repetitivos, de identificação e acreditação junto do sector público, como trará também uma possibilidade de registo de informações históricas sobre o comportamento dos fornecedores junto a este mercado (consultas respondidas, adjudicações e até mesmo a avaliação posterior à execução do serviço ou à entrega do material).

vantagem negocial sobre o comprador, pelo que este terá de procurar fontes de fornecimento alternativas ou constituir stocks de forma a colmatar os efeitos negativos de quebra de suprimentos.

Tabela 1.4. Os bens de “estrangulamento”: estratégias e táticas

Estratégia	Táticas/Tarefas
Os critérios são a gestão de custos e a garantia de fornecimento no curto prazo .	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecimento de planos de aquisição e previsão de necessidades • controlo dos fornecedores • análise de risco de fornecimento • estabelecimento de stocks • avaliação do posicionamento da empresa nos fornecedores (valor como cliente) • elaboração de planos de segurança • procura de fornecedores alternativos

Neste tipo de aquisições, uma das táticas mais comuns é a de agregação de compradores, de forma a aumentar o poder negocial e equilibrar a posição em relação a fornecedores com grande poder no mercado. A Internet permite que haja maior interação entre potenciais compradores, possibilitando a troca de informação sobre as necessidades e estabelecendo pontos de abordagem comuns ao mercado.

A Internet também funciona como fonte de informação sobre fornecedores alternativos, permitindo reduzir o poder negocial dos fornecedores habituais. Nesta vertente são muito interessantes as iniciativas de alguns prestadores de serviços B2B (Business-to-Business) que actuam como infomediários e também como verdadeiros mercados electrónicos onde se proporciona o encontro entre a oferta e procura de um determinado sector⁹.

Bens Estratégicos

São bens e serviços com um elevado risco de fornecimento e um forte impacto nos resultados, pelo que devem ser tratados do ponto de vista estratégico. É vital para a empresa compradora assegurar o fornecimento destes bens e influenciar o comportamento dos fornecedores de forma a obter uma relação comercial benéfica. Deve ser promovido o estabelecimento de parcerias próximas e de longo prazo com fornecedores, de forma a assegurar a qualidade do fornecimento e garantia de entrega.

Os fornecedores têm um papel importante na concepção e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, pelo que o seu envolvimento precoce cria oportunidades de redução de custos nas fases de desenho/concepção do ciclo de vida dos produtos ou serviços.

Tabela 1.5. Os bens de estratégicos: estratégias e táticas

Estratégia	Táticas/Tarefas
O critério aplicável é a disponibilidade de fornecimento a longo prazo .	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecimento de planos de aquisição e previsão de necessidades • desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores • pesquisa de mercado detalhada • logística, gestão de stocks e controlo de fornecedores • decisões <i>make or buy</i> • análise de risco • análise previsional de custos • planos de contingência • avaliação de fornecedores

⁹ O comércio electrónico trouxe um maior amadurecimento da Indústria da Saúde nos Estados Unidos, através dos Group Purchasing Organizations (GPOs), que actuam como agrupamentos de compradores do sector da saúde com o propósito de obtenção de melhores condições negociais junto dos fornecedores. Como exemplo, a empresa Novation que apresenta no seu sítio de Internet as suas soluções de comércio electrónico para a negociação e contratação no mercado da saúde, tendo mesmo um mercado electrónico para os seus associados.

Para este tipo de aquisição, também o comércio electrónico tem um valor acrescentado, fundamentalmente na troca de informação entre parceiros de negócio (dados sobre o desenvolvimento de novos produtos, planos de produção, previsões de necessidades). Pressupõe-se a existência de uma boa relação entre comprador e fornecedor, que permita o estabelecimento de uma relação de médio a longo prazo, em que o se possa contribuir para a redução dos custos na organização compradora e diminuir, sempre que possível, os riscos associados à aquisição.

Neste domínio, o desenvolvimento de sistemas de informação específicos para o sector público, constitui regra geral um projecto de parceria que se enquadra neste tipo de relacionamento estratégico¹⁰.

É sabido que as compras electrónicas *per se* não são uma forma de obtenção de benefícios, apesar da insistência de fornecedores de aplicações na natureza taumatúrgica do B2B nos resultados operacionais – felizmente com evoluções positivas depois do delírio da Internet de 2000 e 2001.

As aplicações de compras electrónicas, não são podem ser aplicadas de uma forma homogénea na totalidade das compras de uma empresa/organização, contudo se estiverem alinhadas com as estratégias de compras, poderão contribuir para que se alcancem benefícios consideráveis. O que se defende à utilização correcta do potencial do comércio electrónico, para que este se adequa às reais necessidades de compradores e fornecedores e ontribua para que as tácticas e tarefas descritas possam ser conduzidas com maior facilidade.

1.4.3. Riscos das Compras Electrónicas

Uma vez abordada a forma de aplicação do comércio electrónico, ou seja a sua adequação as tarefas e tácticas das diferentes estratégias de compras, é necessário reflectir sobre os potenciais riscos associados a esta utilização.

A utilização de uma abordagem de portefólio numa dinâmica de gestão estratégica de compras é fundamental, visto que os relacionamentos com os fornecedores não são homogéneos, pelo que a aplicação correcta do comércio electrónico a cada uma das estratégias previamente definidas resultará em compras electrónicas propriamente ditas.

Verificou-se o grande potencial da aplicação do comércio electrónico à compra de bens não críticos e de bens estratégicos, onde, por várias razões, é importante a progressiva integração com os fornecedores.

Em oposição, verificou-se que tanto para bens de “estrangulamento” como para bens de “alavancagem” é privilegiada uma menor integração. As compras agregadas podem ser uma solução para atenuar o grau de dependência do comprador e nivelar o seu poder negocial com o dos fornecedores. Os leilões electrónicos de compras são ferramentas poderosas para aproveitamento das forças de mercado e incremento da competitividade dos fornecedores.

O risco associado às compras electrónicas está profundamente relacionado com a implementação uniforme de soluções para todo o universo de bens e serviços, negligenciando a diferenciação entre os diversos fornecedores. Se todas as compras fossem executadas por leilões electrónicos, provavelmente os resultados não seriam compensadores. O risco não é a tecnologia, mas a sua deficiente aplicação.

¹⁰ A título de exemplo, o serviço on-line Declarações Electrónicas foi desenvolvido pela empresa portuguesa Opensoft (<http://www.opensoft.pt>) para a DGITA. É um dos casos de sucesso de desenvolvimento de uma sistema de informação em estreita parceria entre comprador e fornecedor e é indiscutível um sistema de alto interesse estratégico e de grande impacto ao nível dos resultados operacionais. Outro exemplo é a Vesta (<http://www.vesta.com.br>), empresa brasileira que através de um consórcio com a Unisys passou a fornecer toda a estrutura de serviços e tecnologia para viabilização do portal de compras do Governo Federal brasileiro – ComprasNet (<http://www.comprasnet.gov.br>), considerado um dos maiores casos de sucesso de compras electrónicas a nível mundial. Como resultado desta parceria estratégica, a empresa conseguiu estender o seu leque de serviços aos governos da Bolívia, Colômbia, El Salvador, Argentina e Costa Rica.

O comércio electrónico gera outras oportunidades, como a recolha e armazenamento dos dados das transacções electrónicas. Os dados podem ser analisados e constituir preciosas indicações para o processo de tomada de decisão, porém como sabemos não é a facilidade de obtenção de informação em quantidade que irá substituir um modelo adequado de avaliação de performance, ou seja é necessário que haja produção de dados de grande qualidade e a capacidade de retirar as informações necessárias para validação de estratégias e decisões.

Tabela 1.6. As Estratégias de Compras e os Riscos Associados às Compras Electrónicas

Estratégia de Compras	Riscos
Bens Não Críticos	O principal objectivo é a redução da complexidade do processo de compras e a concepção de uma solução de compras apelativa para utilização pelos clientes internos ou utilizadores dos bens e serviços. Se estes bens forem comprados por leilões electrónicos ou compras agregadas, poderá resultar em custos de mudança de fornecedores elevados (com a entrada de novos vencedores). Pode haver uma alteração no sortido de produtos fornecidos que não seja bem aceite pelos clientes internos. As poupanças geradas pelo facto de se favorecer a concorrência baseada exclusivamente no preço e a mudança frequente de fornecedores podem não compensar o custo da mudança de fornecedores.
Bens de Alavancagem	Para este tipo de bens verificou-se que o ideal seria utilizar os mecanismos de mercado que favorecem a negociação competitiva de preços. A mudança de produtos e fornecedores é favorecida, dada a fraca diferenciação entre os bens/serviços comprados, o que confere ao comprador uma vantagem considerável. Os leilões de electrónicos de compras promovem a concorrência entre fornecedores e como os custos de mudança de fornecedor são mínimos é rentável essa competição. Contudo, se houver uma passagem do processo de encomenda para um sistema integrado (electrónico) entre fornecedor e comprador (como descrito para “bens não críticos”), poderá haver um risco de aumento de preços.
Bens de Estrangulamento	A agregação de necessidades de compras com parceiros de mercado é uma forma de aumentar o poder negocial dos compradores. Como o poder do comprador é oposto ao que se faz sentir nos bens de “alavancagem”, não é aconselhável a utilização de leilões electrónicos de compras – a sua utilização poderia tornar muito difícil a identificação de fontes de fornecimento aceitáveis.
Bens Estratégicos	É neste grupo de bens e serviços que o comércio electrónico fica mais dependente do tipo de relacionamento que está estabelecido entre compradores e fornecedores. Se a relação entre as empresas não funciona da melhor forma, o risco para o comprador é considerável. Não existe uma solução de comércio electrónico capaz de consolidar/melhorar o relacionamento entre parceiros de negócio. O comércio electrónico pode ficar reduzido à mera troca de informação, em situações em que o relacionamento estabelecido não permite ir mais além, ou seja, o risco é pensar que comércio electrónico pode melhorar o relacionamento com fornecedores – e é preciso mais do que isso.

1.5. ANÁLISE DE BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE COMPRAS ELECTRÓNICAS

As Compras Electrónicas dão a oportunidade às organizações de obterem grandes reduções de custos e clarificarem o perfil de custos. A abordagem estratégica de compras, através de um planeamento detalhado, optando por pequenos passos e antecipando um processo de faseamento gradual com novos fornecedores, utilizadores e tecnologia é a forma de reduzir o risco e maximizar a utilização e o ROI.

A tecnologia de Compras Electrónicas é complexa e está em constante evolução. As inovações tecnológicas, económicas e o desenvolvimento de novas práticas de negócio influenciam e condicionam os esforços na matéria de Compras Electrónicas. As organizações que dão prioridade ao desenvolvimento de novas práticas de compras e utilizam uma verdadeira gestão estratégica de compras são as mais preparadas para os desafios e recolhem maiores benefícios nesta área.

É na vertente de redução de custos que surgem as maiores oportunidades para a prática de compras electrónicas, mas nem todos os benefícios são facilmente mensuráveis, já que além das vertentes de custo facilmente controláveis, existem factores como a melhoria da qualidade do serviço e do tempo de resposta em relação às solicitações internas e ao próprio mercado.

Os principais benefícios da implementação de sistemas de compras electrónicas incluem:

- Visibilidade, em tempo real, de custos/orçamento
- Controlo das compras fora de contrato (maverick buying) e maior adequação do painel de fornecedores aprovados e respectivos catálogos às necessidades da organização, bem como uma maior visibilidade das excepções – compras fora do catálogo ou de especificação “não-normalizada”
- Melhoria dos processos – maior visibilidade do processo de compra
- Melhores métricas, para negociação com fornecedores estratégicos
- Agregação de compras e consequentes descontos de quantidade
- Capacidade de implementação de “boas práticas” e “lições aprendidas” no sector onde a organização se insere
- Capacidade de envolvimento na performance financeira, dando aos gestores dos negócios um controlo directo sobre os gastos em compras
- Facilidade de consulta e actualização de métricas de avaliação de performance dos fornecedores
- Eliminação de erros e custos de conferência
- Possibilidade de pesquisar grande número de catálogos e colocar encomendas a fornecedores, de forma eficiente em reduzidos ciclos de tempo
- Conveniência para utilizadores e gestores e maior produtividade dos colaboradores em geral
- Redução de ciclos de tempo

Tabela 1.7. Os benefícios das Compras Electrónicas

Estratégia de Compras	Benefícios
Padronização	Facilidade de acesso a contratos negociados centralmente, dando flexibilidade local em relação à quantidade e planeamento de entregas.
Agregação	Centralização da negociação e descentralização do processo de aquisição. Junção das necessidades dos diversos departamentos e até mesmo constituição de alianças com outras organizações com o mesmo perfil de aquisições.
Redefinição/Reengenharia de Processos	Poupança no número de intervenientes no processo de encomenda e conferência e pagamento de facturas
Cumprimento de Contratos	Redução de compras fora de contratos. Diferencial de preço entre contratação central/global e contratação local pode ser substancial
Redução de Preços	Consolidação de fornecedores e melhor cumprimento de contratos, favorece o poder negocial do comprador, podendo conduzir à redução de preços
Gestão da Informação	Facilidade de geração de relatórios: quem compra, o que compra, quais os custos por departamento, qual o tempo de aprovação, etc.
Oxigenação do Painel de Fornecedores:	A redução da base de fornecedores é útil para certas categorias de bens e serviços. Perder menos tempo a gerir muitos fornecedores e investir mais tempo a negociar em maior volume, com menos fornecedores
Redução do Tempo de Ciclo	Os sistemas de compras electrónicas têm menos passos de processo e utilizam mensagens electrónicas, o que aumenta a velocidade de processamento e melhora o processo de auditoria
Redução de Erros	Evitam-se erros de redigitação e transmissão de dados entre suportes diferentes. Os utilizadores passam a efectivar a encomenda junto do fornecedor – logo, maior fidedignidade nos dados enviados.
Autorização/Controlo	As encomendas são enviadas para os fornecedores apenas com autorização expressa, assim garante-se um maior controlo de custos
Suporte aos Utilizadores Finais	Quando as políticas e procedimentos de compras são complexos, a facilitação do processo de aquisição e a sua disponibilização universal é extremamente vantajosa