

As Compras Electrónicas no Grupo Águas de Portugal

Autores

Alberto Martins

Coordenador de Compras EPAL (Grupo Águas de Portugal)

alberto.martins@epal.pt

Nuno Fragoso

Gestor de Projecto AdP Serviços (Grupo Águas de Portugal)

n.fragoso@adp.pt

Sumário Executivo

O projecto de Compras Electrónicas do Grupo AdP, lançado pela Unidade de Serviços Partilhados, visa contribuir para a reestruturação e modernização da Função Compras do Grupo, através da utilização de uma tecnologia inovadora como motor para o seu desenvolvimento.

A solução adoptada caracteriza-se por uma solução in-house, com a utilização do Sistema SAP/EBP e BW, assegurando a integração com os sistemas de back-office existentes (SAP/R3), sendo desenvolvidas internamente as actividades de sourcing e construção dos catálogos electrónicos.

Em Novembro de 2003 foi implementado um projecto piloto para 7 empresas (AdP SGPS, AdP Serviços, Águas do Algarve, EGF, EPAL, Luságua e Simtejo) e 3 categorias de compra (economato, consumíveis de informática e reagentes para tratamento da água), abrangendo cerca de 300 utilizadores.

O projecto piloto evidenciou os benefícios da nova solução, permitindo fundamentar a decisão relativa à expansão a outras empresas do Grupo e para novas categorias de compra.

A expansão da solução de compras electrónicas disponibilizará em breve o sistema a mais empresas do grupo, incorporando novas categorias de compra, passando a solução a abranger 500 utilizadores.

Enquadramento e Objectivos do Projecto

O Grupo Águas de Portugal (Grupo AdP) tem por missão conceber, construir, explorar e gerir sistemas de Abastecimento de Água, de Saneamento de Águas Residuais e de Tratamento e Valorização de Resíduos Sólidos Urbanos e Industriais.

O Grupo AdP é constituído por 67 empresas, repartidas por 6 unidades de negócio, entre as quais a Unidade de Negócio de Serviços Partilhados (USP), onde a AdP Serviços desenvolve a sua actividade prestando serviços de suporte às restantes empresas e Unidades do Grupo.

O projecto de Compras Electrónicas do Grupo AdP, lançado pela AdP Serviços, visa contribuir para a reestruturação e modernização da Função Compras do Grupo (nas suas vertentes Corporativa e de Serviços Partilhados), através da utilização de uma tecnologia inovadora como motor para o desenvolvimento da Função.

Assim, para além da automatização das actividades do processo de compra, a tecnologia é utilizada como percussor de mudanças ao nível organizacional, processual e dos sistemas de suporte à compra. Neste sentido, o projecto de Compras Electrónicas é considerado um

elemento chave para a prossecução da estratégia definida para a USP do Grupo devendo contribuir para a prossecução de três importantes objectivos:

- i. Consolidação da negociação centralizada e descentralização da compra, dando um contributo forte para a optimização dos resultados do Grupo AdP;
- ii. Disponibilização aos colaboradores do Grupo, de uma ferramenta de suporte potente e flexível, com informação completa, actual e de utilização simples, assegurando automatismo dos processos e controlo dos custos;
- iii. Dotar o Grupo AdP de uma solução de vanguarda, incorporando as tecnologias mais recentes e as melhores práticas de gestão, contribuindo de forma significativa para a operacionalidade do Grupo;

Figura 1
Âmbito do Projecto Piloto

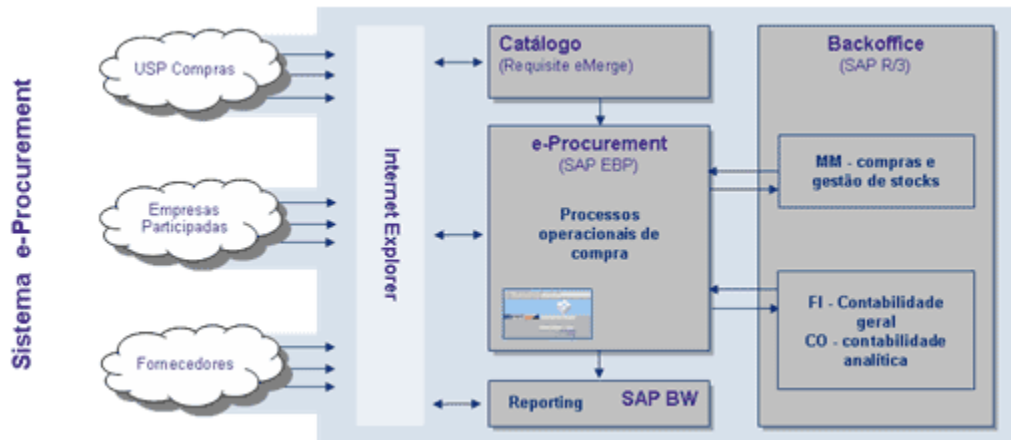
Empresas	Economato e Cons. Informática	Reagentes
AdP SGPS	x	
Adp Serviços	x	
Águas do Algarve	x	x
EGF	x	
EPAL	x	x
Luságua	x	
SIMTEJO	x	x

Caracterização Sumária da Solução Adoptada

A solução adoptada e a metodologia de implementação visam garantir os objectivos enumerados, caracterizando-se fundamentalmente por:

- Solução in-house, com a utilização do Sistema SAP EBP / BW, assegurando total integração com os sistemas back-office existentes nas empresas (SAP R3);
- Actividade de negociação com fornecedores e construção dos catálogos electrónicos desenvolvidas internamente, assegurando flexibilidade, adequação à especificidade do Grupo e inexistência de custos de terceiros com taxas por transacção;
- Projecto-piloto desenvolvido num grupo restrito de empresas e categorias de produtos, assegurando progressividade e dotando a equipa de projecto de experiência nesta solução, antes de alargar a sua implementação às restantes empresas do Grupo;
- Demonstração da viabilidade económica e financeira do projecto, assegurando um período de pay-back e níveis de rentabilidade adequados a um projecto desta natureza;

Figura 2
Esquema simplificado da solução de compras electrónicas



O projecto piloto

Como anteriormente referido, o Grupo AdP optou por desenvolver um projecto piloto de compras electrónicas, com o objectivo de i) aferir o nível de concretização das expectativas criadas, ii) garantir a adequação da solução às especificidades da função e do negócio, iii) ganhar experiência, identificar obstáculos à implementação e encontrar soluções e iv) permitir a construção de um business case sólido para fundamentar a decisão relativa à expansão das compras electrónicas.

O âmbito deste projecto piloto incidiu sobre 7 empresas do Grupo, geograficamente dispersas e representando todas as Unidades de Negócio, e 3 categorias de compra (Reagentes, Economato e Consumíveis de Informática), envolvendo cerca de 300 utilizadores e 30 fornecedores.

De forma a evidenciar a adequabilidade e abrangência da solução proposta foram seleccionadas categorias de compra de elevado valor estratégico (é o caso dos reagentes para o tratamento da água, de elevado valor de compra e importância vital para a actividade) e categorias de reduzida importância estratégica (como o economato e consumíveis de informática).

É de salientar que sendo os reagentes já negociados de forma central pela USP Compras, o mesmo não acontecia com o economato e consumíveis de informática, que passaram a ser agregados e negociados centralmente (com evidentes benefícios económicos), no âmbito do projecto.

O projecto piloto foi considerado um sucesso, realizado dentro dos prazos previstos e sem desvios orçamentais, estimando-se que até ao fim do corrente ano a nova solução processe um volume de compras superior a 3 milhões de euros. Tal valor significa, considerando o valor anual das compras para as empresas e categorias de compra do projecto piloto, a adopção maciça pelos utilizadores do sistema SAP EBP em detrimento do Sistema SAP R3 (com excepção das actividades de conferência de facturas e processamento do pagamento, não abrangidas pelo sistema SAP EBP).

Refira-se ainda que, após a conclusão do projecto piloto, foi enviado aos utilizadores um questionário de satisfação relativo à nova solução, verificando-se que 95% dos utilizadores recomendaram a expansão do projecto a novas empresas e categorias de compra.

Benefícios identificados no projecto piloto

Com a conclusão do projecto piloto foi possível identificar um vasto conjunto de benefícios, permitindo avaliar o nível de cumprimento das expectativas inicialmente criadas aquando da venda interna do projecto. De entre os benefícios identificados podem ser realçados os seguintes:

Estratégicos

- Efectiva descentralização do acto da compra;
- Processo de Compra comum às empresas (revisão dos processos implementados em SAP);
- Maior enfoque do departamento de compras em actividades de natureza estratégica;
- Informação de gestão sobre o processo de compra (Relatórios de Gestão SAP BW);

Redução de Custos

- Eliminação de stocks de economato e consumíveis de informática;
- Libertação de recursos afectos a armazéns para outras actividades;
- Redução significativa do ciclo de compra, em particular nas fases de aprovação da requisição e criação do pedido de compra;
- Maior eficiência do processo de compra e redução do número de compradores;
- Redução do volume de compras fora de contrato;
- Redução do custo administrativo da compra
- Acesso descentralizado ao sistema via Internet.

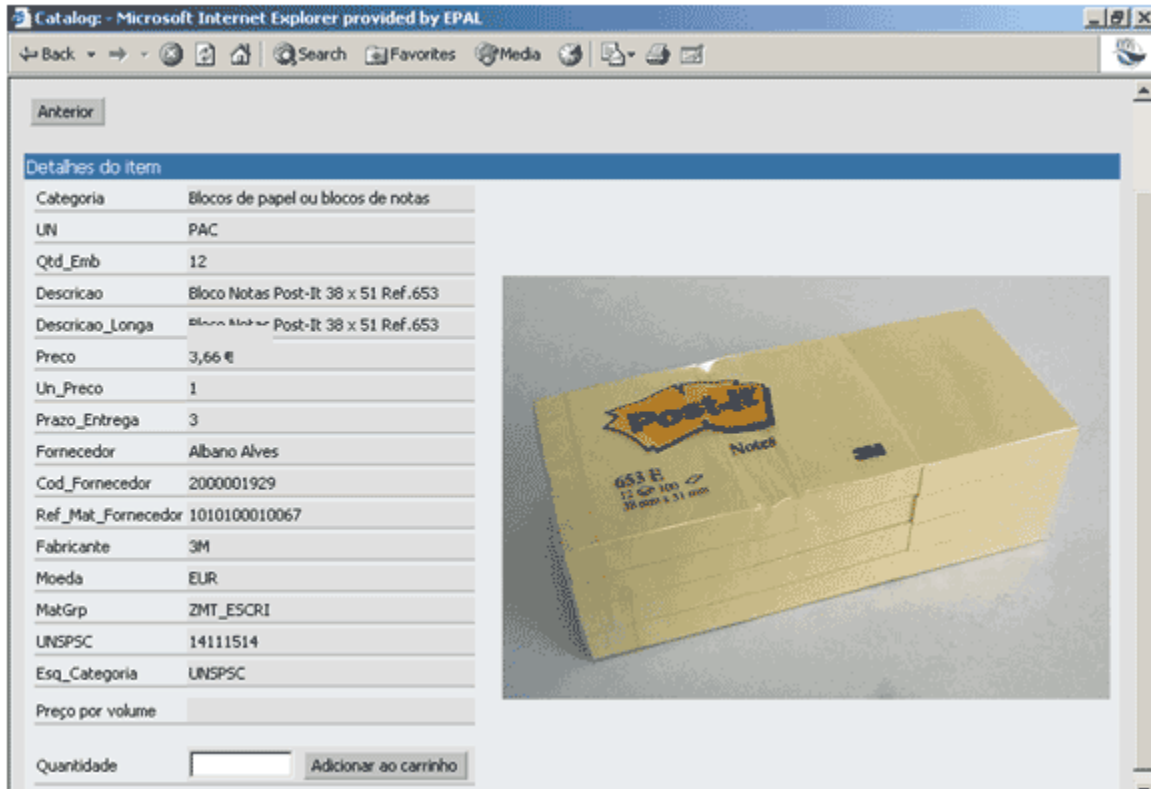
Organizacionais

- Reestruturação e modernização da Função Compras;
- Sistema de suporte ao processo de compra mais intuitivo e simples que o tradicional SAP R3;
- Utilizadores satisfeitos e que recomendam a expansão do projecto;

Resultados obtidos na EPAL

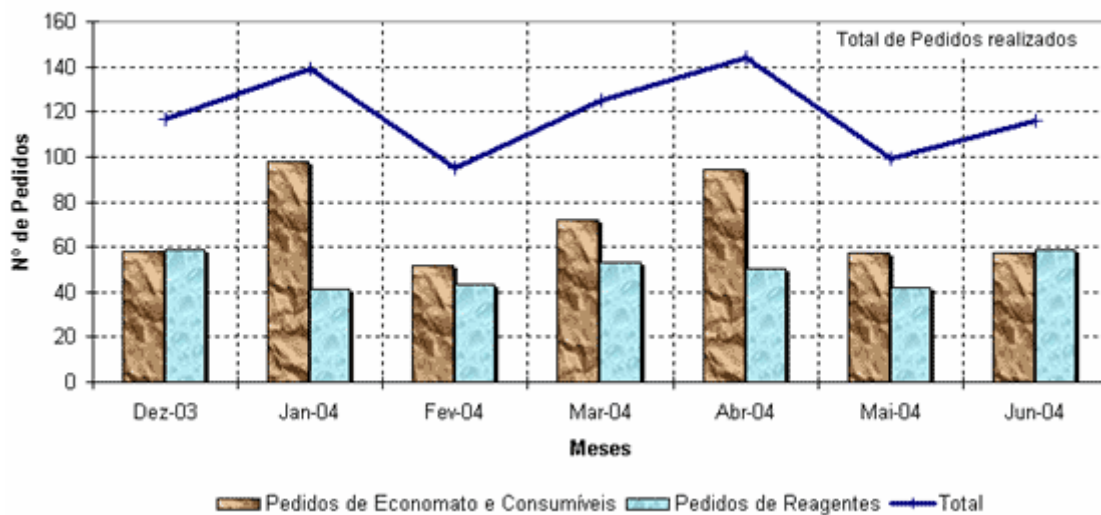
Como exemplo, os requisitantes da EPAL referem que agora têm as suas tarefas facilitadas na colocação das necessidades. Com esta plataforma tecnológica os utilizadores consultam os catálogos electrónicos que contém informação detalhada sobre os artigos (tal como a fotografia, informação técnica, etc.), seleccionam os artigos pretendidos realizando o cesto ou carrinho de compras. Este cesto de compra, depois de aprovado, é enviado por e-mail ao fornecedor. No caso de pretenderem um artigo não catalogado, os utilizadores vêem também satisfeitas as suas necessidades. Neste caso, a área de compras da empresa participada elabora uma Solicitação de Cotação Especial a qual é respondida electronicamente pelos fornecedores seleccionados sem recurso à utilização de papel.

Figura 3
Exemplo dos detalhes de um dos artigos no catalogo



A área de Compras da EPAL salienta também as melhorias e simplificação dos processos com a consequente redução das tarefas administrativas de Compras, menor burocracia, etc. . Refere-se ainda que a redução de custos administrativos, na área de Compras da EPAL, foi de aproximadamente 25% nos 3 grupos de materiais indicados.

Figura 4
Notas de Encomenda electrónicas emitidas na EPAL
Nº de Pedidos de Compras electrónicas (e-procurement)



Expansão das Compras Electrónicas

Considerando o sucesso do projecto piloto é objectivo do Grupo AdP e da AdP Serviços expandir as Compras Electrónicas. Esta expansão será realizada de forma simultânea segundo dois vectores de desenvolvimento:

- i. Alargamento da solução a mais empresas para as categorias de compra do projecto piloto;
- ii. Introdução de novas categorias de compra, de natureza adequada à materialização dos contratos em catálogo electrónico. Estas novas categorias serão introduzidas nas empresas que participaram no projecto piloto, antes de serem estendidas às restantes empresas do Grupo.

Considerando o alargamento da solução, estima-se que em breve o Sistema de Compras Electrónicas do Grupo AdP processe cerca de 9,5 milhões de euros em compras.

Conclusões

As soluções de Compras Electrónicas permitem introduzir mudanças de elevado valor acrescentado para a Função Compras, contribuindo significativamente para melhorar as contas de resultados das organizações.

Estes projectos são de natureza estratégica e organizacional, não devendo por isso ser reduzidos à sua componente tecnológica. Apesar desta componente ser importante, não é suficiente para garantir o sucesso das implementações.

É fundamental o empenho das estruturas de compras no levantamento dos requisitos funcionais, o domínio técnico e funcional da nova solução, o empenho da equipa de projecto e a constante procura de oportunidades de desenvolver a solução, capitalizando os investimentos realizados e logo, maximizando a sua rentabilidade.

Como noutros projectos, é importante identificar e quantificar benefícios, medindo um conjunto de indicadores antes e depois da implementação, e construído um business case que suporte as decisões assumidas e permita o controlo futuro do nível de execução dos benefícios esperados.

Por fim, é importante cumprir com as expectativas iniciais criadas nos utilizadores, garantindo a sua adesão e criando as condições necessárias para o contínuo desenvolvimento e melhoria das Compras Electrónicas e logo da Função Compras. Assim, perspectiva-se que o modelo tradicional de Compra dê lugar, progressivamente, a um novo modelo de aquisição.