
A próxima geração do *procurement*:

Como atingir um crescimento sustentável através da automatização?

Raquel Santos Torres da Silva

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Rui Alberto Ferreira dos Santos Alves

2019

Resumo

Os custos de fazer negócios são altos e as compras ainda são uma grande parte do total. Ao mesmo tempo, o papel dessa atividade vem mudando ao longo das décadas. Não há muitos anos, o setor de compras foi caracterizado pela redução de custos. Hoje, é possível dizer que isso faz parte de uma estratégia de otimização da cadeia de suprimentos. Além de todas essas mudanças, o contexto mundial também pode ser destacado como um estímulo para uma maior criação de valor, inovação e diferenciação de mercados. Neste contexto, as novas tecnologias desempenham um papel importante como instrumento para alcançar melhores resultados no processo de *sourcing*.

Este estudo tem como principais objetivos o debate das seguintes questões centrais: o que torna o setor de compras estratégico para a empresa? Como as compras podem gerar valor para as organizações e, conseqüentemente, aumentar suas vantagens competitivas? Como a tecnologia pode contribuir para esses resultados? Para responder a estas perguntas, este estudo irá rever as teorias sobre o que é a aquisição e sua evolução para uma teoria global de *sourcing*. Além disso, analisará como as empresas podem adotar uma estratégia global nessa área. Os benefícios e resultados da automação do processo de aquisição serão analisados com base em um estudo de caso real da Adidas, empresa multinacional que implementou recentemente essa estratégia no seu setor de compras.

Palavras-chave: *Procurement*; automação; *sourcing*; *marketplace*; catálogo; compras.

Abstract

The costs of doing business are high and procurement is still a large part of the total. At the same time, the role of this activity has changed over the decades. Not many years ago, the acquisition was characterized by cost savings. Today, it is possible to say that this is part of a strategy of optimization of the supply chain. In addition to all these changes, the global context can also be highlighted as a stimulus for greater value creation, innovation and market differentiation. In this context, new technologies play an important role as an instrument to achieve better results in the sourcing process.

This study has as main objectives the debate of the following central questions: What makes the purchasing sector strategic for the company? How can purchases create value for organizations and, consequently, increase their competitive advantage? How can technology contribute to these results? To answer these questions, this study will review theories about what is acquisition and its evolution to a global theory of sourcing is. In addition, it will examine how companies can adopt a global strategy in this area. The benefits and results of the automation of the acquisition process will be analyzed based on a real case study of Adidas, a multinational company that has recently implemented this strategy in its purchasing sector.

Keywords: Procurement; automation; sourcing; marketplace; catalogue; purchasing.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice.....	iii
Índice de tabelas	v
Índice de figuras	vi
1. Introdução.....	1
2. Relevância e motivação do tema.....	2
2.1. Metodologia de Pesquisa	2
3. O que é <i>Procurement</i> ?	4
3.1. Dimensões de Situação de Compra	4
3.1.1. Características do Produto.....	4
3.1.2. Características do Mercado.....	5
3.1.3. Características do Fornecedor.....	6
3.1.4. Características de Relacionamento	8
3.2. O Processo de Compra.....	10
3.3. Redes de fornecimento	11
3.4. <i>Procurement</i> direto vs. <i>Procurement</i> indireto	13
4. Desenvolvimento do <i>Procurement</i> como estratégia de negócio	15
5. <i>e-Procurement</i>	17
6. A Nova Economia da Internet	22
6.1. Novas tendências no suprimento	22
6.2. Benefícios do comércio eletrônico.....	23
6.3. Barreiras à adoção do <i>e-procurement</i>	27
7. <i>e-Marketplaces</i>	29
7.1. Papéis dos mercados eletrônicos	31
7.2. Características dos <i>e-Marketplaces</i>	31
7.3. Dimensões de Negócios de <i>e-Marketplaces</i>	32

7.4.	Mecanismos de Negociação	33
7.4.1.	Catálogos	33
7.4.2.	E-Auction.....	33
7.4.3.	Reverse e-Auction.....	34
7.4.4.	Trocas	34
7.5.	Mercados eletrónicos horizontais e verticais	35
7.6.	Modelos de Controlo de Propriedade	35
7.7.	Benefícios do <i>e-Marketplace</i>	36
8.	Adidas: perfil e estratégia da empresa	40
8.1.	A automação do <i>procurement</i> indireto na Adidas	41
8.2.	Potencial identificado	42
8.3.	Plano de implementação.....	46
9.	Conclusão	47
10.	Bibliografia.....	48
Anexo A:	Plano de estratégia de automatização de <i>non-trade procurement</i> pela Adidas em 2019	54
Anexo B:	Soma de linhas de POs criadas em 2018 por categoria	55
Anexo C:	Previsão de automatização por região.....	55
Anexo D:	Soma de linhas de POs a serem automatizadas por categoria	55
Anexo E:	Soma e impacto de linhas de POs a serem automatizadas por região	56

Índice de tabelas

Tabela 1: Análise do fluxo do processo de aquisição tradicional (duração média: 5 ½ dias)	
.....	19

Tabela 2: Análise do fluxo do processo de aquisição automatizada (duração média: 1 ½ dia)	
.....	20

Índice de figuras

Figura 1: Atividades-chave de <i>procurement</i>	13
Figura 2: Tipos de estratégia de compras	16
Figura 3: Tecnologias utilizadas no processo de automação de aquisições	20
Figura 4: Criação de valor através do e-procurement.....	26
Figura 5: Principais Marketplaces globais.....	30
Figura 6: Integração do Marketplace no sistema de compras da empresa	32
Figura 7: Cálculo de automação de Purchase Orders (POs)	42
Figura 8: Cálculo de breakeven para criação de catálogo.....	43
Figura 9: Estratégia de automatização da Adidas através de catálogos e-marketplaces	44
Figura 10: diferenciação entre catálogos e e-marketplaces	44
Figura 11: Crescimento esperado de automatização em 2019	45
Figura 12: Potencial de automatização identificado.....	46

1. Introdução

As novas tecnologias tornam-se cada dia mais relevantes para a automação de compras, uma vez que são responsáveis por gerar uma estratégia de *outsourcing* mais previsível, uma aquisição transnacional mais automatizada e uma gestão de fornecedores mais pró-ativa (KPMG, 2016). A automação de compras, especialmente no ambiente internacional, torna a empresa capaz de gerenciar os custos e contratos para analisar melhor os dados disponíveis, desenvolver uma estratégia de *sourcing* e análise preditiva de custos em diferentes categorias, melhorar o processo de eficiência e rapidez das transações e gerenciar o risco de suprimentos de forma mais proactiva (Delloite, 2017). Devido a todos esses resultados, o estudo desta área é cada vez mais relevante para empresas internacionais.

Este estudo tem como principais objetivos o debate das seguintes questões centrais: o que torna o setor de compras estratégico para a empresa? Como as compras podem gerar valor para as organizações e, conseqüentemente, aumentar suas vantagens competitivas? Como a tecnologia pode contribuir para esses resultados? Para responder a essas perguntas, a primeira parte deste estudo revisará as teorias sobre o que é a aquisição e sua evolução para uma teoria de fornecimento global. Além disso, analisará como as empresas podem adotar uma estratégia global nessa área.

Depois disso, explicará como a tecnologia pode melhorar a eficiência da aquisição, promovendo a automação e transformando a aquisição de uma tarefa operacional para uma tarefa tática (Breault, 2018). Para completar, é importante destacar como a automação de compras é capaz de tornar essa área mais estratégica para a empresa. Para isso, será feita uma análise qualitativa de um caso real de estudo de implementação de automação de aquisições. No final deste estudo, o principal objetivo é entender como a automação pode contribuir para uma efetiva aquisição global.

2. Relevância e motivação do tema

O *procurement* tem sido visto como uma ferramenta de redução de custos por muitos anos. Com o aumento da concorrência no mercado global, a estrutura global funciona como um impulso para gerar valor, inovação e diferenciação de mercado. Os custos de fazer negócios são altos e a aquisição ainda é uma grande parte de seu total, o que faz com que as empresas definam estratégias para maximizar os retornos e criar uma otimização da cadeia de suprimentos. Como resultado, o papel de aquisição no ambiente da empresa não é apenas mais uma questão de redução de custos, mas também como uma ferramenta para alcançar uma estratégia de suprimento ideal.

Com o desenvolvimento da Internet e da tecnologia como um impulso para a globalização, muitas empresas são agora definidas como mercados globais capazes de fornecer em todo o mundo. Por outro lado, as empresas pretendem encontrar o melhor fornecedor, e isso também é melhorado pela tecnologia. Não se trata apenas de comprar bens e serviços, mas sim fazê-lo da melhor maneira, ao melhor preço, no melhor momento.

2.1. Metodologia de Pesquisa

Este estudo será baseado numa pesquisa qualitativa por um estudo de caso sobre a implementação de um plano de automação de aquisições. Este relatório consistirá em duas partes principais: os estudos bibliográficos de compras e *e-procurement*, para analisar e classificar essas áreas e a investigação de um *business case*. Num primeiro momento, este estudo analisará o atual contexto de automação de aquisições e suas melhores práticas. Em seguida, ele irá comparar os resultados de uma implementação de processo de automação de caso real feita pela Adidas em tempo e economia de recursos da empresa. Para concluir, ele dará recomendações baseadas em casos passados de implementação de automação e consultores na área.

O estudo de caso Adidas foi escolhido porque a empresa, uma empresa multinacional com € 5,1 mil milhões globalmente gastos apenas em bens e serviços não comerciais (também conhecido como *procurement* indireto ou *non trade procurement*), não tinha nenhum foco em como a tecnologia poderia apoiar as atividades de aquisição e, de momento, está a

implementar um plano de automação focado no ganho de eficiência, tempo e economia de custos.

No início do projeto, o nível de automação das linhas de pedidos foi de aproximadamente 18%, um valor abaixo do *benchmarking* da indústria de 40% a 60%. Além disso, houve uma falta de visibilidade nos termos e condições negociados, o que levou a potenciais compras dissidentes por parte dos usuários corporativos e baixa qualidade de dados de gastos, a fim de gerar relatórios.

O objetivo do projeto é definir, para cada categoria indireta, a melhor maneira de adquirir bens ou serviços e seu canal de compra adequado, alavancando processos e sistemas existentes, bem como projetos planejados. Além disso, é importante definir uma estratégia e um plano de implementação para aumentar o número de linhas de pedidos automatizados e desenvolver uma estratégia e um plano de implementação para aumentar o nível de compra “*hands-free/non-touch*” ou, em outras palavras, automatizados (como será explicado mais adiante).

3. O que é *Procurement*?

O procurement é “o ato de obter ou comprar bens e serviços. O processo inclui a preparação e o processamento da procura, bem como o recebimento final e a aprovação do pagamento” (*Business Dictionary*).

Procurement pode ser definido como a atividade da empresa para obter bens e serviços. Na prática, muitos termos e conceitos são usados na área de compras como compras, aquisições e gerenciamento da cadeia de suprimentos, por exemplo. No entanto, a literatura não define a diferença entre compra e aquisição. Embora alguns autores argumentem que a compra se refere apenas ao processo de ordenamento operacional (Accenture, 2001). De acordo com Van Weele (2002) “a compra é obter de fontes externas todos os bens, serviços, capacidades e conhecimentos necessários para executar, manter e gerenciar as atividades primárias e de apoio da empresa nas condições mais favoráveis”.

3.1. Dimensões de Situação de Compra

O estudo da situação de compra, a interação do vendedor-comprador e o desenvolvimento do relacionamento ocupam um lugar central na compra e no fornecimento, assim como na literatura de *marketing business-to-business*. Há um número de variáveis que constituem algumas dimensões da situação de compra e que serão apresentadas neste subcapítulo. De acordo com a literatura acadêmica, podemos considerar quatro dimensões que constituem as diferentes facetas do processo de compra. As diferentes abordagens podem ser estruturadas por quatro dimensões de segmentação: produto, mercado, fornecedor e características de relacionamento.

3.1.1. Características do Produto

É importante mencionar que os produtos e serviços industriais são difíceis de separar, levando em consideração o fato de que a maioria dos produtos possui alguns elementos de serviço associados a eles (Ford et al, 2002).

Uma primeira característica do produto que deve ser levada em consideração é o volume de compras. Uma das dimensões em que pode ser medido é o gasto monetário ou o volume

adquirido (ELLIOTT & GLYNN, 1998). O volume económico pode ser analisado aplicando uma análise ABC (ou análise de Pareto). Esse método de gerenciamento de produtos também é referido como a “regra 80/20”. Os produtos são divididos em três categorias, A, B e C, dependendo de sua importância relativa. Por exemplo, “*A Rank*” indica o grupo de produtos mais crítico. Isso significa que cerca de 20% dos fornecedores de uma empresa representam aproximadamente 80% do valor gasto. Essa classificação, como pode ser vista na figura abaixo, diferencia os fornecedores de acordo com sua importância relativa (importância económica) para o comprador: fornecedores com gasto significativo da massa de fornecedores com apenas um pequeno volume de compras (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

Outra característica do produto que deve ser levada em consideração ao se considerar as estratégias de suprimento é a importância do produto, que não é uma característica intrínseca do produto, estando mais relacionada à maneira como o comprador encara sua importância. A maneira como é percebida pelo comprador dependerá da “capacidade do produto de satisfazer os objetivos da empresa compradora”(Metcalf, Frear, & Krishnan, 1992).

A última característica que selecionamos para descrever essa dimensão e determinar a importância da compra é o número de transações de compra causadas por um suprimento. Produtos com um número extremamente elevado de transações têm grande importância, pois causam uma quantidade dominante de custos de transação (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

A diferenciação de fornecedores e sua classificação é uma obrigação na gestão de relacionamentos com fornecedores, uma vez que nem todos os fornecedores devem ser tratados da mesma maneira.

3.1.2. Características do Mercado

Outra dimensão que influencia a situação de compra é representada pelos diferentes aspetos do mercado. Uma característica que define o mercado é o risco de fornecimento determinado pela escassez de produção, disponibilidade do produto e

disponibilidade de alternativas. Isso significa o "grau em que uma empresa compradora tem fontes alternativas de suprimento para atender a uma necessidade" (Cannon & Perreault, 1999). Esse risco inclui fatores como: problemas de suprimento com substitutos, sazonalidade, complexidade da logística de transporte e tempo de entrega, bem como *know-how* de produção e complexidade de produto e produção (Lamming, Cousins, & Notman, 1996).

A segunda característica de mercado, além do risco de suprimento, é o poder de compra. O poder de compra descreve a governança na situação de compra. Porter (1996) identificou cinco forças competitivas que moldam todas as indústrias e todos os mercados: novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, intensidade de rivalidade e produtos substitutos. Quando o poder do comprador é significativo, eles podem forçar a diminuição do preço, demandar produtos ou serviços de maior qualidade e, na sua essência, competir entre si. Em indústrias onde os compradores têm maior poder, os fornecedores devem aceitar as condições impostas pelo cliente, incluindo preço, tecnologia, qualidade, entrega, método de pagamento, etc. Os compradores exercem mais poder quando são grandes compradores, quando os produtos são padronizados dentro de uma indústria, quando há poucos custos de troca do próprio produto ou de um fornecedor para outro.

A terceira categoria individual de características de mercado representa os fatores legais de regulação. Saber identificar todos os aspectos legais, que afetam a forma como os negócios comerciais devem ser conduzidos, bem como a forma como as organizações devem ser gerenciadas, é relevante (Saunders, 1997).

3.1.3. Características do Fornecedor

Segundo Hartman (2001), muitos aspectos do fornecedor têm sido apresentados na literatura acadêmica, no que se refere à avaliação de fornecedores e ao processo de seleção, que são parte fulcral da estratégia de compras. Os fornecedores podem ser avaliados de acordo com alguns recursos. O primeiro grupo de características é a base de recursos do fornecedor por meio de receitas, ativos, funcionários, I&D, capacidade de produção e informação (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). Nos mercados comerciais, a empresa compradora

depende em parte desses recursos do fornecedor (Ford & McDowell, 1999). Há uma interdependência mútua entre as atividades das organizações, quando o desempenho de cada uma delas depende da interação entre as diferentes empresas. Um exemplo típico são os grandes projetos de construção onde os recursos de muitas empresas são usados ao mesmo tempo e onde o sucesso do projeto depende da interação entre diferentes empresas” (Ford, D. et. al., 2002).

A sustentabilidade da relação entre comprador e fornecedor depende dos recursos envolvidos e o compartilhamento de informações é considerado o recurso mais sustentável (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). Outro aspecto para a avaliação de fornecedores são as competências do fornecedor, caracterizadas por produto, processo, funções de suporte e capacidades de gerenciamento, bem como confiabilidade em relação à qualidade, entrega e pontualidade de entrega. Além disso, características como flexibilidade, serviço e comunicação são integradas na perspectiva da competência (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

Uma outra característica do fornecedor é a rede de empresa na qual o fornecedor está incorporado. Os fornecedores de cada empresa também terão relacionamentos com seus outros fornecedores e com seus próprios clientes. Todos os relacionamentos são afetados por outros e se entrelaçam numa rede, que representa “a arena de negócios em que o comerciante negócio deve operar.” (Ford, D. et. al., 2002). Para entender o comportamento de uma empresa, temos que olhar para as suas relações com outras empresas, sendo a sua estratégia influenciada pelas estratégias de outras empresas.

Para cada empresa compradora, existe a noção de “fornecedor-padrão” ou “fornecedor-chave”, descrevendo seu nível de importância (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). As capacidades de fornecimento são importantes para a empresa compradora, podendo levar à criação de um relacionamento de longo prazo. A noção de fornecedor-chave está ligada à noção de valor do fornecedor, que resume as várias razões pelas quais um comprador deve trabalhar junto com um determinado fornecedor, seja por redução de custos de compra, grande volume de compras e salvaguarda de fornecedores (ou seja, fornecedores que entregam mesmo que seja um negócio relativamente desfavorável), desenvolvimento de

inovação conjunta etc. para a rentabilidade do comprador independente de relações futuras com fornecedores e determinar o valor de uma determinada relação com fornecedores.

3.1.4. Características de Relacionamento

As empresas e os relacionamentos numa rede são interdependentes porque os relacionamentos evoluem para atender aos requisitos das empresas ao vincular seus recursos e competências. Não podemos analisar uma empresa isoladamente, temos de ter em atenção a sua relação com os outros. Segundo Ford et. al (2002), a relação entre empresas é um recurso por si só, por dois motivos: primeiro, o relacionamento une os recursos de duas empresas e segundo, o relacionamento proporciona a cada empresa acesso aos recursos de outras empresas da rede, via o relacionamento.

Para um relacionamento funcionar, tem que haver confiança entre as partes. Morgan e Hunt (1994) conceitualizam a confiança em termos de uma parte ter confiança na confiabilidade e integridade do seu parceiro de troca. Além disso, uma dimensão muito importante da confiança é a “reputação do fornecedor” (Doney & Cannon, 1997) e a imagem do fornecedor. Existe uma forte correlação entre o comprimento de um relacionamento e a confiança (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

Muito próximo ao conceito de confiança e muito importante para relacionamentos de sucesso é o compromisso. Uma empresa demonstra compromisso de construir e desenvolver um relacionamento concordando em adaptar sua oferta (Ford et al. 2002). Isso significa que a empresa está disposta a aceitar os custos imediatos para benefícios posteriores, fazendo investimentos monetários no relacionamento.

Em 1999, Bensaou analisou o investimento motivacional do vendedor e do comprador. Uma vez que uma das empresas tenha feito investimentos, os custos de mudança são incorridos. Os investimentos em relacionamentos, muitas vezes se traduzem em adaptações mútuas que unem as empresas e geram e refletem um compromisso mútuo que, ao mesmo tempo, constrange e fortalece as empresas (Hakansson & Snehota, 1995). Isso significa que quanto maior o compromisso, menor a possibilidade de romper uma relação com o fornecedor.

As organizações mantêm um portfólio de relacionamentos com fornecedores, variando de baixo envolvimento a relacionamentos de alto envolvimento (Gadde & Snehota, 2000)). Spekman et al. (1999) enfatizam que “nem todos os fornecedores são criados iguais, nem deveriam ser”. Essas descobertas suportam a visão de que diferentes características dos relacionamentos com fornecedores facilitam diferentes resultados de desempenho. Não obstante, um alto nível de dependência não favorece o comportamento empreendedor. Nesses casos, as empresas tendem a se concentrar no relacionamento com seu principal cliente, e não em novos mercados e novas tendências no setor, especializando excessivamente a empresa e negligenciando o seu desenvolvimento e adaptação necessários para sobreviver e prosperar a longo prazo dentro de um ambiente de negócios em constante mudança.

As organizações também podem manter relações estratégicas de longo prazo que requerem um baixo envolvimento, com pouco investimento na criação de dependências mútuas (Araújo, Dubois, & Gadde, 1999). Essas relações são descritas como tendo “menos comunicação face a face, menos assistência, menos relação com investimentos específicos e frequente *benchmarking* de preços”. Esses relacionamentos geralmente têm como objetivo fornecer benefícios definidos a curto prazo, como reduções de preços, melhoria na entrega e ganhos de qualidade (Cousins & Lawson, 2006)

Outra dimensão das relações é que elas “agem como *pipelines* unindo as tecnologias das duas empresas” (Ford et al, 2002). Pode-se dizer que eles criam o quadro dentro do qual o desenvolvimento tecnológico ocorre e são essenciais para explorar e desenvolver tecnologias.

A satisfação é outro fator que caracteriza um relacionamento. A satisfação pode ser definida como “o grau em que a transação comercial atende às expectativas de desempenho dos negócios dos parceiros” (Wilson, 1995). Um relacionamento não perdurará, se o fornecedor não conseguir atender às expectativas do comprador, resultando numa busca por parceiros alternativos.

Todos esses fatores podem oferecer uma perspectiva que pode ser útil quando se julga a força ou a fraqueza de um relacionamento. No entanto, a tarefa do marketing empresarial é

gerenciar e auditar cada relacionamento com os clientes, bem como vê-los da perspectiva da rede.

3.2. O Processo de Compra

A perspectiva do comprador organizacional sobre o processo de compra está intimamente relacionada com a realização de uma série de objetivos organizacionais. Os produtos e serviços industriais que são adquiridos por uma organização de compra serão incorporados nos produtos e serviços que representam as principais atividades da empresa. Eles facilitam as operações da empresa compradora ou devem ser revendidos (Kotler, 2001).

Os objetivos da compra organizacional concentram-se em comprar "os artigos certos, na quantidade certa e pelo preço certo, no momento certo e no lugar certo". (Webster & Wind, 1991). Por outras palavras, o comprador pretende obter a disponibilidade do produto necessário, no momento e local certos, com a qualidade desejada e especificações técnicas, ao melhor preço, estabelecendo e desenvolvendo relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores.

Como regra, o nível de exigência do comprador é alto. Segundo Ford et al. (2002), os clientes não estão interessados em produtos ou serviços em si; eles só estão interessados em quais produtos ou serviços farão por eles e os problemas que eles resolverão.

O processo de compra envolve uma série de atividades de tomada de decisão, onde cada etapa é um processo no qual diferentes tipos de informação são trocados (Cano, Carrilat, & Jaramillo, 2004). É uma atividade complexa e multidimensional, englobando muitos fatores que devem ser considerados levando em consideração a natureza da interação e o desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores. Tullous & Utecht (1994) propõem um modelo de processo de compra em oito fases, que tipifica uma série de intercâmbios de informações entre compradores e vendedores. Essas oito fases incluem: (1) Antecipar ou reconhecer um problema e uma solução geral; (2) Definir o tipo de produto necessário; (3) Desenvolver especificações (características) do produto necessário; (4) Procurar fornecedores qualificados; (5) Adquirir e analisar propostas; (6) Avaliar propostas e selecionar fornecedor; (7) Colocar e receber um pedido; (8) Avaliar o

desempenho do produto e fornecedor. Cada uma das etapas do processo pode ser mais ou menos distinta, algumas etapas podem ser repetidas e o processo também pode saltar entre as etapas.

As atividades de aquisição estão sujeitas a influências ambientais que afetam o processo além da gestão da equipa de compras. Com base na pesquisa realizada por Webster e Wind, Kauffman (Kauffman, 1996) identificou quatro fontes que influenciam as decisões de compra e os processos de escolha. Afirma que o comportamento de compra é uma função de: características individuais, fatores de grupo, fatores organizacionais e fatores ambientais. Gadde e Håkansson (1993) identificaram quatro fatores que afetam os procedimentos internos da empresa compradora: a estrutura tecnológica e organizacional da empresa, o conhecimento e a atitude do pessoal em relação à compra.

O processo de decisão dos compradores organizacionais tornou-se cada vez mais complexo nos últimos anos. Como resultado, as decisões de compra dos compradores tornaram-se cada vez mais complexas, multidimensionais e multifuncionais. Para entender completamente as características da situação de compra, primeiro precisamos entender os objetivos de compra, bem como as etapas envolvidas no processo de tomada de decisão.

3.3. Redes de fornecimento

Entre as comunidades académica e profissional, existem muitas definições de cadeia de suprimentos e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Segundo Mentzer et al. (2001): “uma cadeia de suprimentos pode ser definida como três ou mais organizações diretamente ligadas por um ou mais fluxos de produtos, serviços, finanças e informações de uma fonte para um cliente”. De acordo com a visão de ponta a ponta, a cadeia de fornecimento deve conter todos os elementos de suprimentos primários para uma indústria ou empresa em particular através do consumo final. (Mentzer et al., 2001). Por outras palavras, consiste em diferentes empresas *upstream* e *downstream* e vários provedores de serviços que operam dentro da cadeia de suprimentos.

O gerenciamento da cadeia de fornecimento inclui os métodos, sistemas e liderança que melhoram continuamente os processos integrados de uma organização (Mentzer et al., 2001),

que proporcionam maior eficácia e eficiência operacionais (Cox & Hines, 1997). Esses fatores estão sendo realizados em maior escala de maneira colaborativa através de uma rede de parceiros de negócios vinculados (Golicic, Davis, Byrne, & Mentzer, 2002). Consequentemente, é comum hoje em dia que os escritores estratégicos argumentem que a “coopetição” em vez da competição é o caminho a seguir (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

Nos últimos anos, a ideia de empresas concentradas em suas competências centrais tem sido uma questão fundamental (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). O paradigma de competência central é baseado em empresas que entendem quais competências e recursos internos devem possuir e controlar e quais devem terceirizar, a fim de sustentar o sucesso de seus negócios.

Quando as empresas decidem se envolver em qualquer cadeia de suprimentos, elas precisam tomar decisões sobre como controlar e administrar a cadeia de suprimentos em si. Sendo uma delas o seu posicionamento na própria cadeia. Dentro da rede, há uma luta pelo controle (Brito, 2001). Em termos gerais, pode-se argumentar que as cadeias de suprimentos devem existir como propriedades estruturais do poder (Cox A. , 2001). Isso significa que os recursos necessários para construir uma cadeia de suprimentos existirão em vários estados de contestação. Esta contestação é baseada em dois tipos de competição (Cox A. , 2001): (1) competição horizontal entre aqueles que competem para possuir e controlar um recurso particular da cadeia de suprimentos e (2) luta vertical pelo poder sobre a apropriação de valor entre compradores e fornecedores em cada ponto na cadeia. Compreendendo a disputa de poder sobre a apropriação de valor entre compradores e fornecedores em torno de determinados recursos da cadeia de suprimentos, bem como a contestação horizontal entre concorrentes diretos, é possível entender o ambiente no qual as empresas operam. Portanto, é seguro assumir que uma ampla variedade de cadeias de suprimento terá diferentes configurações estruturais.

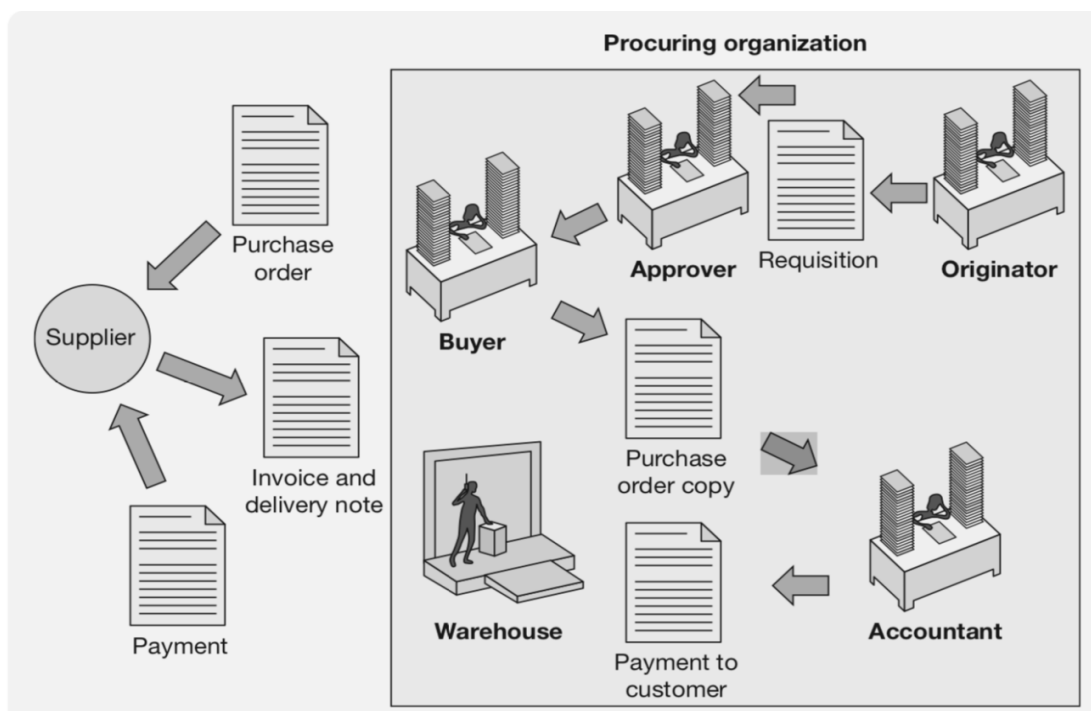
A noção de poder dentro da cadeia de suprimentos também é expressa pela capacidade relativa dos proprietários de recursos específicos de se apropriarem do valor da participação na cadeia (Cox A. , 2001). A cadeia de valor existe em paralelo com a cadeia de fornecimento

e se refere ao fluxo de receita do consumidor final de qualquer produto e serviço, que fornece o fluxo de receita para cada estágio da cadeia de fornecimento. A criação de valor é fundamental em todas as atividades empresariais. A cadeia de suprimentos e a cadeia de valor, portanto, existem numa relação de troca fundamental (Cox & Hines, 1997).

3.4. *Procurement* direto vs. *Procurement* indireto

Dependendo da natureza das mercadorias que se deseja adquirir e do objetivo que o comprador deseja que elas atendam, podemos dividir o ato de comprar esses bens em duas definições distintas, a saber, as aquisições “diretas” e “indiretas”. Se o objetivo do comprador é adquirir, por exemplo, “materiais/matérias primas” necessários para produzir produtos que serão vendidos posteriormente a entidades externas, então estamos nos referindo à aquisição direta. Por outro lado, se as mercadorias necessárias forem usadas para consumo interno (por exemplo, material de escritório), então estamos nos referindo à aquisição indireta (Subramaniam & Shaw, 2002).

Figura 1: Atividades-chave de *procurement*



Fonte: Chaffey, 2015

Tradicionalmente, foi baseado na redução de custos, mas com a evolução da competição entre as empresas, o foco foi sendo adaptado. O *procurement* aumentou em importância nos últimos anos. Hoje em dia, a aquisição pode ser um fator crítico para uma empresa bem-sucedida e, embora pareça ser um conceito fácil de entender, o processo básico em si é composto por várias fases essenciais, que podem ser vistas na figura 1.

4. Desenvolvimento do *Procurement* como estratégia de negócio

Com a evolução da aquisição, as atividades de terceirização desempenham um papel importante na estratégia global da empresa. Essa tarefa estratégica requer uma integração cuidadosa da aquisição na política negocial e uma coordenação adjacente com as políticas das outras seções (Kaufmann, 2002). Com base no modelo de marketing global de Keegan e Mc Masters, a figura 2 une duas dimensões: a operação nos mercados internacionais e a orientação estratégica (Arnold, 1989).

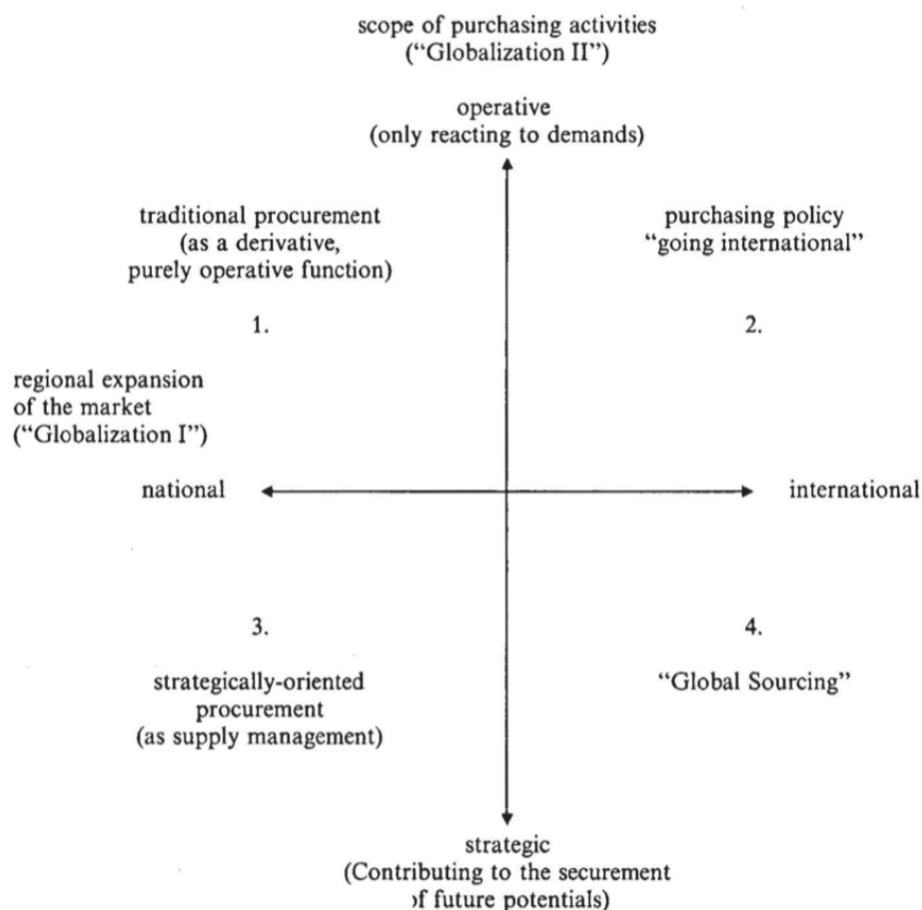
A primeira dimensão é baseada na globalização, o que significa estender sistematicamente a política de aquisições para fontes em mercados estrangeiros. Podemos afirmar que as metas de aquisição podem até dar o primeiro impulso para uma empresa se internacionalizar. Na segunda, a orientação estratégica, a globalização significa uma orientação geral para garantir os potenciais de sucesso da empresa. Uma das tarefas da aquisição é desenvolver novas oportunidades de compra em vários ambientes, outra é passar pelas ameaças encontradas nesses novos mercados (Arnold, 1989). Dito isto, os quatro quadrantes do gráfico referem-se a quatro diferentes estratégias de aquisição e seus diferentes objetivos, práticas e evolução.

O “Suprimento Tradicional”, ou fase inicial do mesmo, baseia-se na função operativa desta área, com o objetivo principal de fornecer os materiais necessários ao menor custo. Significa uma compra orientada para os custos no mercado local. O “*International Purchasing*”, por outro lado, é também suprir as demandas de materiais da empresa ao menor custo possível, mas, para alcançá-lo, a principal tarefa é a investigação eficiente de fornecedores em mercados-alvo estrangeiros (Arnold, 1989). É a primeira orientação para a fonte internacional.

No caso do *procurement* “estrategicamente orientado”, o principal objetivo não é apenas garantir o fornecimento de materiais, mas também melhorar a capacidade da empresa de lidar com problemas de todos os tipos, não necessariamente expandindo para o marketing internacional. A combinação entre a expansão para o mercado externo e as compras como parte da estratégia da empresa é chamada de “*Global Sourcing*”. Isso transfere as tarefas de compras estratégicas para a agenda de transações internacionais e opera a nível mundial. Por

outras palavras, o *global sourcing* é compreendido como parte da estratégia corporativa na utilização mundial de recursos materiais (Arnold, 1989).

Figura 2: Tipos de estratégia de compras



With reference to: Keegan/McMaster: Global Strategic Marketing. In: Kirpalani, V.H. (Ed.): *International Marketing*. Chicago, 1983, p. 101.

Fonte: Arnold, 1989

Atualmente, o *sourcing* global tem sido considerado por mais e mais empresas como uma das atividades estratégicas positivas sob as pressões da concorrência global, uma vez que é uma integração e coordenação de requisitos de aquisição em todas as unidades de negócios, analisando itens, processos, tecnologias e fornecedores comuns (Stevens, 1995). De acordo com o estudo de John Stevens, entre as razões principais para o *global sourcing* destacam-se:

- i) Materiais indisponíveis internamente: Devido a razões de geografia e tecnologia, alguns fabricantes nacionais podem não estar disponíveis para fornecer materiais específicos. Além disso, eles provavelmente são incapazes de atender o tempo de entrega necessário ou fornecer alguns materiais devido às suas capacidades técnicas limitadas.
- ii) Qualidade insatisfatória dos produtos domésticos: A qualidade dos produtos obtidos no mercado interno pode não atender às exigências dos compradores. A qualidade dos bens domésticos pode não ser suficiente para os fabricantes venderem os seus produtos para mercados internacionais, onde padrões mais elevados podem ser aplicados. Além da qualidade dos próprios produtos, o fornecedor pode não fornecer garantias satisfatórias ou serviços pós-venda aos fabricantes.
- iii) Preço: Especialmente nos países desenvolvidos, os materiais ou produtos fornecidos pelos fabricantes nacionais podem ser muito caros, e, por vezes, é possível obter os mesmos bens a preços mais baratos noutros países.
- iv) Tecnologia: Especialmente nos países em desenvolvimento, algumas empresas podem não ter outra escolha senão se abastecer internacionalmente, caso contrário, eles poderão não ter acesso a níveis de tecnologia de classe maior(?).

Também é importante destacar que a aquisição de bens e serviços, também chamada de aquisição *business-to-business*, envolve um dos maiores custos para as empresas e muitas organizações gastam cerca de 50% a 60% de sua receita nessa atividade (Kalakota & Robinson, 1999). Devido a esses altos custos, é importante encontrar soluções para otimizar o processo e torná-lo mais eficiente, principalmente com o apoio à tecnologia. À medida que uma nova realidade comercial aparece com o surgimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados numa escala de magnitude inimaginável até então, as corporações também podem beneficiar das economias de escala na produção, distribuição, marketing e gerenciamento.

5. e-Procurement

Como resultado, o *e-procurement* surge como uma importante nova estratégia para empresas internacionais. A definição desse novo conceito, segundo Presutti (2003), é “o uso produtivo

da internet para melhorar a eficácia e a eficiência da cadeia de suprimentos”. De acordo com Min e Galle (2003), o *e-procurement* está relacionado a transações *business-to-business* que usam o *e-commerce* para identificar possíveis fontes de suprimento, adquirir bens e serviços, efetuar pagamentos e interagir com fornecedores. Por outro lado, Tai, Ho e Wu (2010) têm uma definição mais ampla encarando o *e-procurement* como mais do que a simples atividade de pedidos, envolvendo também estratégias de fornecimento, negociação com fornecedores e coordenação no desenvolvimento de produtos.

Por outras palavras, *e-procurement* é mais do que apenas comprar online, também é uma maneira de estabelecer um relacionamento entre fornecedores e compradores, reestruturando os processos e transações entre eles. Desta forma, as tecnologias de *e-procurement* concentram-se na automação de fluxos de trabalho, melhorando o poder de compra das organizações e identificando novas oportunidades de *sourcing* através da internet (Grande, Olhê, Rodello, & Gomes, 2016).

O potencial do *e-procurement* é destacado por Christa Degnan, analista sénior do Aberdeen Group, que explica que os bens e serviços adquiridos são frequentemente os maiores gastos em muitas empresas estimando que, para cada dólar que uma empresa recebe em receita, 50 a 55 centavos são gastos em bens e serviços indiretos - coisas como material de escritório e equipamentos de informática. Esse gasto representa uma oportunidade: ao reduzir os custos do processo de compra, as empresas podem aumentar os lucros sem ter que vender mais mercadorias (Hildebrand, 2002).

De acordo com o *Chartered Institute of Procurement and Supply* (2008) a compra eletrónica é o uso combinado de tecnologia da informação e comunicações eletrónicas para melhorar os processos de gestão da oferta e de procura, externas e internas. Essas ferramentas e soluções oferecem uma gama de opções que podem facilitar o aprimoramento da gestão de compras e suprimentos.

Antes do advento da *e-procurement*, os processos de compras organizacionais permaneceram semelhantes durante décadas. A tabela 1 destaca o processo baseado em papel. Pode ser visto que envolve o usuário final do item selecionando um item através da

realização de uma pesquisa e, em seguida, preencher um formulário de papel para requisição que é enviado para um comprador no departamento de compras (muitas vezes depois da aprovação por um gerente, que gera ainda mais atrasos).

Repara-se na quantidade excessiva de tarefas que se traduzem num processo demorado que, consoante o número de pessoas envolvidas e/ou problemas enfrentados (por exemplo, a perda do papel de requisição), pode gerar ainda mais atrasos.

Tabela 1: Análise do fluxo do processo de aquisição tradicional (duração média: 5 ½ dias)

Descrição da tarefa	Sinais gráficos	Tempo
1 Procura pelos bens	●→□□▽	1 hora
2 Preencher a requisição em papel	●→□□▽	10 minutos
3 Enviar para o comprador	○→□□▽	1 dia
4 Na caixa de entrada do comprador	○→□□▽	½ dia
5 Comprador entra com o número do pedido	●→□□▽	10 minutos
6 Comprador autoriza o pedido	●→□□▽	10 minutos
7 Comprador imprime o pedido	●→□□▽	10 minutos
8 Cópias do pedido para o fornecedor e o recebimento	○→□□▽	1 dia
9 Entrega pelo fornecedor	○→□□▽	1 dia
10 Cópia do pedido para a contabilidade	○→□□▽	1 dia
11 Comparação tripla da fatura	●→□□▽	1 dia
12 Cheque para pagamento	●→□□▽	10 minutos

Fonte: Chaffey, 2015

O comprador preenche então um formulário de pedido enviado ao fornecedor. Depois que o item é entregue, o item e uma nota de remessa são geralmente reconciliados com o formulário de pedido e uma fatura e, em seguida, ocorre o pagamento. O processo também inclui o transporte, armazenamento e distribuição de mercadorias recebidas dentro da empresa - isto é referido como “logística de entrada”.

Já a tabela 2 explica como o processo de aquisição pode ser simplificado por meio da contratação eletrónica.

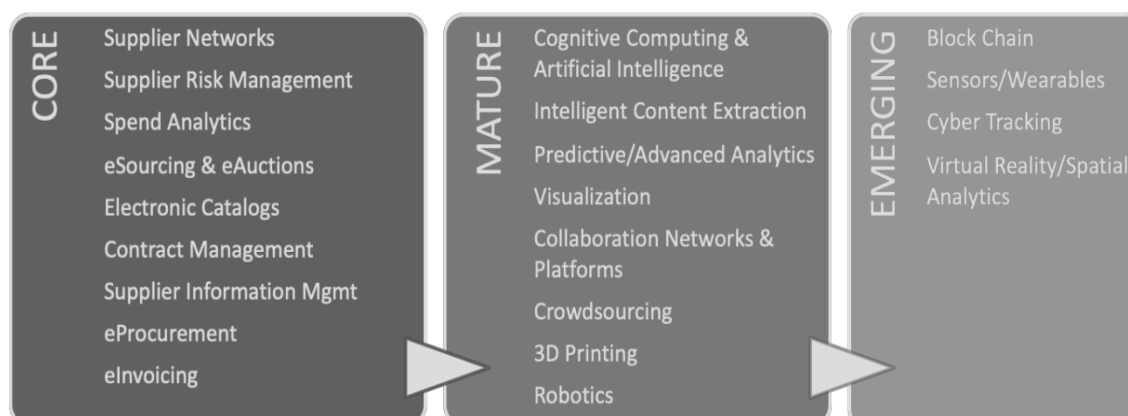
Tabela 2: Análise do fluxo do processo de aquisição automatizada (duração média: 1 ½ dia)

	Sinais gráficos	Tempo
1 Procura pelos bens	●→□□▽	20 minutos
2 Colocar pedido na web	●→□□▽	10 minutos
3 Entrega pelo fornecedor	○→□□▽	1 dia
4 Gerar fatura	●→□□▽	10 minutos
5 Cheque para pagamento	●→□□▽	10 minutos
Legenda para os sinais gráficos do fluxo do processo □ Processo → Transporte □ Inspeção □ Retardo ▼ Recebimento dos bens		

Fonte: Chaffey, 2015

Este estudo analisará posteriormente as soluções atuais disponíveis no mercado e os benefícios resultantes de sua implementação. Muitas das soluções de automação disponíveis já são uma tecnologia essencial para muitas empresas. No entanto, com o surgimento da *block chain*, realidade virtual e *big data*, por exemplo, muitas outras soluções podem ser criadas. A figura 3 mostra as principais tecnologias utilizadas atualmente pelas empresas para automatizar o seu processo de compras e utilizar dados para alcançar melhores resultados no processo de compras. Por meio dessas tecnologias de automação, as empresas podem ter acesso a fornecedores em todo o mundo de maneira mais rápida, segura e barata.

Figura 3: Tecnologias utilizadas no processo de automação de aquisições



Fonte: Elaboração própria

Os principais objetivos da implementação dessas tecnologias são a terceirização mais preditiva e estratégica, o desenvolvimento de uma atividade transnacional automatizada e a gestão de fornecedores mais pró-ativa.

6. A Nova Economia da Internet

As realidades do novo ambiente de negócios estão mudando a maneira como as empresas interagem, trazendo novos benefícios e novas perspectivas sobre o processo de aquisição. Os compradores estão descobrindo novos benefícios de colaborar com outras empresas para benefício mútuo, em vez de estarem numa situação permanente de Competição negativa. As abordagens modernas de aquisição refletem a mudança da exclusiva importância das negociações de preço para dar lugar à importância da qualidade e inovação dos fornecedores. No entanto, diferentes abordagens são adequadas para situações de compra diferentes, dependendo das circunstâncias específicas que a empresa adota (Håkansson & Eriksson, 1993).

6.1. Novas tendências no suprimento

Para entender completamente a natureza e a amplitude dos mercados industriais, é necessário entender a noção de compra industrial. A compra começou como uma função de suporte. Ao longo do tempo, esta função evoluiu para se tornar um componente crucial nas funções da organização. A pressão crescente da concorrência global levou tanto os acadêmicos como os profissionais a reconhecerem que a aquisição é um importante contribuinte para a vantagem competitiva de uma empresa (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). Uma estratégia de *sourcing* apropriada pode contribuir significativamente para aumentar o lucro, a participação de mercado e a inovação tecnológica (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). A administração eficiente da função de compras dentro de uma empresa pode aumentar a sua capacidade de atingir uma posição competitiva desejada.

Essa importância crescente da aquisição está relacionada a três critérios clássicos de desempenho industrial como “custo, qualidade e tecnologia” (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). O aumento de custos, a concorrência e as pressões dos clientes levaram as empresas a revisar os processos internos e levar em consideração o enorme potencial da economia dos gastos indiretos, ao mesmo tempo em que procuram aumentar a eficiência.

Dentro de cada empresa existe uma oportunidade de aquisição que oferece economia imediata, maior qualidade e melhores lucros. Aproveitar essa oportunidade é uma das alavancas mais críticas que uma empresa pode empregar. Os custos de compra representam,

em média, mais de 40% das despesas totais. Os relatórios sugerem que, concentrando-se nos gastos com aquisições, as empresas podem reduzir o custo total dos materiais em 12-15% (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

Além dos benefícios de custo, a gestão destes departamentos podem ter um grande impacto na qualidade. As empresas começaram a se especializar e a se concentrar nas suas competências essenciais e a terceirizar cada vez mais as atividades para fornecedores, tornando-as mais eficazes e eficientes (Mahesh & Zhender, 1994). Esse desenvolvimento reduziu o valor agregado interno de uma empresa na cadeia de valor do produto às suas principais competências, permitindo o foco no seu negócio *per se*. Ao mesmo tempo, a influência do fornecedor na qualidade aumentou para um papel dominante em alguns casos (Cusumano & Takeishi, 1991). Devido ao aumento da terceirização da produção, os fornecedores são forçados a cooperar (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001).

Como mencionado anteriormente, Min, H. e Galle, W.P.(2003) definiram *e-procurement* como “a prática de compra *business-to-business* que utiliza o comércio eletrônico para identificar fontes potenciais de suprimento, comprar bens e serviços, transferir pagamentos e interagir com fornecedores”. Então, isso significa o casamento entre ferramentas tecnológicas e atividades de compra que ocorrem dentro das cadeias de suprimentos, o que quer dizer que é uma maneira de obter ganhos e benefícios da tecnologia em vez das práticas tradicionais.

6.2. Benefícios do comércio eletrônico

Assim, a ideia por trás desse conceito é envolver e automatizar os estágios que existem num processo de aquisição, em aplicativos e tecnologias baseados na Internet. Atualmente, existem muitas empresas de desenvolvimento de software cujo núcleo de negócios está focado no fornecimento de soluções que implementam o todo (ou apenas uma parte) do ciclo de vida de compras eletrônicas. Essa automação traz muitos benefícios, como por exemplo:

- i) Tempo de transação reduzido: sem a necessidade de intervenção manual, as transações são concluídas em tempo real.

- ii) Catálogos eletrônicos: os compradores podem olhar para várias ofertas de diferentes fornecedores com facilidade e transparência de preços.
- iii) Aumento das bases de fornecedores: os portais virtuais de *e-procurement* são baseados na web; portanto, os compradores podem navegar na *world wide web*. Naturalmente, com distâncias maiores, os custos de envio também devem ser considerados.
- iv) Compras globais simplificadas: independentemente da linguagem e do local, os aplicativos de *e-procurement* suportam diferentes idiomas, moedas, impostos e financiamento internacionais, regulamentações de envio e muito mais, facilitando que compradores e fornecedores “conversem” entre si.
- v) Produtividade aumentada: processos automatizados, que normalmente eram manipulados pelos funcionários, liberarão tempo e recursos.
- vi) Personalização e escalabilidade: aplicativos de *e-procurement* permitem diferentes configurações que podem ser personalizadas para satisfazer seus usuários. Com uma seleção adequada do fornecedor do software (ou até mesmo incorporado internamente), esses aplicativos podem crescer de acordo com as necessidades do cliente.
- vii) Eficiência de custo: todos os benefícios descritos acima, como redução de tempo, aumento da seleção de fornecedores, comércio de comunidades e assim por diante, tornam o *e-procurement* muito mais eficiente em termos de custo do que as compras tradicionais.
- viii) Comunidades comerciais: sendo baseado na web, a oportunidade de desenvolver comunidades comerciais verticais e horizontais emerge. Diferentes compradores podem aumentar seu poder de compra por meio de consórcios, o que significa que compradores de menor volume podem ter acesso a preços historicamente reservados para compradores mais proeminentes.

A atenção mudou para o significado das relações cooperativas comprador-vendedor (Harland, 1996). Quando uma empresa usa vários fornecedores com um portfólio de relacionamentos, ela precisa atender aos requisitos de diferentes tipos de transações (Roberts & Mackay, 1998). Como resultado, a cooperação com fornecedores torna-se um processo crítico. Para desenvolver sua atividade, as empresas precisam interagir com outras

organizações, e esse processo tende a “criar relações duradouras e estáveis por meio das quais as empresas ajustam produtos, produção e rotinas” (Brito, 2001).

Com base nessas tendências, um dos objetivos mais importantes da função de compras é o desenvolvimento de uma rede de fornecedores (Ellram, 1991). Isto visando que a capacidade de uma empresa de produzir um produto ou serviço de qualidade a um custo razoável e em tempo hábil é principalmente influenciada pelas capacidades de seus fornecedores (Hahn, Watts, & Kim, 1990)

Conforme apresentado por Sheth e Sharma (1997), há quatro razões subjacentes para relacionamento com fornecedores: “aumento da eficiência de custos, maior eficácia, uso de tecnologias e maior competitividade”. As empresas concluem que alcançarão mais rapidamente a redução de custos a longo prazo, estabelecendo relações de trabalho mais próximas com fornecedores “chave” (Harland, 1996). No entanto, a parceria não garante necessariamente o sucesso, pois também reflete custos, alta intensidade de uso de recursos e risco de dependência. As relações precisam de ser adaptadas à situação específica de compra. Como resultado, as empresas têm um portfólio de diferentes tipos de relacionamentos, em vez de depender de apenas um tipo ou de apenas um fornecedor (Bensaou, 1999).

Nesse contexto, a análise apropriada da situação de compra é ainda mais importante, pois o estabelecimento de mercados eletrônicos e o comércio suportado pela Internet (Kaplan & Sawhney, E-hubs: the new B2B (business-to-business) marketplaces, 2000) estão criando uma nova dimensão com reduzido contato interpessoal, mas com um foco transacional. O *e-procurement* tem um impacto muito positivo nos lucros da organização, pois pode diminuir o tempo e os recursos (principalmente os financeiros) usados no ciclo de compras.

Uma estrutura útil para avaliar os benefícios *e-procurement* foi criada por Riggins e Mitra (2003), conforme apresentado na figura 4. Isso também pode ser usado para rever a estratégia, uma vez que destaca os potenciais benefícios em termos de eficiência e eficácia do processo e benefícios estratégicos para a empresa.

Figura 4: Criação de valor através do *e-procurement*

Dimension	Value Creation		
	Efficiency	Effectiveness	Strategic
Planning	Implement Rich Media for Company Wide Interaction	Provide Online Executive Information Systems	Facilitate Knowledge Management between Partners
Development	Standardize Platform for Cross Functional Design	Share Detailed Requirements between Partners	Enable Concurrent Design across Virtual Organization
Inbound	Support Electronic Transactions with Supply Partners	Generate Supply Flexibility through E-Hub Communities	Offload Replenishment Responsibility to Supply Partners
Production	Integrate Internal Systems	Exchange Production Data between Partners	Optimize Utilization of Global Capacity
Outbound	Support Electronic Transactions with Customers	Furnish Customized Instantaneous Order Status	Institute Direct Fulfillment via Logistics Partners

Fonte: Chaffey, 2015

Algumas das principais dimensões de valor destacadas pela abordagem incluem:

- i) Planeamento: mostra o potencial de um sistema de *e-procurement* para aumentar a qualidade e a disseminação de informações gerenciais.
- ii) Desenvolvimento: os sistemas de *e-procurement* podem potencialmente ser incorporados no início do desenvolvimento de novos produtos para identificar os custos de fabricação, isso pode ajudar a acelerar o processo
- iii) *Inbound*: este é o foco principal de *e-procurement*, com ganhos de eficiência de transações sem papel e *sourcing* mais económico possível através de *hubs* ou mercado. Um benefício estratégico é o *stock* gerenciado pelo fornecedor (VMI ou vendor managed inventory), no qual os parceiros da cadeia de suprimentos gerem o reabastecimento de peças ou itens para venda.

- iv) Produção: a integração de sistemas que gerem a fabricação com os sistemas de aquisição usados para garantir que a produção não seja limitada pela baixa disponibilidade de peças.
- v) *Outbound*: gestão do suprimento de produtos para os clientes. Normalmente, ela não é gerida pelo sistema de *e-procurement*, mas a demanda deve ser avaliada pela vinculação por meio desses sistemas para obter uma resposta eficiente do consumidor.

Por sua vez, Turban et al. (2002) resumem os benefícios do e-procurement da seguinte forma:

- i) Redução do tempo e custo do ciclo de compras.
- ii) Reforço do controlo orçamental (obtido através de regras para limitar as despesas e melhorar relatórios de controlo).
- iii) Eliminação de erros administrativos, uma vez que corrigir erros é tradicionalmente uma parte importante da carga de trabalho do comprador.
- iv) Aumento da produtividade dos compradores, permitindo que eles se concentrem em questões estratégicas de compras.
- v) Redução de preços através da padronização de produtos e consolidação de compras.
- vi) Melhoria da gestão da informação (melhor acesso aos preços de fornecedores alternativos e resumos de gastos).
- vii) Melhoria do processo de pagamento.

6.3. Barreiras à adoção do *e-procurement*

Obviamente, existem também barreiras à adoção de *e-procurement*. O *Chartered Institute of Procurement and Supply* (2008) identifica problemas para fornecedores que podem atuar como barreiras à contratação eletrónica. Um deles relaciona-se com a concorrência, por exemplo em trocas usando compra colaborativa. Além disso, o *e-procurement* pode gerar uma percepção negativa de fornecedores, que veem as suas margens reduzidas ainda mais através de *e-auctions*, por exemplo.

Outras barreiras que podem existir se encontram nas dimensões tecnológica e cultural. A criação de catálogos pode ser um processo longo e dispendioso para os fornecedores que, principalmente quando não possuem grandes dimensões, muitas vezes não estão tecnicamente preparados para a configuração de um sistema de compras automatizado. Do mesmo modo, o perfil cultural da empresa pode ser, por si só, um entrave, visto que muitas organizações podem ter resistência à mudança.

7. *e-Marketplaces*

Mercados eletrônicos (*e-marketplaces*) têm sido, e ainda são, um assunto comum em ambientes *bussiness-to-bussiness*. As transações comerciais entre fornecedores e compradores ocorrem desde sempre mas agora estamos diante de uma transformação significativa do mercado, uma vez que o comércio eletrônico facilita as trocas entre empresas (Strader & Shaw, 2000). Um número crescente de empresas está começando a tirar proveito dos benefícios de comprar bens ou serviços on-line usando os *e-marketplaces*. Por essa razão, eles estão se tornando cada vez mais importantes para a organização de atividades de compras e vendas (Zank & Vokurka, 2003).

O *e-commerce* B2B tem o potencial de promover globalmente as transações comerciais, ajudando as empresas a obter acesso a novos mercados, encontrar novos parceiros de negócios e aumentar sua eficiência e produtividade. A implantação de *e-marketplaces* B2B está permitindo um fluxo mais eficiente e suave de informações, bens, serviços e pagamentos entre empresas. Ao facilitar as transações e melhorar os processos de negócios, esses mercados virtuais oferecem uma proposta de valor realista para os clientes corporativos.

Um *e-marketplace* pode ser descrito como uma plataforma de Internet B2B que fornece uma solução baseada na Internet que visa facilitar novas relações comerciais entre empresas ou apoiar as existentes. Os mercados eletrônicos podem representar uma maneira mais eficiente e mais barata de vender produtos ou fornecer serviços globalmente, sem barreiras geográficas. Ele reformula as relações comprador-vendedor, melhora os processos de negócios e ajuda a alcançar novos mercados ou segmentos por meio eletrônico (McIvor, 2000).

Os *e-marketplaces* B2B são muito interessantes e importantes de estudar devido ao seu potencial de afetar o desempenho da empresa e da cadeia de suprimentos e para alterar a estrutura do setor. Essa ferramenta altera a forma como as empresas atuam em todo o mundo, especialmente no que diz respeito à relação comprador-fornecedor.

O conceito de *e-marketplace* B2B sofreu transformações fundamentais nos últimos anos. A tecnologia da Internet permitiu que as empresas criassem um novo espaço de mercado que

facilita a troca de informações e interações eletrônicas entre múltiplos compradores e vendedores (Choudhury, Hartzel, & Konsynski, 1998). Num nível básico, Bakos (1991), definiu um *e-marketplace* como “um sistema de informações interorganizacionais que permite aos compradores e fornecedores participantes trocar informações sobre preços e ofertas de produtos”.

Figura 5: Principais *Marketplaces* globais



Fonte: Elaboração própria

Segundo a IBM, i2 e Ariba (2000), um *e-marketplace* é definido como uma solução de colaboração baseada na Web que permite que as empresas comprem, vendam e colaborem de forma mais eficiente em uma escala global. Um *e-marketplace* reúne os participantes do mercado para realizar transações de câmbio em tempo real, como especificações de preço e produto e colaboração na cadeia de suprimentos. Um dos propósitos mais importantes é simplificar processos de negócios complexos e obter eficiências. A ideia principal é agregar compradores e vendedores num único ponto de contato, permitindo que as organizações participantes desfrutem de maiores economias de escala e liquidez, e comprar ou vender qualquer coisa com facilidade, rapidez e economia. Os mercados eletrônicos também permitem que as empresas eliminem barreiras geográficas e se expandam globalmente para obter lucros em novos mercados que antes estavam fora de alcance.

7.1. Papéis dos mercados eletrónicos

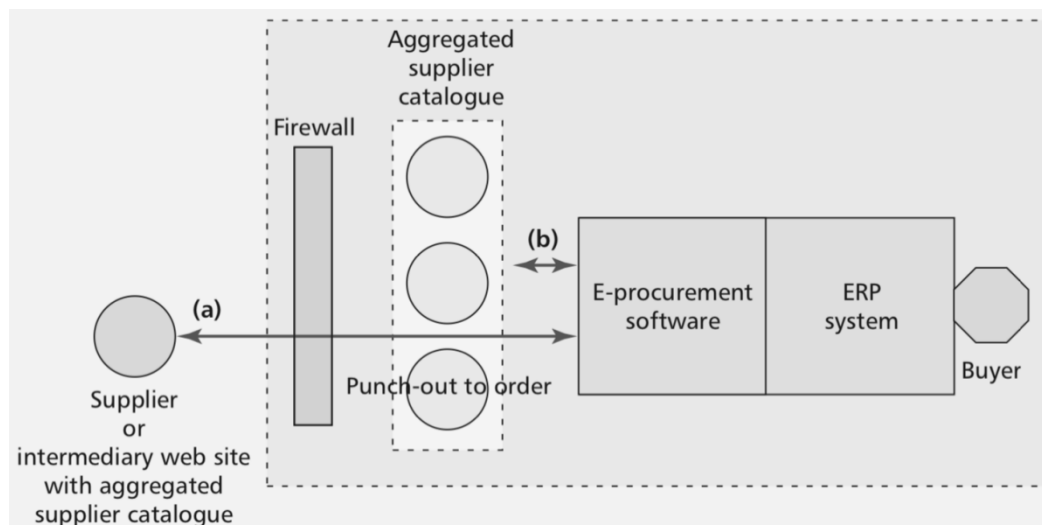
Bakos (1998) mostrou que os *e-marketplaces* desempenham funções de mercados reais, que consistem em compradores e vendedores correspondentes, facilitação de transações e infraestrutura institucional. O resultado dos *e-marketplaces* pode ser apresentado como mercados mais eficientes, com maior eficácia e custos de transação reduzidos. Bakos(1997) sugeriu evidências de papéis emergentes para *e-marketplaces*, incluindo agregar, combinar fornecedores e compradores, sumento de confiança e fornecimento de informações de mercado interorganizacionais.

7.2. Características dos *e-Marketplaces*

A principal função dos mercados eletrónicos B2B é tornar as informações e transações mais eficientes. Um *e-marketplace* pode ser descrito como um intermediário eletrónico entre fornecedores e clientes que combina compradores e vendedores em formato digital para realizar atividades de pré-vendas, realizar transações e concluir atividades de pós-venda. Habitualmente, um comprador tem que estabelecer conexões e relacionamentos com muitos fornecedores, que frequentemente usam tecnologias de informação diferentes, e vice-versa.

Ao utilizar um *e-marketplace* como uma ferramenta para alcançar o mercado, o comprador precisa estabelecer apenas uma conexão com o *e-marketplace*, que cria a conexão com todos os fornecedores no mercado e todos eles usam um padrão eletrónico pré-definido. Normalmente, um fornecedor publica ofertas enquanto um comprador procura produtos ou serviços pesquisando ofertas no mercado ou vice-versa, um comprador envia solicitações de propostas e os fornecedores respondem com suas ofertas.

Figura 6: Integração do *Marketplace* no sistema de compras da empresa



Fonte: Chaffey, 2015

Em suma, os *e-marketplaces* criam valor de três formas principais (Blanchard & Roussière, 2000):

1. Juntar comunidades de compradores e vendedores;
2. Fornecer conteúdo relevante e informações de mercado;
3. Melhorar a liquidez e reduzir os custos de transação.

Como dito acima, as organizações decidem adaptar seus processos de negociação aos *e-marketplaces* para lucrar com os vários benefícios, como diminuir os custos de transação, coordenar as suas ações com maior eficiência, e melhorar os fluxos de informação. (Roberts & Mackay, 1998).

7.3. Dimensões de Negócios de *e-Marketplaces*

Na literatura acadêmica, os *e-marketplaces* podem ser diferenciados em seis dimensões de segmentação: modelo de negócio, mecanismo de processamento de pedidos, modelo de receita, características do mercado, produtos específicos e serviços de *e-marketplace* (Sculley & Woods, 1999). Essas diversas dimensões estão parcialmente relacionadas entre si, mas são importantes para uma caracterização integrada do mercado (Kaplan & Sawhney, 1999).

7.4. Mecanismos de Negociação

Os *e-marketplaces* B2B podem oferecer duas formas fundamentais de definir preços: preços fixos ou dinâmicos. De acordo com essas duas maneiras de definir preços, quatro mecanismos diferentes de negociação podem ser descritos: catálogo, *e-auctions*, *reverse e-auctions* e trocas. Os catálogos são tipicamente um mecanismo de preço fixo e os restantes envolvem preços dinâmicos. Através do B2B eletrônico, cada um desses mecanismos aumenta a transparência de preços do mercado(Lief, 1999).

7.4.1. Catálogos

Os mercados eletrônicos B2B usam o mecanismo de negociação por catálogo para simplificar as compras, agregando os catálogos de produtos de muitos fornecedores num único local e num único formato, para que os compradores possam facilmente compará-los. Com a ajuda de ferramentas da Internet, esses catálogos podem apresentar informações abrangentes sobre o produto, incluindo conteúdo multimídia. Os preços de produtos lançados num catálogo são normalmente preços fixos. As ofertas de diferentes fornecedores permitem uma maior seleção, bem com uma comparação de preço e qualidade(Lief, 1999).

7.4.2. E-Auction

e-Auctions são um modelo revolucionário de precificação para muitos mercados, no qual vários compradores e vendedores fazem lances competitivos num só contrato (Sculley & Woods, 1999). As *e-auctions* (ou leilões eletrônicos) permitem que as empresas recebam literalmente centenas de ofertas de todo o mundo, o que não seria possível na forma tradicional de compra (Porter, 2001).

Num leilão dirigido (ou leilão direto), os preços são definidos dinamicamente através de ofertas de compradores enviadas para produtos de fornecedores individuais. Os preços vão se juntando como resultado das interações entre os compradores. Os fornecedores beneficiam do acesso mais amplo ao cliente, menores custos de transação e melhor compreensão dos preços de mercado(Sculley & Woods, 1999).

7.4.3. Reverse e-Auction

Numa *reverse e-auction* (ou leilão conduzido pelo comprador), vários fornecedores fazem licitações competitivas para fornecer produtos a compradores individuais. Como resultado, os preços tendem a cair com o tempo.

A preparação para uma *reverse e-Auction* geralmente assume a forma de um comprador emitindo um “pedido de cotação” (*request for quote* ou RFQ) ou uma “solicitação de proposta” (*request for proposal* ou RFP) na qual as especificações do produto e os termos comerciais são apresentados. O comprador identifica os vendedores que participarão do leilão enquanto os vendedores preparam as suas licitações e os submetem durante o próprio leilão, com a opção de reduzir seus preços à medida que o processo avance. A *reverse e-Auction* pode ser organizada de tal forma que a licitação mais baixa não vença automaticamente. Um comprador tem a autoridade de adjudicar o contrato a um licitante, cotando um preço mais alto se a diferença de preço valer a pena por causa da qualidade, localização ou outras considerações semelhantes. Como resultado, os compradores beneficiam de uma base de fornecimento mais ampla, menores custos de pesquisa e transação e preços mais dinâmicos (Sculley & Woods, 1999).

7.4.4. Trocas

O mecanismo de troca permite que compradores e vendedores negociem preços num sistema de compra e venda, semelhante aos sistemas da Bolsa de Valores. Uma troca é um mercado bilateral onde os compradores e fornecedores negociam preços, geralmente com um sistema de compra e venda, e onde os preços podem oscilar. Nesse sentido, a troca é o único mecanismo de negociação de mercado eletrônico B2B que suporta preços verdadeiramente dinâmicos. Um formato de troca bem-sucedido requer uma massa crítica para fornecer liquidez, permitindo o acesso dos compradores a inúmeros fornecedores (Sculley & Woods, 1999).

7.5. Mercados eletrônicos horizontais e verticais

Os *e-marketplaces* B2B também podem ser divididos em dois tipos: horizontal e vertical (Blodget & McCabe, 2000).

- a) ***Os e-marketplaces horizontais*** oferecem um produto ou serviço em todos os setores e aumentam sua escala atraindo novos usuários. Os mercados horizontais são funcionais por natureza e facilitam a compra e venda de bens e serviços usados por muitas indústrias. Em grande medida, os bens e serviços comprados e vendidos através de mercados eletrônicos horizontais são padronizados por natureza.
- b) ***Os e-marketplaces verticais*** são específicos do setor (ex. *e-marketplaces* projetados para a indústria de construção, indústria química) e ampliam seu âmbito passo-a-passo ao longo da cadeia de valor. Eles agregam oferta ou procura em indústrias verticais. Exigem um bom conhecimento do setor com o objetivo de otimizar as relações entre comprador e vendedor.

7.6. Modelos de Controle de Propriedade

Outra dimensão importante na descrição de um mercado eletrônico é o controle de propriedade. De acordo com essa dimensão, pode haver três tipos de *e-marketplaces*: foco em vendedores, foco em compradores e mercados neutros, que não favorecem vendedores ou compradores, mas atraem ambos (Rosson, 2000).

Os e-marketplaces neutros são abertos para todos os fornecedores e compradores, a fim de explorar oportunidades de negócios. Eles são administrados por um terceiro que não é um comprador participante ou vendedor no mercado e não favorece compradores ou vendedores. A principal vantagem pode ser alcançada através da redução dos custos de transação devido aos efeitos da rede de reunir muitos participantes do mercado (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). Além disso, o mercado permite uma conexão em tempo real dos participantes da rede.

O e-marketplace orientado ao vendedor é um *e-marketplace* promovido por um consórcio de fornecedores que colocam ofertas dentro do mesmo setor para muitos compradores. Um *e-marketplace* orientado ao vendedor agrega valor aos fornecedores por meio da oferta de sistemas integrados eletrônicos para pedidos, pagamentos e logística.

O e-marketplace impulsionado pelo comprador é mantido por algumas grandes empresas compradoras que visam atrair muitos fornecedores para comprar produtos, beneficiar de preços mais baixos e tornar mais eficiente o processo de aquisição. Mercados controlados pelo comprador são criados com o objetivo de transferir energia para o lado do comprador (Rosson, 2000).

7.7. Benefícios do e-Marketplace

a) Melhorias no Processo

De acordo com Kajüter & Ruland (Kajüter & Ruland, 2000), melhorias de processo podem ser descritas como procedimentos de pedido mais simples e rápidos, redução do trabalho de papel, fácil comparação on-line e diminuição de erros humanos. O resultado dessas melhorias é uma simplificação dos fluxos de trabalho. Esses benefícios levam a economias significativas de tempo através da simplificação e automação de processos, e um aumento no desempenho de canais de informações interorganizacionais (Bakos, 1991), como a redução do tempo gasto na avaliação de alternativas, seleção, contato e comunicação com fornecedores. Outra oportunidade importante é a possibilidade de reduzir o custo de integração com os parceiros existentes - um benefício chamado de “efeito de integração eletrônica” (Malone, Yates, & Benjamin, 1994).

Tanto os compradores quanto os vendedores podem beneficiar dos instrumentos de marketing disponíveis on-line para promover melhor sua empresa, produtos e serviços. Ao usar catálogos, currículos, *banners*, etc., as empresas podem alcançar um melhor nível de visibilidade. Ao mesmo tempo, pertencer a um *e-marketplace* de sucesso é como pertencer a uma comunidade de negócios, que acaba sendo um ativo importante para a imagem da empresa.

Os mercados B2B também podem liberar o pessoal de compras, eliminando tarefas rotineiras, como o processamento de transações (Baker, 2000), e aumentando o nível de qualificação, para que possam fazer mais trabalhos estratégicos, como preparativos para negociação.

b) Redução de Custos

Os *e-marketplaces* trazem significativa redução de custos ao favorecer aspectos como a maior transparência de preços, mecanismos eficientes de mercado e preços, comparabilidade de produtos, preços, fornecedores e compradores (Hartmann, Gemuenden, & Ritter, 2001). Para os compradores, o aumento da transparência de preços é geralmente reconhecido como levando ao aumento da concorrência entre os fornecedores, o que leva a uma queda nos preços em geral. Ao mesmo tempo, um *e-marketplace* reduz os custos de busca de obter informações sobre preços e fornecedores (Bakos, 1991). Como todas as transações e processos são feitos usando a mesma plataforma eletrônica, todos os jogadores têm acesso ao mesmo tipo de informação, que também contribui para reduzir a assimetria de informação.

A redução geral nos custos de transação e interação beneficia os fornecedores ao reduzir os custos de contato, comunicação e negociação como resultado da economia de tempo realizada quando, por exemplo, os fornecedores não precisam pagar visitas repetidas aos clientes ou clientes em potencial para obter pedidos. O processo de comunicação torna-se, portanto, mais eficaz e eficiente reduzindo o número de interlocutores e, ao mesmo tempo, o número de erros cometidos com a intervenção humana. Outra vantagem é o fácil acesso ao histórico de compras e vendas por meio de uma consulta rápida do banco de dados, que pode ajudar o comprador ou o fornecedor a avaliar melhor seus parceiros de negócios.

c) Novas oportunidades de negócios

Além dos benefícios operacionais apresentados acima, os *e-marketplaces* podem oferecer aos seus usuários mais opções estratégicas, gerando novas oportunidades de negócios devido ao acesso a novos clientes e fornecedores, informações estratégicas do setor, maior satisfação do cliente e desenvolvimento de mercados completamente novos (Baker, 2000).

Compradores e vendedores dispersos geograficamente interagem facilmente pelo baixo custo associado a esta conexão.. Os mercados eletrônicos permitem que compradores fragmentados e vendedores se encontrem por meio de mercados B2B sem incorrer em despesas de busca, despesas de viagens ou altas comissões por usar intermediários. Os mercados eletrônicos eliminam as barreiras geográficas, bem como as diferenças de fuso horário, permitindo às empresas acesso rápido e fácil a informações centralizadas 24 horas por dia. Esses benefícios melhoram significativamente o alcance de novas oportunidades de negócios (Sculley & Woods, 1999).

Os mercados eletrônicos permitem que os compradores tenham acesso a um grupo maior e mais diversificado de fornecedores do que os mercados não eletrônicos, permitindo que os compradores obtenham preços relativamente mais baixos, produtos mais amplos e melhor qualidade (Kaplan & Sawhney, 2000). Contribuem também para melhores decisões de compra, permitindo que os compradores avaliem fornecedores competentes que, de outra forma, não teriam sido considerados (Christiaanse & Markus, 2003). Os fornecedores podem se juntar aos *e-marketplaces* com a intenção explícita de melhorar sua posição competitiva por meio, por exemplo, de um alcance de mercado mais amplo (Kaplan & Sawhney, 2000). O acesso imediato a uma base de clientes maior pode ser usado para aumentar as vendas sem aumentar os custos de venda.

A agregação de compradores e vendedores e a colaboração entre parceiros de negócios são duas outras proposições de valor fornecidas pelos *e-marketplaces*. A agregação de procura e oferta supera a fragmentação do mercado, proporcionando aos fornecedores acesso ao mercado e aos compradores maior escolha. A colaboração interorganizacional permite que os participantes do mercado construam e aprofundem os seus relacionamentos comerciais com o objetivo de simplificar os processos gerais da cadeia de suprimentos. Os mercados eletrônicos facilitam a relação entre comprador e fornecedor, aprimorando a comunicação e a troca de informações, reduzindo custos, riscos e incertezas (Roberts & Mackay, 1998).

Além de todos esses benefícios mencionados acima, a passagem para a economia da Internet também tem as suas desvantagens. As desvantagens podem aparecer quando os investimentos feitos na reorganização e automação de processos não levam em

consideração os usuários finais. É importante investir em treinamento da equipe de compras para tais ferramentas a fim de que se beneficiem ao máximo das vantagens oferecidas pelas mesmas. Para além disso, se o foco do *e-marketplace* é otimizar a transação e seus custos relacionados, as interações interpessoais são reduzidas e, com elas, os laços sociais criados entre as empresas. A interação humana e a negociação ainda são pontos fulcrais para os negócios bem-sucedidos entre diferentes empresas.

Todas as vantagens apresentadas acima mostram que a adoção de ferramentas eletrônicas abre a possibilidade de aumentar a eficiência e a eficácia. Ao considerar todos esses fatores, os gestores podem identificar a estratégia de aquisição apropriada para obter sucesso sustentável e tangível. A essência da mudança para um ambiente de *e-business* envolve uma grande mudança organizacional que ocorre em três domínios corporativos: tecnologia, processo e pessoas, tanto no nível estratégico quanto no operacional. Para superar a resistência à mudança, todos estes elementos devem estar alinhados, as pessoas preparadas, a tecnologia capacitada e as iniciativas estratégicas em mudança de processos.

8. Adidas: perfil e estratégia da empresa

A Adidas tem suas raízes na Alemanha, mas é uma empresa verdadeiramente global. Em todo o mundo, emprega mais de 57.000 pessoas. Possui funcionários de cerca de 100 diferentes nacionalidades na sua sede global em Herzogenaurach, Alemanha - o "World of Sports". Todos os anos, produz mais de 900 milhões de produtos desportivos e de estilo de vida desportivo com parceiros de fabricação independentes em todo o mundo. Em 2018, gerou cerca de € 22 mil milhões em vendas (Adidas). Somente esses números podem sugerir facilmente que a Adidas é uma organização grande e multifacetada.

A empresa se esforça continuamente pela excelência operacional. A ONE Adidas, uma das estratégias *core* da empresa, engloba um conjunto de iniciativas que a permitem trabalhar de maneira mais inteligente, eficiente e alinhada. Um dos seus objetivos para 2019 é desenvolver dois diferentes pilares: eficácia do marketing e eficiência operacional. A fim de criar um modelo de negócios mais escalável, a empresa busca se concentrar nas oportunidades que a permitem padronizar e harmonizar os processos e procedimentos atuais.

Neste contexto, 2018 assistiu à continuação de várias iniciativas já implementadas em 2017 que visam melhorar significativamente a eficiência operacional e rentabilidade nos próximos anos (Adidas). Tal execução disciplinada já levou a resultados positivos iniciais. Por exemplo, a iniciativa Non-Trade Procurement, focada em possibilitar o fornecimento mais eficiente de bens e serviços não vinculados aos produtos vendidos ao consumidor, começou a gerar economias sustentáveis por meio da aplicação das mais recentes práticas e tecnologias de compras, como *e-auctions*, *e-catalogues* e *e-marketplaces*. Tal estratégia possibilita usar esses benefícios para reinvestir no negócio e continuar os esforços de investimento no seu modelo de negócios escalável. Essas e outras iniciativas são projetadas para permitir a escalabilidade e a alavancagem operacional e espera-se que ainda mais benefícios fluam nos próximos anos.

Como resultado da transformação do setor de *Non-Trade Procurement*, a Adidas foi vencedora na categoria de Transformação Interna do *World Procurement Awards*, prêmio anual realizado pela *Procurement Leaders*, a maior e mais valiosa plataforma de inteligência e rede de aquisições do mundo (Procurement Leaders). Desenvolvida e patrocinada por mais de 750 empresas globais líderes, a *Procurement Leaders* inspira mais de 33.000 líderes sêniores a tomarem

decisões mais rápidas e mais informadas e seguir caminhos comprovados para o sucesso. Através de *insights* de tendências futuras, ferramentas práticas, orientação especializada e conexões com a indústria, a *Procurement Leaders* acelera a jornada de transformação para maior criação de valor e excelência na aquisição. Assim, o reconhecimento da transformação do setor de *Non-Trade Procurement* da Adidas pelos principais *players* da comunidade global de *procurement* demonstra a relevância do estudo desse caso em específico.

8.1. A automação do *procurement* indireto na Adidas

A empresa possuía, no início de 2018, menos de 30% de suas compras geridas através de uma PO (*purchase order* ou pedido de compra) com uma meta de 80% até 2020 (“desempenho máximo do NTP – *non-trade procurement* ou *procurement* indireto”). Em relação ao nível de automação de linhas de PO, a média no final de 2018 ainda se encontrava em torno de 18%, o que representa um valor abaixo do *benchmark* da indústria de 40% a 60%. Outro ponto sensível que pode ser apontado é a falta de visibilidade nos termos e condições negociados, levando a potenciais compras dissidentes por parte dos utilizadores empresariais (também decorridos devido aos quase 70% dos gastos não geridos através de uma PO mencionados anteriormente. Como resultado, é possível afirmar que existe uma baixa qualidade de dados relativos aos gastos, o que estreita a margem para melhorias.

Através de um projeto de remodelação do *procurement* dentro da empresa, iniciado em 2017, definem-se como objetivos as importantes melhorias. Primeiramente, a definição, para cada categoria indireta, da melhor maneira de adquirir bens ou serviços (ou seja, o canal de compra apropriado ou preferível), alavancando os processos e sistemas existentes, bem como os projetos planejados. Além disso, a importância de definir uma estratégia e um plano de implementação para melhorar a cobertura do catálogo com foco no aumento do número de linhas de pedidos automatizadas além da utilização de outros mecanismos para assegurar a também chamada “compra de mãos livres/sem toque”, principalmente por meio de *marketplaces*.

Assim, no começo de 2018, iniciou-se a implementação do plano de automação da empresa (ver anexo). As principais ações a serem destacadas são a definição de uma estratégia e um

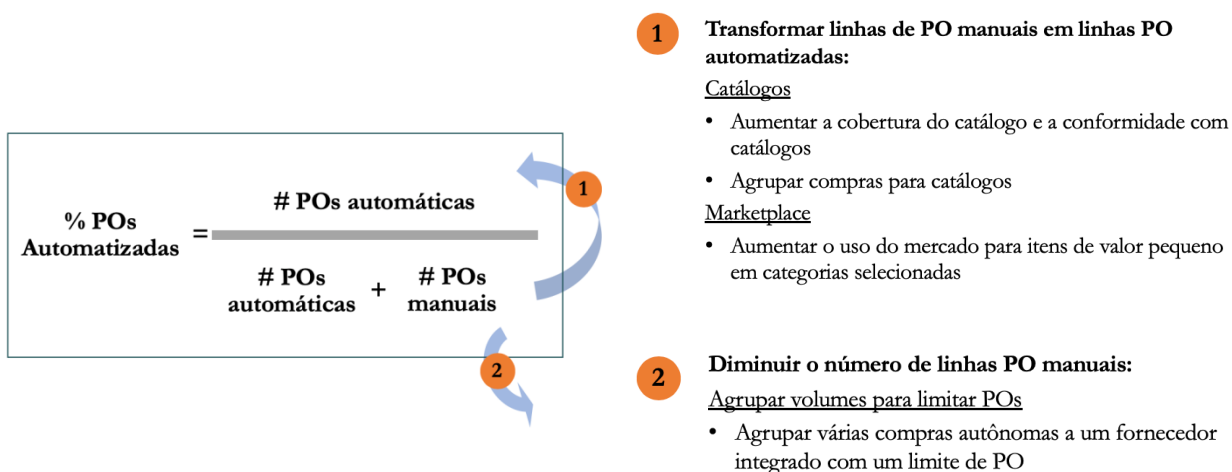
plano de implementação para aumentar o nível geral de automação de compras da Adidas, a redução do esforço de aquisição manual e o aumento da conformidade com fornecedores pré-definidos e preços negociados.

8.2. Potencial identificado

Ao analisar as transações do ano anterior, mesmo a um nível superficial, já foi possível a identificação de 110 mil linhas de PO e 186 mil faturas não vinculadas a alguma PO classificadas com potencial para a automação via catálogo ou *e-marketplace*. Isso significa uma cobertura de 24% nas categorias com potencial de automação.

Para compreender tal potencial, é importante retornar para um ponto essencial do estudo: o cálculo da automação dentro da empresa. A percentagem de automação é calculada por uma simples relação entre o total de linhas de PO criadas *versus* as linhas de PO criadas automaticamente (nesse caso, por catálogos e *marketplaces*). Assim, torna-se essencial para a Adidas não só aumentar o número de POs criadas automaticamente, mas também reduzir o esforço operacional das que são criadas manualmente (ver figura 7).

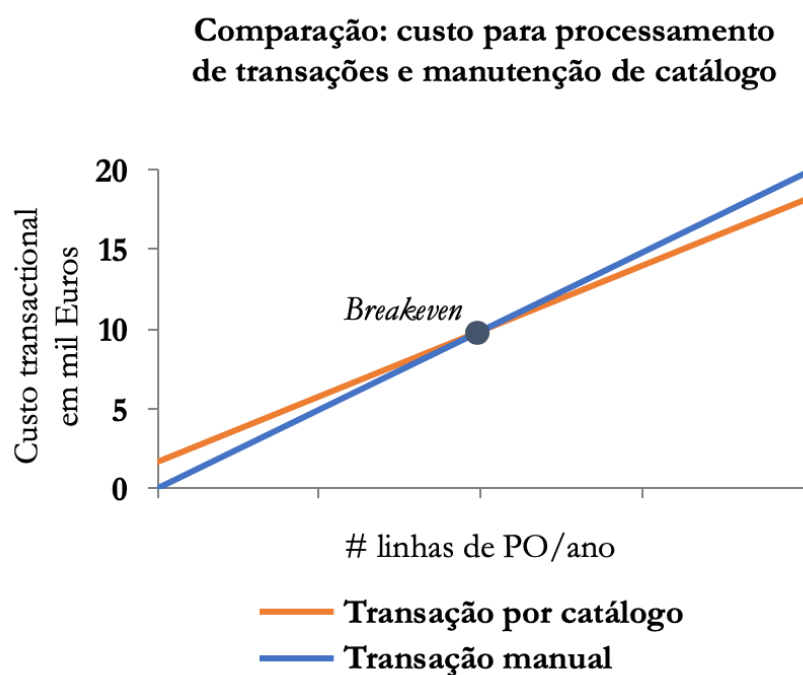
Figura 7: Cálculo de automação de *Purchase Orders* (POs)



Fonte: Elaboração própria

Baseado na experiência do mercado, empresas de consultoria apontam que a criação de um catálogo para um fornecedor deve ser considerada a partir de um número de 100 POs por ano (figura 8), quantidade que justificaria o custo da implementação do catálogo se comparado ao custo de criação manual de POs (Accenture, 2017). Para o cálculo desse parâmetro, considera-se um período de três anos, sendo o catálogo criado no primeiro ano e mantido nos dois anos seguintes. Entretanto, esse valor de referência pode ser influenciado por diversos fatores. O tipo de catálogo pode gerar um *breakeven* maior devido ao maior custo de ativação do mesmo, assim como, a complexidade da categoria e o percentual de automação esperado podem alterar a quantidade de linhas de PO.

Figura 8: Cálculo de *breakeven* para criação de catálogo



Fonte: Elaboração própria

Assim, baseando-se nessa informação, a Adidas adotou como parte da sua estratégia de automatização na área de *non-trade procurement* a implementação de catálogos e *e-marketplaces*, ajustando a estratégia de acordo com as características do produto e o volume da transação (figura 9).

Figura 10: diferenciação entre catálogos e *e-marketplaces*

Aplicabilidade

Catálogos

- Produtos e serviços padronizados
- Alto volume de transações
- Muitos solicitantes
- Preços estáveis
- Contrato com fornecedor disponível

Prós e Contras

- + Alto controle sobre gastos e preços
 - + Aumento da conformidade
 - + Redução de preço como resultado de *sourcing* estratégico e agregação de volume
-
- Maior custo de implementação e manutenção em soluções de automação impulsionadas pelos vários catálogos necessários
 - Menor número de itens (especialmente em catálogos internos)

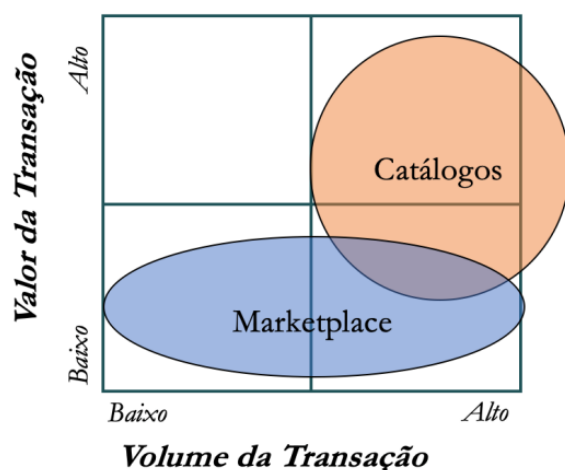
Marketplace

- Compras *ad hoc* ou de emergência
- Pré-selecionado para muitos solicitantes
- Volume de transação baixo a alto
- Itens não estratégicos de valor muito baixo

- + Melhor experiência do cliente final
 - + Custo de processamento de transação muito baixo
 - + Baixo custo para implementar e manter
-
- Baixo controle sobre gastos e preços
 - Potencial para “canibalizar” compras que deveriam ser cobertas por um catálogo
 - Ainda não muito aplicável à serviços

Fonte: Elaboração própria

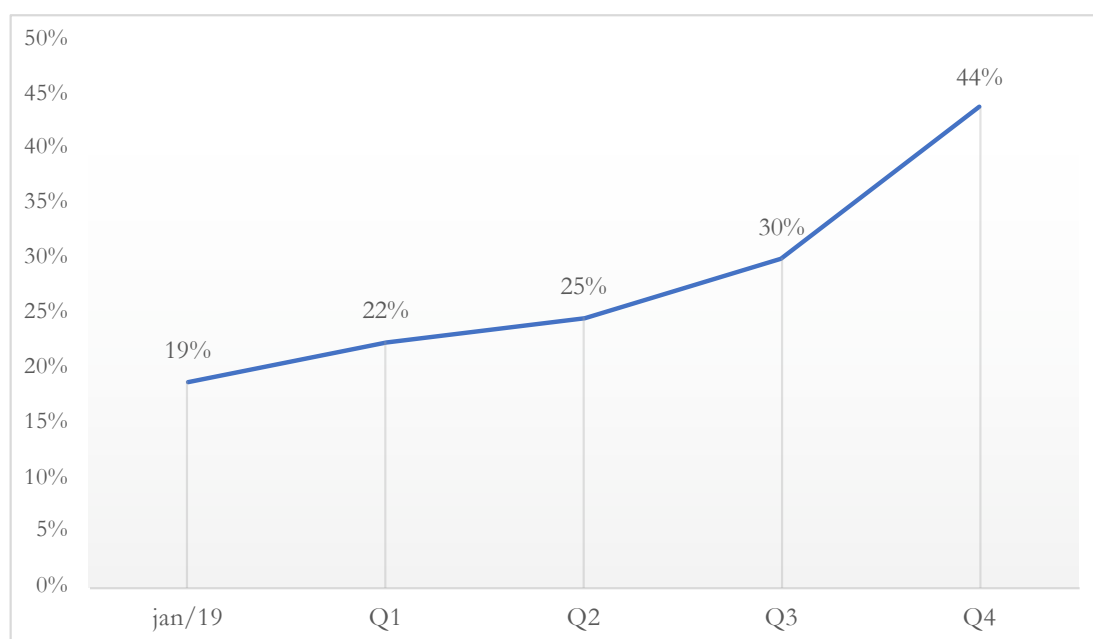
Figura 9: Estratégia de automatização da Adidas através de catálogos e *e-marketplaces*



Fonte: Elaboração própria

Com essa estratégia, o objetivo da empresa é atingir o *benchmark* da indústria de 40% do total global de POs automatizadas até o final de 2019. Através do também conhecido como *automation plan* (ver em anexo A), cada categoria e mercado possui a sua meta de automatização. A figura 11, abaixo, demonstra o plano anual dividido pela meta de cada trimestre (Q1 até Q4):

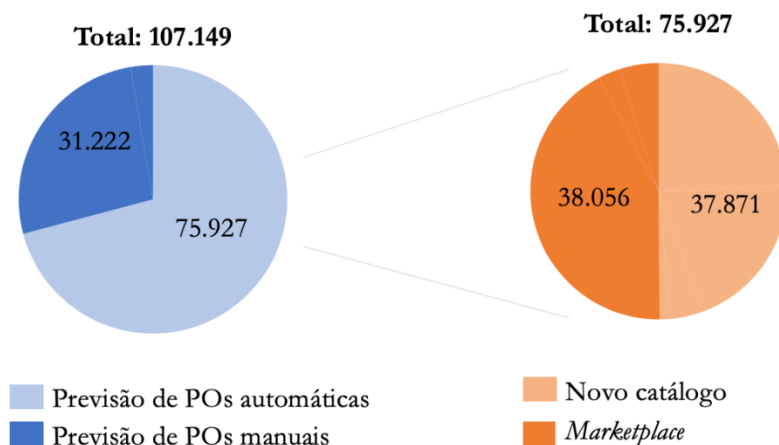
Figura 11: Crescimento esperado de automatização em 2019



Fonte: Elaboração própria

Após a análise de 107.149 linhas de PO criadas em 2018, foi possível identificar um potencial de automatização em cerca de 76 mil linhas de PO (figura 12) que poderiam tanto ser cobertas pela implementação de catálogos ou pelo uso de *marketplaces*.

Figura 12: Potencial de automatização identificado



Fonte: Elaboração própria

8.3. Plano de implementação

A fim de atingir o objetivo traçado para 2019, a Adidas possui diversas iniciativas de automação, especialmente novos catálogos e *marketplaces*. Para o sucesso dessa estratégia, a empresa traçou um plano de implementação, que se define nos pontos seguintes:

- i) Aproveitar as sinergias do processo: interligar os resultados de *sourcing* como base para o conteúdo de novas oportunidades de catálogos;
- ii) Simplificar a comunicação interna e externa, através da comunicação dos resultados de *sourcing* em conjunto com a ativação de catálogo;
- iii) Garantir a adesão dos solicitantes de negócios aos resultados do plano, simplificando e acelerando o processo de compra.

Desse modo, é necessária não só a implementação de tais ferramentas de automatização, mas também a comunicação, treinamento e acompanhamento junto aos compradores e solicitantes a fim de garantir o uso dessas plataformas eletrônicas e a mudança dos processos internos da empresa.

9. Conclusão

Com base nesse estudo é possível apontar os benefícios da utilização de novas ferramentas da internet na eficácia do processo de compra. Não há dúvidas quanto à implementação de tais ferramentas nos resultados das empresas. Entretanto, tal transformação deve ser realizada da maneira correta para a sua sustentabilidade no futuro. Segundo Chiravolo (2004), a seguinte lista de fatores-chave para o sucesso da implementação do *e-procurement* é apontada:

- i) Obter o suporte da alta gerência para incentivar a aceitação em toda a organização e traçar um vínculo direto entre as metas da empresa e os benefícios do *e-procurement*. Isso inclui economias de custos diretos e indiretos, bem como a mudança de foco de transações individuais para uma estratégia de gerenciamento de fornecedores de alto nível.
- ii) Estabelecer métricas do *baseline*. Uma análise preliminar dos dados existentes (por exemplo, gastos gerais, despesas administrativas, custos discriminados por fornecedor e categoria de produto, etc.) permitem a identificação de oportunidades de melhoria, a negociação com fornecedores de forma mais eficaz e a comparação com os resultados pós-implantação.
- iii) Reconfigurar e, se possível, eliminar etapas que não agregam valor.
- iv) Começar pelas áreas de gastos que oferecem o maior e mais rápido retorno do investimento a fim de demonstrar o valor do *e-procurement* e incentivar sua adesão e cooperação.
- v) Avaliar continuamente o desempenho e resultados a fim de refinar o processo.
- vi) Fornecer ferramentas de treinamento e suporte para eliminar a frustração desnecessária com o sistema. Considerar a possibilidade de divulgar economias de custos pós-implantação, melhorias de processos, iniciativas estratégicas e outros resultados positivos de maneira contínua.

Conforme foi apontado no plano de implementação da Adidas, todos esses fatores foram levados em consideração, o que, claramente, reflete o potencial de transformação que a empresa possui pela frente.

10. Bibliografia

- Accenture. (2001). *Strategic Sourcing - Aligning procurement needs with your business goals*, by Owens, G., Vidal, O., Toole, R. Accenture.
- Adidas. (n.d.). *Financial report*. Retrieved June 5, 2019, from Adidas: <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/>
- Araújo, L., Dubois, A., & Gadde, L. (1999). Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp. 497-506.
- Arnold, U. (1989). Global Sourcing. *Management International Review*, 29(4), pp. 14-26.
- Baker, H. (2000). E-Sourcing: 21st Century Purchasing. *E-Business: Wer geht? Wer bleibt? Wer kommt?*
- Bakos, J. Y. (1991). A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, 15, pp. 295-310.
- Bakos, J. Y. (1997). Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, 43(12), pp. 1676-1692.
- Bakos, J. Y. (1998). The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, pp. 35-44.
- Blanchard, N., & Roussière, P. (2000). B2B e-Marketplaces and Freemarkets.com - Secondary research synthesis. Paris: Andersen Consulting Strategic Research Centre.
- Blodget, H., & McCabe, F. (2000). *The B2B market maker book*. Merrill Lynch.
- Breault, G. (2018). *Procurement Agility in the Age of Digitalisation*. Retrieved from <https://medium.com/swlh/procurement-agility-in-the-age-of-digitalisation-e5b9a71da9dd>
- Brito, C. M. (2001). Towards an Institutional Theory of the dynamics of industrial. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 150-164.
- Cano, C., Carrilat, F., & Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence From Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp. 179-200.
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce Management*. Pearson.
- Chiravolo, T. (2004). Advantage Human Resourcing®, a leading provider of professional and support-level Talent.

- Choudhury, V., Hartzel, K., & Konsynski, B. (1998). Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical Investigation in the Aircraft Parts Industry. *MIS Quarterly*.
- Christiaanse, E., & Markus, M. (2003). B2B Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships. *ICIS 2003*. Barcelona.
- CIPS. (2008, março 3). Retrieved 2019, from Chartered Institute of Procurement and Supply: <https://www.cips.org/en/knowledge/procurement-topics-and-skills/ecommerce--systems/e-sourcing--e-procurement-systems-p2p/automated-buying/>
- Cousins, P., & Lawson, B. (2006). Sourcing Strategy, Supplier Relationships and Firm Performance: An Empirical Investigation of UK Organizations. *British Journal of Management*, 17.
- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply. (Spring, Ed.) *Journal of Supply Chain Management*, 37.
- Cox, A., & Hines, P. (1997). Advanced Supply Management in Theory and Practice. *Advanced Supply Management*, pp. 1-20.
- Delloite. (2017). *The Future of Procurement in the Age of Digital Supply Networks the Age of Digital Supply Networks*. Retrieved from Delloite: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-digital-procurement-v5.pdf>
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer- Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-51.
- ELLIOTT, G., & GLYNN, W. (1998). Segmenting Financial Services Markets for Customer Relationships: A Portfolio-Based Approach. *ervice Industries Journal*, pp. 38-54.
- Ellram, L. M. (1991). Supply-Chain Management: The Industrial Organization Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 13-22.
- Ford et al. (2002). *Understanding Business Marketing and Purchasing*.
- Ford, D. et. al. (2002). *The business marketing course: Managing in complex networks*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Ford, D., & McDowell, R. (1999). Managing Business Relationships by analysing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, 28(5).
- Gadde, L., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), pp. 305-316.

- Golicic, S., Davis, D., Byrne, T., & Mentzer, J. (2002). The impact of e-commerce on supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 851-871.
- Grande, M., Olhê, E., Rodello, I., & Gomes, E. (2016). E-Procurement: Conceitos, Modelos e Fatores Críticos de Sucesso. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, 22, pp. 32-55.
- Hahn, C. K., Watts, C. A., & Kim, K. Y. (1990). The Supplier Development Program: a Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(2), pp. 2-7.
- Håkansson, H., & Eriksson, A. (1993). Getting Innovations Out of Supplier Networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, pp. 3-34.
- Håkansson, H., & Gadde, L.-E. (1993). *Professional Purchasing*. London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationship in Business Networks*. London: Routledge.
- Harland, C. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7, pp. 63-80.
- Hartmann, E., Gemuenden, H., & Ritter, T. (2001). *Determining the Purchase Situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management*. IMP.
- Hildebrand, C. (2002, fevereiro 16). *How to: Save money with e-procurement*. Retrieved 2019, from CIO.
- IBM, i2, Ariba, A. M. (2000). *E-marketplaces changing the way we do business*. Ariba.
- Kajüter, H., & Ruland, D. (2000). Getting the Most Out of eB2B-Bilateral e-Trade vs. e-Marketplaces. *E-Business – Wer geht?, Wer bleibt?, Wer kommt?*
- Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). *E-Business: Roadmap for Success*.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (1999). The Emerging Landscape of Business to Business ECommerce. *Business 2.0 Magazine*.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B (business-to-business) marketplaces. *Harvard Business Review*, 78, pp. 97-103.
- Kauffman, R. (1996). Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, pp. 94-107.
- Kaufmann, L. (2002). Purchasing and Supply Management — A Conceptual Framework. In *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte — Innovative Instrumente* (pp. 3-33).
- Kotler, P. (2001). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

- KPMG. (2016). *Next generation procurement: Achieving growth and creating sustainable value*. Retrieved from Procurement Advisory: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/sg-The-Procurement-Journey.pdf>
- LAMMING, R., COUSINS, P., & NOTMAN, D. (1996). Beyond vendor assessment. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 173-181.
- Lief, V. (1999). *Net Marketplaces Grow Up*. Cambridge: Forrester Research.
- Mahesh, G., & Zhender, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. *Production and Inventory Management Journal*, pp. 70-76.
- Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R. (1994). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, pp. 484-497.
- McIvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22-36.
- Mentzer et al. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22, pp. 1-25.
- METCALF, L., FREAR, C., & KRISHNAN, R. (1992). Buyer Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, pp. 27-46.
- Min, H., & Galle, W. (2003). E-purchasing: profiles of adopters and nonadopters. *Industrial Marketing*, 32, pp. 227-233.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*.
- Porter. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, pp. 63-78.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, pp. 61-78.
- Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the. *Industrial Marketing Management*, 32(3), pp. 219-226.
- Procurement Leaders. (n.d.). *World Procurement Awards*. Retrieved June 10, 2019, from Procurement Leaders: <https://www.procurementleaders.com/events/awards/world-procurement-awards>
- Riggins, F., & Mitra, S. (2003). A Framework for Developing Net-Enabled Business Metrics Through Functionality Interaction. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*.

- Roberts, B., & Mackay, M. (1998). IT supporting supplier relationships: The role of electronic commerce. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 4.
- Rosson, P. (2000). Electronic Trading Hubs: Review and Research Questions. *16th IMP conference*. Bath.
- SAUNDERS, M. (1997). *Strategic Purchasing and Supply Chain Management* (2 ed.). Essex: Prentice Hall.
- Sculley, A., & Woods, W. (1999). *B2B Exchanges. The Killer Applications in the Business-to-Business Internet Revolution*. Nova Iorque: ISI Publications.
- Sheth, J., & Sharma, A. (1997). Supplier relationship: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 91-100.
- Spekman, R., Kamauff, J., & Spear, J. (1999). Towards more effective sourcing and supplier management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(2), pp. 103-116.
- Stevens, J. (1995). Global purchasing in the supply chain. *Purchasing & Supply Management*, 1, pp. 22-26.
- Strader, T. J., & Shaw, M. (2000). Electronic Markets: Impact and Implications. In *Handbook on Electronic Commerce* (pp. 77-98).
- Subramaniam, C., & Shaw, M. (2002). A Study of the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-Based Procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, pp. 19-40.
- Tai, Y., Ho, C., & Wu, W. (2010). The performance of implementing Web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research*, 48, pp. 5397-5414.
- Tullous, R., & Utecht, R. (1994). A Decision Support System For Integration Of Vendor Selection Task. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10, pp. 132-143.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M., & Chung, H. (2002). *Electronic Commerce 2002 – A Managerial Perspective*. International Edition.
- Webster, F., & Wind, Y. (1991). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, pp. 12-19.
- Weele, A. V. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. Thompson.
- Wilson, D. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 335-345.
- Zank, G., & Vokurka, R. (2003). The Internet: Motivations, Deterrents, and Impact on Supply Chain Relationships. *SAM Advanced Management Journal*, 33-40.

11. Anexos

Anexo A: Plano de estratégia de automatização de *non-trade procurement* pela Adidas em 2019



Anexo B: Soma de linhas de POs criadas em 2018 por categoria

Linhas de PO em 2018	
Categoria nível 1	Soma de linhas de PO
Facility Management	116733
General and Admin Services	25618
IT	53248
Marketing	124399
Professional Services	47145
Research & Development	3066
Transport, Logistics, Warehousing	26411
Travel Management	17560
Total	414180

Anexo C: Previsão de automatização por região

Região	Previsão de automatização
América Latina	45,0%
Europa	45,0%
Ásia	44,0%
América do Norte	41,4%
CIS	42,2%
Automatização total	43,7%

Anexo D: Soma de linhas de POs a serem automatizadas por categoria

Para ser automatizado	
Categoria nível 1	Soma de linhas de PO afetadas
Facility Management	49498,9
General and Admin Services	19506,1
IT	17096,4
Marketing	35141,7

Professional Services	5966,6
Research & Development	1080,8
Transport, Logistics, Warehousing	5520,9
Travel Management	622
Total	134433,4

Anexo E: Soma e impacto de linhas de POs a serem automatizadas por região

Região	Linhas de PO em 2018	Linha automatizadas	Impacto %
América Latina	152687	31107	45%
Europa	123337	41 676	110%
Ásia	88445	38724	44%
América do Norte	37294	15444,9	41%
CIS	12425	7482	42%
Global	414188	134433,4	44%