

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE *E-PROCUREMENT*
ESTUDO DE CASO NO BANCO ABC

ANA RITA ARAÚJO ANTUNES

OUTUBRO 2020

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE *E-PROCUREMENT*
ESTUDO DE CASO NO BANCO ABC

ANA RITA ARAÚJO ANTUNES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

OUTUBRO 2020

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente Trabalho Final de Mestrado não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua concretização. A vocês, não poderia deixar de agradecer!

Primeiramente, aos meus pais, pelo investimento, dedicação e por acreditarem sempre em mim!

Em segundo, agradeço ao Doutor João Antunes, coordenador da área de *procurement* do Banco ABC que me facultou a informação necessária para a elaboração do estudo de caso.

De seguida, ao Professor Doutor João Mota, meu orientador, gratular a sua disponibilidade para me apoiar durante todo o percurso, todas as críticas construtivas e sugestões. Agradeço toda a sua dedicação e ajuda!

INDÍCE

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1.- <i>E-procurement</i>.....	2
2.1.1. Benefícios do <i>e-procurement</i>	5
2.1.2. Barreiras do <i>e-procurement</i>	6
2.2. - Relacionamento cliente–fornecedor e estratégias de compras.....	9
2.2.1. Relacionamento cliente-fornecedor.....	10
2.2.2. Estratégias de Compras.....	13
2.3. Síntese e propósito de pesquisa.....	16
3. METODOLOGIA.....	17
4. ESTUDO DE CASO: BANCO-ABC.....	18
4.1. Caracterização do Banco-ABC.....	18
4.2. Implementação e caracterização do <i>e-procurement</i> no ABC.....	20
4.3. Benefício do <i>e-procurement</i>	22
4.4. Barreiras do <i>e-procurement</i>	23
4.5. Relacionamento cliente–fornecedor e estratégias de compras.....	24
5. ANÁLISE CONCLUSIVA.....	26
5.1. Limitações e sugestões de investigação futura.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS.....	33
Anexo I – Processo de Compra Banco ABC.....	33
Anexo II – Guião da segunda entrevista.....	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Síntese dos benefícios e barreiras do <i>e-procurement</i>	7
Tabela II – Envolvimento e continuidade em relacionamentos com fornecedores...	11

LISTA DE SIGLAS

AE – Alto Envolvimento

B2B – *Business to Business*

BE – Baixo Envolvimento

EDI – *Electronic Data Interchange*

ERP – *Enterprise, Resource and Planning*

IOS – Sistemas interorganizacionais

JIT – *Just in Time*

MRO – *Maintenance, Repair and Operating*

RFP – *Request for Proposal*

RFQ – *Request for Qualification*

TCO – *Total Cost of Ownership*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TQM – *Total Quality Management*

RESUMO

A crescente globalização e o surgimento da *internet* conduziram ao aparecimento de novos desafios às empresas. Assim, estas necessitam de estar constantemente recriarem-se de forma a obter vantagem competitiva e diferenciarem-se dos seus concorrentes. Para as áreas de compras, a implementação de ferramentas de *e-procurement* pode assumir um papel preponderante no que se refere a obtenção de maior eficiência.

Este estudo apresenta um estudo de caso numa empresa do setor bancário procurando analisar os benefícios e barreiras inerentes à implementação do *e-procurement* bem como em que medida é que a implementação destes sistemas afetaram os relacionamentos com fornecedores.

Conclui-se que a empresa apresentou bastantes melhorias quanto à redução de custos, acesso a um número mais alargado de fornecedores, melhor coordenação e maior transparência nos processos, e que os benefícios superaram as barreiras que emergiram da implementação do *e-procurement*. O impacto que a implementação destes sistemas teve nos relacionamentos com os fornecedores foi pouco significativo porque embora se verifique a automatização dos processos, os relacionamentos cliente-fornecedor são baseados em confiança.

Palavras-chave: *e-procurement*, benefícios, barreiras, relacionamento cliente-fornecedor, estratégias de compras

ABSTRACT

The growing globalization and the arising of the internet have led to the emergence of new challenges for companies and corporate organizations. They need to constantly recreate themselves in order to obtain a competitive advantage and differentiate from their competitors. For purchasing areas, the implementation of e-procurement tools can take a leading role in terms of achieving greater efficiency.

This study presents a case study in a banking sector's company which analyzes the benefits and barriers inherent to the implementation of e-procurement, as well as the extent to which the implementation of these systems affected relationships with suppliers.

It is concluded that the company has presented considerable improvements in cost reductions, access to a larger number of suppliers, better coordination and greater transparency in the processes, and that the benefits have overcome the barriers that have emerged from the implementation of e-procurement. The impact that the implementation of these systems had on the supplier relationship was not very significant because although there is automation of processes, the customer-supplier relationship is based on trust.

Keywords: e-procurement, benefits, barriers, customer-supplier relationship, purchasing orientation

1. INTRODUÇÃO

Autores como Presutti (2003) e Gunasekaran et al. (2009) defendem que a implementação de *e-procurement* promovem inúmeros benefícios para as instituições, contudo a sua implementação apresenta algumas barreiras.

A *internet* e a sua difusão nas empresas permitiu mobilizar o processo de compras para o âmbito virtual através do *e-procurement*, i.e., a compra/venda através da *internet* (Dai et al., 2000). Possibilitou a agilização dos processos e a disponibilização dos produtos rapidamente no mercado, trazendo para as empresas vantagem competitiva, permitindo alcançar maior eficiência e, conseqüentemente uma redução custos de todo o processo da cadeia de abastecimentos.

O ambiente empresarial sofreu profundas mudanças dado o avanço tecnológico. Um novo mercado surgiu graças à *internet*, o mercado virtual, que potenciou a existência de novos canais de venda e melhor comunicação entre *stakeholders*, aumentando a produtividade das empresas e lucros (Violino, 2001). Assim, novos desafios foram apresentados às empresas, necessitando estas de se diferenciar da concorrência para se destacarem. A elevada produtividade, a qualidade dos bens/serviços e a satisfação do cliente não bastam para garantir a continuidade das empresas no mercado, sendo fundamental utilizar estratégias eficazes de compras e manter relacionamentos com os fornecedores.

Anteriormente, as empresas possuíam uma estrutura muito centralizada e sem orientação para o cliente, originando erros que se refletiam nas suas estruturas de custos. Simultaneamente, a exigente burocracia existente originavam perdas de tempo e, naturalmente, custos mais elevados. Hoje, a maioria das empresas prescindiu dessa estrutura e os seus gestores de topo juntamente com todos os departamentos têm como intenção o sucesso da empresa no mercado (Weele & Rozemeijer, 1996).

Com base no anteriormente descrito, é importante perceber como as empresas podem ser mais competitivas e de que forma a adoção do *e-procurement* pode impactar. Torna-se também relevante compreender quais os tipos de relacionamento com os fornecedores que podem trazer benefícios ao cliente. Sendo um tema atual e de extrema importância, o presente estudo pretende responder às seguintes questões: ***Quais os benefícios e barreiras associados à implementação de sistemas de e-procurement? E, Em que medida e como é que afetam os relacionamentos com fornecedores?***

Este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a temática em análise. O segundo expõe uma revisão da literatura sobre o *e-procurement* e os benefícios e barreias inerentes à sua implementação, bem como uma revisão sobre o relacionamento entre cliente e fornecedor e quais as estratégias de compras adotadas. Segue-se o capítulo referente à metodologia, onde se descreve a técnica e processo de recolha e tratamento de dados. No quarto capítulo é apresentado e analisado o estudo de caso e por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões, assim como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. E-Procurement

Lee & Whang (2002) afirmam que o *e-procurement* é uma das três formas de aplicação do *e-business*, conjuntamente com o *e-commerce* e o *e-collaboration*. Assim, torna-se importante compreender o conceito de *e-business* de forma a enquadrar o objeto de estudo do presente trabalho.

O *e-business* nasceu da rápida difusão da *internet* e teve um papel fundamental no desenvolvimento da gestão estratégica das cadeias de abastecimentos (Croom, 2005), assistindo-se, conseqüentemente, a uma crescente adesão das empresas ao mercado de *e-business*, dado este representar uma grande oportunidade (Lee *et al.*, 2007). Para Evans & Wurster (2000) a ascensão da *internet* como canal de comunicação originou novas oportunidades, formas de relacionamento e de transação entre organizações (Croom, 2005).

O *e-business* consiste na utilização de sistemas e canais de comunicação situados na *internet* para troca de informações, transações comerciais e partilha de conhecimento organizacional (Croom, 2005). Lee & Whang (2002) consideram-no o “casamento entre a *internet* e a integração da cadeia de abastecimentos”. Importa, agora, distinguir os três sistemas que o constituem, de acordo com o estudo de Lee & Whang (2002).

- *e-commerce*: apoia os parceiros da cadeia de abastecimentos a identificar e responder rapidamente às variações na procura dos clientes através da *internet*. Na plataforma *online* é possível rastrear pedidos, coordenar atividades, acompanhar o estado do pedido e seguir o serviço pós-venda. O sistema fornece, também, medidas de desempenho.

- *e-collaboration*: permite a coordenação de atividades através da *internet*. A integração na cadeia de abastecimentos envolve transações e partilha de informações e conhecimentos.
- *e-procurement*: permite que as empresas transacionem bens/serviços *online*, suportando as atividades de valor acrescentado, como transporte, armazenamento, processos alfandegários, pagamento, validação de qualidade e documentação. A aquisição eficiente de bens/serviços constitui um pilar à fabricação, tornando-a mais flexível. Permite fazer face à concorrência, às rápidas mudanças nas preferências do cliente, redução do ciclo de vida do produto e à vasta diversidade de produtos.

Das várias formas de comércio eletrónico, o *Business to Business (B2B)*, tornou-se central para realizar negócios eficazes, sendo o *e-procurement* fulcral nestes relacionamentos. Quando bem executado, permite às empresas reduzir custos e aumentar a produtividade. Todavia, as capacidades destes sistemas ainda são pouco reconhecidas para algumas empresas (Neef, 2001).

Presutti (2003), define *e-procurement* como “uma solução tecnológica que facilita as compras corporativas pelo uso da *internet*” (p.221). Para Wu *et al.* (2007) o *e-procurement* insere-se nos sistemas interorganizacionais (IOS), nos quais todos os membros do canal de distribuição partilham informações, em benefício daqueles que pertencem à cadeia de abastecimentos. Assim, os autores definem *e-procurement* como “o uso de tecnologias da informação para facilitar transações de compra entre empresas de bens e serviços” (p.576). Naseebullah & Dominic (2010) acrescentam que estes sistemas compreendem relações de compra B2B, *business-to-consumer* e *business-to-government*, recorrendo a sistemas de *Electronic Data Interchange (EDI)* ou de *Web-based Enterprise Resource Planning (Web-based ERP)*. Outra definição parte de Tatsis *et al.* (2009) afirmando que é a “integração da gestão, otimização, automatização e capacitação do processo de compras de uma organização, usando ferramentas, tecnologias e aplicativos baseados na *internet*” (p.64).

Para Tai *et al.* (2010), a implementação de sistemas de *e-procurement* envolve um relacionamento de cooperação entre fornecedor-comprador. Segundo os autores, o *e-procurement* permite às organizações aprimorar as suas parcerias com os fornecedores no que diz respeito à partilha de informações e dependência tecnológica, bem como melhorar o seu desempenho organizacional.

O uso de *e-procurement* distingue-se nas organizações quanto à variedade de funcionalidades utilizadas e quanto à sua dependência (Hassan & Whiddett, 2017), existindo dois tipos de ambiente onde o processo de *e-procurement* se desenvolve: o processo interno, i.e., a intranet da empresa; e, o processo externo - plataformas existentes na *internet* (Crooms & Johnston, 2003). Kalakota & Robinson (2002) classificam os materiais comercializados nestes sistemas em dois tipos: materiais diretos que se referem à compra de matérias-primas e outros elementos para a construção do produto final; e, materiais indiretos referentes a compras de materiais que não participam na elaboração do produto final e de compras não programadas. O *e-procurement* concentra-se muito na aquisição de itens de Manutenção, Reparação e Operações (MRO), sendo cada vez mais utilizado para a compra de materiais e componentes (Gunasekaran *et al.*, 2009). Albrecht *et al.* (2005) apontam que a adoção destes sistemas se focam na compra de materiais indiretos para as operações, vendas, manutenção e administração, tais como utensílios de escritório, equipamentos informáticos e produtos de limpeza.

Existem sistemas de *e-procurement* que aparentam estar pouco desenvolvidos. Desta forma, Boer *et al.* (2001) identificam cinco principais sistemas de *e-procurement* que demonstram estar bem definidos e desenvolvidos:

- ***e-MRO e Web-based ERP***: sistemas de controlo e planeamento de bens/serviços (Essig & Arnold, 2001) que surgem da transferência dos ERP para uma plataforma *online*, possibilitando a interação com os sistemas dos fornecedores da empresa (Neupane *et al.*, 2012). É onde se efetua a criação e aprovação de solicitações de compras, pedidos de compras e recebimento de bens/serviços encomendados. O que distingue o sistema *e-MRO* do *Web-based ERP* é que o primeiro lida com materiais não participantes na elaboração do produto final e é utilizado por todos os funcionários da organização, enquanto o segundo lida com materiais relacionados com o produto e é normalmente utilizado apenas pelo departamento de compras (Boer *et al.*, 2002).
- ***e-Sourcing***: plataforma *online* que permite à empresa ver todas as informações dos fornecedores e respetivas propostas (Neupane *et al.*, 2012). Através deste, é possível identificar novos fornecedores ao menor custo para uma categoria específica de requisitos de compra (Boer *et al.*, 2002) e auxiliar a empresa em todas as etapas do processo de seleção de

fornecedores, desde a pré-qualificação até ao fornecedor final (Presutti, 2003).

- ***e-Tendering*** – Plataforma *online* onde se efetua o envio de informações e preços aos fornecedores e se recebe as respostas dos mesmos, no âmbito de um concurso (Boer *et al.*, 2002). Permite maior transparência, dado que o tratamento é igual para todos os fornecedores.
- ***e-auctioning* e *e-Reverse auctioning***: proporcionam aos fornecedores a venda através de um leilão *online* (Neupane *et al.*, 2012) e quando o melhor preço é oferecido, o leilão termina (Smart & Harrison, 2003). No leilão reverso, as empresas colocam na plataforma os bens/serviços que procuram e, recebem ofertas dos fornecedores (Neupane *et al.*, 2012). Ambos os leilões concentram-se apenas no preço dos bens/serviços leiloados, não possuindo a capacidade de averiguar a qualidade da entrega pós-compra (Boer *et al.*, 2002).
- ***e-Informing***: embora não esteja associado a nenhuma etapa do ciclo de compras, permite à empresa, através da *internet*, reunir e distribuir informações de compra internamente e para fornecedores (Boer *et al.*, 2002).

2.1.1. Benefícios do E-procurement

O potencial da utilização de sistemas de *e-procurement* já foi comprovado em vários estudos, sendo o seu potencial tão grande que pode transformar a área de compras numa importante arma competitiva (Essig & Arnold, 2001; Presutti, 2003; Gunasekaran *et al.*, 2009; Peleg *et al.*, 2002; Puschmann & Alt, 2005). Um dos principais benefícios apontados pelos autores é a redução dos custos de transação dada a diminuição nos custos de mão-de-obra no processo de compra (Presutti, 2003), resultando uma melhoria da produtividade (Peleg, 2002) e eficácia (Yu *et al.*, 2008), impactando significativamente no lucro operacional (Presutti, 2003). Um outro benefício apresentado é que o *e-procurement* permite uma melhor integração de fornecedores e clientes (Gunasekaran *et al.*, 2009). A possibilidade de comprador e vendedor partilharem informações em tempo real permite criar especificações que agregam valor ao produto, reduzir o seu ciclo de

vida e adquirir vantagem competitiva resultante da redução do tempo de colocação do produto no mercado (Presutti, 2003).

No estudo de Gunasekaran *et al.* (2009), o maior benefício apresentado é o aprimoramento das relações com fornecedores. Através do *e-procurement* é possível alcançar uma ampla variedade de fornecedores (Presutti, 2003) numa única visão do catálogo, facilitando as negociações com os fornecedores (Moon, 2005; Bendoly & Schoenherr, 2005). Um comprador consegue aumentar a sua competitividade no processo de licitação através do *e-sourcing*, uma vez que lhe permite identificar novos fornecedores (Boer *et al.*, 2002). A automatização do processo de compras permitiu ainda obter melhores preços (Panayiotou *et al.*, 2004), efetuar pedidos mais rápidos dada a simplificação do processo de compras (Moon, 2005; Bendoly & Schoenherr 2005), diminuir a papelada (Gunasekaran, 2009) e minimizar erros humanos (Yu *et al.*, 2008).

Segundo Lee & Whang (2001) o *e-procurement* além de permitir melhorias na eficiência e melhorar a satisfação dos clientes, possibilita alcançar novas oportunidades de negócio, sendo possível obter novos clientes e mercados. A utilização de sistemas de *e-procurement* permite contabilizar quanto a empresa está a gastar nas diferentes áreas e com isso analisar estratégias a implementar (Presutti, 2003).

2.1.2. Barreiras do E-procurement

Nem todas as organizações que adotam sistemas de *e-procurement* conseguem gerar benefícios no seu desempenho, dado que a adoção destes sistemas, por si só, é insuficiente (Jeffers, 2010), i.e., nem sempre existe retorno sobre o investimento feito nas tecnologias (Autry *et al.*, 2010; Finger *et al.*, 2014).

Uma das principais limitações apresentada por Gunasekaran *et al.*, (2009) passa pelo facto da gestão de topo não considerar a implementação de *e-procurement* uma prioridade para as empresas, demonstrando falta de consciencialização sobre o tema e as suas implicações no desempenho organizacional. A par desta limitação, o medo da mudança, a tecnologia imatura, as preocupações com segurança e o suporte financeiro insuficiente são apontadas também como barreiras ao uso de sistemas de *e-procurement* (Gunasekaran *et al.*, 2009). Adicionalmente, Hawking *et al.*, (2004) apresentam outras limitações como o alto custo da tecnologia, a ausência de uma estrutura legal, o desconhecimento técnico e a falta de relacionamento comercial com os fornecedores.

Um problema para os fornecedores na implementação de *e-procurement* é a possibilidade dos sistemas instalados pelas empresas não serem compatíveis com os destes (Altunbey *et al.*, 2014).

Tabela I - Síntese dos benefícios e barreiras do *e-procurement*

Benefícios	Redução dos custos	Presutti, 2003; Gunasekaran, <i>et al.</i> , 2009
	Melhoria da produtividade	Peleg, 2002
	Maior eficácia	Yu <i>et al.</i> , 2008; Gunasekaran, <i>et al.</i> , 2009
	Minimizar erros humanos	Yu <i>et al.</i> , 2008
	Melhor integração entre stakeholders	Gunasekaran, <i>et al.</i> , 2009
	Aumento do relacionamento com fornecedores	
	Maximizar lucro operacional	Presutti, 2003
	Partilha de informações em tempo real	
	Agregação de valor ao produto	
	Maior variedade de fornecedores	Lee & Whang, 2001
	Aumento da satisfação dos clientes	
	Novas oportunidades de negócio	Moon, 2005;
	Facilita o processo de negociação	
	Pedidos de encomendas mais rápidos	Weele, 2005
Redução dos preços na aquisição	Gunasekaran, <i>et al.</i> , 2009	
Diminuição da papelada	Moon, 2005; Bendoly e Schoenherr 2005	
Simplificação do processo de compras		
Barreiras	Gestão de topo não considera prioridade	Gunasekaran, <i>et al.</i> , 2009
	Medo da mudança	
	Tecnologia imatura	
	Preocupações com segurança	
	Suporte financeiro insuficiente	Weele, 2005
	Ganhos diminuem à medida que os preços estabilizam	
	Certos fornecedores não aceitam trabalhar com clientes que adotam <i>e-procurement</i>	Altunbey <i>et al.</i> , 2014
	Incompatibilidade de sistemas	
	Elevado custo da tecnologia	Hawking <i>et al.</i> , 2004
	Ausência de estrutura legal	
Desconhecimento técnico		
Inexistência de relacionamento comercial com os fornecedores		

Fonte: Elaboração própria

Weele (2005) sugere que diferentes soluções informáticas podem ser adequadas para diferentes tipos de compras e os seus benefícios são sobretudo em termos aumento da eficiência em alguns custos organizacionais (e.g. mais eficiência no ciclo do processo de compra) e redução dos preços na aquisição de certos bens/serviços. Para o autor, o uso de soluções de *e-procurement* é recomendado para a realização de compras de rotina,

fáceis de especificar e com critérios de qualidade estandardizados (e.g. materiais MRO), com impacto reduzido nos resultados financeiros e baixo risco de abastecimento.

Contudo, o uso de uma particular solução depende da disponibilidade dos fornecedores e esta pode estar intimamente ligada ao poder relativo das partes: “[...] it is highly unlikely that (all suppliers) will be willing to cooperate in integration. Powerful suppliers with strong positions will force their systems upon their customers. Customer in those cases will unfortunately have to adapt to their suppliers rather than other way around. Obviously, the story is completely different for purchasing segments where the customer holds a dominant position with respect to the supplier”. (Weele, 2005, p. 176). Isto sugere que há fornecedores que podem não aceitar trabalhar com clientes que adotem este tipo de ferramentas, sobretudo se tiverem clientes alternativos o que reduz, de algum modo, a dependência que têm do cliente e, nessa medida, o poder do cliente sobre esse fornecedor.

Além deste efeito na base de fornecedores, para o autor, apesar da maior competição entre fornecedores poder resultar na baixa de preços de aquisição, esses ganhos tenderão a ser temporários. Por outras palavras, os ganhos podem ser significativos durante um certo tempo após a implementação do sistema mas tenderão a diminuir com o tempo à medida que os preços estabilizam a um certo nível e/ou as diferenças de preço entre fornecedores tendem a ser pouco significativas.

Adicionalmente, o autor sugere que a ênfase nos preços associada ao uso destas ferramentas pode prejudicar a realização de benefícios a prazo. De acordo com o autor, os gestores de compras, em contraste com a atitude positiva de alguns gestores de topo relativamente ao *e-procurement* e mercados eletrónicos, podem valorizar bons relacionamentos com os fornecedores baseados na redução do *Total Cost of Ownership* (TCO) e não tanto na obtenção de preços mais baixos no curto prazo. De acordo com Weele (2005) “The purchasing managers resists the opportunistic attitude and short-term advantage that can be achieved” (p. 177).

Em resumo, parece existir consenso na literatura revista nesta secção de que o uso do *e-procurement* pode permitir obter ganhos importantes em eficiência, não apenas nos processos internos como também sob a forma de preços mais baixos tirando partido da competição entre fornecedores. Alguns autores delimitam o contexto de utilização, sublinhando que esses benefícios tendem a estar associados à aquisição de bens/serviços claramente especificados e com critérios de qualidade estandardizados ou fáceis de avaliar. É também reconhecido que o uso destas ferramentas pode ter efeitos nos

relacionamentos existentes entre uma empresa e seus fornecedores, nomeadamente pela sua ênfase na seleção de fornecedores com base no preço. Os relacionamentos com fornecedores podem tornar-se mais distantes bem como a composição da base de fornecedores pode ser alterada pela saída ou entrada de novos fornecedores, porque deixam de ser competitivos em preço ou porque não aderem ao sistema usado pelo cliente. Finalmente, a ênfase na geração de benefícios de curto prazo associados ao uso do *e-procurement* pode colocar em causa abordagens aos fornecedores que se suportam em relacionamentos mais colaborativos e cujos benefícios se manifestam tanto na racionalização ou eficiência ao longo do tempo, e.g. redução do TCO e/ou na geração de soluções inovadoras com benefícios nas receitas dos clientes. O papel dos relacionamentos e como a sua natureza pode ser relevante são aspetos abordados na secção seguinte.

2.2. Estratégias de compras e relacionamento cliente–fornecedor

O lado da oferta das empresas mudou substancialmente nas últimas décadas, sendo cada vez mais exigente gerir este lado das empresas face ao contexto de globalização, interdependência e evolução rápida (Gaddea & Snehota, 2000).

Dubois (2003) apresenta três razões pelas quais se assiste a um foco maior no lado da oferta. A primeira é o facto de grande parte dos custos totais serem em compras de bens/serviços. Isto resulta da elevada concentração das empresas numa parte limitada das suas atividades e a restante ser afeta a *outsourcing*, podendo assim especializar-se nas suas operações e melhorar a sua eficácia através de economias de escala (Anderson, *et al.*, 2009). A segunda razão é a “natureza inconstante do conteúdo da troca entre cliente e fornecedor”. Dado o *outsourcing* de atividades, os fornecedores contribuem muito para o desenvolvimento técnico de uma empresa. O número de tecnologias diferentes que a empresa necessita e o custo cada vez mais alto das novas atualizações do equipamento, faz as empresas dependerem profundamente do conhecimento dos seus fornecedores (Dubois, 2003). A terceira é a importância das interfaces com as outras empresas. Além das empresas serem dependentes dos seus fornecedores para o desenvolvimento técnico, técnicas de gestão como o *just-in-time* (JIT), *Total Quality Management* (TQM) e “princípio de zero defeitos” requerem um alto envolvimento com os fornecedores, impactando na sua gestão e custos-benefícios de ambos (Idem).

Spina *et al.*, (2013) *apud* Gadde & Snehota (2019) acrescentam outros dois fatores que afetam o lado da oferta: a crescente globalização, que diminuiu a distância física e cultural entre clientes e fornecedores; e, a relevância do comércio eletrônico, que permitiu uma melhor comunicação com os fornecedores.

2.2.1. *Relacionamento cliente-fornecedor*

Ao explorar os relacionamentos com os fornecedores é possível retirar amplas vantagens para as empresas (Gadde & Snehota, 2019). Gadde & Snehota (2000) referem-se ao grau de envolvimento em três dimensões: os vínculos entre atores (*actor bonds*), que afetam o modo como interpretam a realidade; o encadeamento entre atividades (*activity links*), que podem estar ligadas de várias formas às atividades da outra empresa conforme se desenvolve o relacionamento; e, as ligações de recursos (*resource ties*), uma vez que os recursos das empresas podem ser adaptados aos requisitos da contraparte e beneficiarem de um desenvolvimento conjunto de produtos e processos.

Para Anderson *et al.*, (2009) e Dubois (2003) os relacionamentos podem ser caracterizados por diferentes níveis de envolvimento: Alto Envolvimento (AE) - Caracterizado por uma elevada coordenação entre cliente e fornecedor, dada a dependência dos clientes pelos seus fornecedores para determinadas atividades do processo produtivo. Esta coordenação exige adaptações de ambos que criam interdependência entre eles, tornando-se impossível para o cliente alterar de fornecedor frequentemente. Porém, esta necessidade de elevada coordenação, adaptação e interação entre cliente e fornecedor implicam custos, tornando o AE caro. A principal motivação de um AE não é a de minimizar o preço em cada compra mas sim reduzir custos totais de manter um relacionamento, i.e., tirar o máximo de partido dos conhecimentos dos fornecedores para melhorar as suas operações no longo prazo, levando a benefícios de receita. Através desta abordagem pretende-se aprimorar as ofertas dos fornecedores para os seus clientes, através do desenvolvimento técnico conjunto. Este permite diminuir tempos de espera no desenvolvimento de novos produtos e reduzir os gastos totais afetos; Baixo Envolvimento (BE) - Retratam uma situação onde existe uma elevada pressão de preços dado o elevado número de fornecedores a dar resposta a uma necessidade do cliente. A existência de diferentes fornecedores incentiva a concorrência entre eles e,

consequentemente provoca uma melhoria nos produtos ou uma redução nos seus preços. Este envolvimento permite que o cliente não fique alocado a um único fornecedor, possibilitando uma maior flexibilidade em termos de desenvolvimento técnico. Além disso, permite obter custos de manutenção de relacionamento mais baixos visto que a coordenação, adaptação e interação com os fornecedores são limitadas. Embora se consiga reduzir custos através da pressão de preços, a troca de fornecedores dificulta a rotina das atividades, aumentando os custos diretos. A par destes, existem os custos designados de ocultos que são os que resultam do ajustamento entre recursos internos e fornecedores em termos de adaptação.

Por norma os relacionamentos de AE são associados a um elevado grau de continuidade face aos custos elevados que abarcam na construção de um relacionamento. Contrariamente, os de BE são associados à baixa continuidade dada a preferência por alcançar um elevado número de fornecedores e obter um preço baixo em cada transação.

Embora os clientes desenvolvam relacionamentos de AE e BE com os fornecedores não existe um relacionamento pré-determinado quanto à sua continuidade, podendo este ser de curto ou longo prazo.

Tabela II – Envolvimento e continuidade em relacionamentos com fornecedores

	Baixo Envolvimento	Alto Envolvimento
Elevada Continuidade	Continuidade permite rotinização e o baixo envolvimento a redução de custos e alteração de fornecedores	Eficiência obtida através das adaptações realizadas, levando a benefícios de custos e de receita
Baixa Continuidade	Eficiência obtida através da concorrência de preços entre fornecedores	Destinam-se à compras com pouca frequência, que integram elevado capital e complexidade

Fonte: Adaptado de Gadde e Snehota, 2000

O volume de negócios também é utilizado como critério para definir o nível de envolvimento. No caso de ser elevado associa-se a um AE e caso seja baixo associa-se ao BE. No entanto, o volume de negócios não demonstra ser um bom critério pois existem relacionamentos de BE onde se observa um elevado volume de negócios e vice-versa, trata-se apenas de uma decisão estratégica da empresa (Gadde & Snehota, 2010).

O risco inerente a um relacionamento depende do seu nível de envolvimento, mas todos os tipos de relacionamento envolvem uma mistura de conflito e cooperação. Embora o BE se associe a mais conflitos, verifica-se que o contrário acontece. No BE não há muito a discutir senão o preço de uma transação, enquanto no AE existe um potencial de conflito superior dado que existem decisões de relativas a investimentos conjuntos e adaptações de produtos, exigindo compromisso de cliente e fornecedor.

Quanto à relação entre a natureza dos bens transacionados e a natureza dos relacionamentos, Dubois (2003) mostra como mesmo na aquisição de itens MRO é possível obter racionalização (i.e. eficiência) aumentando o envolvimento nos relacionamentos com um número (mais) restrito de fornecedores. Face a esta diversidade de situações, Gadde & Snehota (2000) argumentam que não há um tipo de abordagem melhor para todas as situações, ainda que, geralmente, quanto maior o envolvimento maiores os custos de lidar com o relacionamento mas maiores as expectativas de ganhos em racionalização ou desenvolvimento.

Em suma, segundo Axelsson & Håkansson (1994) *apud* Dubois (2003), o relacionamento com os fornecedores contribui para a racionalização de custos e desenvolvimento técnico. A racionalização pode ser efetuada em custos administrativos, de produção e de fluxo de materiais. Os custos administrativos representam um enorme potencial para a racionalização de custos visto que através do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) é possível efetuar consultas, pedidos e faturas com rapidez e dedicar mais tempo dos colaboradores para questões estratégicas. A transferência de atividades de produção para os fornecedores (custos de produção) pode igualmente aumentar a eficiência. Em relacionamentos mais próximos entre cliente e fornecedor, onde adaptações sucessivas aos produtos aumentam o desempenho, é possível aumentar a eficácia. Os custos de fluxo de material englobam os custos de manuseamento de mercadorias, de manutenção de *stocks* e custos de capital, pelo que, ao manter um relacionamento mais próximo com os fornecedores é possível obter uma maior redução destes custos, alcançando maior eficiência.

Quanto ao desenvolvimento técnico, as empresas podem beneficiar em dois aspetos através do relacionamento mais próximo com os fornecedores. O primeiro, através da extensão da base de recursos, dado que para a fabricação dos seus produtos, as empresas necessitam, cada vez mais, de possuir conhecimentos em variadas áreas tecnológicas das quais dependem. Contudo, devido ao aumento da especialização, nem todas as empresas conseguem acompanhar o ritmo de crescimento tecnológico e dominá-

lo, recorrendo ao *outsourcing*. O relacionamento com os fornecedores é imprescindível para o desenvolvimento técnico. O segundo, através da redução de prazos de entrega, uma vez que o envolvimento precoce com os fornecedores torna possível a transmissão de atividades de desenvolvimento técnico para estes.

2.2.2. Estratégias de compras

Anderson *et al.* (2009) define orientação de compras como uma filosofia que direciona os gestores de compras e restringe o seu âmbito de influência. Os autores associam a natureza dos relacionamentos a estratégias (orientações) de compras distintas. Estas orientações de aprovisionamento apoiam no estabelecimento de prioridades nas escolhas dos fornecedores e os autores distinguem três:

a) *Buying Orientation*

Foca-se nos relacionamentos de BE entre cliente-fornecedor. O principal objetivo é alcançar o menor preço em cada transação através de três atividades:

1. Alcançar a melhor transação em termos de preço, qualidade e disponibilidade dos fornecedores

A persuasão é a técnica que cliente e fornecedor utilizam para obter um preço mais baixo. De forma a reforçar a sua posição de negociação e diminuir o preço que o fornecedor apresenta, os clientes recorrem à análise de preços e de custos dos fornecedores. Na análise de preços o cliente compara o preço do fornecedor com os preços anteriormente praticados ou com outros potenciais compradores. Na análise de custos do fornecedor o cliente procura saber, junto dos trabalhadores do fornecedor, informações sobre os seus custos. Assim, a todos os custos acrescenta uma margem de lucro que considera aceitável para chegar a um preço justo, utilizado nas negociações.

2. Obter o máximo poder sobre os fornecedores

Os clientes utilizam técnicas como o *multi-sourcing*, onde o cliente efetua pedidos de orçamento a vários fornecedores e, para obter o melhor negócio, os fornecedores vão reduzindo o preço até o cliente obter o preço mais baixo. Simultaneamente, os clientes atentam para o facto de os fornecedores não chegarem ao ponto de deixar de produzir a oferta, pois levaria à diminuição de fornecedores existentes e aumento dos preços.

3. Evitar riscos

Os clientes apenas efetuam transações com fornecedores que passam por um processo de credenciação. Existem outras práticas para evitar o risco como solicitar orçamentos a fornecedores concorrentes de forma a existir alternativas e dividir um pedido entre vários fornecedores, sendo que o maior volume vai para o fornecedor que pratica menor preço.

b) *Procurement Orientation*

Procura melhorar a qualidade e reduzir os custos totais de um bem/serviço através da integração das atividades de *procurement*. O objetivo fundamental é maximizar a produtividade através de três pilares fundamentais:

1. Melhorar a qualidade

As empresas que adotam esta abordagem procuram fornecer aos seus clientes produtos que estejam de acordo com as especificações do cliente e que vão de encontro às suas expectativas. Assim, algumas empresas implementaram o TQM, onde os gestores de compra começaram a trabalhar com as outras áreas da empresa de forma a definir eficazmente os requisitos dos bens/serviços. Simultaneamente, estabeleceram medidas de forma a garantir a qualidade do fornecedor, tais como a padronização dos requisitos, implementação de programas de qualidade e imposição de *normas ISO*.

2. Reduzir custos totais

Para a redução dos custos totais de uma empresa é necessário reduzir em três categorias de custos: de aquisição que incluem os custos de pesquisa, processamento de pedidos e custos de entrega; de conversão que englobam o armazenamento, manutenção de *stock*, instalação; e, de alienação como a reciclagem, gestão de resíduos, etc..

Na redução de custos os gestores adotam táticas como negociação de contratos a longo prazo ao invés de solicitar preços em cada transação e utilizam sistemas de compras *online*.

3. Cooperar com fornecedores

A fim de maximizar a produtividade, esta estratégia de compras valoriza o AE nas relações entre cliente-fornecedor. Estes trocam informações mais sensíveis e coordenam

a entrega e gestão de *stocks*, exigindo elevada confiança e a existência de um acordo entre ambos quanto à partilha de resultados.

No sentido de beneficiar a cooperação entre cliente e fornecedor são adotados mecanismos como uma negociação que promova a integração, i.e., com troca de informações que possam beneficiar ambas as partes, o *Target Costing*, que se foca na redução dos custos totais e não apenas do preço e o JIT onde o cliente reduz a sua base de fornecedores para o mínimo, valoriza contratos de longo prazo com os fornecedores selecionados e efetua pressão junto destes para atingir produtos com “zero defeitos”, atingindo, em conjunto, níveis de qualidade superiores.

c) *Supply Management Orientation*

Os gestores das compras transitam para a *Supply Management Orientation* quando percebem que a sua empresa é inseparável de outras empresas presente na rede de valor. As empresas geram valor para os seus clientes através de um relacionamento onde existe coordenação entre o departamento de compras e as restantes empresas da rede de valor. Esta estratégia apoia-se em quatro pilares:

1. Foco nos consumidores finais

O objetivo do gestor de compras é fornecer um produto que agregue maior valor acrescentado para o consumidor final, através de uma gestão proactiva onde direciona todos os membros da cadeia de abastecimento para os requisitos dos consumidores. Para acrescentar valor aos seus produtos, o gestor das compras divulga o conhecimento da empresa aos seus fornecedores, melhorando assim as suas ofertas ao consumidor final.

2. Focar recursos da empresa em competências *core* e *outsourcing* das restantes atividades

Primeiramente os gestores selecionam as competências *core* da sua empresa, i.e., as com capacidade de evolução e adaptação, em áreas onde a empresa pode dominar.

Definidas as competências, os gestores dividem os bens/serviços em sistemas, subsistemas ou componentes, que podem ser estratégicos ou não estratégicos. Quando possível efetuam *outsourcing* dos sistemas ou subsistemas não estratégicos, contudo, em casos em que a empresa não consegue ser competitiva, pode realizar-se o *outsourcing* de sistemas ou subsistemas estratégicos.

3. Construir uma rede de abastecimentos

Para a construção de uma rede de abastecimentos, o gestor das compras utiliza modelos matemáticos para projetar fluxos de atividades entre empresas. Através desses modelos, o gestor consegue saber “o número ideal de membros, quantidades, locais de inventário e rotatividade de entrega”.

4. Manter relacionamentos de AE com fornecedores selecionados

Nesta abordagem é importante manter um relacionamento com os fornecedores, dado que se concentram num esforço conjunto em gerar valor para o relacionamento. Para encontrarem um preço considerado justo para cliente e fornecedor, estes realizam uma avaliação de valor onde estimam o custo-benefício em cada oferta ou avaliam a diferença entre benefícios e custos ao usar a oferta.

2.3. Síntese e Propósito de Pesquisa

O avanço tecnológico e a rápida difusão da *internet* permitiu um elevado crescimento do mercado virtual. Assim, o *e-procurement* revelou ser uma ferramenta preponderante quando se trata de obter eficiência e vantagem competitiva perante os concorrentes. A adoção de *e-procurement* trouxe inúmeras vantagens para os seus utilizadores, sendo as mais frequentes a redução de custos (Presutti, 2003), o aprimoramento do relacionamento com os fornecedores (Gunasekaran *et al.*, 2009) e uma maior variedade de fornecedores com preços mais baixos (Boer *et al.*, 2002). No entanto, apresentaram-se algumas barreiras na implementação destes, destacando-se o elevado custo da tecnologia e o desconhecimento técnico (Hawking *et al.*, 2004) e o facto da gestão de topo não considerar a adoção destes sistemas uma prioridade (Gunasekaran *et al.*, 2009).

Nas últimas décadas assistiu-se a um foco maior no lado da oferta (Dubois, 2003), sendo fundamental utilizar estratégias eficazes de compras e manter relacionamentos com os fornecedores para garantir a continuidade das empresas no mercado. Assim, Dubois (2003) diferencia dois tipos de envolvimento nas relações cliente-fornecedor, a de AE caracterizada sobretudo por adaptações de ambas as partes, interdependência e a redução de custos totais, e a de BE caracterizada principalmente por tentar reduzir o preço em cada transação, adaptações limitadas e custos baixos em manter um relacionamento.

A racionalização dos custos e o desenvolvimento técnico são a prova em como os fornecedores podem contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma empresa. Assim, Anderson *et al.*, (2009) apresentam três estratégias de compras que as empresas podem adotar: *buying orientation*, *procurement orientation* e *supply management orientation*, sendo que a natureza dos relacionamentos associados à primeira é transacional e aos últimos dois é mais colaborativo.

Tendo presente a revisão de literatura apresentada no que toca aos benefícios e barreiras na implementação de sistemas de *e-procurement* e a importância crescente dos relacionamentos com fornecedores e de possuir uma estratégia de compras adequada, formularam-se as seguintes questões que se pretendem ver respondidas com este estudo:

1. ***Quais os benefícios e barreiras associados à implementação de sistemas de e-procurement?***
2. ***Em que medida e como é que afetam os relacionamentos com fornecedores?***

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo verificar quais os benefícios e barreiras na implementação de sistemas de *e-procurement*, bem como compreender em que medida a implementação destes sistemas afeta os relacionamentos com os fornecedores. Assim, dadas as características do objeto de estudo e visto que se pretende responder a questões do tipo “como” e “porquê” (Dubois & Gibbert, 2010), assentará numa metodologia de estudo de caso, que segundo Yin (1994) se define como uma estratégia de pesquisa de um fenómeno inserido num contexto de vida real. Segundo Yin (2009), os estudos de caso podem apresentar diversos tipos, sendo que o tipo utilizado é o holístico de caso único uma vez que existe apenas uma unidade de análise, onde se pretende estudar uma única empresa, em que se analisam aspetos e não o seu todo (Yin, 2003).

Dado que se pretende compreender um problema ou fenómeno sob uma nova perspectiva (Saunders *et al.*, 2016), este estudo terá uma metodologia do tipo exploratória e, visto que se tenciona alcançar um entendimento aprofundado acerca da implementação de sistemas de *e-procurement*, recorreu-se a um tipo de estudo qualitativo, i.e., que preza pela descrição pormenorizada dos fenómenos e dos elementos que o envolvem (Vieira & Zouain, 2005).

A recolha de dados é uma etapa importante no desenvolvimento de qualquer estudo e pode ter diversas fontes, entre elas, entrevistas, documentos, arquivo e observações (Dubois & Gibbert, 2010). O estudo efetuado foi baseado na realização de duas entrevistas semiestruturadas, onde o seu guião pode ser alterado no decorrer do processo ou em diferentes momentos de recolha, dependendo do fluxo da conversa e do contexto organizacional (Saunders *et al.*, 2016). Foram também obtidos documentos internos cedidos pela instituição em estudo acerca do processo de *procurement* da mesma.

A escolha da empresa prendeu-se por esta ser uma instituição prestigiada e de referência no setor bancário. O facto de existir facilidade de acesso à informação foi também um fator ponderador da decisão.

As entrevistas foram realizadas ao Coordenador da direção de compras da instituição, nos meses de abril e agosto de 2020, com duração média de 40 minutos, sendo as mesmas gravadas para permitir uma transcrição mais fidedigna dos dados. A primeira entrevista realizou-se de forma presencial e a segunda via *Skype* dado o contexto atual causado pelo COVID-19. Previamente foi garantida a confidencialidade dos dados fornecidos e o anonimato da instituição, doravante designada como Banco-ABC. As questões que serviram de guião nas entrevistas foram efetuadas tendo em consideração a discussão teórica do capítulo 2 (Anexo II).

4. ESTUDO DE CASO: BANCO-ABC

4.1. Caracterização do banco ABC

A Instituição em estudo está sediada em Lisboa, conta com cerca de 7.400 colaboradores e é uma referência no setor financeiro e líder no setor bancário português. Pretende garantir níveis de solidez, rendibilidade, serviço e eficiência de acordo com as práticas dos setor bancário europeu e, de acordo com a instituição tem como missão prestar serviços bancários que promovem o bem-estar das famílias e o desenvolvimento das empresas, de forma a criar valor para a sociedade portuguesa.

Tendo como objetivo o desenvolvimento e crescimento a nível estratégico e geográfico, o Grupo-ABC detém participações em empresas nacionais e estrangeiras de diversos setores, nomeadamente, banca comercial e de investimento, capital de risco, gestão de ativos, crédito especializado e área imobiliária.

Uma vez que é a direção responsável por todo o processo de *procurement* do Banco importa realizar uma breve descrição da direção de compras que tem como propósito prestar serviços de negociação e de compras de bens/serviços, promovendo o fortalecimento da capacidade negocial do Banco junto dos fornecedores, bem como a obtenção de sinergias que visem a otimização dos resultados e a redução dos custos de funcionamento.

Compete ao departamento de compras consolidar o planeamento individual do *procurement* de cada entidade do Grupo e assegurar o seu controlo e monitorização. Compete-lhe centralizar e coordenar o processo de *procurement* das entidades, nos perímetros doméstico e internacional, em colaboração com o *head of procurement* de cada entidade, que é o interlocutor entre a entidade e o departamento de compras.

O atual contexto macroeconómico determina a necessidade da instituição prosseguir no esforço de reforçar a sua eficiência, otimizando resultados e reduzindo custos de funcionamento, visando a melhoria da sua competitividade. O processo de aquisição de bens/serviços constitui uma alavanca essencial ao desempenho económico-financeiro, assumindo particular importância o desenvolvimento de iniciativas que conduzam a um maior alinhamento da atividade de compras com as orientações estratégicas definidas nesta matéria, à existência de uma visão global das despesas relacionadas, ao fortalecimento da capacidade negocial do Banco junto dos fornecedores com que se relaciona e, conseqüentemente, à melhoria da sua vantagem competitiva e à transparência no processo de compra.

O processo de compra (Anexo I) inicia-se pelas direções indicando à direção de compras quais os requisitos técnicos e funcionais dos serviços necessários. Posteriormente, o *head of procurement* de cada direção preenche o Caderno de Requisitos e a identificação de potenciais fornecedores e o técnico de *procurement* confirma a aprovação da despesa dada pela Comissão Executiva e a existência de saldo orçamental da direção. A consulta ao mercado é assegurada pela direção de compras e a componente técnica das propostas dos fornecedores é analisada e avaliada pela direção que solicita o serviço. Em resultado da avaliação e rondas negociais/leilão seleciona-se o fornecedor a propor e cativa-se o custo a afetar ao Banco. Por fim, o tema é agendado para o Conselho Delegado de Custos e Investimentos e a direção de compras é responsável pela adjudicação/contratação com o fornecedor selecionado.

4.2 Implementação e caracterização do e-procurement no ABC

A utilização de plataformas de *e-procurement* é recente no Banco-ABC, utilizando-as apenas desde 2018. A plataforma utilizada é a Vortal e, ocasionalmente, utilizam plataformas de *crowdsourcing*. A Vortal é uma plataforma de contratação eletrónica que oferece soluções de *e-sourcing* e *e-procurement*, onde compradores tem acesso a fornecedores qualificados.

O processo de implementação da plataforma durou cerca de 4 semanas, sendo por isso um processo rápido e pouco complexo uma vez que foi todo parametrizado pela equipa da Vortal. Aquando a sua implementação todos os colaboradores da direcção de compras do ABC tiveram formações prestadas pela Vortal. Registou-se alguma resistência à mudança mas, atualmente, esses constrangimentos foram ultrapassados. A plataforma poderia ser melhorada, nomeadamente ao nível da sua usabilidade.

Antes de caracterizar todo o processo de *e-procurement* da instituição é fundamental compreender como funcionava anteriormente o processo de compra e quais as principais motivações para a mudança. Como referido, a direcção de compras é a responsável pela aquisição de bens/serviços pelo que se tem vindo a assistir a uma centralização das compras nesta área. Anteriormente, apesar da existência de uma área de compras, estas eram disseminadas por diversas direcções. A implementação do *e-procurement* não alterou o modelo organizacional, apenas modificou a forma de trabalhar a negociação. Permitted unificar e otimizar os processos por categoria e obter melhores condições e propostas financeiras com o agrupamento de processos da mesma categoria.

A seleção de fornecedores consumia muito tempo à área de compras pois a comunicação decorrente do processo de consulta era feita presencialmente ou através de *e-mails* e/ou telefone. A consulta era efetuada a um número limitado de fornecedores com quem o ABC habitualmente contactava, mais um número restrito de fornecedores adicionais identificados como tendo competências para o âmbito da consulta. O processo de negociação não compreendia a hipótese de efetuar leilões. Atualmente, a documentação necessária para o *Request for Proposal* (RFP) deve ser colocada no sistema, caso contrário não se consegue submeter a proposta, enquanto anteriormente não existia este entrave, apesar de ser igualmente necessário enviar a documentação.

Outra motivação para a implementação do *e-procurement* deveu-se à necessidade de tornar o processo de compra mais transparente, aceder a um leque maior de potenciais fornecedores e a possibilidade de criar processos de negociação diferentes dos até então

praticados, como é o caso dos leilões. Deveu-se também a uma opção estratégica do Banco que viu na *internet* a hipótese de melhorar o relacionamento com os fornecedores e, em complemento, obter preços melhores, simplificar o processo de compra e reduzir a utilização de papel.

A implementação da plataforma foi um processo rápido, não existindo a necessidade de ser customizada parametrizar uma versão *standard* para bancos. Contudo, aquando a implementação da plataforma surgiram alguns desafios como motivar os recursos para o novo procedimento de compra e conseguir com que os fornecedores que ainda não a utilizavam, aderissem, sendo a principal dificuldade definir quais as tipologias e *templates* fornecidos pela Vortal a usar para cada um dos processos de *procurement*. O tipo de *e-procurement* mais utilizado no ABC são o *Web-based ERP*, *e-auctioning*, *e-tendering* e *e-sourcing*.

O processo de utilização da Vortal inicia-se com o *Request For Qualification* (RFQ) aberto a categorias do âmbito dos serviços a contratar, e através de convite a algumas empresas identificadas pelo ABC na plataforma com o intuito de que as empresas fornecedoras manifestem interesse em serem consultadas e demonstrem as suas competências no âmbito da consulta. Após análise das candidaturas e seleção das empresas que reúnem as condições para avançar no processo é lançado o *Request For Proposals* (RFP). Recebidas as propostas e efetuadas as avaliações das propostas técnicas e análise financeira, define-se uma *shortlist*. Nesta *shortlist* avança-se com o processo de negociação, que pode culminar na realização de um leilão.

Apesar do processo de compra estar estandardizado, dadas as especificidades dos pedidos, existem algumas diferenças. No caso particular de processos de compras recorrentes de itens MRO tem-se vindo direcionar esforços no sentido da contratação debaixo de acordo de preços, dado que a pouca variabilidade dos bens assim o permite. Já em “aquisições pontuais” e de baixo valor, que dada a urgência e/ou valor acrescentado que uma consulta na Vortal pode trazer, opta-se por ter consultas realizadas de forma direta e/ou por *e-mail*. Contudo são cada vez mais escassos este tipo de processos.

Como referido anteriormente, o Banco utiliza pontualmente plataformas de *crowdsourcing* com o objetivo de obter soluções a desafios colocados pelo ABC, sendo avaliada a rapidez e poupança face ao modelo tradicional.

4.3 Benefícios do e-procurement

Quanto a novas oportunidades de negócio, a plataforma apresenta um número muito superior de fornecedores *versus* a informação que o banco possuía. No entanto, a relação com um fornecedor é algo que privilegiam, visto que sentem um maior apoio e acompanhamento nos processos, transmitindo-lhes mais segurança. Todavia, para que os processos de *procurement* sejam transparentes, mesmo que historicamente se tenha adjudicado o serviço a um fornecedor, havendo outros fornecedores no mesmo espaço e para os mesmos serviços, normalmente realizam-se consultas ao mercado abertas às categorias da Vortal. Exceção a este facto, deriva de alguma limitação ou recomendação das direcções clientes, devidamente fundamentadas, para que se restrinja a consulta a um fornecedor ou a um leque restrito de fornecedores.

Após a implementação da Vortal não foi possível parametrizar o nível de satisfação do cliente, uma vez que não cabe diretamente à direcção de compras assegurar a satisfação deste. Porém, as restantes direcções encontram-se mais satisfeitas dada a centralização do processo de compra numa direcção, tendo apenas de intervir na avaliação das propostas técnicas quando as mesmas são disponibilizadas pela direcção de compras.

Segundo o Entrevistado a relação com os fornecedores é agora mais fácil de gerir dado que o processo é mais automatizado e privilegia o contacto através da plataforma, tornando a comunicação mais fácil. Porém, torna o processo mais impessoal e o número de reuniões presenciais foi reduzido, o que não é, de todo, visto como um ponto negativo uma vez que estas consomem muito tempo.

A utilização da plataforma Vortal permitiu ao Banco-ABC reduzir os seus custos nos processos de compra sobretudo pelo facto da utilização dos leilões, conferindo um grau de transparência muito desejado nos processos.

Após a implementação do *e-procurement* não foi medido o grau de eficiência dos colaboradores mas, visto que existe um maior controlo dos processos e embora se tenha de obedecer a um conjunto de *steps*, foi possível reduzir o tempo de algumas tarefas, obter uma melhor coordenação das mesmas e responder atempadamente aos fornecedores. Quanto à satisfação dos fornecedores, para o Entrevistado, estes demonstram estar satisfeitos uma vez que são mais vezes contactados para novos projetos e a oportunidade de fechar negócio aumentou. Contudo sugerem que a plataforma seja melhorada dado que se encontra muitas vezes com sistema em baixo, principalmente na ocorrência dos leilões.

4.4. Barreiras do *e-procurement*

A resistência à mudança por parte dos colaboradores é uma das principais barreiras à implementação do *e-procurement* verificadas no Banco-ABC. O Entrevistado refere que apesar das formações realizadas pela Vortal, inicialmente registaram-se algumas dificuldades na utilização da plataforma, e essa foi uma das principais razões para se verificar essa resistência. Por fim, todos os colaboradores encontram-se completamente adaptados à plataforma.

A média de idades dos colaboradores do ABC é 45 anos e na direção de compras existem alguns elementos com idade igual ou superior a 50 anos, sendo compreensível que nem todos dominam a utilização das TIC recorrendo, conseqüentemente, ao uso do papel, ao invés de consultar a informação em modo digital que se encontra disponível na plataforma.

Quando o ABC decidiu implementar um sistema de *e-procurement* foram necessários alguns ajustes com os fornecedores com quem o banco já contactava. Porém o ABC não teve qualquer intervenção nesse processo, sendo da inteira responsabilidade da Vortal. Foi realizado um *workshop* para cerca de 50 dos maiores fornecedores para lhes apresentar o novo processo de compra, foram disponibilizados manuais acerca plataforma e existe uma linha de apoio para efetuar questões. Contudo a maioria dos fornecedores já estavam organizados e adaptaram-se rapidamente. A Vortal solicitou o registo dos fornecedores na plataforma e as empresas convidadas pelo ABC não tiveram que efetuar qualquer pagamento para o registo. Existem alguns fornecedores que não conseguem aceder à plataforma como os fornecedores estrangeiros e aqueles em que o Banco necessita de adquirir uma subscrição que só pode ser feita *online* no próprio site do fornecedor.

A plataforma apesar de intuitiva apresenta, por vezes, algumas anomalias que podem atrasar e dificultar os processos de *procurement*. O Entrevistado deu o exemplo dos leilões que por vezes atrasam, adiando assim todo o processo de compra. Os fornecedores relatam que às vezes ficam impossibilitados de submeterem propostas dado que a plataforma está indisponível para efetuar o *login*.

Na revisão de literatura foi possível verificar que o comprometimento da gestão de topo pode ser facilitador ou uma das barreiras aquando a implementação do *e-procurement*. Por ser uma grande pretensão do Banco, existiu, desde o início, um enorme comprometimento por parte de gestão de topo, o que foi fundamental para que todo o

processo corresse bem. Outra barreira indicada é o facto de se tratar de um processo de implementação demorada mas o mesmo não se verificou no ABC. Foi um processo rápido, demorou cerca de quatro semanas, e ficou totalmente à responsabilidade da Vortal.

Não se verificou uma relevante rotatividade dos fornecedores. Pelo facto de se abrir as categorias na Vortal, o que se verificou foi um maior número de empresas a mostrar interesse. Mas, finalizados os processos de consulta, os fornecedores em *shortlist* são aqueles que já anteriormente estavam nos processos de consulta sem plataforma *e-procurement*. Embora o mercado seja irregular, a direção de compras procura realizar um esforço no sentido de contratar os fornecedores com quem trabalhara anteriormente, procurando sempre obter melhores condições de negócio.

Quanto à partilha de dados confidenciais, no âmbito do processo de *RFQ* as empresas têm que assinar um termo de confidencialidade relativamente ao tratamento que venha a ser disponibilizada no decorrer da consulta. No que toca à proteção de informação confidencial entre colaboradores, a cada colaborador é atribuído um processo e nem todos os processos são acessíveis a todos os colaboradores, obedecendo a um processo hierárquico de aprovações. Na ausência de um determinado colaborador tem que ser efetuado um pedido de alteração de permissões de acesso para a atribuição a um colaborador distinto.

4.5. *Relacionamento cliente–fornecedor e estratégias de compras*

No que respeita ao relacionamento com os fornecedores, por terem de apresentar as suas propostas através de uma plataforma, de forma normalizada e transparente, e de as rondas negociais terem de ficar registadas na plataforma, traduziu-se numa relação mais transparente com os fornecedores.

O Entrevistado refere que mesmo que já não exista uma comunicação tão presencial, continua a existir um bom relacionamento com os fornecedores, baseado em confiança. O facto de ser agora um processo automatizado permitiu simplificar os processos de negociações.

As empresas fornecedoras, são sobretudo empresas de serviços informáticos, manutenção de *software*, conservação e reparação de imóveis, cartões, TPA e ATM, transportes de valores, correio, serviços de recuperação de crédito. As durações dos

contratos são variáveis de acordo com o tipo de serviço prestado e as alternativas existentes no mercado, porém, são regularmente realizados concursos para obtenção dos melhores preços e soluções em cada momento.

O Banco-ABC mantém um AE com *vendors* de *Hardware* e *Software*, nomeadamente a IBM, ORACLE, Microsoft, HP, DELL e NOS, sendo que a principal vantagem obtida em manter estes relacionamentos advém dos níveis de desconto que se obtêm sobre as *price lists* dos fornecedores e a principal desvantagem identificada é o grau de dependência que poderá existir de um fornecedor por ter um elevado número de contratos ou uma elevada abrangência. O Entrevistado refere que, por norma, os relacionamentos de AE estão associados a um elevado grau de continuidade e volume de negócios e que existe a possibilidade, por vezes, de existirem sinergias que podem potenciar reduções de custos. De forma a evitar o elevado grau de dependência que tem com os fornecedores de TIC, o ABC opta agora pela contratação de colaboradores desta área, evitando o *outsourcing* destes serviços.

As relações de BE acontecem com pequenos fornecedores de bens/serviços que se adquirem pontualmente, sendo a principal vantagem o facto de não comprometerem o ABC com renovações ou aquisições futuras e a principal desvantagem passa por existir um número alargado de empresas para gerir.

Os princípios que definem a estratégia de compras adotada pelo ABC são a conjugação entre o melhor preço, a melhor qualidade que atinja os requisitos técnicos exigidos e disponibilidade, o que se traduz numa *buying orientation*. O melhor preço é obtido através da análise e comparação de preços da *shortlist* de fornecedores obtidos após a consulta ao mercado. Segundo o Entrevistado, a implementação dessas linhas orientadoras não resultou propriamente do uso do *e-procurement*, este apenas trouxe transparência ao processo garantindo a auditabilidade ao processo e ainda a procura de obtenção de melhores preços. A implementação dos princípios orientadores não é *“one size fits all”*, pois existem aquisições que merecem procedimentos especiais, tal como casos pontuais para os quais até nem se escolhe a proposta menos onerosa financeiramente, em função de um prazo ou emergência que se tenha.

5. ANÁLISE CONCLUSIVA

Nos últimos anos assistiu-se a uma transformação digital que veio revolucionar a estrutura produtiva das empresas. O desenvolvimento das novas tecnologias tornou determinados processos mais ágeis e eficientes. O objetivo do presente trabalho foi compreender quais os benefícios e barreiras associados à implementação de sistemas de *e-procurement*, bem como entender em que medida e como é que essa implementação afeta os relacionamentos com os fornecedores do Banco ABC.

Este estudo corrobora estudos existentes (Presutti, 2003; Moon, 2005; Lee & Whang, 2001 e Altunbey *et al.*, 2014) sendo que os principais benefícios apurados foram a automatização dos processos, que permitiu conseqüentemente a simplificação do processo de compra, a partilha de informação em tempo real, melhor coordenação de tarefas, resolução de problemas mais rápida e a minimização de erros humanos. Outras vantagens observadas com esta investigação foram o facto de estes sistemas tornarem os processos de compra mais transparentes e permitirem o acesso a um leque mais alargado de fornecedores. Estas foram duas das principais motivações que levaram à adoção de sistemas de *e-procurement*.

Relativamente às barreiras associadas à implementação da vortal no Banco-ABC destacam-se a resistência à mudança por parte dos colaboradores e a incompatibilidade de sistemas entre o banco e os fornecedores, sendo que a principal barreira observada, e que continua a persistir, é o facto de, ocasionalmente, a aplicação apresentar anomalias ao nível do sistema ou aquando da apresentação das propostas dos fornecedores para os leilões o que, por vezes, atrasa o processo de compra. Outra barreira encontrada refere-se a casos que são impossíveis de serem integrados na plataforma porque se tratam de fornecedores estrangeiros ou casos em que é necessário adquirir uma subscrição *online*.

Quanto ao impacto no relacionamento com os fornecedores, embora tenham acesso a um número mais alargado de empresas, verificou-se que não existiu grande rotatividade dos fornecedores. O ABC mantém também relacionamentos de BE com fornecedores pontuais, uma vez que não exigem o comprometimento com renovações/aquisições futuras, contudo surge um custo (oculto) de se adicionarem mais empresas à base de fornecedores. Constatou-se que o Banco mantém um relacionamento de AE com alguns fornecedores, alcançando descontos obtidos pela continuidade dos contratos, contudo este tipo de envolvimento envolve uma elevada dependência, da qual

o Banco está a tentar libertar-se, procedendo à contratação de colaboradores em vez de recorrer ao *outsourcing*.

Finalmente, considerando as estratégias de compras distinguidas por Anderson *et al.* (2009), este estudo sugere que o Banco segue, sempre que possível, a *buying orientation* visto que procuram obter o melhor preço em cada transação. Com o uso do portal, pode agora comparar os preços dos fornecedores com os preços anteriormente praticados ou com outros potenciais compradores. O banco utiliza também técnicas de *multi-sourcing*, efetuando pedidos de orçamento a vários fornecedores de forma a encontrar o melhor preço praticado. Outro fator que vai de encontro com a estratégia de compras implementada é o facto de os fornecedores passarem todos por um processo de credenciação antes de se efetuar qualquer transação. A implementação do *e-procurement* veio inserir-se nesta lógica (estratégia de compras), aumentando a eficiência e transparência dos processos já existentes. Em certas situações, verifica-se que o departamento de compras é condicionado no seu leque de escolhas de fornecedor pela unidade interna que solicita a aquisição do bem/serviço, o que é, mais uma vez consistente com a *buying orientation* no que diz respeito ao âmbito de influência do departamento de compras.

Em suma, verificamos que apesar de na implementação do *e-procurement* existirem algumas barreiras e a ocorrência regular de falhas, os benefícios que daí resultam, sobretudo em termos de preços baixos, são consistentes com uma estratégia de compras do tipo *buying orientation*. O interface relacional com os fornecedores é relativamente simples, dominado por comunicações formais e por meios eletrónicos, adequado para lidar com compras de produtos ou serviços claramente especificados. Considerações sobre TCO ou a inovação parecem estar ausentes do uso da ferramenta, tal como sugerido na literatura, tal como a aquisição de serviços de IT que apresentam uma natureza mais complexa e abrangente. Para se manterem competitivas num mercado cada vez mais global, as empresas necessitam de ter presente que podem existir diferentes estratégias de compras, e que o uso de ferramentas de *e-procurement* deve se consistente com essas estratégias.

5.1. Limitações e sugestões de investigação futura

Uma das limitações do trabalho está associada à confidencialidade dos dados e conseqüente escassez da informação, o que não permitiu aprofundar determinados aspetos importantes como discutir a relevância dos relacionamentos para o TCO ou

inovação. Também associada à escassez da informação, outra limitação é o facto de não existir a perspectiva dos fornecedores e, por isso, a evidência existente quanto à continuidade e natureza dos relacionamentos é escassa. Adicionalmente, também não foram obtidas informação sobre a satisfação dos utilizadores do banco.

Relativamente a investigações futuras seria interessante explorar os resultados obtido noutras instituições do mesmo setor e comparar os dados obtidos quanto aos benefícios e barreiras observados, bem como perceber se a implementação dos sistemas impactou no relacionamento com os fornecedores. Por outro lado, outra situação interessante de explorar seria verificar quais os benefícios e barreiras que os outros sistemas de *e-business* proporcionam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, C., Dean, D. e Hansen, J. (2005). Marketplace and technology standards for B2B E-commerce: progress, challenges, and the state of the art. *Information & Management* 42, 865–875.

Altunbey, M., Baylav, E., Teoman, S. & Toktaş-Palut, P. (2014). The Impact of Barriers and Benefits of E-procurement on its Adoption Decision: An Empirical Analysis. *International Journal of Production Economics* 158, 77-90.

Anderson, J., Narus, J. e Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3ª ed. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall

Autry, C., Grawe, S., Daugherty, P., e Richey, R. (2010). The effects of technological turbulence and breadth on supply chain technology acceptance and adoption. *Journal of Operations Management* 28(6), 522–536.

Bendoly, E. e Schoenherr, T. (2005). ERP system and implementation process benefits: implications for B2B E-procurement. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (4), 304–319.

Betts, M., Black, P., Christensen, S., Dawson, E., Du, R., Duncan, B., Foo, E., & Nieto, J. (2006). *Towards Secure and Legal E-Tendering*. *Journal of Information Technology in Construction* 11, 89-102.

Croom, S. (2005). The impact of e-business on supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management* 25(1), 55–73

Crooms, S. e Johnston, R. (2003). E-service: Enhancing Internal Customer Service through Customer through E-procurement. *International Journal of Service Industry Management* 14(5), 539–55.

Dai, Q. e Kauffman, R. (2006) To be or not to B2B: Evaluating managerial choices for e-procurement channel adoption. *Information Technology and Management* 7, 109–130

De Boer, L., Harink, J., e Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8(1), 25–33.

Dubois, A. (2003). Strategic cost management across boundaries of firms. *Industrial Marketing Management* 32(5), 365–374.

Dubois, A. e Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management* 39, 129-136.

Essig, M., e Arnold, U. (2001). Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets. *The Journal of Supply Chain Management* 37(4), 43–49.

Evans, P, e Wurster, T. (2000). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, 1^a ed. Boston: Harvard Business School Press.

Finger, A., Flynn, B. e Paiva, E. (2014), *Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance*. *International Journal of Operations and Production Management* 34 (6), 807-828.

Gadde, L., e Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 1(1), 27–35.

Gadde, L., e Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships? *Industrial Marketing Management* 83, 185-193.

Gelderman, C., e Weele, A. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management* 41(3), 19–28.

Gunasekaran, A., McGaughey, R., Ngai, E., e Rai, B. K. (2009). E-Procurement adoption in the Southcoast SMEs. *International Journal of Production Economics* 122(1), 161–175.

Hassan, H., Tretiakov, A., e Whiddett, D. (2017). Factors affecting the breadth and depth of e-procurement use in small and medium enterprises. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 27(4), 304–324.

Hawking, P., Stein, A., Wyld, D., Foster, S. (2004). E-procurement: Is the ugly duckling actually a swan down under? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 16 (1), 3–25.

Jeffers, P. (2010), Embracing sustainability: information technology and the strategic leveraging of operations in third-party logistics, *International Journal of Operations and Production Management* 30 (3), 260-287.

Kalakota, R., Robinson, M. (2002). *E-business. Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*, 2ª Ed. São Paulo: Bookman

Lee, H., Cho, D. e Lee, S. (2002). Impact of e-Business initiatives on firm value. *Electronic Commerce Research and Applications* 1(1), 41–56.

Lee, H., & Whang, S. (2002). Supply Chain Integration Over the Internet. *Supply Chain Management: Models, Applications, and Research Directions* 62, 3–17.

Moon, M. (2005). E-procurement management in state governments: diffusion of E-procurement practices and its determinants. *Journal of Public Procurement* 5 (1), 54–72.

Naseebullah, M. e Dominic, P. (2010). The Role of Factors in Business-to-Business E-procurement Implementation. *International Symposium on Information Technology*, 1-4.

Neef, D. (2001). *E-procurement: From Strategy to Implementation*, 1ª ed. Nova Jersey: Prentice-Hall.

Neupane, A., Soar, J., Vaidya, K. e Yong, J. (2012) Role of public e-procurement technology to reduce corruption in government procurement. *5th International Public Procurement Conference (IPPC5)*, 17-19 August 2012, Seattle, United States.

Panayiotou, N., Gayaialis, S. e Tatsiopoulou, I. (2004). An E-procurement system for governmental purchasing. *International Journal of Production Economics* 90, 79–102.

Peleg, B., Lee, H., e Hausman, W. (2002). Short-Term E-Procurement Strategies Versus Long-Term Contracts. *Production and Operations Management* 11(4), 458–479.

Presutti, W. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management* 32(3), 219–226.

Puschmann, T., & Alt, R. (2005). Successful use of e-procurement in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 10(2), 122–133.

Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7ª ed. Harlow: Prentice Hall.

Smart, A., e Harrison, A. (2003). Online reverse auctions and their role in buyer–supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9(5-6), 257–268.

Tai, Y., Ho, C., e Wu, W. (2009). The performance impact of implementing Web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research* 48(18), 5397–5414.

Tatsis, V., Mena, C., Van Wassenhove, L. e Whicker, L. (2006). E-Procurement in the Greek food and drink industry. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12, 63–74.

Vieira, M. e Zouain, D. (2005). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. *Revista de Administração Contemporânea* 11 (2), 235-237.

Violino, B. (2001). The search for e-business returns – *as the economy sputters, companies must assess how Internet technology will improve the bottom line*. Internet Week. Ofir, Portugal 1, 439-454.

Weele, A. e Rozemeijer, F. (1996). Revolution in Purchasing – Building competitive power through proactive purchasing, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 2(4), 153-160.

Wu, F., Zsidisin, G., e Ross, A. (2007). Antecedents and Outcomes of E-Procurement Adoption: An Integrative Model. *IEEE Transactions on Engineering Management* 54(3), 576–587.

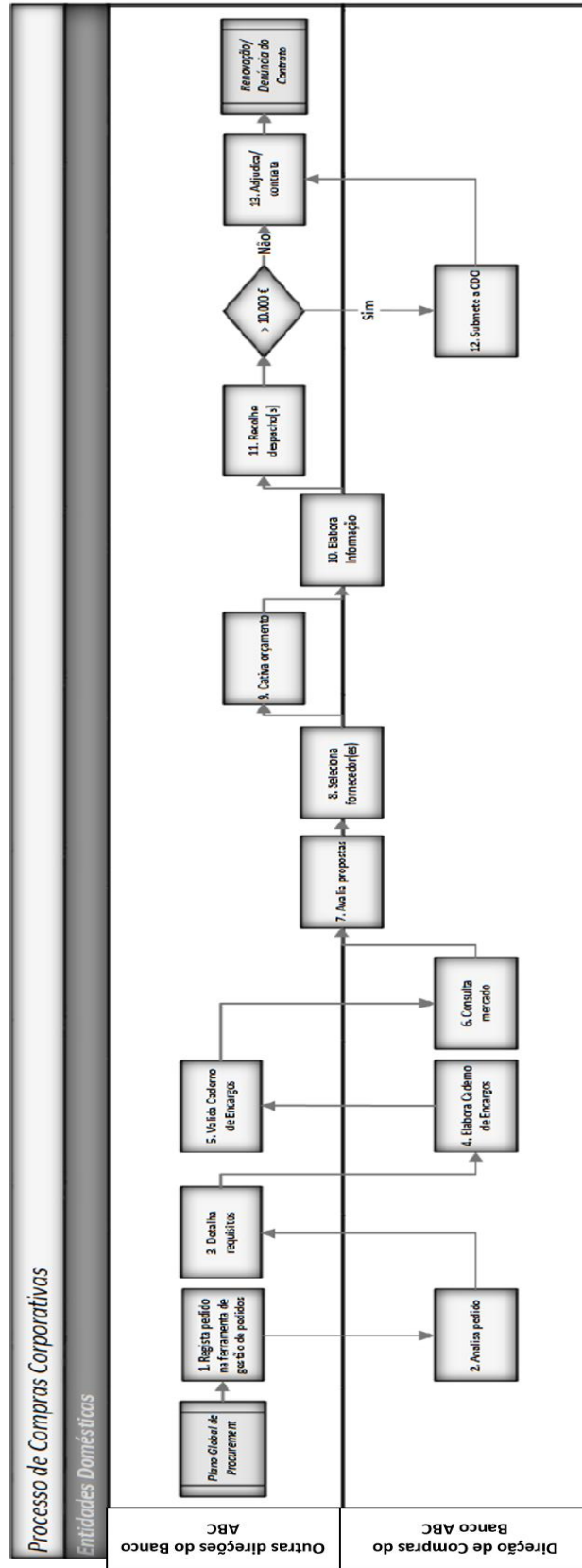
Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, 5ª ed. London: Sage Publications.

Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design & Methods*, 3ª ed. California: SAGE Publications.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*, 5ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo I – Processo de Compra Banco-ABC



Anexo II – Guião da segunda entrevista

1. Qual o tipo de *e-procurement* mais utilizado? Porque? (*e-MRO*, *Web-based ERP*, *e-Sourcing*, *e-Tendering*, *e-auctioning* ou *e-Informing*)
2. Quais as maiores dificuldades encontradas na implementação da plataforma vortal?
3. Qual a diferença no processo de compra quando pretendem contratar um serviço de consultoria ou a compra de itens MRO (papel, agrafador...)? Pode dar exemplos?
4. Em termos de custos, a Vortal promete diminuí-los. Principalmente em que categorias se verificou essa diminuição?
5. Surgiram novas oportunidades de negócio? Partem sobretudo da CGD ou de novos fornecedores? Pode dar exemplos?
6. Quando confiam no trabalho de um fornecedor tendem a contratar para outros serviços ou exploram novas oportunidades de negócio?
7. A utilização do *e-procurement* impactou no nível de satisfação dos clientes? Ou essa satisfação sentiu-se mais nas restantes direções? Justifique. (processo de compra mais rápido, etc...)
8. Exemplos de principais fornecedores. Foi mais fácil gerir o relacionamento?
9. Os processos de compra são todos através da vortal? Caso não, quais as outras formas? Que categorias de produtos/serviços são contratadas pela vortal e quais as que são de outra forma? Pode dar exemplos?
10. Caso a resposta à pergunta anterior seja negativa, porque razão nem todas as compras são efetuadas pela plataforma?

11. Através da plataforma é possível saber qual a categoria de compras que se está a consumir mais/menos?
12. Qual a categoria em que contratam mais fornecedores através da Vortal?
13. Já se tornaram parceiros de algum fornecedor? Se sim, qual? Que vantagens trouxe?
14. Com a implementação do *e-procurement* sentiu-se eficiência nos colaboradores? Em que sentido?
15. Aquando a implementação da plataforma os colaboradores sentiram-se integrados no processo? Tiveram formações? A plataforma é intuitiva e fácil de usar?
16. Quando decidiram implementar esta plataforma como foi o ajuste com antigos fornecedores? Ou grande parte dos fornecedores já estavam preparados? Os fornecedores tiveram algum tipo de formação? Entrega de um manual..
17. Após a implementação da vortal assistiu-se a uma maior rotatividade dos fornecedores? Quais as categorias em que se assiste maior rotatividade e menor? Porquê?
18. De que forma a adoção de sistemas de *e-procurement* impactou no relacionamento com os fornecedores? Pode dar exemplos?
19. A CGD recorre ao *outsourcing* para que tipo de serviços? Quais as vantagens e desvantagens de recorrer a este tipo de serviços?
20. Com que tipo de fornecedores mantém um relacionamento de alto envolvimento e com que tipo mantém de baixo envolvimento. Ex.: Itens MRO - alto envolvimento
21. Quais as principais vantagens e desvantagens em ter um relacionamento de alto envolvimento com um fornecedor?

22. Quais as principais vantagens e desvantagens em ter um relacionamento de baixo envolvimento com um fornecedor?
23. Quais os princípios orientadores (preços baixos, mais qualidade, disponibilidade dos produtos, etc....) que definem a estratégia de compras adotada pela CGD? Justifique.
24. De que forma a utilização de ferramentas de *e-procurement* ajudou a implementar esses princípios?
25. A implementação desses princípios é "*one size fits all*" ou existem aquisições que merecem circuitos e procedimentos especiais? Pode justificar com exemplos?