

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DANILO DUPAS RIBEIRO

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE NEGOCIAÇÃO EM
COMPRAS: IMPACTOS NOS PROCESSOS DE
NEGOCIAÇÃO E RESULTADOS EM IES**

São Paulo

2014

DANILO DUPAS RIBEIRO

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE NEGOCIAÇÃO EM COMPRAS:
IMPACTOS NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E RESULTADOS
EM IES**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

São Paulo

2014

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva
Pró-reitor de Graduação: Prof. Taiguara de Freitas Langrafe
Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Edison Simoni da Silva
Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi Coordenador do Mestrado
Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

D931s	<p>Dupas Ribeiro, Danilo O sistema eletrônico de negociação em compras: impactos nos processos de negociação e resultados em IES. / Danilo Dupas Ribeiro. - - São Paulo, 2014. 75 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Administração de material – Universidades e faculdades. 2. Departamentos de compras – Universidades e faculdades. 3. Departamento de compras – Negociação. 4. Compras – Administração. I. Ribeiro, Danilo Dupas</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.7</p>
-------	--

DANILO DUPAS RIBEIRO

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE NEGOCIAÇÃO EM COMPRAS: IMPACTOS NOS
PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E RESULTADOS EM IES**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado –
FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Professor Dr. Eduardo Armando
Fundação Instituto de Administração - FIA

Professor Dr. José Maurício Conrado Moreira da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

Professor Dr. Edson Ricardo Barbero
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 09 de maio de 2014.

DEDICATÓRIA

“A sabedoria não se transmite, é preciso que nós a descubramos fazendo uma caminhada que ninguém pode fazer em nosso lugar e que ninguém nos pode evitar, porque a sabedoria é uma maneira de ver as coisas.” Proust

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero que exerceu uma orientação transparente e dedicada.

À Lidiane, minha noiva pelo grande apoio neste desafio.

À minha família: pai, mãe, irmão e cunhada.

Aos amigos André Rocha, Paulo Henrique Falco Ortiz, Rogério Bandeira de Melo Moreira pelo incentivo.

Aos amigos da turma de Mestrado, pelo grande apoio nos momentos difíceis.

Ao Dr. Wallace Tesch Sabaini devido ao incentivo e desafios para minha gestão na área de compras do Instituto Presbiteriano Mackenzie.

À Maria Gabriela Brandi Teixeira, sempre presente e atuante nos meus desafios acadêmicos.

Ao Rafael Reis, pela correção ortográfica.

À SGIweb (Websupply) e Ariba pela disponibilização das empresas que utilizam o Sistema Eletrônico de Negociação.

Às IES que participaram da pesquisa.

À FECAP pelo ambiente que estimula os estudos.

RESUMO

A complexidade das informações e sua informatização geram grandes mudanças no desenvolvimento do conhecimento. Neste cenário, a área de Compras passou por transformações significativas, vindo a ser considerada estratégica em muitas organizações. Dependendo do tamanho da empresa e setor, calcula-se que o total gasto pelas empresas com compras varia de 50% a 80% da receita bruta. Portanto, reduções no custo das aquisições repercutem de forma significativa no resultado financeiro da empresa. O propósito deste trabalho é analisar a evolução da área de compras nas organizações, apresentar alguns conceitos, analisar a influência das negociações eletrônicas no percentual do faturamento bruto anual que é comprometido com compra de produtos e contratação de serviços, lisura nos processos de compras, tempo de processamento do pedido ao cliente interno e o risco de ocorrência de desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras. Devido ao segmento educacional passar por um processo de expansão na oferta de cursos e na melhora da qualidade do serviço prestado, foi possível associá-lo com as teorias abordadas sobre a crescente competitividade no mercado e a necessidade de aprimorar os processos em compras. Foram selecionadas três Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que utilizam o mesmo Sistema Eletrônico de Negociação (SEN), pois o objetivo foi analisar a efetividade da utilização da ferramenta perante as hipóteses descritas neste estudo. O estudo associa o suporte do SEN nas organizações perante a dinamização e a complexidade da informação, que afetam diretamente na gestão das empresas. Após análise da pesquisa, fica evidente que o SEN é uma ferramenta essencial no desenvolvimento dos processos de compras, novos métodos de negociação e governança.

Palavras-chave: área de compras, sistema eletrônico de negociação, tempo de processamento do pedido, transparência e resultados em IES

ABSTRACT

The complexity of information and its computerization generate large changes in the development of knowledge. In this scenario, the Purchasing area has undergone significant changes and have been considered strategic in many organizations. Depending on the company size and market segment, it is estimated that total spending by companies with purchases ranging from 50 % to 80 % of gross revenue. Therefore, reductions in the cost of acquisitions impacting significantly on the financial results of the company. The purpose of this paper is to analyze the evolution of the shopping area in organizations, to present some concepts, analyze the influence of electronic trading in the percentage of annual gross revenue that is committed to purchasing products and contracting services, candor procurement processes, lead time internal customer service and the risk of diversion, embezzlement and fraud in procurement transactions. Due the educational segment undergoing a process of expansion in course offerings and improving quality of service, it was possible to associate it with the theories discussed on increasing market competitiveness and the need to improve processes on purchases. Three Institutions of Higher Education (IHE) that use the same Electronic Trading System (ETS) were selected because the aim was to analyze the effectiveness of using the tool before the events described in this study. The study combines the support of ETS in organizations before the stimulation and complexity of information, which directly affect the management of companies. After analysis of the research, it is evident that the ETS is an essential tool in the development of purchasing processes, new methods of negotiation and governance.

Keywords: purchasing area, electronic trading system, lead time, transparency and results in IHE

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FATURAMENTO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	18
FIGURA 02 – SEGMENTO DE ATUAÇÃO.....	18
FIGURA 03 – POSIÇÃO DA ÁREA DE SUPPLY CHAIN NAS ORGANIZAÇÕES....	19
FIGURA 04 – ENTENDIMENTO DO IMPACTO NA ÁREA DE SUPPLY CHAIN NAS EMPRESAS.....	19
FIGURA 05 – COMO AS EMPRESAS PRETENDEM IMPLEMENTAR AS TECNOLOGIAS.....	20
FIGURA 06 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	31
FIGURA 07 – A CADEIA DA OBTENÇÃO ELETRÔNICA.....	43

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO, POR GRAU ACADÊMICO – BRASIL (2001 A 2012).....	26
GRÁFICO 02 – NÚMERO DE INGRESSANTES E CONCLUINTES – BRASIL (2009 A 2012).....	27
GRÁFICO 03 – DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES EM EXERCÍCIO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR DE GRADUAÇÃO POR GRAU DE FORMAÇÃO, SEGUNDO A CATEGORIA ADMINISTRATIVA – BRASIL (2001 A 2012).....	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - ATUAÇÃO DO COMPRADOR EM RETROSPECTIVA: ALGUNS ASPECTOS.....	35
QUADRO 02 – MATRIZ DE SOFISTICAÇÃO DO COMPRADOR.....	37
QUADRO 03 – PRINCÍPIOS DE CONDUTA NOS NEGÓCIOS.....	38
QUADRO 04 – CÓDIGO DE ÉTICA DOS COMPRADORES NA INGLATERRA.....	38
QUADRO 05 – RAZÕES PARA A DIMINUIÇÃO DA CONDUTA ANTIÉTICA EM COMPRAS – HOJE.....	39
QUADRO 06 – PRINCÍPIOS DA REENGENHARIA DE PROCESSOS <i>VERSUS</i> PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO.....	41
QUADRO 07 – DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE COMPRAS.....	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – COMPARAÇÃO ENTRE AUMENTO NAS VENDAS E REDUÇÃO NAS COMPRAS.....	22
TABELA 02 – AS ÁREAS SENSÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	23
TABELA 03 – COMPARATIVO ENTRE AS IES ENTREVISTADAS.....	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B – Comércio Eletrônico empresa-empresa

E-procurement – Compra eletrônica

E-sourcing – gestão eletrônica de fornecedores

FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Inbrasc– Instituto Brasileiro de Supply Chain

IES – Instituição de Ensino Superior

OC – Ordem de Compra

SEN – Sistema Eletrônico de Negociação

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. JUSTIFICATIVAS	15
1.1.1 JUSTIFICATIVA DA APLICAÇÃO DO SEN NA IES	25
1.2. OBJETIVOS DE ESTUDOS EM EDUCAÇÃO IES, PROBLEMA E HIPÓTESES.....	28
2. REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1. EVOLUÇÃO DAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	30
2.2. PERFIL DO COMPRADOR NAS ORGANIZAÇÕES.....	34
2.3. COMÉRCIO ELETRÔNICO EMPRESA-EMPRESA (CE B2B)	40
3. METODOLOGIA	46
3.1. COLETA DE DADOS	48
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO A – PESQUISA.....	65
ANEXO B – RESPOSTAS DOS GESTORES ENTREVISTADOS	67

1 INTRODUÇÃO

A área de Compras ou suprimentos é considerada estratégica em muitas organizações e o propósito deste trabalho é organizar os principais conceitos teóricos com objetivo de analisar a influência da ferramenta eletrônica de negociação no aumento do desempenho das atividades, visando a economia efetiva nos processos.

Este estudo apresentará os seguintes capítulos:

Capítulo 01 – Introdução: trata-se da introdução, para contextualizar o leitor sobre o tema a ser tratado. Neste especifica justificativas, objetivos, problema e hipóteses.

Capítulo 02 – Revisão da Literatura: traz o desenvolvimento do tema, a partir da revisão da literatura disponível, para auxiliar na compreensão.

Capítulo 03 – Metodologia: a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolver a investigação empírica e a coleta de dados.

Capítulo 04 – Apresentação dos Resultados: análise dos dados coletados na pesquisa.

Capítulo 05 – Considerações Finais: as conclusões e limitações do trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVAS

O futuro das organizações não é determinado simplesmente pela ação do tempo, mas pelo que se constrói através da qualidade da percepção sobre o presente. As organizações, ao se planejarem para o futuro, precisam desenvolver estruturas, e a área de compras deve participar nas tomadas de decisões táticas e estratégicas. (BARBOSA, 1998).

Há uma crescente insegurança no mundo dos negócios perante a grande competitividade mundial, e a área de compras deixou de ser “segundo plano”, vindo a ser considerada estratégica para as empresas. As empresas são obrigadas a repensar a maneira como fazem as compras e a ultrapassar o processo em que somente três orçamentos são considerados o ideal para a segurança e fornecimento

de material ou serviço. Atualmente fazer compras é uma profissão em transição e esta área é considerada uma nova vantagem competitiva, não apenas em tempos de crise ou recessão, mas também, a qualquer momento que as empresas pretenderem ampliar suas margens de lucro sem depender diretamente do desempenho dos indicadores de vendas ou marketing. (CÁRDENAS LESMES, 2010).

A crise ocorrida em 1970 influenciou na necessidade de mudar a forma de controlar os custos das empresas e a área de suprimentos ganhou mais importância:

A crise do petróleo dos anos 1970 e a pressão por uma gestão mais cuidadosa no sentido de proteger a estrutura de custos das empresas, fez com que Compras ganhasse mais importância (FUNG, 1999). Como reflexo, nos anos 1980 e 1990 a integração de Compras com outras áreas da organização passa a ocorrer. Melhorias no processo da gestão de Compras e suprimentos passam a ser consideradas como uma maneira mais efetiva de aumentar a lucratividade. (PEREIRA, 2013, p. 25).

No final dos anos 1990, a definição de Compras é ampliada. Cooper, Lambert e Pagh (1997) definiram Compras como um dos processos que compõem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM – Supply Chain Management). Essa nova abordagem defende que, com a aplicação dos princípios de SCM, as empresas podem melhorar a sua competitividade (COOPER; ELLRAM, 1993), e a gestão do processo de Compras é parte importante nesta busca pela vantagem competitiva (IRELAND, 2005). (PEREIRA, 2013, p. 25).

A percepção estratégica da área de compras na organização é recente, pois não apresentava um papel estratégico proativo. Somente a partir dos anos 80 as organizações começaram a perceber vantagens do maior envolvimento desta área na tomada de decisões estratégicas, por ser um âmbito adequadamente bem desenvolvido. (BAILY, 2000).

Devido a recente crise econômica 2008-2009, de acordo com Che'rif e Maira (2011), os departamentos de compras das organizações foram inseridos numa situação particularmente difícil. Mediante a queda nas encomendas e perdas financeiras significativas, a reação dos gestores foi atuar com uma política de corte drástico nos custos e reestruturação processual. Assim, os compradores são utilizados para reduzir os custos, mas com cautela. Precisam gerenciar riscos e programar mudanças profundas visando consolidar vantagens competitivas derivadas de uma melhor gestão com fornecedores. Muitos fornecedores desaparecem do mercado não pela escassez de clientes, mas devido à falta de fluxo

de caixa, pois recebem dos clientes somente após 60, 90 e até 120 dias após o faturamento, o que com a crise, torna sua permanência insustentável.

Neste contexto, a cadeia de suprimentos (supply chain), possui importância na eficiência das organizações e chamou a atenção de numerosos acadêmicos durante os últimos anos. Ela é manifestada de maneira cooperativa visando agregar o valor e, em muitas pesquisas, normalmente é associada com a globalização, pois o foco principal da competição de mercado não está somente entre bens, mas entre as cadeias de provisão que entregam os bens. (JANVIER; ASSEY, 2012).

Com o objetivo de verificar a importância de compras, verificou-se que o total gasto pelas empresas com compras varia de 50% a 80% da receita bruta, dependendo do tamanho da empresa e setor. Portanto, pequenas reduções no custo das aquisições podem repercutir de maneira altamente positiva no lucro da empresa. (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Com o objetivo de representar e promover a expansão de conhecimento e habilidades profissionais dos executivos que atuam na cadeia de suprimentos, o Instituto Brasileiro de Supply Chain (Inbrasc), associação sem fins lucrativos, foi fundado em 2007 por profissionais da área de suprimentos. É referência como fonte segura na publicação de pesquisas relacionadas ao mercado de suprimentos, com os objetivos de auxiliar as empresas a analisar como o setor evolui, e de debater as perspectivas. (INBRASC, 2011).

O Inbrasc desenvolveu uma pesquisa para esboçar o panorama da área de compras no Brasil através de entrevistas realizadas com 435 gestores de empresas de diversos portes e segmentos em maio de 2011. Com o intuito de sensibilizar a análise do cenário nacional será exposta a interpretação dos resultados da pesquisa.

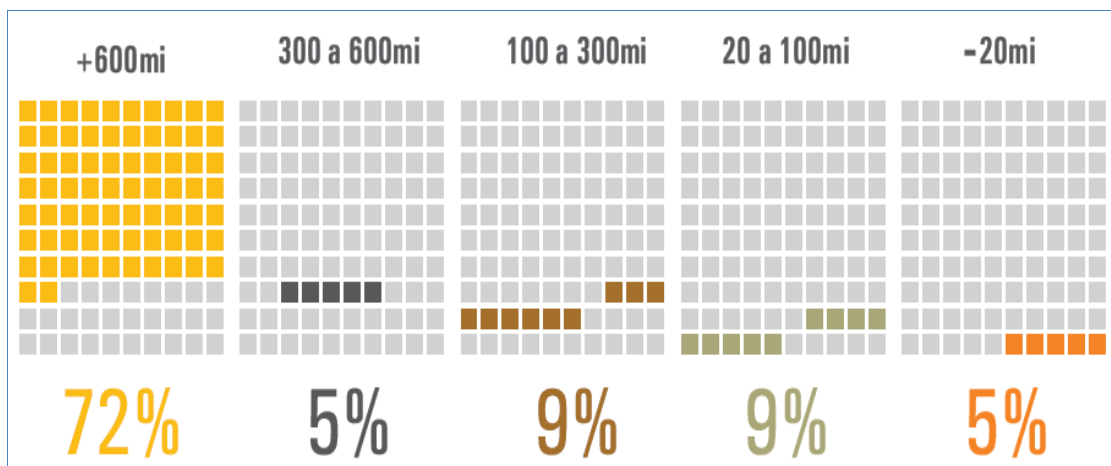
Ao analisar as figuras 2 e 3 é possível averiguar que 72% dos gestores entrevistados atuam em organizações que faturam acima de R\$ 600 milhões de reais ao ano e o mesmo percentual atua no segmento da indústria.

Na figura 4 verifica-se que a função do gestor de supply chain está no nível de gerência ou diretoria, totalizando 87% dos entrevistados. Este fato vai de encontro

ao que Barbosa (1998) afirma, pois a área de compras deve participar ativamente nas decisões táticas e estratégicas.

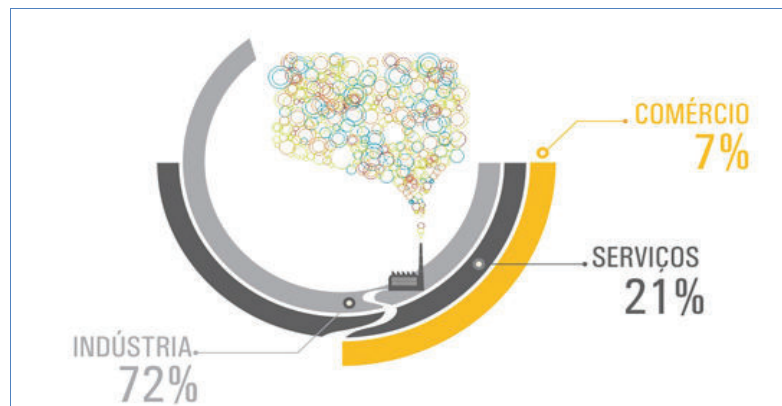
Dentro desta perspectiva, a importância estratégica de suprimentos nas organizações, principalmente após ser considerada a nova vantagem competitiva, segundo Cárdenas Lesmes (2010), não é evidente que os gestores responsáveis por compras apresentam pleno conhecimento da importância das suas atividades realizadas nas empresas e os impactos nas organizações. Esta pesquisa ratifica a suposição de Cárdenas Lesmes (2010), pois 80% dos gestores entrevistados declararam que não possuem pleno entendimento do impacto na área de Supply Chain nas empresas. Esta informação é alarmante e deve ser levada em consideração no desenvolvimento da área de suprimentos das empresas.

FIGURA 01 – FATURAMENTO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES



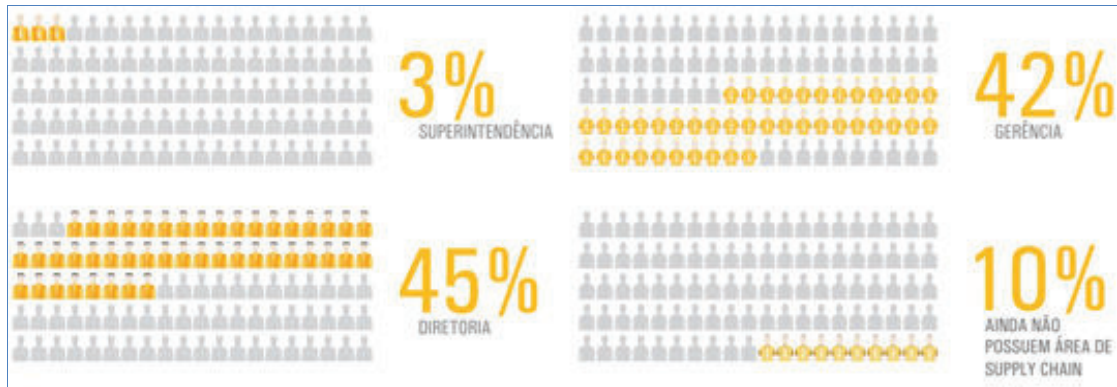
Fonte: INBRASC (2011)

FIGURA 02 – SEGMENTO DE ATUAÇÃO



Fonte: INBRASC (2011)

FIGURA 03 – POSIÇÃO DA ÁREA DE SUPPLY CHAIN NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: INBRASC (2011)

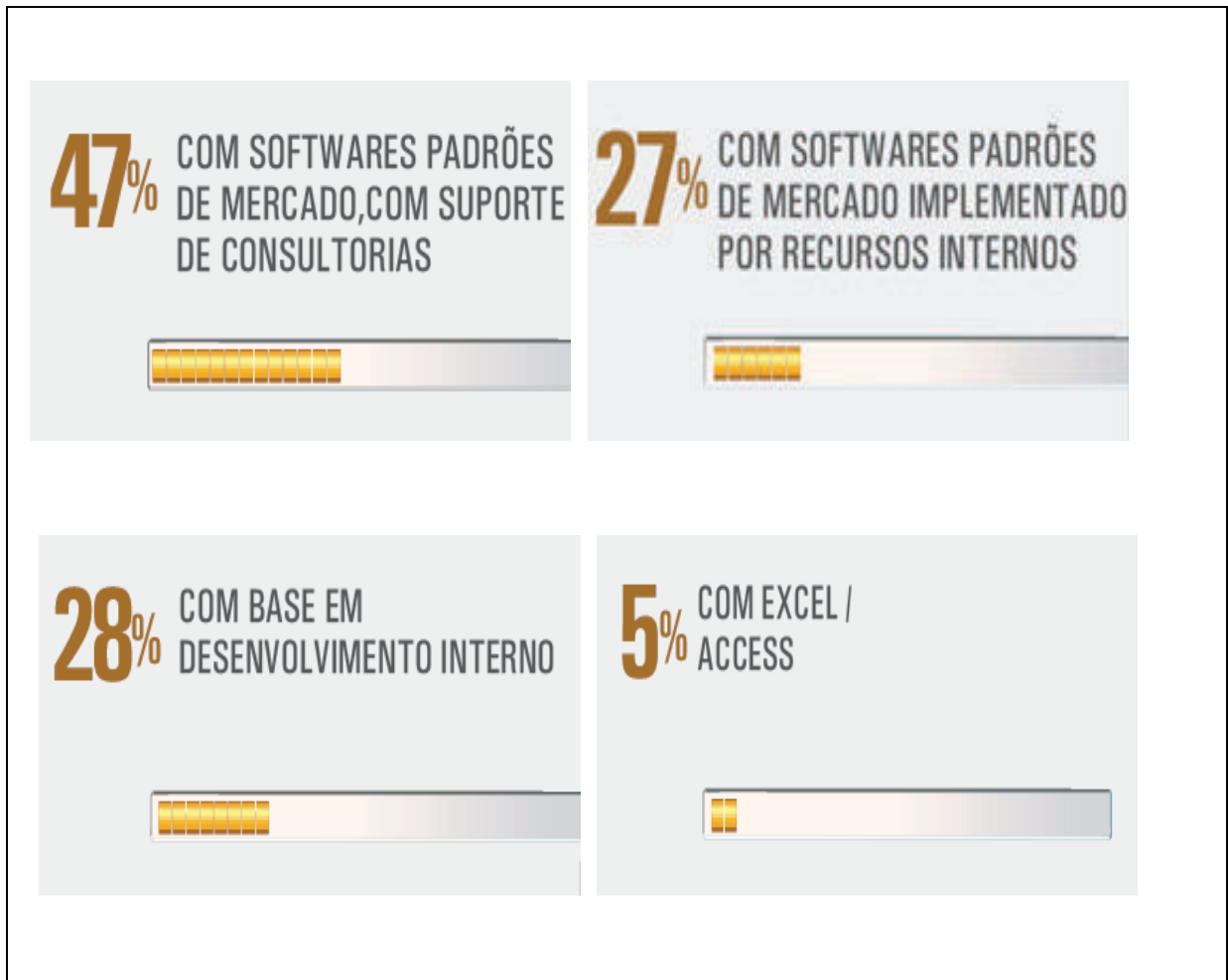
FIGURA 04 – ENTENDIMENTO DO IMPACTO NA ÁREA DE SUPPLY CHAIN NAS EMPRESAS



Fonte: INBRASC (2011)

De acordo com a pesquisa, figura 05, 47% dos gestores de compras ao implantarem uma nova ferramenta tecnológica nas atividades, preferem uma solução pronta do mercado e com o suporte de consultorias especializadas. A utilização de uma tecnologia desenvolvida pela organização e o controle dos processos, utilizando ferramentas básicas da Microsoft, não apresenta resultado significativo ao ser comprada pela preferência de aquisição de um software padronizado no mercado, que representa 74% da amostra.

FIGURA 05 – COMO AS EMPRESAS PRETENDEM IMPLEMENTAR AS TECNOLOGIAS



Fonte: INBRASC (2011)

Na pesquisa desenvolvida por Biancolino (2011), a gestão da Tecnologia da Informação (TI) é o principal agente efetivo capaz de gerar um diferencial competitivo de forma sustentável, ratificando a sua importância na gestão da informação mediante as novas soluções aplicadas. É importante ressaltar que a responsabilidade de suprimentos, segundo Rasmussen (1988), não está limitada aos investimentos diretos em matérias primas ou outros materiais, mas agrega as despesas da atividade de compras, a salvaguarda, a logística interna, obsolescência, seguro e outras despesas dos materiais. A otimização dos processos provavelmente auxiliará no resultado operacional da área.

Ocorreu uma grande mudança no processo de comunicação após a informatização dos processos e há necessidade de adequação constante ao grande fluxo de informações. (JOHNSON, 2001).

Atrelado a este cenário, com o avanço da tecnologia de informação ocorreu a incorporação de sistemas informatizados pelas corporações para apoio nas atividades. (PLATT; KLAES, 2010).

Apesar dos sistemas serem desenvolvidos para facilitar a coordenação das informações das áreas, mas não de forma integrada, verificou-se que a operacionalização, controle e tomada de decisões nas empresas era sustentada por uma grande quantidade de sistemas, com linguagens de programação e bases de dados diferentes, complicando a gestão dos recursos. Este fator e a pressão global no aumento da produtividade catalisaram o desenvolvimento dos sistemas integrados de gestão, também denominados de ERPs (*Enterprise Resource Planning ou Sistema de Planejamento dos Recursos da Empresa*), com estrutura composta de módulos que incorporam os processos do negócio da organização e seguindo as melhores práticas do mercado. (PLATT; KLAES, 2010).

O conceito sobre o ERP pode ser definido como:

O ERP é um sistema de informação que sincroniza, integra e controla em tempo real os processos de uma empresa pelo emprego de tecnologia avançada. Foi concebido dentro do conceito de Sistema de Informação Único para toda a empresa. É composto por módulos integrados por um único banco de dados e configurados para atender às necessidades específicas de cada organização. O ERP induz as alterações nos processos, pois traz embutido no software as melhores práticas para operação de uma empresa. O ERP requer que os diversos setores operem de maneira integrada, sincronizada e colaborativa na operação e na solução de problemas. Cada usuário depende dos demais para o bom funcionamento de sistema como um todo. Conseqüentemente, o relacionamento entre os departamentos, incluindo a Contabilidade, obrigatoriamente passa a ser mais constante e intenso (RICCIO, 2001, p. 13).

Com o objetivo de orientar a utilização dos conceitos eficiente e eficaz de técnicas administrativas, Estrada (2007) define a eficiência como a elaboração correta de uma atividade, ou um processo, e eficácia o alcance dos objetivos, ou resultados, esperados com a realização de atividades ou processos.

A organização deve buscar a efetividade nos processos, conforme a definição abaixo:

Um conceito que é necessário conhecer antes de analisar a eficiência é o de eficácia. A eficácia implica fazer as coisas certas, escolher os objetivos certos. É uma medida normativa do alcance dos objetivos. Assim, um administrador que seleciona um objetivo inadequadamente ou não alcance os objetivos adequados é um tomador de decisões ineficaz, mesmo que consiga a melhor relação custo benefício. O ideal é que a organização seja eficiente e eficaz. Quando ocorre, de forma duradoura, esta situação prevalece a efetividade. (ROSANO-PEÑA, 2008, p. 86).

Neste contexto organizacional, o exemplo elaborado e representado pela tabela 01, por Monte Alto et al. (2009), refuta a possibilidade da função de compras ser subavaliada e considerada somente como atividade operacional. Neste cenário a empresa apresenta na coluna 02 a situação atual, o resultado de um possível aumento nas vendas de 20% na coluna 03 e na coluna 04, o resultado de uma possível redução de 3% nas compras.

TABELA 01 – COMPARAÇÃO ENTRE AUMENTO NAS VENDAS E REDUÇÃO NAS COMPRAS

Fatores de custo	Situação atual (\$)	Aumento de 20% nas vendas (\$)	Redução de 3% nas compras (\$)
Receita	10.000	12.000	10.000
Materiais e serviços adquiridos	7.000	8.400	6.790
Salários de pessoal	2.000	2.400	2.000
Despesas fixas	500	500	500
Aumento do lucro	—	+ 40% = 200	+ 42% = 210
Lucro final	500	700	710

Fonte: Monte Alto et al. (2009, p. 23)

Diante da confirmação da importância estratégica da área de compras nas organizações, questiona-se a efetividade dos processos de compras, pois sua fragilidade oferece aos colaboradores de aquisições a possibilidade de desvios para criar uma nova fonte de renda fora de suas atividades à custa da empresa e gerando custos operacionais incalculáveis:

A oportunidade que a falta de estruturas de controles internos oferece ao operador de administração de materiais é extremamente atraente, em muitos casos, as operações de desvios começam em pequenas quantidades, somente para testar o sistema de controle da empresa, e com o tempo, o delinquente aumenta a sua coragem caso não seja descoberto, para finalmente atingir sensivelmente a sua integridade e a da empresa (RASMUSSEN, 1988, p. 48).

O comprador deve seguir sua responsabilidade ética, pois suas ações e condutas, além de representar a imagem da empresa, são criticamente julgadas. Esta análise, positiva ou negativa, é rapidamente disseminada na ampla classe de fornecedores resultando na consolidação ou quebra de parcerias estratégicas (HEINRITZ; FARRELL, 1988).

Na tabela abaixo fica evidente a grande sensibilidade para incidência de fraudes na área de compras, desafiando os gestores para minimizar as ocorrências e impactos nos recursos disponíveis.

TABELA 02 – AS ÁREAS SENSÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO

TRANSAÇÕES	Área Técnica		Área de Materiais			Área Contábil		Área Externa
	Engenharia	Produção	Programação	Compras	Recepção e Controle	Contas a pagar	Tesouraria	Fornecedor
1- Requisição de material		●						
2- Especificação de material	●							
3- Autorização de requisição			●					
4- Pedidos para compras				●				
5- Análise das fontes				●				
6- Pedido de ofertas								●
7- Análise de ofertas				●				
8- Seleção do fornecedor				●				
9- Negociação de compra								●
10- Entrega de material				●				
11- Transferência de material para centro de produção				●				
12- Pagamento do material para o fornecedor						●		●

Áreas sensíveis para incidências de roubos e desfalques

Fonte: Adaptado de Rasmussen (1988, p. 49).

Apesar de grande parte das negociações dos atos ilícitos ocorrerem fora do âmbito da empresa, dificultando o controle, há necessidade de criar um rígido controle interno aditável visando impedir o gestor desonesto de se aproveitar da sua posição de poder dentro da empresa. (RASMUSSEN, 1988).

A corrupção é um dos principais problemas relacionados aos processos de compras nas instituições e, mesmo considerado um fenômeno muito antigo, ganhou destaque perante o aumento da competitividade e a necessidade de buscar a eficiência no mercado. Desta forma, as distorções atraíram maior atenção visando minimizar os impactos negativos do ato ilícito. Para Tanzi (1998), a corrupção é basicamente a quebra de um código de conduta, social moral ou uma regra administrativa transparente e estabelecida. É definida de várias maneiras diferentes e geralmente não é difícil de reconhecer quando observada, mas infelizmente o comportamento é complicado de observar porque atos de corrupção normalmente não ocorrem em plena luz dia.

O Governo Federal do Brasil implantou o ComprasNet para propiciar transparência às negociações e aquisições realizadas, pois as compras eletrônicas podem dificultar os atos de corrupção. (RIBEIRO, 2008).

Monte Alto (2009) aborda sobre a origem do sistema de compras eletrônicas e considera uma das grandes transformações oriundas da internet, como uma ferramenta para aperfeiçoar as relações comerciais num cenário de busca constante de redução de custos aliada a manter a qualidade dos produtos e serviços.

Com a informatização da comunicação não há dificuldades para implantar sistemas avançados em compras devido a grande quantidade de empresas que desenvolvem softwares que se adequam às operações das organizações. (BAILY, 2000).

A partir do ano 2000 muitas empresas fabricantes de eletrônicos começaram a usar o sistema eletrônico de negociação para gerenciar leilões reversos, como forma de obter um melhor preço para peças de fornecedores. Os compradores disseram que muitas vezes conseguiram 20% ou mais reduções de preços na aquisição de peças através de leilões reversos, reforçando a importância na transparência das informações para conquistar redução significativa de capital. Este

modelo está evoluindo e muitas empresas estão usando leilões reversos, como forma de obter informações valiosas, não só para comprar peças de baixo custo, mas também para uma estratégia global de e-sourcing. (CARBONE, 2005).

Associando a evolução da informatização dos processos, da comunicação e a grande pressão para compras exercer um papel estratégico importante, há uma concentração de esforços nos processos de e-procurement mais eficientes e de baixo custo. Os Sistemas de e-procurement devem: responder às mudanças de curto prazo na demanda ou oferta (flexibilidade), se ajustar para atender às mudanças estruturais em constante mudança ambiente geopolítico (agilidade) e criar os incentivos adequados para aumentar os níveis de desempenho. É fundamental que a estratégia de e-procurement seja parte integrante da estratégia de e-business da empresa, haja alinhamento constante de compras com os demais setores internos, gestão de mudanças eficiente nas alterações necessárias nos processos, ferramentas e técnicas para desenvolver os colaboradores. (PHILLIPS; PIOTROWICZ, 2006).

De acordo com Saviolli (19--?), o e-procurement propicia basicamente duas vantagens:

- a) Automação dos processos relacionados à produção de bens e serviços: a empresa pode se assegurar que as ordens são emitidas no tempo planejado e seguindo o calendário de produção;
- b) Valiosa ferramenta na busca por novos fornecedores de bens e serviços: diminuindo gastos com material decorrentes da maior competição entre os fornecedores.

1.1.1 JUSTIFICATIVA DA APLICAÇÃO DO SEN NA IES

Esta parte do estudo busca identificar os impactos nos processos de negociação e resultados financeiros propiciados pela utilização do SEN nas organizações.

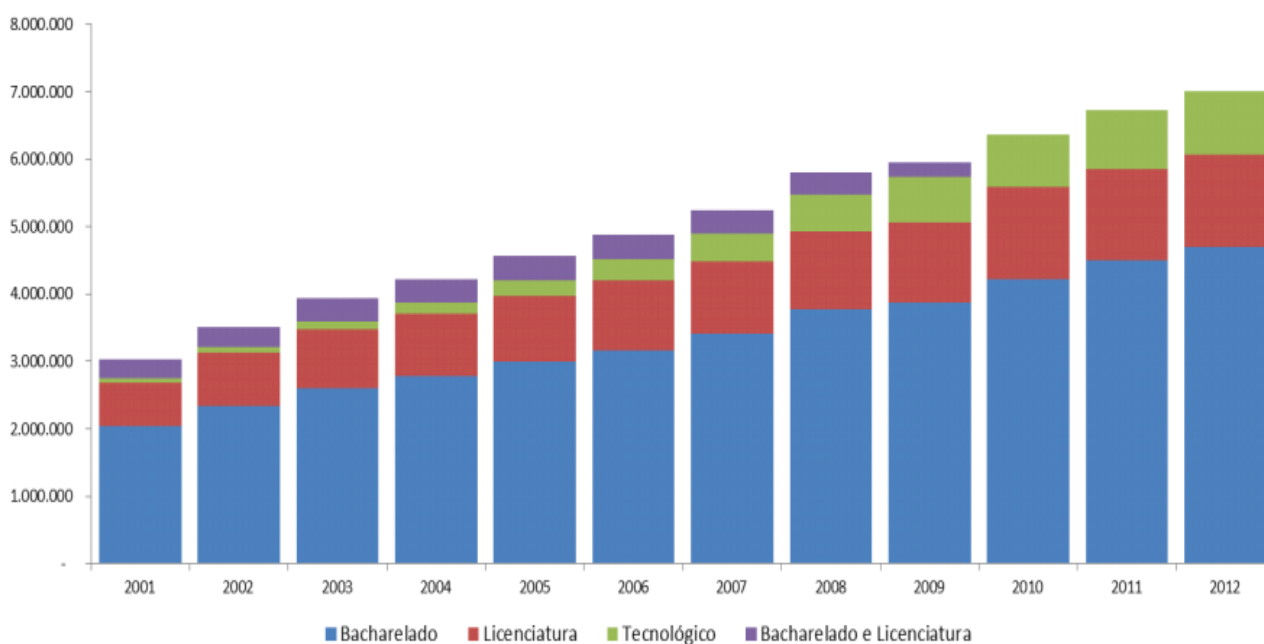
Devido a grande diversidade de organizações que utilizam o SEN e o considerável número de SEN ofertados no mercado, houve a necessidade de focar

num segmento do mercado para tornar a análise mais pura o possível e obter dados convergentes com o propósito do trabalho. Foram selecionadas três Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que utilizam o mesmo SEN, pois o objetivo não é avaliar as ferramentas disponíveis no mercado, mas a efetividade da sua utilização perante as hipóteses descritas neste estudo.

A escolha de focar em IES ocorreu devido a grande variedade de produtos e serviços que contratam para atender a diversidade de cursos ofertados em diferentes regiões do Brasil. Desta forma é possível identificar a importância estratégica da ferramenta no desenvolvimento da área de compras e analisar a sua importância no plano estratégico das IES consultadas.

A oferta de cursos aumentou consideravelmente, conforme demonstrado no gráfico 01. Segundo Maciel et al. (2013), no período 2011-2012, a matrícula cresceu 4,6% nos cursos de bacharelado, 0,8% nos cursos de licenciatura e 8,5% nos cursos tecnológicos. Os cursos de bacharelado têm uma participação de 67,1% na matrícula, enquanto os cursos de licenciatura e tecnológicos participam com 19,5% e 13,5%, respectivamente.

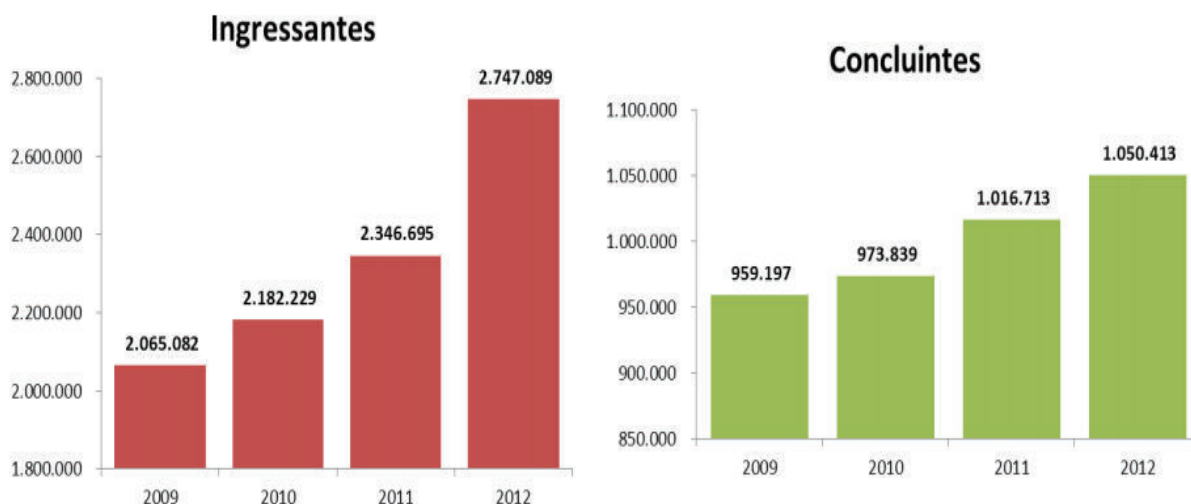
GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO, POR GRAU ACADÊMICO – BRASIL (2001 A 2012)



Fonte: Maciel et al. (2013)

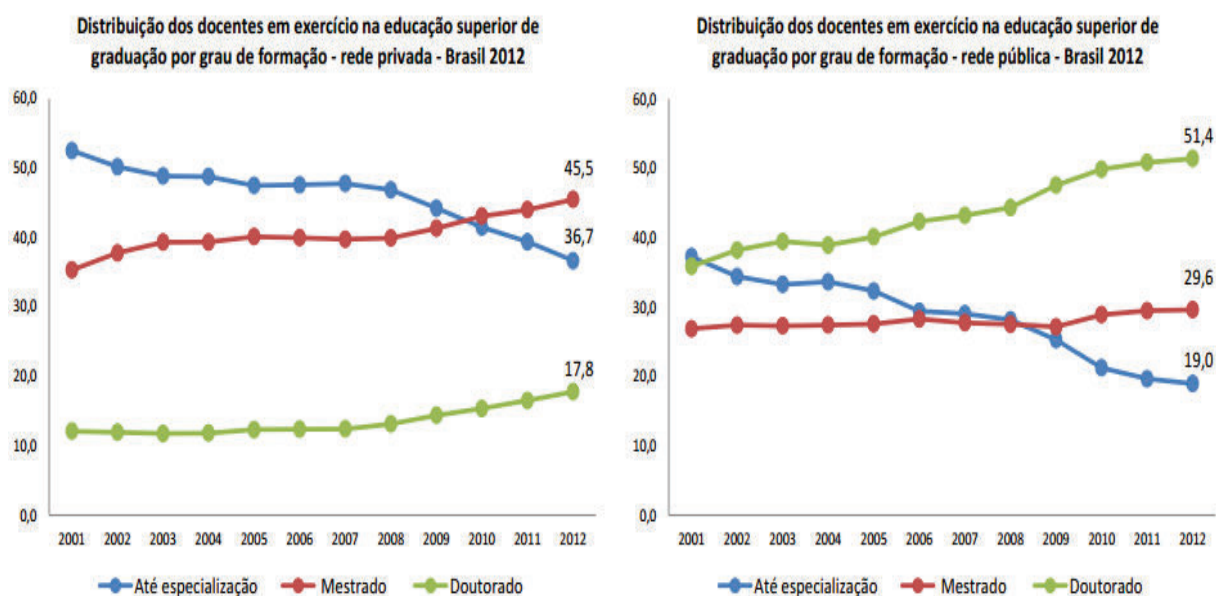
É possível analisar no gráfico 02 a evolução de ingressantes e concluintes no período de 2009 a 2012. De acordo com Maciel et al. (2013), neste período, os ingressantes cresceram 33,0% e no último ano o crescimento foi de 17,1%. Para os concluintes, no mesmo período, o crescimento foi de 9,5% e no último ano o crescimento foi de 3,3%.

GRÁFICO 02 – NÚMERO DE INGRESSANTES E CONCLUINTES – BRASIL (2009 A 2012)



Fonte: Maciel et al. (2013)

GRÁFICO 03 – DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES EM EXERCÍCIO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR DE GRADUAÇÃO POR GRAU DE FORMAÇÃO, SEGUNDO A CATEGORIA ADMINISTRATIVA – BRASIL (2001 A 2012)



Fonte: Maciel et al. (2013)

O gráfico 03 demonstra a evolução na distribuição dos Docentes em exercício na Educação Superior de Graduação por Grau de Formação, diferenciando as IES privadas e públicas no período de 2001 a 2012. Fica evidente a queda de docentes com titulação até especialista e o crescimento dos docentes com titulação de mestre e doutor tanto nas IES privadas e públicas. Este cenário é positivo, devido à tendência de melhora na qualidade dos cursos ofertados.

O segmento educacional passa por um processo de expansão na oferta de cursos e na melhora da qualidade do serviço prestado. Este cenário corrobora com as teorias abordadas neste trabalho sobre a crescente competitividade no mercado e a necessidade de aprimorar os processos.

O trabalho se justifica para fomentar a discussão da importância do Sistema de Negociação Eletrônico (SEN) como ferramenta de apoio na gestão de compras, num mercado altamente competitivo.

1.2 OBJETIVOS DE ESTUDOS EM EDUCAÇÃO IES, PROBLEMA E HIPÓTESES

O trabalho consiste em analisar a importância estratégica de compras nas empresas que implantaram uma ferramenta de negociação eletrônica e verificar a efetividade do sistema eletrônico de negociação. Um problema de pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 111), “consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”. Para tanto será trabalhada empiricamente a seguinte questão de pesquisa:

Como um sistema eletrônico de negociação altera a gestão de compras?

Este trabalho investigará como o SEN pode influenciar nas variáveis:

- a) Percentual do faturamento bruto anual que é comprometido com compra de produtos e contratação de serviços;
- b) Lisura nos processos de compras;
- c) Lead Time para atender o requisitante;

d) Risco de ocorrência de desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras.

A hipótese, de acordo com Gil (2002, p. 31), “surge como uma proposição sujeita a teste e que poderá ser a solução do problema”. Visando direcionar a pesquisa, há necessidade de determinar as hipóteses. Assim serão testadas as hipóteses:

H0: O sistema eletrônico de negociação é simplesmente uma ferramenta de apoio na gestão em compras e não influencia no desenvolvimento da área.

H1: O sistema eletrônico de negociação é uma ferramenta essencial no desenvolvimento dos processos de compras, novos métodos de negociação e governança.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

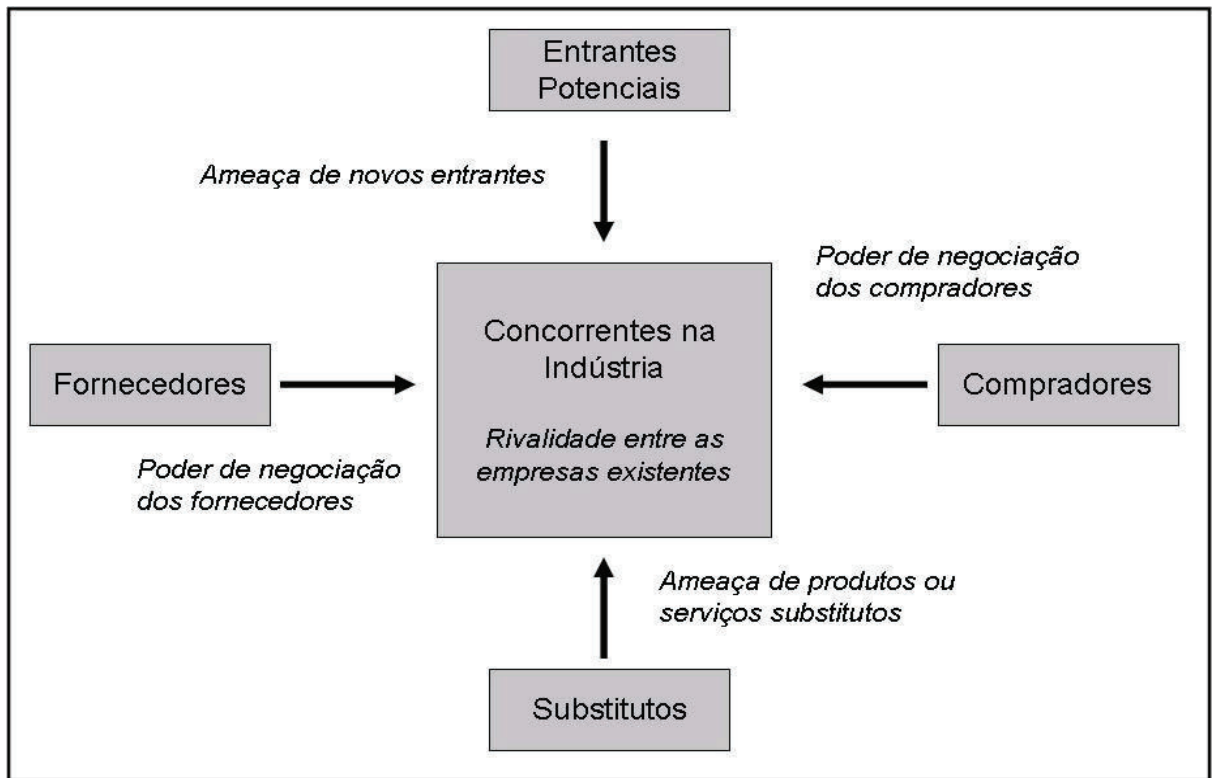
A estratégia militar influenciou diretamente nos conceitos e teorias sobre a estratégia de negócios. Ambos necessitam das estratégias para direcionar com fundamento, diligenciar recursos e reger as decisões de diferentes indivíduos. Apesar de possuírem a mesma essência, existem diferenças entre os conflitos militar e a concorrência no mercado. O objetivo do militar é destruir o inimigo e a disputa no negócio não apresenta a agressividade militar e busca uma conquista pacífica. (GRANT, 2005).

De acordo com Barbero (2008), o tema estratégia e sua formação na organização é uma linha de pesquisa importante na Administração, que resulta de processos de negociação, barganha e comprometimento, envolvendo agentes internos e externos da empresa. Dessa forma é essencial relacionar a companhia com o meio ambiente para formular uma estratégia competitiva, com o objetivo de se destacar no mercado.

A estrutura industrial apresenta grande significância na determinação das regras competitivas do mercado e, perante a sua importância, foi desenvolvido o modelo das cinco forças que norteiam a concorrência na indústria, visando auxiliar na compreensão da definição de estratégia na empresa, considerando o ambiente externo e interno. (PORTER, 2004).

As forças atuam para aumentar a concorrência e há interferência na taxa de retorno sobre o capital investido, fazendo com que se aproxima da taxa de retorno do mercado livre. Dentre as cinco forças, expostas na figura 01, o poder de negociação com fornecedores exige qualificação de compradores na indústria ou que devem ser criados profissionais na função para conquistar as melhores condições possíveis e proteger o lucro da organização. (PORTER, 2004).

FIGURA 06 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



Fonte: PORTER (2004, p. 4).

Corso (2005) desenvolve a evolução natural das organizações diante das mudanças do mercado, e justifica que as alterações ocorridas nas estratégias das empresas é consequência de uma evolução natural para se adaptarem num mercado altamente competitivo e exigente. A relação de compradores com os fornecedores passou por consideráveis alterações ao longo do tempo:

- a) Por dois séculos até aproximadamente 1960: a história da industrialização, catalizadora da divisão do trabalho e mecanização da produção, se caracterizou pela busca constante do aumento da produtividade. Neste momento a demanda era maior que a oferta e tudo que era produzido rapidamente era comercializado. O autor apresenta duas eras marcantes:
 - i. “Era da produção em massa” (até os anos 40): as atividades eram verticalizadas e o relacionamento com o fornecedor era restrito nas atividades fim, ou seja, basicamente no suprimento de matéria prima;

- ii. “*Era da eficiência*” (anos 50 e 60): as empresas iniciam um processo de descentralização de algumas atividades, inclusive da área de suprimentos, mas as relações comerciais eram primitivas com o conceito “ganha-perde”.
- b. A partir de 1960: O mercado apresentou mudanças rápidas e houve aumento de concorrência entre preços, caracterizando o preço como importante critério para o sucesso no mercado. Em Pereira (2013), neste período a área de compras considerava os fornecedores como inimigos, com relacionamento transacional, e a negociação era focada pela maior quantidade possível perante o menor preço.
- c. Anos 70: A competição no mercado volta a mudar e a qualidade se torna o foco mediante a postura do cliente em exigir produtos com maior qualidade e baixo preço. Este período ficou conhecido como “Era da Qualidade”, consequência da revolução dos japoneses ao produzir produtos com qualidade e ofertar com preços reduzidos. O autor enfatiza que esta década poderia ser conhecida também com “Início das Parcerias”, pois como as empresas passaram a competir em qualidade e preço, necessitaram estreitar o relacionamento com os fornecedores passando a relação comercial de “ganha-perde” para “ganha-ganha”.
- d. Final dos anos 80: terceira grande mudança na competitividade, pois a produção ultrapassou a demanda. Como consequência da competição em preço, qualidade, tempo e flexibilidade, as organizações focaram na otimização dos processos, aplicação de novas tecnologias, sistemas integrados na produção, polivalência dos trabalhadores, otimização da entrega, gestão do estoque, modernização e aumento de variedade dos produtos.
- e. A partir dos anos 90: conhecida como “Era da Competitividade” apresenta a globalização dos mercados e a exorbitante competitividade, obrigando as empresas a desenvolverem relações maduras e sólidas com os fornecedores que, assim, passaram a ter status de parceiros.

A grande pressão do mercado tornou a área de compras uma nova vantagem competitiva, não apenas em tempos de crise ou recessão, mas a qualquer momento

onde as empresas buscam ampliar suas margens de lucro e não conseguem alcançar os indicadores necessários através de vendas ou marketing. (CÁRDENAS LESMES, 2010).

Com o aumento na pressão, a função de compras iniciou uma significativa evolução na década de 1990, pois está no centro do processo de inovação pelo fato de saberem quais fornecedores possuem interesse e capacidade para atuar em conjunto com a inovação desenvolvida pela organização. Os compradores estão cada vez mais envolvidos na fase de concepção dos produtos que negociam, o que exige um grau de conhecimento técnico e domínio de critérios de compra que vão muito além dos envolvidos na gestão de volumes e preços. Desta forma, a função de compras afeta diretamente a competitividade das empresas e da capacidade da empresa de inovar e desenvolver vantagens competitivas. (CHE'RIF, 2011).

De acordo com Monte Alto (2009), a funções de compras possui os objetivos estratégicos:

- a) Garantir o fluxo contínuo de materiais, serviços e informações visando atender a necessidades da organização com redução de custos;
- b) Adquirir produtos visando economia, com qualidade exigida pelo requisitante e conforme a finalidade;
- c) Gerir a padronização e simplificação dos materiais;
- d) Considerar os limites financeiros e do estoque da empresa;
- e) Minimizar as despesas no processo de compra;
- f) Obter pleno conhecimento do mercado fornecedor e desenvolver novas fontes de pesquisa;
- g) Possuir bom relacionamento com os fornecedores e requisitantes;
- h) Realizar pesquisa constante de novos produtos e serviços, visando divulgar internamente na organização;
- i) Buscar parceria com todas as áreas da empresa, principalmente com o estoque;
- j) Desenvolver estudos para avaliar os custos x benefícios;
- k) Adquirir itens em quantidades econômicas, sem escassez ou excessos;

- l) Avaliar os reflexos do processo de compras.

A área de compras deve liderar um processo quando apresenta contribuição visando atender o cliente interno e seguir plenamente os objetivos estratégicos da organização, Pereira (2013), em quatro aspectos:

- a) Conhecimento sobre o mercado fornecedor: alinhar e fomentar o fluxo das informações entre os fornecedores e clientes internos;
- b) Especificações técnicas e funcionais: apoio ao cliente interno na análise entre o que se precisa versus o desejado;
- c) Contribuir com a utilização do serviço: garantir o atendimento das necessidades do cliente interno e dirimir possíveis problemas;
- d) Economizar o tempo do cliente interno: reduzir o tempo alocado do cliente interno na contratação e no caso de não atendimento pleno da demanda requisitada.

A área de suprimentos deve aprimorar seu papel proativo na estratégia da organização. Assim, há necessidade de profissionais bem treinados e desenvolvidos para exercer o trabalho em equipe e superar barreiras funcionais como, por exemplo, simplesmente fazedores de pedidos. (BAILY, 2000).

2.2 PERFIL DO COMPRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas buscam profissionais com sólida formação acadêmica e domínio da tecnologia da informação, para evitar as armadilhas durante as negociações, visando gerenciar equipes multiculturais à distância e interagir em ambientes virtuais. Os compradores devem ser persuasivos e criativos, pois devem pensar fora da caixa com o objetivo de moldar, a partir dos inúmeros itens à sua disposição, a resposta mais adequada às necessidades de suas empresas e argumentar sobre a importância das novas ações a serem tomadas. (CHE'RIF, 2011).

Mediante as novas relações de fornecimento, modernização da tecnologia da informação (TI) e a maior participação dos fornecedores no processo produtivo, dentre outros fatores, levou o comprador a diminuir suas atividades burocráticas e

postura de compra reativa, para desenvolver relacionamentos com os clientes internos e fornecedores na busca de objetivos comuns (compras proativas). O processo de compras ganhou complexidade e os compradores tiveram que entender cada vez mais sobre os itens e serviços que negociam para desenvolver fornecedores capacitados visando atender a demanda da organização, com qualidade e menor custo operacional. (LIMA, 2004).

O quadro abaixo demonstra as mudanças ocorridas na atuação dos compradores, em pesquisa realizada por Lima (2004), nas montadoras. É possível verificar alterações significativas e atualmente os compradores devem apresentar uma boa relação com as demais áreas da empresa, especialmente nos itens que adquirem buscando vantagens competitivas, transformar o fornecedor em parceiro no processo produtivo através de contratos com validade mais longa, atitude proativa para buscar alternativas para aperfeiçoar processos, alinhando-os com as normas estabelecidas pela matriz.

QUADRO 01 – ATUAÇÃO DO COMPRADOR EM RETROSPECTIVA: ALGUNS ASPECTOS

ANTES	ATUALMENTE
Tinha maior autonomia para escolher com quem cotar, pois recebia o projeto da engenharia.	Depende de outras áreas que fornecem informações técnicas, de preço objetivo, de conformidade e de critérios logísticos do material a ser cotado.
Definia o preço, o prazo e a qualidade junto ao fornecedor, escolhendo o fornecedor que apresentasse a melhor proposta. Atuação mais voltada para a tarefa.	Trabalha em conjunto com a engenharia, qualidade, logística, finanças, marketing, tendo uma atuação voltada para o processo tanto na escolha como no desenvolvimento do fornecedor.
Era generalista, participando da compra de diversos tipos de materiais (<i>commodity</i>).	É especialista em materiais (<i>commodity</i>) específicos, utilizando sua <i>expertise</i> na obtenção de vantagens competitivas em suprimentos.
Voltava-se para o relacionamento transacional com o fornecedor. Contratos de fornecimento de curto prazo.	Voltava-se para o relacionamento mútuo. Contratos de fornecimento a prazos mais longos requerem atuação conjunta (montadora e fornecedor).
Era reativo no atendimento de solicitações e outras áreas no suprimento de materiais.	É proativo na busca de novas fontes de fornecimento e na administração de materiais.
Era menos submisso à matriz que interferia menos na decisão final de compras.	É mais submisso à matriz que interfere na decisão final de compras.

Fonte: Adaptado de Lima (2004, p. 39).

De acordo com Arnold (2009, p. 209), o comprador/planejador é um colaborador que assumiu a função de dois colaboradores que eram responsáveis, um pela compra e outro pelo planejamento. Este planejador/comprador deve realizar as seguintes tarefas:

- a) Definir as exigências do material;
- b) Desenvolver programações;
- c) Emitir Ordem de Compra (OC);
- d) Emitir liberações de materiais para fornecedores;
- e) Estabelecer prioridades de entrega;
- f) Controlar pedidos na fábrica e para os fornecedores;
- g) Zelar das atividades associadas às funções de compra e planejamento de produção;
- h) Manter um contato íntimo com o fornecedor.

Não há uma definição ideal do perfil exigido para um comprador, pois as tarefas em compras são múltiplas e o empregador deve analisar qual o perfil que se adequa as tarefas destinadas à vaga disponível (BAILY, 2000). A matriz abaixo, desenvolvida por Jones (1983, *in* BAILY et al., 2000), pretende estabelecer que as empresas com função de compras bem desenvolvidas apresentavam negociações mais eficazes comparado às que a função não apresentava maturidade.

QUADRO 02 – MATRIZ DE SOFISTICAÇÃO DO COMPRADOR

CRITÉRIOS	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Níveis de Sofisticação	Processo informal de compras dominado pelo preço, o comprador age como fazedor de pedidos.	Processo de compras mais avançado, o preço e outros fatores são considerados, o comprador desfruta de maior poder de escolha.	Processo avançado de compras, os aspectos estratégicos das compras são considerados, o comprador tem pleno poder de decisão.
Estágios da função compras			
Reconhecimento e análise das necessidades	O comprador recebe requisições da diretoria e faz os pedidos.	O comprador participa da fase de especificação e desfruta de algum poder de escolha.	O comprador participa plenamente do processo de compras e integra a equipe de diretores para a tomada de decisão sobre as aquisições.
Busca de fornecedores	O comprador recebe passivamente os catálogos dos fornecedores.	O comprador inicia algum contato com os fornecedores e recebe dados sobre as aquisições.	O comprador inicia comunicações nos dois sentidos com os fornecedores.
Avaliação e seleção de fornecedores	O comprador adquire o que está especificado ao menor preço.	O comprador está preocupado com fatores não-preço. Está envolvido com o custo total para a empresa, não apenas com o preço.	O comprador está preocupado com a importância estratégica da aquisição para a empresa.
Feedback do desempenho	Não há envolvimento do comprador; a avaliação é feita pelos departamentos usuários.	Alguma participação na análise de feedback	O comprador está plenamente envolvido na atividade de avaliação.

Fonte: Adaptado de Barnes e McTavish, (1983 apud BAILY et al., 2000, p. 103).

Além da importância do comprador se atualizar para seguir o planejamento estratégico da empresa e tendências de mercado, Monte Alto (2009) alerta que apesar de ocorrer uma maior aproximação entre compradores e fornecedores, as organizações devem estabelecer regras e condutas dos colaboradores da área comercial. O objetivo principal é direcionar suas ações durante as negociações e é possível analisar, nos quadros 03 e 04, dois códigos de ética praticados nos Estados Unidos e Inglaterra, respectivamente:

QUADRO 03 – PRINCÍPIOS DE CONDUTA NOS NEGÓCIOS

1. Considerar primeiramente os interesses da sua empresa, conhecer e aplicar suas políticas.
2. Ser receptivo a conselhos competentes, particularmente de compradores mais experientes.
3. Comprar sem prevenções, tentando a máxima vantagem com o mínimo de desembolso.
4. Empenhar-se na obtenção de conhecimentos sobre materiais e processos de fabricação.
5. Diligenciar para que haja honestidade e, se necessário e conveniente, denunciar formas de suborno nos negócios.
6. Dar pronta e cortês recepção aos legítimos representantes dos fornecedores.
7. Respeitar seus contatos comerciais e exigir que as respectivas obrigações sejam respeitadas.
8. Evitar práticas arriscadas que possam desestabilizar sua empresa.
9. Aconselhar e ajudar outros encarregados de compras.
10. Cooperar com pessoas e organizações na promoção do desenvolvimento e reputação das compras.

Fonte: Monte Alto et al. (2009, p. 26)

QUADRO 04 – CÓDIGO DE ÉTICA DOS COMPRADORES NA INGLATERRA

1. Nunca usar seu poder e autoridade para obter vantagem pessoal.
2. Defender e fortalecer a reputação das compras e de seus profissionais
3. Manter a integridade pessoal em todos os relacionamentos comerciais interna e externamente à empresa.
4. Desenvolver padrões elevados de competência profissional entre as pessoas sob sua responsabilidade.
5. Otimizar a utilização das recursos colocados à sua disposição para atender aos objetos da organização.
6. Rejeitar qualquer prática comercial que possa ser considerada imprópria.

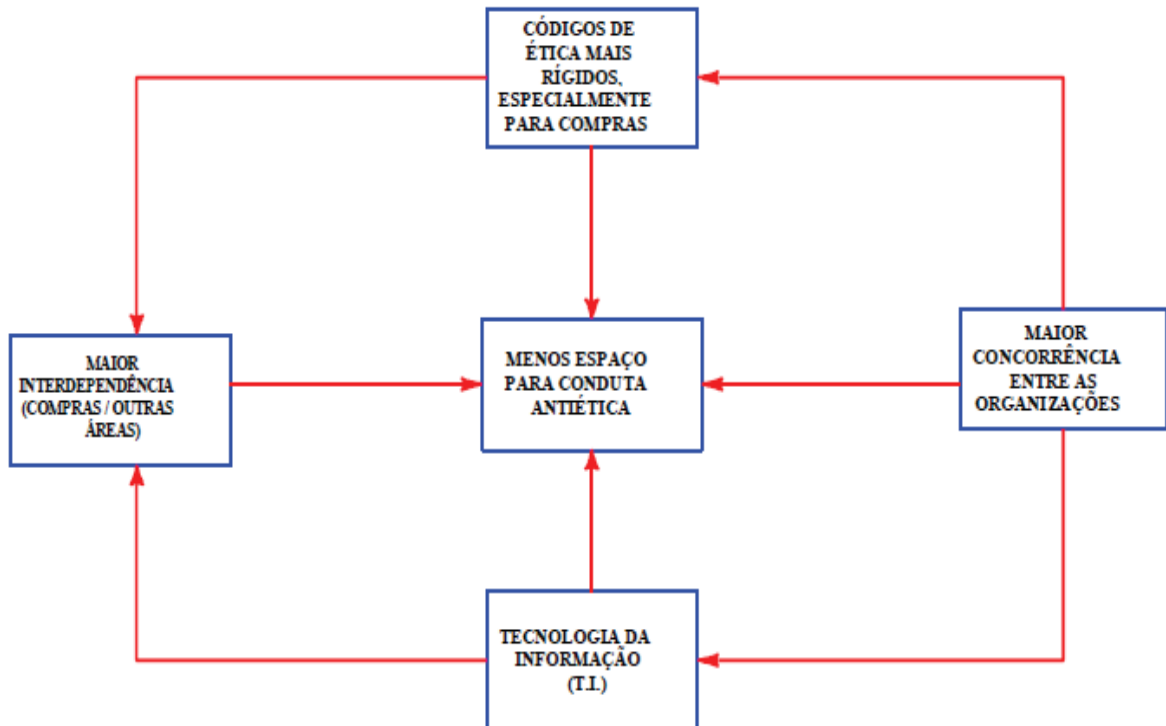
Fonte: Monte Alto et al. (2009, p. 27)

Apesar de definir o código de ética, o ato de segregar funções com o objetivo de eliminar poderes excessivos contribui no acompanhamento das atividades dos colaboradores e diminui os riscos de fraude. RASMUSSEN (1998).

É importante ressaltar que a ética não está restrita somente à área de compras, pois as demais áreas homologam os fornecedores para atenderem plenamente as necessidades. O quadro 05 mostra quatro razões para diminuir a

conduta antiética na área de compras, visando lisura nos processos e proteção aos recursos das organizações.

QUADRO 05 – RAZÕES PARA A DIMINUIÇÃO DA CONDUTA ANTIÉTICA EM COMPRAS – HOJE



Fonte: Lima (2004, p. 160)

Para Costa e Wood Jr. (2012), a implantação de modernos sistemas de governança, códigos de ética, atuação da auditoria e *compliance* é importante, mas não é garantia. Há necessidade de testar os processos e investigar para certificar-se que estão cumprindo o projetado.

A equipe de compras conseguirá os resultados esperados a partir dos recursos que a organização disponibilizar e incentivos adicionais para conquistar redução de custos operacionais, conforme abordado. As empresas estão utilizando as compras eletrônicas para conseguir melhor colocação no novo cenário mundial (MONTE ALTO et al., 2009).

2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO EMPRESA-EMPRESA (CE B2B)

A ideia de espaço-informação esteve no ar por milhares de anos, mas com a informatização dos meios de comunicação, através da criação do computador, houve uma excepcional mudança nos padrões de pensamento da humanidade. A cultura está se tornando cada vez mais eletrônica e em rede, conforme diversos estudos realizados por autores que abordam o avanço da cultura e tecnologia, dentre eles, Pierre Levy filósofo francês da cultura virtual contemporânea que aborda sobre a catalisação da inteligência coletiva com o advento de novas tecnologias de comunicação.

A era digital pertence à interface gráfica e é fundamental reconhecermos o trabalho de imaginação neste novo cenário e nos preparamos para as revoluções de imaginação que estão por vir, pois o espaço-informação é a grande realização simbólica que exigirá adequação das pessoas nas próximas décadas. (JOHNSON, 2001).

O desafio é desenvolver novas metodologias de trabalho visando acelerar a transição das informações com facilidade de absorvê-las. Desta forma, há a necessidade da reengenharia dos processos propondo a revisão fundamental dos processos empresariais com o objetivo de obter ganhos radicais em indicadores críticos de desempenho, por exemplo: custos, qualidade e rentabilidade.

Segundo Sancovschi (1999, p. 65), para evitar equívoco no entendimento é importante diferenciar o controle interno da reengenharia de processos e analisar os conflitos existentes que podem impactar no desenvolvimento da organização:

- **Reengenharia de processos:** repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.
- **Sistema de controle interno:** composto pelo plano de organização e pelos métodos e procedimentos que o acompanham para (a) salvaguardar os ativos, (b) propiciar dados contábeis precisos e confiáveis, (c) promover a eficiência das operações e (d) incentivar o respeito às políticas gerenciais.

Os gestores e consultores de informática constataram que os resultados medíocres dos investimentos em Tecnologia da Informação ocorriam,

principalmente, devido ao fato de as organizações utilizarem tecnologia cada vez mais sofisticada para mecanizarem, automatizarem ou informatizarem maneiras tradicionais de realizar as tarefas. Sérias experiências bem sucedidas nos projetos de mudança organizacional ocorreram devido à combinação da inovação na Tecnologia da Informação e à alteração nos modos de desempenhar as tarefas, o que deu origem à proposta da reengenharia de processos. (SANCOVSCHI, 1999).

QUADRO 06 – PRINCÍPIOS DA REENGENHARIA DE PROCESSOS *VERSUS* PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO

Reengenharia de processos	Controle interno
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vários serviços são unificados. 2. As atividades dos trabalhadores são planejadas e executadas por eles. 3. A ordem natural no desempenho das etapas de um processo é respeitada. 4. Os processos têm múltiplas versões. 5. O trabalho é realizado onde faz mais sentido. 6. As verificações e os controles são reduzidos. 7. As reconciliações são minimizadas. 8. Gerentes e equipes de caso proporcionam um único ponto de contato entre organizações e clientes. 9. Operações centralizadas ou descentralizadas híbridas prevalecem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer claramente a autoridade e a responsabilidade dos funcionários. 2. Separar a responsabilidade sobre operações relacionadas. 3. A autoridade sobre as funções de registro, custódia de ativos ou autorização para movimentar ativos e incorrer em passivos deve ser delegada a três pessoas diferentes. 4. Empregar sempre pessoal competente e confiável. 5. Promover a rotação periódica de deveres ou de cargos. 6. Adotar técnicas e procedimentos claramente definidos aliados a medidas de segurança adequadas. 7. Viabilidade financeira. 8. Revisão independente. 9. Integração de tarefas e funções.

Fonte: Sancovschi (1999, p. 67)

A reengenharia de processos possibilita às organizações a conquista de vantagens competitivas em um ambiente comercial e tecnológico consideravelmente incerto. As mudanças radicais propiciadas por este conceito levam a uma expectativa positiva no comportamento humano nas organizações devido sua participação mais ativa. Em contrapartida, a preocupação com a segurança dos processos causa certo desconforto aos contadores e auditores responsáveis pelo projeto organizacional, temendo que problemas ocorridos no passado voltem a se repetir, adotam uma postura conservadora e pessimista diante da “liberalização” do comportamento humano nas organizações. (SANCOVSCHI, 1999).

As divergências entre os princípios da reengenharia e os princípios do sistema de controle interno impõem aos gestores o desafio de aceitar ou não a implantação de mudanças nos processos, considerando os riscos. É importante

salientar que quanto maior for a aversão dos gestores ao risco, menores serão as chances de se implantar com êxito projetos de reengenharia. (SANCOVSCHI, 1999).

Neste conflito entre os dois princípios, Sancovschi (1999, p. 76), apresenta a perspectiva:

Espera-se sinceramente que nesta contenta entre especialistas não existam vencedores. É fundamental que o controle interno e seus defensores coexistam nas organizações com a reengenharia de processos e seus defensores, pois, para cada organização, existe uma combinação apropriada, essencialmente dinâmica, de iniciativa com prudência, que garante a permanência no caminho da prosperidade.

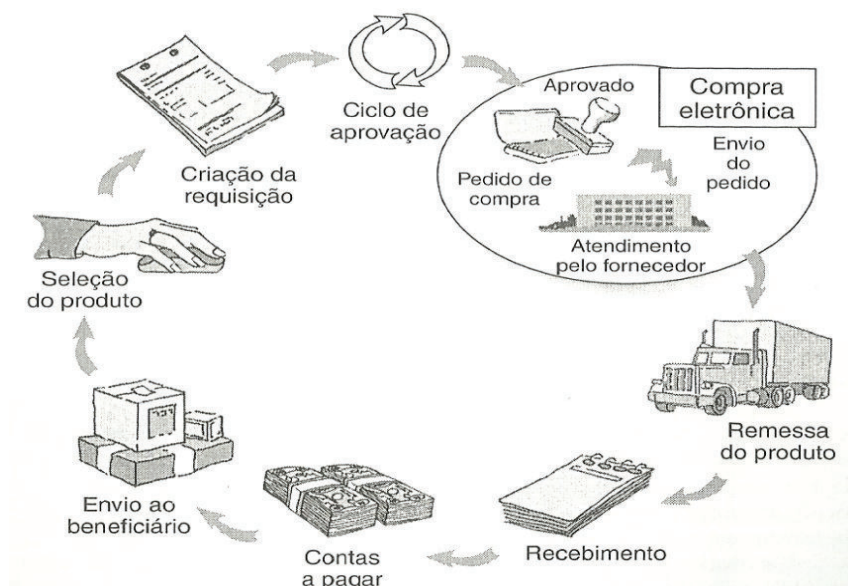
Na mesma linha de perspectiva Costa e Wood Jr. (2012), defendem que o controle por normas e procedimentos, presente em todo tipo de organização, auxilia no controle de processos perante as diversas divisões e gestão descentralizada. Para a organização, o desafio é manter o nível adequado de controle e, ao mesmo tempo, garantir certo nível de liberdade para os negócios, o que é necessário para ter agilidade em mercados instáveis e competitivos.

O comércio eletrônico propõe quebrar paradigmas na troca de informações entre cliente e fornecedor, além de exercer a reflexão sobre possíveis mudanças nos processos na área de compras das organizações. O comércio eletrônico (*business-to-business* e *e-commerce*), também conhecido como B2B, refere-se às transações comerciais entre empresas, privadas ou públicas com ou sem fins lucrativos, através da internet, extranets, intranets ou redes privadas e ao adotá-lo a organização consegue automatizar o processo de transação comercial e aprimorá-lo, através dos seguintes benefícios, conforme Turban (2004):

- a) Suprimir papéis e reduzir custos administrativos;
- b) Agilizar o ciclo;
- c) Reduzir tempo e custos nas consultas realizadas pelos compradores;
- d) Aumentar a produtividade dos funcionários que administram as transações comerciais na empresa (compra ou venda);
- e) Aperfeiçoar a qualidade dos serviços;
- f) Aumentar a flexibilidade da produção através do just-in-time;
- g) Facilitar a “personalização massificada”;
- h) Aumentar as oportunidades de colaboração.

A figura 07 ilustra o papel da compra eletrônica perante todo o processo de aquisição. Após o ciclo de aprovação da requisição com a verba alocada, a área de compras deve realizar a negociação eletronicamente e posteriormente o gestor irá analisar o processo para deferir ou não a compra.

FIGURA 07 – A CADEIA DA OBTENÇÃO ELETRÔNICA



Fonte: Kalakota e Robinson (2002, p. 294)

O e-procurement é a compra de produtos e serviços pela internet, com o objetivo de desenvolver a logística das empresas. A empresa que implantá-la terá segurança de que o fornecedor receberá o cronograma acordado, além de auxiliar na busca de novos fornecedores para atender as demandas da empresa visando o melhor custo-benefício. (SAVIOLLI, [19--?]).

O Alinhamento entre e-procurement e desempenho estratégico ajuda as empresas a utilizar com sucesso as vantagens desta tecnologia e em troca obter uma vantagem estratégica no mercado, em que operam. (PHILLIPS; PIOTROWICZ, 2006).

De acordo com Kalakota e Robinson (2002), as estratégias de aquisição no B2B tornaram-se prioridades para os executivos das empresas, pois verificaram que o B2B não é simplesmente uma revolução tecnológica, mas uma revolução de negócios facilitada pela tecnologia. A decisão de contratar esta ferramenta muitas vezes partiu do Diretor Presidente ou Diretor Financeiro da organização e não

apenas dos executivos de TI, pois esta solução visa administrar melhor os custos operacionais da empresa, como por exemplo, reduzir o tempo e custos do ciclo de processamento da OC.

Segundo Baily (2000), os softwares, cada vez mais integrados, mudaram radicalmente a área de compras, de maneira que as transações raramente são baseadas em papel.

A informatização de compras vai ao encontro das fortes mudanças realizadas pela informatização da comunicação abordada por Johnson (2001). A cultura da interface espelha a sociedade contemporânea quando analisamos os novos espaços virtuais resultantes pelas novas tecnologias. Há uma interação forte entre o mundo real e virtual, resultando na evolução na comunicação e velocidade das informações.

Para Johnson (2001), na cultura da interface as novas tecnologias ocasionam uma mutação na nossa forma de se comunicar e criar. Os sistemas sustentam as redes de interface e cresce a necessidade de compreender a interação entre os sistemas e os indivíduos, devido ao aumento da complexidade da forma de se comunicar em meio aos novos desafios da sociedade. Esta necessidade pode ser identificada através do avanço da tecnologia para o indivíduo:

A cibercultura tem suas raízes no surgimento dos meios de comunicação de massa, mas ganha contornos definidos na atualidade com o computador pessoal, microeletrônica de massa e as redes telemáticas (LEMOS, 2002, p. 76).

No quadro 7 é possível analisar o desenvolvimento dos sistemas específicos de compras. Ao atingir o nível avançado, os gestores conseguem verificar em tempo real informações importantes na tomada de decisão como: OC's emitidas e pendentes, volume de negócios por fornecedor, posição de estoque, requisições pendentes, avaliação de fornecedores e andamento dos novos projetos.

QUADRO 7 – DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE COMPRAS

Estágios da Função compras	Padrão do sistema de informações
Primitivo	Trabalho de escritório simples, não adequadamente integrado. Manutenção de poucos registros.
Conscientização	Reconhecimento de informações importantes na área de compras; sistema manual melhorado. Início do uso de sistemas de informatizados, mas não integrados com outros sistemas da empresa
Desenvolvimento	Início da utilização de sistemas mais integrados, como o <i>materials requirement planning (MRP)</i> . Integração do sistema informatizado de compras com outros sistemas da empresa.
Maturação	Bancos de dados totalmente integrados na organização, por exemplo, MRPII. Todas as informações de compras são geradas por computador
Avançado	Os bancos de dados totalmente integrados estão conectados via intercâmbio eletrônico de dados (EDI) com os principais fornecedores e clientes - redução drástica dos <i>lead times</i> e dos custos

Fonte: Adaptado de Baily et al. (2000, p. 372).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotada utilizou-se da análise de entrevistas, com caráter qualitativo e questões direcionadas aos gerentes de suprimentos de três grandes Instituições de Ensino Superior (IES) que utilizam uma ferramenta de eletrônica de negociação. Desta maneira, será possível detectar e analisar a influência do SEN na gestão de compras do segmento educacional.

O pesquisador deve tomar a decisão de realizar a pesquisa por intermédio de um interesse próprio, de alguém ou de alguma instituição. Não é fácil determinar o foco da pesquisa, visto que a execução da pesquisa é a etapa mais difícil, pois o pesquisador deve buscar o sucesso do trabalho. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A entrevista é definida, segundo Marconi e Lakatos (2010), como encontro de duas pessoas com o objetivo de uma delas em obter informações a respeito de determinado assunto e de maneira metódica. Há diferentes tipos de entrevistas, cujo resultado pode ser alterado devido ao objetivo do entrevistador:

- a) **Padronizada ou Estruturada:** o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas são predeterminadas. Este método facilita a comparação de respostas entre os entrevistados, mas impede o pesquisador em adequar suas perguntas a determinada situação, alterar a sequência ou adicionar perguntas;
- b) **Despadronizada ou não estruturada:** o entrevistador possui liberdade de desenvolver as perguntas através de uma conversa informal e direcionar os questionamentos mediante seu desejo no momento;
- c) **Painel:** Consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, para as mesmas pessoas visando estudar a evolução das opiniões em períodos curtos. É importante que o entrevistador desenvolva as perguntas de maneira diversa, para que o entrevistador não distorça as respostas com essas repetições.

Esta metodologia de pesquisa possui vantagens, mas também limitações que o pesquisador deve superar ou minimizar para atingir o êxito do objetivo do estudo.

Para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista como técnica de coleta de dados oferece as seguintes vantagens e limitações:

Vantagens:

- a) Pode ser utilizada com todos os segmentos da população, pois não há distinção de nível cultural dos entrevistados, como por exemplo: analfabetos;
- b) Fornece uma amostra mais abrangente da população;
- c) O entrevistador pode ajudar no entendimento da questão e trabalhar em conjunto para o entrevistado compreender o assunto;
- d) Possibilita avaliar reações ou gestos dos entrevistados;
- e) Oportunidade em coletar dados que não possuem registros em fontes documentais e com considerável relevância do tema estudado;
- f) Há possibilidade de registrar informações mais precisas através de comprovação imediata;
- g) Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Limitações:

- a) Dificuldade na comunicação ou expressão tanto do entrevistador quanto do entrevistado;
- b) Incompreensão do significado das perguntas da pesquisa por parte do entrevistado pode levar a uma interpretação errônea;
- c) Possibilidade de o entrevistador influenciar o entrevistado por meio de suas opiniões, atitudes, aspectos físicos, etc.;
- d) Disposição do entrevistado em fornecer as informações necessárias;
- e) O entrevistado pode reter informações com receio que sua identidade seja revelada;
- f) O entrevistador possui pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados;
- g) Necessita de tempo considerável para a coleta e é difícil de ser realizada.

O objetivo desta pesquisa é desenvolver questões que não testarão as habilidades do entrevistado, mas sua opinião diante da experiência profissional antes e atualmente com um SEN.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com três gestores responsáveis pela área de compras das IES que utilizam o SEN nas aquisições de produtos e serviços. Devido a grande dinâmica na área de compras e dificuldade de agendar uma entrevista presencial, optou-se por coletar as informações via telefone e o tempo médio das entrevistas foi de 30 minutos.

Visando coletar o máximo de detalhes sobre a operação da área de compras, não será informado o nome das IES participantes para preservar suas informações estratégicas, num mercado altamente competitivo e em expansão no Brasil. Notou-se que a confidencialidade, de acordo com Pasqualotti ([19--?]), há a necessidade de o pesquisador tomar uma posição ética na escolha da amostra e no alinhamento da informação para elaborar os resultados.

A pesquisa foi semiestruturada a partir de um questionário que apresenta 6 (seis) perguntas a fim de direcionar o entrevistado na proposta da pesquisa, porém dando liberdade ao desenvolvimento dos argumentos e fatos críticos na utilização do SEN. Desta forma, ocorreu provável enriquecimento na análise dos cenários: como eram os processos que antecederam a ferramenta de negociação, e durante a implantação da ferramenta de instalação e resultados com a utilização da tecnologia.

As respostas das entrevistas realizadas estão disponíveis no Anexo B deste trabalho, preservando as IES participantes e seus executivos. Os dados foram coletados entre dezembro de 2013 e janeiro de 2014.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para demonstrar a importância das IES pesquisadas no mercado educacional brasileiro, as instituições serão abordadas aleatoriamente, ou seja, sem considerar a identificação utilizada na pesquisa, para preservar a confidencialidade das informações coletadas.

Uma das IES possui mais de 440 mil alunos matriculados espalhados em todos os Estados com mais de 70 Campi e mais de 500 Polos. Considerada uma das maiores IES do mundo em número de alunos e uma das maiores empresas de capital aberto do setor educacional do Brasil, em valor de mercado, atua com cursos nas modalidades presencial e à distância através de uma equipe composta por mais de 17 mil colaboradores.

Outra IES apresenta mais de 40 mil alunos matriculados, em dois Estados, distribuídos em 4 Campi na modalidade presencial, mas pretende atuar também na modalidade à distância em 2014. Possui uma equipe com mais de 3,5 mil colaboradores.

A terceira IES possui mais de 131 mil alunos matriculados em mais de 100 cidades no Brasil devido as parcerias e 3 Campi próprio. Também oferta cursos na modalidade presencial e à distância.

Com o objetivo de facilitar a interpretação e o entendimento dos resultados da pesquisa realizada, serão abordados pontos em comum das três IES. Na pesquisa foi adotada uma sigla seguida de um número sequencial de entrevistas realizadas para manter a confidencialidade das informações. Os gestores entrevistados se sentiram confortáveis em aprofundar alguns pontos críticos perante a manutenção da confidencialidade das IES.

Evidenciou-se na pesquisa que as IES, que ao adotarem mudanças nos processos na área de compras e implantarem um SEN para auxiliar as atividades, realizaram a troca dos gestores. Nenhum responsável pela área chegou a propor a reengenharia de processos antes da ação dos gestores destas Instituições, o que ratifica os estudiosos abordados sobre o crescimento da importância desta área na estratégia das organizações.

Nestas IES a área de compras deixou de apresentar funções meramente operacionais como “tirar pedidos” ou administrada por terceiros, como no caso da IES 02. A presença da área é requerida em decisões estratégicas para minimizar alocação de recursos e resultar numa queda do custo operacional. Com a forte expansão do mercado educacional estas IES buscaram seguir as boas práticas de mercado para impactar positivamente nos resultados financeiros.

Apesar das IES apresentarem ERP's conceituados no mercado Oracle e Microsiga, para auxiliar na eficiência dos processos entre as áreas, estes não atendem as demandas específicas da área de suprimentos. Desta forma recorreram ao mercado para selecionar um SEN que suprisse as necessidades técnicas visando agilizar o atendimento com segurança nas informações transacionadas no ambiente interno e externo.

O tempo de utilização de um SEN, não necessariamente determina maturidade superior frente aos que utilizam há um menor tempo, pois a IES 02 possui o maior tempo, seguida pela IES 01 e recentemente implantado a solução na IES 03. Na entrevista foi constatado que os processos realizados tanto na IES 01 e na IES 03 estavam integrados plenamente com o ERP Oracle e Microsiga. Já a IES 02 possui o ERP Oracle, mas não optou por integração até o momento, mas o gestor pretende realizar a integração para fortalecer a segurança das informações.

A IES 01 teve a experiência, durante 6 anos, com duas ferramentas integradas ao ERP em períodos distintos. Demonstrando análise crítica ao SEN na aderência nos processos e melhor relação custo versus benefício.

Ficou evidente a crescente importância da área de compras nos planos estratégicos nas IES, ratificando a evolução de compras apresentada no capítulo 02. Surpreendente foi a terceirização da área na IES 02 entre 2002 e 2005, que somente após esta experiência consideraram a área estrategicamente importante retomando a gestão direta das operações.

Nas entrevistas foram constatadas as mudanças ocorridas nos processos e sua importância. A reengenharia de processos foi necessária para quebrar paradigmas na área de compras, tornar as atividades mais transparentes e na aderência do SEN, o gestor da IES 02 afirmou: “*o maior ganho está no processo*

devido ao alinhamento das informações". Consequentemente a alteração de gestores para dinamizar a transição da área foi importante nas três IES entrevistadas.

A mudança na postura dos gestores para implantar normas e procedimentos, visando estabelecer regras nas atividades de compras, ratifica a necessidade da área fortalecer os processos e buscar, com as demais áreas, o planejamento integrado. Há necessidade de entendimento das necessidades dos requisitantes e da busca que viabiliza o suprimento das demandas com o melhor custo x benefício para a corporação.

Através da informatização nos processos, as três IES evidenciaram a melhora no rendimento e na agilidade no atendimento. O gestor da IES 03 afirmou sobre o tempo de atendimento: *"A equipe notou considerável melhora no tempo de negociação e agilidade no processo"*. O gerente de compras da IES 01 afirmou: *"O tempo de resposta diminuiu e é possível verificar o fornecedor que analisou a demanda e não respondeu"*.

A integração do ERP com o SEN não pode ser considerada meramente como ação fútil do gestor, mas como fundamental para proteger e ratificar as informações durante as negociações. Toda a gestão financeira está no ERP e transmitir valores aprovados ao SEN auxilia para evitar que produtos e serviços sejam adquiridos acima da verba disponível. Somente a IES 02 não possui a integração, mas planeja realizar a integração no futuro.

Com relação às metas estabilizadas pela organização e alinhadas com o gestor de suprimentos, que visam acompanhar a gestão das aquisições e desenvolver melhoria contínua nas atividades, foi identificado somente na IES 01. A facilidade em disponibilizar as informações e relatórios demonstra transparência nos processos da área devido à utilização do SEN. Na entrevista o responsável pela área de suprimentos da IES 01 corroborou: *"A economia passou a ser mensurada e a Instituição estipulou o percentual mínimo para a área buscar aperfeiçoar constantemente seus processos"*.

A tabela abaixo resume os pontos abordados acima. Apesar da IES 02 ter utilizado o SEN por mais tempo, não possui a maturidade em processos em que a

IES 01 apresentou, e é passível de questionamento a segunda posição, ao compará-la com a IES 03.

TABELA 03 – COMPARATIVO ENTRE AS IES ENTREVISTADAS

	IES 01	IES 02	IES 03
TEMPO APROXIMADO COM SEN (anos)	6	9	1
QUANTIDADE DE SEN's UTILIZADOS	2	1	1
ÁREA ESTRATÉGICA	S	S	S
REENGENHARIA DE PROCESSO	S	S	S
NORMAS E PROCEDIMENTOS	S	S	S
SEN INTEGRADO COM O ERP	S	N	S
METAS PARA A ÁREA	S	N	N

Fonte: Do autor.

Referente à utilização do SEN na área de compras, ficou evidente que a ferramenta é fundamental no apoio à gestão em compras, mas há necessidade da área definir as normas e procedimentos para viabilizar a aderência da solução nos processos.

Ao analisar as entrevistas foi possível verificar os pontos positivos na utilização da solução, perante as variáveis propostas para serem investigadas:

a) Economia nos processos de negociação:

[...] não havia gestão das negociações realizadas para analisar o rendimento da equipe de compras [...]. A Diretoria Executiva estabeleceu metas sobre as atividades realizadas: economia nas negociações, lead time de processos, bom atendimento ao cliente interno, etc.. Em 2013 registramos uma economia média de 10%. (ANEXO B).

b) Lisura nos processos de compras:

As negociações tornaram-se mais transparentes com o registro total no SEN e no ERP. [...]. A auditoria possui livre acesso aos processos de negociação e não questionou os processos realizados até o momento. Resultado da reestruturação da área, consolidação das normas e da transparência das negociações realizadas. (ANEXO B).
A auditoria elogiou a facilidade em buscar as informações e nada foi constatado de negativo no SEN. Somente relatos rotineiros da auditoria. (ANEXO B).

A ferramenta é um suporte ao processo e na melhoria das informações que resulta numa melhor negociação. A agilidade nas negociações foi constatada pela equipe, além da maior transparência nos processos. (ANEXO B).

c) Celeridade nos processos (lead time):

Anteriormente acima de 40 dias de lead time, além de reclamações dos clientes internos sobre a falta de eficiência da área para atender as demandas. Após a readequação de processos o tempo de atendimento caiu para 30 dias e depois de 4 meses, para 15 dias com o aumento de 30% da equipe e treinamentos. O SEN auxiliou consideravelmente na agilidade dos processos. [...]. O tempo de resposta diminuiu e é possível verificar o fornecedor que analisou a demanda e não respondeu. (ANEXO B).

Através da informatização do processo conseguimos estabelecer contratos para itens estratégicos com os fornecedores e dinamizamos a entrega em até 48 horas. Consequentemente solucionamos os dois gargalos no processo de compra e diminuimos consideravelmente o valor aplicado para manter o estoque elevado. [...]. O tempo de resposta da cotação caiu, conseguimos analisar melhor o cenário do mercado com o mapa comparativo eletrônico automatizado, mas não temos relatórios gerenciais de controle da economia conquistada. (ANEXO B).

A equipe notou considerável melhora no tempo de negociação e agilidade no processo. (ANEXO B).

d) Risco de ocorrência de desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras:

Os registros realizados pelos fornecedores são armazenados com o número do IP dos computadores, visando assegurar que somente o fornecedor inseriu os valores e isolando a possibilidade de um comprador manipular informações devido à existência de travas eletrônicas de segurança [...]. Como nenhum ERP oferece controle pleno nos processos de compras, buscou-se no mercado uma ferramenta de apoio que possibilitasse assegurar as informações e mensurá-las visando melhora contínua do rendimento da equipe. [...]. O SEN é totalmente integrado ao ERP e preserva os recursos disponíveis para aquisição, pois não há possibilidade de comprar algo mais caro que o disponibilizado, exceto quando o cliente interno autoriza devido à existência de verba adicional. (ANEXO B).

Consideramos que os processos se tornaram mais transparentes, mas apesar de minimizar riscos de fraude não há como evitar a ação. [...]. Buscamos melhora no processo e gerenciar de forma efetiva o que compramos. Com a ferramenta saímos das requisições de papel e negociações via *e-mail*. Um bom exemplo são as informações mais acessíveis quando um comprador sai de férias, pois antes estas ficavam restritas no seu computador. Há possibilidade de gerar relatórios de acompanhamento *on time* e o direcionamento automático das requisições aos compradores. (ANEXO B).

O SEN está integrado ao ERP Microsiga para aumentar a segurança das informações e dar mais transparência aos processos. (ANEXO B).

e) Mudança no relacionamento com os fornecedores:

Os fornecedores, apesar de reclamarem no início sobre os novos procedimentos para enviar as propostas comerciais, notaram que o

relacionamento com a área de compras tornou-se registrado e que o tratamento era igual aos demais concorrentes. (ANEXO B).
Ocorreu mudança na postura e passamos a considerar o fornecedor como parceiro. Mas considero que esta mudança depende da liderança da área para desenvolver parcerias. (ANEXO B).

f) Perspectiva de ganhos futuros na utilização do SEN:

Há perspectiva de incluirmos as negociações de obras no Sistema Eletrônico, mas deveremos reestruturar os processos com a área de engenharia visando diminuir a burocracia com melhora qualitativa. Pretendemos registrar, além do processo de negociação, o deferimento técnico dos engenheiros responsáveis para definir os prestadores de serviços aptos a participarem da negociação. (ANEXO B).

Buscar integrar com o ERP e possibilidade registrar a economia nas negociações. (ANEXO B).

O maior desafio é definir os processos, centralizar as compras, ajustar os relatórios gerenciais e, posteriormente, estabelecer metas para a equipe. (ANEXO B).

A transparência nas negociações é fundamental na preservação da imagem da empresa, para evitar conflitos de informação do produto e/ou serviço negociado, registro de informações importantes durante a negociação, como a forma de pagamento e prazo de entrega. A comunicação entre as partes envolvidas na negociação transita de forma clara com o objetivo de evitar desgastes desnecessários na relação e atendimento das expectativas perante os desafios da nova era cultural alinhada com a tecnologia da comunicação.

Já a celeridade nos processos, atua diretamente no aperfeiçoamento da alocação de recursos pela área de compras, consequência da reengenharia de processos realizada pelos gestores das IES participantes nesta pesquisa. Com o aumento da competitividade, não basta reduzir os recursos disponíveis, mas alocá-los para atender mais requisições no menor tempo possível.

O aumento na segurança da informação e na atividade dos compradores gera maior credibilidade da área de compras no ambiente interno e externo. Com as seguranças disponíveis no SEN é possível comprovar que o fornecedor incluiu os valores e não houve manipulação posterior. O endereço IP dos computadores envolvidos na transação fica registrado para possível averiguação da auditoria.

A partir dos pontos positivos constatados, a consequência é o desenvolvimento de parcerias estratégicas visando melhor custo x benefício para a empresa e aos parceiros comerciais. Apesar de uma possível resistência dos

fornecedores em aceitar mudanças na forma de negociar, com as informações transparentes sobre a demanda e periodicidade, a área de compras poderá desenvolver parcerias para minimizar a falta de produtos e/ou serviços importantes na atividade, mas a postura do gerente de compras é primordial para o sucesso na utilização da ferramenta nas negociações. Os processos passam por um avanço qualitativo, pois não há necessidade de desgastar os compradores em compras rotineiras.

As IES buscam desenvolver os processos com o apoio da ferramenta de negociação, conforme evidenciado na questão 06 da entrevista através da perspectiva de buscar mais rendimento na utilização desta solução. As mudanças influenciaram positivamente nos resultados, principalmente na agilidade dos processos, sem perder a qualidade no atendimento da demanda das IES.

Estas IES só conseguiram resultados positivos com a mudança na gestão para reestruturar processos ineficientes e normatizar os procedimentos. Somente após os ajustes internos o SEN pode ser implantado para auxiliar os executivos nos desafios existentes nos ambientes interno e externo.

A dinamização e a complexidade da informação, que afetam diretamente na gestão das empresas, são abordadas nos estudos de Edgar Morin, filósofo, sociólogo e historiador:

Estamos diante de sistemas extremamente complexos, nos quais a parte está no todo e este está nela. Isso é válido para a empresa, que tem suas normas de funcionamento e dentro da qual atuam as leis de toda a sociedade (MORIN, 2006, p. 88).

Uma empresa se auto-organiza no seu mercado. O mercado é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. É aleatório porque não existe absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de produtos e serviços, mesmo que existam possibilidades, probabilidades, plausibilidades de que isso aconteça. O mercado é uma mistura de ordem e desordem. Feliz ou infelizmente, o Universo é um coquetel de ordem, desordem e organização. Estamos num Universo no qual não é possível afastar o imprevisto, o incerto, a desordem. Devemos viver e lidar com a desordem (MORIN, 2006, p. 89).

Nas empresas, como integrar as liberdades e desordens que podem suscitar a adaptabilidade e a criatividade, mas que podem também trazer a desintegração e a morte? A desordem é necessária para fertilizar o caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem, mas uma sugestão para minimizar os impactos do mercado é um reajuste social em prol da liberdade aos integrantes

da sociedade para desenvolverem, espontaneamente, soluções solidárias. (MORIN, 2006).

Nas IES pesquisadas verificamos grau distinto de complexidade nos processos, mas a aplicação do SEN auxilia no desenvolvimento das atividades da área de compras, visando adequar os procedimentos às melhores práticas do mercado. A informação, cada vez mais dinâmica, não perde sua qualidade se o comprador registrar corretamente as informações básicas no início de uma cotação, pois o SEN auxilia na agilidade da compra com efetividade. O cuidado na forma de transitar as informações provavelmente interfere nos resultados alcançados nas negociações.

Na IES 01 há o desafio de integrar o processo de negociação das obras no SEN. O grau de complexidade do escopo é alto, sendo que, integrar estas informações no Sistema para análise posterior do engenheiro responsável requer mudanças consideráveis nos processos existentes e na forma de transitar as informações na organização, ocasionando uma quebra de paradigmas, pois as demais IES entrevistadas não realizam negociações desta complexidade, ainda, no SEN.

Já na IES 02 o gestor busca integrar o ERP com o SEN, além de registrar a economia realizada nas negociações. Objetivos já alcançados pela IES 01 e altamente aderente aos processos definidos por esta organização.

Por fim, na IES 03 o maior desafio é definir processos, centralizar as demandas na área de compras, ajustar os relatórios gerenciais e definir metas para a equipe. Nesta o desafio é considerável devido à necessidade de estabelecer a identidade e grau de influência da área nas decisões estratégicas da organização.

Desta forma, fica evidente que os gestores entrevistados não apresentaram postura conservadora perante o cenário futuro, pelo contrário, demonstraram a necessidade de mudar diversos procedimentos que são fundamentais para o desenvolvimento da área.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou analisar a importância estratégica de compras nas empresas que implantaram um SEN e verificar a efetividade desta ferramenta na gestão de compras. A questão de pesquisa trabalhada empiricamente: Como um sistema eletrônico de negociação altera a gestão de compras? Merece, portanto, suas considerações finais.

Neste sentido, seguem as hipóteses testadas:

H0: O sistema eletrônico de negociação é simplesmente uma ferramenta de apoio na gestão em compras e não influencia no desenvolvimento da área.

H1: O sistema eletrônico de negociação é uma ferramenta essencial no desenvolvimento dos processos de compras, novos métodos de negociação e governança.

Foram, portanto, consultadas as obras de diversos especialistas para analisar as hipóteses. Apesar da existência de distintos temas abordados, pelos especialistas, estes foram essenciais para fundamentar a complexidade deste estudo, que exigiu uma profunda análise na utilização do SEN, através de três pesquisas realizadas com executivos que atuam em renomadas IES no mercado brasileiro.

A área de compras passa por melhoria contínua nas organizações, com objetivo de alocar com efetividade os recursos ao aplicar a reengenharia de processos e consolidar parcerias comerciais, principalmente com a crescente insegurança no mercado devido a forte competitividade mundial. Por outro lado, muitos gestores de suprimentos desconhecem o real poder de influência da área no resultado operacional das organizações, minando o poder de atuação da área nas decisões táticas e estratégicas.

Devido à dinamização da informação a gestão da Tecnologia da Informação (TI) tornou-se diferencial competitivo no apoio ao aperfeiçoamento dos processos e segurança da informação. Houve avanço considerável com a criação de sistemas

integrados, que possibilitou a centralização das informações geradas por diversas áreas, dando um salto qualitativo na disponibilização das informações aos gestores.

A reflexão realizada por Morin (2006) sobre a complexidade do mercado converge com o cenário exposto por Lima (2004), onde o comprador teve que mudar sua postura reativa e diminuir suas atividades burocráticas, para desenvolver relacionamentos com os clientes internos e fornecedores na busca de objetivos comuns (compras proativas). Os compradores tiveram que entender cada vez mais sobre os itens e serviços que negociam para desenvolver fornecedores capacitados visando atender a demanda da organização, com qualidade e menor custo operacional.

Na pesquisa realizada pelo Inbrasc (2011), a questão sobre o entendimento das estratégias de produtos, processos e negócios da empresa identificou que somente 16% dos executivos de suprimentos entendem totalmente, 74% entendem parcialmente e 10% não entendem. Desta forma o desafio de desenvolver a equipe de compras para se adequar ao mercado competitivo continua a ser superado para muitas organizações.

As novas condições impostas à área de compras num mercado extremamente complexo e o fato desta área ser suscetível a fraudes nas operações fomentaram o desenvolvimento de sistemas informatizados com o objetivo de controlar as negociações, tornar os processos mais transparentes e coagir atos ilícitos.

A pesquisa focou num segmento do mercado para tornar a análise mais pura o possível e obter dados convergentes com o propósito do trabalho. Devido ao segmento educacional passar por um processo de expansão na oferta de cursos e na melhora da qualidade do serviço prestado, foi possível associá-lo com as teorias abordadas neste trabalho sobre a crescente competitividade no mercado e a necessidade de aprimorar os processos em compras. Foram selecionadas três IES privadas que utilizam o mesmo SEN, pois o objetivo foi analisar a efetividade da utilização da ferramenta perante as hipóteses descritas neste estudo.

Foi investigado como o SEN pode influenciar nas variáveis: economia nos processos de negociação, lisura nos processos de compras, lead time para atender

o requisitante e risco de ocorrência de desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras. Além destas variáveis foi possível identificar, após as entrevistas, outras variáveis importantes: mudança no relacionamento com os fornecedores e perspectiva de ganhos futuros na utilização do SEN.

- a) Percentual do faturamento bruto anual que é comprometido com compra de produtos e contratação de serviços:

O SEN possibilita o registro das transações e cálculo da economia realizada pelos compradores nas negociações com os fornecedores. Somente a IES 01 possui metas atreladas à economia nas negociações e apesar desta ferramenta auxiliar diretamente no alinhamento das informações durante as negociações, não foi possível associar sua influência no aumento efetivo da economia ao comparar com o processo anterior devido à inexistência de registros. Devido a confidencialidade das informações não foi possível mensurar esta variável.

- b) Lisura nos processos de compras:

A transparência dos processos ficou evidente nas três IES entrevistadas. A área de auditoria das IES 01 e 02 não realizaram críticas nos processos geridos pela ferramenta, demonstrando maturidade na disponibilização das transações realizadas pela área de compras.

- c) Lead Time para atender o requisitante:

Está fundamentada nas IES entrevistadas a celeridade nos processos com a utilização do SEN e o auxílio direto na gestão dos acordos comerciais com parceiros estratégicos

- d) Risco de ocorrência de desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras:

Integrar os dados do SEN com o ERP, disponibilizar as informações aos auditores e a constante reengenharia dos processos, minimizam os riscos dos atos ilícitos, mas não evitam sua ocorrência.

- e) Mudança no relacionamento com os fornecedores:

Ocorreu um fortalecimento na relação das IES com os fornecedores com a transparência nas negociações e na mudança da área de compras em

desenvolver parceiros estratégicos. A ferramenta provavelmente auxiliou indiretamente no desenvolvimento do relacionamento.

f) Perspectiva de ganhos futuros na utilização do SEN:

Os três executivos de suprimentos possuem planos de desenvolver os processos na área com o apoio da ferramenta e alcançar maiores ganhos efetivos nas negociações, devido o seu papel proativo na estratégia da organização.

Após verificar de que forma o SEN influencia a gestão de compras e as hipóteses testadas, na pesquisa, é possível afirmar: O sistema eletrônico de negociação é uma ferramenta essencial no desenvolvimento dos processos de compras, novos métodos de negociação e governança.

Este estudo, como os demais elaborados, apresenta as seguintes limitações:

Ausência de informações numéricas para facilitar a comparação entre as IES e identificar evoluções, devido à diferença no controle dos gestores e confidencialidade das informações.

Apesar das IES estudadas apresentarem grande importância no quadro de IES no mercado educacional nacional, a confidencialidade das informações limitou demonstrar o poder de suas influências neste mercado.

Considerando estudos futuros gerados a partir desta dissertação, sugere-se:

Desenvolvimento de pesquisas em outros segmentos do mercado.

Comparação entre segmentos diferentes para avaliar o grau de maturidade dos processos de compras utilizando o SEN.

Realizar um estudo entre os SEN existentes.

Pesquisar a importância da comunicação nas organizações como catalizador de mudança e/ou definição dos processos.

Criar metodologia de análise entre as organizações que utilizam o SEN, por segmento de mercado.

Analisar o percentual do faturamento bruto anual que é comprometido com compra de produtos e contratação de serviços e a influência do SEN.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAILY, P. et al. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBERO, E. R. **Formação de Estratégias**: uma contribuição através de um modelo multidimensional. 2008. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2008.
- BARBOSA, B. J. S. **Suprimentos**: procedimentos organizacionais e seu efeito de alavancagem nos lucros. São Paulo: IMAM, 1998.
- BIANCOLINO, C. A. et al. A gestão de TI e o valor de uso dos ERP's em sua perspectiva de pós implementação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 10, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/998>>. Acesso em: 21 ago. 2012.
- CARBONE, J. Reverse auctions become more strategic for buyers. **Reed Business Information**, [S.l.], v. 134, n. 20, p. 42-43, Dec. 2005. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/214456206?accountid=34586>>. Acesso em: 16 jun. 2013.
- CÁRDENAS LESMES, R. M. Compras: última ventaja competitiva de las empresas. **Portafolio**, Bogotá, jan. 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/334475246/fulltext/F1356FCA58BA464FPQ/1?accountid=34586>>. Acesso em: 22 abr. 2013.
- CHE'RIF, O.; MAIRA, S. Collaboration as an anti-crisis solution: the role of the procurement function. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bingley, v. 41, n. 9, p. 860-877, 2011.
- CORSO, J. M. et al. Alianças estratégicas e vantagem competitiva. **Revista de Gestão (REGE)**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, 2005. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docvi/1020357316?accountid=34586>>. Acesso em: 22 abr. 2013.
- COSTA, A. P. P.; WOOD JR., T. Fraudes corporativas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 52, n. 12, p. 464-472, 2012.
- ESTRADA, R. J. S; ALMEIDA, M. I. R. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional, **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 148-178, set./dez. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5th ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. **Compras**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SUPPLY CHAIN (INBRASC). [2011]. Disponível em: <<http://www.inbrasc.org.br>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

JANVIER, J.; ASSEY, M. A New introduction to supply chains and supply chain management: definitions and theories perspective. **International Business Research**, Shanghai, v. 5, n. 1, p. 194–197, Jan. 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/920383757/140261CAD2F11EDA423/1?accountid=12217#center>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

JOHNSON, S. **Cultura da interface**: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business**: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEMOS, A. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LIMA, J. C. S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função de compras em empresas do setor automotivo**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2004.

MACIEL, W. K. S. et al. **Principais resultados do Censo 2012**. Foz do Iguaçu - PR, 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/centso_superior/encontro_nacional/2013/palestra_resultados_do_censo_da_educacao_superior_2012.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MONTE ALTO, C. F. et al. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

PASQUALOTTI, A. **A ética na pesquisa**: um procedimento metodológico. [19--?]. Disponível em: <<http://usuarios.upf.br/~pasqualotti/etica.htm>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

PEREIRA, G. M. C. **O envolvimento do departamento de compras no processo de contratação de serviços profissionais**. 2013. 223 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2013.

PHILLIPS, P.; PIOTROWICZ, W. E-Procurement: How Does it Enhance Strategic Performance? **Kent Business School, University of Kent**, Canterbury, n. 113, Apr. 2006. Disponível em: <http://academia.edu/349233/E-procurement_How_does_it_enhance_strategic_performance>. Acesso em: 05 jun. 2013.

PLATT, A. A.; KLAES, L. S. Utilizando o sistema integrado de gestão (ERP) no apoio ao ensino de logística e gestão da cadeia de suprimentos. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**. Florianópolis, v. 12, n. 28, p. 224-241, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17394/17432>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RASMUSSEN, U. W. **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas: uma análise transacional da aplicação de controles internos na atividade de administração de materiais**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

RIBEIRO, M. M. **O uso das tecnologias de informação e comunicação como ferramentas de combate à corrupção do Governo Federal: compras net e o portal da transparência**. Brasília-DF: Controladoria-Geral da União, 2008.

RICCIO, E. L. **Efeitos da tecnologia da informação na contabilidade: estudos de casos de implementação de Sistemas Empresariais Integrados - ERP**. 2001. 154 f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA, São Paulo, 2001.

ROSANO-PEÑA, C. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, Florianópolis, v. 12, n. 1p. 83-106, jan./mar. 2008.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 64-77, 1999.

SAVIOLLI, A. R. **O que é e-procurement**. [19--?]. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-procurement.php>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

SIMÕES, É.; MICHEL, A. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, SP, v. 2, n. 3, maio 2004. Disponível em: <www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoll>. Acesso em: 02 abr. 2013.

TANZI, V. Corruption, around the world: causes, consequences, scope, and cures. **International Monetary Fund (IMF) Staff Paper**, Lyons, v. 45, n. 4, p. 559-594, Dec. 1998. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=2583.0>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Pretence Hall, 2004.

ANEXO A – PESQUISA

Prezado Gestor,

Sou aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FECAP e solicito seu apoio para participar de uma entrevista que pode demandar de 20 a 60 minutos.

As questões abaixo vão fundamentar a minha dissertação. A pesquisa objetiva analisar a importância do Sistema Eletrônico de Negociação (SEN) como ferramenta de apoio na gestão de compras, num mercado altamente competitivo.

Os dados serão tratados e analisados de forma agregada mantendo a confidencialidade das empresas e gestores entrevistados. Havendo interesse ficaria honrado em enviar uma cópia do trabalho final (favor solicitar no e-mail: danielodupas@uol.com.br).

Atenciosamente,

Danilo Dupas Ribeiro
Aluno de Pós-Graduação da FECAP
danielodupas@uol.com.br

Prof. Dr. Edson Barbero
Docente orientador da pesquisa
Professor Titular da FECAP

- 1- Como a Instituição considera a área de Compras na Estratégia?
- 2- Faça um comparativo da área de compras antes e após a implantação do Sistema Eletrônico de Negociação?
 - complexidade dos processos
 - tempo de atendimento
 - quantidade de compradores
 - rendimento nas negociações– *relacionamento com fornecedores, tempo de resposta, economia, transparência (...)*.
- 3- Por que esta IES comprou um Sistema Eletrônico de Negociação?
- 4- Como foi o processo de implantação do SEN?
 - resistência cultural
 - equipe e recursos alocados
- 5- A auditoria interna comentou algo sobre o SEN?
 - positivo ou negativo?
- 6- Quais os planos de avanço do SEN, no contexto dos ganhos futuros de efetividade da área de compras?

ANEXO B – RESPOSTAS DOS GESTORES ENTREVISTADOS

IES 01

1- Como a Instituição considera a área de Compras na Estratégia?

R: A importância da área de Compras vem evoluindo consideravelmente na Instituição, além de investimentos em treinamentos, contratação de profissionais qualificados e aumento na participação de projetos estratégicos. Há alguns anos a área simplesmente “tirava pedidos”, apesar das requisições serem inseridas no ERP, as informações entre compradores e fornecedores eram impressas e arquivadas. Não havia gestão das negociações realizadas para analisar o rendimento da equipe de compras.

Os gestores da Instituição, após o relato da auditoria sobre as fragilidades nos processos de compras, verificaram o alto risco existente e houve um choque de gestão para mudar consideravelmente os processos e normatização, formalização das negociações via Sistema, treinamento da equipe e estabelecimento de metas alinhadas com o planejamento estratégico da Instituição.

Em 2009 fui contratado para consolidar a utilização do SEN adquirido em 2008, devido à resistência cultural do responsável pela área.

2- Faça um comparativo da área de compras antes e após a implantação do Sistema Eletrônico de Negociação (SEN)?

- complexidade dos processos

R: burocracia ineficiente e ausência de normas formalizadas anteriormente. Com a definição e formalização dos processos ocorreu a implantação do SEN, visando aderência e apoio na gestão das informações e/ou transações com os fornecedores. O SEN auxiliou na consolidação das normas e procedimentos em compras.

- tempo de atendimento

R: anteriormente acima de 40 dias de lead time, além de reclamações dos clientes internos sobre a falta de eficiência da área para atender as demandas. Após a readequação de processos o tempo de atendimento caiu para 30 dias e depois de 4 meses, para 15 dias com o aumento de 30% da equipe e treinamentos. O SEN auxiliou consideravelmente na agilidade dos processos.

- quantidade de compradores

R: Não houve alteração no quadro de colaboradores com a implantação do SEN, por quatro anos, mas com o aumento de demanda houve a necessidade de contratar mais compradores.

- rendimento nas negociações– *relacionamento com fornecedores, tempo de resposta, economia, transparência (...)*.

R: As negociações tornaram-se mais transparentes com o registro total no SEN e no ERP. Os fornecedores, apesar de reclamarem no início sobre os novos procedimentos para enviar as propostas comerciais, notaram que o relacionamento com a área de compras tornou-se registrado e que o tratamento era igual aos demais concorrentes. Os registros realizados pelos fornecedores são armazenados com o número do IP dos computadores, visando assegurar que somente o fornecedor inseriu os valores e isolando a possibilidade de um comprador manipular informações devido à existência de travas eletrônicas de segurança.

O tempo de resposta diminuiu e é possível verificar o fornecedor que analisou a demanda e não respondeu. A economia passou a ser mensurada e a Instituição estipulou o percentual mínimo para a área buscar aperfeiçoar constantemente seus processos.

A ferramenta ampliou a aplicação das técnicas de negociação, além da viabilidade de executar pregão eletrônico na aquisição de produtos padronizados.

3- Por que esta IES comprou um Sistema Eletrônico de Negociação?

R: Como nenhum ERP oferece controle pleno nos processos de compras, buscou-se no mercado uma ferramenta de apoio que possibilitasse assegurar as informações e mensurá-las visando melhora contínua do rendimento da equipe. Implantamos em 2008 uma ferramenta de negociação eletrônica e a substituímos por outra mais robusta.

4- Como foi o processo de implantação do SEN?

R: Não ocorreram dificuldades na implantação e a tecnologia funciona de acordo com o estabelecido em contrato, sendo necessário o gestor conhecer os processos e definir corretamente o escopo para evitar despesas não planejadas. O SEN é totalmente integrado ao ERP e preserva os recursos disponíveis para aquisição, pois não há possibilidade de comprar algo mais caro que o disponibilizado, exceto quando o cliente interno autoriza devido à existência de verba adicional.

As requisições são inseridas no ERP e o comprador transfere a demanda ao gerar a cotação para o SEN. Logo após a definição das melhores condições comerciais, as informações retornam ao ERP para gerar a OC, que posteriormente será transmitida ao fornecedor e para o SEN visando fechar o ciclo de informação.

- resistência cultural: houve considerável resistência cultural na equipe de compras e alguns compradores foram trocados para viabilizar o SEN na Instituição

- equipe e recursos alocados: a implantação foi tranquila e o treinamento já estava acordado, visando plena aplicação da solução.

O ERP que utilizamos é o Oracle e está plenamente integrado ao SEN.

5- A auditoria interna comentou algo sobre o SEN?

- positivo ou negativo?

R: A auditoria possui livre acesso aos processos de negociação e não questionou os processos realizados até o momento. Resultado da

reestruturação da área, consolidação das normas e da transparência das negociações realizadas.

O fato da área de compras disponibilizar todas as informações e processos *on time* resultou na melhora de comunicação com a auditoria e gestores da Instituição.

- 6-** Quais os planos de avanço do SEN, no contexto dos ganhos futuros de efetividade da área de compras?

R: A Diretoria Executiva estabeleceu metas sobre as atividades realizadas: economia nas negociações, *lead time* de processos, bom atendimento ao cliente interno, etc.. Em 2013 registramos uma economia média de 10%.

Há perspectiva de incluirmos as negociações de obras no Sistema Eletrônico, mas deveremos reestruturar os processos com a área de engenharia visando diminuir a burocracia com melhora qualitativa. Pretendemos registrar, além do processo de negociação, o deferimento técnico dos engenheiros responsáveis para definir os prestadores de serviços aptos a participarem da negociação.

IES 02**1-** Como a Instituição considera a área de Compras na Estratégia?

R: A área de compras era terceirizada entre 2002 e 2005, quando passou a ser considerada estratégica e deixou a imagem de meramente operacional. Sua importância nas decisões cresce a cada ano e já participamos ativamente na pré-aquisição para organizar as demandas, através do Comitê de Investimentos. Este comitê se reúne, pelo menos, uma vez ao mês. Consideramos que 80% das compras efetuadas são negociadas pela área de compras.

Apesar de ser contratado após a implantação do SEN, tenho relatos na equipe sobre a considerável melhora nos processos após o “choque” de gestão realizado pela Instituição.

Ainda temos resistência cultural para que todos os processos de aquisição sejam gerenciados pela área.

2- Faça um comparativo da área de compras antes e após a implantação do Sistema eletrônico de Negociação (SEN)?

- complexidade dos processos

R: Fui contratado posteriormente a implantação do SEN, mas antes a requisição era de papel e havíamos um estoque elevado, devido ao grande tempo de atendimento e alto risco de faltar produtos. O processo de compra utilizando o papel era muito frágil, pois o requisitante solicitava itens sem padronização e não havia regra para limitar os itens que deveríamos comprar. Após, conseguimos desenvolver um catálogo de itens aprovados para aquisição e o requisitante não pode solicitar a compra de um item não cadastrado. A restrição de itens possibilita melhora à gestão devido à padronização.

O maior ganho está no processo devido ao alinhamento das informações e não necessariamente na economia em negociações, pois o rendimento nas negociações depende do comprador e situação do mercado.

- tempo de atendimento

R: Através da informatização do processo conseguimos estabelecer contratos para itens estratégicos com os fornecedores e dinamizamos a entrega em até 48 horas. Consequentemente solucionamos os dois gargalos no processo de compra e diminuimos consideravelmente o valor aplicado para manter o estoque elevado.

- quantidade de compradores

R: Houve queda de 40% no quadro de compradores após a transição, mas posteriormente tivemos que contratar mais compradores devido ao aumento de demanda.

- rendimento nas negociações– *relacionamento com fornecedores, tempo de resposta, economia, transparência (...)*.

R: Ocorreu mudança na postura e passamos a considerar o fornecedor como parceiro. Mas considero que esta mudança depende da liderança da área para desenvolver parcerias.

O tempo de resposta da cotação caiu, conseguimos analisar melhor o cenário do mercado com o mapa comparativo eletrônico automatizado, mas não temos relatórios gerenciais de controle da economia conquistada. Consideramos que os processos se tornaram mais transparentes, mas apesar de minimizar riscos de fraude não há como evitar a ação.

3- Por que esta IES comprou um Sistema Eletrônico de Negociação?

R: Buscamos melhoria no processo e gerenciar de forma efetiva o que compramos. Com a ferramenta saímos das requisições de papel e negociações via e-mail. Um bom exemplo são as informações mais acessíveis quando um comprador sai de férias, pois antes estas ficavam restritas no seu computador.

Há possibilidade de gerar relatórios de acompanhamento *on time* e o direcionamento automático das requisições aos compradores.

4- Como foi o processo de implantação do SEN?

R: Implantamos a ferramenta em 2005, mas não integramos o SEN ao ERP. O requisitante inclui as solicitações no SEN e o valor dela não deve ultrapassar ao orçamento no ERP. O controle orçamentário está sob a responsabilidade de cada área e não efetuamos a conferência.

- resistência cultural: houve considerável resistência cultural dos requisitantes em acessar um novo sistema e perda na flexibilidade em requisitar os produtos. Notamos maior resistência na unidade do Rio de Janeiro. Os compradores aceitaram a nova metodologia perante a facilidade em receber a demanda e negociar no mercado.

Somente os requisitantes reclamaram.

- equipe e recursos alocados: não tivemos problemas. Somente um trabalho em customizar relatórios de acompanhamento e alinhar informações com a consultoria.

Utilizamos o ERP Oracle, mas pretendemos integrá-lo totalmente ao SEN.

5- A auditoria interna comentou algo sobre o SEN?

- positivo ou negativo?

R: A auditoria elogiou a facilidade em buscar as informações e nada foi constatado de negativo no SEN. Somente relatos rotineiros da auditoria.

6- Quais os planos de avanço do SEN, no contexto dos ganhos futuros de efetividade da área de compras?

R: Buscar integrar com o ERP e possibilidade registrar a economia nas negociações.

IES 03

1- Como a Instituição considera a área de Compras na Estratégia?

R: A IES recentemente posicionou a área de compras como estratégica, adquiriu o SEN em abril de 2013 e alterou o gerente de suprimentos em junho de 2013 onde fui contratado para assumir a função e realizar as mudanças estruturais fundamentais. Iniciamos a centralização dos processos em compras e unimos as atividades de suprimentos, almoxarifado e logística sob a responsabilidade da mesma gerência.

Perante o alto volume de recursos alocados nesta atividade, a Instituição decidiu realizar uma forte mudança na administração dos processos.

2- Faça um comparativo da área de compras antes e após a implantação do Sistema Eletrônico de Negociação (SEN)?

- complexidade dos processos

R: Não havia normas definidas e a Instituição adquiriu a solução para ajudar na consolidação das informações. Houve troca de gestor para dinamizar os processos e estabelecer normas e procedimentos efetivos.

O SEN está integrado ao ERP Microsiga para aumentar a segurança das informações e dar mais transparência aos processos.

- tempo de atendimento

R: A equipe notou considerável melhora no tempo de negociação e agilidade no processo.

- quantidade de compradores

R: A equipe não sofreu mudanças e a demanda cresce cada vez mais devido ao forte crescimento da Instituição.

- rendimento nas negociações– *relacionamento com fornecedores, tempo de resposta, economia, transparência (...).*

R: A ferramenta é um suporte ao processo e na melhoria das informações que resulta numa melhor negociação. A agilidade nas negociações foi constatada pela equipe, além da maior transparência nos processos.

3- Por que esta IES comprou um Sistema Eletrônico de Negociação?

R: Devido ao forte crescimento da Instituição e a necessidade de adequar a área de compras para melhor atender a demanda, foi adquirida esta ferramenta para auxiliar na gestão dos processos, agilidade para tomar decisões nas negociações. Mas a gestão é determinante para que a ferramenta seja utilizada plenamente.

4- Como foi o processo de implantação do SEN?

R: Não participei do processo de implantação, mas integrantes da equipe informaram que foi dentro do planejado.

- resistência cultural: não ocorreu resistência, muito pelo contrário! A equipe está envolvida e como gestor é minha missão envolver os integrantes na tomada de decisões.

- equipe e recursos alocados: nada a comentar.

5- A auditoria interna comentou algo sobre o SEN?

- positivo ou negativo?

R: Não fomos auditados com a nova ferramenta. Esperamos receber análise da auditoria após a consolidação das normas e procedimentos

6- Quais os planos de avanço do SEN, no contexto dos ganhos futuros de efetividade da área de compras?

R: O maior desafio é definir os processos, centralizar as compras, ajustar os relatórios gerenciais e, posteriormente, estabelecer metas para a equipe.