

# E-PROCUREMENT – VANTAGEM COMPETITIVA EM SUPRIMENTOS

Silvia Novaes Zilber<sup>1</sup>  
José da Cunha Tavares<sup>2</sup>  
Eduardo Nascimento<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho consistiu em examinar como o *e-procurement* – uma das ferramentas do comércio eletrônico que se propõe a redesenhar os processos de compras da empresa utilizando a Internet – pode trazer vantagens competitivas para a empresa. Nesse sentido, a partir de um caso concreto – da Volkswagen do Brasil – verifica-se se a promessa do *e-procurement*, de redução de custos de transação e agilização das operações de compras, realmente se cumpre. Foram analisadas também quais áreas de compras da empresa mais se beneficiaram com essa ferramenta e o impacto sobre suas atividades, além das maiores limitações em seu uso.

**Palavras Chave:** Comércio eletrônico, processos de compra.

## 1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimento é uma rede que envolve fornecedores de matérias-primas e componentes, plantas de manufatura e montagem, canais de distribuição, chegando até o consumidor final. Gerir essa cadeia envolve tanto integrar e administrar processos-chave associados a fluxos e transformações de bens e serviços, quanto observar o fluxo de informações envolvido nesse processo, ambos *dentro* das organizações envolvidas ao longo da cadeia de suprimento e *entre* elas.

O desenvolvimento de tecnologias de comércio eletrônico (CE), envolvendo o uso da Internet para realizar negócios, criou inúmeras oportunidades para os gestores efetivamente darem forma e dirigirem suas cadeias de suprimentos de forma mais competitiva. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação (TI), mais precisamente a Internet, adquire papel de destaque na aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas; já em 1985 Porter e Millar (1985) citam que a TI participa da cadeia de valor e transforma a forma como as atividades de valor são executadas e as transformações na natureza das ligações entre elas. Essa transformação não só afeta o escopo competitivo, mas

---

<sup>1</sup> Departamento de Administração. Programa de Pós Graduação em mestrado de administração da UNINOVE. E.Mail: snzilber@usp.br

<sup>2</sup> Centro Universitário da FEI, E.Mail: jotav@usp.br

<sup>3</sup> Centro Universitário da FEI, E.Mail: Eduardo.nascimento@tecban.com.br

também reformula a maneira como os produtos atendem às necessidades do comprador. De uma forma mais específica, a Internet mudou o modo de fazer negócios.

Segundo Lancioni, Smith e Oliva (2000), a Internet possibilita aumentar a velocidade de comunicação entre os consumidores e seus fornecedores, melhorando os níveis de serviço e reduzindo custos de logística. Nesse contexto, uma das atividades da cadeia de suprimento que tem causado grande impacto sobre a empresa são as funções relacionadas ao *e-procurement*.

Define-se *e-procurement* como uma ferramenta de comércio eletrônico que se refere a todos os processos relativos a compras de bens e serviços pela Internet. Do ponto de vista de compras da empresa, o B2B (*business to business*) é um meio de facilitar a gestão de compras (ou *procurement*) ao reduzir custos em compras (tempo gasto na procura e emissão de pedido).

Seguindo o raciocínio de Porter (2001) sobre a integração do comércio eletrônico à estratégia da empresa para obter vantagem competitiva, a incorporação do *e-procurement* em sua estratégia de negócios levaria a empresa a uma redução significativa no tempo gasto pelo comprador com atividades operacionais e com o seu envolvimento com atividades de baixo valor agregado e principalmente uma diminuição nos custos operacionais de todo o ciclo de *procurement*.

Franco (2003) evidencia certos benefícios para a empresa com a utilização do *e-procurement*, tais como: reduz significativamente os custos de compras; estabelece relações adaptáveis, eficientes e colaborativas com fornecedores; possibilita monitorar o comportamento do comprador; melhora as fontes ao descobrir mais fornecedores; permite acesso flexível às informações de compras a qualquer momento, em qualquer lugar.

A partir dessa constatação teórica, então, coloca-se a pergunta que norteia esse artigo: *As empresas conquistam vantagens na cadeia de suprimentos com a utilização do e-procurement?*

Para responder essa questão, recorre-se ao estudo de um caso prático – da Volkswagen do Brasil, no sentido de averiguar os seguintes aspectos: como essa empresa utiliza o *e-procurement* para obter vantagem competitiva? Quais as áreas de compras da empresa em que essa ferramenta é mais utilizada? Todas as atividades de compras foram substituídas pela ferramenta eletrônica? Caso contrário, quais as principais barreiras para essa adoção ampla, já que, teoricamente, a economia de custos de transação gerada por esse uso justificaria substituir o comprador “real” pela ferramenta de *e-procurement*? Por fim, quais os impactos sobre as áreas da empresa com a adoção dessa ferramenta?

Para cumprir com o objetivo proposto utilizou-se um estudo qualitativo de natureza exploratória, através de um estudo de caso, com a aplicação de questionário semi-estruturado na citada empresa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 INTERNET E NEGÓCIOS ELETRÔNICOS

A natureza global da tecnologia de Internet – com seu baixo custo de entrada, oportunidade de alcançar centenas de milhares de pessoas, padronização de protocolos,

natureza interativa, variedade de possibilidades, recursos e rápido crescimento das infra-estruturas de suporte (especialmente a *web*) – resulta em benefícios potenciais para organizações, indivíduos e sociedade. Esses benefícios estão apenas começando a se materializar, mas crescerão à medida que os negócios realizados pela Internet se expandam (PATEL, 2000; TAPSCOTT, 2000; SLYWOTZKY, 2000; PLANT, 2000; e O'CONNELL, 2000).

Segundo Kalakota e Robinson (2002:24), “o impacto do comércio eletrônico está acontecendo em etapas. Na primeira etapa (1994 – 1997), o comércio eletrônico dizia respeito à presença”, e as empresas procuravam fincar suas bandeiras na Internet apenas para marcar presença, sem saber direito das poderias obter algum tipo de retorno.

A segunda fase (1997 – 2000) tratou das transações – comprar e vender no meio digital. O foco nessa fase estava no fluxo de pedidos e receita (KALAKOTA E ROBINSON, 2002). Houve o chamado “boom” da Internet, com o surgimento de inúmeras empresas “ponto com”, também chamadas de empresas “virtuais”. Houve, também, o crescimento da bolha especulativa, com excessiva valorização das ações dessas empresas de Internet e de tecnologia em geral, sem nenhum embasamento nos resultados financeiros do momento, mas apenas com a expectativa de que houvesse crescimento exponencial do fluxo de caixa dessas empresas no futuro, quando “a Internet dominasse o mundo”.

Por fim, Kalakota e Robinson (2002) pontuam que “o comércio eletrônico está entrando na terceira fase (2000 - ?)”, com o foco em “como a Internet pode influenciar a lucratividade ...”, e chamam essa fase de “negócios eletrônicos”, incluindo todas as aplicações e os processos que permitem a uma empresa realizar uma transação de negócios.

Os autores complementam, ainda, dizendo que os negócios eletrônicos não tratam “apenas de transações de comércio eletrônico ou de compras e vendas pela Internet. É uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com auxílio da tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros”.

As empresas, contudo, tendem a adotar posturas cautelosas, analisando cuidadosamente a relação de custo benefício resultante de sua entrada no mercado virtual, levando-se em conta o declínio de muitos negócios na Internet.

Muitos são os fins para que as organizações utilizam a Internet. Um deles é o *e-business*. Cunningham (2001) define *e-business* como “transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas”. O *e-business* ativa uma reação em cadeia, ou seja: sistemas de preços, estoque, logística, crédito e distribuição e demais atividades na cadeia de abastecimento, orientando altos investimentos em aplicativos para administrar a rede de abastecimento, *e-procurement* (compra de materiais pela Internet), administrar relacionamento com o cliente, e gerenciar conhecimentos. Esse novo meio de fazer negócios produz instrumentos que permitem, desde desenvolver portais na Internet para compra e venda de produtos/serviços, até gerenciar a cadeia de suprimentos, inclusive com o uso de *e-procurement* ou atividades de CRM (*customer relationship management*) ou mesmo integração de unidades de negócio diferentes de uma mesma empresa através de *intranets* (utilização da tecnologia de Internet de modo corporativo, que mantém o acesso às informações internamente à empresa, através de um servidor de acesso controlado – *firewall*).

Porter (2001) chega mesmo a afirmar que a simples integração da Internet à estratégia global da empresa fará com que essa poderosa tecnologia torne-se também uma “bombástica” força para obter vantagem competitiva.

Para Turban (2000), comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas telefônicas, redes de computadores ou outros meios eletrônicos; já o termo *e-business*, por sua vez, refere-se a uma definição mais ampla, não apenas a compra e venda, mas serviços ao consumidor e colaboração com parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização.

Segundo Weil e Vitale (2001), *e-business* trata de realizar atividades de marketing, compra, venda, entrega, serviços, e pagamentos por produtos, serviços e informações através de redes não-proprietárias que interconectam uma empresa e seus clientes, agentes, fornecedores, competidores, parceiros e complementadores.

Turban (2000), classifica o *e-business*, a partir da natureza de suas transações, nos seguintes tipos:

**i. Business-to-Business (B2B)** - inclui transações interorganizacionais (fluxo de informações, comunicação e colaboração entre e intra-organizações) e transações no mercado eletrônico entre organizações. B2B – *business-to-business*, atacado virtual, representa o comércio realizado entre empresas, podendo usar para isso o *Electronic Data Interchange (EDI)*. O comércio eletrônico (propriamente dito) representa uma fatia ainda maior do comércio global eletrônico. É o lado atacadista do processo comercial. As empresas vêm passando por um grande impacto no custo de aquisição de clientes e, nesse sentido, o custo para conseguir um cliente usando a Internet é geralmente menor, representa menos da metade dos custos tradicionais. Além disso, os custos variáveis das interações de acompanhamento do cliente são reduzidos drasticamente ou chegam a ser eliminados;

**ii. Business-to-Consumer (B2C)** - transações de varejo com compradores individuais;

**iii. Consumer-to-Consumer (C2C)** - consumidores vendem diretamente a consumidores; e

**iv. Consumer-to-Business (C2B)** - indivíduos que vendem produtos para organizações.

Segundo pesquisa coordenada por Albertin (2003), em 2003 os valores transacionados via comércio eletrônico atingiram 2,39% em relação ao mercado total na categoria negócio-a-negócio, e 0,79% na categoria de negócio-a-consumidor. O mesmo autor ressalta que esses índices eram baixos porque consideravam o mercado total de todas as empresas pesquisadas e, dentre elas, muitas ainda não praticavam comércio eletrônico. Considerando apenas as empresas praticantes, esses índices subiam para cerca de 30%.

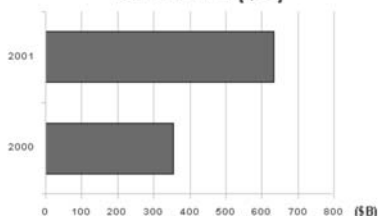
A mesma pesquisa foi conduzida por Albertin (2005) em 2005, em 420 empresas de vários setores e portes, e apresentou índices de 9,92% nas transações de negócio-a-negócio e 4,22% nas transações de negócio-a-consumidor. Esses dados mostram que os valores transacionados em CE quase quadruplicaram num período de dois anos (esse índice refere-se a transações realizadas em CE e não ao número de transações realizadas, e considera o mercado total).

As Figuras 1 e 2 mostram as receitas obtidas com o *e-commerce* no mundo inteiro e a evolução das receitas obtidas com a Internet no período 2001–2002 para a América Latina:

**Figura 1 - Receitas mundiais em e-commerce**

## RECEITAS MUNDIAIS EM E-COMMERCE

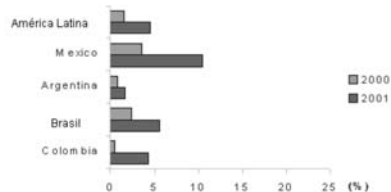
2000-2001 (\$B)



Fonte: IDC's ICMM versão 7.1, primavera 2001

**Figura 2 - Porcentagem das receitas da América Latina atribuídas à Internet**

## Porcentagem das receitas da América latina atribuídas à Internet 2000-2001



Fonte: IDC#LA1167G, julho 2001, IDC's eWorld 2001, obtido no site: www.idcresearch.com

Considerando-se que o *e-procurement* – por sua vez, uma das ferramentas que pode impactar diretamente as economias geradas pela empresa – permite à empresa economia de tempo, através de seu sistema de cotação de preços e garante agilidade e flexibilidade à organização para tomada de decisão na seleção de fornecedores, é fundamental, portanto, analisar aqui como o uso dessa ferramenta afeta os processos tradicionais de compras das empresas, verificar os principais gargalos em seu uso, e os fatores críticos na exclusão do homem no processo estratégico da negociação.

## 2.2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

O sucesso na gestão da cadeia de suprimentos é diferencial competitivo que não pode ser descartado no processo de globalização. Em um ambiente corporativo cada vez mais acirrado e competitivo, a pressão do mercado por maximização na variedade de produtos e por melhores níveis de serviço ao menor custo possível, a tendência à especialização via terceirização/desverticalização e a evolução cada vez mais rápida das tecnologias de informação e de telecomunicações têm feito com que o SCM esteja cada vez mais presente na agenda das empresas de todo o mundo (Fleury, 1999). Nesse sentido, adotar abordagens sofisticadas de gerenciamento do processo da cadeia de suprimentos tem representado ponto-chave para efetivar e sustentar estratégias mercadológicas promissoras.

Segundo Lambert & Irwin (1998), o conceito de gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos se refere à administração das várias atividades como um sistema integrado. Esses autores consideram a gestão da cadeia de suprimentos como “a integração dos processos-chave de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais que provêm produtos, serviços e informações que agregam valor para os consumidores e outros interessados no negócio”.

O SCM abrange processos de negócios que vão muito além das atividades relacionadas à logística integrada, considerando tanto os *trade-offs* internos quanto os inter-organizacionais. Aplicar esse conceito exige esforço rumo à integração não só de processos dentro da empresa, o que sugeriria adotar uma logística integrada, mas também processos-chave que interligam os participantes da cadeia de suprimentos. Exemplos desses processos são compras e o desenvolvimento de novos fornecedores e produtos, podendo esses envolver marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, operações e

logística.

Bowersox (2001) propõe alcançar a competência logística através de coordenação e inter-relacionamento de diversas atividades funcionais: gerenciamento das instalações através de um projeto de rede; disponibilidade, em tempo real, de informação; análise do custo, velocidade e consistência do transporte; manutenção do nível ótimo do estoque; e armazenagem. Esse pensamento é reforçado por Bowersox, Dornier et al. (2000), quando dizem que a qualidade dos relacionamentos entre as diferentes funções e partes determina o desempenho geral da função logística.

Dornier et al. (2000) define logística como a gestão de fluxos entre marketing e produção e operações globais como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e estocagem de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas a eles, do ponto de origem ao ponto de consumo, para propósitos de satisfação das necessidades do cliente global. Assim, logística e operações globais focalizam a gestão dos fluxos – da compra de matérias-primas à entrega do produto acabado ao cliente.

Notadamente, o escopo da gestão da cadeia de suprimentos está nos processos de compra entre cada um dos elos. Por exemplo, o fabricante comprando de seus fornecedores, os atacadistas comprando de vários fabricantes, os varejistas comprando de vários atacadistas, sendo esse um processo relevante no âmbito B2B (*business-to-business*), negócios entre empresas, ou negócios feitos entre empresas.

É nesse contexto que surge a importância do estudo do impacto do *e-procurement* sobre a área de compras da empresa. Historicamente, muitos dos processos na cadeia de suprimentos eram geridos através de transações via papel (requisições de compras, pedidos etc.) ou *EDI*, sendo assim, o *e-business* é capaz de criar aplicativos que integram eletronicamente todas essas fases do SCM, dentro e fora da empresa.

## 2.3 E-PROCUREMENT

Segundo Davila (2002), a tecnologia de *e-procurement* é definida como tecnologia designada para facilitar a aquisição de bens por uma organização, através da Internet. As tecnologias de *e-procurement* – incluindo *softwares*, leilões, portais e consórcios de compras – estão focadas na automatização de fluxos de trabalho e na identificação de novas fontes de oportunidades para compras com o uso da Internet. Conforme o autor, futuros desenvolvimentos são esperados com o objetivo de estender esses modelos tecnológicos para criar ferramentas que possibilitem SCM colaborativo.

Giovannini (2001) destaca algumas formas de *e-procurement*: Bolsas de troca (*Exchange*), leilões, centros comerciais (*trading hubs*) verticais (especializados num determinado setor) e horizontais (fornecimento de processos de negócios que se desenvolvem através de diversos setores), e catálogos eletrônicos (oferecem uma grande quantidade de catálogos de produtos de diversas empresas).

Dentre as vantagens do *e-procurement*, destacam-se: reduzir custos administrativos, diminuir tempo do ciclo do pedido, níveis de estoque e dos preços de venda, além de preparar as organizações para aumentar a colaboração tecnológica e planejamento entre parceiros de negócios.

Para Davila (2002), alguns analistas previam que as transações B2B, das quais o *e-procurement* faz parte, aumentariam de US\$ 600 bilhões em 2000 para cerca de US\$ 6,3 trilhões em 2004. Porém, esse quadro não se concretizou: segundo o autor, observações recentes do mercado mostram que as ações para adotar e integrar tecnologias de *e-*

*procurement* aos processos correntes da empresa têm-se dado num passo muito mais lento. Uma das razões para isso são as associações que os investidores têm feito entre as tecnologias de *e-procurement* e os modelos *B2C* responsáveis pela “bolha” de consumo na Internet, em meados de 2000. O autor ainda conclui que muitas empresas norte-americanas estão adotando tecnologias de *e-procurement* sem entender os possíveis efeitos de colaboração interorganizacional e de rede que essa tecnologia pode trazer para a empresa.

E no Brasil, como o *e-procurement* está sendo adotado e quais os impactos e barreiras para sua adoção?

Davila (2002) identificou três grandes barreiras ao uso de *e-procurement* por parte de empresas americanas em seu estudo:

i. quanto ao software de *e-procurement*: problemas de integração com os sistemas existentes; falta de padrões para desenvolvimento de software voltado a *e-commerce*; falta de fornecedores com acesso ao sistema de *procurement* da empresa;

ii. portais de troca: não há número suficiente de fornecedores para criar um *marketplace* eficiente; hesitação por parte de fornecedores em participar de portais de *procurement* com foco em preço baixo; e

iii. leilões virtuais: desconforto com relação a leilões em contraposição ao comprometimento que resulta em relações de parceria e colaboração entre fornecedor/comprador; pressão sobre preço, o que pode diminuir qualidade e serviços de garantia; inabilidade em identificar itens adequados para leilão.

A Deloitte Consulting (MCT, 2005) divulgou em 25 de outubro de 2001 os resultados de uma pesquisa nacional chamada “*E-Procurement*: tendências, desafios e melhores práticas”. Foram entrevistados 60 empresas no Brasil, dentre elas multinacionais de diversos setores, com operação em regiões geográficas diferentes e número variado de receita anual e de funcionários.

As empresas afirmam nessa pesquisa que a combinação de *Strategic Sourcing*, *e-Sourcing* e *e-procurement* pode resultar em maior redução de custos, ao mesmo tempo em que melhora a eficiência do processo de compras e do relacionamento com fornecedores. De fato, quase 80% das empresas pesquisadas estão conduzindo programas de *Strategic Sourcing* combinados com o de *e-procurement*. Com a condução conjunta do *Strategic Sourcing*, podem ser atingidas mudanças profundas nas áreas e processos de compras e logística, tanto intra quanto interempresas.

O objetivo final do *e-procurement* consiste em proporcionar às organizações a possibilidade de reduzirem custos através da automatização dos processos de compra utilizando a Internet. Esse sistema permite configurar os seguintes itens: fluxos de aprovação de pedidos, regras de aprovação, cancelamento de encomendas, forma de coleta da informação, integração com o sistema financeiro, comunicações com o fornecedor e definição do perfil dos utilizadores do sistema, questões levadas em consideração quando implementada uma solução de *e-procurement*.

O sistema também possibilita ao comprador requisitar dentro da solução o produto ou serviço que mais lhe agrada e garante que o item selecionado passará por fluxo de aprovação e será enviado posteriormente para o fornecedor com as melhores condições negociadas.

Um dos benefícios de se utilizar uma solução de *e-procurement* é a possibilidade de retirar análises desse sistema em tempo real, levando a organização a tomar decisões em tempo útil, ou seja, ainda antes de se executarem as compras.

Segundo Dai (2000), com o aumento da popularidade do uso comercial da Internet,

as atividades *B2B* da empresa e as ações de *procurement* estão movendo as compras da empresa para a *World Wide Web*. O autor identifica dois tipos de modelos *B2B* de *e-procurement*: *extranets*, conectando o comprador e seus fornecedores dentro de uma rede fechada; e , em contraste, mercados eletrônicos criando redes abertas para interações entre compradores e fornecedores. Observou, ainda, tendência no uso de mercados eletrônicos como canal alternativo para buscar e adquirir materiais por parte dos compradores utilizando grande base de fornecimento.

Ao se perguntar quais motivações levaram as empresas a se moverem de *extranets* para o mercado eletrônico de *e-procurement*, Dai (2000) aponta os seguintes fatores: ganhos obtidos através de baixos custos operacionais e de busca oferecidos pelo mercado eletrônico; importância do compartilhamento de informações entre os fornecedores; competição acirrada presente no mercado fornecedor; e níveis desejados contratuais de pagamentos entre compradores e fornecedores. Esse autor ressalta que, com o uso do mercado eletrônico como alternativa para o *e-procurement*, melhora a eficiência operacional do comprador, dado que a empresa compradora pode reduzir os custos de entrada de pedidos e os custos de gestão de estoques e, ao mesmo tempo, obter respostas rápidas de seus fornecedores.

Os benefícios de eficiência desse sistema são gerados pela redução do tempo de fluxo de materiais; além da diminuição dos custos na geração e transmissão de documentos, melhora a integridade dos dados e diminui os erros do processo. Os fornecedores também obtêm benefícios nesse processo ao se integrarem à rede eletrônica de *procurement* do comprador, uma vez que a quantidade e a natureza das informações compartilhadas entre compradores e fornecedores serão enormemente afetadas pelo valor que os fornecedores podem extrair desse relacionamento.

Quanto às restrições geradas pelo uso do *e-procurement*, Giovannini (2001) cita: precisão e confiabilidade dos processos envolvidos na transação; acesso e adequação dos sistemas da empresa à Internet; cultura da empresa, dos clientes e fornecedores, gerando resistência ou excesso de otimismo com relação a essa ferramenta; conflito de canais entre os meios físico e virtual de compras; “comoditização” dos produtos transacionados via *web*; pressão sobre as margens de lucro; o trabalho e a remuneração da força de vendas, dado que a utilização do meio eletrônico para comunicação entre compradores e vendedores poderia eliminar a função do vendedor ou redesenhar suas funções; excesso de poder dos compradores e dos vendedores.

Quanto ao uso estratégico do *e-procurement*, Neef (2001) cita que essa ferramenta tem a capacidade de reestruturar a forma como as organizações compram produtos, aumentando a eficiência e diminuindo custos. Quanto maior a integração dos sistemas e processos eletrônicos de compra, maior será a integração da cadeia de distribuição, trazendo redução de custos e melhorias nos processos. Ainda segundo esse autor, o *e-procurement* é o catalisador que permitirá às empresas integrarem suas cadeias de suprimentos de ponta a ponta, compartilhando informações de preços, disponibilidades e de desempenho, permitindo a compradores e fornecedores trabalharem com preços e planejamentos mutuamente benéficos.

Hammer (2001) sugere que cinco princípios estejam presentes em qualquer *e-marketplace*. Primeiro, um mercado eletrônico deve oferecer estrutura colaborativa entre compradores e vendedores, na qual podem gerenciar a cadeia de suprimentos, além de planejar e prever a demanda conjuntamente. Segundo, todos os componentes do mercado devem manter relação saudável entre si, não havendo ganhos de uns a expensas de outros. Os dois princípios seguintes são o planejamento e o desenvolvimento do mercado



eletrônico para o longo prazo; e o último princípio é a integração tecnológica dos dados, sem a qual o mercado pode falhar.

Quanto ao impacto da adoção de *e-procurement* nas funções dos compradores da empresa, Neto (2005) cita que as mudanças geradas pela adoção desse novo processo devem ser analisadas, a fim de se orientar como ocorrerão. Devem ser considerados alguns passos nessa análise, tais como identificar mudanças nos processos, habilidades necessárias que os funcionários deverão desenvolver para executar novas atividades e mapear as mudanças das funções dos funcionários, determinando o que será feito e quem será responsável pela execução.

Segundo Neef (2001), o ambiente organizacional muda radicalmente com a adoção de *e-procurement* e as pessoas devem ser educadas para perceberem que o que a empresa passa a esperar delas é diferente daquilo que elas aprenderam anteriormente como sendo a conduta valorizada.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O desenvolvimento deste estudo foi direcionado por meio de pesquisa exploratória, dada a contemporaneidade do fenômeno estudado e pelo pouco conhecimento acadêmico e literário acumulado sobre o assunto.

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória auxilia no desenvolvimento de hipóteses a serem analisadas em pesquisa futura, auxiliando na determinação de variáveis relevantes e na criação de prioridades para elas.

Para Selltiz et al. (1975), o estudo exploratório tem como objetivo “familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste nos casos em que o conhecimento é muito reduzido”. Embora existam restrições a esse tipo de análise, estudos exploratórios mostram-se adequados quando a massa crítica de conhecimentos sobre um assunto não é extensa e importante, ao se constituírem etapas iniciais para realizar estudos mais estruturados como os causais e descritivos.

Essa pesquisa exploratória de caráter qualitativo utilizou-se do método de estudo de caso, com a escolha do caso da Volkswagen do Brasil, empresa escolhida devido a pertencer ao setor automotivo, setor que mais cresceu no uso de ferramentas B2B, segundo jornal Diário do Comércio (2005), versão eletrônica, que traz a pesquisa realizada pela empresa e-businessbrasil. O jornal destaca que essa foi uma das principais conclusões do primeiro Relatório Anual do e-Business no Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de *e-Business* ([www.ebusinessbrasil.com.br](http://www.ebusinessbrasil.com.br)), avaliando o ano de 2004. A indústria que mais pratica o comércio eletrônico é a automobilística, segundo essa pesquisa; foram entrevistadas 43 empresas. Em média, 20% dos clientes das indústrias de autopeças já compram por meio eletrônico. Em relação às vendas totais, as compras eletrônicas já representam 22%.

Os dados do presente artigo para o estudo de caso foram obtidos através de fontes secundárias sobre o *e-procurement* na Volks, além de terem sido realizadas entrevistas dentro da empresa, no mês setembro de 2005, com o Supervisor de *Procurement* da Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda, Senhor Geraldo J. Rockembach.

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO

### 4.1 VOLKSWAGEN DO BRASIL INDÚSTRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES LTDA. E A ADOÇÃO DO E-PROCUREMENT

A marca Volkswagen tem, no Brasil, um dos principais mercados do Grupo Volkswagen (o primeiro é a Alemanha) e suas vendas representam 9,5% do total do grupo em todo o mundo.

O principal desafio dos executivos da subsidiária brasileira da Volks, quando o executivo austríaco Herbert Demel assumiu a presidência no primeiro semestre de 1997, passou a ser a redução dos custos. Naquela época, a Volks começava a ver ameaçada sua posição de liderança no mercado pela Fiat e pela GM. Havia problemas de custos, produtividade e qualidade. A missão de Demel, um dos homens de confiança de Ferdinand Piëch, o presidente mundial da Volkswagen, era chegar a um padrão internacional. As metas previam, apenas na unidade Anchieta, corte de 600 milhões de reais. A missão era reduzir custos e simplificar operações.

Dados retirados da revista Exame (2000 e 2005) sobre o uso de comércio eletrônico por empresas brasileiras revelam que um dos redutos mais burocráticos na Volks Brasil era o de compras. Depois de recolher cotações dos fornecedores, o passo seguinte era uma reunião seguida da apresentação do orçamento e do anúncio do vencedor. Todas as ofertas deveriam ser abertas no mesmo dia, na presença de um supervisor. Eram 35 cerimônias diárias nos auditórios da empresa. “Muitas vezes os compradores evitavam enviar muitos pedidos”, diz Valéria, gerente de compras da Volks. “Isso porque administrar os papéis seria um trabalho brutal”.

A Volks foi uma das primeiras a unir indústria e fornecedor num único sistema eletrônico, batizado de Net 2000. O site é hoje usado para a montadora relacionar-se com 2.000 fornecedores de materiais gerais e com outros 485 fornecedores de autopeças. O processo de compras, que demorava pelo menos cinco semanas, passou a levar no máximo duas.

Quanto à forma escolhida para o relacionamento eletrônico com os fornecedores, os executivos da Volks concluíram que a maneira menos custosa e rápida seria por meio de um portal; o maior desafio desses executivos foi elaborar o modelo desse portal. No total, foram gastos 3 milhões de reais para colocá-lo em operação. O funcionamento não é complexo. O sistema acusa automaticamente quando algum suprimento está em falta e providencia uma cotação de preços. Os fornecedores cadastrados pela Volks participam então de uma concorrência on-line, em que são verificadas as melhores condições para adquirir os produtos. São levados em consideração fatores como prazo de entrega, envio do material e, claro, preços.

Em março de 2000, a Volks passou a comprar equipamentos de escritório pela *web*. Três meses depois, as compras de peças para a linha de produção começaram a fazer parte do Net 2000. Com isso conseguiram minimizar o prazo; oferta de 30 dias do fornecedor passaria para 15 dias. Desde 1995 a Volks fazia cotações eletrônicas de preço usando uma rede EDI. A rede, no entanto, era limitada e não tinha a mesma rapidez da Internet. Hoje todas as compras são feitas pela *web*. O sistema – pioneiro na Volks – é mais avançado mesmo em relação ao que existe na matriz, em Wolfsburg. Trata-se de um modelo mundial para a companhia.

A estrutura da empresa sofreu mudanças. Uma das primeiras transformações foi unificar as compras de todas as fábricas e escritórios em um único sistema, no final de 1998. Até então, cada fábrica fazia seus próprios pedidos.

O passo seguinte foi integrar as mais diversas áreas da empresa para que chegassem a um consenso no sentido de determinar os padrões que determinariam a seleção automática dos fornecedores no processo *on-line*.

Algumas áreas, antes extremamente segmentadas, passaram a discutir temas mais amplos da estratégia da empresa. Foi o caso da área de tecnologia, que hoje se reporta a executivos de planejamento estratégico ou discute procedimentos com o departamento de vendas.

Todas as vezes que a Volks precisa de alguma mercadoria ou de algum serviço, coloca a informação num *site* e envia pedidos de cotações de preços, respondidos automaticamente com as ofertas. Atualmente, a montadora pode fazer a mesma cotação com quantos fornecedores quiser (o sistema não impõe nenhum limite técnico para isso) e tem certeza de que a entrega da mercadoria não demorará mais que 23 dias. A certeza existe porque a Volks sabe que, se algum fornecedor falhar, ele deixará de receber a permissão para entrar no *site*, que só dá acesso aos fornecedores cadastrados.

Outra diferença fundamental na relação comercial é que o sistema eletrônico da Volks permite aos fornecedores cadastrados ver o patamar inicial da cotação e o valor final da negociação.

Uma das vantagens desse sistema, segundo os executivos da Volks é o poder de negociação aumentado em relação aos seus fornecedores: na forma tradicional, a negociação ficava na mão do fornecedor e agora a empresa tem mais controle, não há como puxar o preço para cima ou para baixo.

## 5 RESULTADOS

As áreas contempladas pelo *e-procurement* na Volks são Compras Gerais, Compras Produtivas, P&A (Parts & Accessories) e Suprimentos indiretos e alguns diretos; o segmento da empresa mais adequado ao uso dessa ferramenta é VWT (VW-Transport). Observa-se que a mesma utiliza-se da ferramenta do *e-procurement* para adquirir suprimentos, principalmente os indiretos, integrando o setor de *procurement* de todas as fábricas através de um sistema único.

Por outro lado, nessa empresa, fica explícito e está de acordo como explanado por Giovaninni (2001) e Neef (2001), que a adoção de uma solução de *e-procurement* não substitui o comprador, mas de fato muda seu papel. Com a diminuição da carga operacional do processo de compras, o comprador consegue focar em atividades de maior representatividade, como por exemplo: monitoramento de desempenho dos fornecedores, gerenciamento do processo de relacionamento com os fornecedores, avaliação contínua desse modelo de gestão, dentre outras.

O perfil do executivo de compras, na empresa estudada, sofre uma transição, quando se migra para a solução de *e-procurement*. O tradicional comprador possui perfil mais operacional; com a utilização do *e-procurement*, o mesmo passa a ter perfil generalista, ou seja, ocupa lugar estratégico nas tomadas de decisão da empresa. Esse fato corrobora o preconizado por Neef (2001), o qual menciona o fato de o ambiente organizacional mudar radicalmente com a adoção de *e-procurement* e que as pessoas

devem ser educadas para perceberem que o que a empresa passa a esperar delas é diferente daquilo que elas aprenderam anteriormente como sendo a conduta valorizada.

No que se refere ao *e-procurement*, aplica-se apenas na aquisição de insumos de menor importância – observa-se que as aquisições são previamente analisadas pela área técnica e de estratégia da empresa. Normalmente é utilizado para adquirir material indireto, dada a importância estratégica dos materiais diretos, cujo fornecimento depende de relações de longo prazo, qualificação de fornecedores baseada em critérios que dependem de inspeções e auditorias.

Nesse sentido, Neef (2001) cita que essa ferramenta tem a capacidade de reestruturar a forma como as empresas compram produtos, aumentando a eficiência e diminuindo custos. Quanto maior a integração dos sistemas e processos eletrônicos de compra, maior será a integração da cadeia de distribuição, reduzindo custos e melhorando os processos. Assim, a área técnica da empresa deve analisar o grau de integração necessário para automatizar o processo de compra daquele material, verificando a viabilidade dessa automatização, dado que a falta de integração entre sistemas pode inviabilizar o processo.

Nessa parte da investigação, obtiveram-se alguns dados que explicitam a função do papel da pessoa de compras na Volkswagen. As funções mais relevantes notadas pela empresa entrevistada, em ordem de importância (nota de 1 a 5) são dadas pelo entrevistado: aquisição de materiais (5); fontes de fornecimento (5); qualificação e certificação dos fornecedores (4); gestão das relações com fornecedores (4); integrar os fornecedores desde o princípio do processo de desenvolvimento do produto de modo a conseguir maior sintonia com as necessidades do cliente final e a comprimir o tempo do ciclo de desenvolvimento (3); capitalizar o máximo com as competências dos fornecedores em investigação & desenvolvimento, inovação e tecnologia (3); e estudar em conjunto com os fornecedores novas oportunidades de mercado (3). Ou seja, são as atividades mais relacionadas com as ações de SCM, conforme indicado por alguns autores citados nesse trabalho (Fleury, 1999 e Lambert & Irving, 1998).

Por outro lado, as funções que não fazem parte das atividades dos compradores na empresa entrevistada foram: desenvolver estratégias conjuntas de marcas, vendas e publicidade; gestão do conhecimento; gestão das operações e gestão dos talentos. Essas atividades não foram identificadas como relevantes para a SCM, no que tange a aspectos de *e-procurement*, o que parece razoável, uma vez que essa ferramenta é mais voltada para a diminuição de custos e aumento da eficiência das atividades relacionadas a compras.

Considerando as principais barreiras para implantar o *e-procurement* na empresa estudada, percebe-se: adesão dos parceiros ao longo da cadeia de suprimentos; redesenho do processo e mudanças organizacionais; e receio de que a solução venha substituir o papel da pessoa de compras. Observa-se, também, que a adoção de uma solução de *e-procurement* pressupõe alguns entraves, tanto no âmbito do *Supply Chain* como na estrutura interna da empresa.

O principal desafio na implementação de qualquer solução que extrapole os limites da empresa é o da adesão dos parceiros ao longo da cadeia de relacionamento. Seja a cadeia de suprimentos (fornecedores) seja a cadeia de demanda (clientes). Adotar novo modelo de relacionamento impõe aos parceiros comerciais novos processos que precisam ser percebidos como agregadores de valor. Em outras palavras, é preciso que fornecedores e compradores entendam os benefícios que podem ser gerados através desse novo modelo de relacionamento comercial.

Na estrutura interna da empresa, uma solução desse tipo muitas vezes implica no redesenho de processos e mudanças organizacionais que têm impacto direto no dia-a-dia das pessoas e estão, portanto, sujeitas a rejeições e críticas que são reações normais ao processo de mudança. Transformar e/ou mesmo revigorar uma cultura organizacional requer comprometimento de todos os níveis da empresa, bem como alinhamento entre todas as áreas, de modo a garantir um plano estratégico; nesse caso, consultorias especializadas em trabalhar a resistência a mudanças podem facilitar a adaptação do “staff” às mudanças.

No que se refere às principais motivações para a empresa utilizar o *e-procurement* e seus principais benefícios, fica clara a eliminação do serviço burocrático e a lentidão dos processos; e agilidade, diversificação de fontes, diminuição dos custos e segurança do processo. Corrobora o preconizado por Daí (2000): *e-procurement* melhora a eficiência operacional do comprador, dado que a empresa compradora pode reduzir os custos de entrada de pedidos e os custos de gestão de estoques, ao mesmo tempo obtendo respostas mais rápidas de seus fornecedores. Os benefícios de eficiência desse sistema são gerados pela redução do tempo de fluxo de materiais, além de diminuir os custos na geração e transmissão de documentos.

Pode-se observar na Volkswagen a conscientização cada vez maior de se procurarem novas fontes alternativas, melhorando assim o próprio desempenho das aquisições e, com a utilização do *e-procurement*, obtêm-se vantagens expressivas, de acordo com explicitado pela literatura – Daí (2000), Neef (2001), Giovannini (2001) –, pois, de acordo com a empresa entrevistada, os resultados obtidos coincidem com as informações da literatura aqui mencionadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar o uso do *e-procurement* para obter vantagem competitiva, e também verificar o impacto dessa ferramenta na estrutura da empresa. Para isso, recorreu-se a um panorama da literatura nesse assunto, para entender como os mecanismos de *e-procurement* podem afetar os resultados da empresa; quais as condições necessárias para a sua adoção, bem como os impactos organizacionais advindos da mesma. Optou-se por estudar o segmento da indústria automotiva, que, segundo dados de pesquisas recentes, mostrou-se o segmento em que houve maior crescimento de atividades *B2B*, através de estudo de caso utilizando a empresa Volkswagen do Brasil. Os dados foram obtidos de fontes secundárias; e também se realizou uma entrevista com o responsável por *e-procurement* da empresa.

Com base nas respostas obtidas com a aplicação do questionário na Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda. e pelo conteúdo explorado, conclui-se que o impacto do *e-procurement* na atividade da empresa é muito positivo, quando voltado para adquirir materiais indiretos (quaisquer materiais envolvidos não diretamente à produção primária), pois, na falta de entrega do material, não causará impacto na produção. Esse impacto positivo deve-se à redução de custos, agilidade obtida no processo e possibilidade de diversificar as fontes de suprimento, o que já era preconizado pela literatura (NEEF, 2001; HAMMER, 2001; GIOVANNINI, 2001; DAÍ, 2000). Entretanto, geralmente não se utiliza a implementação do *e-procurement* para adquirir materiais diretos, já que o principal fator que impede tal aquisição é a insegurança que a empresa sente em relação à entrega

do produto solicitado, pois o seu atraso acarretaria paralisação da produção e, conseqüentemente, grandes prejuízos.

O que se observou com os dados secundários e primários obtidos foi o que: o *e-procurement* contribui para que as empresas obtenham vantagem competitiva (adquirida com a agilização de processos); há diminuição de custos; integração de seus processos aos de seus parceiros; redesenho de processos de forma a deixá-los mais eficientes, dada a necessidade de integração entre diversos sistemas, unificação das compras de todas as fábricas e escritórios em um único sistema, no final de 1998, otimizando recursos e diminuindo duplicações. Todas essas ações geraram diminuição de custos e diminuição significativa no tempo dos pedidos (ciclo do pedido podia chegar a mais de 30 dias e agora é de 23 dias). A integração das diversas áreas para adotar a atividade de *e-procurement* teve como objetivo a chegada a um consenso sobre os padrões que determinariam a seleção automática dos fornecedores no processo on-line.

Essa adoção também teve repercussão em aspectos estratégicos da empresa, como preconiza o conceito de SCM que abrange processos de negócios que vão muito além das atividades relacionadas à logística integrada, considerando tanto os *trade-offs* internos quanto os interorganizacionais. A aplicação desse conceito na Volks exigiu esforço rumo à integração não só de processos dentro da empresa – o que sugeriria adotar uma logística integrada, mas também dos processos-chave que interligam os participantes da cadeia de suprimentos, no caso, os fornecedores envolvidos nos processos de compras. Algumas áreas da empresa, antes extremamente segmentadas, passaram a discutir temas amplos da estratégia da empresa. Foi o caso da área de tecnologia. Hoje essa área se reporta a executivos de planejamento estratégico ou discute procedimentos com o departamento de vendas, o que reitera o preconizado por Neef (2001), quanto à necessidade de se identificarem às mudanças requeridas nos processos, identificando as habilidades necessárias que os funcionários deverão desenvolver para executarem as novas atividades e mapear as mudanças das funções dos funcionários, determinando o que será feito e quem será responsável pela execução.

Quanto às barreiras à implantação do *e-procurement*, Davila (2002) citava os problemas referentes ao software de *e-procurement*: problemas de integração com os sistemas existentes; falta de padrões para desenvolvimento de software voltado a *e-commerce*; falta de fornecedores com acesso ao sistema de *procurement* da empresa, o que explicaria um dos motivos da dificuldade de adotar *e-procurement* para todos os materiais da empresa estudada no presente caso, materiais tanto indiretos quanto diretos.

Ainda quanto à questão da não-implantação do *e-procurement* para a maioria dos materiais diretos de maior valor agregado, com o uso de leilões, por exemplo, é interessante ressaltar as dúvidas quanto à segurança, além da necessidade de confiança e parceria de longo prazo, envolvendo auditorias e qualificações da qualidade necessárias a esse tipo de fornecimento, aliadas às questões referentes à dificuldade dos fornecedores em termos de pressão sobre preço, o que poderia diminuir qualidade e serviços de garantia.

As observações acima, porém, não invalidam as conclusões quanto à redução de custo e de ciclo de pedido obtidas para compra de materiais indiretos e de baixo valor agregado, podendo-se concluir, portanto, que implantar a atividade de *e-procurement* deflagrou na empresa estudada melhoria de desempenho em toda a cadeia de suprimentos, obrigando todos os participantes da mesma a adequação estrutural e de processos e a conscientização cada vez maior no sentido de buscar novas fontes alternativas que viabilizem excelência no desempenho das aquisições.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, L.A. **Pesquisa FGV: Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro**. 5 ed. São Paulo, FGV-EAESP, março de 2003. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/cia/ned>>. Acesso em 14 ago.2003.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa FGV: Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro**. 7 ed. São Paulo, FGV-EAESP, março de 2005. Disponível em: <[http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/Pesquisa\\_GVcia\\_Comercio\\_Eletronico\\_2005.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/Pesquisa_GVcia_Comercio_Eletronico_2005.pdf)>. Acesso em: ago. de 2005.

BAKER, M. J. **Dictionary of marketing and advertising**. 2a. ed. New York: Nichols Publishing, 1990. p. 47.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 593 p.

CARDOSO, M. **O Lucro começa pela compra**. Disponível em:

<[http://www.mercosulshop.com.br/conteudo/View\\_Article\\_Stage\\_3.asp?Article\\_ID=412](http://www.mercosulshop.com.br/conteudo/View_Article_Stage_3.asp?Article_ID=412)>. Acesso em 2001.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B: business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVILA, A. Moving Procurement Systems to the Internet: The adoption and use of E-procurement technology models, **Research Paper Series ,Graduate School of Business Stanford University, research paper no 1742**. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=323923](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=323923)>. Acesso em jun. 2002.

DAI, Q. & KAUFFMAN, R.J. *To be or not to B2B?* an evaluative model for e-procurement channel adoption, in **INFORMS Conference on Information Systems and Technology**, November 4-5, 2000, San Antonio, Texas. Disponível em: <[http://misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Dai\\_020102.pdf](http://misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Dai_020102.pdf)> Acesso em: nov. 2000.

DORNIER, P. et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2001. 721 p.

FIORE, F. **E-marketing estratégico**. São Paulo: Makron, 2001.

**EXAME**. Metamorfose digital. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0722/m0053325.html>>. Acesso em: set. 2000.

\_\_\_\_\_. *Quem procura acha*. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0766/empresas/m0052385.html>>. Acesso em: mai. 2005.

**DIÁRIO DO COMÉRCIO**. Indústria automobilística lidera comércio eletrônico. Diário do Comércio. Disponível em: <[http://www.dcomercio.com.br/especiais/telecomunicacoes/49\\_industria.htm](http://www.dcomercio.com.br/especiais/telecomunicacoes/49_industria.htm)>. Acesso em: 2005.

FLEURY, A. **Supply chain management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação.** Tecnológica, São Paulo, n.39, fev. 1999.

FRANCO JR, C. F. **E-business: tecnologia da informação e negócios na internet.** 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FREELAND, G. D. E STIRTON, S. **Organizing for E-commerce.** Disponível em:  
<[www.bcg.com/publications/files/organizing%20ECommerce%20Apr%202000.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/organizing%20ECommerce%20Apr%202000.pdf)>. Acesso em: 2000.

GIOVANNINI, F. **A empresa média industrial e a Internet.** Disponível em:  
<[www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/A%20empresa%20m%E9dia%20Ind.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/A%20empresa%20m%E9dia%20Ind.pdf)>. Acesso em: 2001.

HAMMER, M. The truth about e-marketplaces. *InformationWeek*. Dec. 4, p. 242, 2001.

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

LAMBERT, C. P.; IRWIN, R.D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. vol.9, nº 2, 1998.

LANCIONI, R., SMITH, M. & OLIVA, T. **The Role of the Internet in the Supply Chain Management.** Disponível em: < <http://practice.ntcn.edu.tw/hewwww/MIS/project%5C240914465.pdf>>. Acesso em: set. 2005.

MARTINS, F.; CARDI, F. ; FIORENTINO G. Alternativas de desenvolvimento do B2B. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 21 de fevereiro 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MCT. Pesquisa mostra potencial de crescimento do comércio eletrônico. *Disponível em:*  
<[http://www.mct.gov.br/SEPIN/Imprensa/Noticias\\_1/Comercio\\_1.htm](http://www.mct.gov.br/SEPIN/Imprensa/Noticias_1/Comercio_1.htm)>. Acesso em: set. 2005.

NEEF, D. **E-procurement: from strategy to implementation.** New Jersey: Prentice Hall, 2001.

NETO, J.F.C. **E-procurement.** *Disponível em:* <<http://www.prolins.com.br/v3/artigos/Artigo%20e-proc.pdf>>. Acesso em 2005.

O'CONNEL, B. **B2B.com cashing on the business-to-business E-commerce bonanza.** Holbrook, MA, Adams Media Corporation, 2000.

PATEL, K. ; MCCARTHY, M. P. **The essentials of E-Business leadership – digital transformation.** New York: McGraw-Hill, 2000.

PLANT, R. **E-Commerce formulation of strategy.** NJ: Prentice Hall, 2000.

PORTER, M. ; MILLAR V. How Information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, n. 62, 98-103. 1985.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, pag 63-78, mar. 2001.



- SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- SLYWOTZKY, A. J. ; MORRISON, D.J. **How Digital is your Business?**, New York: Crown Publishing group, 2000.
- TAPSCOTT, D. et al. **Capital digital**. São Paulo, MAKRON Books, 2001.
- TAVARES, J. C. **Análise do trabalho em grupos semi-autônomos por uma terceira via: investigação da cooperação com vistas na autonomia**. São Paulo: 2002. 190 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP.
- TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **EM-Eletronic markets**. vol. 8 , no 2, julho/1998. Disponível em: [www.electronicmarkets.org/](http://www.electronicmarkets.org/). Acesso em: 2005.
- TURBAN, E. ET ALLI. **Electronic commerce a managerial perspective**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.
- WEIL, P.; VITALE, M. R. **Place to Space – migrating to e-business model**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- ZILBER, S. N. **Fatores Críticos para o desenho e Implantação de e-business por empresas tradicionais**. São Paulo: 2002. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

## E-PROCUREMENT: SUPPLY COMPETITIVE ADVANTAGE

**Abstract:** The aim of the present study is to examine how the e-procurement - one of the tools of electronic commerce with the purpose to restructure the purchase processes of a company using Internet- can contribute to the improvement of the competitive advantage of the company. Using the case study of Volkswagen do Brasil, we tested the effects of E-Procurement on the reduction of transaction costs and its capability to speed up the acquisition operations. Also, we analyzed which acquisition areas of the company have been improved using this tool and its impact on their activities, and what are its main limitation.

**Key words:** Electronic commerce, purchasing process.