

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO LEILÃO REVERSO ELETRÔNICO NO
RELACIONAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS COMPRADORAS
BRASILEIRAS E SEUS FORNECEDORES DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASOS**

Gustavo Klein

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto Coppead de Administração
Mestrado em Administração

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rebecca Arkader
(COPPEAD/UFRJ)

Rio de Janeiro

2007

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO LEILÃO REVERSO ELETRÔNICO NO
RELACIONAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS COMPRADORAS
BRASILEIRAS E SEUS FORNECEDORES DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASOS**

Gustavo Klein

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração de Empresas – COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof.^a Rebecca Arkader, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Orientadora

Prof. Peter Fernandes Wanke, D. Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Prof. Ricardo Miyashita, D. Sc. (UERJ)

Rio de Janeiro

2007

Klein, Gustavo

O Impacto da Adoção do Leilão Reverso Eletrônico no Relacionamento entre Grandes Empresas Compradoras Brasileiras e seus Fornecedores de Serviços: Um Estudo de Casos / Gustavo Klein. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007.

x, 158 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007. Orientadora: Rebecca Arkader.

1. Relacionamento. 2. Leilão Reverso Eletrônico. 3. E-procurement. 4. Gestão de Compras e Fornecimento. 5. Serviços. I. Arkader, Rebecca (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

À memória de minha amada mãe, Daisi Aparecida Amélio,
pela força e incentivo sempre oferecidos nos momentos certos,
pelo carinho, amor e atenção constantemente presentes,
pela primorosa educação dada aos seus filhos,
pela garra mostrada ao longo da vida,
pela dedicação em ser mãe.

Certamente um exemplo a ser seguido.

Sou eternamente grato a você, mãe.

Saudades.

AGRADECIMENTOS

À minha irmã, Leila, companheira de grandes lutas. Amiga leal com quem poderei contar para o resto da vida. Agradeço pela paciência e compreensão quando em meio a tantos problemas, tinha que se sobrecarregar um pouco mais para que eu pudesse terminar a tese. “Leila, finalmente a tese acabou e você é parte fundamental disso”.

Ao meu pai, familiares, Silvio e Dineide, pelas constantes palavras de apoio e de incentivo, pela compreensão nos momentos de ausência, pela força compartilhada nos momentos difíceis. Obrigado pela torcida e carinho recebidos.

À minha orientadora, Rebecca Arkader, por ter sido mais que minha orientadora. Na verdade, não tenho palavras para expressar o meu agradecimento a ela. Por seu apoio total desde o início, pela empatia demonstrada, pela preocupação, compreensão, sensibilidade, amizade, incentivo, enfim, ela também é parte fundamental dessa tese.

Aos grandes amigos, em especial à Juliana Yonamine, pela força recebida constantemente durante os momentos mais difíceis. Agradeço do fundo do coração o carinho recebido.

À turma 2004, pelos momentos marcantes e inesquecíveis vividos ao longo desses dois anos de mestrado. Certamente as amizades feitas nessa turma seguirão para a vida toda.

Aos professores do COPPEAD, grandes responsáveis pelo sucesso dessa instituição e de seus alunos. A todos do COPPEAD, especialmente funcionários da Secretária Acadêmica e da Biblioteca, por fazerem dessa instituição um lugar tão especial e agradável para se estudar.

Às empresas participantes da pesquisa e, em especial, aos entrevistados, pelo tempo concedido para que esse estudo fosse realizado.

Aos professores da banca avaliadora, pela disponibilidade e pelas contribuições certas.

E por fim, a Deus, minha grande força e a quem tudo devo.

RESUMO

KLEIN, Gustavo. **O Impacto da Adoção do Leilão Reverso Eletrônico no Relacionamento entre Grandes Empresas Compradoras Brasileiras e seus Fornecedores de Serviços: Um Estudo de Casos**. Orientadora: Rebecca Arkader. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração).

A crescente importância da função de Compras e da Gestão dos Suprimentos para o aumento de competitividade das empresas tem feito com que novos processos capazes de melhorar as transações de compras sejam adotados. Ao mesmo tempo, com o aumento do uso dos recursos da Internet e de suas aplicações sobre as atividades de compra e fornecimento, várias capacitações em *e-procurement* tornam-se disponíveis. Uma que vem despertando atenção especial é a ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico, ou LRE, utilizada em negociações *business-to-business* (B2B) para a comercialização de bens e serviços entre empresas.

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto da adoção da ferramenta de LRE no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus respectivos fornecedores prestadores de serviços. Para isso, foram estudados três casos em que cada um foi constituído por um par comprador/fornecedor para se avaliar as duas perspectivas.

Os resultados do estudo indicam que os impactos causados pelo LRE nos relacionamentos entre compradores e fornecedores tendem a ser negativos ou neutros dependendo principalmente de como flui o poder nas relações e de como a vantagem competitiva dos fornecedores é percebida pelos compradores. Visto que quando se usa o LRE parece haver uma forte tendência para a “comoditização” e para uma avaliação somente por preço, há indicações de que os aspectos intangíveis e diferenciadores do negócio podem se perder nesse processo caso o poder de barganha não esteja com o fornecedor.

Assim, apesar de na literatura a compra de bens industriais e a contratação de serviços serem caracterizados pelos mesmos conceitos e estarem sujeitos tanto a percepções positivas quanto negativas, os resultados do estudo indicam que a contratação de serviços usando LRE's gera mais impactos negativos do que positivos nos relacionamentos. A natureza essencialmente intangível presente nos serviços pode ser uma explicação para isso.

ABSTRACT

KLEIN, Gustavo. **O Impacto da Adoção do Leilão Reverso Eletrônico no Relacionamento entre Grandes Empresas Compradoras Brasileiras e seus Fornecedores de Serviços: Um Estudo de Casos**. Orientadora: Rebecca Arkader. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração).

The growing importance of the Purchasing and Supply Management function for the increase of a company's competitiveness has stimulated the adoption of new processes that are capable to improve supply transactions. Moreover, due to the increase in the usage of Internet resources and their applications in purchasing and supply activities, several e-procurement tools have become available. One such tool is the Electronic Reverse Auction that is used in business-to-business (B2B) negotiations for the trade of goods and services between companies.

The purpose of this study is to investigate the impact of reverse e-auction adoption on the relationships between large Brazilian buyer companies and their respective service suppliers. Three cases were studied in which each one was a buyer-supplier pair in order to consider both perspectives for the same relationship.

Results indicate that the impacts of reverse e-auctions on buyer-supplier relationships tend to be negative or neutral depending basically on the power relationships in the dyad and on the way competitive advantages of suppliers are perceived by the buyers. Since the usage of reverse e-auctions seems to "commoditize" goods and services and to adopt price-based evaluations only, there are indications that intangible and differentiating aspects may be lost during the process if the bargaining power is not on the side of suppliers.

Thus, even though the purchase of goods and services is characterized in the literature by the same definitions and are subject to both positive and negative perceptions, results in this study indicate that service acquisitions using reverse e-auctions exercise negative rather than positive impacts on buyer-supplier relationships. The intangible nature of services may be an explanation for this phenomenon.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO DO ESTUDO	1
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	1
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 DEFINIÇÃO DE LEILÃO REVERSO ELETRÔNICO (LRE).....	6
2.2 APLICABILIDADE DE UM LRE	9
2.3 MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UM LRE.....	14
2.3.1 Para compradores	14
2.3.2 Para fornecedores	17
2.4 ESTRUTURAÇÃO DO EVENTO DE UM LRE	19
2.4.1 Formato	19
2.4.2 Tamanho	21
2.4.3 Seleção dos fornecedores	22
2.4.4 Comunicação, treinamento e apoio.....	22
2.5 RISCOS E PROBLEMAS ENVOLVIDOS NO USO DO LRE	23
2.5.1 Para compradores	24
2.5.2 Para fornecedores	26
2.5.3 A questão ética no uso do LRE.....	29
2.6 DEFINIÇÃO DE SUCESSO EM LRE E SEUS DETERMINANTES	31
2.6.1 Definição de sucesso	31
2.6.2 Fatores determinantes de sucesso	32
2.7 EFEITOS NO RELACIONAMENTO COMPRADOR-FORNECEDOR.....	39
2.8 QUADRO CONCEITUAL	42
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 PROBLEMA E PERGUNTAS DA PESQUISA.....	50
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	51
3.3 ESCOLHA DOS CASOS	52
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	53
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	53

4 RESULTADOS	55
4.1 OS CASOS.....	55
4.1.1 <i>Caso 1: O uso do LRE pelo comprador C1 e seu fornecedor F1</i>	55
4.1.2 <i>Caso 2: O uso do LRE pelo comprador C2 e seu fornecedor F2</i>	72
4.1.3 <i>Caso 3: O uso do LRE pelo comprador C3 e seu fornecedor F3</i>	90
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	107
5 CONCLUSÕES.....	131
5.1 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DO ESTUDO	132
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	145
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
7 ANEXOS	153
7.1 ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA - COMPRADOR.....	153
7.2 ANEXO 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA - FORNECEDOR	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Segmentação Estratégica de Fornecimento.....	10
Figura 2 – Tempos de Ciclo nas Negociações.....	16
Figura 3 – Mudanças de Preço em LRE's Sucessivos	24

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens Relativas aos Tipos de Leilões	9
Quadro 2 – Análise de <i>Portfolio</i> em Compras	11
Quadro 3 – Dimensões e Atributos Favoráveis à Prática de LRE's.....	14
Quadro 4 – Principais Questões da Literatura	42
Quadro 5 – Principais Benefícios Esperados pelos Compradores com o Uso do LRE.....	111
Quadro 6 – Principais Benefícios Esperados pelos Fornecedores com o Uso do LRE.....	112
Quadro 7 – Principais Riscos e Problemas para os Compradores com o Uso do LRE	119
Quadro 8 – Principais Riscos e Problemas para os Fornecedores com o Uso do LRE	121
Quadro 9 – Resultados Alcançados pelos Compradores com o Uso do LRE	123
Quadro 10 – Fatores Determinantes de Sucesso em LRE's para os Compradores	123
Quadro 11 – Resultados Alcançados pelos Fornecedores com o Uso do LRE	124
Quadro 12 – Fatores Determinantes de Sucesso em LRE's para os Fornecedores	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO DO ESTUDO

Este estudo tem como objetivo investigar o impacto da adoção da ferramenta de *e-commerce* LEILÃO REVERSO ELETRÔNICO¹ no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus respectivos fornecedores prestadores de serviços.

Mais especificamente, será focado na aplicabilidade do LRE dentro do contexto estratégico de fornecimento, nos benefícios esperados, na estruturação de um evento de LRE, nos riscos e problemas identificados, nos resultados alcançados, nos fatores necessários para se ter um evento bem sucedido e, por fim, nas percepções dos efeitos do uso dos LRE's sobre os relacionamentos. A abordagem utilizada irá considerar sempre as duas perspectivas, a do comprador e a do fornecedor, com o intuito de se identificarem e avaliarem suas expectativas e percepções.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A crescente importância da função de Compras e da Gestão dos Suprimentos para o aumento de competitividade das empresas tem feito com que sejam adotados novos processos capazes de melhorar tanto a eficácia quanto a eficiência das transações de compras. Ao mesmo tempo, com o aumento do uso dos recursos da Internet e de suas aplicações aos negócios, várias capacitações em *e-procurement* – aplicações de funcionalidades da Internet sobre as atividades de compra e fornecimento (De Boer, Harink, Heijboer, 2002) – têm se tornado amplamente disponíveis.

Com a convergência dessas tendências, uma das ferramentas de *e-procurement* que vem despertando atenção especial é o Leilão Reverso Eletrônico (LRE), com a qual os fornecedores competem através da oferta sucessiva de lances menores via Internet com o objetivo de fechar um negócio oferecido pelo comprador (Talluti e Ragatz, 2004). Os LRE's

¹ Chamada de LRE nesse trabalho para efeitos de simplificação

são casos especiais de negociação eletrônica usados no comércio *business-to-business* (B2B) para a comercialização de bens e serviços entre empresas (Raisch, 2001).

Inúmeros estudos foram desenvolvidos nos últimos anos, provendo resultados para periódicos, revistas, seminários e conferências e propiciando informações sobre LRE's a potenciais usuários. Todas as principais consultorias (*Deloitte Touche Tohmatsu* e *Boston Consulting Group*, por exemplo), instituições de pesquisa de mercado (*Datamonitor* e *Júpiter Communications*, por exemplo), empresas de *software* (*CommerceOne* e *Oracle*, por exemplo), além de portais eletrônicos (*FreeMarkets* e *eBreviate*, por exemplo) publicaram estudos de “melhores práticas”, relatórios de mercado e produto e folhetos de *softwares* e serviços oferecidos sobre LRE's (Wagner e Schwab, 2004).

De acordo com pesquisa conduzida pelo ISM² e pela *Forrester Research*³ e divulgada na publicação *Report On eBusiness* (2003), 25,3% de todas as companhias entrevistadas e 43,9% dos grandes compradores já usaram o LRE para alguma decisão de compra (Talluri e Ragatz, 2004). De fato, Wagner e Schwab (2004) observaram que, cada vez mais gerentes já utilizaram ou ao menos demonstraram interesse em utilizar o LRE para adquirir produtos e serviços para suas organizações.

Outro estudo recente sobre LRE's desenvolvido pela *CAPS Research*⁴, indicou que geralmente os usuários de LRE conseguem obter 15% em economias de custo e cerca de 90% em reduções de tempos de ciclo (Talluri e Ragatz, 2004). Na prática, muitas empresas, como a *Quaker Oats*, *SmithKlineBeecham* e *DaimlerChrysler*, vêm obtendo milhões de dólares com economias de custos em função do uso de LRE's (Smeltzer e Carr, 2003; Wagner e Schwab, 2004). Além destas, Jap (2002) cita ainda as empresas *Emerson Electronics*, *Nestlé*, *Dell Computers*, *Hewlett-Packard*, *Intel* e *Sun Microsystems* como usuárias de LRE em seus processos de compras.

Em pesquisa realizada pela revista *Purchasing*⁵, constatou-se que 25% dos respondentes ainda esperavam usar o LRE em seus processos de fornecimento (Smeltzer e Carr, 2003). Como

² Institute for Supply Management – www.ism.ws/

³ Forrester Research – www.forrester.com

⁴ CAPS Research – www.capsresearch.org

⁵ Purchasing magazine – www.purchasing.com

resultado de tamanho sucesso, o grupo *Forrester Research* tem estimado que cerca de US\$ 50 bilhões poderão ser negociados através dessa ferramenta (Smeltzer e Carr, 2003).

Os LRE's também têm atraído a atenção de pesquisadores no mundo todo. Como exemplo, Germer *et al.* (2004), ao realizarem revisão de literatura sobre o tema, identificaram cerca de 63 artigos publicados (Germer *et al.*, 2004, *apud* Johnson e Klassen, 2005). No entanto, conforme observado por Carter *et al.* (2004), os trabalhos mais recentes publicados na área de LRE's têm sido estritamente conceituais, prescritivos e descritivos por natureza, como em Jap (2000, 2002), por exemplo, ou “baseados essencialmente em pesquisas qualitativas e em estudos de casos” (Wagner e Schwab, 2004).

Além disso, a pequena quantidade de pesquisas quantitativas que existe sobre o tema é feita em cima de amostras reduzidas de empresas, diferentes das pesquisas quantitativas típicas encontradas na literatura. Isso tudo apenas mostra que LRE's ainda constituem tema muito recente para a academia e uma área de estudo emergente (Wagner e Schwab, 2004).

Um conjunto crescente de pesquisas na área de LRE tem levantado várias questões interessantes, como potenciais benefícios, riscos e problemas, e questões de relacionamento de longo prazo. Como resultado, dúvidas acerca da real eficiência desse tipo de ferramenta têm aparecido, fazendo com que gerentes e executivos tenham tido mais cautela na consideração da utilização de LRE's em seus processos de compras (Johnson e Klassen, 2005).

De um modo geral, apesar de alguns desses trabalhos mais recentes fornecerem prescrições normativas, como em Smeltzer e Carr (2002) e Mabert e Skeels (2002), ainda não existiam estudos sistemáticos e de grande porte sobre o uso de LRE's nas perspectivas das múltiplas organizações pertencentes à cadeia de suprimentos (Carter *et al.*, 2004). Foi somente em 2004 que Carter *et al.*, através de pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, realizaram a primeira pesquisa a capturar as perspectivas de múltiplos informantes através de um diversificado grupo de organizações e indústrias. As perspectivas se concentraram nas funções de gerenciamento do fornecimento das empresas compradoras e nas funções de vendas e *marketing* dos fornecedores.

Uma das principais críticas ao uso de LRE's se baseia no fato de que os relacionamentos estabelecidos entre compradores e fornecedores tenham natureza competitiva, em oposição à idéia de relacionamentos colaborativos considerados como básicos para a obtenção de um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos (Emiliani e Stec, 2001; Mabert e Skeels, 2002; Tassabehji, 2006), quando de fato o único propósito se torna reduzir preços (Tulder e Moll, 2002; Smart e Harrison, 2003). A crença entre os fornecedores é de que os compradores procuram agir, na maioria das vezes, de maneira oportunística, embutindo uma complexidade maior ao relacionamento comprador-fornecedor (Johnson e Klassen, 2005). Além disso, os fornecedores percebem os LRE's como uma ferramenta de exploração e como um mecanismo que não se adapta a relacionamentos de longo prazo (Jap, 2003).

Todavia, diferenças de percepções foram estudadas somente em um contexto de países desenvolvidos. Jap (2002) sugere estudos sobre LRE's na América Latina, como contraste ao já conhecido contexto norte-americano. Além disso, com a crescente globalização dos negócios, as estratégias de fornecimento também tendem a seguir essa tendência. Desde meados da década de 90, o uso de LRE's na Europa, Ásia e América Latina tem crescido rapidamente (Jap, 2002).

No Brasil, os LRE's e outras iniciativas B2B têm experimentado significativo crescimento nos últimos anos. Em 2005, as operações B2B totalizaram um volume transacionado de R\$ 267,6 bilhões, segundo a *E-Consulting Corp*⁶ e a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (Camara-e.net)⁷. O valor é 37% superior ao registrado em 2004. Já para 2006 e 2007, a expectativa é de crescimento médio de 31% a cada ano. Além disso, os setores que mais se destacaram nos negócios eletrônicos de B2B em 2005 foram os petrolífero e petroquímico (Damo, 2006).

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo aqui apresentado está organizado da seguinte forma:

- o O primeiro capítulo apresentou os objetivos do estudo e sua relevância;

⁶ *E-Consulting Corp*. – www.e-consultingcorp.com.br

⁷ Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico – www.camara-e.net/

- o O segundo capítulo traz a revisão da literatura sobre o tema. Inicialmente são abordadas as definições, aplicabilidades e estruturações dos LRE's. Em seguida, são detalhados os principais benefícios esperados e resultados alcançados, os fatores determinantes de sucesso, os riscos e problemas envolvidos e os efeitos no relacionamento comprador-fornecedor. Por último, é apresentado o quadro conceitual que busca resumir os principais pontos identificados na literatura sobre a adoção do LRE;
- o O terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo, trazendo as perguntas da pesquisa, o método escolhido, o processo de coleta e análise dos dados e as limitações do método;
- o O quarto capítulo apresenta os três casos estudados, seguindo a estrutura formada pelas perguntas da pesquisa e a análise dos resultados, confrontando as práticas identificadas em cada um dos casos e abordando pontos identificados na literatura;
- o O quinto e último capítulo apresenta as conclusões e as sugestões para estudos futuros sobre este mesmo tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais tópicos relacionados à adoção do LRE como uma ferramenta de negociação entre compradores e fornecedores. Para tanto, inicia-se com a definição do conceito de LRE e com a descrição de seus diferentes tipos. Em seguida, são apresentadas as aplicações da ferramenta dentro de um contexto estratégico e a posterior formatação da estrutura do evento de leilão. Depois, são detalhados os principais benefícios e problemas encontrados por compradores e fornecedores em função do uso de LRE's e, então, são destacados os principais fatores para se obter sucesso nos eventos de LRE. Por fim, são descritos os efeitos de um uso contínuo da ferramenta no relacionamento comprador-fornecedor. Como resultado, ao final deste capítulo é montado um quadro conceitual que busca resumir os principais pontos associados ao uso do LRE e identificados na literatura que irão orientar a pesquisa de campo e a análise das questões tratadas neste estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE LEILÃO REVERSO ELETRÔNICO (LRE)

Um LRE pode ser definido como sendo um leilão em tempo real entre uma empresa compradora e dois ou mais fornecedores convidados. Nesse tipo de leilão os fornecedores podem submeter vários lances dentro do período de tempo do leilão, além de possuírem certo grau de visibilidade sobre as ações de seus competidores. Esses LRE's são conduzidos pela Internet e possuem, dentre as empresas norte-americanas, um volume de transação estimado em \$400 bilhões (Davies, 2002).

Os leilões utilizados nos processos de compras são denominados *reverse auctions* ou “leilões reversos” para refletir o fato de que são os vendedores quem dão os lances e de que o objetivo desses eventos é fazer os preços baixarem. Essa forma de leilão se opõe à forma tradicional, também conhecida como *forward auction*, na qual são os compradores quem dão os lances e o objetivo é fazer os preços subirem (Jap, 2002; Smart e Harrison, 2002; Hur, Mabert e Hartley, 2005).

Um leilão eletrônico pode ser descrito simplesmente como sendo um caso especial de uma negociação eletrônica, ao passo que, um leilão reverso eletrônico (LRE) é um tipo de leilão eletrônico freqüentemente usado no comércio *business-to-business* (Beam e Segev, 1997,

apud Wagner e Schwab, 2004). Em um leilão reverso, vários fornecedores competem para adquirir contratos de fornecimento de produtos e serviços e, sucessivamente, oferecem lances que vão abaixando os preços (Mabert e Skeels, 2002).

Teoricamente, qualquer leilão pode ser entendido como uma tentativa de se criar um mercado perfeito com informação igualmente distribuída entre os envolvidos – os compradores e os vendedores (McAfee e McMillan, 1987). Em um leilão normal, do tipo *forward auction*, o vendedor oferece um produto para vários compradores (Bulow e Klemperer, 1996). O vendedor controla o mercado porque possui um produto que é desejado por vários compradores e o preço oferecido pelo comprador vai aumentando até que se chegue a um preço racional teórico encontrado pelo mercado. Oferta e demanda ajustam o preço.

Já em um leilão reverso, o comprador é quem controla o mercado uma vez que ele oferece um item para vários vendedores de produtos e serviços. O preço oferecido pelos vendedores vai diminuindo até que se chegue a um preço de mercado, teórico e racional. Um leilão eletrônico faz com que a interação entre compradores e vendedores seja feita através de algum tipo de mídia eletrônica, usualmente a Internet (McAfee e McMillan, 1987).

Um leilão reverso resulta no que se costuma chamar de “preços dinâmicos”. A expressão “preços dinâmicos” se refere ao fato do preço oferecido pelo item leilado mudar de uma forma contínua e instantânea devido ao formato eletrônico do leilão. As premissas básicas dos leilões reversos são as de que existe oferta de fornecimento suficiente e de que as margens de lucro dos vendedores são suficientes para se conseguir reduções de preço. Tais reduções de preço são obtidas porque os fornecedores conseguem ver em tempo real os níveis de preços que são necessários para se realizar uma venda e oferecem preços competitivos (Smeltzer e Carr, 2003).

Para a realização dos leilões reversos, os compradores utilizam portais eletrônicos, também conhecidos por *eMarketplaces*, que podem ser próprios ou contratados de empresas especializadas em oferecer esse tipo de serviço (Smart e Harrison, 2003).

Os leilões tradicionais começam com um número fixo de participantes e nenhuma entrada posterior ao início é permitida. Já com relação aos leilões ocorridos na Internet, os participantes podem entrar a qualquer hora. Além disso, a duração dos leilões é importante,

assim como o número de participantes, afinal, o resultado financeiro do evento vai depender disso (Daly e Nath, 2005).

Os tipos mais comuns de leilões reversos que uma empresa pode considerar quando da concepção de seu negócio B2B são os seguintes (Talluri e Ragatz, 2004; Daly e Nath, 2005; Stein, Hawking e Wyld, 2003):

- o Leilão Holandês (Aberto) – vários vendedores submetem lances abertos tendo a oportunidade de revisar seus lances ao longo do evento. O ganhador é determinado ao final do tempo permitido pelo leiloeiro. “O leilão Holandês difere do leilão tradicional aberto conhecido como Leilão Inglês, justamente por ser reverso e utilizar um mecanismo descendente de preços” (Vickrey, 1961);
- o Leilão Fechado Simples – exige que os lances sejam submetidos em um prazo único específico. Os lances são fechados e o leiloeiro não oferece oportunidades para revisões ou contra-lances. As informações são mantidas sob sigilo pelo leiloeiro até que o prazo único específico seja atingido, então o ganhador é determinado comparando-se todos os lances feitos. Esse é o tipo tradicional utilizado por anos nos leilões de compras;
- o Leilão Fechado Múltiplo – supera muitas das limitações do leilão Fechado simples quando permite um prazo específico para cada rodada de lances, ou seja, no final de uma dada rodada o leiloeiro tanto pode fechar o leilão quanto começar uma nova rodada de lances. Se optar por começar uma nova rodada, os lances feitos na rodada anterior são apresentados e um novo prazo específico é estabelecido. Quando isso acontece, é dada aos participantes a oportunidade de revisarem seus lances para a nova rodada. Esse processo continua até que o leilão seja fechado e o ganhador seja enfim determinado;
- o Leilão Vickery (*Second Price Sealed Bid Auction*) – é uma forma de leilão fechado com uma diferença no processo de determinação do ganhador. O ganhador, dono do menor lance, somente irá pagar o segundo menor lance. Na teoria, esse tipo de leilão premia o negócio com o verdadeiro preço de mercado desde que dois participantes considerem esse preço como sendo aceitável. Leilões do tipo Vickery só funcionam quando são fechados uma vez que abertos podem ser facilmente manipulados. Além disso, requerem total honestidade do leiloeiro/comprador já que poderia identificar o ganhador abrindo os

lances e inserir um novo lance um pouco acima do que seria de fato o vencedor somente para minimizar o preço pago.

As suas vantagens e desvantagens podem ser vistas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens Relativas aos Tipos de Leilões

Tipo de Leilão	Vantagens	Desvantagens
Leilão Holandês	Estimula lances competitivos.	Possibilidade de conluio entre os participantes; Preocupação dos participantes em revelar informações de custo para seus concorrentes.
Leilão Fechado simples	Simplicidade; Pouca chance de acontecer conluio entre os participantes.	Não estimula competição nos lances na mesma intensidade que o Leilão Inglês faz.
Leilão Fechado múltiplo	Estimula lances mais competitivos do que o Leilão Fechado simples.	Possibilidade de conluio entre os participantes em um menor grau.
Leilão <i>Vickery</i>	Melhor forma para se determinar o verdadeiro preço de mercado.	Formato menos familiar para a maioria dos participantes.

Fontes: Talluri e Ragatz (2004); Daly e Nath (2005)

2.2 APLICABILIDADE DE UM LRE

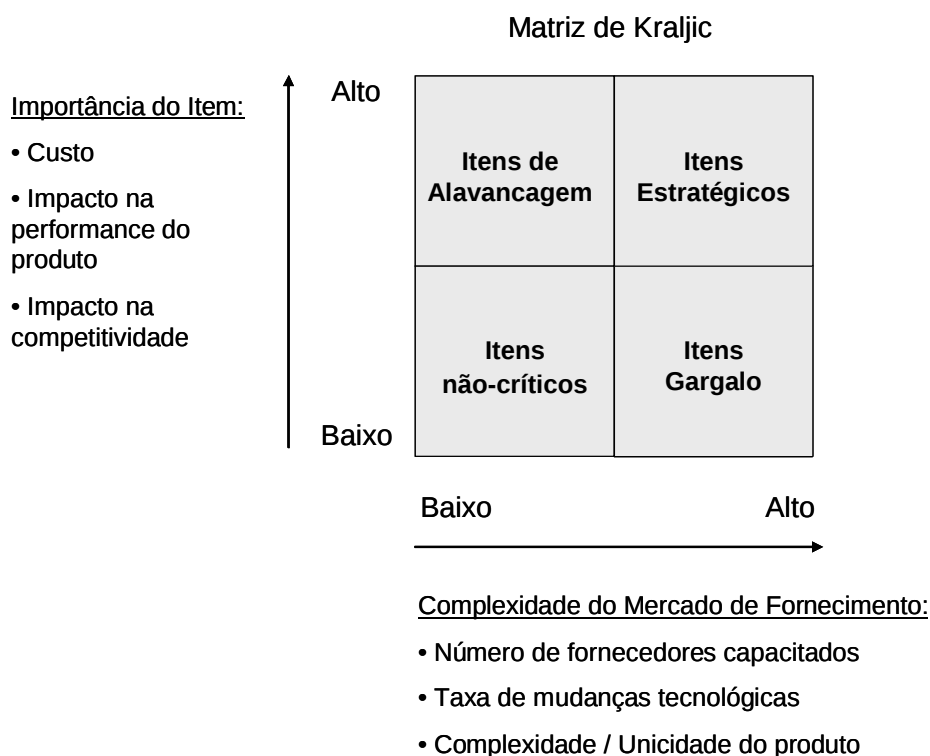
Os LRE's têm sido utilizados para se comprar uma grande variedade de produtos e serviços com a obtenção de resultados variados. No entanto, parece haver um consenso na literatura quando se considera os diferentes tipos de decisões de fornecimento com o uso dos LRE's, vistos aqui como importantes ferramentas de apoio à implementação das mesmas (Talluri e Ragatz, 2004).

Particularmente, os LRE's funcionam bem como ferramentas de apoio quando as condições de contorno das decisões de fornecimento passam pelos seguintes pontos (Talluri e Ragatz, 2004):

- o As especificações do produto ou serviço podem ser claras e objetivamente declaradas;
- o O preço é o principal critério, mas não o único;
- o Custos de troca de fornecedores são relativamente baixos;
- o Existem muitos fornecedores qualificados no mercado;
- o Não existe um mercado de produtos ou serviços *commodities* bem estabelecido;
- o O produto ou serviço a ser fornecido não é considerado estratégico para o comprador.

Kraljic (1983) sugeriu um esquema de categorização entre os itens comprados e as estratégias de fornecimento que poderia ser utilizado, conforme pode ser visto na figura a seguir.

Figura 1 – Segmentação Estratégica de Fornecimento



Fonte: Kraljic (1983)

O esquema acima foca na importância relativa do item a ser comprado (o gasto total envolvido e o impacto do item no desempenho do produto final ou na percepção do cliente) e na complexidade do mercado de fornecimento (o número de fornecedores capacitados, a taxa de mudanças tecnológicas e a complexidade ou a unicidade do item) (Kraljic, 1983).

De acordo com Kraljic (1983), para se gerenciar da melhor maneira os itens mais críticos, procura-se minimizar os seus riscos de falta e impactos financeiros e, para conseguir o mesmo com os itens menos críticos, o ideal é comprá-los procurando despender o mínimo de atenção a eles. Dessa forma, o autor aponta algumas características e maneiras de atuação frente a estes diferentes grupos de itens. O quadro a seguir apresenta as peculiaridades para cada grupo de itens do modelo:

Quadro 2 – Análise de *Portfolio* em Compras

	Baixo risco no Fornecimento	Alto risco no Fornecimento
Baixo impacto no lucro	<i>Itens Não-Críticos</i>	<i>Itens Gargalo</i>
	Há muitos fornecedores disponíveis	Há monopólio no mercado de fornecimento
	Usam procedimentos racionais de compra	Usam contratos de longo prazo
	Usam sistemas como meio de compra	Desenvolvem alternativas internas
	Automatizam e delegam	Planejam contingências
Alto impacto no lucro	<i>Itens de Alavancagem</i>	<i>Itens Estratégicos</i>
	Há muitos fornecedores disponíveis	Há poucos fornecedores (dificuldade de atendimento das especificações)
	Usam procedimentos com lances de preços competitivos	Usam contratos de médio / longo prazo
	Usam contratos de curto prazo	Praticam desenvolvimento de fornecedor e parcerias (desenvolvem alternativas externas)
	Mantém um fornecimento proativo	Fazem revisão constante

Fonte: Kraljic (1983)

Para os itens gargalo, como forma de gerenciar seus riscos de falta, Kraljic (1983) sugere dar uma ênfase nos contratos de longo prazo com o uso de índices e fórmulas como mecanismo indexador de preços. Já para os itens estratégicos, o autor explica que, enquanto em algumas circunstâncias contratos de longo prazo podem ser os ideais, em outras, os de médio prazo são os mais indicados. Além disso, os compradores precisarão obter informações bem detalhadas de cada um dos seus fornecedores e procurar desenvolver seus relacionamentos como forma

de se adquirir alguma vantagem mútua. Os relacionamentos do tipo parcerias colaborativas podem se ajustar bem a essa categoria de itens, para a qual os preços devem ser monitorados e controlados de perto através do gerenciamento de sua variância.

Para os itens de alavancagem e os não-críticos tipicamente existem muitos fornecedores capacitados, as ofertas dos fornecedores não são diferenciadas e os custos de troca de fornecedores são baixos. São nesses casos em que os LRE's apareceram como ferramentas mais apropriadas (Talluri e Ragatz, 2004).

Hur, Mabert e Hartley (2005) indicaram que para os serviços de transporte e itens MRO geralmente são incorridos baixos custos de troca de fornecedores (algo em torno de 1 a 5% dos preços históricos), situação que favorece a utilização de LRE's. Todavia, com relação aos itens customizados de engenharia e outros serviços específicos, sempre foram observados altos custos de troca de fornecedores, com variações de 15 a 20%, havendo para esses casos possíveis contra-indicações para o uso de LRE's.

Um estudo realizado por Pearcy *et al.* (2003) constatou que há o predomínio de um foco de curto prazo, tanto para as compras de MRO quanto para as de materiais diretos. Isso se dá porque quando o valor do produto é facilmente expresso de forma quantitativa, os LRE's oferecem um eficiente mecanismo para avaliar rapidamente todos os fornecedores e estabelecer o preço de compra. A maioria dos LRE's ainda privilegia o fator preço em detrimento de outros fatores. Jap (2002) cita que pesquisas mostram que os produtos comprados através de LRE's possuem o fator preço representando uma média de 83% do custo total de propriedade (que inclui impostos, frete, estoque e transporte).

Além disso, quando os produtos ou serviços são *commodities*, as potencialidades das tecnologias baseadas na Internet tornam-se muito mais valiosas a partir do momento em que permitem aos envolvidos no LRE dispor de conveniências temporais e geográficas. Os compradores ficam aptos a expandir o alcance de seus mercados e a conseguir fornecedores alternativos, enquanto os fornecedores podem fazer lances em vários LRE's diferentes e conseguir novos clientes (Jap, 2002).

As significativas reduções de custo nas compras de itens de MRO, observadas por Smart e Harrison (2003), também sugerem que as compras indiretas são as mais prováveis de obterem êxito com o uso do LRE. Todavia, isso pode trazer uma tendência a se “comoditizar” mais e

mais os produtos e serviços, conforme já pode ser observado dentre os fornecedores de produtos industriais.

De fato, o uso de LRE's é mais apropriado para produtos e serviços que são *commodities* - tais como resinas plásticas, computadores pessoais e serviços de transporte - nos mercados em que já estão bem estabelecidos. Isso porque o uso de LRE's também se torna menos indicado quando os mercados ainda estão na fase de testes de novos produtos (Katok e Roth, 2004).

Dessa forma, os tipos de produtos e serviços fornecidos através de LRE's devem ser não-estratégicos e feitos através de compras estáveis cujos valores estejam baseados principalmente no preço de aquisição (Jap e Mohr, 2002). Entretanto, no futuro, isso pode mudar com a inclusão de itens mais estratégicos e serviços especializados no conjunto de aplicações dos LRE's (Bray, 2003). Mabert e Skeels (2002) já haviam sugerido que LRE's poderiam ser utilizados para itens e serviços que fossem estratégicos, totalmente projetados e complexos. Os resultados continuariam a ser economias significativas de custo, principalmente se o preço e o fornecimento desses itens e serviços ainda não estivessem totalmente entendidos.

Por conseguinte, Mabert e Skeels (2002) sumarizaram a questão indicando alguns atributos que deveriam existir para que uma situação de LRE pudesse ser configurada. Esses atributos foram divididos em três dimensões, conforme quadro a seguir.

Quadro 3 – Dimensões e Atributos Favoráveis à Prática de LRE's

Dimensões	Atributos
<i>Item ou serviço</i>	Facilidade de ser agrupado em lotes atrativos; Facilidade de ser definido e especificado.
<i>Base de Fornecimento</i>	Muitos fornecedores qualificados disponíveis (mínimo de três); Excesso de capacidade na base de fornecimento; Fornecedores aptos para transacionar eletronicamente.
<i>Comprador</i>	Incorrer em baixos custos na qualificação do fornecedor; Incorrer em baixos custos de troca de fornecedor; Nenhuma barreira contratual; Pouca ou nenhuma preferência por instalações de fornecedores; Compradores aptos para transacionar eletronicamente.

Fonte: Mabert e Skeels (2002)

2.3 MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UM LRE

Muitos benefícios para compradores e para fornecedores podem ser obtidos com o uso dos LRE's (Emiliani, 2000; Lee e Corbitt, 2001; Emiliani e Stec, 2002a; Smeltzer e Carr, 2002). Ganhos de custo com os preços de aquisição predominam para os compradores e são acompanhados de outros benefícios como transparência do mercado, reestruturação da base de fornecimento e redução de custos também nos processos de compras devido à automatização e padronização. Já os fornecedores podem se beneficiar também da transparência de mercado, além de terem mais oportunidades de conseguir clientes adicionais (Wagner e Schwab, 2004).

2.3.1 Para compradores

Um dos cerne de qualquer questão de estratégia de fornecimento esbarra no objetivo de ganhos em custo. Esse número é crítico e um importante critério que as empresas usam para avaliar a performance de seus compradores e seus esforços em compras. Dentro desse prisma, os LRE's geram ganhos financeiros imediatos que podem variar de 5 a 40% em reduções de

custos (Tully, 2000), com 15% sendo o valor mais comum (Cohn, 2000). De fato, Jap (2002) observa que os rápidos ganhos em custo obtidos com os LRE's constituem o ímpeto principal por trás de seu sucesso. Se considerarmos que uma grande empresa pode comprar bilhões de dólares em uma base anual, certamente que 15% de redução de preços sobre as compras ocasionam um grande impacto no seu *bottom line* (Cohn, 2000).

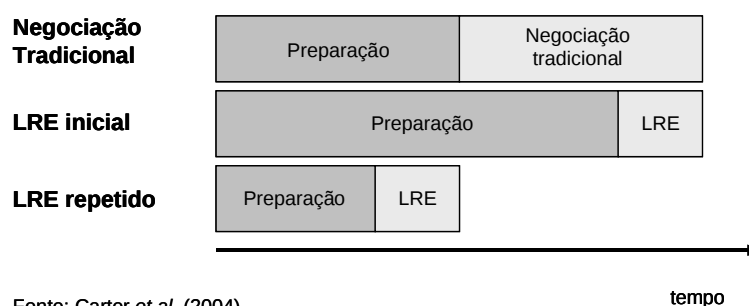
Além disso, a maioria dos compradores aponta que um dos principais benefícios dos LRE's é o aumento da produtividade e eficiência do processo, tendo em vista que os LRE's forçam os compradores a estruturarem o primeiro lance antes do leilão, a padronizarem seus processos de fornecimento e a desenvolverem estratégias para seus itens comprados ou grupos de materiais. No entanto, um aumento esperado de produtividade só tende a ser obtido quando os compradores se tornam de fato acostumados ao processo e repetem LRE's seguidamente (Carter *et al.*, 2004).

Esse aumento de produtividade está relacionado principalmente a um outro potencial benefício dos LRE's: a redução dos tempos de ciclo. Observava-se no passado o uso de aproximadamente seis semanas a partir da emissão de uma RFP até o ponto em que um conjunto de lances estava disponível para avaliação. Essas seis semanas eram gastas com atividades de correio, fax, entregas de papéis e conversas telefônicas, com muitas rodadas de lances ao longo do processo. Com o advento do LRE e do uso da comunicação eletrônica esse processo pôde ser reduzido para algumas horas (Jap, 2002).

Smeltzer e Carr (2003) também comentam sobre esse benefício observado entre os compradores. No entanto, para esses autores, a redução do tempo de ciclo está mais associada à habilidade de se reduzirem os custos administrativos. Uma RFQ típica tende a seguir os oito passos seguintes: (1) determinação das especificações, (2) identificação dos fornecedores, (3) qualificação dos fornecedores, (4) envio da RFQ para os fornecedores, (5) espera pelas respostas, (6) avaliar respostas, (7) notificação dos fornecedores selecionados e (8) negociar termos e condições finais. Com o uso do LRE, os três primeiros passos continuam sendo necessários e requerendo a mesma quantidade de tempo. Entretanto, o tempo requerido pelos passos 4 a 7 reduz-se dramaticamente. A pesquisa mostrou que o tempo total de ciclo ficou reduzido em aproximadamente 50%.

Para Carter *et al.* (2004), no entanto, os compradores relatam tanto que os LRE's resultam em reduções de tempos de ciclo, quanto em aumentos. Uma possível razão para esse aparente paradoxo é o fato de que inicialmente os LRE's não conduzem a reduções de tempos do ciclo total. Como se pode observar na figura a seguir, um LRE precisa de muito tempo prévio de preparação para que os requerimentos sejam precisamente especificados, para que os fornecedores certos sejam selecionados a participarem do evento e para que os fornecedores selecionados sejam devidamente comunicados e coordenados. O resultado desse grande tempo de preparação é uma significativa redução do tempo de negociação para algo em torno de 30-90 minutos. Entretanto, nota-se que somente ao longo do tempo, através de LRE's repetidos, os efeitos do benefício de redução de tempo do ciclo da negociação se expandem para o ciclo total.

Figura 2 – Tempos de Ciclo nas Negociações



Fonte: Carter *et al.* (2004)

Além disso, a literatura cita que um benefício decorrente do aumento de produtividade e da redução do tempo de ciclo é o ganho de tempo livre dos gerentes e compradores para realizarem atividades mais estratégicas e até mesmo para se dedicarem mais às atividades que exijam negociações tradicionais (Carter *et al.*, 2004).

Uma redução dos níveis de estoque também foi verificada em pesquisa conduzida por Smeltzer e Carr (2003). Apesar de mencionado por metade dos entrevistados, esse benefício obteve um terceiro lugar bem distante dos primeiros benefícios mencionados: as reduções de custo e de tempo de ciclo. Os entrevistados disseram que o uso de LRE possibilitou uma reposição mais rápida dos estoques e menos estoques de segurança. Isso foi especialmente importante para aqueles que lidam com demandas irregulares. Já para aqueles que possuem baixos custos de estoque por trabalharem com demandas regulares e previsíveis ou lidarem

com *commodities*, uma redução dos níveis de estoque não seria uma forte razão para motivar o uso de LRE's.

Emiliani (2005), segundo pesquisa realizada, listou alguns benefícios relativos especificamente aos compradores:

- o Rápido retorno do investimento;
- o Obtenção de ganhos rápidos;
- o Obtenção de preços de mercado;
- o Redução do tempo de ciclo do processo de fornecimento de semanas para horas;
- o Torna o processo de fornecimento mais ajustado;
- o Apóia melhores decisões de compra;
- o Melhora dos relacionamentos comprador-fornecedor.

2.3.2 Para fornecedores

O sucesso de longo prazo dos LRE's não pode ficar restrito somente aos resultados dos compradores, mas aos resultados de ambas as partes. Enquanto os compradores estão preocupados com os ganhos em custos, os fornecedores se concentram na maximização da receita que podem vir de duas fontes diferentes: de novos clientes e do crescimento das vendas dos clientes atuais. LRE's podem oferecer meios dos fornecedores aumentarem suas receitas e suas bases de clientes uma vez que esses leilões permitem o acesso a novos mercados e clientes (Jap, 2002).

Smeltzer e Carr (2003) corroboram a idéia acima quando sugerem, a partir de suas pesquisas, que os benefícios de aumento de negócios e maior penetração de novos mercados são as principais razões para que fornecedores participem de experiências de LRE's, principalmente se estas forem as primeiras. Isso se dá porque é através da transparência dos preços que se torna possível submeter lances vencedores sem ter a lucratividade atingida ou ainda conhecer os preços de entrada em novos mercados. Assim, na medida em que LRE's do mesmo item forem sendo feitos, é possível que este efeito benéfico perca sua força dado que todas as estruturas de preços já terão sido conhecidas.

A grande maioria dos fornecedores também acredita que o uso de LRE's resulta em decréscimos de tempos de ciclo. Isso faz com que os fornecedores possam planejar melhor sua produção e reduzir excessos de estoque uma vez que menos tempo é perdido entre o lance e a venda atual (Smeltzer e Carr, 2003).

Além disso, muitos não somente acham que os LRE's diminuem o tempo de negociação, mas também que melhoram o fluxo de caixa. Isso porque, como uma negociação de LRE fica condensada em um período de poucas horas, antecipam-se o fechamento do contrato e a posterior entrada de receitas. Os fornecedores também costumam perceber que quando o processo é feito com o uso de LRE's, os prazos são cumpridos com mais rigor pelos compradores e dificilmente são postergados (Carter *et al.*, 2004).

Através de pesquisas na literatura e de entrevistas realizadas com fornecedores, Smart e Harrison (2003), Emiliani e Stec (2004) e Emiliani (2005) listaram alguns benefícios relativos especificamente aos fornecedores:

- o Conhecimento do mercado;
- o Potencial de acesso a novos compradores e a novos mercados;
- o Processo de entrada mais aberto e conhecido;
- o Aumento das vendas;
- o Visibilidade dos preços dos concorrentes;
- o Visibilidade dos lances dados;
- o Oportunidade de aprendizado;
- o Tempos reduzidos na etapa de RFP;
- o Redução de trabalho manual e do uso de papéis;
- o Redução dos custos de participação;
- o Criação de um novo canal de vendas a um custo baixo;
- o Redução potencial dos atuais custos de vendas;
- o Redução dos custos de transação com os compradores;
- o Redução dos tempos de ciclo;
- o Identificação mais rápida do ganhador do contrato;
- o Melhora dos relacionamentos comprador-fornecedor;
- o Diminuição das barreiras geográficas;
- o Compartilhamento de informações críticas.

2.4 ESTRUTURAÇÃO DO EVENTO DE UM LRE

Quando se fala em estruturação de um LRE, existem vários fatores a serem considerados: (1) qual o formato de LRE a ser utilizado, (2) qual o tamanho do LRE, (3) quais fornecedores devem ser convidados e (4) qual é o papel da comunicação e do treinamento nesse processo (Jap, 2002).

2.4.1 Formato

Para Jap (2002), o formato de um LRE abrange quatro aspectos importantes: visibilidade do preço, preço de reserva, regras de fechamento e regras de premiação.

O primeiro aspecto, visibilidade do preço, pode ser distribuído dentre as seguintes categorias:

- o Aberto (*Open-bid*) – o comprador emite eletronicamente uma RFP (*Request for Proposal*) e, durante um determinado período de tempo, os fornecedores são convidados a fazerem seus lances simultaneamente. Nessa situação, todos os fornecedores e o comprador conhecem todos os lances ao mesmo tempo, o que promove uma maior competitividade ao processo aberto.
- o Lance Mínimo Visível (*Low Bid Visible*) – os fornecedores só podem ver, a qualquer tempo, o menor lance dado.
- o Pague para Participar (*Pay to Play*) – os fornecedores não podem ver nenhum lance antes que tenham submetido algum.
- o Fechado (*Sealed-bid*) – O termo fechado se refere ao fato de somente o fornecedor e o comprador terem acesso às informações do lance daquele fornecedor. O processo de dar os lances não é síncrono porque comprador e fornecedores possuem seus momentos específicos para verem os lances, ou seja, o comprador emite eletronicamente a RFP, o fornecedor faz um lance e, em seguida, o comprador vê o lance feito. O comprador pode tanto tomar uma decisão final depois de ter visto todos os lances, quanto, se for o caso de uma rodada de múltiplos lances, responder ao fornecedor para submeter um novo lance.

- o Ordem por *Ranking* Nominal (*Rank-order*) – os fornecedores são informados somente se seus lances estão em primeiro lugar, segundo e assim por diante, mas não são informados sobre quantias nem sobre distâncias dos seus lances sobre os dos demais participantes.

O segundo aspecto, o preço de reserva, refere-se principalmente ao preço máximo que deve ser aceito pelo comprador considerando-se os custos de troca de um fornecedor atual por um novo (Emiliani e Stec, 2002a). No entanto, o preço de reserva também pode servir como uma variável de sinalização estratégica ou, em outras palavras, como um meio de influenciar as estratégias de lances dos fornecedores. Isso porque, com um preço de reserva elevado, tanto os fornecedores podem ser encorajados a competir agressivamente para abaixar o preço, quanto o alto preço de reserva pode funcionar como uma âncora e fazer com que os preços ofertados permaneçam no mesmo patamar do preço de reserva. Pesquisas recentes mostram que a segunda opção é a que mais ocorre (Jap, 2002).

O fechamento do evento se constitui no terceiro aspecto. Muitos dos LRE's abertos utilizam a regra de “fechamento-tolerante” ao invés da regra de “fechamento-inflexível” para terminar os leilões. Em um LRE de “fechamento-inflexível”, o tempo de término do período de lances é fixo. Enquanto que em um LRE de “fechamento-tolerante”, se um lance é feito dentro do período de tempo normal, mas muito próximo do término do leilão, então esse término é estendido um pouco mais para permitir que outros participantes respondam ao último lance dado (Daly e Nath, 2005; Jap, 2002).

Embora não haja nenhuma evidência sistemática de que o “fechamento-tolerante” gere de fato maior performance financeira, a motivação por trás dessa regra é permitir que a competição por preço aconteça até o seu limite, além de evitar a prática de se esperar até o último minuto para fazer um lance vencedor e não dar tempo de resposta aos demais participantes. Em todo caso, são necessárias mais pesquisas para se conhecer quais tipos de fechamentos proporcionam maiores economias de custos e como esses formatos interferem na motivação e no comportamento dos fornecedores (Jap, 2002).

Por fim, o quarto aspecto relevante diz respeito às regras de premiação. Muitos dos LRE's utilizados no fornecimento industrial envolvem premiações determinadas pelos compradores ao invés de premiações determinadas pelo evento “leilão” propriamente dito. Para os fornecedores, o tipo de premiação determinada pelos compradores tem um caráter mais

oportunistico, além de fomentar um processo mais ambíguo e fornecer um quadro não muito claro a respeito da competição ocorrida (Jap, 2002).

2.4.2 Tamanho

O tamanho do LRE em termos de quantidade de produtos a serem comprados e o número de lotes a serem configurados se constituem em determinantes críticos para a estruturação de um LRE.

É verdade que um contrato de compra tem que ser grande o suficiente para motivar o lance de um fornecedor. Entretanto, esse incentivo no volume não quer dizer que os LRE's devam ficar restritos somente às compras de grande volume. Por exemplo, cada vez mais estão sendo desenvolvidos *softwares* de LRE's para a compra de volumes pequenos (Jap, 2002).

Além disso, o número de lotes para cada LRE é um item importante a ser considerado. Uma questão a ser tratada nesse ponto é sobre a oferta de um único lote que seja a soma de todos os outros lotes e que possibilite um lance em que o vencedor leve tudo o que esteja descrito na RFP. No entanto, essa abordagem de mega-lotes só faz sentido se alguns dos fornecedores participantes do LRE possuírem condições de fornecer a RFP inteira (Jap, 2002).

A partir de suas pesquisas, Smeltzer e Carr (2003) citaram três abordagens sobre a formação de lotes. A primeira técnica consistia no agrupamento de famílias de produtos em um mesmo lote e na oferta dentro de um mesmo LRE. A segunda tática seria a de padronizar partes. Esforços seriam feitos de modo a se padronizar as partes ao máximo evitando-se, com isso, customizações desnecessárias. E a terceira técnica para se formar lotes de tamanhos razoáveis seria a consolidação das compras de mesmos itens através de todas as unidades de negócio de uma empresa.

Um *trade-off* também existe entre o aumento do valor dos lotes e o número de fornecedores que podem submeter lances para esses lotes. Se há poucos lotes e com alto valor cada, os fornecedores que não podem fornecer todos os itens de um lote ficam impossibilitados a submeter lances. Por outro lado, se existem muitos lotes, os fornecedores podem aprender através dos lotes, ou seja, torna-se possível aprender quais competidores possuem estratégias de preços mais agressivas ou ainda deduzir as identidades dos competidores (Jap, 2002).

2.4.3 Seleção dos fornecedores

Determinar quais fornecedores convidar para participarem do LRE é uma atividade crucial uma vez que o resultado do processo de leilão é função direta dessa decisão. Somente aqueles fornecedores que tiverem sido pré-qualificados e forem capazes de satisfazer as necessidades contratuais da compra adequadamente devem ser selecionados. Caso contrário há riscos do comprador receber lances sem sentido ou dos fornecedores não qualificados exercerem uma pressão indevida nos preços dos fornecedores qualificados (Jap, 2002). Alguns provedores de serviço de LRE oferecem qualificação de fornecedores dentre seus serviços (Talluri e Ragatz, 2004).

2.4.4 Comunicação, treinamento e apoio

É imperativo que os fornecedores sejam adequadamente treinados para usar o *software* de LRE e que eles sejam informados *a priori* de todas as regras do leilão (Jap, 2002).

Um serviço completo de treinamento pode incluir reuniões com cada fornecedor, simulações e apoio técnico para que os fornecedores sintam-se confortáveis com o *software*. Além disso, os fornecedores devem ser encorajados a considerar seus custos, *bottom lines* e estratégias de formação de lances através de análises *what-if* e de planos contingenciais (Jap, 2002).

As regras de um LRE devem ser claramente comunicadas. Importante deixar explícito sobre o formato do LRE, se o fechamento vai ser “fechamento-tolerante” ou “fechamento-inflexível”, e quando os vencedores serão anunciados. Os fornecedores também precisam saber sobre quais bases a premiação será feita, isto é, se é sobre o menor ou o segundo menor lance feito ou se o comprador é quem tomará a decisão final (Jap, 2002).

De fato, a literatura sugere que quando se provê explicação sobre qualquer processo decisório, aumenta-se a receptividade e a percepção de justiça dos envolvidos. Dessa maneira, a efetiva comunicação entre as partes e um extensivo uso de treinamento, tanto para os compradores, quanto para os fornecedores, pressupõem uma maior taxa de adoção dos LRE's e uma remoção da maioria das possíveis resistências internas encontradas (Carter *et al.*, 2004).

2.5 RISCOS E PROBLEMAS ENVOLVIDOS NO USO DO LRE

Embora os LRE's tragam muitas promessas de benefícios para compradores e fornecedores, há vários riscos inerentes à ferramenta que devem ser considerados (Smeltzer e Carr, 2003).

Observaram-se na literatura alguns estudos indicando que os benefícios dos LRE's para compradores e fornecedores, ou não existiram, ou haviam sido muito superestimados pelos compradores e portais eletrônicos prestadores de serviço (Emiliani e Stec, 2002a, 2004, 2005b).

Além disso, a literatura também apresenta alguns casos de insucesso. Na maioria das vezes, os LRE's prometem demais e entregam de menos, tanto para itens complexos e customizados quanto para itens simples e padronizados (Emiliani, 2005). Como resultado, observou-se o seguinte:

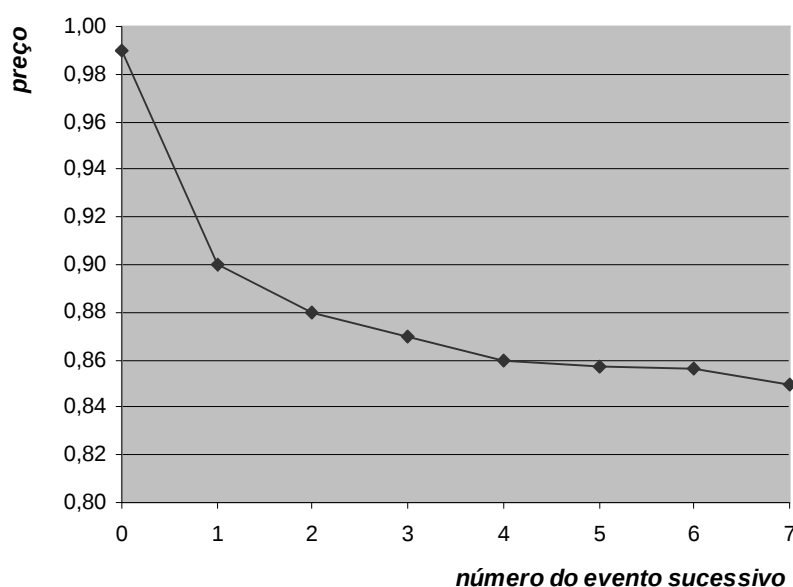
- o Baixo desempenho financeiro dos principais portais eletrônicos, muito em função da migração dos compradores para o uso de softwares menos caros e auto-aplicáveis ao invés de usarem os portais eletrônicos terceirizados (Emiliani, 2005);
- o Fechamentos, fusões ou vendas de portais eletrônicos tais como CommerceOne, Cordiem, Covisint, eScout, FreeMarkets e PurchasePro (Emiliani, 2005);
- o LRE's são tipicamente utilizados para menos de 15% do total de todas as compras corporativas (Beall *et al.*, 2003);
- o Compradores estão insatisfeitos com os benefícios atingidos e prometidos pelos portais eletrônicos (Emiliani e Stec, 2002a, 2005b);
- o Existe um uso estável ou declinante dos LRE's entre os grandes compradores industriais (Emiliani, 2005);
- o Resistência das pessoas dentro das empresas compradoras em continuar utilizando LRE's em função de experiências negativas encontradas, como por exemplo, custos elevados de troca de fornecedores e problemas de qualidade e entrega (Emiliani, 2005);
- o Fornecedores estão aprendendo que os benefícios proclamados pelos portais e compradores podem ser superestimados ou nunca existiram e, por conseguinte, o nível de participação dos fornecedores está em declínio (Emiliani e Stec, 2004, 2005b).

2.5.1 Para compradores

Com relação aos principais riscos e problemas encontrados na literatura referentes aos compradores, verificou-se que ainda há dúvidas e questionamentos sobre o maior benefício identificado na literatura e citado anteriormente: a redução de custos principalmente via redução do preço de aquisição do item. A questão surge principalmente quando se imagina se essa redução de preços aconteceria inclusive para LRE's repetidos, ou seja, feitos mais de uma vez para o mesmo item. Existe um risco de as reduções expressivas de preço não se repetirem mais. A resposta para essa questão conseguiria determinar se o fenômeno do LRE seria de curto ou de longo prazo (Smart e Harrison, 2003).

Em pesquisa realizada por Mabert e Skeels (2002) foi encontrado que os LRE's de fato ajudaram na determinação do preço correto de mercado com a obtenção de reduções de preços da ordem de 10%. No entanto, depois de um ano e de nova aplicação do LRE para o mesmo item, apenas reduções de 2% foram conseguidas. Os autores sugeriram que as reduções de preços para LRE's sucessivos se comportariam de maneira exponencial, conforme a figura abaixo.

Figura 3 – Mudanças de Preço em LRE's Sucessivos



Fonte: Mabert e Skeels (2002)

Ainda dentro dessa perspectiva, Emiliani e Stec (2002a, 2005a) argumentaram que, mesmo apesar da ocorrência de reduções dos preços de aquisição, as reduções de custos totais não são tão simples de serem conseguidas pelos LRE's. Através de estudos próprios, os autores conseguiram perceber que os LRE's sempre conduziram a altos custos totais para os orçamentos da área de Compras e das outras áreas.

As reduções de preços de aquisição geram economias que podem ser chamadas de “economias brutas”. Estas podem ser mais bem definidas como sendo a diferença entre o preço histórico praticado pelo comprador e o menor lance submetido (o lance ganhador). Entretanto, a real economia obtida, também chamada de “economia líquida”, será sempre menor que a indicada pela “economia bruta” por considerar também as perdas inerentes ao sistema como um todo. Assim, a “economia líquida” pode ser definida como sendo a diferença entre a “economia bruta” e as perdas encontradas (Emiliani e Stec, 2002a).

Para exemplificar o conceito de perda apresentado anteriormente, Emiliani e Stec (2005a) consideraram a questão do não cumprimento das metas de qualidade ou do desempenho de entrega por parte dos fornecedores que eram selecionados pelo LRE e eram novos na base de fornecimento do comprador. Esse problema geraria custos não previstos pelo comprador e, conseqüentemente, perdas para a operação de LRE realizada. Esses custos podem incluir os seguintes itens descritos a seguir:

- o Perdas com devoluções;
- o Custos com garantias;
- o Despesas com litígios;
- o Cobranças de fretes de emergência;
- o Custos de aumento de supervisão para aquele fornecedor;
- o Vendas perdidas;
- o Clientes insatisfeitos.

Além disso, um outro risco encontrado para os compradores foi o fato de poucos fornecedores responderem a uma chamada para um LRE, podendo ser considerado um problema para a formação de um ambiente competitivo (Smeltzer e Carr, 2003).

No entanto, apesar disso, os gerentes seniores de muitas das empresas listadas no *Fortune 2000* continuam a acreditar na eficácia dos LRE's para reduzir os preços unitários (Emiliani e Stec, 2002a, 2005b; Emiliani, 2005).

Isso acontece particularmente porque a métrica utilizada de preços unitários determina a obtenção de ganhos econômicos a um baixo risco de falha (Emiliani, Stec e Grasso, 2004). Além disso, os gerentes seniores e executivos tipicamente enxergam nos LRE's uma maneira fácil de melhorar a performance financeira da empresa e, por conseguinte, de aumentar o valor para os acionistas, mesmo que a ação tomada seja uma otimização local do preço de compra dos materiais diretos. Uma medida mais acurada do custo total revelaria que os LRE's, na maioria dos casos, renderiam resultados desfavoráveis (Emiliani e Stec, 2002a; Beall *et al.*, 2003).

Por outro lado, alguns grandes compradores industriais nunca foram atraídos pelos LRE's para as compras de materiais diretos, apesar de usarem a ferramenta eletrônica para compras esporádicas de materiais indiretos e serviços. Nesse grupo de empresas encontram-se a Toyota Motor Corporation, Honda Motor Corporation, Harley-Davidson e a International Business Machines (Emiliani, 2005).

2.5.2 Para fornecedores

Da mesma forma, alguns riscos podem ser associados predominantemente aos fornecedores. Um desses riscos citados por Smeltzer e Carr (2003) faz alusão a uma corrida de cachorros que perseguem um cachorro mecânico sem conseguir pegá-lo no final. Do mesmo modo, os fornecedores podem entrar em uma espécie de “corrida pelo menor preço” e nunca conseguir atingí-lo. Casos onde os fornecedores são pegos pela emoção da competição e oferecem lances irracionalmente baixos – alguns até menores que os seus custos – ou aceitam contratos com quantidades grandes demais para serem entregues foram relatados a partir de pesquisa feita pelos autores anteriormente citados.

Um outro problema encontrado com o uso dos LRE's e que começa a ganhar relevância na literatura é a consideração do fator preço como o principal critério na decisão do ganhador do leilão. Métodos para a incorporação de múltiplos critérios no processo do leilão não têm

recebido muita atenção, apesar de sua importância ser sempre discutida (Talluri e Ragatz, 2004).

Wise e Morrison (2000) sugeriram que um dos erros fatais da aplicação atual dos LRE's consistia na excessiva orientação a preço das transações realizadas entre compradores e fornecedores e, com isso, falhavam em não considerar e incorporar outros importantes atributos dos fornecedores tais como qualidade, entrega e customização.

Além disso, um dos primeiros questionamentos que os fornecedores fazem a respeito do atual uso dos LRE's se refere ao formato excessivamente orientado a preços. Para Talluri e Ragatz (2004), isso resulta em uma oferta de poucos novos produtos e de uma baixa qualidade.

Entretanto, os LRE's podem ser ineficientes para a compra de produtos que não são baseados no preço. Nesses casos, o comprador se reserva o direito de selecionar o fornecedor vencedor através de outros critérios, o que torna o processo complexo e sujeito a ambigüidades em torno da alocação de recursos. O formato eletrônico dos LRE's não permite a expressão de outros atributos além do preço. Assim, os fornecedores podem ter dificuldades para expressar seus valores intangíveis para melhor atingir as necessidades dos compradores. Para esses produtos, as negociações tradicionais (F2F) podem ser mais eficientes (Jap, 2002).

Em pesquisa realizada por Ferrin e Plank (2002), encontraram-se 137 respostas do total de 146 indicando que pelo menos algumas das compras realizadas foram feitas utilizando-se o conceito de custo total de propriedade, em que foram incorporadas variáveis não-precificáveis na avaliação.

Outros riscos e problemas relativos especificamente aos fornecedores são listados a seguir através de pesquisas encontradas na literatura e de entrevistas realizadas com os próprios fornecedores (Smart e Harrison, 2003; Emiliani, 2005):

- o Redução do preço de mercado;
- o Redução das margens de lucro;
- o Fator preço se torna o único diferencial;
- o Não considera corretamente os custos totais;
- o Alguns negócios podem dar prejuízo ou não serem viáveis;

- o Duração dos contratos pode ser reduzida;
- o Alguns produtos se tornam *commodities*;
- o Exposição a uma nova forma de competição;
- o Uma recusa pode significar a exclusão de LRE's futuros;
- o Demanda agora incerta gera instabilidade no *business plan*;
- o Confiança e confiabilidade acerca dos novos e desconhecidos compradores;
- o Novos relacionamentos baseados somente no preço e no curto prazo;
- o Interação pessoal com os compradores passa a ser atividade secundária;
- o Dificuldades do pessoal de Vendas em lidar com o novo processo;
- o Dificuldade de se manter um comprometimento de parceria.

De um modo geral, os fornecedores que já fornecem para os compradores são os mais relutantes à adoção do processo de LRE (Smart e Harrison, 2003). Dentro desse enfoque, em pesquisa realizada por Emiliani e Stec (2004) junto aos fornecedores de itens customizados e complexos da indústria aeronáutica, os resultados mostraram que os LRE's também possuem muitas falhas quando se considera especificamente os fornecedores que já vendem produtos e serviços. Dentre essas falhas, pode-se citar:

- o Os fornecedores atuais perceberam pouco ou nenhum benefício quando da participação em LRE's;
- o Cerca de 70% dos fornecedores atuais pesquisados responderam que, quando surge a oportunidade, cobram preços maiores como resultado de estarem participando de LRE's;
- o Os fornecedores atuais enxergam os LRE's como uma ferramenta de compras que desagrega e prejudica os relacionamentos de longo prazo;
- o Muitos fornecedores atuais desistem de participar de LRE's depois de um ou dois anos;
- o Alguns fornecedores atuais preferiram encampar esforços de melhoria de produtividade e práticas de produção enxuta a ter que participar e aderir aos processos de LRE sugeridos pelos compradores.

2.5.3 A questão ética no uso do LRE

Um risco importante que deve ser considerado por compradores e fornecedores é a transgressão da ética com o uso do LRE. Através de estudos exploratórios e abertos, algumas questões éticas foram levantadas por Carter *et al.* (2004). Apesar de algumas dessas questões serem aplicadas ao processo de suprimento de um modo geral, elas são acentuadas quando dentro do processo há o uso de LRE (Carter, 2000).

A seguir, apresenta-se a lista das questões éticas levantadas na literatura (Carter *et al.*, 2004; Beall *et al.*, 2003; Emiliani, 2005):

Transgressões do comprador

- o As regras do LRE podem ser ambíguas ou mudarem ao longo do evento;
- o Podem usar o LRE para baixar os preços sem ter a intenção de trocar de fornecedores;
- o Podem ameaçar seus fornecedores atuais a submeterem lances ou forçá-los a saírem de seus negócios;
- o Durante o LRE, o comprador pode se fingir de fornecedor e fazer lances baixos para forçar a queda dos preços (“lance fantasma”);
- o O comprador pode incluir fornecedores não pré-qualificados no LRE e que provavelmente não são viáveis;
- o Os compradores podem mostrar as identidades dos participantes e seus respectivos lances;
- o Podem fazer negociações pós-leilões;
- o Podem premiar somente partes de grandes pacotes de itens;
- o Podem incluir departamentos internos como participantes do LRE.

Transgressões do fornecedor

- o Os fornecedores podem descumprir as regras;
- o Os fornecedores podem entrar em conluio entre si;
- o O fornecedor pode fazer um lance com um preço baixo fora da realidade;

- o Depois de ter ganhado o contrato através de um preço baixo, o fornecedor pode recuperar seu lucro com cobranças sobre as mudanças de pedidos realizadas por seus clientes;
- o Os fornecedores podem entrar em um LRE sem a pretensão de fazer lances, com o único intuito de realizar inteligência de mercado;
- o O fornecedor pode não conseguir entregar o produto/serviço como prometido;
- o A busca por oferecer o menor preço pode forçar alguns fornecedores a comprometer o fator segurança.

Todas as questões éticas potenciais listadas acima foram mencionadas tanto por compradores quanto por fornecedores. Entretanto, uma diferença importante observada por Carter *et al.* (2004) foi que enquanto os compradores tendem a mencionar uma transgressão ética particular que suas empresas poderiam estar envolvidas, mas que na verdade não estão, os fornecedores sempre mencionam a mesma transgressão ética com o viés de que os compradores realmente são culpados. O “lance fantasma” é um bom exemplo disso. Enquanto os compradores mencionam-no como uma questão ética potencial, ao mesmo tempo eles oferecem numerosos exemplos de como esse fato poderia não ocorrer dentro das suas organizações, devido, por exemplo, à existência de mecanismos de salvaguarda inerentes ao *software* do provedor, ou ainda devido à presença de muitos compradores e pessoas de outras áreas durante o evento de LRE. Alguns fornecedores, no entanto, não se sentem totalmente convencidos de que o “lance fantasma” não ocorre de fato. Outros fornecedores, contudo, apontam que tiveram essa suspeita durante as primeiras experiências de LRE, mas que depois das explicações dos compradores elas foram sanadas (Carter *et al.*, 2004).

Uma outra questão ética relativa à categoria de transgressões do comprador foi levantada por Smeltzer e Carr (2003) e diz respeito ao fato de os compradores utilizarem o LRE somente como uma manobra de negociação. Antes do leilão, o comprador já pode ter identificado o seu fornecedor preferido e não ter a menor intenção de escolher um outro que porventura venha a submeter o menor lance. Dessa maneira, por causa da transparência dos LRE's, os compradores podem somente querer usar a informação de preços como base de comparação para futuras negociações com o fornecedor preferido.

Como forma de neutralizar essas posturas antiéticas, Carter *et al.* (2004) sugeriram caminhos a serem seguidos. A lista a seguir mostra esses caminhos:

- o Compradores e fornecedores evitam comportamentos antiéticos para não comprometerem suas reputações, tanto em nível empresarial quanto em nível individual;
- o Comportamentos antiéticos são evitados e minimizados em função da clara comunicação e explicação das regras do LRE feita para os fornecedores;
- o Uma exigência de qualificação adequada dos fornecedores e dos compradores que efetivamente operacionalizam o LRE embute uma afirmação ética corroborada por todos os envolvidos.

Muitas das questões éticas levantadas anteriormente têm sido discutidas pelos novos códigos de conduta desenvolvidos para os LRE's dentro de associações de indústrias específicas, como a *Original Equipment Suppliers Association of North América* (OESA), a *European Aluminum Foil Association* (EAFA), a *European Flexible Packaging Industry* (EF), a *European Carton Makers* (ECMA), a *European Wire and Cables Makers* (EPC), a *Canadian General Contractors* (CCA) e a *British Aerospace Companies* (SBAC) (Emiliani, 2005).

Entretanto, embora a discussão nesses fóruns ainda seja pouco abrangente, ela já mostra o crescente reconhecimento da necessidade de se proverem garantias para compradores e fornecedores, além de se ter que oferecer uma comunicação eficiente e informações claras para ambos (Carter *et al.*, 2004).

2.6 DEFINIÇÃO DE SUCESSO EM LRE E SEUS DETERMINANTES

2.6.1 Definição de sucesso

Diz-se que um LRE obteve sucesso quando seus ganhos esperados e observados excederam os ganhos da negociação face a face (F2F) ou do processo tradicional de leilão, enquanto que o insucesso é observado quando os LRE's não excedem essas expectativas (Carter *et al.*, 2004; Beall *et al.*, 2003). Alguns fatores listados a seguir podem ser associados ao fato de um LRE ter sucesso ou não.

2.6.2 Fatores determinantes de sucesso

Número de fornecedores participantes

O fator-chave de sucesso parece ser o nível de competição que existe entre os fornecedores (Peleg, 2002; Smart e Harrison, 2003). Enquanto que um LRE pode ser teoricamente conduzido por somente dois fornecedores, os LRE's de sucesso costumam ter quatro ou mais (Smeltzer e Carr, 2003; Talluri e Ragatz, 2004; Carter *et al.*, 2004). Para Jap (2002), existe um número ótimo de fornecedores que devem ser selecionados para um LRE. Se por um lado um número muito pequeno de fornecedores pode criar pouca competição, por outro um número muito alto pode ser problemático. Caso os fornecedores percebam que a competição está muito excessiva, podem se sentir desencorajados a submeter lances.

Condições apropriadas do mercado de fornecimento

Enquanto que no tópico anterior, a competição é discutida sobre uma base “evento-leilão”, aqui a discussão compreende uma base setorial ou de mercado. Se a competição entre os fornecedores de uma mesma indústria for forte, os fornecedores serão suscetíveis a fazer mais concessões, por exemplo, em termos de preço (Porter, 1985). Dessa forma, pode ser que a competitividade do “evento-leilão” não seja garantida somente pela quantidade de participantes, por exemplo, quando em um LRE com cinco fornecedores há somente um que é forte o bastante para garantir seguidos lances baixos. Dessa maneira, não se consegue garantir a devida competitividade ao evento (Carter *et al.*, 2004).

Parece então haver duas relações fortes: uma entre o número de fornecedores que participam de um LRE e o seu sucesso, e outra entre o grau de competição existente entre esses fornecedores e o sucesso do LRE (Carter *et al.*, 2004). Uma forte competição entre os fornecedores de uma mesma indústria está diretamente relacionada com a competição do “evento-leilão” e seu posterior sucesso (Wagner e Schwab, 2004).

Além da fragmentação do mercado de fornecimento e da forte competição entre os fornecedores, também é preciso existir capacidade em excesso, um incentivo de custo ou alguma economia de escala para que os fornecedores se sintam motivados a buscar negócios

adicionais. Se não houver incentivos para um fornecedor submeter lances, o LRE certamente não terá sucesso. Assim, se o mercado de fornecimento já estiver operando a plena carga ou se tanto os custos fixos quanto os variáveis não puderem ser reduzidos com o negócio extra, os fornecedores não participarão do LRE com vontade de vencer (Smeltzer e Carr, 2003).

Um outro fator relativo à competitividade do mercado está ligado à necessidade de o preço de mercado do produto ser elástico. Isso significa que os preços cairiam tanto quanto mais fornecedores quisessem fechar o negócio. Entretanto, para alguns produtos tidos como inelásticos, um alto nível da oferta de fornecimento não causaria o mesmo impacto nos preços e, posteriormente, prejudicaria a competição e o sucesso do LRE (Smeltzer e Carr, 2003).

Volume negociado

Carter *et al.* (2004) também relacionam o tamanho do LRE em termos de volume monetário negociado com o sucesso do leilão. Um volume monetário médio identificado pela literatura para LRE's de sucesso foi algo superior a US\$ 45 milhões comparados ao US\$ 1 milhão encontrado para os LRE's de insucesso.

Essa relação entre o volume monetário negociado no LRE e o seu sucesso pode estar associada à maior ênfase dada pelos compradores na etapa de preparação ou ainda ao “maior interesse e maior competição existente entre os fornecedores para LRE's de alto volume monetário negociado” (Smeltzer e Carr, 2002). Por conseguinte, os compradores podem utilizar estratégias para agregarem montantes e, com isso, ter mais chances de obter preços menores devido a economias de escala dos fornecedores, de obter menores custos de transação e, por fim, de ter sucesso no seu LRE (Wagner e Schwab, 2004).

Uso de visibilidade por *ranking*

O comprador tem algumas opções com relação à profundidade da informação que é compartilhada pelos participantes durante o LRE. Em um extremo, o LRE pode ser estruturado para permitir que todos os participantes vejam todos os lances feitos por todos, consistindo em um evento de máxima visibilidade de informação. Entretanto, alguns

fornecedores podem achar que seus concorrentes podem aprender muito da sua estrutura de custos e não se sentirem confortáveis com esse formato. Assim, uma opção mais restritiva seria revelar somente o menor lance daquele momento, indicando para os participantes somente o lance que deve ser superado. Uma outra opção seria utilizar uma visibilidade por *ranking* informando somente a posição do participante por ordem de melhor lance, sem, contudo, divulgar os valores (Talluri e Ragatz, 2004).

Além disso, o uso da visibilidade por *ranking* ao invés da visibilidade por preços também seria um meio de se aumentar a competição entre os fornecedores participantes dos LRE's. Isso aconteceria porque os fornecedores se sentiriam encorajados a permanecerem mais tempo nos LRE's e a fazerem mais lances (Carter *et al.*, 2004).

Os LRE's de sucesso pesquisados tendem a utilizar o método de visibilidade por *ranking*, enquanto que nenhum dos LRE's de insucesso adotou essa alternativa de visibilidade. Além disso, um LRE com visibilidade por *ranking* pode ser benéfico para os compradores que querem minimizar transparência, no caso, por exemplo, de mercados em crescimento. Sem falar que, LRE's com visibilidade por *ranking* são muito úteis também quando os compradores pretendem conduzir negociações tradicionais (F2F) posteriormente (Carter *et al.*, 2004).

Lotes múltiplos e grandes

O uso de lotes múltiplos, ao contrário dos lotes simples, está associado ao sucesso dos LRE's. É interessante notar que essa associação pode ser uma faceta dos LRE's de sucesso de grande volume monetário negociado ou pode resultar das dificuldades encontradas pelos fornecedores nos seus processos de tomada de decisão que os tornam menos eficientes nos processos de leilão. Para os compradores, o aparente sucesso dos LRE's de lotes múltiplos pode ser devido às economias de escopo que são geradas. E para os fornecedores, há sempre o fato de diversificarem os seus riscos quando vendem um *portfolio* maior de produtos (Carter *et al.*, 2004).

No entanto, em pesquisa conduzida por Smeltzer e Carr (2003), as empresas compradoras entrevistadas disseram que os lotes de compra precisam ser grandes o suficiente para

encorajar os fornecedores a submeterem lances. Isso porque os fornecedores precisam ter um volume tal que consigam alcançar eficiência de produção. Segundo os autores, a prática nos Estados Unidos mostra que, em geral, esse volume é algo equivalente a no mínimo US\$ 1 milhão em vendas, mas que isso depende do tipo de produto ou serviço.

Experiência e tempo de preparação

Aparentemente, não existe relação entre o nível de experiência do comprador e o sucesso de um LRE. Em pesquisas realizadas, os compradores entrevistados não relataram casos de insucesso de LRE's que tivessem ocorrido nos primeiros LRE's da empresa. Entretanto, essa é uma hipótese a ser testada com mais profundidade (Carter *et al.*, 2004).

Por outro lado, a maioria dos fornecedores se sentiu em desvantagem durante os seus primeiros LRE's, principalmente porque não entendiam o processo em geral e o *software* em particular. Dessa forma, apesar desses fornecedores terem passado por algum tipo de treinamento, não sabiam o que esperar efetivamente do evento em si nem se preparar adequadamente. Muitos entravam no leilão sem nenhuma estratégia elaborada, como por exemplo, sem ter pensado em que momento lançar mão do preço mínimo ou ainda sem saber qual preço mínimo usar (Carter *et al.*, 2004).

Uma sugestão para resolver esse problema seria a criação de centros de gestão do conhecimento que capturassem e compartilhassem essas experiências iniciais para os próximos LRE's (Carter *et al.*, 2004).

Corroborando essa idéia, Beall *et al.* (2003) afirmam que uma estratégia bem planejada *a priori* do evento é a condição mais importante para que um LRE possa ter sucesso, apontando uma relação importante entre o tempo e a dedicação dos envolvidos na preparação dos LRE's com o posterior sucesso do evento.

Facilidade de especificação da demanda

Muitos autores afirmam que somente os produtos que podem ser bem descritos são passíveis de serem comercializados através de mercados eletrônicos (Lee e Clark, 1997; Strader e Shaw, 1997). Uma boa especificação da demanda é importante nos LRE's para garantir que todos os participantes entendam corretamente o escopo e estejam aptos a submeter lances apropriados durante o LRE (Smeltzer e Carr, 2002). As especificações podem incluir exigências de qualidade e certificações ISO 9000, tempos de processamento, tamanhos precisos de pedidos, exigências geográficas e condições de transporte, ou qualquer outro fator de serviço relativo (Smeltzer e Carr, 2003).

Beall *et al.* (2003) e Kaufmann e Carter (2004) chamam essa condição de “habilidade para especificar”. No entanto, essa “habilidade para especificar” não necessariamente quer dizer – como sempre constou na literatura sobre o LRE (Mabert e Schoenherr, 2001; Pearcy *et al.*, 2002) – que a demanda leiloada tenha que ser uma *commodity*, pouco complexa e um item não estratégico. Se a demanda puder ser devidamente especificada (com o uso de projetos em CAD, especificações exatas ou padrões da indústria), itens estratégicos, customizados e complexos também podem ser oferecidos via LRE (Beall *et al.*, 2003; Kaufmann e Carter, 2004; Arbin e Hultman, 2003).

Esse fator, portanto, requer uma revisão das especificações e das expectativas envolvidas. Dessa forma, pode-se dizer que um resultado positivo dos LRE's está associado a uma postura da organização compradora de se forçar a especificar claramente o produto em si e todas as condições inerentes ao processo de compra. De um modo geral, esse é o primeiro passo de qualquer esforço de realização de um bom fornecimento estratégico e não vai diferir com o uso do LRE. Como conclusão, pode-se observar que o uso do LRE requer o uso de um processo estratégico de fornecimento (Smeltzer e Carr, 2003).

Custos de troca de fornecedores

Trocar de fornecedor pode ser bem oneroso, por exemplo, se a qualificação dos novos fornecedores for uma tarefa árdua (como nos casos da indústria farmacêutica) ou se a troca de ferramentas for muito cara (como na indústria automobilística). Além disso, a troca incorre

em uma série de itens de custo que vão desde os custos de busca para se encontrar novos fornecedores, custos de negociação e despesas de ajuste dos novos relacionamentos, até custos de adaptação dos processos produtivos (Wagner e Schwab, 2004).

Em geral, quanto menor forem os custos de troca de fornecedores, maiores serão os benefícios que um comprador terá uma vez que seus ganhos em custos não seriam corroídos. Assim, quanto menor forem os custos de troca de fornecedores, maiores seriam as chances de sucesso de um LRE (Mabert e Skeels, 2002; Kaufmann e Carter, 2004; Beall *et al.*, 2003).

Poder do comprador

Quanto maior for o poder do comprador em um mercado específico, maior será a pressão imposta aos fornecedores para que eles submetam lances competitivos. Se só existem alguns compradores com significativa parcela de mercado ou se os compradores compram significativas porções do resultado de seus fornecedores, então se pode dizer que o poder deles é freqüentemente forte (Wagner e Schwab, 2004). Do mesmo modo, Arbin e Hultman (2003) afirmaram que LRE's são apropriados quando "o comprador domina o relacionamento".

Infra-estrutura organizacional

O uso do LRE também pode servir como catalisador para a implementação ou consolidação de alguma estratégia de fornecimento. Essa estratégia pode ser desde a agregação de volumes ou reconstrução da cadeia de suprimentos, até ser a abertura da base de fornecimento para novos fornecedores (Jap, 2002).

É interessante observar que, nas pesquisas realizadas por Smeltzer e Carr (2003), um fator citado como responsável pelo sucesso de um LRE foi o modo como a organização e sua estratégia de fornecimento estão estruturadas. Para isso, antes de qualquer coisa, um LRE deve ser entendido como uma ferramenta pertencente ao processo de fornecimento estratégico de uma organização, significando, portanto, que essa organização deva ter profissionais que entendam e possam implementar esse processo. Isso se dá porque cada passo do processo de

fornecimento estratégico vai requerer um sofisticado conjunto de habilidades e conhecimentos, pois o LRE não conseguiria ser eficaz se a organização não os possuísse.

Dentre esses conhecimentos, podem-se citar alguns tipos importantes:

- o Conhecimento do produto para assegurar que as especificações sejam precisas;
- o Habilidades em pesquisa para desenvolver um entendimento completo do mercado de fornecimento;
- o Ferramentas de análise de custos para desenvolver modelos de custo total.

Com relação ao comportamento da organização na decisão de realizar um LRE e na sua preparação, Carter *et al.* (2004) observaram em pesquisa de estudos de caso que, de fato, a área de Compras de uma organização sempre esteve envolvida na decisão de realizar um LRE. Na maioria dos casos Compras apareceu sozinha e em outros foi apoiada predominantemente pelo cliente interno solicitante e/ou pela área de Engenharia.

Além disso, a área de Compras também foi sempre responsável pela preparação do evento. No entanto, é importante frisar que a atividade de preparação tende a ser mais interdepartamental por natureza. Assim, na maioria dos casos observados, a área de Engenharia e o cliente interno solicitante estavam envolvidos na preparação do LRE (Carter *et al.*, 2004).

Já sob a perspectiva dos fornecedores, as áreas que mais se envolveram na decisão de participarem ou não de um LRE foram Vendas e Marketing. A participação dos fornecedores em LRE's costuma ser significativa, havendo inclusive políticas corporativas das áreas de Vendas que determinam a participação da empresa em qualquer LRE. No entanto, essa adesão em massa não significa necessariamente que os fornecedores ofertarão os menores lances, tendo em vista que a maioria dos fornecedores se sente pressionada a participar dos LRE's e reage à mesma submetendo somente lances nominais. As áreas de Vendas e Marketing também estavam envolvidas na preparação do LRE e geralmente também contavam com o apoio das áreas de Engenharia, Finanças, Contabilidade e Produção (Carter *et al.*, 2004).

2.7 EFEITOS NO RELACIONAMENTO COMPRADOR-FORNECEDOR

Muitas empresas têm mudado suas estratégias de fornecimento procurando construir laços mais próximos com uma base de fornecedores cada vez menor. Entretanto, a literatura sugere que, em alguns casos, uma parceria ou um relacionamento de longo prazo pode não ser o mais apropriado (Burnes e New, 1997). Em função disso, alguns autores (Cox, 1996; Roberts e Mackay, 1998; Burton, 1995) têm sugerido o uso de uma abordagem de segmentação como parte da estratégia de fornecimento da empresa, com o objetivo de se tirar vantagem da flutuação das condições de fornecimento que acontece nos diferentes setores do mercado.

Nesse contexto, Smart e Harrison (2003) apontaram que os LRE's desempenham importante papel na definição da estratégia de fornecimento da empresa, uma vez que podem atuar nos relacionamentos tanto de forma colaborativa quanto competitiva.

Além disso, um outro fato sempre mencionado pelos usuários do LRE é que através dele consegue-se melhorar a imparcialidade do processo de suprimento em função deste ser mais transparente (Carter *et al.*, 2004).

Na visão dos compradores, o uso de LRE's melhora o relacionamento com seus fornecedores. Os compradores citam aumentos nos níveis de confiança, maior acessibilidade aos dados dos fornecedores e um maior volume de negócios para os fornecedores no caso de leilões agregados (Carter *et al.*, 2004). Em outros casos, os compradores observam um estado de euforia nos fornecedores vencedores, um sentimento de vitória, como se tivessem provado sua capacidade e acabam tornando-se mais comprometidos ao cliente (Jap, 2000).

Todavia, como contraponto, Smeltzer e Carr (2003) expõem uma outra visão. Em suas pesquisas, fica claro que os compradores entendem que há a necessidade de se vender a idéia de LRE para os fornecedores. E que, apesar dos compradores sempre se referirem ao uso do LRE sob uma abordagem ganha-ganha para o relacionamento comprador-fornecedor, no final das contas os compradores estão sempre tendo que descobrir o que ajudaria o fornecedor a ganhar.

De fato, os próprios fornecedores sentem que os LRE's impactam negativamente nos seus relacionamentos com os compradores (Emiliani, 2003; Emiliani e Stec, 2002b). Esse

sentimento amplo de deterioração do relacionamento pode ser explicitado, por exemplo, na diminuição da confiança e do comprometimento por parte dos fornecedores. Além disso, observam que o principal resultado do uso de LRE's é somente a diminuição dos seus preços de venda. Como resposta comum para esse fato, tem-se a afirmação dos fornecedores de que cada vez mais eles oferecerão menos serviços agregados e menos dedicação para os seus clientes que usarem LRE. Dedicação, aqui, pode ser entendida como o esforço feito em capacidade adicional para atender os picos de demanda dos seus clientes com qualidade e pontualidade (Carter *et al.*, 2004).

Dentro dessa perspectiva, os LRE's são vistos também simplesmente como uma maneira nova e mais eficaz de operacionalizar um jogo de compras de soma zero, onde os ganhos do comprador são derivados das perdas do vendedor. Desse modo, enquanto os LRE's podem ser possíveis viabilizadores de um aumento na competitividade de curto prazo dos compradores e fornecedores, não contribuem de maneira significativa para a manutenção de uma competitividade de longo prazo visto que não resultam na criação de competências para nenhuma das partes (Fujimoto, 1999).

O formato do LRE também pode representar particular importância na determinação do impacto nos relacionamentos comprador-fornecedor, já que, nos LRE's fechados, os fornecedores tendem a ser mais propensos a fazer investimentos específicos para aquela relação, ao passo que, nos LRE's abertos, os fornecedores tendem a acreditar que os compradores agem somente de maneira oportunística (Jap, 2003). Alguns autores (Talluri e Ragatz, 2004; Carter *et al.*, 2004) sugerem ainda que o uso de LRE's com visibilidades por *ranking* melhora a aceitação dos fornecedores justamente por não provocar uma competição explicitamente baseada em preços, nem liberar informação importante no mercado.

Jap (2002) cita ainda que o uso de LRE's abertos, utilizados de uma maneira sistemática, pode prejudicar de fato o relacionamento entre compradores e fornecedores. Isso porque o advento da transparência e da exposição da informação de preço para o mercado corrói o poder de barganha do fornecedor. Além disso, o formato aberto se baseia explicitamente em preço, uma variável de curto prazo que usualmente está presente nas trocas transacionais e não nas relacionais. O uso de LRE's abertos com propósitos relacionais por parte do comprador envia uma mensagem inconsistente para o fornecedor e gera desconfiança.

Smeltzer e Carr (2003) salientaram o mesmo ponto e reforçaram que as decisões de compra baseadas totalmente no preço mais baixo representam o aspecto mais forte para uma análise dos riscos envolvidos. O pensamento dos fornecedores é de que se os compradores perseguem somente os menores preços, LRE's também serão utilizados nas próximas decisões de compras e nenhuma lealdade será construída. Em função da não existência de um compromisso de longo prazo, o fornecedor não ficaria inclinado a investir em nenhuma preparação especial para ganhar um pedido, como por exemplo, em uma revisão de processos, em treinamento de funcionários ou em investimentos de capital. Comprometimento foi um aspecto dominante encontrado nas pesquisas, seguido de perto pelo medo de se perder confiança.

Todavia, se utilizado de forma limitada sobre a base existente de fornecedores, os LRE's podem ser usados como um mecanismo de avaliação dos arranjos atuais de longo prazo em oposição às recorrentes negociações de preços que são mais utilizadas. A razão para essa abordagem consiste na idéia de se chamar a atenção de uma base de fornecedores que já se mostra complacente e acomodada. Nesse caso, como resultado da utilização de LRE's, os fornecedores se dispõem a trabalhar mais perto dos compradores novamente (Jap, 2002).

Essa é uma tendência que aparece também em Smart e Harrison (2003). Os autores explicam que as empresas que querem checar o sucesso de seus relacionamentos colaborativos podem usar o LRE para verificar como andam os preços de mercado e, dependendo dos resultados encontrados, podem escolher entre continuar com o relacionamento de longo prazo e trocar de fornecedor.

É interessante notar que, em pesquisa realizada por Smeltzer e Carr (2003), os compradores enfatizaram a preocupação e o temor de terem destruído a confiança do fornecedor. Esse temor aparece principalmente quando já há uma longa história de trabalho entre eles. Basicamente, com o anúncio de que um LRE será usado, o comprador está indicando que o fornecedor não está mais atingindo as expectativas dele e, dessa maneira, a compra será feita pesquisando-se o mercado ao redor. Mesmo que o fornecedor atual venha a ser o vencedor do leilão, submetendo o lance mínimo, o comprador estaria jogando de lado todo o passado entre eles. De fato, em muitos exemplos observados pelos autores, não há a menor dúvida de que houve mudanças no relacionamento entre comprador e fornecedor depois do uso do LRE.

Além disso, um outro ponto que também influencia no relacionamento comprador-fornecedor diz respeito às questões éticas que estão associadas ao uso dos LRE's. Conforme já discutido em item anterior, Carter *et al.* (2004) realizaram alguns estudos exploratórios e abertos e levantaram que as questões éticas, independentemente do fato de serem transgressões reais ou somente percepções, provocam situações que são igualmente prejudiciais ao relacionamento comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos.

2.8 QUADRO CONCEITUAL

No quadro a seguir, são apresentados os principais pontos da literatura que servirão de base para a pesquisa.

Quadro 4 – Principais Questões da Literatura

Aplicabilidade de um LRE	- o Os LRE's funcionam bem como ferramentas de apoio para uma decisão estratégica de fornecimento quando (Talluri e Ragatz, 2004): ▪ As especificações do produto ou serviço podem ser claramente e objetivamente declaradas; ▪ O preço é o principal critério, mas não o único; ▪ Custos de troca de fornecedores são relativamente baixos; ▪ Existem muitos fornecedores qualificados no mercado; ▪ Não existe um mercado de <i>commodities</i> bem estabelecido; ▪ O produto ou serviço a ser fornecido não é considerado estratégico para o comprador. - o Dentro do conceito de análise de <i>portfolio</i>, os itens de alavancagem e os não-críticos são os casos em que os LRE's apareceram como ferramentas mais apropriadas porque tipicamente existem muitos fornecedores capacitados, as ofertas dos fornecedores não são diferenciadas e os custos de troca de fornecedores são baixos (Talluri e Ragatz, 2004). - o Há o predomínio de um foco de curto prazo tanto para as compras de MRO quanto para as de materiais diretos (Pearcy <i>et al.</i>, 2003).
---------------------------------	--

	- o A maioria dos LRE's ainda privilegia o fator preço em detrimento de outros fatores (Jap, 2002). - o As significativas reduções de custo nas compras de itens de MRO sugerem que as compras indiretas são as mais prováveis de obterem êxito com o uso do LRE (Smart e Harrison, 2003). - o Alguns atributos devem existir para que uma configuração de LRE seja apresentada (Mabert e Skeels, 2002): ▪ Facilidade de o item ou serviço ser agrupado em lotes atrativos; ▪ Facilidade de o item ou serviço ser definido e especificado; ▪ Disponibilidade de muitos fornecedores qualificados (mínimo de três); ▪ Existência de excesso de capacidade na base de fornecimento; ▪ Existência de fornecedores aptos para transacionar eletronicamente; ▪ Ocorrência de baixos custos na qualificação do fornecedor; ▪ Ocorrência de baixos custos de troca de fornecedor; ▪ Existência de nenhuma barreira contratual; ▪ Ocorrência de pouca ou nenhuma preferência por plantas de fornecedores; ▪ Existência de compradores aptos para transacionar eletronicamente.
Motivações e Benefícios esperados de um LRE	Para compradores: - o Rápidos ganhos em preço (Jap, 2002; Tully, 2000; Cohn, 2000; Emiliani, 2005). - o Um aumento de produtividade e eficiência do processo (Carter <i>et al.</i>, 2004). - o Reduções de tempo de ciclo (Carter <i>et al.</i>, 2004; Smeltzer e Carr, 2003; Jap, 2002; Emiliani, 2005). - o Aumento de tempo livre dos gerentes e compradores para realizarem atividades mais estratégicas e para se dedicarem mais às atividades que exijam negociações tradicionais (Carter <i>et al.</i>, 2004). - o Uma reposição mais rápida dos estoques e menos estoques de segurança gerando uma redução geral dos níveis de estoque,

	importante para quem lida com demandas irregulares (Smeltzer e Carr, 2003). - o Outros benefícios (Emiliani, 2005): ▪ Rápido retorno do investimento; ▪ Obtenção de preços de mercado; ▪ Torna o processo de fornecimento mais ajustado; ▪ Apóia melhores decisões de compra; ▪ Melhora dos relacionamentos comprador-fornecedor. Para fornecedores: - o Novos clientes e mercados e crescimento das vendas com os clientes atuais (Jap, 2002; Smeltzer e Carr, 2003). - o Reduções de tempo de ciclo, melhor fluxo de caixa e maior rigor no cumprimento dos prazos (Smeltzer e Carr, 2003). - o Outros benefícios (Smart e Harrison, 2003; Emiliani e Stec, 2004; Emiliani, 2005): ▪ Conhecimento do mercado; ▪ Visibilidade dos preços dos concorrentes; ▪ Visibilidade dos lances dados; ▪ Oportunidade de aprendizado; ▪ Redução de trabalho manual e do uso de papéis; ▪ Redução dos custos de participação; ▪ Criação de um novo canal de vendas a um custo baixo; ▪ Redução potencial dos atuais custos de vendas; ▪ Redução dos custos de transação com os compradores; ▪ Identificação mais rápida do ganhador do contrato; ▪ Melhora dos relacionamentos comprador-fornecedor; ▪ Diminuição das barreiras geográficas; ▪ Compartilhamento de informações críticas.
Estruturação do Evento de um LRE	- o O formato de um LRE abrange quatro aspectos importantes (Jap, 2002): ▪ A visibilidade do preço que pode ser do tipo: Aberto, Lance Mínimo Visível, Pague para Participar, Fechado e Ordenado por

	<i>Ranking.</i> ▪ Preço de reserva. ▪ Fechamento do evento. ▪ Regras de premiação. - o O tamanho do LRE diz respeito a dois aspectos principais (Jap, 2002): ▪ O tamanho de um contrato de compra tem que ser grande o suficiente para motivar o lance de um fornecedor. ▪ O tamanho dos lotes ofertados. Uma abordagem de mega-lotes só faz sentido se alguns dos fornecedores participantes possuírem condições de fornecer a RFP inteira. Por outro lado, se existem muitos lotes, os fornecedores podem aprender através dos lances. - o Seleção somente dos fornecedores pré-qualificados que forem capazes de satisfazer as necessidades contratuais da compra (Talluri e Ragatz, 2004). - o Os fornecedores devem ser adequadamente treinados para usar o <i>software</i> de LRE e informados <i>a priori</i> de todas as regras do leilão (Jap, 2002).
Riscos e Problemas envolvidos no uso do LRE	Para compradores: - o Compradores estão insatisfeitos com os benefícios atingidos e prometidos pelos portais eletrônicos (Emiliani e Stec, 2002a, 2005b). - o Resistência das pessoas dentro das empresas compradoras em continuar utilizando LRE's em função de experiências negativas encontradas (Emiliani, 2005). - o O nível de participação dos fornecedores está em declínio porque eles estão aprendendo que os benefícios proclamados pelos portais e compradores podem ser superestimados ou nunca existirem (Emiliani e Stec, 2004, 2005b). - o Existe um risco de as reduções expressivas do preço de aquisição do item não se repetirem mais em LRE's seguidos (Smart e Harrison, 2003; Mabert e Skeels, 2002). - o Apesar da ocorrência de reduções dos preços de aquisição, as

	reduções de custos totais não são tão simples assim de serem conseguidas pelos LRE's (Emiliani e Stec, 2002a, 2005a). - o Um não cumprimento das metas de qualidade ou performance de entrega prometida pelos fornecedores selecionados gerando custos não previstos pelo comprador (Emiliani e Stec, 2005a). - o Poucos fornecedores podem responder a uma chamada de LRE, caracterizando um problema para a formação de um ambiente competitivo (Smeltzer e Carr, 2003). Para fornecedores: - o Pegos pela emoção da competição, os fornecedores podem oferecer lances irracionalmente baixos (Smeltzer e Carr, 2003). - o Excessiva orientação a preço e não consideração de outros importantes atributos tais como qualidade, entrega e customização (Wise e Morrison, 2000; Jap, 2002; Talluri e Ragatz, 2004). - o Outros riscos e problemas (Smart e Harrison, 2003; Emiliani, 2005): ▪ Redução do preço de mercado; ▪ Redução das margens de lucro; ▪ Não considera corretamente os custos totais; ▪ Alguns negócios podem dar prejuízo ou não serem viáveis; ▪ Duração dos contratos pode ser reduzida; ▪ Alguns produtos se tornam <i>commodities</i>; ▪ Exposição a uma nova forma de competição; ▪ Uma recusa pode significar a exclusão de LRE's futuros; ▪ Demanda agora incerta gera instabilidade no <i>business plan</i>; ▪ Confiança e confiabilidade acerca dos novos e desconhecidos compradores; ▪ Novos relacionamentos baseados somente no preço e no curto prazo; ▪ Interação pessoal com os compradores passa a ser atividade secundária; ▪ Dificuldades do pessoal de Vendas em lidar com o novo processo;
--	---

	▪ Dificuldade de se manter um comprometimento de parceria. ○ Questões de práticas antiéticas (Carter <i>et al.</i>, 2004; Beall <i>et al.</i>, 2003; Emiliani, 2005; Smeltzer e Carr, 2003).
Definição de sucesso em LRE e seus determinantes	Definição de sucesso: ○ Um LRE obtém sucesso quando seus ganhos esperados e observados excedem os ganhos da negociação face a face ou do processo tradicional de leilão (Carter <i>et al.</i>, 2004; Beall <i>et al.</i>, 2003). Determinantes de sucesso: ○ Alto número de fornecedores participantes (Peleg, 2002; Smart e Harrison, 2003; Smeltzer e Carr, 2003; Talluri e Ragatz, 2004; Carter <i>et al.</i>, 2004; Jap, 2002). ○ Condições apropriadas do mercado de fornecimento (Carter <i>et al.</i>, 2004; Wagner e Schwab, 2004; Smeltzer e Carr, 2003). ○ Volume negociado (Carter <i>et al.</i>, 2004; Smeltzer e Carr, 2002; Wagner e Schwab, 2004). ○ Uso da visibilidade por <i>ranking</i> (Talluri e Ragatz, 2004; Carter <i>et al.</i>, 2004). ○ Uso de lotes múltiplos e grandes (Carter <i>et al.</i>, 2004; Smeltzer e Carr, 2003). ○ Experiência e tempo de preparação (Carter <i>et al.</i>, 2004; Beall <i>et al.</i>, 2003). ○ Facilidade de especificação da demanda (Lee e Clark, 1997; Strader e Shaw, 1997; Smeltzer e Carr, 2002, 2003; Beall <i>et al.</i>, 2003; Kaufmann e Carter, 2004; Mabert e Schoenherr, 2001; Pearcy <i>et al.</i>, 2002; Arbin e Hultman, 2003). ○ Baixo custo de troca de fornecedores (Wagner e Schwab, 2004; Mabert e Skeels, 2002; Kaufmann e Carter, 2004; Beall <i>et al.</i>, 2003). ○ Alto poder do comprador (Wagner e Schwab, 2004; Arbin e Hultman, 2003). ○ Infra-estrutura organizacional (Jap, 2002; Smeltzer e Carr, 2003; Carter <i>et al.</i>, 2004).

Efeitos no relacionamento comprador-fornecedor	- o LRE's podem atuar nos relacionamentos tanto de forma colaborativa quanto competitiva (Smart e Harrison, 2003). - o Através do LRE consegue-se melhorar a imparcialidade do processo de suprimento em função deste ser mais transparente (Carter <i>et al.</i>, 2004). - o Na visão de alguns compradores, o uso de LRE's melhora o relacionamento deles com seus fornecedores: ▪ Aumentos nos níveis de confiança, maior acessibilidade aos dados dos fornecedores e um maior volume de negócios para os fornecedores no caso de leilões agregados (Carter <i>et al.</i>, 2004). ▪ Estado de euforia nos fornecedores vencedores, um sentimento de vitória, como se tivessem provado sua capacidade e acabam tornando-se mais comprometidos ao cliente (Jap, 2000). - o Outros compradores enfatizam a preocupação e o temor de terem destruído a confiança de um fornecedor antigo (Smeltzer e Carr, 2003). - o Na visão de alguns fornecedores, o uso de LRE's impacta negativamente nos seus relacionamentos com os compradores: ▪ Diminuição da confiança e do comprometimento por parte dos fornecedores (Emiliani, 2003; Emiliani e Stec, 2002b; Smeltzer e Carr, 2003). ▪ Principal resultado é somente a diminuição dos seus preços de venda. Como resposta, eles oferecem menos serviços agregados e menos dedicação para os seus clientes que usam LRE (Carter <i>et al.</i>, 2004). - o O formato do LRE – Aberto, Fechado, Visibilidade por <i>Ranking</i> – também pode impactar nos relacionamentos (Jap, 2002, 2003; Talluri e Ragatz, 2004; Carter <i>et al.</i>, 2004). - o O LRE pode ser utilizado de forma limitada sobre a base existente de fornecedores como um mecanismo de avaliação dos arranjos atuais de longo prazo em oposição às recorrentes negociações de preços que são mais utilizadas (Jap, 2002; Smart e Harrison, 2003).
---	--

	o Questões éticas, independentes do fato de serem transgressões reais ou somente percepções, provocam situações que são igualmente prejudiciais ao relacionamento comprador-fornecedor (Carter <i>et al.</i>, 2004).
--	--

3 METODOLOGIA

O objetivo desse capítulo é apresentar a metodologia escolhida para a realização dessa pesquisa. A primeira parte do capítulo compreende as questões a serem respondidas pelo estudo. A seguir, são apresentadas as justificativas para a escolha do estudo de casos como método de pesquisa. São detalhadas também a escolha dos casos e a etapa de coleta e análise de dados. Por fim, são descritas as limitações pertinentes ao método escolhido.

3.1 PROBLEMA E PERGUNTAS DA PESQUISA

A pergunta geral que orienta a presente pesquisa é:

Como a adoção da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico tem impactado no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus fornecedores de serviços?

Essa pergunta desdobra-se nas seguintes perguntas específicas:

1. Qual é a aplicabilidade da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico dentro do contexto estratégico de fornecimento das empresas compradoras? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso?
2. Quais as principais motivações e benefícios esperados pelos compradores e fornecedores com a implementação do Leilão Reverso Eletrônico?
3. Como o evento de Leilão Reverso Eletrônico costuma ser estruturado pela empresa compradora? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso?
4. Quais os principais riscos e problemas identificados pelos compradores e fornecedores com o uso do Leilão Reverso Eletrônico?

5. Quais os resultados alcançados pelos compradores e fornecedores a partir da adoção do Leilão Reverso Eletrônico e quais foram os fatores determinantes identificados para a obtenção de sucesso?
6. Quais são as percepções de cada parte envolvida sobre os efeitos do uso do Leilão Reverso Eletrônico no relacionamento comprador-fornecedor?

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A definição da metodologia de pesquisa a ser utilizada é uma etapa de grande relevância para o desenvolvimento de um estudo. Cada uma das metodologias existentes possui vantagens e desvantagens que devem ser conhecidas antes da escolha do método de pesquisa. Assim, objetiva-se evitar a utilização de determinada metodologia no lugar de outra nitidamente mais apropriada (Yin, 1989).

Devido ao surgimento relativamente recente dos LRE's e à falta de um corpo de conhecimento estabelecido nessa área na literatura (Carter *et al.*, 2004), o estudo realizado nesse trabalho se constitui em uma pesquisa de natureza exploratória, cuja busca é a familiarização com um fenômeno, podendo até se levantar hipóteses ou problemas para serem pesquisados em estudos posteriores (Selltiz *et al.*, 1974; Yin, 1994).

Dentre os possíveis métodos qualitativos e exploratórios, esse trabalho faz uso do estudo de casos, pois esse é o método mais indicado quando se aborda um fenômeno contemporâneo e quando as perguntas colocadas são do tipo “como” e “por quê” (Yin, 1989). Esse método pode ser entendido como “uma pesquisa social empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente definidas e em que múltiplas fontes de informação são usadas” (Yin, 1989).

Gil (1991) recomenda o método de estudo de casos em virtude de sua flexibilidade para as fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos. O autor caracteriza o método pelo estudo profundo de um ou poucos objetos sociais, o que permite o conhecimento amplo e detalhado dos mesmos.

Miles e Huberman (1994) e Yin (1994) vão mais além quando indicam uma abordagem de “estudo de múltiplos casos” para permitir ao pesquisador alcançar um entendimento mais profundo acerca do fenômeno pesquisado e testar de maneira mais ampla as fronteiras de suas questões iniciais. Com isso, obtêm-se uma melhor validação externa (Yin, 1991) e a criação de estruturas de análise mais completas (Ellram, 1996).

Finalmente, Ellram (1996) indica a existência de excelentes oportunidades para se usar o método de estudo de casos na área de Compras e ressalta essa metodologia de pesquisa por oferecer explicações detalhadas e propiciar maior entendimento dos dados coletados.

3.3 ESCOLHA DOS CASOS

Para o desenvolvimento do estudo foram selecionados três pares de comprador/fornecedor brasileiros que realizam, respectivamente, compra e venda de serviços utilizando leilões reversos eletrônicos. Para efeitos de organização das análises e estruturação dos resultados, cada par comprador/fornecedor foi considerado como sendo um estudo de caso. Assim, a pesquisa foi estruturada dentro de três estudos de caso.

A escolha das três empresas compradoras levou em conta, principalmente, o tamanho, preferindo-se aquelas de maior porte. Um outro aspecto importante na escolha das compradoras foi a consideração daquelas que tivessem pelo menos quatro anos de uso de LRE's ou um atual uso intensivo da ferramenta.

As três empresas fornecedoras de serviços foram selecionadas por indicação das compradoras, ou seja, cada empresa compradora indicava uma fornecedora que tivesse participado de um LRE realizado por ela e que tivesse ganhado. Assim, procurou-se evitar qualquer tipo de viés de percepção negativa nos resultados. Além disso, com essa vinculação utilizada entre as empresas fornecedoras e suas compradoras, buscou-se preservar ao máximo a natureza do relacionamento entre eles tentando obter resultados mais aderentes com a realidade.

É importante destacar que inicialmente a metodologia pensada não exigia que os fornecedores fossem necessariamente prestadores de serviços indo de encontro ao tema mais abrangente e originalmente utilizado que cobria tanto a compra de produtos quanto a contratação de

serviços. No entanto, como coincidentemente todos os três fornecedores indicados pelas empresas compradoras foram prestadores de serviços, a pesquisa mudou sua orientação inicial e passou a olhar somente para a contratação de serviços de modo a se tornar mais robusta. Isso passou a ficar exposto na pergunta principal e permitiu um melhor refinamento do escopo do trabalho.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta dos dados da pesquisa foram realizadas entrevistas pessoais de duas horas de duração com os executivos das áreas de Compras, quando as empresas eram compradoras, e com os das áreas de Vendas quando as empresas eram fornecedoras.

O roteiro das entrevistas consistiu principalmente de perguntas abertas para melhor captar as impressões, percepções, experiências e pontos de vista dos executivos entrevistados (Anexos 1 e 2). As entrevistas foram gravadas para possibilitar sua posterior transcrição, de forma que o estudo mantivesse grande fidelidade às declarações dos entrevistados. Posteriormente, outros dados e esclarecimentos foram obtidos através de contato telefônico e correio eletrônico. As entrevistas foram realizadas em julho de 2006.

Após a coleta e transcrição dos dados, os casos foram redigidos e posteriormente analisados à luz do referencial teórico da pesquisa. Além disso, os casos foram comparados de forma a permitir a identificação de possíveis semelhanças e diferenças na utilização da ferramenta de LRE.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações desse estudo são as decorrentes do método escolhido, ou seja, basicamente a dificuldade de generalização a partir de um estudo individual (Yin, 1989). Yin (1989) afirma ainda que os estudos de caso, assim como os experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas, e não para populações ou universos. Dessa forma, como o estudo de caso não representa uma amostra significativa, o objetivo do pesquisador torna-se expandir

para generalizar teorias – generalização analítica – ou seja, para propor estudos futuros e não enumerar freqüências – generalização estatística.

Além disso, deve-se ter cuidado com a ocorrência de vieses. Sempre existe a possibilidade de introdução de viés por parte do pesquisador nas suas descobertas por não conseguir separar e controlar todas as inúmeras variáveis as quais o estudo fica exposto. Um outro viés possível decorre por parte do entrevistado. Este pode não se lembrar dos fatos passados, ou mesmo pode distorcer algumas informações (Yin, 1989). Para tentar se contornar isso, pode-se abordar a mesma questão por diferentes ângulos, de forma a testar as respostas obtidas.

4 RESULTADOS

No capítulo de resultados são apresentadas as informações coletadas nas entrevistas realizadas com os compradores e fornecedores acerca do uso do leilão reverso eletrônico em seus processos de compra e venda, respectivamente. Os nomes das empresas foram alterados de forma a manter a confidencialidade das informações apresentadas. Em seguida, são apresentadas análises das percepções obtidas com o uso do LRE considerando o quadro conceitual apresentado no capítulo 2.

4.1 OS CASOS

Nessa parte são apresentados os relatos das percepções e experiências na utilização do LRE conforme as informações coletadas nas entrevistas realizadas em seis empresas: três compradores e três fornecedores. Cada caso foi formado por um comprador e seu respectivo fornecedor de forma a totalizar três estudos de caso. O material apresentado está estruturado de maneira a viabilizar a resposta às questões apresentadas no capítulo 3. Dessa forma, a estrutura segue a seguinte linha: características das empresas, aplicabilidade do LRE dentro de um contexto estratégico, benefícios esperados, estruturação do evento de LRE e preparação, principais riscos e problemas encontrados, resultados alcançados e fatores de sucesso, e por fim, percepções do efeito sobre os relacionamentos.

4.1.1 Caso 1: O uso do LRE pelo comprador C1 e seu fornecedor F1

4.1.1.1 As empresas

Comprador C1

O comprador C1 possui forte presença no setor de telecomunicações. Seu objetivo é oferecer o que há de mais moderno no setor, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, possui uma estratégia calcada no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários. Em 2005, a empresa figurou entre as 30 maiores

empresas do país em termos de faturamento. Nesse mesmo ano, a empresa contava com mais de 7.500 empregados.

Com relação à área de Compras da empresa, um movimento de centralização das atividades de suprimentos já vinha acontecendo na empresa desde 1999. No entanto, é no final de 2002 que a estrutura da área de Suprimentos tem a sua última e mais significativa mudança. O grupo resolve centralizar definitivamente todas as atividades de suprimentos e o que antes era dividido entre duas gerências de Suprimentos – uma para o negócio de telefonia fixa e outra para o de telefonia celular – passa a ser concentrado na Diretoria de Suprimentos da *Holding*. Essa nova estrutura é construída sobre um modelo considerado *benchmark* pelo mercado e que possui três premissas básicas:

1. Centralização das atividades básicas – Todas as atividades de suprimentos são realizadas na matriz, não existindo células de suprimentos nas filiais nos outros estados.
2. Gestão de categoria – Há especialistas concentrados em cada mercado de fornecimento daquela categoria de serviço a ser contratado. Existem sete categorias de contratação: (1) Comunicação de dados, (2) Comutação e transmissão, (3) Materiais de rede e *handsets*, (4) Serviços administrativos e profissionais, (5) Serviços de rede e infra-estrutura, (6) Facilidades e (7) Tecnologia da informação.
3. Times multifuncionais – Toda decisão de aquisição é uma decisão liderada pela área de Suprimentos, mas é apoiada pelas áreas que são responsáveis por parte do impacto dessa decisão. Por exemplo, áreas técnicas, financeiras, de recursos humanos, etc.

A Diretoria de Suprimentos se reporta à Superintendência de Finanças. Abaixo da Diretoria de Suprimentos existem cinco gerências: a de Logística, a de Logística de *Handsets*, a de Planejamento de Suprimentos, a de Contratações e a de Compras. Atualmente, a Diretoria de Suprimentos adquire por ano cerca de R\$ 7 bilhões dos quais 90% são adquiridos pela Gerência de Contratações, o restante vem da Gerência de Compras.

A Gerência de Logística realiza atividades de movimentação de materiais e armazenagem para itens gerais como sucatas e cabos, por exemplo. Já a Gerência de Logística de *Handsets*

também realiza atividades de movimentação e armazenagem, mas somente para *handsets*. Essa separação acontece porque o negócio *handset* possui uma característica muito diferente dos outros itens: uma grande capilaridade de distribuição dos aparelhos celulares e dos chips para as lojas chegando a ter cerca de 4.000 pontos espalhados por todo o país. Esse negócio requer inclusive um novo time e com pessoas especializadas nesse tipo de logística.

Por sua vez, a Gerência de Planejamento de Suprimentos é responsável por verificar todos os indicadores e procedimentos da área. Além disso, existe nessa gerência um núcleo de *Strategic Sourcing* que está constantemente revendo e analisando as formas de contratação realizadas e buscando aplicar as melhores práticas da área.

Por fim, têm-se as gerências de Contratações e de Compras que realizam muitas atividades em comum para a aquisição de itens e serviços, mas diferem em alguns conceitos. Se um negócio vai ser de médio e longo prazo, se ele é crítico ou estratégico para a companhia, então ele é tratado em Contratações. O objetivo da área de Contratações é, portanto, identificar e consolidar antecipadamente todas as demandas de frequência repetida e firmar contratos de médio e longo prazo de modo a apoiar as operações cotidianas da empresa. Assim, contratos de oferecimento de itens, como *modems* e roteadores, por exemplo, já estão estabelecidos com condições negociadas e previsão de demanda comunicada. Quando surge uma necessidade de roteador, o sistema aciona o contrato e gera um pedido automático.

Por outro lado, se o negócio é específico para aquele momento, se vai ter uma intensidade baixa de ocorrência e não é possível fazer uma consolidação de demanda, é tratado em Compras de maneira *spot*. Além disso, a Gerência de Compras também administra os contratos realizados por Contratações sob o ponto de vista da gestão do ciclo do pedido, por exemplo, checando os prazos de entrega e o encerramento dos ciclos de pagamento.

Com relação aos seus fornecedores, o comprador C1 possui cerca de 700 a 800 fornecedores ativos, sendo que destes, cerca de quinze concentram 50% do valor contratado.

Fornecedor F1

O fornecedor F1 possui forte presença no setor de transportes e de logística com filiais e parceiros distribuídos em todo território nacional e internacional. Oferece uma variedade de soluções integradas em transporte rodoviário e aéreo para cargas e encomendas, além de contar com uma bem desenvolvida infra-estrutura voltada para a logística. Por estar sempre atento às necessidades de seus clientes, F1 investe constantemente em tecnologia e em estrutura operacional para oferecer serviços customizados e atendimento personalizado. Com mais de 10 mil clientes ativos em sua carteira e com aproximadamente 4.000 empregados, faturou cerca de R\$ 400 milhões em 2005.

4.1.1.2 Aplicabilidade do LRE

Comprador C1

Apesar de o comprador C1 ter a ferramenta de LRE e de conhecê-la bem, não é sempre que a utiliza dentro do processo de compras. C1 reconhece que não é um *heavy user* de LRE e atribui isso a sua estratégia de suprimentos. Pelo fato dos grandes negócios serem majoritariamente contratações envolvendo tecnologia, os times multifuncionais participam e as decisões passam por custo, estratégia de crescimento daquela tecnologia e relacionamento com fornecedores. Dessa maneira, como C1 utiliza o LRE para compras baseadas fundamentalmente em preço, muitas vezes a ferramenta não consegue atender a todos aqueles critérios envolvidos nas contratações de serviços com tecnologia associada.

Todavia, além de o LRE ser uma ótima ferramenta para ser usada em negócios que não demandem uma dependência estratégica na tomada de decisão, como nas compras de *commodities*, é preciso que os mercados possuam uma concorrência madura. Como exemplo, tentou-se utilizar o LRE para o mercado de cabos telefônicos, uma *commodity*, e não se obteve sucesso. Apesar de esse mercado ser composto por seis a sete empresas, sua estrutura “cartelizada” permitiu somente a emissão de poucos lances. Para mercados assim, por exemplo, outras formas de negociação são necessárias ao invés do LRE.

Adicionalmente, além de depender do momento do mercado de fornecimento e do tipo da demanda de C1, a estratégia de uso do LRE também vai depender de outra variável importante: do processo de compras em si. Tendo em vista que o LRE é entendido pelo comprador C1 como sendo apenas mais uma ferramenta de negociação, todo o processo de contratação de um serviço acontece sem que o comprador e seus fornecedores saibam se será utilizada a ferramenta de LRE ou uma outra ferramenta. Essa decisão só é tomada e avisada quando se chega nessa etapa do processo e vai depender, portanto, da evolução de todas as etapas anteriores à fase de negociação, como por exemplo, das características daquela concorrência, das propostas apresentadas inicialmente, de como o mercado se organizou quando da apresentação das propostas, etc. Modos alternativos para o uso do LRE podem ser através da ferramenta de *short list* com estabelecimento de pesos, da negociação localizada e direcionada, dentre outros.

Dessa forma, o processo de compras de C1 pode ser compreendido pelo seguinte fluxo de atividades. Inicialmente, uma área cliente faz uma requisição e junto com Contratações formatam esse escopo de tal maneira que o mercado entenda aquilo que se está querendo comprar. Como resultado, emite-se uma RFP (*Request for Proposal*) para o mercado e para fornecedores indicados pela própria área requisitante. Em seguida, são recebidas as propostas técnicas e comerciais que são avaliadas pelas áreas requisitantes e de Contratações, respectivamente. Da conjugação dessas duas avaliações, prepara-se um *short list* que será submetido então a uma avaliação financeira para se ter a certeza de que aquelas empresas terão capacidade financeira de garantir aquele fornecimento. Após terem sido feitas todas as avaliações, é então definida a estratégia de negociação e, portanto, qual ferramenta será utilizada, podendo aqui ser LRE ou não. Existe na etapa de execução da negociação o apoio dos líderes de orçamento que indicam um valor máximo para aquela compra. Depois disso, selecionado o fornecedor e dependendo do valor do negócio, há uma aprovação do Conselho em níveis mais executivos. Por fim, o contrato é feito de acordo com minutas padrão existentes para cada categoria de contratação. Essas minutas já são conhecidas pelo mercado no momento da emissão da RFP. No entanto, discussões em cima dessa minuta padrão podem ocorrer.

A estratégia de negociação é definida pelos gestores de categorias que estão dentro da Gerência de Contratações e que detêm, logicamente, a inteligência da Diretoria de Suprimentos em cada mercado que representam. Exemplos de negócios tidos como mais

interessantes até o momento para se utilizar o LRE foram os de equipamentos de informática, operação logística e material gráfico. No entanto, já foi utilizado LRE para as sete categorias de itens existentes na empresa. Vale destacar que o LRE nunca foi usado e ainda não foi identificado como sendo a ferramenta mais adequada para se utilizar com os itens ou serviços estratégicos da companhia.

A empresa C1 realiza os LRE's em seu próprio portal de *e-commerce*, mas utiliza a assessoria de um provedor de serviços terceirizado principalmente nas atividades que compreendem treinamento e acompanhamento dos fornecedores.

Fornecedor F1

O serviço oferecido por F1 se constitui em um produto de integração das duas partes – cliente e fornecedor – e não em um transporte que leva e traz pura e simplesmente. Trata-se de uma prestação de serviços com um alto grau de relacionamento que cobre toda a cadeia logística e que inclui armazenagem, montagem de *kits*, análise do pedido, gestão de estoque, transporte e seus diversos tipos, logística reversa, etc.

O mercado de transporte possui serviços que podem ser mais ou menos “comoditizados”. Quanto mais “comoditizado” for o serviço oferecido, mais concorrentes existirão no mercado. Por exemplo, existem mais concorrentes para realizar um transporte rodoviário fracionado simples do que um multimodal fracionado com logística reversa e com atuação dentro dos CD's⁸.

A estratégia do fornecedor F1 é de não vender serviços *commodities*, transformando todos os seus serviços prestados em serviços não *commodities* através da agregação de algum diferencial ou de um outro tipo de serviço adicional, como por exemplo, de uma velocidade na entrega, de uma precisão na entrega, de um relacionamento com o destinatário ou de uma logística reversa. Seu objetivo, portanto, não é vender só o melhor preço, mas sim, o melhor preço com o melhor serviço. A qualidade para F1 é o critério ganhador de pedido.

⁸ Centros de distribuição

Quando o assunto é LRE, F1 entende que a ferramenta é mais eficaz quando aplicada na compra de serviços *commodities*, em situações que dispõem, portanto, de uma grande concorrência e que buscam contratar somente pelo melhor preço, inclusive no mercado de transportes. Dessa forma, para F1, o LRE não é uma ferramenta recomendada para que C1 ou outros clientes contratem seus serviços, reconhecidos como sendo de alto grau de relacionamento.

É importante ressaltar que as linhas de serviços que poderiam ser “comoditizadas” já estão totalmente plenas, não necessitando assim de captação adicional de clientes, quer seja via LRE, quer seja de outra forma. Dessa maneira, a gestão da capacidade instalada para esse tipo de serviço é feita através do controle do preço sem deixá-lo cair muito para não gerar necessidades temporárias de novos ativos.

4.1.1.3 Motivações e benefícios esperados

Comprador C1

O conhecimento da existência da ferramenta de LRE veio do próprio mercado através de práticas de *benchmarking*. A primeira vez que C1 realizou um LRE foi em 2000 para itens de material de escritório. O número total de leilões realizados até o momento gira em torno de 25 e com um volume negociado de cerca de R\$ 80 milhões.

A decisão de se utilizar a ferramenta partiu da alta Gerência visto que é praxe na empresa estimular as avaliações das diversas alternativas que o mercado coloca como sugestão. Não se tratou, portanto, de uma imposição, mas de um incentivo.

Outro aspecto importante é a participação da área de Contratações e da área Cliente durante o evento de LRE. Apesar da participação da área Cliente ser estritamente passiva nessa etapa de operacionalização do evento, em outras etapas do processo de aquisição a participação torna-se mais ativa.

Como principal benefício esperado, o comprador C1 pretendia obter grandes reduções de custo.

Para o futuro, a tendência é de se utilizar mais a ferramenta, mas ainda dentro dessa estratégia de pensar no LRE como sendo mais uma ferramenta de negociação e somente de aplicabilidade para determinados mercados.

Fornecedor F1

De maneira muito clara, F1 destaca que o uso da ferramenta de compra de LRE não se aplica ao seu negócio, apesar de isso não ser uma política oficial ou norma da empresa. Excetuando-se alguns casos isolados, F1 não costuma participar de leilões porque considera que não é uma ferramenta para se fazer parceria, relacionamento este que identifica como sendo fundamental para o bom desempenho do seu negócio na área de transporte e logística.

O fornecedor F1 já conhecia o LRE desde antes de sua primeira participação em 2004. Constantemente ele é chamado para participar de leilões pelos portais eletrônicos que prestam serviços para os compradores, mas sempre recusa. Sua primeira e única participação foi justamente com C1 e, dentre outros motivos, foi possível em função da prática de C1 de definir a ferramenta de negociação somente depois de ter iniciado o processo de contratação e de ter emitido RFI's e RFQ's. Talvez, caso a ferramenta de leilão tivesse sido escolhida e comunicada desde o início, F1 não tivesse participado. De toda maneira, o fornecedor prefere saber sempre de antemão se haverá um leilão ou não.

Quem participa de LRE's em F1 é a Diretoria de Logística que responde funcionalmente pelas áreas de operação, projeto e comercial, sendo que, a maioria dos convites recebidos é justamente para vender serviços da sua linha de negócios que mais poderia ser "comoditizada".

Dentre as expectativas iniciais criadas com a participação no LRE, F1 esperava ter somente problemas no relacionamento. Nenhum benefício era esperado.

4.1.1.4 Estruturação do evento de LRE

Comprador C1

Os eventos de LRE conduzidos por C1 normalmente seguem um padrão. A visibilidade dos preços é bloqueada para estimular uma maior competição. Assim, as empresas não sabem os lances dos outros participantes, somente a sua posição (leilão do tipo *rank-order*). A partir do momento que os fornecedores atingem o valor máximo determinado por C1, também chamado de preço de reserva, é feita uma sinalização para eles. O leilão possui um fechamento do tipo “tolerante” e a regra de premiação estipula que o vencedor do leilão é o vencedor final.

O preço de reserva, ou valor máximo, é definido com base nas propostas recebidas, no orçamento da empresa, no resultado pretendido, no histórico das cotações e no histórico das evoluções dos preços. Depois de se considerar tudo isso, chega-se a um valor.

O comprador C1 já realizou LRE's de diferentes tamanhos, como por exemplo, de R\$ 10 milhões, de R\$ 300 mil e de R\$ 1 milhão, e não houve diferença na participação dos fornecedores. O mais importante é o tamanho dos lotes e, por isso, dependendo do caso, há a formação de lotes por agrupamento dos itens semelhantes ou por consolidação de demanda. Os lotes grandes são preferidos.

A seleção dos fornecedores para participarem do LRE repete os procedimentos utilizados para uma contratação normal utilizando avaliações técnicas, comerciais e financeiras, além do histórico do fornecedor e de referências do mercado. A partir do momento que a decisão de se utilizar o LRE é tomada, comunicam-se ao provedor de serviços contratado as regras escolhidas para o leilão e os nomes das empresas que vão participar. Em seguida, o provedor entra em contato com essas empresas fornecedoras e realiza o treinamento.

Esse treinamento consiste de explicações sobre o funcionamento do leilão e sobre as regras, além de ser feito um exercício de simulação. Tudo é passado para os participantes que, de um modo geral, sentem-se seguros e confortáveis com as regras comunicadas e com a operacionalização do evento. No entanto, o que se observa é um desconforto com relação ao conceito da ferramenta de LRE. Na medida em que uma decisão irreversível pode ser tomada

em questão de horas, a preferência dos fornecedores acaba recaindo mesmo para uma negociação presencial.

Depois de finalizado o leilão, as empresas participantes são informadas de sua posição e se ganharam ou não o contrato. Em seguida, esperam-se quarenta e oito horas para que elas confirmem suas propostas formalizando-as em documentos. Por sua vez, C1 checa os valores e o escopo e confirma o resultado.

Fornecedor F1

O fornecedor F1 participou de um LRE com visibilidade baseada em *ranking*. Somente a sua posição era divulgada, com os nomes, a quantidade e a ordem dos demais participantes não sendo conhecidos. A preferência de F1 é por ter sempre o maior número de informações possível, assim, uma visibilidade total de preço e concorrentes é uma opção um pouco melhor para o evento. Inclusive por se considerar altamente competitivo, F1 não teme expor seus preços ao mercado e, pelo contrário, prefere que tudo fique aberto por entender que quando um dos lados da mesa sabe mais que o outro, agride-se o relacionamento.

Outros aspectos como o tipo de fechamento dos leilões, regras de premiação, volumes negociados e formação de lotes não possuem preferências claras por parte do fornecedor. Com relação à seleção dos participantes, tudo foi feito normalmente por C1 como se fosse uma contratação qualquer, não permitindo, portanto, que fornecedores inaptos e desqualificados pudessem competir.

Além disso, as especificações foram transmitidas de forma clara e precisa e F1 se preparou adequadamente procurando estabelecer os seus limites. Um exercício feito por F1 foi o de se colocar no lugar de C1 e tentar entender as suas possíveis estratégias. Uma delas foi que, como F1 tinha um grande interesse em continuar com C1, era possível que as margens positivas dos outros contratos ainda existentes cobrissem uma eventual margem negativa do contrato daquele leilão. Dessa forma, apostando na satisfação do bom serviço prestado anteriormente, no custo de troca de fornecedor que C1 teria e na falta da informação de preço dos outros participantes durante o leilão, F1 fixou seu preço limite exatamente no valor que

seria proposto em uma negociação tradicional, afastando deliberadamente da negociação as margens negativas, as práticas de *dumping* e os lances irracionais.

O treinamento para o leilão foi feito pelo portal eletrônico contratado por C1 e foi muito bem elogiado por F1. Todas as informações e regras foram passadas e ensinadas claramente sem qualquer motivo para reclamação, pelo contrário. Recomendações sobre questões de conduta ética, no entanto, não foram comentadas.

4.1.1.5 Riscos e problemas encontrados

Comprador C1

Os principais riscos e problemas destacados por C1 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: parte técnica, não-cumprimento das promessas, não se atingir o valor máximo, formação de conluio, fracassos em LRE's seguidos e não-participação de fornecedores. Cada um desses riscos e problemas é detalhado a seguir.

Parte técnica

A questão técnica é aqui representada pelo *link* de Internet entre o fornecedor e o portal. Há sempre o risco de o *link* cair e o fornecedor ficar sem condições de participar de forma igual aos seus competidores. Por mais que haja o apoio do provedor do portal que fornece um número telefônico para ser usado nesses casos de emergência, uma interrupção na participação de qualquer fornecedor, mesmo que momentânea, já é suficiente para causar uma sensação de injustiça e de perda nesse fornecedor. Em casos de uma interrupção maior o leilão pode ter que ser até cancelado. Já houve casos de interrupção momentânea.

Não-cumprimento das promessas

Os fornecedores que participam do leilão podem prometer entregar o serviço contratado em determinadas condições e preços, mas depois não conseguirem cumprir suas promessas. Para evitar incorrer nesse tipo de problema e perder o processo todo, C1 pede a confirmação das propostas feitas para todos os participantes do LRE. Já houve casos de um fornecedor não-vencedor não confirmar sua proposta.

Não se atingir o valor máximo

Esse risco é entendido como o mais importante para C1 e sua mitigação é feita no momento da escolha da estratégia de negociação. Dessa forma, antes de se escolher usar o LRE, pensa-se muito bem na possibilidade de se atingir aquele valor máximo. Se C1 resolver fazer um LRE e não conseguir atingir o valor máximo, ele se vê forçado a abrir uma negociação individual com cada fornecedor. Nesse caso, passa a existir uma situação de desvantagem para C1 visto que os fornecedores já saberão o seu preço alvo e já saberão que ele não foi atingido no leilão.

Formação de conluio

Em mercados muito organizados e fechados há sempre a possibilidade de formação de cartéis e posterior formação de conluios entre os participantes do LRE. A comunicação entre os fornecedores é tida como um risco a ser evitado.

Fracassos em LRE's seguidos

Nunca houve um leilão seguido para um mesmo serviço dentro de um mesmo escopo. C1 evita utilizar o LRE de forma repetida para não acostumar o mercado, ou seja, para não antecipar um movimento de negociação e propiciar que o mercado se prepare para ele. A estratégia então é sempre abrir a forma de negociação somente quando essa etapa começar, deixando margem para que qualquer ferramenta de negociação possa ser utilizada.

Não-participação de fornecedores

Em função da estratégia adotada por C1 de somente avisar qual será a ferramenta de negociação utilizada quando essa etapa se inicia, o comprador corre o risco de receber uma recusa de alguns ou de todos os fornecedores já avaliados e escolhidos para compor a *short list* que possam ter por política não participar de leilões, por exemplo. Embora essa situação nunca tenha ocorrido é um risco que o comprador C1 incorre ao iniciar o processo de contratação de um serviço sem divulgar *a priori* a ferramenta de negociação.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte do fornecedor, C1 afirma se preocupar com isso, mas que nunca observou nada de concreto. Ele explicou que utiliza uma máquina *stand alone* para realizar o LRE e evitar possíveis dúvidas de manipulação de lances pelas áreas requisitantes quando estas são convidadas a participarem do evento. Assim, a área de

Contratações, responsável pelo leilão, consegue manter um controle melhor e passar essa segurança para os fornecedores.

Fornecedor F1

Os principais riscos e problemas destacados por F1 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: rompimento de parceria, somente critério preço, redução das margens de lucro e lances irracionais. Cada um desses riscos e problemas é detalhado a seguir.

Rompimento de parceria

Com uma estratégia de prestação de serviços baseada principalmente no alto grau de relacionamento entre comprador e fornecedor, o LRE é uma ferramenta ruim porque põe em risco justamente a base dessa estratégia que é a formação de parcerias. F1 defende que a parceria e o relacionamento de longo prazo têm que estar acima do negócio e não se pode querer fazer lucro em detrimento do relacionamento. É muito risco para o negócio de ambas as partes.

Somente critério preço

Contratar somente considerando o critério preço é deixar de considerar o que F1 possui de mais importante: sua alta qualidade agregada na prestação do melhor serviço. Dessa forma, F1 entende que o LRE traz esse risco e tende a nivelar por baixo todos os participantes.

Redução das margens de lucro e lances irracionais

F1 reconhece que esses problemas existem, mas adotou uma postura diante de C1 de não ultrapassar seus limites de preço preestabelecidos para não incorrer nesses riscos. Portanto, esses são riscos inerentes à ferramenta, mas que foram mitigados por F1.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte do comprador C1, F1 se incomodou com uma situação que pode ser considerada, no mínimo, estranha: recebeu ligações telefônicas para submeter mais lances quando o leilão estava terminando.

4.1.1.6 Resultados alcançados e fatores de sucesso

Comprador C1

Um LRE bem sucedido para C1 é aquele em que se consegue fechar um contrato a um preço abaixo do valor máximo indicado. Quanto mais baixo, melhor. Dentro dessa linha, as esperadas reduções de custo realmente aconteceram e continuam acontecendo. As economias obtidas não foram passadas por C1.

Outros dois resultados foram alcançados e, de certa forma, não eram tão esperados: a imparcialidade da negociação e o ganho de agilidade na tomada de decisão. A imparcialidade da etapa de negociação é melhorada em função de esta ser mais transparente, com atividades automatizadas e padronizadas. A decisão fica mais direta e não depende de uma insistência do comprador ou de uma resistência do vendedor visto que as melhores condições de cada um são mostradas e ganha a melhor.

Já o ganho de agilidade na tomada de decisão veio na medida em que não foi mais preciso realizar reuniões presenciais e individuais com cinco ou mais fornecedores, por exemplo. O uso do LRE coloca todos em contato ao mesmo tempo e acelera o encaminhamento final e a decisão da negociação. Esse ganho de agilidade, portanto, pode ser associado a uma redução do tempo de ciclo da etapa de negociação.

Diante destes resultados, o comprador C1 destaca um fator como sendo indispensável à obtenção do sucesso em eventos de LRE: o mercado de fornecimento. A forma como ele está estruturado vai permitir obter o nível de competitividade necessário. Dessa forma, consegue-se conciliar o desafio de C1 materializado nos preços almejados com aquilo que o mercado propõe e a estratégia de negociação adotada sob a forma de LRE funciona. Caso seja verificado que determinado mercado de fornecimento não esteja adequado para a realização de um leilão, uma linha tradicional de discussão é adotada.

Fornecedor F1

Um LRE bem sucedido para F1 pode ser visto sob duas perspectivas: a teórica e a prática. Pela perspectiva teórica, todo leilão que é aplicado na compra de uma *commodity* em que efetivamente se consegue o menor preço, é um leilão de sucesso. Já pela perspectiva prática, não há leilões de sucesso para F1 porque nenhum se aplica ao seu negócio.

Dessa forma, os fatores de sucesso levantados por F1 para atender à perspectiva teórica dizem respeito ao fato de o serviço a ser contratado ser tido como uma *commodity* e da compra ser baseada exclusivamente em preço. O objetivo, portanto, é somente diminuir o custo de suprimento.

Sob a perspectiva prática, F1 não levantou fatores de sucesso no leilão participado com C1.

4.1.1.7 Percepções do relacionamento

Comprador C1

Os relacionamentos estabelecidos por C1 com seus fornecedores variam, mais uma vez, de acordo com o tipo de mercado de fornecimento, mais precisamente, de acordo com a importância que o serviço associado a esse mercado possui dentro da curva ABC de custos da empresa.

Assim, para os mercados de itens de alta importância, como os itens relacionados a tecnologia, por exemplo, o comprador C1 tem a necessidade de entrar em discussões muito detalhadas sobre a estrutura de custo de seus fornecedores, sobre as possibilidades de melhoria na gestão dos fornecedores, sobre a obtenção de ganhos de produtividade, enfim, de atuar de forma mais próxima e contínua sobre esses fornecedores-chaves. É para esse tipo de mercado que a empresa acredita no conceito de parceria e se esforça para ajudar a diminuir os custos do seu fornecedor e permitir, assim, que ele continue fazendo negócio com C1. Os contratos aqui são de longo prazo e nunca foi feito uso do LRE para esses casos.

De outra forma, para os mercados com itens de uma importância menor na curva ABC, o processo de contratação e a gestão do relacionamento são mais diretos. Os critérios de seleção estão muito mais baseados em prazo e custo e os contratos possuem uma duração menor. É para esse tipo de mercado que a empresa acredita na ferramenta de LRE como uma alternativa a ser pensada na etapa de negociação.

Quando são comparadas as formas de contratação feitas no modo tradicional de negociação e no modo com LRE, o comprador C1 relata que os relacionamentos com seus fornecedores não sofreram qualquer modificação. Como exemplo, C1 cita o caso de uma compra de equipamentos de informática feita em 2004 sem utilizar LRE e a mesma compra realizada agora com LRE, ambas com o mesmo fornecedor. Apesar de no início ter havido uma sensação de queda de confiança por parte do fornecedor, o andamento do relacionamento se mostrou normal, não piorando nem melhorando.

Já com relação à transparência do processo, embora o LRE tenha trazido uma imparcialidade para a etapa de negociação, como destacado por C1, não foi observado uma repercussão desse benefício para a relação cotidiana com os fornecedores. Da mesma maneira que nenhum tipo de retaliação ou falta de comprometimento nos serviços prestados por parte dos fornecedores vencedores de LRE tenham sido percebidos por C1.

Além disso, o comprador C1 destaca que não ganhou ou perdeu nenhum fornecedor importante pelo fato de utilizar a ferramenta de LRE e que ninguém se recusou a participar de um processo de contratação por não querer negociar via LRE.

Um ponto que favorece isso, na opinião de C1, é o formato de leilão que é utilizado. Como não é divulgado para os participantes quem são os fornecedores nem as propostas feitas, acredita-se que esta é uma forma de preservar os fornecedores participantes evitando-se práticas de inteligência de mercado que possam inibir as participações dos fornecedores. Assim, os lances só dizem respeito ao comprador C1 e a cada fornecedor seu, individualmente.

A participação de C1 em LRE's também já ocorreu com papéis invertidos, ou seja, na função de fornecedores. Isso aconteceu para uma compra importante realizada pelo Governo em que C1 ganhou o LRE depois de um processo de negociação muito desgastante, principalmente,

sob o ponto de vista de redução de margem. Essa estrutura de custo desafiadora acabou refletindo nas contratações subseqüentes que tiveram que ser feitas para se atender ao contrato.

Fornecedor F1

O fornecedor F1 trabalha como parceiro de C1 há cinco anos. O relacionamento começa quando os contratos são fechados com a aceitação, por ambas as partes, de um preço e de um objeto a ser cumprido dentro de um nível de serviço preestabelecido. A gestão dos contratos, então, passa a ser executada a quatro mãos, envolvendo as áreas de logística de F1 e C1 na condução das questões estratégicas, táticas e operacionais. Forma-se assim uma parceria que acaba sendo responsável pelo sucesso do contrato, acreditando-se mais nos aumentos de receita do que nas reduções de custo.

Dessa forma, muito em função desse sucesso estar calcado no relacionamento, F1 considera a ferramenta de LRE inadequada para iniciar relacionamentos de parceria. Não que por causa do leilão os relacionamentos vão necessariamente piorar, mas certamente o risco de isso acontecer é bem maior. Analogamente, F1 conceitua o leilão como sendo uma briga entre os cônjuges que pode afetar um casamento positiva ou negativamente, dependendo da situação. Porém, de todo modo, os LRE's devem ser evitados para que as parcerias de sucesso possam vingar sempre que possível.

Sobre o LRE realizado por C1, F1 acha que essa ferramenta pode ter sido utilizada como teste. Pode ser também porque C1 queria mudar a forma de negociação utilizada normalmente e quebrar o vício uma vez que F1 vinha ganhando todos os contratos nos últimos tempos. De todo modo, os níveis de confiança e de comprometimento não foram afetados nesse primeiro momento.

No entanto, um ponto negativo comentado por F1 diz respeito à forma de conduzir o processo por C1. Faz parte de suas regras não avisar de antemão qual é a forma de negociação. Assim, F1 não achou justo que somente depois de todo envolvimento inicial nas etapas de RFI/RFP/RFQ e de avaliações técnicas e financeiras fosse avisado que seria utilizado o LRE e sem visibilidade nenhuma de preços e concorrentes. Apesar das reclamações, o fornecedor F1

acabou aceitando participar em função do caráter estratégico do cliente C1. Vale lembrar que F1 também era um fornecedor importante para C1.

Por conseguinte, a participação de F1 foi pautada pela diretriz primeira de não entrar na pressão causada normalmente pela ferramenta. De acordo com a sua concepção, foi oferecido o mesmo preço que seria dado em uma negociação tradicional, caso C1 aceitasse bem, caso contrário, F1 tinha plena certeza que dali a algum tempo o comprador teria que fazer uma nova contratação porque a operação estaria comprometida.

4.1.2 Caso 2: O uso do LRE pelo comprador C2 e seu fornecedor F2

4.1.2.1 As empresas

Comprador C2

O comprador C2 possui forte presença no setor mundial de energia. Ele atua na exploração, produção e refino do petróleo, na descoberta, produção e transporte de gás, e na fabricação de produtos químicos. Além disso, investe na pesquisa e na viabilidade de fontes de energia renováveis. Em 2005, a empresa figurou entre as 30 maiores empresas do país em termos de faturamento.

Com relação à área de compras da empresa, algumas mudanças na sua estrutura vêm ocorrendo desde o ano 2000. Como consequência, os processos de aquisição de bens e serviços passaram a ser divididos em compras pontuais de curto prazo e em contratos de médio e longo prazo, aumentando as economias de escala e o poder de negociação da empresa em diversos setores.

Para gerenciar esses dois processos de aquisição, foram criadas equipes específicas – a equipe de compras eventuais (*Spot*) e a de compras de itens de demanda recorrente (LTSA, *Long-Term Supply Agreement*). A idéia era de que a equipe de LTSA deveria buscar uma alavancagem de demanda e uma padronização dos itens para aumentar as economias. Com isso, essa equipe passou a interagir com as unidades de negócio mais frequentemente, participando da etapa do desenho dos serviços requeridos.

Em 2001, C2 partiu para uma nova divisão do trabalho entre sua equipe. A empresa ficou organizada globalmente de forma matricial. Os negociadores da equipe de LTSA passaram a se dividir por classe de negócio da empresa, como negociadores para o mercado de varejo, para o mercado industrial e para o mercado de aviação, por exemplo. Dessa forma, esses negociadores se reportavam às estruturas globais cujos líderes (*Senior Managers*) não estariam necessariamente no Brasil, ao mesmo tempo em que cada unidade de negócios contava, então, com um ou mais negociadores que trabalhavam dedicados para atender seus clientes internos.

Seguindo a tendência mundial de seu setor de regionalização dos mercados, em 2003 a empresa passou a coordenar algumas de suas atividades na América Latina de forma centralizada visando promover melhor integração de talentos e de experiências em todo o bloco de países que ia do México à Argentina. Assim, em 2004, a nova organização culminou em uma nova estrutura para a área de Compras que deixou de se organizar por unidades de negócios e passou a se organizar por categoria ou tipo de compra.

Dessa forma, ao dividir a equipe de Compras por categoria como, por exemplo, negociadores de tanques ou negociadores de bombas, a empresa ganhou maior força nas negociações e pôde trabalhar a área de fornecimento de forma mais global. Afinal, Compras passava a ser responsável por todo o orçamento da companhia para aquela categoria de escopo global. Por exemplo, os fornecedores globais de tanques da empresa passaram a receber atendimento uniforme em qualquer país onde fossem contratados.

Com parte da equipe destinada a definir estratégias para as principais categorias responsáveis por 80% dos gastos da empresa e a outra parte focada em atender as demais compras, através de focos em rapidez ou em redução de custos, a empresa conta com uma excelente base para extrair da área de compras uma boa contribuição ao negócio.

Fornecedor F2

O fornecedor F2 possui forte presença mundial em atividades de consultoria, engenharia e remediação na área ambiental, tendo 38 anos de experiência. No Brasil, atua mais na

preparação de relatórios ambientais, como por exemplo, EIA/RIMA⁹ e relatórios de controle, para a obtenção do licenciamento de empreendimentos especialmente ligados às atividades de exploração e produção de petróleo. Além disso, possui um grupo de investigação e remediação de passivos ambientais em solo e lençol freático, um grupo de Auditoria para a parte de saúde, segurança e meio ambiente das empresas e outro responsável por implementar sistemas também. Seus clientes são grandes indústrias, normalmente internacionais. A filial do Brasil fatura cerca de US\$ 6 milhões por ano e possui 95 empregados. Ao todo, o grupo fatura mais de US\$ 100 milhões e conta com 1.800 empregados espalhados por cerca de 70 países no mundo.

4.1.2.2 Aplicabilidade do LRE

Comprador C2

Partindo dos dois principais processos identificados na área de Compras de C2, o de compras *spot* e o de compras de LTSA, observa-se que uma diferenciação em suas estratégias e características repercute diretamente no uso de LRE por cada grupo. As compras *spot* privilegiam os critérios de rapidez e confiabilidade porque negociam valores e quantidades menores, possuem demanda de periodicidade indefinida, trabalham com urgência e fazem contratos de curta duração. Já as compras de LTSA buscam a todo o momento obter economias de custo cada vez maiores porque negociam valores e quantidades mais altos, possuem demanda de periodicidade repetida e fazem contratos de maior duração. Dessa maneira, para cada caso, ferramentas apropriadas são utilizadas para apoiar a estratégia desses diferentes processos de fornecimento.

Para o processo de compras *spot*, a área desempenha, na maioria dos casos, um papel estritamente operacional de auxílio às áreas solicitantes. A viabilização dessa configuração torna-se possível através da implementação de um catálogo eletrônico, ou seja, de uma ferramenta de *e-procurement* responsável por fazer a interface entre o usuário e o sistema de ERP¹⁰ (SAP) da empresa na qual cada funcionário pode solicitar itens já negociados em contratos de períodos de até três anos. Com essa configuração, torna-se possível criar rotinas

⁹ Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental

¹⁰ Enterprise Resource Planning

para os processos de compra dos itens menos estratégicos e liberar, conseqüentemente, o tempo da equipe de negociadores para tarefas com maior valor agregado. Quando os itens pedidos não se encontram no catálogo, a atividade exercida é delimitada pela procura de opções de fornecedores, a cotação das condições de aquisição, quando não especificado pelo solicitante, e um seguinte fechamento de compra do bem ou serviço solicitado.

Por sua vez, para o processo de compras de LTSA, cujo objetivo da equipe é aumentar as economias através de uma alavancagem da demanda e de uma padronização dos itens, a ferramenta de LRE é amplamente utilizada. Dessa forma, a aplicação de LRE's pelo comprador C2 tornou-se padrão na empresa e se estende a qualquer tipo de serviço, desde os mais estratégicos, complexos e especializados, como a compra de um tanque de combustível e a contratação de uma obra, até os itens de rotina, como copos de plástico e material de escritório, por exemplo.

Para tornar possível uma utilização tão ampla assim do LRE, C2 transforma os itens em *commodities*. Isso se inicia nas etapas anteriores ao evento em que critérios importantes para a empresa como saúde, meio ambiente e segurança, qualidade técnica, boa performance, bom histórico, robustez financeira e prazo de entrega, por exemplo, são avaliados e equalizados de acordo com parâmetros mínimos desejáveis, ou seja, funcionam como critérios qualificadores do pedido. Depois disso, de fato, o critério preço entra para desempatar e definir o fornecedor vencedor. Dessa maneira, em última instância, é feita uma “comoditização” dos serviços, gerando nos fornecedores que procuram se diferenciar pela qualidade uma grande insatisfação.

Uma restrição, entretanto, a um possível uso indiscriminado da ferramenta, é a complexidade do mercado. C2 reforça que para mercados monopolizados, “cartelizados” ou com restrição de oferta, o uso de LRE não é aplicável. Além disso, se os participantes do LRE tiverem estruturas de custo muito diferentes entre si, o uso dessa ferramenta não é recomendado porque impacta negativamente na competição do evento.

Desenvolvida especialmente para atender às necessidades internas da companhia, a plataforma adotada é a mesma para todas as filiais do mundo. O uso intensivo dessa ferramenta por todo o grupo justifica o seu desenvolvimento próprio.

Fornecedor F2

Com relação ao mercado de atuação de F2, há muitos concorrentes com níveis técnicos variáveis. Existem empresas de capacidade técnica inferior a de F2, mas também existem aquelas que disputam tecnicamente em condições de igualdade, ou seja, há competitividade entre os fornecedores desse mercado. Além disso, os clientes desse setor ambiental procuram avaliar tanto a parte técnica dos seus fornecedores quanto o preço cobrado.

De uma forma geral, o fornecedor F2 acredita que a ferramenta de LRE, por considerar somente o critério preço, é mais bem aplicada para itens do tipo *commodity*, como papel para impressão, por exemplo. Quando o serviço é uma solução técnica ou um projeto de engenharia, serviços oferecidos por F2, decidir por preço acaba banalizando o serviço. Mesmo que C2 faça uma equalização de critérios e avaliação técnica antes, F2 sente que está sendo avaliado somente por preço. Antes de qualquer outro, o critério técnico tinha que prevalecer, impedindo, assim, que empresas com capacidades maiores de endividamento ou adeptas de práticas de *dumping* ganhassem os contratos em detrimento da qualidade.

No entanto, dentro do *portfolio* de F2, há serviços que parecem se adequar melhor ao uso dos leilões por serem mais facilmente especificáveis e por ser possível baseá-los em preços unitários. Por exemplo, serviços de sondagem e instalação de posto podem ser cobrados em função da metragem utilizada. Isso na verdade é uma forma de “comoditizar” o serviço fazendo com que os preços unitários do metro utilizado é que sejam leiloados. Outros serviços como uma investigação ou uma remediação ambiental já não parecem se adequar ao uso do leilão.

4.1.2.3 Motivação e benefícios esperados

Comprador C2

O conhecimento da existência da ferramenta de LRE veio através de uma consultoria especializada que sugeriu o uso do LRE na área produtiva como forma de se obter benefícios de redução de custo. A implementação da ferramenta começou pela matriz e algumas filiais importantes, no exterior, e só depois chegou às demais filiais, em seus respectivos países.

A primeira vez que C2 realizou um LRE foi em 2001 e, desde então, tem havido um crescente uso dessa ferramenta. O número total de leilões realizados até o momento gira em torno de 350. No início, o volume negociado nos leilões era usado como um KPI (*Key Performance Indicator*) como forma de se estimular o uso dos mesmos. Depois, parou-se de realizar essa medição de forma sistemática, pois a ferramenta passou a ser padrão.

Quem toma a decisão de realizar um LRE é o negociador da área de Compras, mas a demanda vem dos outros departamentos. Um aspecto importante é a possibilidade de participação das áreas Cliente durante o evento de LRE dependendo da importância da contratação, do volume negociado, etc. Apesar disso, a área de Compras conta com a participação das áreas Clientes ao longo de todo o processo de aquisição.

Como principal benefício esperado, o comprador C2 pretendia obter grandes reduções de custo, já que, em última instância, seu Departamento de Compras é medido por conta do que é economizado. Um outro benefício esperado era aumentar a competição no mercado, no sentido de fazer com que os fornecedores buscassem melhorar suas operações de modo que preços mais competitivos pudessem ser negociados sem haver prejuízo de margens.

Para o futuro, a tendência é de se utilizar a ferramenta com essa alta intensidade por, pelo menos, mais quatro anos. Além disso, cada vez mais empresas do setor vão começar a utilizar o LRE em seus processos de compras, afinal a ferramenta ainda é bastante recente.

Fornecedor F2

Em 2004, F2 utilizou a ferramenta de LRE pela primeira vez. O conhecimento da existência do leilão veio através do seu cliente C2, seu primeiro e até o momento único cliente a negociar com LRE. O número total de leilões em que F2 participou gira em torno de 30 e com um volume total negociado de cerca de US\$ 11 milhões.

Entretanto, F2 afirma que para ele o uso do LRE não é interessante por se tratar de uma ferramenta que é boa somente para o C2. F2 destaca principalmente o fato de o leilão forçar os participantes a tomarem decisões de forma mais emocional do que racional. A própria

pressão do momento favorece lances irracionais e riscos assumidos que não aconteceriam se a negociação fosse feita sob a forma tradicional, com envelope fechado, por exemplo.

Como consequência, F2 observa que os fornecedores de um modo geral tendem a piorar a qualidade do serviço prestado quando percebem que propuseram menos do que deveriam. No final das contas, todos saem perdendo. Em função disso, F2 tem procurado diminuir sua participação em LRE's para evitar incorrer nestes riscos e ter que assumir o ônus de um lance irracional. Cada convite tem sido avaliado com cuidado.

Dessa forma, a única expectativa de F2 quando participa de um leilão é que o preço responsável pelo seu lance vencedor seja maior que o seu preço de *break-even* para que as margens não fiquem negativas. É válido ressaltar que a área que costuma participar dos LRE's é somente a Comercial.

4.1.2.4 Estruturação do evento de LRE

Comprador C2

Desenvolvida especialmente para atender as necessidades internas da companhia, a plataforma adotada permite que a empresa escolha entre diferentes modalidades de leilão dependendo do tipo de compra. As modalidades do leilão diferem normalmente em relação ao formato como a visibilidade de preços aparece para os fornecedores.

É possível, por exemplo, que o fornecedor enxergue apenas a sua posição no *ranking* de competidores, mas que desconheça o número total de competidores no leilão. Em outros casos, é possível que ele saiba quantos estão competindo e possa visualizar os preços de todos, além de casos em que ele não sabe os nomes dos participantes, mas consegue ver os preços. Uma outra variação de leilão também utilizada por C2 é o uso do *starting gate*, ou *pay to play*, em que os participantes só conseguem visualizar os lances de todos a partir do momento em que submetem os seus primeiros lances. Na realidade, a ferramenta de LRE do comprador C2 permite ajustar a modalidade do leilão para qualquer estratégia desejada.

Vale destacar também o uso do leilão indexado, também chamado de *Index Discount Auction*. C2 utiliza esse tipo de leilão quando os lotes possuem itens com quantidades muito diferentes entre si. Nesse caso então, trabalha-se com a planilha de preços unitários de cada item e negociam-se, através do leilão, descontos percentuais sobre o preço unitário do *mix* dos itens mais representativos em quantidade. Esse tipo é linearmente crescente quando se olha para os descontos dados, e reverso quando se olha para o valor total que diminui.

De acordo com C2, o estabelecimento dos preços inicial e de reserva é tido como etapa importante para o bom desempenho de um leilão. O preço inicial é calculado depois de se fazer uma consulta ao mercado para se ter uma idéia de quanto os seus preços estão variando. Além disso, é feita uma análise das estruturas de custo dos fornecedores daquele mercado para ver se o LRE é adequado e qual seria o melhor preço inicial a ser utilizado de modo a estimular a competição durante o evento.

Já o preço de reserva parte do preço inicial, ou seja, considera as mesmas análises anteriores e considera outros custos, como os de manutenção e operação, para tornar segura toda contratação negociada abaixo do seu valor. De certa maneira, trata-se de uma abordagem de custo total materializada no preço de reserva.

Quanto ao fechamento do leilão, C2 utiliza um fechamento tolerante possibilitando uma competição maior entre os participantes. Sendo que, assim que o evento termina, a regra de premiação estipula que o vencedor do leilão é o vencedor final.

O comprador C2 já realizou LRE's de diferentes tamanhos e não houve diferença na participação dos fornecedores. Na verdade, o tamanho de um leilão vai depender da estratégia de formação adotada para cada lote, cujos tamanhos sim são importantes. Quanto maior, melhor.

Assim, a formação dos lotes pode ser feita de diversas maneiras, como por exemplo, por semelhança de itens, por consolidação de demanda e por localização geográfica. Essa última é uma das mais utilizadas para as contratações de obras com os lotes sendo formados por obras em estados diferentes ou no mesmo estado. A estratégia de formação dos lotes recebe apoio fundamental das áreas solicitantes em função do conhecimento técnico que possuem.

A seleção dos fornecedores para participarem do LRE repete os procedimentos utilizados para uma contratação normal utilizando avaliações técnicas, comerciais, financeiras e de saúde, segurança e meio ambiente, além do histórico do fornecedor e de referências do mercado. Depois de definidos, os fornecedores passam por um treinamento realizado pelo próprio comprador C2.

Esse treinamento consiste de explicações virtuais sobre o funcionamento do leilão e sobre as regras, além de ser feito um exercício de simulação, também virtual, com a própria ferramenta de leilão de C2. Tudo é passado de forma transparente para os participantes que, de um modo geral, sentem-se seguros e confortáveis com as regras comunicadas e com a operacionalização do evento. C2 acredita que credibilidade e transparência são vitais para se utilizar o LRE.

Depois de finalizado o leilão, as empresas participantes são informadas de sua posição e se ganharam ou não o contrato.

Fornecedor F2

Dos leilões de que F2 já participou com C2, a maioria permite que se tenha a visibilidade dos preços sem, no entanto, que sejam conhecidos os nomes dos fornecedores participantes. F2 prefere que haja essa visibilidade dos preços, mas gostaria de saber os nomes dos outros participantes também, mesmo que para isso tivesse que disponibilizar igual informação ao mercado.

No entanto, é interessante ressaltar que tanto a informação de preço quanto a informação do nome dos participantes serviriam somente para o momento do leilão em si. F2 entende que, pelo fato de os lances serem mais emocionais do que racionais, tais informações não seriam úteis para se tentar entender o mercado nem para ajudar em um melhor posicionamento estratégico seu. A informação obtida seria distorcida demais.

O fechamento costuma ser tolerante, embora F2 preferisse um fechamento rígido para evitar justamente que a emoção e a pressão de um momento final estendido fossem refletidas nos lances. Com relação às regras de premiação, a partir do momento em que o leilão é finalizado, o fornecedor costuma saber se ganhou ou não, e isso é positivo para ele.

Não há preferências específicas quanto a volumes monetários e formação de lotes. No entanto, com relação ao preço inicial, F2 sempre possui o temor de começar um leilão e se deparar com um preço inicial menor que o seu preço de *break-even*, como já ocorreu.

A seleção dos fornecedores para participarem de um LRE é baseada principalmente em uma avaliação técnica. Além dessa avaliação, são considerados também diversos outros aspectos, como o comprometimento com a qualidade e com prazos, a estrutura financeira da empresa e o seu histórico com o comprador.

O treinamento costuma ser feito através de exercícios de simulação e as regras e informações diversas são passadas presencialmente pelo comprador. No entanto, regras de conduta e comportamentais, como não fazer conluio, costumam ser passadas informalmente e ficam, na maioria das vezes, subentendidas mesmo. Apesar de não gostar da ferramenta, F2 se sente confortável com todas as regras comunicadas e com o serviço realizado pelo comprador.

A preparação de F2 se inicia com o recebimento das especificações técnicas e comerciais que costumam ser precisas e detalhadas. Em seguida, F2 levanta os seus custos, forma o seu preço e elabora uma proposta, como se fosse para uma negociação tradicional, só que estabelecendo claramente o seu ponto de *break-even*. Além disso, estratégias de lances também são pensadas.

4.1.2.5 Riscos e problemas encontrados

Comprador C2

Os principais riscos e problemas destacados por C2 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: preço inicial errado, não-cumprimento das promessas, fracassos em LRE's seguidos, formação de conluio e fornecedores entrarem somente para fazer inteligência de mercado. Cada um desses riscos e problemas é detalhado a seguir.

Preço inicial errado

Esse risco existe em função da participação de fornecedores com estruturas de custo muito diferentes. Para C2, essa situação não é a mais adequada para se utilizar a ferramenta de LRE devendo, portanto, ser pensada uma nova estratégia de negociação.

Não-cumprimento das promessas

Como resultado das pressões dos LRE's, os fornecedores que participam do leilão podem prometer entregar o serviço contratado por um preço muito baixo e depois não conseguirem cumprir suas promessas. No caso do fornecedor vencedor ser antigo, confia-se no histórico e na sua capacidade conhecida. Porém, se o fornecedor vencedor for novo, procura-se avaliar muito bem a sua saúde financeira, inclusive com a análise de sua planilha de custos para ver se há lucro mesmo com o lance dado. Caso seja verificado que o vencedor não tem condições de arcar com o lance dado, é eliminado do leilão e o segundo colocado é chamado. No entanto, o risco é maior quando o serviço é crítico e, para esses casos, independentemente do fornecedor ser antigo ou novo, o contrato prevê punições para os atrasos e para os não-cumprimentos das promessas que vão de multas a rompimento de contrato.

Fracassos em LRE's seguidos

Apesar de C2 reconhecer que há o risco de fracasso em LRE's seguidos, não é por causa disso que os leilões são interrompidos. O que C2 faz é mudar a estratégia de leilão e sua estrutura para que as economias continuem sendo obtidas. Como exemplo, quando há compras repetidas de material de escritório contendo lápis, papel, caneta, borracha e cartucho e não se consegue mais economizar, muda-se a estratégia e passa-se a negociar o item mais representativo, papel, por exemplo, em separado, ou seja, direto com os especialistas de papel. Um outro exemplo acontece quando há compras de serviços de obras que estão ficando caras. Muda-se a estratégia e tenta-se baratear a obra com a compra de alguns itens de maior representatividade por fora do serviço contratado. Isso acontece porque C2, grande usuário de tanques, por exemplo, consegue comprá-los por preços bem menores do que seu fornecedor. Dessa maneira, C2 combina a chegada do tanque comprado por ele com a realização da obra que vai instalar esse tanque, maximizando a economia do resultado final.

Formação de conluio

Em mercados muito organizados e fechados, como por exemplo, o de fretes, há sempre a possibilidade de formação de cartéis e posterior formação de conluios entre os participantes

do LRE. A comunicação entre os fornecedores é tida como um risco a ser evitado. Para isso, C2 aposta na mudança de estratégia da negociação e das modalidades do leilão.

Fornecedores entrarem somente para fazer inteligência de mercado

Há sempre a possibilidade de os fornecedores entrarem nos LRE's somente para fazerem pesquisas de inteligência de mercado e acabam impactando na competitividade do evento e, por vezes, desestimulando a participação de outros fornecedores. C2 tenta mitigar esse tipo de risco utilizando a funcionalidade de *Starting Gate* que permite que os participantes visualizem os preços somente depois de terem submetido algum lance também.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte do fornecedor, C2 afirma se preocupar com isso, e que já observou ter havido formação de conluio e comunicação entre os participantes durante alguns eventos. C2 procura utilizar sempre a transparência e não realiza negociações pós-leilão, nem submete lances fantasmas. Se algum fornecedor desconfiar de algum lance vencedor feito, abrem-se os nomes e a ordem final dos fornecedores participantes. Além disso, submeter lances fantasmas é motivo de demissão de funcionário. Para o comprador, ter credibilidade é fundamental para o uso da ferramenta.

Fornecedor F2

Os principais riscos e problemas destacados por F2 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: redução das margens de lucro, lance irracional, tempo de ciclo maior, “comoditização”, somente critério preço e exclusão de LRE's futuros. Cada um desses riscos e problemas é detalhado a seguir.

Redução das margens de lucro

Visto como o principal problema da utilização da ferramenta de LRE, a redução das margens de lucro é entendida como benéfica somente para C2. A competitividade irracional estimulada pelo leilão faz com que F2 acabe reduzindo drasticamente suas margens de lucro ou até mesmo trabalhando com margens negativas para conseguir ganhar contratos importantes.

Lance irracional

Na opinião de F2, há um desgaste emocional muito grande quando se participa de um LRE em função da excessiva pressão colocada em cima da negociação. Além disso, na ânsia de vencer, as decisões tomadas acabam por deixar a razão de lado e por favorecer a emoção. Por tudo isso, preços menores do que seriam utilizados em propostas tradicionais e, em outros casos, menores do que o ponto de *break-even* estabelecido *a priori* são reflexos da sobrepujança dos lances irracionais. F2 explica que estas decisões emocionais acontecem com contratos estratégicos ou não, mas que apesar disso, são levadas a cabo em função do seu comprometimento.

Tempo de ciclo maior

No mercado de F2, em um processo tradicional, o fornecedor elabora uma proposta e o comprador, depois de um tempo de análise, diz se aceita ou não. Quando muito, há uma pequena negociação sobre algum ponto específico. Em um processo utilizando-se LRE, demora-se mais tanto na preparação para o evento quanto na negociação em si, resultando, portanto, em um tempo de ciclo maior.

“Comoditização”

Para se utilizar o LRE é preciso especificar corretamente a demanda. Além disso, C2 costuma nivelar todos os outros critérios diferentes de preço para qualificar os fornecedores e permitir suas participações nos leilões. Com isso, ocorre uma “comoditização” dos serviços em que o único fator de diferenciação entre eles passa a ser o preço, com critérios importantes como qualidade e serviço se tornando irrelevantes na determinação de um preço maior ou menor.

Somente critério preço

F2 entende que C2, ao utilizar a ferramenta de LRE, está decidindo somente pelo critério preço. Para ele, é pouco basear os relacionamentos somente em preço porque preços competitivos podem ser dados para se ganhar o contrato, mas depois o trabalho deixa de ser feito por falta de recursos ou de garantia de qualidade. F2 já foi chamado várias vezes por C2 para substituir fornecedores vencedores de outros LRE's, mas que não tiveram condições de continuar o contrato. Dessa maneira, C2 incorre duas vezes em custos de contratação e a economia aparente obtida na primeira contratação se perde ao longo do processo. Além disso, C2 também pode forçar falências de fornecedores caso contratos com preços muito baixos sejam constantemente realizados.

Exclusão de LRE's futuros

Apesar de não vir a ser política da empresa não participar de LRE's, o fornecedor F2 reconhece que pretende ser mais cuidadoso ao aceitar futuras participações em leilões. F2 admite que isso possa ser um risco para que não seja mais chamado, mas não teme essa consequência por entender que é preciso agir com mais parcimônia do que vem sendo feito atualmente.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte do comprador, F2 já chegou a pensar que o leilão estivesse sendo manipulado com a submissão de lances fantasmas. Porém, o fornecedor preferiu ignorar essa questão e o assunto não foi adiante nem chegou ao conhecimento do comprador. Por outro lado, F2 acredita que C2 não incorreria em riscos de comportamentos antiéticos pela idoneidade da empresa e sua marca internacional.

4.1.2.6 Resultados alcançados e fatores de sucesso

Comprador C2

Um LRE bem sucedido para C2 é aquele em que é desenvolvida uma estratégia de operação da ferramenta que funciona. Além disso, as regras têm que ser muito claras de forma a manter a credibilidade. Dentro dessa perspectiva, quando a estratégia dá resultados, obtêm-se principalmente a criação de competitividade no mercado e as reduções dos preços, benefícios que eram esperados por C2 quando se iniciou a utilização dos LRE's.

A competitividade do mercado foi criada no sentido de fazer com que os fornecedores buscassem melhorar suas operações de modo que preços mais competitivos pudessem ser negociados sem haver prejuízo de margens. Entretanto, é com o segundo benefício que o LRE se destaca proporcionando economias de custo de grandes ordens de grandeza, por exemplo, nos projetos de remediação ambiental. As economias obtidas não foram informadas por C2.

Diante destes resultados, o comprador C2 destaca alguns fatores como sendo indispensáveis à obtenção do sucesso em eventos de LRE: a estratégia de operação do leilão, o preço inicial, o treinamento dos fornecedores e o fator psicológico. Cada um desses fatores de sucesso é detalhado a seguir.

Estratégia de operação do leilão

É vista como fundamental para saber como a ferramenta de leilão vai ser enquadrada. Nesse ponto, define-se a viabilidade do leilão, as modalidades utilizadas pelo evento, as formações de lotes, o tamanho dos decrementos (ou decréscimos), etc.

Preço inicial

Reconhecido como fator crítico de sucesso porque se ele for muito alto e não houver uma competição ou a estrutura de custos dos fornecedores participantes for muito diferente, perde-se dinheiro. Por outro lado, se ele for muito baixo, inibe-se a participação dos fornecedores.

Treinamento dos fornecedores

O treinamento dos fornecedores, principalmente dos novos, é fator crítico de sucesso. Isso está baseado na idéia de credibilidade que o comprador C2 acredita ser fundamental para a realização de um leilão.

Fator psicológico

Como resultado da alta pressão envolvida nos eventos de LRE, o fator psicológico representa papel importante nas tomadas de decisão e no comportamento dos fornecedores participantes. Como exemplo, tem-se a questão do decremento escolhido. O decremento são os degraus sobre os quais os lances decrescem. Por exemplo, os lances podem diminuir de 1 em 1 ou de 2 em 2 reais, e assim por diante. Assim, os decrementos muito grandes podem assustar e não gerar competição, ao passo que os muito pequenos podem ser favorecidos por fatores psicológicos e provocar disputas quase irracionais pela oferta de um menor preço. Um outro ponto relacionado a essa questão pode ser a realização do leilão em dois dias ao invés de um. Nesse caso, o fator psicológico tende a estimular o fornecedor que tenha perdido no primeiro dia a pensar que no dia seguinte tudo pode ser diferente. Gera-se mais competição.

Fornecedor F2

Um LRE bem sucedido para F2 é aquele em que o comprador paga o menor preço e esse preço proporciona pagar os custos do fornecedor e gerar uma margem de lucro mínima. Dentro dessa perspectiva, F2 é categórico ao afirmar que não obteve nenhum benefício ou resultado satisfatório com a utilização do LRE. Em todos os lances vencedores de F2, seus

preços foram menores do que se tivesse sido usado o processo tradicional de elaboração de proposta.

Com relação aos fatores de sucesso, além de o resultado ter que cobrir os custos e margens do fornecedor, F2 destaca outro fator como sendo indispensável à obtenção do sucesso em eventos de LRE: um baixo número de fornecedores participantes e de mesma estrutura de custos. O baixo número diminui o risco de o leilão se estender muito e de aumentar a carga emocional nos processos decisórios e a estrutura de custo semelhante garante uma competição mais justa.

Um outro fator mencionado é a experiência na participação de leilões. F2 reconhece que no início cometeu muitos erros por não saber direito como tudo ia acontecer na prática.

4.1.2.7 Percepções do relacionamento

Comprador C2

Os relacionamentos estabelecidos por C2 com seus fornecedores variam de acordo com a estrutura do mercado e com a estrutura dos custos dos fornecedores desse mercado. Apesar de o LRE ser amplamente utilizado e difundido pela empresa, nem sempre é a melhor ferramenta para se negociar uma contratação. Há casos de C2 realizar desenvolvimentos de fornecedores, há outros de realizar parcerias. Tudo vai depender do direcionamento que C2, como cliente, quer dar ao mercado.

Assim, quando C2 se depara com uma situação de monopólio, por exemplo, pode ser que seja melhor partir para uma estratégia de desenvolvimento de novos fornecedores e gerar uma condição de competição no mercado, pode ser que seja melhor iniciar uma relação de parceria com o único fornecedor existente. Caso a primeira opção seja escolhida e após ser criada a condição de competição, o uso de LRE passa novamente a ser indicado.

Como exemplo, houve um caso de monopólio de mercado em que C2 tinha estabelecido uma relação de parceria com o fornecedor existente. Entretanto, havia uma insatisfação com a parceria e C2 resolveu desenvolver outro fornecedor para gerar competitividade no mercado e

forçar o parceiro a sair de seu estado de acomodação. Realizaram-se alguns LRE's (com o antigo parceiro e o novo fornecedor) e, depois disso, a parceria acabou sendo restabelecida dentro de novas condições, mais favoráveis para os dois lados. No entanto, C2 destaca que quando é aplicado um LRE para parceiros, a reação deles é de desconforto e medo.

Uma relação de parceria também pode surgir por outros caminhos. Pode haver um mercado competitivo em que se utilize muito o LRE e que tenha um fornecedor que, para se defender no mercado, busque criar uma situação de “monopólio” através de constantes reestruturações de seus processos e diminuição de seus preços cobrados. Apesar da estrutura do mercado ainda propiciar o uso do LRE, a estrutura de custos desse fornecedor já passa a ser muito diferente da estrutura dos outros. Uma parceria poderia ser mais bem indicada nesse caso.

Há casos de o fornecedor não querer participar dos LRE's promovidos por C2. Na realidade, existem alguns motivos e posturas sugeridas. Se o fornecedor declinar porque o preço inicial é muito baixo, C2 entende a posição dele, aceita a recusa e convida-o para um próximo leilão. Se o fornecedor declinar porque é política dele não participar de leilões, C2 não o convida mais.

No entanto, poucos são os fornecedores que adotam esse princípio de não participarem de LRE's. Isso porque há alguns setores, como o de serviços de meio ambiente, por exemplo, em que C2 é o principal comprador e se os fornecedores não participam dessas negociações, correm o risco de perder muito dinheiro. Além disso, a ferramenta vem se disseminando cada vez mais por todo o setor de energia e se os fornecedores se recusarem a participar das negociações com LRE, correm o risco de perder todos os clientes e falirem.

É interessante destacar que devido à alta intensidade de uso dos LRE's por C2, criou-se uma cultura de uso nos fornecedores em que, a princípio, tudo é negociado via LRE até que se comunique o contrário. Tem fornecedores que não gostam de negociar com a ferramenta, tem outros que gostam.

Na opinião de C2, com a utilização de LRE's, os fornecedores obtêm *feedback* do mercado que é importantíssimo para melhor reposicionar os seus preços. O fato de o fornecedor obter esse benefício da negociação contribui para um relacionamento mais favorável, por isso, os formatos que privilegiam a visualização dos lances são preferidos por C2.

Além disso, em função do uso dos LRE's, os fornecedores participam de um processo transparente em que sabem se ganharam ou não e, principalmente, participam de um processo com maior credibilidade. Isso é positivo porque cria uma maior confiança e, de um modo geral, contribui para um bom relacionamento comprador-fornecedor. Já foi possível, inclusive, manter fornecedores importantes e com preços competitivos por se estar utilizando leilão.

A participação de C2 em LRE's também já ocorreu com papéis invertidos, ou seja, na função de fornecedores. Isso acontece algumas vezes, principalmente quando o cliente é líder de mercado ou se é estratégico. Todavia, C2 não gosta de participar de LRE's por achar que sua alta qualidade a diferencia dos demais concorrentes.

Fornecedor F2

O fornecedor F2 acredita em relacionamentos de parceria, mas entende que o LRE afasta esse tipo de relacionamento. Durante os seus mais de oito anos de relacionamento com C2, tem sido observado um número crescente de contratações que são estabelecidas de forma fria e baseadas em preço, mas que durante o processo de execução do contrato a sensação de parceria ainda perdura. Mesmo assim, apesar de reconhecer ser este um excelente negócio para C2, F2 teme pelo bom resultado do serviço prestado e, por conseguinte, pela continuidade da parceria envolvida no médio e longo prazo já que se vê obrigado hoje a ganhar contratos em função somente de seus preços cobrados.

F2 imagina que o custo de C2 trocar de fornecedor nessa área ambiental é alto. Há muita *expertise* envolvida e adquirida durante anos de trabalho. Mesmo assim, C2 não demonstrou nenhuma preocupação adicional com F2 quando começou a utilizar o LRE como ferramenta de negociação. O fornecedor foi simplesmente comunicado da nova forma.

No entanto, F2 finaliza a questão considerando também que se esse processo com leilão é um processo irreversível do mercado, cabendo aos fornecedores procurarem se adaptar. Não se trata de uma questão de melhorar nem de piorar os relacionamentos, trata-se de uma questão de adaptação. Fica como risco importante a ser considerado o fato de que há abordagens diferentes para cada tipo de serviço e que não é possível fazer comparações, ou seja,

“comoditizar” todos os tipos de serviço. Dessa maneira, evitam-se gastar mais e demorar um tempo maior ainda do que o esperado.

4.1.3 Caso 3: O uso do LRE pelo comprador C3 e seu fornecedor F3

4.1.3.1 As empresas

Comprador C3

O comprador C3 possui forte presença no setor de mineração diversificada. Nos últimos anos, a empresa iniciou um período de grande crescimento e diversificação do negócio. Sua estratégia atual é focada na obtenção de novos mercados, na conquista de uma posição global e na produção e exploração de outros minérios. Em 2005, a empresa figurou entre as 30 maiores empresas do país em termos de faturamento. Nesse mesmo ano, a empresa contava com mais de 20.000 empregados.

A área de compras de C3 se divide em duas diretorias, uma chamada de Diretoria de Suprimentos e outra de Diretoria de Serviços Compartilhados. Elas contam atualmente com cerca de 400 empregados e vêm passando por uma forte mudança no perfil de seus funcionários. Cada vez mais, a empresa busca contratar recursos com forte visão de negócios e menor perfil operacional.

A Diretoria de Suprimentos é responsável por todas as aquisições em que é preciso ter uma visão de relacionamento de longo prazo. Abaixo dessa diretoria existem duas gerências gerais, a de Suprimentos Estratégicos e a de Engenharia. A Gerência Geral de Suprimentos Estratégicos reúne três categorias de compras: mineração, ferrovia e combustíveis. Os itens de compras que estão sob responsabilidade dessa gerência foram definidos com base em três critérios: alto valor de compra, impacto direto no negócio ou no crescimento da empresa e mercado fornecedor complexo, isto é, monopólios, cartéis ou mercados que apresentam restrição de oferta. Já a Gerência Geral de Engenharia é responsável por compras ligadas a grandes projetos de engenharia.

Por sua vez, a Diretoria de Serviços Compartilhados é responsável pelas aquisições de consumo imediato, ou seja, pelos itens corriqueiros que utilizam uma visão de relacionamento de curto prazo. Apesar disso, os itens aqui transacionados são críticos e podem parar a produção. Abaixo dessa diretoria existem duas gerências gerais, a de Consolidados e a de Regionais. A Gerência Geral de Consolidados compreende todos os itens corriqueiros que possuem uma frequência de compra conhecida. Por outro lado, todas as compras de baixa frequência e muito regionalizadas ficam dentro da Gerência Geral de Regionais.

Fornecedor F3

O fornecedor F3 possui forte presença na área de tecnologia da informação. Auxilia seus clientes na melhoria dos seus processos de gestão empresarial e de gestão da informação, trazendo expertise em tecnologia e qualidade no gerenciamento de projetos de TI. Atua em atividades de consultoria e modelagem de processos, desenvolvimento e manutenção de *softwares* e integração e gerenciamento de sistemas. Seu *portfolio* de clientes consiste prioritariamente das 200 maiores empresas do mercado brasileiro, com forte atuação nos setores de Finanças, Indústria & Serviços, Telecomunicações, Energia e Governo.

A empresa está estruturada para prestar serviços em todo o território nacional além de contar também com uma subsidiária em Frankfurt, Alemanha, visando atender à crescente demanda por serviços de tecnologia da informação no mercado europeu. O fornecedor F3 faturou cerca de R\$ 200 milhões em 2005 e possui aproximadamente 2.000 empregados.

4.1.3.2 Aplicabilidade do LRE

Comprador C3

A estratégia da área de Compras de C3 é baseada, em última análise, no critério de custo total. Dessa forma, apesar de o critério preço ser bastante forte como critério ganhador de pedido, considera-se também critérios de qualidade do serviço, de manutenção, de entrega, de disponibilidade e de qualidade do fornecedor sob um enfoque de custos.

Dessa forma, quando C3 utiliza um LRE como ferramenta de negociação, o critério para se definir o vencedor é preço. Depois, na etapa de fechamento pós-leilão, ocorre a consideração de outros eventuais critérios decisórios se necessário. Esses outros critérios decisórios são levantados junto com a área cliente e avaliados por eles. Pode ocorrer também de os fornecedores serem chamados nessa etapa para darem alguma explicação adicional ou esclarecerem algum ponto.

No entanto, mesmo com a estratégia sendo baseada no preço ou em custos do processo, o comprador C3 considera que para se utilizar a ferramenta de LRE é preciso prestar atenção principalmente em uma outra condição: na competitividade do mercado de fornecimento. Portanto, o uso da ferramenta acaba se tornando inadequado para situações de monopólio, de cartéis e de restrições de oferta em que o *driver* da negociação deixa de ser preço e passa a ser oferta e relacionamento.

Além disso, C3 desvincula uma obrigatoriedade da relação entre item estratégico e mercado de fornecedor estratégico. Um item estratégico é aquele item classe A na curva ABC de custos da empresa ou aquele item que pode parar uma produção. Esse tipo de item, da mesma forma que os itens corriqueiros, podem ter mercados de fornecedor estratégicos ou não. Mercados pouco competitivos, conforme explicado anteriormente, tendem a ser mais estratégicos.

Dessa maneira, a aplicação da ferramenta de LRE acontece dentro de todas as gerências gerais e para todos os tipos de itens, incluindo serviços. No entanto, certamente há um uso maior dentro da Diretoria de Serviços Compartilhados em função da tendência dos itens corriqueiros possuírem mercados de fornecimento mais competitivos por natureza, além de possibilitarem a realização de leilões de forma mais simples.

O comprador C3 considera que o LRE é meramente uma ferramenta e que, portanto, não muda em nada o processo de negociação em si. O que ocorre, no entanto, é uma melhoria no processo de contratação devido a uma premissa básica do LRE: a especificação da demanda. Isto quer dizer que, em um processo composto pelas etapas de RFI/RFP, RFQ, negociação e fechamento, para se chegar à etapa de negociação é preciso antes transformar todos os requisitos técnicos e comerciais do seu serviço em especificações claras e precisas, ou seja, as

etapas anteriores à negociação precisam ser mais bem feitas. Isso gera melhorias no processo como um todo.

A empresa utiliza a ferramenta de LRE e os serviços oferecidos por um portal vertical de *e-procurement* do setor de mineração. Dentre os serviços prestados, tem-se o treinamento dos fornecedores, a garantia de conexão para todos os participantes na hora do leilão, a realização do monitoramento, etc.

Fornecedor F3

Com relação ao mercado de atuação de F3, há muitos concorrentes e com estruturas de custo totalmente diferentes. Isso gera uma competição elevada entre os fornecedores desse mercado, mas nem sempre justa para F3. Portanto, quando a ferramenta de LRE é utilizada nesse mercado, é preciso estar atento para que os participantes tenham estruturas de custo semelhantes, evitando que empresas muito pequenas entrem com preços muito baixos e impossibilitem a continuidade de participação das demais.

Um aspecto curioso levantado por F3 diz respeito à tendência natural de “comoditização” por que seus serviços passam, independentemente de se utilizar LRE ou não. Para ele, todos os produtos de informática, fábrica de *software*, desenvolvimentos de projetos, etc. estão se tornando *commodities* ao longo do tempo, com níveis negociados de serviço (SLA’s), padrões e processos cada vez mais bem definidos, facilitando que realmente a diferenciação aconteça somente por preço. Critérios importantes como qualidade do recurso empregado e práticas de gestão utilizadas acabam se tornando qualificadores do pedido. Dessa forma, com essa constante “comoditização” de seus serviços, F3 entende que a ferramenta de LRE acaba se tornando uma boa alternativa de negociação para esse mercado, agilizando o processo das empresas.

4.1.3.3 Motivação e benefícios esperados

Comprador C3

O conhecimento da existência da ferramenta de LRE veio através de um portal vertical de *e-procurement* utilizado pelo setor de mineração e que presta serviço para C3 atualmente. A primeira vez que C3 realizou um LRE foi em 2003, sendo que a grande incidência foi em 2005 com a realização de mais de 200 leilões. O número total de leilões realizados até o momento gira em torno de 380 e com um volume financeiro negociado com médias expressivas.

A decisão de se utilizar a ferramenta partiu da alta Gerência e, muito provavelmente, não se teria conseguido fazê-la de outra forma.

Outro aspecto importante é a não participação das áreas Clientes durante o evento de LRE, embora participem ativamente das etapas anteriores e posteriores do processo, como por exemplo, na especificação do serviço e na validação das propostas técnicas. C3 até permitia que as áreas Clientes também participassem do evento leilão quando a ferramenta estava se disseminando. Porém agora, com a ferramenta difundida pela empresa, isso não é mais feito.

Como principal benefício esperado, o comprador C3 pretendia obter principalmente grandes melhorias no seu processo de compras. Outros benefícios esperados seriam a transparência e a redução de custos.

Para o futuro, a tendência é a de se utilizar a ferramenta cada vez mais.

Fornecedor F3

F3 utilizou a ferramenta pela primeira vez em 2005 e ficou sabendo da existência do leilão pelo comprador da época que estava convidando-o. C3 não é o seu único cliente a ter utilizado LRE para contratar seus serviços. O número total de leilões em que F3 já participou gira em torno de 10 e com um volume médio negociado de cerca de R\$ 10 milhões.

O fornecedor F3 sempre participou de outras modalidades do comércio eletrônico B2B, como as cotações eletrônicas, e agora participa dos processos de negociação com os LRE's. Apesar disso, reconhece que a ferramenta de leilão favorece principalmente o comprador e que para os fornecedores, dependendo do tamanho do cliente, as margens podem ficar muito reduzidas comprometendo de alguma maneira a execução do contrato no futuro. Isso porque, em função do serviço oferecido ser de natureza mutante, ou seja, projetos que podem mudar de escopo ao longo de sua execução, passa-se a ter que fazer uma gestão de mudança muito forte, o que acaba gerando conflitos com alguns clientes.

Dessa maneira, a fim de buscar manter uma margem mínima de manobra que permita, inclusive, absorver algumas mudanças e evitar conflitos desnecessários com os clientes, o fornecedor se vê forçado a se manter o mais enxuto possível. Isso acaba repercutindo em uma equipe mais barata, em uma revisão dos quadros de funcionários, em preços mais baratos, o que podem levar a uma queda de qualidade. Porém, na opinião de F3, o leilão faz exatamente com que o fornecedor apresente a sua melhor condição para aquele negócio.

O fornecedor F3 costuma participar de todos os leilões para os quais é chamado. Normalmente, participam da preparação as áreas Técnica, Comercial e Administrativa e do evento em si somente a área Comercial.

Com isso, F3 destaca que sua expectativa primeira é ser sempre lembrado para participar dos LRE's mesmo que o fechamento do contrato não ocorra. O benefício secundário, portanto, seria vencer o leilão ou parte dele em caso de haver vários lotes.

4.1.3.4 Estruturação do evento de LRE

Comprador C3

Os eventos de LRE conduzidos por C3 não costumam seguir um padrão com relação a visibilidade dos preços, mas a preferência é por leilões do tipo *rank-order* em que o valor dos lances é bloqueado e só aparece a ordem do participante. C3 acredita que esse tipo de leilão oferece um maior conforto, maior ética e maior imparcialidade na medida em que nenhuma

informação extra é divulgada a não ser aquela que realmente importa: a sua posição. Além disso, os leilões possuem um fechamento do tipo “tolerante”.

Os preços de reserva e o inicial são estipulados normalmente através de análises da competitividade do mercado. Na etapa de cotação é onde costuma ocorrer a definição destes preços. Os custos de troca de fornecedor entram na conta do preço de reserva, principalmente para as contratações de serviços, em que fica mais fácil entender as diferenças de custo entre uma empresa que já está instalada e que conhece as operações de C3 e outra que é nova e tem todo um custo de implementação e mobilização na prestação do serviço.

A regra de premiação estipula que o vencedor do leilão pode não necessariamente ser considerado o vencedor do processo. Há uma etapa de fechamento pós-leilão em que C3 considera todos os custos envolvidos em cada opção de compra com os primeiros colocados do leilão. Isso é feito uma vez que C3 trabalha dentro do conceito de custo total sobre os seus processos de compra.

O comprador C3 já realizou LRE's de diferentes volumes monetários e não houve diferença na participação dos fornecedores. No entanto, um aspecto sempre considerado e tido como fundamental para um leilão é a estratégia de formação de lotes. A estratégia certa é feita de forma a gerar a maior competição possível no evento e pode ser feita de várias maneiras. Há a formação de lotes por tipo de serviço e tipo de materiais, ou seja, por agrupamento de itens padronizados, além de formação por consolidação de demanda e por organização do mercado. Ter muitos lotes é indicado para compras *spot* e ter poucos lotes é melhor aplicável para compras com contratos em função de se ter um menor custo de gestão dos mesmos.

A seleção dos fornecedores para participarem do LRE acontece na etapa de RFI e repete os procedimentos utilizados para uma contratação normal utilizando avaliações técnicas, comerciais e financeiras, além do histórico do fornecedor e de referências do mercado. Todos os fornecedores que são selecionados têm possibilidades e condições de ganhar o leilão.

O treinamento é aplicado pelo portal contratado e consiste de explicações sobre o funcionamento do leilão e sobre as regras, além de ser feito um exercício de simulação em que o fornecedor é acompanhado por um *call center* durante todo o tempo sendo inclusive

incentivado por ele a participar. Tudo é passado para os participantes que, de um modo geral, entendem bem o processo.

Depois de finalizado o processo, as empresas participantes são informadas de sua posição e se ganharam ou não o contrato. Quando os itens são mais técnicos explicam-se os motivos do sucesso ou do fracasso, quando os itens são de prateleira, isso não é feito. A demora para se definir o vencedor depois que é feito o LRE pode durar de uma semana a até dois meses dependendo da complexidade do serviço a ser contratado.

Fornecedor F3

Dos leilões que F3 já participou com C3, a maioria era por *ranking* e só se conhecia a posição individual. No entanto, F3 já teve uma experiência com outro comprador que utilizou um leilão reverso presencial em que foi possível conhecer os preços e os nomes dos participantes. F3 prefere que haja essa visibilidade dos preços e também dos nomes dos fornecedores participantes. Dessa forma, torna-se possível se preparar melhor para competir.

O fechamento dos leilões realizados por C3 costuma ser tolerante e, de acordo com F3, isso é positivo porque permite uma oportunidade de continuar com os lances ou abandonar o leilão. É mais justo e democrático. Com relação às regras de premiação, o fornecedor prefere que, a partir do momento que o leilão seja finalizado, o vencedor seja conhecido. Diferentemente disso, F3 já participou de leilões realizados por C3 que demoraram cerca de seis meses para que o vencedor fosse definido, com o agravante de o contrato ainda ser dividido pelos primeiros colocados depois de o leilão já estar finalizado. Essa não foi uma experiência agradável para ele.

Não há preferências específicas quanto a volumes monetários. Já os lotes grandes são os preferidos.

A seleção dos fornecedores para participarem de um LRE é baseada em vários aspectos que variam de acordo com a preferência do cliente e com o tipo do serviço. Podem ser questões técnicas, de capacidade, de quantidade de pessoas alocadas, de experiência, de certificações,

de prazos de entrega, de qualidade, de tamanho e porte, de histórico com o comprador, enfim, questões de diversos aspectos.

As especificações do leilão que são passadas variam muito de cliente para cliente. Alguns mandam especificações bastante detalhadas que permitem um trabalho bem apurado, outros pensam que estão mandando, mas na verdade são informações de muito alto nível que acabam dificultando um entendimento perfeito. Porém, a maioria das grandes empresas, como C3, especifica corretamente.

A preparação para os LRE's é feita com o levantamento de vários cenários e com o perfeito entendimento dos limites permitidos. Além disso, é oferecido por C3 um treinamento com exercícios de simulação em que as regras e as instruções de operacionalização do leilão em si são passadas. No entanto, regras de conduta e comportamentais não entram nesse escopo. No geral, F3 se sente confortável com todas as regras comunicadas.

4.1.3.5 Riscos e problemas encontrados

Comprador C3

Os principais riscos e problemas destacados por C3 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: formação de conluio, resistência interna, não-cumprimento das promessas e fornecedores entrarem somente para fazer inteligência de mercado. Cada um desses riscos é detalhado a seguir.

Formação de conluio

Em mercados muito organizados e fechados há sempre a possibilidade de formação de cartéis e posterior formação de conluios entre os participantes do LRE. A comunicação entre os fornecedores é tida como um risco a ser evitado. Para isso, C3 aposta na mudança de estratégia da negociação usando outra ferramenta que não seja o leilão.

Resistência interna

Em muitas organizações existe o pensamento de que o uso sistemático de LRE's faria com que os compradores fossem sendo substituídos ao longo do tempo, ou seja, não teriam mais

utilidade. C3 reconhece que isso pode ser um problema, mas considera que ele foi muito bem tratado em sua empresa devido ao movimento *top down* de implementação da ferramenta e também devido ao alto nível de treinamento da equipe de suprimentos responsável por fazê-la entender o leilão somente como sendo mais uma alternativa de negociação. O processo continuaria o mesmo.

Não-cumprimento das promessas

Como resultado das pressões dos LRE's, os fornecedores participantes podem prometer entregar o serviço em determinadas condições e preços, mas depois não conseguem cumprir suas promessas. Um preço excessivamente baixo é percebido quando a etapa de cotação é bem feita. Quando isso ocorre, procura-se conversar com o fornecedor para saber o motivo daquele lance tão baixo. Preços baixos podem não se confirmarem no médio prazo e o nível de atendimento pode ficar prejudicado. Para evitar isso, costuma-se associar o pagamento de multas ao contrato. Se o fornecedor alegar que não tem condições de continuar o contrato, realiza-se outra negociação que pode ser tradicional ou com leilão. Trata-se, portanto, de um fato previsto e normal em qualquer processo de compras.

Fornecedores entram somente para fazer inteligência de mercado

Há sempre a possibilidade de os fornecedores entrarem nos LRE's somente para fazerem pesquisas de inteligência de mercado e acabam impactando na competitividade do evento e, por vezes, desestimulando a participação de outros fornecedores. C3 tenta mitigar esse tipo de risco utilizando leilões baseados em ranking com os quais não se consegue obter informações de preço. No entanto, o comprador acredita que esse é um risco gerenciável porque ter visibilidade de preços pode funcionar como um atrativo para fornecedores também. Depende do caso.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte do fornecedor, C3 afirma se preocupar com isso, mas que nunca observou nada de concreto.

Fornecedor F3

Os principais riscos e problemas destacados por F3 na utilização do LRE podem ser descritos como os seguintes: redução das margens de lucro, concorrentes com diferentes estruturas de

custo, serviço desconhecido para o comprador e parte técnica. Cada um desses riscos e problemas é detalhado a seguir.

Redução das margens de lucro

Em uma situação normal de negociação, muitas vezes o critério técnico e a qualidade superior falam mais altos e acaba não sendo necessário chegar ao limite da margem de lucro para se conseguir um contrato. No entanto, quando se usa o LRE, é preciso estar preparado para trabalhar com margens de lucro reduzidas porque essa ferramenta pede isso. O resultado dessa redução de margem de lucro, muito em função também do tipo de serviço comercializado por F3, é um desgaste no relacionamento com o cliente. Isso acontece porque, ao longo da execução do contrato, costumam ocorrer ajustes e mudanças de escopo do projeto que geram custos adicionais. Quando há uma margem maior, o fornecedor evita entrar em conflito com o cliente e prefere absorver o impacto dessas mudanças. No entanto, quando a margem já está no seu limite, não se pode deixar passar nenhuma cobrança adicional.

Concorrentes com diferentes estruturas de custo

F3 reconhece que o seu mercado de atuação é altamente desbalanceado por não possuir empresas do mesmo nível, ou seja, com a mesma estrutura de custos. O risco então é participar de um processo de negociação de LRE com fornecedores com uma estrutura de custo bem menor que a de F3 e que entram no leilão com preços agressivamente baixos impossibilitando qualquer tentativa de acompanhamento. F3 acredita que esse risco é mitigado quando os clientes possuem uma maturidade suficiente para entender que um fornecedor de porte oferece um serviço com uma qualidade diferenciada da de um fornecedor menor. Esses clientes conscientes, como C3, já começam inclusive a solicitar que seus fornecedores tenham certificações e buscam referências dos projetos entregues anteriormente.

Serviço desconhecido para o comprador

Quando o comprador está negociando com LRE a contratação de um serviço novo, há a necessidade de se especificar melhor esse serviço, de se entender direito o que realmente se está querendo contratar, de se definir muito bem os critérios de decisão e de se saber antes de o leilão começar como os lotes serão divididos. Quando isso não acontece, há o risco de se aumentar o tempo total de ciclo, de se cometerem erros ou de passar uma imagem negativa do processo. Por exemplo, F3 já participou de um leilão de um projeto que era novo para C3 e em que tinha sido anunciado vencedor. No entanto, um tempo depois, C3 anunciou que o

contrato ia ser dividido entre os primeiros colocados e ainda demorou seis meses para fazê-lo. Apesar de as regras desse leilão terem dito que isso poderia acontecer, descaracterizando qualquer comportamento antiético, no mínimo uma situação de incerteza no tamanho dos lotes e no tempo de encerramento da contratação prejudica a preparação do fornecedor, principalmente na questão de alocação de pessoas para o projeto.

Parte técnica

A questão técnica é aqui representada pelo *link* de Internet entre o fornecedor e o portal. Há sempre o risco de o *link* cair e o fornecedor ficar sem condições de participar de forma igual aos seus competidores. Em geral, há um número telefônico para ser usado nesse tipo de situação e a partir do qual se consegue resolver o problema. Apesar de ser um temor, não houve problemas desse tipo nos leilões realizados por C3.

Com relação a comportamentos antiéticos por parte de C3, F3 já observou algumas situações que podem ser consideradas, no mínimo, estranhas. Por exemplo, em um leilão que já estava terminando, F3 recebeu ligações telefônicas do comprador estimulando-o a submeter mais lances, embora já estivesse em primeiro lugar. Na opinião do fornecedor, C3 já sabia que ele tinha sido o vencedor, mas queria que o preço caísse um pouco mais.

4.1.3.6 Resultados alcançados e fatores de sucesso

Comprador C3

Um LRE bem sucedido para C3 é aquele que garante que a máxima competitividade do mercado foi atingida. Dentro dessa perspectiva, obtêm-se como resultados, principalmente, os benefícios que eram esperados: eficiência do processo de compras, transparência e redução de custos.

O principal resultado alcançado para C3 é a eficiência do processo de compras. Ela surge naturalmente a partir do momento em que falhas antigas do processo não podem mais ser corrigidas na mesa de negociação. As falhas dizem respeito às etapas anteriores em que nem todos os detalhes costumavam ser vistos, nem toda demanda era perfeitamente especificada, enfim, o processo era mal feito porque a forma de negociação tradicional permitia adequar a

situação na hora sem gerar grandes perdas. Em outras palavras, a mesa de negociação não penalizava o comprador ruim.

No entanto, o uso do leilão requer que tudo já tenha sido perfeitamente analisado *a priori*. É preciso saber quem é o mercado fornecedor, de quem se vai comprar, o que vai ser oferecido para o comprador e alinhar a sua expectativa. Não há tempo nem condições de se fazer correções na hora do evento. Dessa forma, pode-se dizer que o leilão obriga o comprador a fazer um processo bem feito e, para C3, é o processo que dá resultados.

Transparência e redução de custos, portanto, são entendidos por C3 como sendo resultados do processo melhorado. A questão dos LRE's seguidos não preocupa C3 pelo fato de que sempre haverá alguma economia mesmo que seja decrescente. O ponto é que quando não se conseguir gerar mais economias é sinal que o processo atingiu seu nível máximo de melhoria e a ferramenta de LRE passa a atuar como "*cost avoider*" buscando manter o preço abaixo dos reajustes inflacionários. O valor das economias médias obtidas por C3 em 2005 girou em torno de 10%.

Dentre os resultados obtidos de forma colateral, o comprador destacou o ganho de agilidade na tomada de decisão, na medida em que não foi mais preciso realizar reuniões presenciais e individuais com vários fornecedores. Além disso, a ferramenta tanto forçou um desenvolvimento e uma melhor qualificação do comprador quanto fez com que se aumentasse a competitividade do mercado de fornecimento, ou seja, gerou uma necessidade para que os dois lados se adequassem.

Diante destes resultados, o comprador C3 destaca alguns fatores como sendo indispensáveis à obtenção do sucesso em eventos de LRE: comunicação, especificação da demanda e formação de lotes. Cada um desses fatores de sucesso é detalhado a seguir.

Comunicação

De fato, o grande fator de destaque para C3 é manter muita comunicação com os fornecedores. Dessa forma, é possível quebrar o medo inicial dos fornecedores de que o uso do LRE pode afastá-los dos compradores com a diminuição das reuniões presenciais e negociações cara a cara.

Especificação da demanda

Uma especificação correta e precisa da demanda é pré-requisito de sucesso para qualquer leilão. Para que a competição seja criada, é preciso que todos os fornecedores estejam na mesma base de conhecimento. O fator “comunicação” ajuda bastante o fator “especificação da demanda”.

Formação de lotes

A estratégia certa de formação de lotes é feita de forma a gerar a maior competição possível no evento e pode ser feita de várias maneiras. Ter muitos lotes é indicado para compras *spot* e ter poucos lotes é melhor aplicável para compras com contratos em função de se ter um menor custo de gestão dos mesmos.

Fornecedor F3

Um LRE bem sucedido para F3 é simplesmente aquele em que o leilão é vencido e o contrato é fechado. Dentro dessa perspectiva, os leilões que foram vencidos por F3 foram os principais resultados alcançados. Adicionalmente a isso, F3 destaca o fechamento de contrato com clientes importantes depois de negociações utilizando-se a ferramenta de LRE.

Com relação aos fatores de sucesso, F3 destaca que uma boa análise dos concorrentes é indispensável à obtenção do sucesso em eventos de LRE. É preciso tanto conhecer os concorrentes diretos quanto os de menor porte e estudar os seus comportamentos nas negociações para saber a melhor forma de se lidar com eles. Além disso, é preciso também saber quais são os que ameaçam em preço e quais os que ameaçam em outro critério em uma concorrência qualquer, elaborar cenários, estruturar equipes, enfim, tudo para saber se o nível de competitividade de F3 sobre os demais é suficiente para vencer um leilão.

Outros fatores mencionados foram a experiência na participação de leilões e a preferência por participar de leilões com participantes de estrutura de custos semelhantes.

4.1.3.7 Percepções do relacionamento

Comprador C3

Os relacionamentos estabelecidos por C3 com seus fornecedores variam de acordo com a competitividade encontrada no mercado de fornecimento. Dessa forma, apesar de o LRE ser amplamente utilizado e difundido pela empresa, nem sempre é a melhor ferramenta para se negociar uma contratação. O uso da ferramenta acaba se tornando inadequado para situações de monopólio, de cartéis e de restrições de oferta em que o *driver* da negociação deixa de ser preço e passa a ser oferta e relacionamento. As parcerias, ou relacionamentos estratégicos de acordo com C3, se enquadram nesse caso. A empresa não se recorda de situações em que tenha utilizado LRE para itens estratégicos com mercados não competitivos.

Quando são comparadas as formas de contratação feitas no modo tradicional de negociação e no modo com LRE, o comprador C3 relata que os relacionamentos com seus fornecedores não sofreram qualquer modificação. Apesar de o comprador reconhecer que o leilão é um evento traumático, ao mesmo tempo os processos de leilão geram fornecimentos melhores pelo fato de as etapas anteriores serem mais bem feitas. É, por exemplo, nessas etapas que vai ocorrer um estreitamento maior com o fornecedor para que todos consigam chegar bem preparados à etapa do leilão. Não se verifica, portanto, degradações no relacionamento.

Todavia, uma sensação de traição e de insegurança fica mais forte quando os fornecedores envolvidos já são fornecedores atuais. O comprador procura remediar essa situação através de muita conversa. O tempo todo é preciso deixar o processo muito claro para esse tipo de fornecedor, oferecer reuniões presenciais e abusar da transparência. Na verdade, o que de fato o comprador procura passar é a idéia de que fornecedor bom não sai se ele continuar sendo competitivo, por exemplo, caso aconteça de dois ou mais fornecedores chegarem à etapa de fechamento em igualdade de condições, o fornecedor atual leva a vantagem. Em situações de o mesmo fornecedor se sair vitorioso repetidamente, em LRE's seguidos, os contratos vão ganhando durações maiores e o relacionamento vai sendo ratificado.

Além disso, o comprador C3 destaca que ninguém se recusou a participar de um processo de contratação por não querer negociar via LRE. Na opinião de C3, com a utilização de LRE's, os fornecedores participam de um processo de fornecimento melhorado, com mais

transparência, ética e, principalmente, com maior credibilidade. Isso é positivo porque cria uma maior confiança e, de um modo geral, contribui para um bom relacionamento comprador-fornecedor. Dessa maneira, o comprador reconhece que procura privilegiar os formatos de leilão baseados em *ranking* para favorecer esse bom relacionamento.

A participação de C3 em LRE's nunca ocorreu com papéis invertidos, ou seja, na função de fornecedores.

Fornecedor F3

O fornecedor F3 acredita em relacionamentos de parceria e sempre procura buscar esse tipo de relacionamento. Um ponto a ser destacado é que nenhum parceiro de F3 passou a utilizar a ferramenta de LRE para recontrações e estabelecimento de novas parcerias com F3.

Com relação às percepções de F3 acerca dos efeitos do uso do LRE sobre o relacionamento com C3, podem-se destacar alguns pontos negativos e positivos. Pelo aspecto negativo, é fato para o fornecedor que a ferramenta de leilão não é das mais agradáveis na medida em que compromete a confiança no comprador. Começa-se a ver que sua preocupação maior está mais relacionada a preço do que a outros fatores do negócio do fornecedor e isso acaba favorecendo os relacionamentos de curto prazo em detrimento dos de longo prazo.

Por sua vez, dado que F3 busca o reconhecimento para se tornar fornecedor de longo prazo, um uso repetido da ferramenta de leilão pode permitir que, caso vença sempre, consiga entender melhor o cliente C3 e adquira uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Assim, a menos que exista um fornecedor mais arriscado que quebre esse ciclo, F3 pode acabar estabelecendo um relacionamento de longo prazo com C3.

Um outro aspecto negativo diz respeito ao nível de serviço prestado. Em função das grandes reduções da margem de lucro e do tipo de serviço que é oferecido por F3, acaba não se tornando viável para o fornecedor absorver qualquer refinamento de escopo ou mudança de projeto durante a execução do mesmo, ou seja, não há espaço para a maleabilidade e a flexibilidade na prestação do serviço. Tudo aquilo que tiver que ser feito e que for diferente do contrato, tem que ser renegociado. Isso acaba gerando desgastes e conflitos constantes com

o comprador e impactando na relação, principalmente com aqueles compradores de porte, como C3, que trabalham com metas fixadas em cima de orçamentos e prazos e que, por isso, exigem o fiel cumprimento do prometido.

Por outro lado, dentre os aspectos positivos do uso da ferramenta de LRE, a transparência e a imparcialidade constituem o principal ponto. As regras são claras para todos e são cumpridas e a negociação fica isenta de qualquer dúvida, gerando oportunidades iguais de qualquer participante vencer.

O fornecedor F3 já participou de um LRE com C3 negociando um novo contrato, mesmo já sendo seu fornecedor atual e tendo outros contratos com ele em andamento. No entanto, como sua prestação de serviço tem características de projeto, com início, meio e fim claramente especificados, isso acontece corriqueiramente independentemente da forma de negociação utilizada. Dessa forma, essa experiência é considerada normal pelo fornecedor.

Como resultado, de um modo geral, o saldo é positivo. O fornecedor F3 reconhece que no final das contas, apesar de haver um trabalho maior para contornar os problemas de relacionamento gerados pelo preço apertado e pelas margens reduzidas, acaba-se conquistando determinadas fatias do mercado que compensam o esforço.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 As empresas

Os três compradores são empresas de grande porte e estão entre os líderes dos seus setores de atuação. Eles possuem datas aproximadas de início de utilização de LRE, mas com diferentes níveis de utilização da ferramenta em seus processos de compra. C1 começou em 2000, C2 em 2001 e C3 em 2003. Seguindo orientação de suas indústrias, de Energia e de Mineração, respectivamente, C2 e C3 são os mais *heavy users*, tendo realizado cerca de 350 a 380 leilões. Já C1 realizou aproximadamente 25 leilões.

Já os três fornecedores são empresas de porte médio a grande e atuam na prestação de serviços que vão desde projetos especializados de engenharia, passando por serviços com um alto grau de relacionamento, indo até projetos de TI com tendências a se tornarem *commodities*. Foi observado que os três fornecedores tinham tido poucas participações em LRE's, com F1 tendo participado de quatro leilões, F2 de trinta e F3 de dez.

Além disso, as experiências de F1 e F2 se resumiam aos leilões realizados por seus pares C1 e C2. F3 tinha tido experiências com outros compradores, mas seus leilões mais significativos também tinham sido com o seu par C3. A participação de F1 e F2 aconteceu pela primeira vez em 2004 e a de F3 em 2005. Excetuando-se F1 que já conhecia a ferramenta antes de participar, os outros dois fornecedores tomaram conhecimento do leilão quando receberam o convite dos seus compradores.

4.2.2 Aplicabilidade do LRE

Mais do que por qualquer outro fator, a aplicabilidade da ferramenta de LRE é vista pelos três compradores como uma função direta da alta competitividade existente no mercado de fornecimento. Essa característica é apontada por Talluri e Ragatz (2004) e por Mabert e Skeels (2002) e se refere a questões relativas à existência de muitos fornecedores qualificados no mercado. Não por acaso, os três compradores associam essa alta competitividade do mercado a condições de não existência de monopólios, cartéis e restrições de oferta. No entanto, C2 vai um pouco mais além quando destaca também que é preciso haver uma

similaridade das estruturas de custos dos fornecedores participantes do leilão como garantia de competitividade, conforme observado em Carter *et al.* (2004).

Além de depender da competitividade dos mercados, o uso do LRE por C1 também depende do andamento do processo de compras em si. Em decorrência dos resultados obtidos nas etapas anteriores à negociação, como por exemplo, nas RFI's, RFP's e RFQ's, o comprador C1 decide se vai usar leilão ou não.

Quanto ao tipo de serviço, C1 está de acordo com Smart e Harrison (2003) quando utiliza o LRE somente para serviços tidos como *commodities* por considerar que, para esses casos, o critério preço é o mais importante. Isso também está consoante com Jap (2002) que já dizia que a maioria dos LRE's privilegia o fator preço em detrimento de outros fatores.

No entanto, C2 e C3 utilizam a ferramenta para todos os tipos de serviços, inclusive os estratégicos e os complexos, através do processo de “comoditização” em que diversos outros critérios, mesmo os intangíveis, são nivelados segundo padrões mínimos de exigência. Dessa forma, a decisão final ainda é por preço, mas os outros critérios são considerados de alguma forma. Em alguns casos, C3 pode considerar esses outros critérios como critérios decisórios também, junto com o preço, e isso é analisado em uma etapa pós-leilão. De uma maneira ou de outra, C3 sempre realiza uma etapa pós-leilão para considerar todos os custos daquela contratação, uma vez que trabalha com o conceito de custo total sobre os seus processos de compras.

Diferentemente da literatura, os três compradores utilizam o LRE principalmente para contratos de médio prazo em que se têm valores e quantidades maiores e demanda de periodicidade repetida. Dos três, somente C3 também utiliza a ferramenta para compras *spot*.

Os três compradores vêem o LRE como sendo apenas mais uma ferramenta de negociação que é utilizada no processo atual de compras. No entanto, C3 percebe que o uso do leilão acaba melhorando esse processo em função da necessidade de se ter uma correta transformação de todos os requisitos técnicos e comerciais em especificações claras e precisas, necessidade essa que é básica do LRE segundo Talluri e Ragatz (2004).

Com relação aos três fornecedores, é consenso entre eles que o LRE, por considerar somente o critério preço, deva ser aplicado somente para *commodities*. Entretanto, F1 e F2 consideram que seus serviços não são *commodities* e tampouco são “comoditizáveis” e que, portanto, o uso da ferramenta de leilão para a contratação dos seus serviços torna-se totalmente inadequado visto que os seus clientes decidem por critérios de qualidade e de capacidade técnica, respectivamente.

Já F3 percebe que os seus serviços de TI estão se “comoditizando” cada vez mais com o passar do tempo e que, em função disso, a diferenciação acaba acontecendo somente por preço mesmo. Dessa maneira, reconhece no LRE uma boa alternativa de negociação para o seu mercado, agilizando o processo das empresas.

Quanto à organização do mercado de fornecimento, ponto muito enaltecido por todos os compradores, F2 e F3 reconhecem que seus mercados de atuação são demasiadamente competitivos, com concorrentes de diversos níveis técnicos e estruturas de custo que acabam gerando competições desiguais em algumas oportunidades.

F1 também se depararia com um mercado altamente competitivo caso optasse por trabalhar com a prestação de serviços “comoditizados”, no entanto, como faz o contrário devido ao seu posicionamento estratégico claramente definido, acredita que consegue se diferenciar no mercado em função do alto valor agregado que entrega junto com os seus serviços.

Dentro desse contexto, o caso 1, que compreende C1 e F1, aponta para possibilidades de desgaste do relacionamento devido a diferenças de percepções quanto à aplicação do LRE. Isso porque ao utilizar o LRE, C1 claramente está decidindo por preço e entendendo que o serviço contratado possui características de uma *commodity*, ou de outra forma, não é um serviço estratégico e diferenciado.

Por outro lado, embora o mercado de F1 possa ter linhas de serviços mais “comoditizadas”, sua prestação de serviços é diferenciada porque sempre busca agregar um valor adicional e se baseia em um alto grau de relacionamento. Por isso, F1 vende qualidade e entende que LRE’s não se aplicam ao seu modelo de negócios. Além do mais, não há excesso de capacidade nas linhas de serviço de F1, característica essa tida como necessária por Mabert e Skeels (2002) para se configurar uma situação de LRE.

O caso 2 também aponta para possibilidades de desgaste do relacionamento devido a diferenças de percepções quanto à aplicação do LRE. O ponto é que como C2 utiliza a ferramenta de leilão de forma intensiva e para todos os tipos de serviços ou outros itens, acaba sendo necessário fazer uma “comoditização” desses tipos de serviços para equalizar os diversos critérios de acordo com parâmetros mínimos desejáveis e permitir que a decisão final seja feita somente por preço. C2 reconhece que os fornecedores que buscam se diferenciarem pela qualidade ficam insatisfeitos com o uso do LRE.

Esse é o caso de F2 que entende que seus clientes decidem uma compra não somente por preço, mas também pela capacidade técnica do vendedor. Além disso, quando o tipo de serviço é uma solução técnica ou um projeto de engenharia, decidir por preço acaba banalizando o serviço mesmo que haja uma equalização e avaliação técnica antes.

Já o caso 3, diferentemente dos demais, aponta para a conservação do relacionamento no que se refere à aplicação do LRE como ferramenta de negociação. Mesmo que C3 utilize o LRE para qualquer tipo de serviço e que faça uma “comoditização” desse serviço para poder decidir principalmente por preço, F3 reconhece que, pelo fato de seus serviços já virem sofrendo uma “comoditização” natural ao longo do tempo, possui uma aceitação maior pela ferramenta de LRE.

4.2.3 Motivação e benefícios esperados

O conhecimento da ferramenta se deu por diferentes formas: por práticas de *benchmarking* para C1, por estudos de consultoria contratada para C2 e por um portal eletrônico para C3. No entanto, de acordo com Carter *et al.* (2004), e conforme foi verificada para os três compradores, a decisão de se implementar o uso do leilão no processo normal de contratação veio da alta Gerência. C3 inclusive destaca que se não fosse dessa maneira, o LRE não aconteceria na empresa. Essa forma de implementação ajuda a romper com barreiras internas, a quebrar preconceitos advindos do mercado e a motivar os funcionários da área de Compras.

De acordo com os três compradores e conforme observado por Carter *et al.* (2004), as áreas Clientes que demandam os itens para que a área de Compras realize a aquisição participam ativamente de todo o processo de contratação, principalmente das etapas anteriores à

negociação, ajudando na especificação do serviço e na validação das propostas técnicas. Do evento em si, no entanto, a participação das áreas Clientes é passiva e varia de acordo com a permissão dos compradores. Enquanto que C1 permite para todo e qualquer leilão, C2 permite somente para aqueles leilões que são de grandes importância e volume negociado. Já C3 não permite mais nenhuma participação das áreas Clientes nos eventos de LRE, diferentemente do que ocorria antes, quando a participação era permitida como forma de ajudar na disseminação da ferramenta pela empresa.

Quanto aos benefícios esperados, foram citados alguns dos que foram encontrados na literatura, como reduções de custo, aumento de produtividade e melhoria da eficiência do processo e maior transparência. Além disso, e como foi observado por Jap (2002), Tully (2000), Cohn (2000) e Emiliani (2005), a redução de preço aparece como o principal benefício esperado por um comprador sendo, inclusive, o único benefício citado pelos três. Vale ressaltar a ocorrência de um benefício que não tinha sido verificado na revisão bibliográfica e que foi citado por C2: provocar o aumento da competição no mercado de fornecimento.

Como tendências futuras, C2 e C3 vão continuar com o uso intensivo da ferramenta. C2 alega, inclusive, que outros concorrentes do setor de energia já estão começando a usar o LRE. C1 pretende usá-lo mais também, mas ainda dentro de sua estratégia de ser mais uma opção de negociação para itens e serviços *commodities*, portanto, com o uso em um nível bem menor que C2 e C3.

Quadro 5 – Principais Benefícios Esperados pelos Compradores com o Uso do LRE

Benefícios Esperados pelos Compradores	C1	C2	C3
<i>Redução de preço</i>	✓	✓	✓
<i>Aumento da competição no mercado de fornecimento</i>		✓	
<i>Aumento de produtividade e eficiência do processo</i>			✓
<i>Maior transparência</i>			✓

No que se refere à motivação e aceitação da ferramenta, F1 se posiciona contrário ao uso do LRE para a compra de seus serviços que são baseados em altos graus de relacionamento e recusa, com poucas exceções, todos os convites para participar de LRE's. F2 também acha que o uso do leilão não é interessante por favorecer somente o comprador, além de submeter o fornecedor a tomar decisões irracionais e a assumir riscos que não seriam assumidos em negociações tradicionais. Uma diminuição da sua participação em LRE's pode ser observada, com uma avaliação cuidadosa de cada convite.

Por outro lado, apesar de também reconhecer que a ferramenta favorece mais o comprador e que, dependendo do tamanho do cliente, as margens de lucro do fornecedor podem ficar bem reduzidas, F3 procura se manter o mais enxuto possível para preservar sua margem de lucro e poder participar de forma competitiva dos LRE's. Dessa forma, F3 participa de todos os leilões para os quais é chamado, postura essa condizente com a literatura pesquisada.

Quanto aos benefícios esperados, foram citados apenas três e nenhum em consonância com a literatura. F2 espera obter lances vencedores acima do seu preço mínimo estipulado para que não tenha que trabalhar com margem negativa caso vença o contrato. Já F3 espera primeiramente ser sempre lembrado para participar dos LRE's e, em seguida, vencer os contratos. F1 não espera obter nenhum benefício.

Quadro 6 – Principais Benefícios Esperados pelos Fornecedores com o Uso do LRE

Benefícios Esperados pelos Fornecedores	F1	F2	F3
<i>Nenhum benefício</i>	✓		
<i>Ser lembrado pelo comprador</i>			✓
<i>Vencer o contrato</i>			✓
<i>Ter um lance vencedor maior que o preço mínimo estipulado</i>		✓	

Analisando os pares de compradores e fornecedores com relação à motivação e benefícios esperados, percebe-se que os casos em geral podem ter o relacionamento afetado positiva ou negativamente em função das diferenças de expectativas e percepções envolvidas no uso da ferramenta.

Enquanto C1 busca utilizar o leilão somente para reduzir preços, F1 explica que, salvo algumas exceções, não participa de LRE's por não obter nenhum benefício, pelo contrário, entende que a ferramenta não forma parcerias. Dessa forma, o caso 1 pode apresentar problemas de relacionamento caso as motivações de ambos não sejam ajustadas. Além disso, apesar de ser um *soft user* do LRE, C1 manifestou sua vontade de utilizá-lo um pouco mais. Talvez seja o caso de procurar realmente um fornecedor “comoditizado” ou excluir F1 e fornecedores do mesmo tipo das novas negociações com o LRE.

Por sua vez, o caso 2 apresenta o mesmo problema. C2 utiliza o leilão de forma intensiva e busca, com isso, obter reduções de preço, além de querer provocar uma maior competição no mercado de fornecimento. Como consequência direta, F2, na ânsia de ganhar os contratos cada vez mais concorridos em preço, acaba incorrendo em decisões puramente emocionais e assumindo, muitas vezes, margens de lucro negativas. Isso se reflete no único benefício esperado por F2 que é vencer os leilões mantendo as margens de lucro positivas. Muito possivelmente, o relacionamento do caso 2 tende a se desgastar com o tempo, principalmente quando se verifica que enquanto C2 faz um movimento de continuar usando a ferramenta intensivamente, F2 começa a repensar a sua participação em leilões e a querer diminuí-la. Isso é sinal de que algo está sendo bom somente para uma das partes.

Finalmente, o caso 3, pelo menos analisado somente pela ótica das expectativas geradas, apresenta uma maior consonância de percepções. Com C3 utilizando o LRE intensamente, a busca é para obter aumentos de produtividade e de eficiência no seu processo de compras. Além disso, espera obter também reduções de custo e transparência no processo. Já F3 busca ser lembrado pelo comprador para participar dos LRE's e vencê-los. Para isso, procura se manter o mais enxuto possível para, ao mesmo tempo, preservar suas margens de lucro e poder ser competitivo nos leilões. F3 participa de todos os LRE's e percebe que ele agiliza o processo das empresas. Dessa forma, o relacionamento no caso 3 parece não ser atingido pelo uso do LRE já que a melhoria no processo é bem vista por todos e a questão das margens de lucro reduzidas consegue ser contornada por F3.

4.2.4 Estruturação do evento de LRE

Jap (2002) já dizia que o formato de um LRE pode ser dividido em quatro partes: visibilidade do preço, preço de reserva, fechamento e regras de premiação.

Com relação à visibilidade dos preços, os compradores apresentam diversas variações. No entanto, a preferência é pela visibilidade baseada em *ranking* em que é divulgada somente a posição do participante porque traz mais imparcialidade e ética para o processo, mais conforto para os fornecedores e mais competição para o evento. A exceção é C2 que também utiliza o leilão *rank-order*, mas prefere a modalidade com visibilidade total de preços em que os nomes e a quantidade de fornecedores podem ser visíveis ou não e a modalidade de leilão com *starting gate* ou *pay to play* em que o participante só vê os preços dos demais quando submete seu primeiro lance.

Sobre o preço de reserva, C1 costuma estabelecê-lo com base nas propostas recebidas, no resultado pretendido, no histórico das cotações e no histórico das evoluções dos preços. Já C2 analisa os preços do mercado, considera os custos de manutenção e operação e estuda a estrutura de custos dos participantes. Por sua vez, C3 analisa os preços do mercado e considera os custos de troca de fornecedor. Dessa forma, cada um, a sua maneira, estabelece um preço de reserva que representa o preço máximo que pode ser aceito. Isso está de acordo com o observado por Emiliani e Stec (2002a).

Por sua vez, de acordo com a literatura e praticado pelos três compradores, o fechamento do tipo “tolerante” é utilizado para promover uma maior competição no evento. E finalmente, enquanto que C1 e C2 utilizam como regra de premiação que o vencedor do leilão é o vencedor final, C3 cria um *short list* e analisa os primeiros colocados do leilão sob um enfoque de custo total para definir o vencedor final. Jap (2002) já dizia que há muitos LRE’s que envolvem premiações determinadas pelos compradores e não pelo leilão em si.

Para todos os três compradores, não há preferências por tamanho ou volume monetário dos leilões. Contudo, os três destacaram que o tamanho dos lotes é importante para gerar competição no evento, fato esse que já tinha sido observado anteriormente por Smeltzer e Carr (2003). C1 e C2 reforçaram que lotes grandes são melhores e C3 especificou que os lotes grandes são bons para compras com contrato e lotes pequenos são ideais para compras *spot*.

Dessa forma, os compradores procuram formar lotes por diversas maneiras: por agrupamento de itens semelhantes, por consolidação de demanda, por localização geográfica e por organização do mercado. As primeiras duas estratégias de formação de lotes citadas anteriormente também foram identificadas por Smeltzer e Carr (2003).

A seleção dos participantes para os LRE's é feita normalmente pelos três compradores como se fosse para participar de um processo de contratação tradicional utilizando-se avaliações técnicas, comerciais e financeiras, histórico do fornecedor e referências do mercado. Todos os fornecedores selecionados têm possibilidades e condições de ganharem o contrato.

Com relação ao treinamento, C1 e C3 utilizam os serviços prestados pelos portais eletrônicos contratados, enquanto que C2 é quem treina os seus fornecedores. Os três dizem que todas as regras e informações são passadas, além de oferecerem exercícios de simulação.

Quanto aos fornecedores, os três preferem ter visibilidade de todas as informações, sejam elas preços, nomes e quantidade dos participantes e não temem a exposição das suas informações ao mercado, diferentemente do que foi encontrado na literatura. F3 ainda destaca que ter todas as informações torna possível se preparar e competir melhor.

F1, sendo o fornecedor mais avesso ao LRE, não possui preferências com relação a tipo de fechamento, regra de premiação e tamanho de lotes, preferindo de fato não participar dos leilões. Já F2 e F3 possuem suas preferências.

Assim, enquanto F2 prefere o fechamento inflexível para evitar que a emoção e a pressão de um momento final estendido sejam refletidas nos lances, F3 prefere o fechamento tolerante porque sempre permite uma nova oportunidade para um contra lance ou para abandonar o leilão.

Além disso, tanto F2 quanto F3 preferem que as premiações sejam determinadas pelos leilões. Jap (2002) já dizia que para os fornecedores, o tipo de premiação que não é determinada pelos leilões, e sim pelos compradores, tem um caráter mais oportunístico, além de fomentar um processo mais ambíguo e fornecer um quadro não muito claro a respeito da competição ocorrida. Já quanto ao tamanho dos lotes, para F2 não faz tanta diferença, ao passo que F3 possui preferência clara pelos lotes grandes.

Os três fornecedores reconhecem que o processo de seleção realizado foi adequado e que as especificações foram claras e precisas. Da mesma forma, as regras do leilão foram bem entendidas e comunicadas antes do evento. No entanto, apenas F2, ainda que de maneira informal, recebeu recomendações sobre conduta correta e comportamentos antiéticos a serem evitados. Isso parece indicar que os portais eletrônicos ainda não possuem a preocupação de formalizar essas questões éticas, uma vez que F2 foi treinado pelo próprio comprador – dono da ferramenta de leilão – e que declaradamente acredita que a credibilidade e a transparência são vitais para se utilizar o LRE.

Como forma de preparação, F3 levantou cenários, F1 procurou se colocar no lugar do comprador e F2 levantou seus custos e formou seu preço. Todos se preparam muito bem e chegaram ao leilão conhecendo perfeitamente os seus limites. As propostas feitas por F1 e F2 foram as mesmas que teriam sido entregues em uma negociação tradicional.

Analisando-se caso a caso, é possível perceber alguns pontos importantes, com exceção do caso 1 que, dentro desse aspecto de estruturação de um evento de LRE, não apresentou nada de relevante que pudesse impactar no relacionamento entre C1 e F1 de forma positiva ou negativa. A preferência de F1 é por não participar mesmo de LRE's.

Já o caso 2 apresenta uma diferença de percepção que poderia ser danosa para o relacionamento entre C2 e F2 no longo prazo. Enquanto C2 utiliza leilões com fechamento tolerante tentando buscar maior competição, F2 prefere os fechamentos inflexíveis justamente por achar que uma competição descabida em um final estendido de leilão gera decisões emocionais e prejudiciais, sua grande queixa dos leilões.

No entanto, há percepções positivas em F2 quanto à forma como C2 estrutura o leilão que tendem a amenizar o ponto de conflito acima. São elas a visibilidade de preços, as regras de premiação e o treinamento recebido.

Por fim, o caso 3 apresenta um grande ponto de conflito que pode ser prejudicial para o relacionamento de C3 e F3 em algum momento e diz respeito à premiação que é determinada por C3 e não pelo leilão em si. Em função disso, F3 já teve que esperar até seis meses para saber se havia vencido um LRE ou não. Certamente, essa não foi uma experiência agradável.

Por outro lado, o tipo de fechamento utilizado é mais justo e democrático, os lotes grandes são preferidos por todos e as especificações são bem entendidas.

Com relação às diferenças encontradas nas preferências pelas visibilidades, apesar de C3 dizer que prefere um leilão *rank-order*, ao mesmo tempo reconhece que fornecer informações de preço para os fornecedores pode funcionar como estímulo para mais participações. Desse modo, não é difícil para F3 vir a participar de leilões com visibilidade de preços realizados por C3.

4.2.5 Riscos e problemas encontrados

Dentre os riscos e problemas identificados pelos compradores, os que apareceram com maior destaque nos casos estudados e foram encontrados também na literatura seriam os fracassos em LRE's seguidos (Smart e Harrison, 2003; Mabert e Skeels, 2002), o não cumprimento das promessas, a formação de conluio e a participação dos fornecedores somente para fazer inteligência de mercado (Carter *et al.*, 2004; Beall *et al.*, 2003; Emiliani, 2005).

É interessante destacar que os três últimos riscos e problemas citados acima apareceram na literatura como sendo transgressões éticas por parte do fornecedor. No entanto, apenas a formação de conluio foi destacada por C2 como sendo um comportamento antiético e que já tinha sido observado por ele em alguns eventos. Os outros compradores, C1 e C3, apesar de dizerem que se preocupam com as questões éticas, declararam nunca terem observado nenhuma transgressão nesse sentido, mesmo tendo-as citado como riscos e problemas inerentes à ferramenta de LRE.

Assim, o não cumprimento das promessas e a formação de conluio acabaram sendo citados pelos três compradores. A participação dos fornecedores somente para fazer inteligência de mercado foi citada por C2 e C3.

Com relação ao não cumprimento das promessas, para evitar a ocorrência desse tipo de problema e correr o risco de invalidar todo o processo, C1 pede a confirmação das propostas feitas para todos os participantes antes de fechar o contrato. Já C2 procura analisar o histórico do fornecedor e, até mesmo, as suas planilhas de custo para ter certeza de que o lance dado é

garantido. Quando o serviço prestado é crítico, C2 recorre a aplicações de multas e outras punições contratuais. C3, por sua vez, procura conversar com o fornecedor que submeteu um lance muito baixo, além de colocar multas nos contratos.

A formação de conluio entre os fornecedores participantes foi observada principalmente em mercados muito organizados e fechados onde há sempre a possibilidade de formação de cartéis. Uma postura conservadora de procurar se evitar a utilização de LRE nesses mercados é adotada pelos três compradores.

Já sobre a participação dos fornecedores em LRE's somente para fazer inteligência de mercado, C2 entende que isso pode desestimular a participação de outros fornecedores e acabar impactando na competitividade do evento. O uso de leilão com *starting gate*, ou *pay to play*, conforme encontrado na literatura, que permite a visibilidade dos preços somente a partir do momento em que o fornecedor faz um lance, é adotado por C2 para diminuir esse problema. Por sua vez, C3 utiliza leilões baseados em *ranking* como forma de controlar esse problema. Todavia, para C3, esse é um risco gerenciável uma vez que a visibilidade dos preços também pode funcionar como um atrativo para os fornecedores.

E por fim, com relação ao último grande problema citado, os fracassos em LRE's seguidos, os compradores demonstraram reações diferentes. Enquanto C1 procura evitar repetir um leilão seguidamente para o mesmo tipo de serviço para não acostumar o mercado e correr o risco de fracassos, C2 usa-os de forma repetida mesmo, mas procura mudar a estratégia de lotes e a estrutura dos leilões de forma a continuar obtendo as economias.

Outros riscos e problemas encontrados pelos compradores podem ser encontrados no quadro a seguir.

Quadro 7 – Principais Riscos e Problemas para os Compradores com o Uso do LRE

Riscos e Problemas para os Compradores	C1	C2	C3
<i>Parte técnica (queda de links)</i>	✓		
<i>Não cumprimento das promessas</i>	✓	✓	✓
<i>Não se atingir o valor máximo</i>	✓		
<i>Formação de conluio</i>	✓	✓	✓
<i>Fracassos em LRE's seguidos</i>	✓	✓	
<i>Não participação de fornecedores</i>	✓		
<i>Preço inicial errado</i>		✓	
<i>Fornecedores fazendo somente inteligência de mercado</i>		✓	✓
<i>Resistência interna</i>			✓

Quanto às percepções dos fornecedores sobre os riscos e problemas identificados, os que apareceram com maior destaque nos casos estudados e foram encontrados também na literatura seriam as reduções das margens de lucro (Smart e Harrison, 2003; Emiliani, 2005), seguidos pelas decisões estarem baseadas somente no critério preço (Talluri e Ragatz, 2004; Wise e Morrison, 2000) e pelos lances terem características excessivamente irracionais (Smeltzer e Carr, 2003).

Tamanha é a representatividade das reduções das margens de lucro que esse problema foi o único citado pelos três fornecedores. Contudo, seu impacto pode ser maior ou menor dependendo da forma como é tratado. Por exemplo, F1 reconhece que as reduções das margens de lucro existem, mas procura mitigar esse risco seguindo rigidamente suas estratégias de preço. Na verdade, como F1 não faz muita questão de participar e de vencer LRE's, aceita adotar posturas menos flexíveis e incorrer em outros tipos de perdas, como o não fechamento do contrato, por exemplo.

Por sua vez, F3 busca vencer todos os leilões dos quais participa e entende que, para isso, preços baixos são necessários. No entanto, tentando preservar suas margens de lucro, adota

posturas pró-ativas de diminuir seus custos e se tornar mais enxuto. Dessa forma, também procura seguir rigidamente suas estratégias de preço, mas com maior competitividade que F1.

Por outro lado, F2 admite que sempre vence seus leilões com preços abaixo do seu preço pensado inicialmente e, por vezes, abaixo do seu ponto de *break-even*. O que na verdade acontece com F2 é explicado por Smeltzer e Carr (2003) como sendo “a corrida pelo menor preço” em que a emoção da competição e a ânsia de querer vencer fazem com que o fornecedor submeta lances irracionalmente baixos. F2 acrescenta que isso realmente ocorre e independe da importância do contrato.

Além disso, em sintonia com as pesquisas de Talluri e Ragatz (2004), F2 concorda que utilizar somente o critério preço para se decidir os contratos não é suficiente nem adequado porque preços excessivamente baixos podem resultar posteriormente em trabalhos de baixa qualidade. Já F1, consoante com Jap (2002), não consegue expressar seus valores intangíveis através da ferramenta de leilão.

De um modo geral, Wise e Morrison (2000) já discutiam que um dos erros fatais da aplicação atual dos LRE's consistia na excessiva orientação a preço das transações realizadas entre compradores e fornecedores. Uma consequência direta desse problema foi percebida com a tentativa dos compradores de “comoditizar” a prestação dos serviços. No entanto, os três fornecedores enxergam o leilão como sendo uma ferramenta para se decidir por preço e que não permite a utilização de outros critérios nessa decisão. Nos estudos de Jap (2002), percepções desse tipo sugerem o uso de negociações tradicionais.

Outros riscos e problemas levantados pelos fornecedores e também encontrados na literatura seriam o rompimento de parcerias e a exclusão de LRE's futuros (Smart e Harrison, 2003; Emiliani, 2005). Com relação às diferenças com a literatura, o tempo de ciclo das negociações com LRE foi declarado por F2 como sendo maior do que com negociações tradicionais. Problemas não encontrados na literatura pesquisada também foram relatados, dentre eles a participação de concorrentes com diferentes estruturas de custo, questões de quedas de *links* e a venda de serviços novos para o comprador.

Quadro 8 – Principais Riscos e Problemas para os Fornecedores com o Uso do LRE

Riscos e Problemas para os Fornecedores	F1	F2	F3
<i>Rompimento de parceria</i>	✓		
<i>Somente critério preço</i>	✓	✓	
<i>Redução das margens de lucro</i>	✓	✓	✓
<i>Lances irracionais</i>	✓	✓	
<i>Comoditização</i>		✓	
<i>Exclusão de LRE's futuros</i>		✓	
<i>Concorrentes com diferentes estruturas de custo</i>			✓
<i>Parte técnica (queda de links)</i>			✓
<i>Serviço desconhecido para o comprador</i>			✓
<i>Tempo de ciclo maior</i>		✓	

Com relação à questão ética, percebe-se pela descrição dos casos que há algumas situações que acabam gerando nos fornecedores percepções de comportamentos duvidosos. A principal delas são as chamadas telefônicas realizadas pelos compradores C1 e C3 nos finais dos leilões incentivando novos lances dos fornecedores, mesmo quando estes já estão na frente. F3 relata ainda o caso de C3 ter premiado somente parte de grandes lotes de itens. Outros casos são meramente especulativos como o fato de F1 achar que C1 pudesse estar utilizando o LRE como forma de reduzir os preços sem, no entanto, ter a intenção de trocar de fornecedor e de F2 chegar a pensar que C2 pudesse estar manipulando lances fantasmas, apesar de confiar intensamente na idoneidade de C2.

Quando se analisa cada caso, percebem-se impactos diferentes nos relacionamentos. O caso 1 ressalta principalmente o problema levantado por F1 de o LRE favorecer os rompimentos de parcerias. Como somente um leilão foi realizado entre C1 e F1, a percepção de F1 é de que o uso do LRE pode ter sido um teste da ferramenta ou até mesmo um recurso adotado por C1 para reduzir preços sem, no entanto, ter que trocar de fornecedor. Em todo caso, uma repetição desse processo de negociação levaria a um desgaste no relacionamento do caso 1 podendo chegar até ao rompimento da longa parceria já existente.

O caso 2 segue a mesma linha do caso 1. O principal problema destacado por F2 repousa sobre os lances irracionais que são estimulados em um ambiente de leilão. A percepção de F2 é de que a ferramenta beneficia somente o comprador e que o fornecedor sempre acaba incorrendo em lances emocionais que repercutem em margens de lucro reduzidas em excesso. Um ponto interessante, conforme será visto mais adiante, é que C2 enxerga que usar o fator psicológico como aliado é um fator de sucesso para os seus leilões. Dessa maneira, percebe-se que continuar o uso de LRE's com esse caráter contraditório e predatório pode gerar um desgaste no longo relacionamento que já existe, além de consolidar imagens negativas em F2 acerca do uso da ferramenta de leilão.

Por sua vez, o caso 3 contrasta um pouco com os anteriores. O principal problema comentado por F3 é a redução das margens de lucro que não permite haver sobras financeiras suficientes para contornar os problemas de execução dos contratos e, por conseguinte, gera uma gestão de mudanças e de conflitos mais apurada para se evitar choques constantes com os clientes. O ponto positivo é a pró-atividade de F3 em procurar tornar os seus processos e recursos mais enxutos e buscar manter suas margens. Com isso, reconhece-se o LRE como mais uma opção de negociação e o caso 3 tende a preservar o relacionamento de maneira positiva, principalmente com clientes grandes e importantes e, por conseguinte, exigentes com metas de orçamento como C3.

4.2.6 Resultados alcançados e fatores de sucesso

As definições de sucesso em LRE dadas pelos compradores, diferentemente do que foi encontrado na literatura, não comparavam os resultados obtidos entre as diversas formas de negociação para ver se os ganhos com o uso do LRE eram superiores ou não. Todas as definições foram absolutas e baseadas principalmente na realização de leilões que tivessem os menores preços possíveis para C1, a máxima competitividade para C3 e as melhores estratégias de operação da ferramenta para C2 e com credibilidade para os seus fornecedores.

Dessa forma, em sua totalidade, os três compradores tiveram suas expectativas atendidas quanto aos benefícios que eram esperados, conforme pode ser visto no Quadro 9 a seguir, demonstrando plena satisfação com a ferramenta. Adicionalmente, C1 e C3 obtiveram

resultados que não eram esperados tais como agilidade na tomada de decisões, além de uma maior competição para C3 e maior transparência para C1.

Quadro 9 – Resultados Alcançados pelos Compradores com o Uso do LRE

	Benefícios esperados			Resultados alcançados		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3
<i>Redução de preço</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Maior competição no mercado de fornecimento</i>		✓			✓	✓
<i>Maior produtividade e eficiência do processo</i>			✓			✓
<i>Maior transparência</i>			✓	✓		✓
<i>Agilidade na tomada de decisão</i>				✓		✓

Quanto aos fatores de sucesso sugeridos pelos compradores, percebe-se um fato curioso de não ter havido nenhum fator repetido por mais de dois compradores. Além disso, metade dos fatores não foi encontrada na literatura, a saber: a comunicação entre comprador e fornecedor, o preço inicial, o treinamento dos fornecedores e o fator psicológico.

Quadro 10 – Fatores Determinantes de Sucesso em LRE's para os Compradores

Fatores de Sucesso para os Compradores	C1	C2	C3
<i>Comunicação entre comprador e fornecedor</i>			✓
<i>Especificação da demanda</i>			✓
<i>Formação de lotes</i>			✓
<i>Competitividade do mercado de fornecimento</i>	✓		
<i>Estratégia de operação do leilão</i>		✓	
<i>Preço inicial</i>		✓	
<i>Treinamento dos fornecedores</i>		✓	
<i>Fator psicológico</i>		✓	

Cabe destacar que a literatura não contempla na sua definição de sucesso em LRE's a perspectiva dos fornecedores. Baseando-se então nas descrições dos casos, as suas definições de sucesso se referem somente ao evento em si. Dessa maneira, enquanto F1 se mantém convicto em sua posição de que para o seu negócio nenhum leilão é um leilão de sucesso, F2 e F3 explicam que LRE's bem sucedidos são aqueles em que o contrato é fechado, sendo que para F2, é preciso haver ainda margem de lucro positiva.

Diante disso, e comparando-se com os benefícios esperados pelos fornecedores quando participam de um LRE, F1 e F3 obtiveram resultados que já eram esperados por eles. Todavia, como as expectativas de F1 eram negativas, seus resultados confirmados não melhoraram a sua percepção da ferramenta. Já para F3, além da confirmação de suas expectativas iniciais, o leilão trouxe ainda resultados inesperados e importantes, como a aquisição de clientes relevantes. F2, por sua vez, não obteve os resultados que estava esperando.

Quadro 11 – Resultados Alcançados pelos Fornecedores com o Uso do LRE

	Benefícios esperados			Resultados alcançados		
	F1	F2	F3	F1	F2	F3
<i>Nenhum benefício</i>	✓			✓	✓	
<i>Ser lembrado pelo comprador</i>			✓			✓
<i>Vencer o contrato</i>			✓			✓
<i>Lance vencedor maior que o preço mínimo</i>		✓				
<i>Aquisição de clientes importantes</i>						✓

Dentre os fatores de sucesso levantados pelos fornecedores, destacam-se a participação de fornecedores com a mesma estrutura de custo e a experiência na participação de leilões. Com exceção desse último fator que foi comentado por Carter *et al.* (2004), os demais não foram encontrados na literatura, ou pelo menos não com um enfoque do fornecedor. Isso pode ser percebido, por exemplo, quando Jap (2002) observa que poucos participantes poderiam criar

baixa competição e não propiciar sucesso ao leilão, ao passo que para F2, a baixa competição é desejada e, assim, ter poucos participantes torna-se um fator de sucesso.

F1 não levantou nenhum fator por entender que leilões aplicados ao seu negócio nunca são bem sucedidos para a empresa, independentemente de haver qualquer fator.

Quadro 12 – Fatores Determinantes de Sucesso em LRE's para os Fornecedores

Fatores de Sucesso para os Fornecedores	F1	F2	F3
<i>Margens positivas de lucro para o fornecedor</i>		✓	
<i>Baixo número de participantes</i>		✓	
<i>Participantes com a mesma estrutura de custos</i>		✓	✓
<i>Experiência na participação de leilões</i>		✓	✓
<i>Boa análise dos concorrentes</i>			✓

O caso 1 mostra o uso do LRE para um fornecedor que é contrário à ferramenta. Isso porque F1 aponta que o fator primário de sucesso do leilão é baseado na compra de *commodities* a preços baixos e que, por conta disso, nunca será aplicável e bem sucedido na contratação de seus serviços de alto valor agregado. Já C1, por sua vez, costuma utilizar a ferramenta com o objetivo principal de reduzir preços e credita o seu sucesso em LRE's à existência de competição no mercado. Dessa forma, parceiros há mais de cinco anos, o caso 1 pode ter seu relacionamento comprometido em função de um uso contínuo da ferramenta e de percepções de sucesso em LRE's incompatíveis entre C1 e F1.

Já o caso 2 apresenta uma relação de contrariedade do fornecedor com as práticas de LRE exercidas pelo comprador. Como C2 sustenta o seu sucesso na busca pelas reduções de preço e pelo aumento da competição no mercado de fornecimento, acaba atribuindo um peso significativo sobre os fatores do leilão que pode controlar, de modo a conseguir cada vez mais competição. A estratégia de operação do leilão, o preço inicial e o aspecto psicológico do fornecedor são trabalhados cuidadosamente por C2 porque são vistos como fatores indispensáveis à obtenção de sucesso nos LRE's realizados.

Dessa maneira, condições que já são inerentes à ferramenta como ambiente de alta pressão e alta competição são reforçados mais ainda e acabam distorcendo a imagem do LRE junto a F2. Isso pode ser percebido pelas definições de sucesso colocadas por F2 em que LRE's de sucesso acabam sendo aqueles que são vencidos com margem de lucro adequada e que, portanto, tenham tido um baixo nível de competição. Além disso, F2 destaca que o ambiente de elevada pressão dos leilões favorece enormemente aos lances irracionais.

Nesse caso, muito mais em função das práticas de LRE exercidas pelo comprador do que da ferramenta em si, as percepções de sucesso em LRE's por cada uma das partes envolvidas são bem antagônicas e um desgaste no relacionamento já estabelecido há mais de oito anos pode se tornar inevitável ao longo do tempo.

Por fim, o caso 3 apresenta uma relação de boa convivência do fornecedor e comprador com a ferramenta de LRE. F3 diz ser bem sucedido quando vence os leilões e destaca como principal fator de sucesso fazer uma boa análise de seus concorrentes. Diferentemente dos demais fornecedores analisados, F3 chama para si a responsabilidade de buscar o sucesso nos leilões e não atribui essa responsabilidade a fatores externos, como à ferramenta ou ao comprador. Por sua vez, C3 sustenta seus resultados alcançados principalmente em uma comunicação bem feita, o que, de certa maneira, favorece o relacionamento entre comprador e fornecedor. Além disso, as definições de sucesso de ambos estão em consonância quando C3 diz que quer ter um leilão com a máxima competitividade e F3 diz que seu objetivo é vencer os leilões. Por tudo isso, o relacionamento no caso 3 tende a ser positivo.

4.2.7 Percepções do relacionamento

Nesse tópico, as análises sobre os casos foram priorizadas em detrimento das análises individuais sobre as partes envolvidas por serem mais representativas quando se trata das percepções de relacionamentos comprador-fornecedor.

Assim, as percepções encontradas no caso 1 sobre o uso dos LRE's dentro de um formato de parcerias parecem ser as mesmas para C1 e F1. Ambos acreditam que em casos de relacionamentos de parceria não se deve utilizar a ferramenta de leilão. No entanto, uma parceria para C1 só é aplicada para aqueles fornecedores pertencentes a mercados cujos itens

são de alta importância na sua curva ABC de custos. Basicamente, esses mercados são em sua maioria para os itens ligados a tecnologias em que C1 procura atuar de forma integrada à gestão dos fornecedores, almejando ganhos de produtividade.

Com isso, os itens fornecidos por F1 acabam não exigindo necessariamente uma gestão de parcerias por não representarem papel relevante na curva ABC de custos de C1. No entanto, apesar disso, F1 trabalha como parceiro de C1 há cinco anos em contratos que são geridos por ambas as partes e com preços e níveis de serviço combinados entre ambas as empresas. Essa forma de trabalho é preconizada por F1 como sendo a causa básica do sucesso dos seus contratos em geral e, portanto, é defendida e vendida por F1 para ser dessa forma. Acontece, portanto, no caso 1, uma relação de parceria mais por necessidade do fornecedor do que do comprador.

Por causa disso, apesar de ambos considerarem que LRE's não são aplicados a parcerias, C1 utilizou a ferramenta com F1 sem temer conseqüências graves no relacionamento, diferentemente do que tinha sido encontrado por Smeltzer e Carr (2003). Tanto foi assim que, ao comentar de forma geral sobre os comportamentos percebidos dentro de seus relacionamentos após a utilização de LRE, C1 destaca que não observou nenhuma modificação, inclusive no relacionamento com F1. Casos de sensações iniciais de perda de confiança ocorreram com alguns fornecedores, sendo restabelecidas com o decorrer do contrato.

F1 confirma que, pelo fato de C1 só ter utilizado a ferramenta uma vez com ele, ainda há um sentimento de confiança e comprometimento entre eles. No entanto, uma repetição poderia começar a gerar desgastes na relação. F1 chega a supor, conforme encontrado na literatura por Jap (2002) e por Smart e Harrison (2003), que C1 utilizou o leilão para checar o sucesso da parceria e verificar como estavam os preços de mercado para saber se continuava com o relacionamento de longo prazo ou trocava de fornecedor. De fato, o caso 1 parece ser um exemplo típico de mais essa aplicação do LRE.

É interessante destacar que, além da insatisfação gerada com o uso da ferramenta de LRE, F1 também não gostou da forma de condução do processo de contratação por C1. Isso aconteceu porque C1 só avisou que iria realizar um LRE quando todas as etapas anteriores de preenchimento de RFP's, cotações e avaliações técnicas e financeiras já haviam sido feitas.

Além disso, realizou um leilão totalmente cego sem visibilidade nenhuma de preços nem concorrentes. Definitivamente, F1 considerou ser essa uma postura de grande injustiça e não condizente com a relação de confiança e de informações abertas que já vinham estabelecendo nos últimos anos.

De certa maneira, fica claro que essa postura utilizada em todos os seus processos de contratação, e não somente com F1, impede que os benefícios da transparência e da imparcialidade do LRE percebidos por C1 sejam também percebidos por seus fornecedores, não gerando, assim, impactos positivos na relação. Em contrapartida, possivelmente muito em função do porte e da importância de C1, retaliações e falta de comprometimento nos serviços prestados não são observados por C1.

Por sua vez, no caso 2, assim como no caso 1, também há concordância entre C2 e F2 de que o uso de LRE's afasta os relacionamentos do tipo parceria. Porém, para que C2 estabeleça uma parceria, é preciso que o mercado apresente condições especiais, como por exemplo, monopólio, cartel ou restrição de oferta. Mesmo assim, ainda pode decidir por desenvolver outro fornecedor e, portanto, criar uma maior competição em um mercado de modo a viabilizar o uso de leilões. Diante disso tudo, C2 efetivamente consegue direcionar o seu mercado de fornecimento e estabelecer parcerias ou realizar LRE's quando achar estrategicamente conveniente. Assim, se geralmente C2 já possui grande poder na relação com seus fornecedores, com F2 não é diferente, principalmente em se tratando do competitivo mercado de prestação de serviços ambientais.

O próprio F2 reconhece que o seu mercado sempre foi altamente competitivo, mas tem conseguido manter um relacionamento de longo prazo com C2 que já dura mais de oito anos. Mesmo que o crescente uso dos leilões torne as contratações frias e estritamente baseadas em preço, F2 admite que, passada a sensação inicial de desconforto e medo, a sensação de parceria ainda perdura durante a execução dos contratos. Todavia, pelo que F2 tem observado, contratações via LRE prejudicam o bom resultado do serviço prestado e a continuidade de relacionamentos de médio e longo prazo já que preços passam a ser o único critério utilizado. Smeltzer e Carr (2003) salientaram este ponto.

Além da alta competição no mercado de F2 favorecer o uso de leilões, C2 também confia no seu forte poder de barganha e na alta disseminação da ferramenta no setor de energia. Assim,

os fornecedores de serviços de meio ambiente acabam tendo que participar das sessões de LRE's com o risco de, se não o fizerem, perderem os seus principais clientes e falirem. Por outro lado, C2 percebe que através dos LRE's, F2 pode se beneficiar de importantes *feedbacks* do mercado e de maior transparência e credibilidade do processo, favorecendo relacionamentos melhores.

Com isso, C2 afirma que, de um modo geral, os seus relacionamentos que utilizam LRE's são bons. Quando a ferramenta é utilizada em parcerias, na maioria das vezes, C2 busca testar se a parceria está sendo mesmo um bom negócio. Isso também foi visto no caso 1 e foi observado por Jap (2002) e Smart e Harrison (2003). Os parceiros ficam um pouco insatisfeitos, mas segundo C2, não há impactos no relacionamento por conta disso. Já F2, mesmo ressaltando o alto risco de “comoditização” dos itens e de suas conseqüências indesejadas, acaba finalizando com a consideração de que não se trata de uma questão de melhora ou piora de relacionamento, mas sim de adaptação, uma vez que o uso dos LRE's parece ser um processo irreversível do mercado.

Por fim, o caso 3 mostra uma relação diferente das apresentadas nos casos anteriores: tanto F3 quanto C3 percebem que não possuem um relacionamento de longo prazo nem uma parceria. O fornecedor F3 reconhece que como vende projetos, ora pode ser o fornecedor de C3, ora não, independentemente da forma de negociação utilizada. Já C3, da mesma forma que os outros compradores, procura realizar parcerias somente com aqueles mercados onde existam monopólio, cartel e restrição de oferta, condições que, segundo F3, não estão presentes em seu mercado. Além disso, C3 não realiza LRE's com parceiros por entender que nessas situações preço passa a não ser mais o único *driver* da negociação.

Para C3, seu relacionamento com F3 não sofreu qualquer modificação depois do uso do LRE, assim como para com os demais fornecedores. Uma boa comunicação é reforçada especialmente para as empresas que já são fornecedoras atuais para minimizar a sensação percebida por eles de traição e insegurança. Smart e Harrison (2003) já haviam salientado que os fornecedores atuais são os mais relutantes à adoção de LRE's no processo. Adicionalmente, na opinião de C3, com a utilização de LRE's, os fornecedores participam de um processo de fornecimento melhorado, principal benefício esperado por C3, e com mais transparência, ética e credibilidade, conforme observado por Carter *et al.* (2004). Dessa forma, C3 garante que os leilões não trazem degradações para os seus relacionamentos.

F3 concorda com esse último ponto levantado de que os leilões trazem maior transparência e imparcialidade ao processo, mas também ressalta a existência de alguns problemas como o excessivo peso no critério preço e as reduções expressivas da margem de lucro, também encontrados na literatura pesquisada. No entanto, pelo fato de entender que o seu mercado está passando por uma fase natural de “comoditização”, F3 tem procurado se acostumar com essa idéia de ser avaliado principalmente por preço.

Já com relação às margens de lucro, há sempre a prerrogativa de se tentar diminuir os custos para que as margens sejam mantidas. Isso é importante para que os custos de eventuais mudanças de escopo dos projetos vendidos possam ser absorvidos por F3, evitando-se conflitos com renegociações e desgastes no relacionamento com C3.

Dessa forma, o caso 3, diferentemente dos demais, mostra que há um equilíbrio entre as percepções de ambas as partes acerca do seu relacionamento depois da introdução da ferramenta de leilão nas negociações. O saldo é positivo e percebe-se um esforço, principalmente de F3, para que os resultados sejam bons. Porém, de um modo geral, o processo de fornecimento realmente se torna melhor e isso acaba repercutindo nos processos internos de compradores e fornecedores.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo foi investigar o impacto da adoção da ferramenta de *e-commerce* chamada de Leilão Reverso Eletrônico no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus respectivos fornecedores prestadores de serviços.

O estudo foi estruturado de forma a responder à pergunta geral da pesquisa: “*Como a adoção da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico tem impactado no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus fornecedores de serviços?*”, que foi desdobrada nas seguintes perguntas secundárias: (1) Qual é a aplicabilidade da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico dentro do contexto estratégico de fornecimento das empresas compradoras? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso? (2) Quais as principais motivações e benefícios esperados pelos compradores e fornecedores com a implementação do Leilão Reverso Eletrônico? (3) Como o evento de Leilão Reverso Eletrônico costuma ser estruturado pela empresa compradora? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso? (4) Quais os principais riscos e problemas identificados pelos compradores e fornecedores com o uso do Leilão Reverso Eletrônico? (5) Quais os resultados alcançados pelos compradores e fornecedores a partir da adoção do Leilão Reverso Eletrônico e quais foram os fatores determinantes identificados para a obtenção de sucesso? (6) Quais são as percepções de cada parte envolvida sobre os efeitos do uso do Leilão Reverso Eletrônico no relacionamento comprador-fornecedor?

A metodologia de estudo de casos foi considerada a mais adequada levando-se em consideração a natureza exploratória do estudo proposto e o fato de que se examinaria um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual se teria pouco ou nenhum controle. Através de entrevistas em profundidade, a abordagem utilizada considerou sempre as duas perspectivas, a do comprador e a do fornecedor, com o intuito de se identificarem e avaliarem suas expectativas e percepções.

5.1 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DO ESTUDO

Esse tópico está estruturado de forma a apresentar as respostas, inicialmente, para cada uma das perguntas secundárias da pesquisa, para depois finalizar com a resposta à pergunta principal do estudo. Sendo assim:

(1) Qual é a aplicabilidade da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico dentro do contexto estratégico de fornecimento das empresas compradoras? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso?

O LRE tende a ser visto pelas empresas compradoras como sendo apenas mais uma ferramenta de negociação que pode ser utilizada em um processo normal de compras. Não são verificadas alterações nas etapas de contratação quando ele é utilizado, no entanto, há indicação de que essas etapas acabam sendo mais bem feitas podendo gerar, por conseguinte, melhorias no processo e ganhos de produtividade e eficiência. Entretanto, parece que alguns fornecedores queixam-se de que o processo fica mais longo.

Com relação a melhor estratégia de uso dos LRE's, os compradores sugeriram que os leilões devem ser aplicados somente em mercados de fornecimento de alta competição. Corroborando isso, os fornecedores reconheceram a existência de grande competição em seus mercados de atuação. Parece então que esse pré-requisito é bastante indicado para uma correta aplicação de LRE, independentemente do tipo de serviço que vai ser contratado. Essa alta competição é associada pelos compradores a mercados que não possuem monopólios, cartéis e restrições de oferta. Além disso, selecionar fornecedores que tenham similaridade em suas estruturas de custo para participar do LRE também pode ser uma garantia de competição.

Um outro ponto que pode ser levantado é a utilização do critério preço como principal fator de decisão quando da utilização do LRE. Para isso, os compradores que usam pouco o LRE tendem a contratar somente serviços tidos como *commodities* em que o critério preço realmente é o mais importante. Já aqueles compradores que usam a ferramenta de forma mais intensiva costumam contratar qualquer tipo de serviço, inclusive os estratégicos e os complexos, e realizam a “comoditização” dessa contratação nivelando os outros critérios importantes em uma mesma base e utilizando o critério preço como o decisivo. Em alguns casos, outros critérios podem decidir junto com o preço em uma etapa pós-leilão.

Para os fornecedores de serviços, justamente por considerar somente o critério preço, o LRE deveria ser aplicado somente para *commodities*. Há indicação de que quando o tipo de serviço é mais especializado e complexo, os fornecedores consideram que a “comoditização” costumeiramente realizada pelos compradores não é adequada por não contemplar a qualidade como critério diferenciador. Nessa situação, problemas no relacionamento podem ocorrer em função de diferenças nas percepções de compradores e fornecedores quanto à aplicação do LRE. Problemas desse tipo parecem estar mais ligados às características da ferramenta em si do que ao comportamento do comprador propriamente dito. Por conta disso, há fornecedores de serviços que evitam participar de LRE’s.

Por outro lado, parece que quando o serviço é facilmente “comoditizado”, o relacionamento não sofre qualquer desgaste uma vez que os fornecedores de serviços já entendem que o critério preço é o preponderante na decisão. A aceitação da ferramenta é melhor.

(2) Quais as principais motivações e benefícios esperados pelos compradores e fornecedores com a implementação do Leilão Reverso Eletrônico?

As empresas compradoras costumam tomar conhecimento da existência da ferramenta de LRE através de diferentes formas, como práticas de *benchmarking*, estudos de consultoria e uso de portais eletrônicos. No entanto, há indicação de que a decisão de se implementar o uso do leilão no processo normal de contratação sempre parte da alta gerência. Além disso, os compradores sugerem que a participação das áreas clientes é fundamental principalmente nas etapas iniciais de especificação do serviço e de validação das propostas técnicas. Do evento em si, as áreas clientes costumam participar de uma forma mais passiva e principalmente quando o uso de LRE é incipiente na empresa. Parece que tanto essa participação das áreas clientes durante o leilão, quanto a forma *top-down* de implementação da ferramenta ajudam a romper barreiras internas, a quebrar preconceitos advindos do mercado e a motivar os funcionários da empresa.

No que se refere à motivação e aceitação do LRE, embora haja evidências de que os fornecedores de serviços reconheçam que a ferramenta favoreça mais o comprador, as posturas adotadas a partir dessa constatação tendem a ser diferentes. Há fornecedores de serviços que parecem não aceitar a ferramenta de maneira nenhuma por entenderem que esta não seja aplicável à contratação de seus serviços. Já há outros que, em função da existência de

alguns riscos, tendem a pensar em diminuir a participação em LRE's. E por fim, há aqueles que por iniciativa própria parecem mudar e se adaptar à nova realidade dos LRE's e buscam participar de todos os leilões da forma mais competitiva possível.

Dentre os benefícios esperados pelos compradores, destaque pode ser dado ao benefício mais encontrado, o de redução de preço. Fora esse, também foi citado o aumento da competição nos mercados de fornecimento, o aumento da produtividade e eficiência do processo de contratação e a maior transparência no processo.

Por sua vez, há indicação de que os fornecedores de serviços não esperam obter benefícios muito audaciosos quando participam de LRE's. Parece que eles se satisfazem se conseguem ser lembrados pelos compradores para participarem dos LRE's, se conseguem vencer os contratos e se conseguem ter um lance vencedor maior que o preço mínimo estipulado por eles. O ponto a ser destacado aqui é a participação de alguns fornecedores de serviços em LRE's sem esperar por nenhum benefício, parecendo demonstrar total contrariedade à utilização da ferramenta.

Problemas de relacionamento podem surgir quando as motivações de ambas as partes não estão ajustadas. Há indicação de que as causas desse antagonismo nas motivações podem ter dois vieses. O primeiro parece se relacionar mais com a ferramenta e diz respeito principalmente ao fato de o comprador querer usar a ferramenta objetivando um benefício específico, como uma redução de preço, e de o fornecedor de serviços participar sem esperar obter nenhum benefício, simplesmente por acreditar que aquela ferramenta não se aplica ao seu negócio.

O segundo viés parece se relacionar ao comportamento do comprador e sugere que a motivação do comprador possui um poder de interferir na motivação do fornecedor de serviços. Isso pode ser visto, por exemplo, em situações em que a motivação do comprador seja a de usar o LRE para aumentar a competição no mercado de fornecimento, enquanto que a motivação do fornecedor de serviços torna-se vencer o leilão com um mínimo de margem de lucro. Em qualquer uma das situações, o uso repetido de leilões sugere um impacto negativo nos relacionamentos.

Por outro lado, há indícios de que quando as motivações e os benefícios esperados de compradores e fornecedores são neutros ou complementares, o relacionamento não sofre qualquer desgaste. Dentro dessa perspectiva, um caso mostrou que aumentos de produtividade e de eficiência no processo de compras eram esperados pelos compradores e bem vistos por todos. A consequência disso era expressa na motivação do fornecedor de serviços que procurava participar de todos os leilões objetivando somente vencê-los.

(3) Como o evento de Leilão Reverso Eletrônico costuma ser estruturado pela empresa compradora? Qual é a visão dos fornecedores sobre isso?

Há indicações de que os fornecedores de serviços que são avessos ao LRE, principalmente por serem contrários à ferramenta em si, não costumam manifestar qualquer preferência por formatos e estruturas específicos no que se refere aos tipos de fechamento, regras de premiação e tamanhos de lote. Por outro lado, parece que os fornecedores de serviços que são favoráveis ao uso da ferramenta de leilão, independentemente do comportamento do comprador, participam substancialmente com suas opiniões e preferências sobre os formatos de LRE's.

A visibilidade dos preços parece ser motivo de bastante controvérsia. Enquanto que a maioria dos compradores sugere que esconder preços e utilizar *rankings* é sinônimo de mais ética, imparcialidade e competição, os fornecedores de serviços prefeririam ter leilões com todas as informações abertas o máximo possível, ou seja, conheceriam os preços e os participantes concorrentes e não temeriam a exposição de suas próprias informações ao mercado. Dessa forma, para eles, seria possível se preparar e competir melhor nos LRE's.

Com relação ao estabelecimento do preço inicial, os compradores tendem a utilizar a abordagem de consultas aos preços de mercado e de análises das estruturas de custo dos fornecedores participantes. Tudo parece ser feito de modo a se obter o preço inicial que mais estimule a competição do evento. O que se observa é que, quanto mais acentuada for essa postura do comprador em utilizar o preço inicial como fator motivador de competição, mais reativos parecem ficar os fornecedores de serviços. Assim, há fornecedores de serviços que pouco se importam com o preço inicial do leilão e há aqueles que já começam o leilão temendo encontrar um preço inicial menor que o preço de *break-even* estabelecidos por eles.

Vale registrar que as reações dos fornecedores de serviços para os preços de reserva não foram relevantes.

O fechamento dos leilões praticado pelos compradores costuma ser do tipo “tolerante” para promover uma maior competição no evento. A maioria dos fornecedores de serviços parece acatar esse modelo de fechamento, embora haja casos de fornecedores que para se resguardarem de competições extremadas, quase danosas, prefiram um fechamento “inflexível”.

Há indícios de que os fornecedores de serviços preferem que as regras de premiação sejam determinadas pelos leilões porque se evita ambigüidade no processo, elimina-se qualquer caráter oportunístico e traz-se mais clareza acerca da competição ocorrida. A maioria dos compradores concorda com os seus fornecedores, mas há exceções que utilizam um enfoque de custo total e determinam seus vencedores a partir de *short lists* geradas pós-leilão. Nesses casos, mesmo que tudo seja comunicado *a priori*, costuma haver insatisfação entre os fornecedores de serviços.

Com relação ao volume monetário total negociado, não há indicações de preferências específicas de valor por nenhuma das partes envolvidas. Entretanto, compradores e fornecedores de serviços tendem a preferir que os lotes negociados sejam grandes. Alguns compradores parecem ir mais além quando dizem que os lotes grandes são melhores para compras com contratos e os lotes pequenos são mais indicados para compras *spot*.

Na opinião dos compradores, a seleção dos fornecedores que vão participar dos leilões parece ser feita normalmente, como se fosse para um processo tradicional de contratação. Todos os fornecedores selecionados têm possibilidades e condições de ganharem o contrato. De fato, parece não haver reclamações por parte dos fornecedores de serviços com relação à seleção nem ao treinamento realizado. Todavia, percebe-se que apesar de todos terem manifestado a preocupação com as questões de conduta ética, os portais eletrônicos não parecem formalizar esse tipo de recomendação em seus treinamentos. Somente o caso do comprador que realiza o seu próprio treinamento demonstrou tocar nesse assunto ainda que de uma maneira informal.

Por sua vez, para qualquer que seja a estrutura do leilão, os fornecedores de serviços parecem se preparar muito bem e conhecem perfeitamente os seus limites. Tal preparação tende a

passar pela construção de cenários, por se colocarem no lugar dos compradores e pelo levantamento dos custos e formação dos preços.

Desgastes nos relacionamentos podem ser sentidos quando há diferenças nas percepções da estrutura dos LRE's. Tais diferenças podem vir de qualquer aspecto aqui discutido, mas os mais comumente observados giram em torno de questões sobre a visibilidade das informações, as regras de premiação, os preços iniciais e os tamanhos dos lotes. Por outro lado, quando suas percepções estão em sintonia, esses pontos também podem amenizar alguns conflitos.

É interessante ressaltar que os impactos negativos nos relacionamentos, que resultam de questões sobre a estrutura dos LRE's, parecem acontecer muito mais devido a um comportamento do comprador do que a uma contrariedade do fornecedor de serviços com a ferramenta. Isso pode acontecer porque quando um fornecedor de serviços não gosta do leilão por causa da ferramenta, parece não haver preferências de formato que mudem essa situação. Já quando a insatisfação com o leilão advém de práticas e formatos utilizados pelo comprador, mudanças nas estruturas dos eventos podem trazer efeitos benéficos com a equalização das percepções.

(4) Quais os principais riscos e problemas identificados pelos compradores e fornecedores com o uso do Leilão Reverso Eletrônico?

Muitos foram os riscos e problemas identificados por ambas as partes, principalmente se comparados com a quantidade de benefícios obtidos. Como forma de se estabelecer uma melhor relação entre as suas causas e o posterior impacto no relacionamento, dois grandes grupos de riscos e problemas foram organizados conforme suas naturezas específicas.

Para os compradores, o primeiro grupo representou os riscos e problemas que parecem serem provocados pelo comportamento do fornecedor e reuniu (1) o não cumprimento das promessas, (2) a formação de conluio, (3) a não participação dos fornecedores e (4) a participação dos fornecedores somente para fazer inteligência de mercado.

Já o segundo grupo representou os riscos e problemas que parecem serem provocados por questões inerentes à ferramenta de LRE e reuniu (1) as possíveis quedas nos *links* de conexão,

(2) o não alcance do preço de reserva, (3) os fracassos decorrentes da repetição de LRE's, (4) a resistência interna encontrada algumas vezes pelos compradores e (5) o estabelecimento de um preço inicial errado que não traga uma boa competitividade ao evento.

Observou-se que embora o segundo grupo tenha um número um pouco maior de riscos e problemas, o primeiro tende a concentrar os mais importantes e de maior ocorrência nos casos analisados. Dentre eles, o não cumprimento das promessas e a formação de conluio são os únicos citados por todos os compradores.

Para os fornecedores de serviços, o primeiro grupo representou os riscos e problemas que parecem ser provocados pelo comportamento do comprador e reuniu (1) o estímulo aos lances irracionais, (2) o uso irrestrito da “comoditização”, (3) a exclusão dos fornecedores de LRE's futuros, (4) a participação dos fornecedores com concorrentes de diferentes estruturas de custo e (5) a venda através de leilão de serviços ainda desconhecidos pelo comprador.

Já o segundo grupo representou os riscos e problemas que parecem ser provocados por questões inerentes à ferramenta de LRE e reuniu (1) o rompimento da parceria, (2) a utilização do critério preço somente, (3) a redução das margens de lucro, (4) as possíveis quedas nos *links* de conexão e (5) o tempo de ciclo maior.

Em contraposição ao que foi observado para os compradores, é o segundo grupo dos fornecedores de serviços que tende a concentrar os riscos e problemas mais relevantes para eles e de maior ocorrência nos casos analisados. Dentre eles, a redução das margens de lucro é o único citado por todos os fornecedores de serviços.

Diante disso, em função da forma como esses problemas e riscos são encarados, os efeitos no relacionamento podem ser os mais variados possíveis. Os desgastes podem surgir quando esses problemas não conseguem ser contornados ou evitados.

Para os compradores, como os seus principais problemas parecem ser atribuídos ao comportamento dos fornecedores, os desgastes no relacionamento costumam ser sempre minimizados porque há a imposição de suas vontades, seja na aplicação de multas e outras punições contratuais, seja no uso de sua importância estratégica para o fornecedor, seja ainda na escolha de fornecedores e mercados apropriados para serem submetidos ao leilão.

Já ao fornecedor de serviços, por parecer ter seus principais problemas relacionados à ferramenta e não ao comportamento do comprador, há indicações de que tentam se adaptar ou se retirar. A adaptação dos fornecedores costuma ocorrer através da conscientização em seguir rigidamente as suas estratégias de preços pré-definidas ou através da adoção de posturas pró-ativas para reduzir custos e aumentar a competitividade. Já a recusa dos fornecedores em participar dos LRE's ou a simples diminuição na participação parecem resultar da percepção de que a ferramenta é mais prejudicial que benéfica e tendem a inviabilizar qualquer esforço de adaptação.

(5) Quais os resultados alcançados pelos compradores e fornecedores a partir da adoção do Leilão Reverso Eletrônico e quais foram os fatores determinantes identificados para a obtenção de sucesso?

De um modo geral, os compradores parecem atribuir o sucesso em leilões a uma alta competição obtida. Isso pode vir expresso através da busca pelos mínimos preços possíveis, pela melhor estratégia de operação da ferramenta ou, claramente, pela máxima competitividade possível. Apenas um comprador deixou claro que, atrelado ao objetivo da busca pela alta competitividade, a transmissão de credibilidade também é de suma importância para a obtenção do sucesso.

Dessa maneira, quando o assunto é resultado alcançado, de fato, os compradores parecem obter exatamente o que era esperado, demonstrando, assim, plena satisfação com o uso do LRE em seus processos de contratação. Assim, alinhado com o conceito de sucesso atribuído pelos compradores que foi colocado acima, conseguiu-se obter reduções de preço, maior competição no mercado de fornecimento, maior produtividade e eficiência no processo e maior transparência. Um resultado inesperado foi a maior agilidade obtida na tomada de decisões.

Já para os fornecedores de serviços, há indicações de que, quando a contrariedade ao uso dos leilões advém da ferramenta, nenhum leilão parece ser bem sucedido. No entanto, quando a contrariedade ao uso dos leilões parece estar mais baseada no comportamento do comprador, o fornecedor de serviço tende a atribuir o sucesso em leilões ao fechamento de contratos que tenham margens de lucro positivas. É interessante notar que quando os fornecedores de serviços são favoráveis ao uso dos LRE's, o sucesso tende a ser atribuído simplesmente ao

fechamento dos contratos e a questão das margens positivas de lucro não é mais explicitada. Isso sugere que o comportamento do comprador em busca da maximização do seu sucesso pode comprometer demasiadamente as margens do fornecedor a ponto de gerar insatisfações e desgastes de relacionamento nos processos de contratação de serviços que utilizam LRE's.

Dessa forma, os fornecedores de serviços que são contrários à ferramenta parecem não enxergar nenhum benefício na utilização do LRE, os fornecedores de serviços que são contrários ao comportamento do comprador parecem não conseguir obter o que esperam e os fornecedores de serviços favoráveis à ferramenta parecem obter resultados que eram esperados e, às vezes, inesperados também. Isso porque enquanto ser lembrado pelo comprador para participar dos LRE's e vencer os contratos são resultados obtidos e esperados, adquirir clientes importantes tende a ser um resultado obtido e inesperado pelos fornecedores de serviços favoráveis à ferramenta.

Os fatores de sucesso sugeridos pelos compradores podem ser agrupados em três tipos. Os de Tipo I sugerem o aumento da aproximação entre comprador e fornecedor e compreendem somente o fator de realização de boa comunicação. Os fatores de Tipo II sugerem o aumento da credibilidade do comprador e da ferramenta junto ao fornecedor e compreendem somente o fator de realização de um bom treinamento dos fornecedores. Contudo, a grande maioria dos fatores é do Tipo III que sugerem justamente o aumento da competição do leilão. Compreendem os fatores de especificação precisa da demanda, formação de lotes, utilização da competitividade do mercado de fornecimento, elaboração de uma correta estratégia de leilão, formação de um correto preço inicial e utilização de aspectos psicológicos, totalizando seis fatores do Tipo III contra dois dos demais tipos.

Por sua vez, os fatores de sucesso indicados pelos fornecedores de serviços podem ser divididos em dois tipos. Os de Tipo IV, em oposição aos fatores de Tipo III, sugerem a diminuição da competição do leilão e compreendem os fatores de obtenção de margens positivas de lucro, participação com um baixo número de concorrentes e participação com concorrentes de mesma estrutura de custos. Já os fatores de Tipo V sugerem a melhoria da preparação dos fornecedores e compreendem os fatores de obtenção de experiência na participação de leilões e realização de uma boa análise dos concorrentes.

Há indicações de que os fornecedores de serviços que são contrários ao uso do LRE devido ao comportamento do comprador tendem a acreditar que fatores do Tipo IV são fatores determinantes de sucesso nos leilões. Esses resultados são diretamente confrontados com a percepção dos compradores que parecem atribuir aos fatores de Tipo III a obtenção do sucesso. Assim, enquanto fornecedores de serviços parecem querer diminuir a competição nos leilões, os compradores parecem querer aumentar. De fato, os diferentes fatores de sucesso destacados, parecem indicar as insatisfações percebidas com o uso do LRE por parte desses fornecedores. A indicação de busca dos compradores pela competição máxima pode ser uma explicação para isso e a forma como isso é feito pode ser determinante na aceitação ou não da ferramenta pelo fornecedor de serviços e na ocorrência de possíveis problemas futuros de relacionamentos.

Por outro lado, os fornecedores de serviços que já são a favor da ferramenta de leilão, parecem acreditar que os fatores de Tipo V são os mais importantes como determinantes de sucesso. Assim, enquanto os compradores tendem a buscar o aumento da competição dos leilões, os fornecedores tendem a se preparar mais para vencê-los. Parece que, nesses casos, eventuais desgastes no relacionamento são mais difíceis de ocorrerem.

(6) Quais são as percepções de cada parte envolvida sobre os efeitos do uso do Leilão Reverso Eletrônico no relacionamento comprador-fornecedor?

Em termos gerais, há indicações de que as percepções dos compradores sobre os efeitos dos LRE's no relacionamento comprador-fornecedor costumam ser sempre positivas e, segundo eles, apesar de acontecerem alguns casos de sensações iniciais de perda de confiança, desconforto e medo por parte de alguns fornecedores, parece que os relacionamentos não são abalados e a confiança é restabelecida com o decorrer do contrato. Já para os fornecedores de serviços, as percepções sobre o relacionamento parecem estar intimamente ligadas ao sentimento de parceria que eles possuem ou não para com a relação.

Fornecedores e compradores reconhecem que os LRE's não parecem ser aplicáveis a situações de parceria. No entanto, as percepções de parceria variam de parte a parte. Apesar de na teoria saberem a diferença, na prática, os fornecedores tendem a acreditar que todo relacionamento de longo prazo possui um sentimento de parceria e apostam no relacionamento passado para manter relacionamentos futuros. No entanto, os compradores

percebem que nem todo relacionamento de longo prazo é uma parceria e que os contratos podem ser passados para outros fornecedores assim que terminam de acordo com o direcionamento que possam querer dar ao mercado naquele momento.

Comportamentos assim parecem ser favorecidos pelo alto poder de barganha dos compradores na relação. Nos casos analisados esse alto poder advinha da alta competitividade de um mercado de fornecimento, da baixa importância de um tipo de serviço para o comprador, do porte do comprador no seu setor de atuação, da importância estratégica daquele comprador para a composição do *portfolio* de clientes do fornecedor, da orientação de determinado setor a adotar as mesmas práticas de negociação, etc.

Dessa maneira, os fornecedores de serviços que são parceiros de fato tendem a serem contrários a ferramenta. Para eles, quando o LRE é utilizado uma vez, o relacionamento ainda parece não ficar comprometido porque o comprador pode estar querendo somente verificar como andam os preços de mercado para avaliar o sucesso da parceria. No entanto, em casos de LRE's repetidos, a confiança e o comprometimento parecem diminuir consideravelmente e o relacionamento tende a ficar prejudicado.

Já aqueles fornecedores de serviços que possuem um relacionamento de longo prazo, mas não são parceiros, tendem a serem contrários ao uso do LRE devido ao comportamento do comprador. Isso porque, depois de anos de relacionamento, o fornecedor passa a se ver em um processo altamente competitivo que “comoditiza” os seus serviços, decide basicamente por preço, ignora todo o passado conjunto e limita a visibilidade de informações, indo contra toda a forma de se relacionar que vinha sendo feita até o momento. Todavia, parece que apesar da insatisfação inicial, esses fornecedores entendem que em função do uso dos LRE's ser um processo irreversível do mercado, é preciso se adaptar.

Por fim, parece que os fornecedores de serviços que não estão dentro de uma parceria nem de um relacionamento de longo prazo tendem a serem favoráveis ao uso da ferramenta de LRE e não percebem prejuízos ao relacionamento, pelo contrário. As relações são mais transacionais por natureza, como nos mercado de *commodities*, e problemas identificados por outros fornecedores como o peso excessivo no critério preço e a redução das margens de lucro parecem ser superados pela maior transparência e imparcialidade do processo. Isso sugere que o saldo é positivo.

Como a adoção da ferramenta de Leilão Reverso Eletrônico tem impactado no relacionamento entre grandes empresas compradoras brasileiras e seus fornecedores de serviços?

Como conclusão final, pelas respostas anteriores e pelos resultados deste estudo, há indicações de que os impactos nos relacionamentos entre compradores e fornecedores de serviços em função do uso da ferramenta de LRE podem ser negativos ou neutros dependendo principalmente de como flui o poder nas relações e de como a vantagem competitiva dos fornecedores de serviços é percebida pelos compradores.

Parece que a ferramenta de LRE possui algumas características típicas que fazem com que sua aceitação seja diferenciada entre os grupos de compradores e fornecedores. Essas características costumam passar pelo uso da ferramenta para serviços de natureza simples ou “comoditizáveis”, pela aplicabilidade a mercados potencialmente competitivos e pelo critério decisivo estar baseado essencialmente no preço. Isso sugere que o viés da ferramenta não favorece ao fornecedor de serviços que compete por diferenciação de qualidade, oferece serviços adicionais, busca sinergia através de relacionamentos de longo prazo e trabalha com serviços complexos e especializados.

Os compradores, todavia, e não importando se são *soft users* ou *heavy users* da ferramenta, tendem a aprovar o uso do LRE em seus processos de contratação. Não obstante os riscos percebidos, a redução de preços, o aumento da competição já existente nos mercados de fornecimento, os aumentos da produtividade e da eficiência dos processos de contratação, além da maior transparência envolvida, parecem ser suficientes para estimular o uso dos leilões. Para eles, os relacionamentos parecem não sofrer qualquer impacto.

Com relação aos fornecedores de serviços, há os que são contrários ao uso do LRE e os que são favoráveis. Pode-se supor que, a depender do tamanho do poder do fornecedor na relação, a contrariedade ao uso do LRE é transferida para a ferramenta propriamente dita ou para o comportamento do comprador. Dessa forma, se o fornecedor possui um alto poder na relação e sua vantagem competitiva é tolhida pelas características da ferramenta, principalmente pelas “comoditização” e decisão por preço, ele tende a se posicionar como contrário ao uso do LRE devido à ferramenta. Além disso, nesse tipo de situação, o fornecedor de serviços pouco

participa dos leilões e parece acreditar que o relacionamento é afetado negativamente e de maneira intensa.

Por sua vez, o fornecedor de serviços que possui baixo poder na relação e possui sua vantagem competitiva prejudicada pelo uso do LRE, tende a considerar que o comprador usa a ferramenta de forma abusiva. Isso pode acontecer tanto pelo uso indiscriminado na compra de qualquer serviço, quanto pela estruturação dos leilões no que tange principalmente a questões como a visibilidade das informações, as regras de premiação, os preços iniciais e os tamanhos dos lotes. Para esse fornecedor, há indicações de que a busca pelo menor preço é excessiva e problemas como contratos com margens negativas e oferta de lances irracionais tornam-se freqüentes e prejudiciais para qualquer relacionamento. Isso sugere que a confiança no comprador passa a ser um ponto afetado.

Além disso, percebendo que seus serviços podem não ser valorizados o suficiente visto que, analisados somente pelo critério preço, perdem diferenciação no mercado, esse fornecedor tenderia a evitar leilões quando possível, a comprometer a qualidade involuntariamente ou a absorver os prejuízos financeiros quando o cliente fosse muito importante. Porém, se o uso do leilão fosse percebido como um movimento de toda a indústria, a aceitação da ferramenta acabaria sendo um processo natural pelo fornecedor de baixo poder na relação, os riscos incorridos nessa forma de contratação passariam a ser considerados de forma mais sistemática e a insatisfação com o comprador teria que ser posta à parte.

Por outro lado, há os casos em que o fornecedor de serviços é favorável ao uso do LRE. Nesses casos, o fornecedor parece competir mesmo por preço e as características da ferramenta de leilão acabam por se alinhar com a sua forma de competir. Na maioria das vezes, o comprador detém o poder da relação e cabe ao fornecedor se tornar o mais competitivo possível para vencer os leilões e ganhar os contratos. É bem verdade que ele procura participar de todos os LRE's para os quais é chamado e parece acreditar que o processo de vendas é melhorado e novos clientes são adquiridos. No entanto, apesar da aceitação plena de ambas as partes pelo uso da ferramenta de LRE, esse relacionamento parece não sofrer impactos negativos nem positivos, sugerindo assim uma influência neutra.

Dessa forma, apesar do crescente uso dos LRE's nos últimos anos e do alto crescimento previsto para os anos seguintes para as mais diversas indústrias, incluindo o setor de serviços,

os resultados parecem indicar que relacionamentos a base de LRE's são mais adequados quando as trocas são transacionais. O seu uso em relacionamentos de longo prazo e parcerias estratégicas tende a provocar desgastes contínuos no relacionamento, principalmente se o fornecedor de serviços tiver um razoável poder de barganha. Nesses casos, podem ocorrer perdas de qualidade nos serviços prestados e até recusas para novos contratos. Por outro lado, os fornecedores que vendem serviços mais “comoditizados” parecem ter tido mais sucesso com a ferramenta, sugerindo uma aceitação plena.

Finalmente, o presente estudo contribui de maneira relevante para os pesquisadores e profissionais da área na medida em que tem como objeto de análise a categoria de prestação de serviços. De forma geral, apesar de na literatura a compra de bens industriais e a contratação de serviços serem caracterizados pelos mesmos conceitos e estarem sujeitos tanto a percepções positivas quanto negativas, os resultados do estudo indicam que a contratação de serviços usando LRE's gera mais impactos negativos do que positivos nos relacionamentos. Isso aconteceria em virtude da natureza essencialmente intangível presente nos serviços e que os tornam mais difíceis de serem “comoditizados” ou avaliados somente por preço.

Adicionalmente, é possível dizer que os impactos aqui relatados e encontrados nos relacionamentos entre compradores e fornecedores brasileiros que utilizam LRE's em seus processos de contratação parecem ser os mesmos impactos encontrados pelas empresas norte-americanas e européias, sobre as quais se refere grande parte da literatura utilizada nesse estudo.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo focou seu estudo nos impactos sobre os relacionamentos entre compradores e fornecedores que utilizam LRE's em seus processos de contratação. A amostra englobou compradores grandes e fornecedores grandes e médios. Como o porte da empresa pode ser considerado como um dos fatores que determinam o poder existente na relação seria interessante entender a diferença nos desafios enfrentados por compradores médios e pequenos face a fornecedores maiores na utilização de LRE's.

Além disso, um estudo de impactos nos relacionamentos e/ou de avaliação dos resultados poderia ser associado a determinados mercados e indústrias. Efeitos específicos, como a participação de fornecedores de uma mesma indústria, mas com estruturas de custo diferentes, sobre o desempenho do processo de contratação com LRE poderiam ser mais bem entendidos. Os setores de energia, de construção civil e a indústria automobilística poderiam ser utilizados, por exemplo, em função de suas maiores complexidades, de seus maiores níveis de desenvolvimentos aqui no Brasil e de seus usos intensivos de LRE's.

Por fim, os impactos do uso da ferramenta de LRE sobre os clientes internos presentes nas empresas compradoras também poderiam ser estudados em trabalhos futuros. Afinal, a qualidade dos serviços contratados e entregues pela área de Compras é satisfatória ou não. Analisar suas percepções sobre os efeitos do uso do LRE sobre as suas solicitações e necessidades contribuiria para expandir a visão de relacionamentos apresentada no presente trabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBIN, K., HULTMAN, J.. Reversed electronic auctions B2B successful for which products? In: **International IPSERA Conference**, Budapest, p. 405-416, April 2003.
- BEALL, S., CARTER, C.R., CARTER, P.L., GERMER, T., HENDRICK, T.E., JAP, S.D., KAUFMANN, L., MACIEJEWSKI, D., MONCZKA, R.M., PETERSEN, K.. The role of reverse auction in strategic sourcing. **CAPS Research**, Tempe, AZ, 2003.
- BRAY, R.. Reverse auctions going full speed ahead. **Summit: The Business of Public Sector Procurement**, v. 6, n. 2, p. 2, 2003.
- BULOW, J., KLEMPERER, P.. Auctions vs. negotiations. **American Economic Review**, v. 86, n. 1, p. 180-194, March 1996.
- BURNES, B., NEW, S.. Collaboration in customer-supplier relationships: strategy, operations and the function of rhetoric. **International Journal of Purchasing & Material Management**, p. 10-17, Fall 1997.
- BURTON, J.. Composite strategy: the combination of collaboration and competition. **Journal of General Management**, v. 12, p. 1-23, 1995.
- CARTER, C.R.. Ethical issues in international buyer-supplier relationships: A dyadic examination. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 2, p. 191-208, 2000.
- CARTER, C.R., KAUFMANN, L., BEALL, S., CARTER, P.L., HENDRICK, T.E., PETERSEN, K.J.. Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective. **Transportation Research**, part E 40, p. 229-254, 2004.
- COHN, L.. B2B: The hottest net bet yet? **Business Week**, January 17, p. 36-37, 2000.
- COX, A.. Relational competence and strategic procurement management: towards a contractual and entrepreneurial theory of the firm. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 2, n. 1, p. 57-70, 1996.
- DALY, S.P., NATH, P.. Reverse auctions for relationship marketers. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 157-167, 2005.
- DAMO, G.. Comercio eletrônico cresce 37% no B2B brasileiro em 2005. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, jan, 2006. Seção Notas quentes. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=2780>. Acesso em: 18 mai. 2006.

- DAVIES, G.L.. Entering the second generation of online reverse auctions. **Inside Supply Management**, v. 5, n. 6, p. 54, 2002.
- DE BOER, L., HARINK, J., HEIJBOER, G.. A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 25-33, 2002.
- ELLRAM, L.M.. The use of case study methods in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.
- EMILIANI, M.L.. Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 5, n. 4, p. 176-186, 2000.
- EMILIANI, M.L.. The inevitability of conflict between buyers and sellers. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 2, p. 107-115, 2003.
- EMILIANI, M.L.. Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 526-534, 2005.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Online reverse auction purchasing contracts. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 101-105, 2001.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Realizing savings from online reverse auctions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 12-23, 2002a.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Squaring online reverse auctions with the *caux* round table principles for business. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 92-100, 2002b.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 139-153, 2004.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Commentary on 'reverse auctions for relationship marketers' by Daly and Nath. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 167-171, 2005a.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J.. Wood pallet suppliers' reaction to online reverse auctions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 3/4, p. 278-288, 2005b.
- EMILIANI, M.L., STEC, D.J., GRASSO, L.P.. Unintended responses to a traditional purchasing performance metric. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 150-156, 2005.

- FERRIN, B.G., PLANK, R.E.. Total cost of ownership models: an exploratory study. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.
- FUJIMOTO, T.. **The Evolution of a Manufacturing System at Toyota**. New York, NY: Oxford University Press, p. 129-172, 1999.
- GERMER, T., CARTER, C.R., KAUFMANN, L.. Purchasing auctions – a synthesis of current research. **Proceedings of the 15th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management**, Tempe, AZ, p. 120-139, March 2004.
- GIL, A.C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- HUR, D., HARTLEY, J.L., MABERT, V.A.. Getting the most out of reverse e-auction investment. **The International Journal of Management Science**, p. 1-14, 2005.
- JAP, S.D.. Going, going, gone. **Harvard Business Review**, v. 30, p. 41-43, November-December 2000.
- JAP, S.D.. Online reverse auctions: issues, themes and prospects for the future. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 506-525, 2002.
- JAP, S.D.. An exploratory study of the introduction of online reverse auctions. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 96-107, 2003.
- JAP, S.D., MOHR, J.J.. Leveraging Internet technologies in B2B relationships. **California Management Review**, v. 44, n. 4, p. 24-38, 2002.
- JOHNSON, P.F., KLASSEN, R.D.. E-procurement. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, p. 7-10, Winter 2005.
- KATOK, E., ROTH, A.E.. Auctions of homogeneous goods with increasing returns: experimental comparison of alternative Dutch auctions. **Management Science**, v. 50, n. 8, p. 1044-1063, August 2004.
- KAUFMANN, L., CARTER, C.R.. Deciding on the mode of negotiation: to auction or not to auction electronically. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, p. 15-26, 2004.
- KRALJIC, P.. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, p. 109-117, September-October 1983.

- LEE, H.G., CLARK, T.H.. Market process reengineering through electronic market systems: opportunities and challenges. **Journal of Management Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 113-136, 1997.
- LEE, C.Y., CORBITT, B.. A stakeholder-benefit perspective of reverse auctions. In: **Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information System**, Boston, MA, p. 647-655, August 2001.
- MABERT, V.A., SCHOENHERR, T.. An online RFQ system: a case study. **Practix, Best Practices in Purchasing & Supply Chain Management. CAPS Research**, v. 4, n. 2, p. 1-6, 2001.
- MABERT, V.A., SKEELS, J.A.. Internet reverse auctions: valuable tool in experienced hands. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, p. 70-76, July-August 2002.
- MCFEE, R., MCMILLAN, J.. Auctions and bidding. **Journal of Economic Literature**, v. 25, p. 699-738, June 1987.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M.. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.
- PEARCY, D.H., GIUNIPERO, L.C., DANDEO, L.M.. The impact of purchase type on the reverse auctions process: a conceptual model. **Proceedings of the 13th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management**, Dallas, TX, p. 327-346, March 2002.
- PEARCY, D.H., GIUNIPERO, L.C., DANDEO, L.M.. Reverse auction implementation and the impact of corporate strategy on governance structure. **Proceedings of the 14th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management**, Tempe, AZ, p. 393-407, March 2003.
- PELEG, B.. The value of procurement via online bidding. **The Supply Chain Connection**, v. 8, n. 4, p. 5-6, 2002.
- PORTER, M.E.. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
- RAISCH, W.D.. **The E-Marketplace**: strategies for success in B2B ecommerce. New York: McGraw-Hill, 2001.
- ROBERT, B., MACKAY, M.. IT supporting supplier relationships: the role of electronic commerce. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 4, p. 175-184, 1998.

SELLTIZ, C. et al.. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Herder e Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

SMART, A., HARRISON, A.. Reverse auctions as a support mechanism in flexible supply chains. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 5, n. 3, p. 275-284, 2002.

SMART, A., HARRISON, A.. Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 5/6, p. 257-269, 2003.

SMELTZER, L.R., CARR, A.S.. Reverse auctions in industrial marketing and buying. **Business Horizons**, v. 46, n. 2, p. 47-52, 2002.

SMELTZER, L.R., CARR, A.S.. Electronic reverse auctions: promises, risks and conditions for success. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 6, p. 481-488, 2003.

STEIN, A., HAWKING, P., WYLD, D.C.. The 20 percent solution: a case study on the efficacy of reverse auctions. **Management Research News**, v. 26, n. 5, p. 1-20, 2003.

STRADER, T.J., SHAW, M.J.. Characteristics of electronic markets. **Decision Support Systems**, v. 21, n. 3, p. 185-198, 1997.

TALLURI, S., RAGATZ, G.L.. Multi-attribute reverse auctions in B2B exchanges: a framework for design and implementation. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 1, p. 52-60, 2004.

TASSABEHJI, R., TAYLOR, W.A., BEACH, R., WOOD, A.. Reverse e-auctions and buyer-supplier relationships : an exploratory study. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 2, p. 166-184, 2006.

TULDER, R.V., MOL, M.. Reversed auctions or auctions reversed: first experiments by Philips. **European Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 447-456, 2002.

TULLY, S.. Going, going, gone: the B2B tool that really is changing the world. **Fortune**, v. 141, n. 6, p. 132-145, March 2000.

VICKREY, W.. Counterspeculation, auctions, and competitive sealed tenders. **Journal of Finance**, v. 41, p. 8-37, 1961.

WAGNER, S.M., SCHWAB, A.P.. Setting the stage for successful electronic reverse auctions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 1, p. 11-26, 2004.

WISE, R., MORRISON, D.. Beyond the exchange: the future of B2B. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 6, p. 86-96, 2000.

YIN, R.K.. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989.

YIN, R.K.. **Applications of Case Study Research**. Washington, DC: Cosmos Corporation, 1991.

YIN, R.K.. **Case Study Research**. 2nd Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA - COMPRADOR

1. Características Gerais da Empresa

- 1.1. Razão social.
- 1.2. Faturamento.
- 1.3. Número de empregados.

2. Características Gerais da Área de Compras

- 2.1. Estrutura do departamento e atribuições.
- 2.2. Número de empregados.
- 2.3. Número de fornecedores.
- 2.4. Participação de Compras nos custos da empresa.

3. Motivações e benefícios esperados

- 3.1. Quando foi utilizado o LRE pela primeira vez? Como a sua empresa tomou conhecimento da existência do LRE?
- 3.2. A decisão inicial para se usar o LRE partiu da alta gerência (*top down*) ou da média gerência (*bottom up*)? Se for da média gerência, teve apoio da alta gerência?
- 3.3. Quais áreas funcionais geralmente operacionalizam o evento de LRE?
- 3.4. Quantos LRE's foram realizados até o momento e qual é o montante total negociado?
- 3.5. Quais eram as expectativas iniciais quando da implementação do LRE e quais são agora? Dê exemplos.

4. Aplicabilidade do Leilão Reverso Eletrônico no contexto estratégico da empresa

- 4.1. Qual é a estratégia da área de Compras? Segmenta fornecedores?
- 4.2. Como o LRE afeta/apóia sua estratégia de fornecimento?
- 4.3. Para quais tipos de compras a empresa utiliza o LRE? Por quê? São itens complexo-inovadores ou simples-rotineiros? Dê exemplos.
- 4.4. Qual a representatividade dos itens comprados através do LRE para o custo total da área de Compras?
- 4.5. Como é a base de fornecimento para esse tipo de tipo de serviço?

- 4.6. Os serviços de LRE utilizados são próprios ou terceiros? Por quê? Qual o pacote de serviços utilizado? Você está satisfeito com a qualidade do serviço prestado?

5. Estruturação do LRE pela empresa

- 5.1. Quais são os tipos de LRE que a sua empresa utiliza ou já utilizou? Por quê?

5.2. Quanto às diversas formas de LRE utilizadas por sua empresa:

- 5.2.1. Qual a visibilidade do preço? Por quê?
- 5.2.2. Qual a estratégia de preços adotada? Por quê?
- 5.2.3. Qual o principal critério para se decidir o ganhador final de um LRE?
- 5.2.4. Qual a estratégia de fechamento escolhida? Por quê?
- 5.2.5. Quais são as regras de premiação utilizadas? Por quê?

5.3. Quanto ao tamanho do LRE utilizado por sua empresa:

- 5.3.1. Há algum tamanho (volume negociado) ótimo de LRE? Qual?
- 5.3.2. Qual é a estratégia de formação de lotes utilizada? Por quê?

5.4. Quanto à seleção dos fornecedores:

- 5.4.1. Como os fornecedores costumam ser identificados e selecionados para participarem do LRE? Descreva.
- 5.4.2. São desenvolvidas especificações detalhadas e precisas (técnicas e comerciais)?

5.5. Quanto à comunicação, treinamento e suporte realizados pela empresa:

- 5.5.1. Como os fornecedores são treinados para participarem do LRE? Descreva.
- 5.5.2. Que tipos de informações são passadas para os fornecedores participantes do LRE?
- 5.5.3. Declarações sobre questões de profissionalismo e conduta ética são comunicadas antes, durante e depois do evento?
- 5.5.4. Os fornecedores se sentem confortáveis com as regras comunicadas?
- 5.5.5. Quando os fornecedores são informados se eles ganharam ou não o contrato?
- 5.5.6. É dada alguma explicação para os fornecedores sobre o porquê de eles terem sido ou não os vencedores do contrato?
- 5.5.7. Uma análise pós-leilão é realizada?

5.5.8. De que outra maneira a empresa interage com os fornecedores?

6. Riscos e problemas identificados

- 6.1. Que problemas foram encontrados com o uso do LRE? Como esses problemas foram contornados?
- 6.2. Você já observou algum indício de comportamento antiético nos fornecedores? Qual? O que poderia ter causado esse comportamento? O que poderia ser feito para contornar esse problema? Teve impacto no relacionamento?

7. Resultados alcançados e fatores de sucesso

- 7.1. O que é um LRE bem sucedido para a sua empresa?
- 7.2. Quais foram os resultados alcançados com o LRE?
- 7.3. A empresa obteve benefícios que não estavam previstos antes da adoção da ferramenta?
- 7.4. Pela sua experiência, quais são os fatores que podem levar a realização de um LRE ao sucesso? Por quê?

8. Efeitos no relacionamento

- 8.1. Como descreveria o relacionamento atual com os fornecedores? Os relacionamentos vão além das discussões de prazo e preço?
- 8.2. Quanto aos relacionamentos de parceria:
 - 8.2.1. A empresa acredita em relacionamentos de parceria com fornecedores?
 - 8.2.2. Já teve ou tem relacionamento de parceria?
 - 8.2.3. Já utilizou LRE com algum parceiro? Por quê?
- 8.3. De um modo geral, o uso de LRE's tem melhorado ou piorado seus relacionamentos com os fornecedores? Por quê? Dê exemplos.
- 8.4. Como a empresa lida com os fornecedores atuais que participam de LRE's? Há problemas de aceitação? É dada alguma explicação para convencê-los? Há vantagens especiais para eles?
- 8.5. Você já ganhou ou perdeu fornecedores importantes devido ao uso de LRE's? Por quê?

- 8.6. Você já observou alguma retaliação ou queda de serviço por parte de fornecedores vencedores, mas contrários ao uso do LRE?
- 8.7. Você acha que existe algum formato de LRE que traz melhor ou pior resultado para o relacionamento pós-LRE?
- 8.8. A sua empresa já participou de algum LRE como fornecedor (se sim, com que frequência, qual o volume negociado)? Como foi a experiência?

9. Sugestões

- 9.1. Como vê o futuro do LRE na sua empresa? E em geral?
- 9.2. Algum outro aspecto que gostaria de colocar sobre o uso do LRE?

7.2 ANEXO 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA - FORNECEDOR

1. Características Gerais da Empresa

- 1.1. Razão social.
- 1.2. Faturamento.
- 1.3. Número de empregados.

2. Motivações e benefícios esperados

- 2.1. O quê a sua empresa pensa sobre o comércio eletrônico?
- 2.2. Quando a sua empresa participou de um LRE pela primeira vez? Como a sua empresa tomou conhecimento da existência dos LRE's?
- 2.3. A sua empresa participa de todos os LRE's para os quais é chamada? Por quê?
- 2.4. Quais áreas funcionais geralmente participam do evento de LRE?
- 2.5. Em quantos LRE's a sua empresa já participou até o momento, quantos foram vencidos e qual é o montante total negociado?
- 2.6. Quais eram as expectativas iniciais quando das primeiras participações em LRE's e quais são agora? Dê exemplos.

3. Estruturação do LRE

- 3.1. Em quais tipos de LRE a sua empresa já participou? Existe alguma preferência?

3.2. Quanto às diversas formas de LRE que podem ser utilizadas:

- 3.2.1. Qual é a ideal visibilidade do preço? Por quê?
- 3.2.2. Qual critério deveria ser o principal levado em consideração para se decidir quem é o ganhador final de um LRE? Por quê?
- 3.2.3. Qual é a estratégia ideal de fechamento? Por quê?
- 3.2.4. Quais regras de premiação são ideais? Por quê?

3.3. Quanto ao tamanho do LRE que pode ser utilizado:

- 3.3.1. Há algum tamanho (volume negociado) ideal? Qual? Por quê?
- 3.3.2. Qual é a formação de lotes ideal? Por quê?

3.4. Quanto à seleção dos fornecedores:

- 3.4.1. Como você costuma ser identificado e selecionado para participar do LRE?
Descreva.
- 3.4.2. São transmitidas especificações detalhadas e precisas? (técnicas e comerciais)

3.5. Quanto à comunicação, treinamento e suporte realizados:

- 3.5.1. Como a sua empresa se prepara para os eventos de LRE? Descreva.
- 3.5.2. Como você é treinado pela empresa compradora para participar do LRE?
Descreva.
- 3.5.3. Que tipos de informações são passadas para você?
- 3.5.4. Declarações sobre questões de profissionalismo e conduta ética são comunicadas antes, durante e depois do evento?
- 3.5.5. Você fica ciente de tudo e se sente confortável com as regras comunicadas?
- 3.5.6. Quando você é informado se ganhou ou não o contrato?
- 3.5.7. É dada alguma explicação sobre o porquê de você ter sido ou não o vencedor do contrato?
- 3.5.8. De que outra maneira a empresa compradora interage com você?

4. Riscos e problemas identificados

- 4.1. Que problemas são encontrados na participação de LRE's? Como esses problemas são contornados?

- 4.2. Você já observou algum indício de comportamento antiético nos compradores? Qual? O que poderia ter causado esse comportamento? O que poderia ser feito para contornar esse problema? Teve impacto no relacionamento?

5. Resultados alcançados e fatores de sucesso

- 5.1. O que é um LRE bem sucedido para a sua empresa?
- 5.2. Quais foram os resultados alcançados com o LRE?
- 5.3. A empresa obteve benefícios que não estavam previstos?
- 5.4. Pela sua experiência, quais são os fatores que podem levar a realização de um LRE ao sucesso? Por quê?

6. Efeitos no relacionamento

- 6.1. Como descreveria o relacionamento com os compradores? Os relacionamentos vão além das discussões de prazo e preço?
- 6.2. Quanto aos relacionamentos de parceria:
- 6.2.1. A empresa acredita em relacionamentos de parceria com compradores?
- 6.2.2. Já teve ou tem relacionamento de parceria?
- 6.2.3. Já participou de LRE com algum parceiro? Por que isso foi feito?
- 6.3. De um modo geral, o uso de LRE's tem melhorado ou piorado seus relacionamentos com os compradores? Por quê? Dê exemplos.
- 6.4. A sua empresa já se sentiu obrigada a participar de um LRE? Por quê?
- 6.5. Você já ganhou ou perdeu clientes importantes devido ao uso de LRE's? Por quê?
- 6.6. Você já participou de um LRE para um comprador do qual você já era fornecedor? Como você se sentiu?
- 6.7. Você acha que existe algum formato de LRE que traz melhor ou pior resultado para o relacionamento pós-LRE?
- 6.8. A sua empresa já participou de algum LRE como comprador (se sim, com que frequência, qual o volume negociado)? Como foi a experiência?

7. Sugestões

- 7.1. Como vê o futuro do LRE em geral?
- 7.2. Algum outro aspecto que gostaria de colocar sobre o uso do LRE?