



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO COMPARATIVO UTILIZANDO PLATAFORMA E-COMMERCE

SUPPLY CHAIN GOVERNANCE: A COMPARATIVE STUDY USING E-COMMERCE PLATFORM

Mauro Lúcio Pereira Medina Filho^{1*}, & Tiago Bittencourt Nazareth²

^{1,2}Bacharelado em Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Cataguases (FIC – Grupo UNIS), Rua Romualdo Menezes, 701, Bairro Menezes, CEP 36773-084, Cataguases - Minas Gerais.

^{1*} mauromedina3c@gmail.com ² tiago_bit@yahoo.com.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 29.09.2019

Aprovado em: 16.10.2019

Disponibilizado em: 18.12.2019

PALAVRAS-CHAVE:

Contratação de serviços; governança; e-commerce; informação.

KEYWORDS:

Services procurement; compliance; e-commerce; information.

*Autor Correspondente: Medina Filho, M. L. P.

RESUMO

Frente à necessidade de se manterem competitivas no mercado, as organizações buscam constantemente a melhoria dos seus processos para serem capazes de se adaptar as novas condições do mercado. As áreas de contratação de serviços e compras das empresas, por muitas vezes, são baseadas em e-mails e ligações para a realização das negociações, o que acaba dificultando a transformação de dados em informações. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é apresentar uma análise sobre a implantação de uma plataforma e-commerce em uma empresa do setor elétrico, por meio do estudo comparativo entre os cenários anterior e posterior a implantação da plataforma e-commerce. Dessa forma, a metodologia utilizada foi um estudo de caso, análise dos dados obtidos e estudo comparativo. Os resultados obtidos demonstram a efetividade da plataforma na redução do tempo médio das requisições, este prazo foi reduzido em 24%, representando uma redução de 9 dias para atendimento de uma requisição e maior controle e governança das etapas do processo, mitigando os

riscos para a organização, garantido o *compliance* no processo.

ABSTRACT

In order to be competitive in the market, organizations are constantly seeking to improve their processes to fit it to new market conditions. Business hiring and purchasing areas are often based on emails and calls to conduct negotiations, which makes it difficult to turn data into information. In this context, the objective of the present paper is to present an analysis about the implementation of an e-commerce platform in a company from electrical, through a comparative study between the scenarios before and after the implementation of the e-commerce platform. Thus, the methodology used was a case study, data analysis and comparative study. The results shown the effectiveness of the platform in reducing the average request time, which was reduced by 24%, representing a 9 day reduction to fulfill a request and greater control and governance of the process steps, migrating the risks to the request. organization, ensuring compliance in the process.



1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as ferramentas de gerenciamento de suprimentos tornaram-se mais fáceis de usar, acessíveis e de fácil integração com infraestruturas tecnológicas das empresas. A fim de fomentar a inovação organizacional e criar empresas ágeis, que atendam às necessidades em constante mudança dos negócios e às mudanças nos mercados de suprimentos, as ferramentas digitais estão sendo cada vez mais adotadas.

Ferramentas digitais automatizadas permitem que menos tempo seja gasto para realizar grandes volumes de trabalho transacional, o que possibilita às lideranças e às equipes a migração de foco para as partes estratégicas do negócio. Neste contexto, o comércio eletrônico, conhecido também como *e-commerce*, conforme indica Coelho (2013), é uma ferramenta que vem crescendo rapidamente, graças aos avanços da tecnologia, globalização e crescimento do número de usuários da internet. Este modelo de comércio é uma alternativa para as empresas ao ganharem mais vantagem competitiva, pois é uma forma para os clientes comprarem com maior rapidez, melhores informações, rastreabilidade e alta governança.

De acordo com Rodrigues & Malo (2006), o conceito governança surgiu em 1985 com Williamson, que considera governança o ato de organizar as transações da companhia de forma a protegê-las contra os perigos de oportunismo. Governança é um conjunto de práticas que possui como objetivo desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias para assegurar a sobrevivência de uma organização.

Com o grande avanço tecnológico mundial, o aumento do *e-commerce* na internet, têm se tornado cada vez mais presente nas organizações e faz crescer também a necessidade das organizações de construir uma estrutura adequada que comporte todo esse sistema.

Segundo Mendes (2013), o Brasil registrou entre 2010 e 2011 significativos avanços na adoção do *e-commerce* como plataforma de compra e venda. Durante esse período, o segmento cresceu 43%. Esse expressivo crescimento permitiu que o Brasil se tornasse o primeiro país da América Latina a conseguir que as vendas desse setor atingissem 1% do seu Produto Interno Bruto.

Em contrapartida, o *e-commerce* no Brasil ainda tem muito que evoluir. Conforme Barros (2018), ao contrário, por exemplo, dos Estados Unidos, que tem um dos mercados mais maduros do mundo e projeta chegar a 2021 com um faturamento de US\$ 1.2 tri. Por aqui, o entrave do desenvolvimento do setor ainda é a questão cultural, principalmente do representante comercial, que muitas vezes não compreende que o comércio B2B é um aliado às suas vendas.

No contexto ligado ao conceito de governança, segundo Canabarro (2014), por meio do *e-commerce* é possível ter uma rastreabilidade de todas as transações das partes envolvidas num processo de compras, garantindo para a organização processos transparentes.

Este artigo visa comparar o cenário da área de Compras, especificamente de contratação de serviços, de uma empresa privada do setor elétrico, anterior e posterior à implantação do *e-*



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma *e-commerce*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

commerce. O portal possibilita trazer maior transparência e segurança às informações, rastreabilidade dos dados permitindo localizar documentos e ações de cada etapa do processo, além de tornar o processo mais ágil, uma vez que todas as operações passam a ser em uma única plataforma.

Após a implantação do portal, não somente será possível a automação do processo de contratação de serviços, mas também agilidade e confiabilidade nas informações, para que seja possível fazer uma negociação mais fundamentada, baseada na previsibilidade do mercado e no aprofundamento do entendimento do negócio, mitigando os riscos de oportunismo e por consequência aumentando a governança da organização.

Sabe-se que a redução no tempo de contratação advém de um conjunto de fatores necessário de mudança, porém a tecnologia é um dos passos, possibilitando gerenciar todo o processo de contratação, da requisição à aprovação do contrato. O desenvolvimento de todo o processo em uma plataforma digital reduz o tempo que é perdido para padronizar, organizar e desenvolver documentos e arquivos, além de facilitar o contato com os fornecedores, todas essas funcionalidades, apressa o processo de negociação possibilitando uma visão prática do comprador, sendo possível atingir negociações mais profissionais e pautadas em estratégia.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado através de pesquisas bibliográficas por meio de livros, foram consultados artigos científicos e fontes eletrônicas, visando o conhecimento de *e-commerce*, implantação de sistemas e melhorias de processos.

O projeto trata-se de um estudo de caso de um trabalho da área de contratação de serviços de uma Distribuidora de energia elétrica, visando a padronização e a governança dos processos. Foi realizada uma coleta de dados dos processos do ano de 2018 e Agosto/2019.

Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma pesquisa estratégica com métodos de abordagem específico para coletas e análise de dados. Esta metodologia investiga um evento contemporâneo, partindo do contexto real e é utilizado quando o fato a ser estudado é complexo, amplo e não pode ser explorado fora do local onde ele realmente ocorre. O estudo de caso é utilizado para compreender os motivos que levam a uma determinada decisão e favorecer uma melhor compreensão dos fenômenos individuais e os processos organizacionais.

Com o objetivo de comparar o cenário anterior e posterior à implantação do sistema, foi utilizado o método comparativo. Conforme Lakatos e Marconi (2007), este método compreende a explicação dos fenômenos e permite analisar e comparar os dados concretos, deduzindo desses os elementos constantes, abstratos e gerais.

Para Fachin (2001), o método comparativo consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto. Essa análise comparativa, consiste em apresentar a



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma *e-commerce*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

quantidade de processos, o tempo médio de atendimento das requisições e as etapas do processos anterior e posterior a implantação da plataforma.

Para auxiliar na apuração dos dados em todo o trabalho foi utilizado o software Minitab versão 17, que de acordo com Montgomery, Jennings e Kulahci (2008) trata-se de um dos *softwares* amplamente utilizados na prática de apuração estatística. Além de usualmente apresentar boa capacidade de análise de dados e consequente geração dos modelos de previsão.

2.1 Empresa Objeto de Estudo

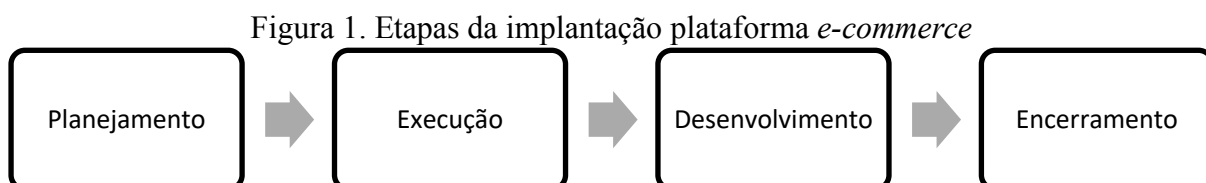
O presente trabalho foi realizado em uma Distribuidora de energia elétrica no interior de Minas Gerais, mas que possui abrangência em grande parte do território brasileiro, fazendo parte de um Grupo que controla 11 distribuidoras no Brasil. Especificamente, o estudo de caso foi realizado na área de Contratação de Serviços do Grupo que é centralizada e não possuía um sistema unificado para gerir as contratações. As principais ferramentas utilizadas eram e-mails e planilhas para realizar os processos de contratação. A falta de padronização e tecnologia estava gerando atrasos nas contratações, deixando as áreas técnicas expostas e insatisfeitas com o setor.

No estudo foi constatado, que os dados da área de contratação de serviços, possuíam uma elevada dispersão, falta de segurança e rastreabilidade dos processos, além de um elevado tempo para cada etapa do processo de contratação devido à ausência de um sistema único. Esse cenário causava um aumento do número de *backlog* (número de processos acima do prazo estabelecido em norma) dos processos e tornando o *aging* (tempo médio de contratação) elevado. O propósito é mostrar a diferença antes e após a implantação da ferramenta digital, comprovando a melhoria em padronização e segurança do processo.

O projeto para a padronização e gestão de mudança da área buscou no mercado formas de automatizar processos transacionais, padronizar procedimentos e otimizar o tempo de contratação.

A plataforma digital escolhida é padrão de mercado, porém, para que a solução apresentada seja compatível com os processos internos da empresa, foram solicitadas customizações que moldaram o projeto para atender as necessidades do processo específico. Os requisitos solicitados pela área de contratação de serviços foram divididos em módulos.

O projeto foi dividido em quatro etapas, conforme demonstrado na Figura 1.



Fonte: Autores (2019).



2.1.1 Planejamento

No planejamento definiu-se qual ferramenta do mercado seria implantada. Para a tomada de decisão, foi realizado uma análise de qualidade e custo, no qual foram feitas comparações de preço, prazo de implantação e qualidade do serviço prestado.

Foi realizado um *benchmarking*, que consiste em uma etapa de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com 3 empresas do mesmo ramo de atividade e uma empresa de atividade diferente da empresa objeto de estudo, mas que possuía ERP implantado há mais de um ano.

Além disso, a equipe de TI realizou diversas análises referentes à segurança da informação, adequação da ferramenta aos requisitos técnicos exigidos pela empresa e viabilidade de integração com os sistemas do Grupo. De acordo com Bernadas et al. (2007), além dos gaps do sistema legado os motivos para mudar para um sistema ERP precisam ser muito bem avaliados e levar em consideração a conectividade e compatibilidade do ambiente de TI existente na empresa.

No planejamento foram levantados os fluxos de todos os processos existentes na área de contratação de serviços. Foi selecionada uma equipe para mapear os processos vigentes e também os *gaps* de melhorias que deveriam ser implementados na nova ferramenta de contratação.

2.1.2 Execução

Na execução foram repassados os levantamentos da etapa de planejamento, de forma que o fornecedor gerasse a documentação de *as is* (como o processo é hoje) e *to be* (como o processo será no futuro).

Nessa etapa, foi entregue a documentação de levantamento de dados e de processos de como seria desenvolvido o sistema com base nos procedimentos da empresa. Foram necessárias várias reuniões para discussão da documentação de *To be*, de modo que o processo que atendesse as regras de *compliance* da empresa.

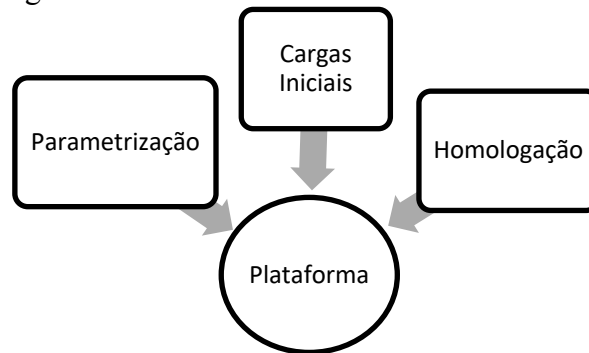
Para garantir a governança e rastreabilidade, todas as aprovações do processo, foram inseridas dentro da plataforma e-commerce. Permitindo-se assim padronizar, racionalizar e automatizar os documentos de contratação, facilitando seu armazenamento e localização.

2.1.3 Desenvolvimento

Na etapa de desenvolvimento foi realizada a parametrização da ferramenta. Sendo necessário o trabalho em conjunto do fornecedor da plataforma, através dos desenvolvimentos dos módulos e da equipe do projeto por parte da Distribuidora, fazendo a homologação. A Figura 2, apresenta as atividades do desenvolvimento.



Figura 2. Atividades do desenvolvimento



Fonte: Autores (2019).

2.1.4 Encerramento

Na etapa de encerramento, antes da disponibilização do sistema em produção, os requisitantes e os compradores da área de contratação de serviços, foram capacitados.

2.1.2 Limitações do Estudo

Em relação à coleta de dados, a empresa objeto de estudo, não disponibilizou nenhuma informação financeira do processo. Dessa forma, não foi possível realizar uma análise financeira do processo anterior e posterior à implantação da plataforma.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 E-commerce

Segundo Turban et. al. (2016) *e-commerce*, ou, o comércio eletrônico, é o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações realizado por meios eletrônicos (geralmente redes de computadores ou internet), tornando dispensável o contato presencial entre as partes e irrelevante a distância geográfica. A internet vem revolucionando a forma de relacionamentos entre as pessoas, empresas e governos, e particularmente, os negócios eletrônicos vêm progressivamente alterando o modo de produção, comercialização, distribuição e consumo.

Com a utilização da internet, os principais tipos de comércio eletrônico são: o B2C (*business to consumer*), que são transações de comércio eletrônico de varejo entre empresas e compradores individuais e o B2B (*business to business*), que é o comércio eletrônico entre empresas. A seguir, detalhar-se-ão os conceitos do B2B por ser este o assunto do artigo.

De acordo com Novaes (2015), o B2B é o comércio eletrônico entre empresas ou corporações, caracterizando-se principalmente por ter apenas pessoas jurídicas envolvidas no processo. O B2B pode ser entendido por: “companhias conduzindo negócios uma com a outra por meio do *World Wide Web* [...] o B2B permite que dezenas de milhares de companhias conectem-se com dezenas de milhares de outras companhias, por meio de uma rede virtual” (Ching, 2010).

Atualmente, o e-commerce B2B, por meio da internet, torna-se um diferencial competitivo para as organizações, pois essa tecnologia pode otimizar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, à medida que, torna mais eficiente e eficaz as práticas internas de aquisições e



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma *e-commerce*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

aperfeiçoa as relações com fornecedores e clientes. Assim, o B2B utiliza a internet para implementar e aperfeiçoar o gerenciamento da cadeia de suprimento em novas e eficientes formas, podendo reduzir o custo total das operações e do produto final.

De acordo com Porter (2012), a utilização da internet pode ser incorporada a todas as atividades envolvidas na cadeia de suprimentos, visando gerar valor agregado. Sendo assim, o comércio eletrônico pode aumentar o valor agregado com a automatização dos processos de negócios, além de aperfeiçoar o fluxo e a integração da cadeia de suprimentos. Gunasekaran e Ngai (2018) classificam o *e-commerce* B2B como um componente estratégico, pois, facilita a comunicação entre empresas, reduz os tempos de ciclo e desenvolve o trabalho colaborativo. Em pesquisa recente, Iyer, et. al. (2017), confirmaram que o B2B contribui para a integração da cadeia de suprimentos, melhorando o desempenho financeiro e operacional.

3.2 Cadeia de Suprimentos

Cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain, é constituída por um conjunto de organizações que na maioria são fornecedores, que suprem as necessidades de uma organização que produz e distribui produtos e/ou serviços comercializados. Desta forma a cadeia de suprimentos pode ser definida como o ciclo de vida de processos que abrangem fluxos físicos, financeiros, informativos e de conhecimento, e as organizações que a utilizam têm como o objetivo à satisfação das expectativas do consumidor final na aquisição de produtos e serviços. É papel da cadeia de suprimentos controlar o fluxo de informações e produtos de forma a equilibrá-los, evitando assim oscilações na demanda, objetivando o aumento dos resultados como um todo, ou seja, as receitas e os custos como um valor global. Para Novaes (2015), cadeia de suprimento consiste em:

Toda cadeia de suprimentos é formada por elos que devem ser mantidos sempre muito bem coesos, pois se um deles se rompe, toda a cadeia é afetada. Então é muito importante manter uma boa administração em todos os níveis, para que eles possam assegurar uma boa desenvoltura e suprir com as necessidades de todos os envolvidos com a cadeia, devido também a interdependência de cada elo para com os resultados finais. Uma das tarefas mais difíceis dentro de uma empresa é ter uma cadeia de suprimentos bem equilibrada, balanceada, isto é, com elos firmes que mantenham estabilidade e uma racionalidade quando da tomada de decisões (Novaes, 2015).

3.3 Governança da Cadeia de Suprimentos

Conforme Storper e Harrison (2005), o termo governança está associado a um processo contínuo que busca conciliar diferentes interesses e realizar ações cooperativas. O seu conceito é baseado em práticas democráticas de intervenção e na participação de diferentes atores no processo decisório, enfatizando a natureza das relações e a necessidade de atividades bilaterais, verticais e horizontais entre empresas e demais *stakeholders*, determinando a divisão das atividades entre as empresas que compõem a cadeia e as competências necessárias para seus elos.

Para Williamson (1989), o termo governança é utilizado como um ato de organizar as transações de uma empresa visando a protegê-la do oportunismo e a minimizar as incertezas.



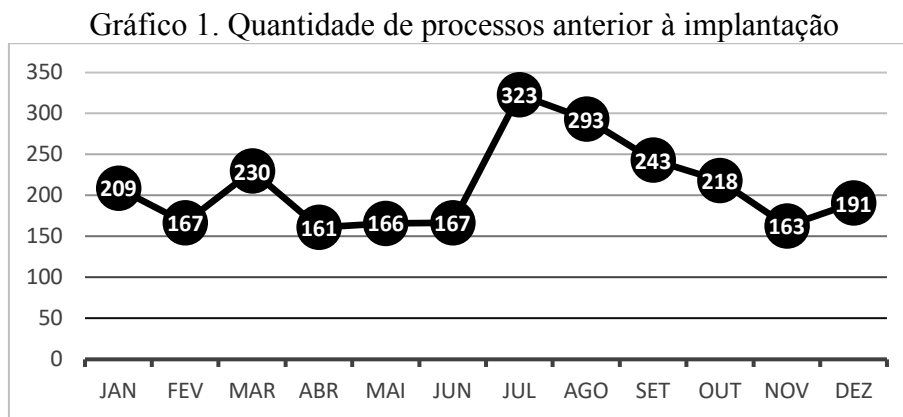
Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma e-commerce. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

Uma forma de enfrentar esses problemas é desenhar uma governança na cadeia de suprimentos que equilibre os interesses próprios das organizações e as decisões autônomas dos tomadores de decisão em uma interdependência que permeie todos os membros da cadeia de suprimentos. Nesse contexto, o e-commerce possui um alto nível de governança, mitigando os riscos de fraudes para a organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

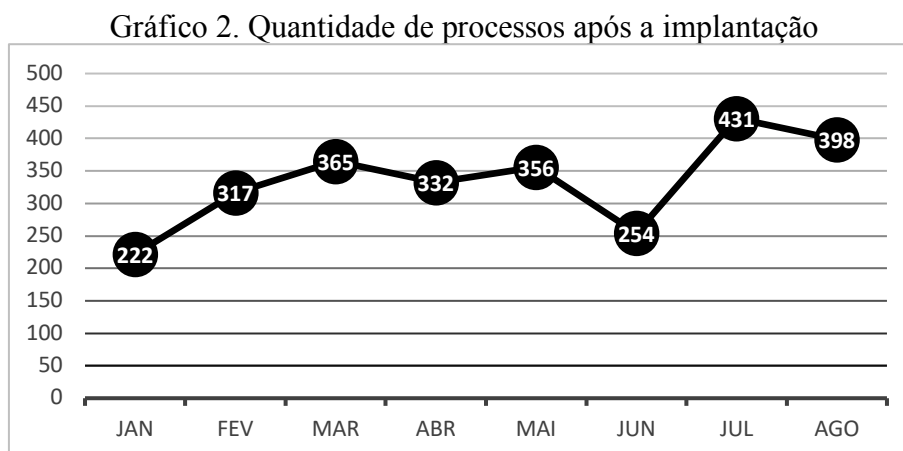
4.1 Estudo Comparativo

Anterior a implantação da plataforma e-commerce, não eram contabilizados na apuração do resultado da área de contratação de serviços, os processos de reajuste, distrato e remanejamento de saldo, visto que estes eram solicitados por e-mail. A plataforma foi desenvolvida para todos os tipos de processos, garantindo que todas as solicitações tivessem uma única entrada. Assim, foi possível obter maior controle de todos os processos que estavam sob a responsabilidade da área de contratação de serviço. O Gráfico 1 apresenta a quantidade de requisições que a área de contratação recebeu em cada mês, anterior à implantação da plataforma.



Fonte: Autores (2019).

O Gráfico 2 apresenta a quantidade de requisições que a área de contratação recebeu em cada mês, após a implantação da plataforma.



Fonte: Autores (2019).

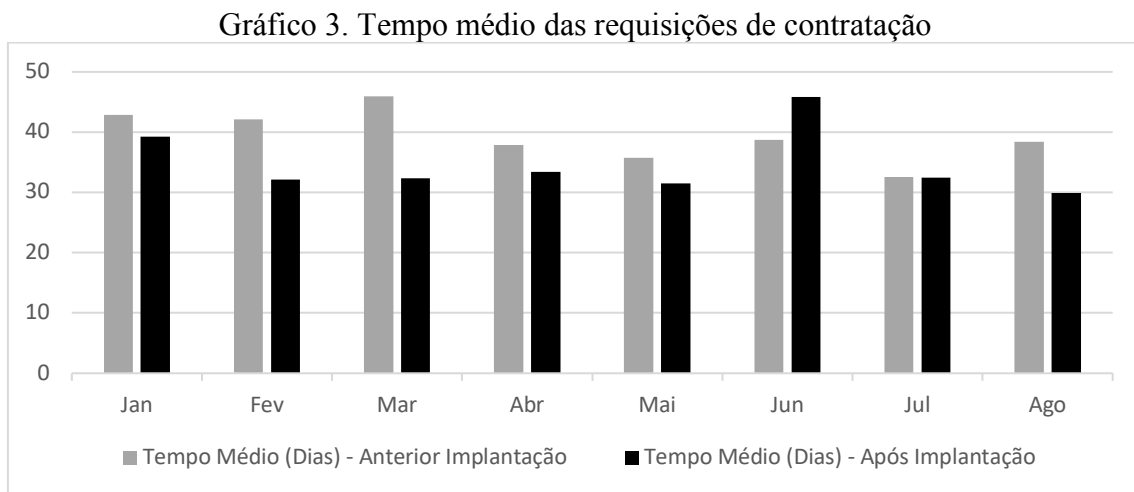


Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma e-commerce. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

É possível constatar que houve um aumento no número de requisições, de janeiro a agosto. Houve um aumento em média de 36%, comparado ao cenário anterior à implantação. Esse fato se justifica devido a entrada de todos os processos da área de contratação ser via ferramenta e não por e-mails e ligações.

Para assegurar a governança do processo, a aprovação da requisição é realizada na plataforma, por alçadas definidas no sistema, ficando registrado toda ação do processo. A área de contratação só consegue iniciar um processo se a requisição estiver aprovada por todas as alçadas competentes.

O Gráfico 3 apresenta o tempo médio de atendimento das requisições da área de contratação de serviços.

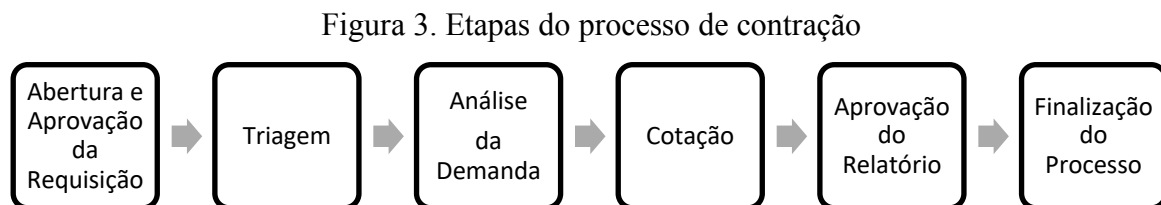


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 3 demonstra que houve uma redução no tempo de finalização dos processos. Após a implantação da plataforma, o tempo médio de atendimento das requisições está reduzindo. Anterior à implantação, o tempo médio para atendimento de uma requisição era de aproximadamente 39 dias, após a implantação esse tempo foi reduzido em 24%, reduzindo assim 9 dias do processo.

4.1.1 Etapas do processo de contratação

A Figura 3 apresenta as etapas do processo de contratação de serviços.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Tabela 1 apresenta a comparação das etapas dos processos anterior e posterior à implantação da plataforma.



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma e-commerce. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

Tabela 1. Comparativo das etapas do processo

Etapa	Anterior Implantação	Após Implantação
Abertura e Aprovação da Requisição	Para as requisições de reajuste e distrato, o requisitante, envia um e-mail para o comprador, não sendo necessária a aprovação. As demais modalidades de contratação, a requisição era gerada no ERP, entretanto, o sistema não considerava para a aprovação do processo todas as regras de negócios da empresa. Assim, essas aprovações aconteciam por fora do sistema.	Todas as requisições são geradas na plataforma, juntamente com suas aprovações, conforme estabelecido pelas regras de negócios da empresa.
Triagem	Após a aprovação da demanda, era necessário que um profissional distribuisse as demandas para os compradores. Assim, era necessário consolidar em planilha, todas as demandas recebidas via e-mail e ERP e repassar via e-mail para os compradores, para conhecimento da demanda.	Após a aprovação da demanda, os processos são distribuídos automaticamente de acordo com a categoria de cada comprador. As categorias são definidas por agrupamentos de classe e subclasse de serviços e em cada categoria possuem em média 2 a 3 compradores.
Análise da Demanda	Ao receberem os processos, os compradores realizam a análise e para alguns processos, é necessário efetuar ajustes na requisição gerada pela área requisitante, assim, o comprador interagia por ligação ou e-mail, perdendo-se assim a rastreabilidade das informações.	Toda interação do comprador com a área requisitante é realizada dentro da plataforma, ficando registrada toda ação do comprador e da área requisitante.
Cotação	O processo de cotação era realizado por e-mail, ligações e após o recebimento das propostas pelo fornecedor, o comprador registrava todas as informações no ERP de forma manual.	O processo de cotação é realizada integralmente dentro do portal, interagindo com os fornecedores e integrando as informações ao ERP, o comprador não consegue alterar nenhuma informação registrada pelo fornecedor.
Aprovação do Relatório	Após a etapa de cotação, o comprador prepara o relatório de negociação para submeter para a aprovação da alçada da área de contratação de serviços. O relatório era confeccionado em planilha e posteriormente impresso e os aprovadores assinavam o documento, o que demandava um tempo adicional, até concluir a validação de todos os aprovadores.	Com a implantação da plataforma, o comprador submete o relatório de aprovação e o sistema envia para as alçadas competentes, não havendo necessidade de impressão e facilidade de aprovação, considerando que o relatório pode ser acessado em qualquer local.
Finalização do Processo	Ao finalizar uma requisição, o comprador informava a área requisitante sobre a conclusão por e-mail.	Ao finalizar o processo, o sistema envia um e-mail automático para a área requisitante, informando que o processo foi concluído.

Fonte: Autores (2019).

Para confecção de relatórios gerenciais, a busca pelas informações era no ERP da área de contratação de serviços, porém, este não contemplava todas as informações necessárias, considerando que grande parte do processo era realizado por e-mail e planilhas. Assim, esses dados se encontravam nas pastas de rede, o que acarretava em falhas e perdas de informações, considerando que a área de contratação possuía em média 28 compradores, que acabavam gerando e armazenamento as informações em diversos locais, prejudicando a obtenção de relatórios confiáveis.



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma *e-commerce*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

Após a implantação da plataforma, o sistema possui consultas e relatórios com um elevado nível de informações, além disso, possibilita a geração em tempo real da informação, não sendo necessário atualização de planilhas.

Essa funcionalidade permite que as informações sejam acessadas a qualquer momento, auxiliando tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão inseridas em ambientes globalizados, com constantes avanços tecnológicos, necessitando buscar melhores práticas para o seu negócio, para garantirem sua sobrevivência. Nesse contexto, a implantação do *e-commerce* na área de contratação de serviços, visa mitigar possíveis riscos à organização, garantindo o *compliance* nos processos de compras.

Desta forma, o trabalho teve como finalidade demonstrar as etapas para a implantação da plataforma *e-commerce* em uma empresa do setor elétrico. Além de realizar um estudo comparativo com os dois cenários, anterior e posterior a implantação da plataforma. Para evidenciar a efetividade do portal referente ao tempo de atendimento e governança nos processos, foram realizadas pesquisas bibliográficas em artigos, livros e sites acadêmicos. Foi realizada uma análise dos dados anterior e posterior à implantação da plataforma.

Os resultados após a implantação da plataforma, demonstraram um bom desempenho, considerando que o prazo médio de atendimento das requisições foi reduzido em 24%, representando uma redução de 9 dias para atendimento de uma requisição. Além disso, considerando que todas as requisições devem ser geradas na plataforma, o número de requisições aumentou em média 36%. Esse aumento garante para a área de contratação que toda a demanda está sendo solicitada na plataforma.

A implantação do portal *e-commerce*, apresentou inúmeros desafios, visto que o processo de contratação foi alterado, que possuía diversas fontes de dados e variedade de sistemas, utilizados pelos profissionais da área de contratação de serviços. Além desse fato, o tempo de implantação foi muito otimizado, o que demandou um esforço grande em todos os envolvidos no processo. Portanto, este trabalho demonstra a evolução da área de contratação de serviços, garantindo o *compliance* nos seus processos, controle e análise dos dados para aprimoramento e desenvolvimento de processos. A estruturação da plataforma, possibilitou desde uma melhoria no *input* das informações quanto no desempenho final da área de contratação de serviços, além de maior confiabilidade nas informações para as tomadas de decisões estratégicas da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barros, F. *A era revolucionária do e-commerce B2B: o tempo chegou*. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2018/04/23/a-era-revolucionaria-do-e-commerce-b2b-o-tempo-chegou.html>. Acessado em: 17/03/2019.



Citação (APA): Medina Filho, M. L. P., & Nazareth, T. B. (2019). Governança na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo utilizando plataforma e-commerce. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5), 38-49.

Bernadas, C., Halington, A., Verville, J., & Palanisamy, R. (2007). ERP Acquisition planning: A critical dimension for making the right choice. *Long Range Planning*, 40, 45-63.

Canabarro, D. R. (2014). *Governança global da internet: tecnologia, poder e desenvolvimento*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 432 f. Tese (Doutorado).

Ching, H. Y. (2017). *Gestão estratégica de estoques na cadeia de logística integrada*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Coelho, L. da S. C. *O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente*. Revista de Administração do UNISAL: 2013. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/235>. Acessado em: 17/03/2019.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2018). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269–295.

Iyer, K. N. S., Germain, R., & Claycomb, C. (2017). B2B e-commerce supply chain integration and performance: a contingency fit perspective on the role of environment. *Information & Management*, 46(6), 313-22.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas.

Mendes, L. Z. R. (2013). *E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78391/000899483.pdf?sequence=1>. Acessado em: 17/03/2019.

Montgomery, D., Jennings, C., & Kulahci, M. (2008). Introduction to time series analysis and forecasting. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Novaes, A. G. (2015). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição (estratégia, operação e avaliação)*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (2012). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.

Rodrigues, A., & Malo, M. (2006). Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3).

Storper, M., & Harrison, B. (2005). Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, 20(5).

Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.

Turban, E.; & King, D. (2016). *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice Hall.

Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

