

## 7. Referências bibliográficas

Accenture. **British Airways and Accenture: Transforming the Procurement Process.** 2001. Disponível em: <<http://www.accenture.com>>. Acesso em: 19 fev. 2003.

ACKOFF, Russel L. **RE-CREATING CORPORATION: A Design of Organizations for 21<sup>st</sup> Century.** New York: Oxford University Press. 1999. p. 21-43.

ANDERSON, Matthew G.; KATZ, Paul B. **Strategic Sourcing.** The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 12, p. 7, 1998.

ARON, Ravi. **Business Oportunity vs. Backlash: Perspectives on BPO.** Knowledge at Wharton. 2003. Disponível em: <[http://Knowledge.wharton.upenn.edu/100803\\_ss1.html](http://Knowledge.wharton.upenn.edu/100803_ss1.html)>. Acesso em: 9 out. 2003.

ARVIN, Jeff et al. **E-Commerce Exchanges: Making Informed decisions.** 2002. Disponível em: <<http://www.capsresearch.org>>. Acesso em: 8 jan. 2003.

EVERY, Susan. **STRATEGIC SOURCING: Transforming Textron.** Purchasing Magazine, v. 131, n. 16, p. 27-31, 10 Oct. 2002.

\_\_\_\_\_. **STRATEGIC SOURCING: Rockwell Collins takes off.** Purchasing Magazine, v. 132, n. 3, p. 25-28, 20 Feb. 2003.

BARTHÉLEMY, Jérôme. **The hidden costs of IT OUTSOURCING.** MIT Sloan Management Review, v. 42, n. 3, p. 60-69, Spring 2001.

BearingPoint. **AUTOMATING AND STREAMLINING THE PURCHASING PROCESS.** 2002. Disponível em: <[http://www.bearingpoint.com/clients/case\\_studies/alfa\\_english.html](http://www.bearingpoint.com/clients/case_studies/alfa_english.html)>. Acesso em: 19 fev. 2003.

BOER, Luitzen de; HARINK, Jeroen, HEIJBOER, Govert. **A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement.** European Journal of Purchasing & Supply Management, n. 8, p. 25-33, 2002.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **LOGISTICAL MANAGEMENT: The Integrated Supply Chain Process.** New York: McGraw-Hill. 1996. p. 24-56.

CAPS. Center for Advanced Purchasing Studies. **Cross-Industry Comparison of Standard Benchmarks**. Tempe, 2000. Disponível em: <<http://www.capsresearch.org>>. Acesso em: 6 jan. 2003.

CAPS. Center for Advanced Purchasing Studies. **Cross-Industry Report: Summary of Observations**. 30 Aug. 2002. Disponível em: <<http://www.capsresearch.org>>. Acesso em: 17 mar. 2003.

CARTER, Joseph R. Development of Supply Strategies. In: CAVINATO, Joseph L.; Kauffman, Ralph G. (Editors). **THE PURCHASING HANDBOOK: A Guide for the Purchasing and Supply Professional**. 6. ed. New York: McGraw-Hill. 2000. p. 81-98.

CHESCHER, Michael; KAURA, Ricky; LINTON, Peter. **Electronic Business & Commerce**. London: Springer-Verlag. 2003. p. 75-205.

EVERSBUSCH, Andy et al. **Closing The Reality Gap**. ATKEARNEY Executive Agenda, v. 5, n.1, p. 25-33, Second Quarter, 2002.

FERRARI, Robert. **Strategic Sourcing Components**. AMR Research. 1999. Disponível em: <<http://www.i2.com>>. Acesso em: 31 ago. 2003.

FREYTAG, Per V.; Kirk, Lone. **Continuous strategic sourcing**. Journal of PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT, n. 9, p. 135-150, 2003.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. 3. ed. Oxford: Blackwell. 1998. p. 315-330.

GIUNIPERO, Larry C. Identification and Evaluation of Sources. In: CAVINATO, Joseph L.; Kauffman, Ralph G. (Editors). **THE PURCHASING HANDBOOK: A Guide for the Purchasing and Supply Professional**. 6. ed. New York: McGraw-Hill. 2000. p..235-275.

GRANADA. **Using the UN/SPSC**. 1998. Disponível em: <<http://www.granadaresearch.com>>. Acesso em: 31 mar. 2001.

GRANT, Robert M. **CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS**. 3. ed. Malden: BLACWELL. 1998. p. 315-330.

GUPTA, Mahendra; DAVILLA, Antonio; PALMER, Richard. **Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-Procurement Technology Models**. European Management Journal, v. 21, n. 1, p. 11-23, 2003.

GURUNLIAN, Jean et al. **E-COMMERCE AND DEVELOPMENT REPORT 2001**. 2001. Disponível em: <<http://www.unctad.org/ecommerce/>>. Acesso em: 22 mar. 2003.

HENDRICK, Thomas E. **PURCHASING CONSORTIUMS: HORIZONTAL ALLIANCES AMONG FIRMS BUYING COMMON GOODS AND SERVICES WHAT? WHO? WHY? HOW?** 1997. Disponível em:

<<http://www.caps.research.org/publications/pdf-protected/hendrick1997.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2003.

I2. **Strategic Sourcing**. 2002. Disponível em: <<http://www.i2.com/Home/SolutionAreas/SupplierRelationshipManagement>>. Acesso em: 19 fev. 2003.

KAPLAN, Steven; SAWHNEY, Mohanbir. **E-Hubs: The New B2B Marketplaces**. Harvard Business Review, v. 78, n. 3, p. 97-103, May-June 2000.

KRAUSE, Daniel R. **Supplier Development: Current Practices and Outcomes**. International Journal of Purchasing and Materials Management, p. 12-19, Apr. 1997.

LAMBERT, Douglas M. et al. **The Supply Chain Management Processes**. The International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 4, p. 13-36, 2001.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management, v. 29, p. 65-83, 2000.

LANVIN, Bruno et al. **Building Confidence**. 2000. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/download.asp?docID=471&itemID=2068/>>. Acesso em: 22 mar. 2003.

LI, Zhongzhou et al. **E-COMMERCE AND DEVELOPMENT REPORT, 2002**. 2002. Disponível em: <<http://www.unctad.org/ecommerce/>>. Acesso em: 22 mar. 2003.

MUSTAFA, Mohammad A.; RYAN, Terrance C. **Decision support for bid evaluation**. Project Management, v. 8, n. 4, p. 230-235, 1990.

NEKOLAR, Alexander-Philip. **e-Procurement: Euphorie und Realität**. Berlin: Springer-Verlag. 2003. p. 1-20.

NYDICK, Robert L.; HILL, Ronald Paul. **Using the Analytic Hierarchy Process to structure the Supplier Selection Procedure**. International Journal of Purchasing and Materials Management, p. 31-36, Spring 1992.

NISSEN, Mark E. **Procurement Revolution with Intelligent Agent Technology**. PRACTIX, v. 3, n. 2, p. 6-14, Dec. 1999.

OGDEN, Jeff. **Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction**. PRACTIX, v. 6, p. 1-7, jan. 2003.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **MICROECONOMIA**. Tradução Pedro Catunda. São Paulo: Editora McGraw-Hill. 1994. p. 3-14.

PORTER, Michael E. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus. 1980. p. 22-48, 114-129.

\_\_\_\_\_. **COMPETITIVE ADVANTAGE**: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE. New York: The Free Press. 1985. p. 1-61.

PORTER, Anne Millen. **The Top 250**: Tough measures for tough times. Purchasing magazine, v. 131, n. 18, p. 31-41, 7 Nov. 2002.

\_\_\_\_\_. **STRATEGIC SOURCING**: Alcoa delivers one-two punch. Purchasing Magazine, v. 131, n. 14, p. 30-35, 5 Sept. 2002

Pyke, David F.; Johnson, M. Eric. **Sourcing Strategy and Supplier Relationship**: Alliances vs. eProcurement. 2002. Disponível em: <<http://www.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/dave.pyke/sourcing.alliances.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2003.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. **Strategic Outsourcing**. MIT Sloan Management Review, p. 43-55, Summer 1994.

ROBERTS, Richard. **Strategic Sourcing**. Hoggett Bowers, 2003. Disponível em: <<http://www.hoggett-bowers.com/item.asp?txtID=3074>>. Acesso em: 19 fev. 2003.

SAATY, T. L. **INTRODUCTION TO A MODELING OF SOCIAL DECISION PROCESSES**. Mathematics and Computers in Simulation, v. 25, p. 105-107, 1983.

SARKIS, Joseph; TALLURI, Srinivas. **A Model for Strategic Supplier Selection**. The Journal of Supply Chain Management, p. 18-28, Winter 2002.

SAS. **Steps to Successful Strategic Sourcing**. May/Jun 2001. Disponível em: <[http://www.sas.com/subscriptions/sascom/mayjun01/strategic\\_sidebar.htm](http://www.sas.com/subscriptions/sascom/mayjun01/strategic_sidebar.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2003.

SEBENIUS, James K. **SIX HABITS OF Merely Effective Negotiators**. Harvard Business Review, v. 79, n. 4, p. 87-95, Apr. 2001.

STANDING, Craig. **Internet Commerce Development**. Norwood: ARTECH HOUSE. 2000. p. 147-166.

TAM, Maggie C. Y.; TUMMALA, V. M. Rao. **An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system**. The International Journal of Management Science. v. 29, p. 171-182, 2001.

TAYLES, Mike; DRURY, Colin. **Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing**: The Outsource Decision Process. Long Range Planning, v 34, p 605-622, 2001.

UNDERWOOD, Kim. **B2B Buy-Side (E-Procurement) Internet Commerce**: Overview. 2003. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Acesso em: 30 mar. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 96 p.

WISE, Richard; MORRISON, David. **Beyond the Exchanges**: The Future of B2B. Harvard Business Review, v. 78, n. 6, p. 86-96, Nov-Dec 2000.

VENKATESAN, Ravi. **STRATEGIC SOURCING: TO MAKE OR NOT TO MAKE**. HARVARD BUSINESS REVIEW. November-December 1992. p. 98-107.

YOUNG, Richard R. Knowledge of Supply Markets. In: CAVINATO, Joseph L.; Kauffman, Ralph G. (Editors). **THE PURCHASING HANDBOOK**: A Guide for the Purchasing and Supply Professional. 6. ed. New York: McGraw-Hill. 2000. p. 99-126.

## Apêndice 1 - O modelo das cinco forças de Porter

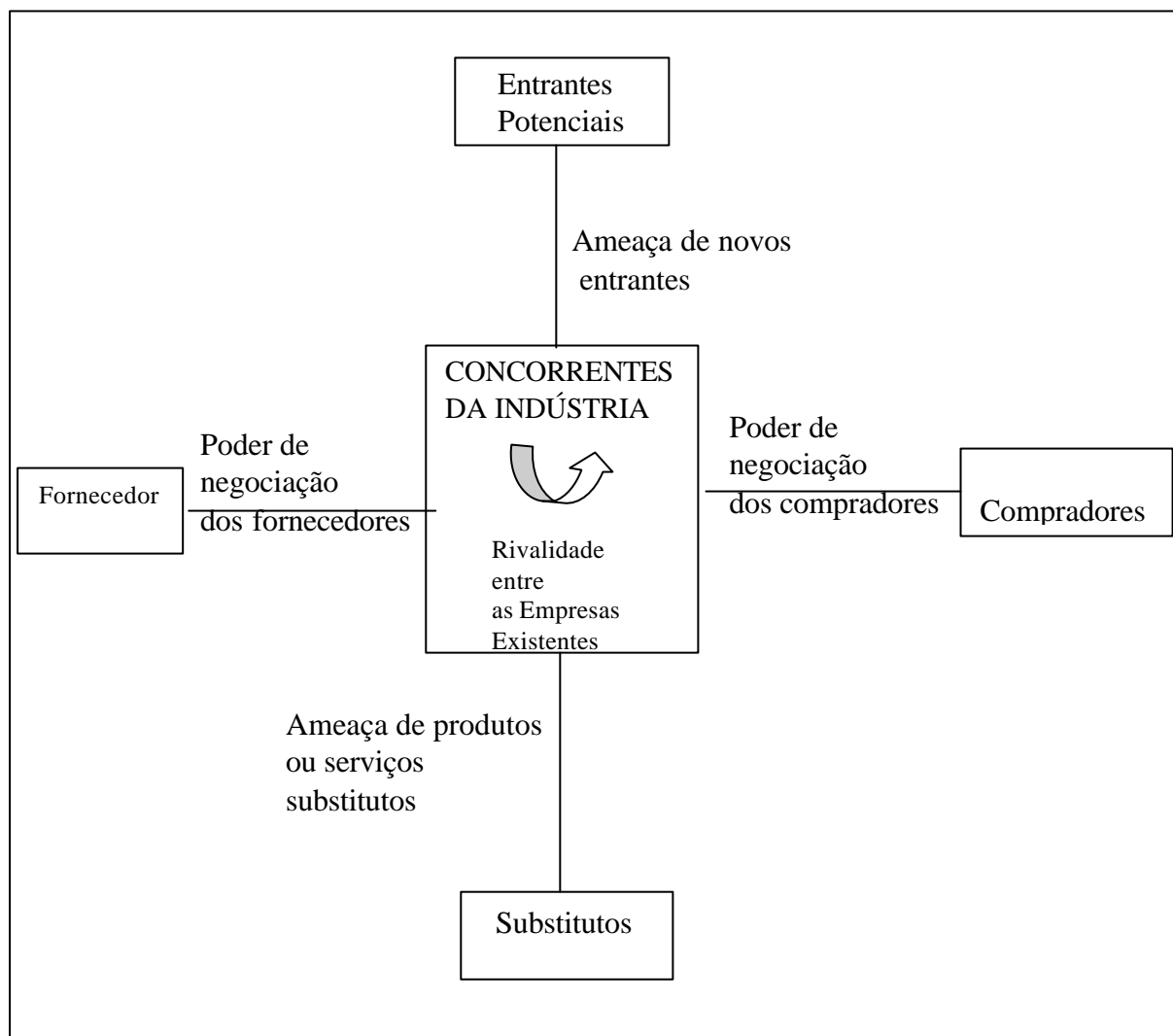


Figura 24 – Modelo das cinco forças, baseado em Porter (1980).

## Apêndice 2 - A cadeia de valores das empresas

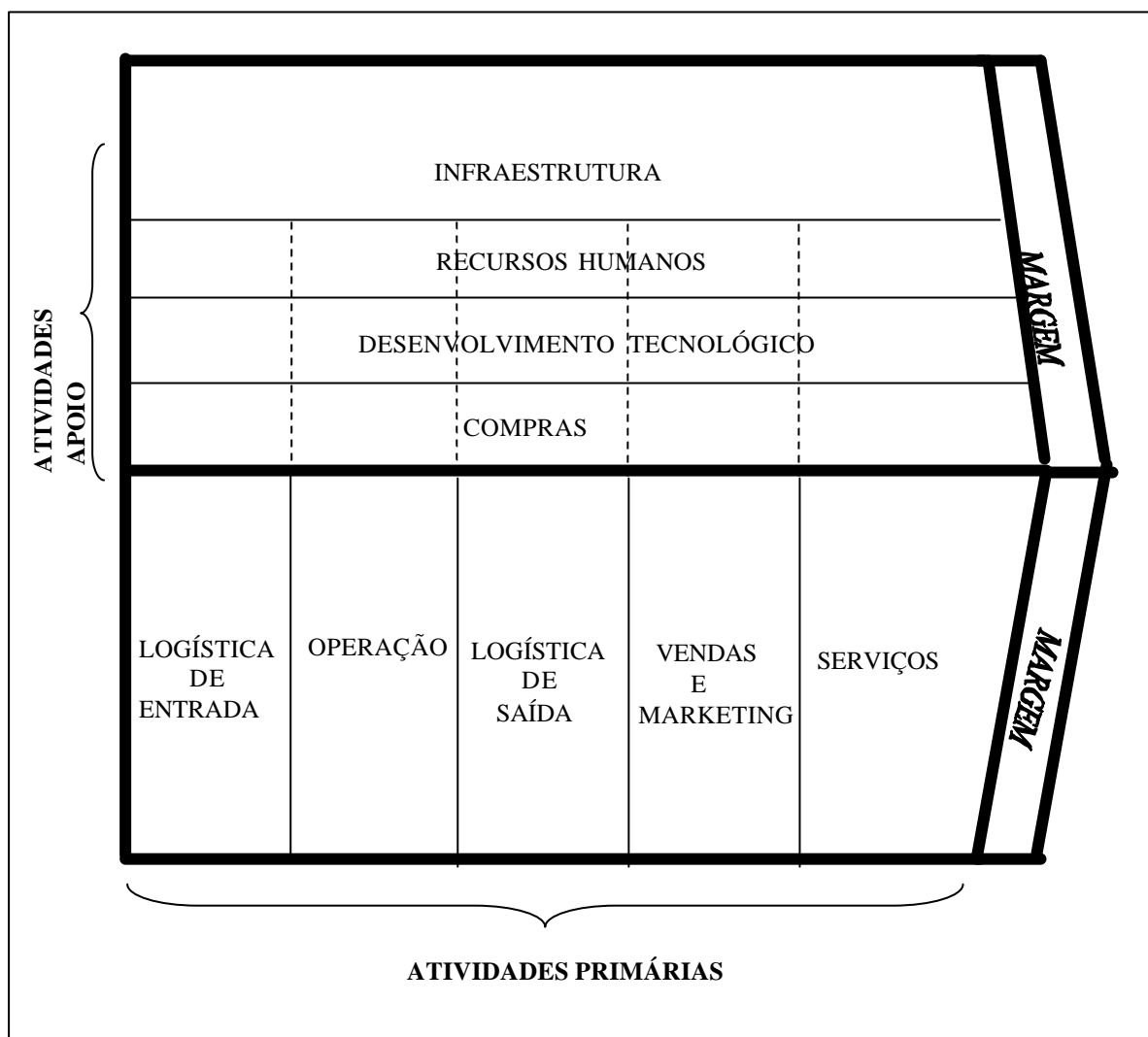


Figura 25 – A cadeia de valores, baseada em Porter (1985).

### Apêndice 3 - A gestão da cadeia de suprimentos

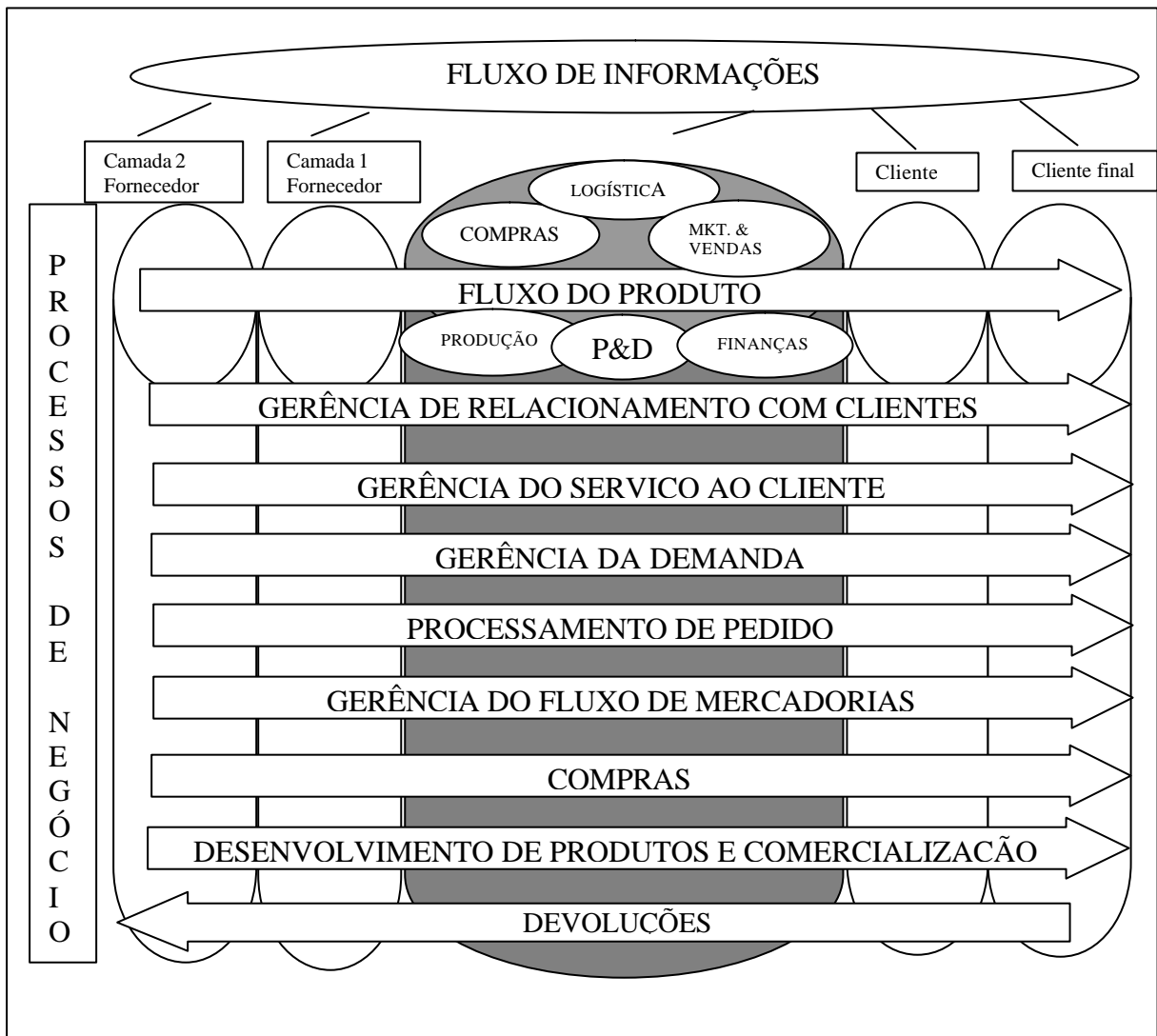


Figura 26 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos, baseada em Lambert e Cooper (2000)



## Apêndice 4 - As Competências Centrais

A determinação de quais competências realmente são centrais e porque, apesar de não ser uma tarefa trivial, é atingida pela análise de quais atividades a empresa executa que geram valor único aos seus consumidores e quais atividades podem ser compradas externamente.

Quinn & Hilmer (1994) sugerem que as competências centrais das organizações são:

**Conjunto de conhecimentos e habilidades da empresa.** São as atividades intelectuais ou sistemas de gestão que criam e mantêm vantagem competitiva. Exemplos de competências chaves são: desenho de produto, criação de novas tecnologias, serviço ao cliente, logística, etc.

**Plataformas de trabalho de longo prazo e flexíveis.** Construir habilidades dominantes em áreas nas quais o cliente irá dar valor no longo prazo e que evoluam e se adaptem às mudanças nas necessidades dos clientes.

**Limitadas em número.** As competências centrais devem ser limitadas em número, raramente mais que cinco, pois o desenvolvimento de cada competência requer dedicação de gestão e intensidade, que não admite diluição.

**Fontes únicas de alavancagem dentro da cadeia de valor.** Estratégias efetivas são desenvolvidas para que a empresa seja a única capaz de preencher lugares onde existam imperfeições de mercado ou lacunas de conhecimento e que os investimentos em recursos intelectuais podem ser grandemente alavancados.

**Áreas onde a empresa pode dominar.** Uma empresa só obtém maiores ganhos que seus concorrentes se desempenha melhor as atividades, que são relevantes para os seus consumidores. Um ponto importante que deve ser destacado é que a comparação para determinar o melhor não deve ser feita somente com os concorrentes do seu mercado, mas com qualquer empresa que possa fornecer a atividade analisada.

**Elementos importantes para os clientes no longo prazo.** Pelo menos uma das competências centrais da organização deve ser uma que se relacione diretamente com o entendimento e atendimento dos clientes.

**Firmemente fixadas nos sistemas das organizações.** Uma competência central não pode depender de um ou dois talentos e deve estar inserida na cultura, sistemas e reputação da organização. Quanto mais uma atividade dependa da criatividade, iniciativa ou dedicação pessoal, mais importância deve ser dada à absorção da competência central pelos sistemas da empresa, que devem ser amplos o suficiente para definir valores, estruturas e formas de gestão.

## Apêndice 5 – A classificação de materiais usando o UNSPSC

O Programa de Desenvolvimento da Nações Unidas ( UNDP – *United Nations Development Programme*) criou em 1998, com o apoio da empresa Dun & Bradstreet, o código denominado UNSPSC – *United Nations Standard Product and Service Codes*, que é um código padrão que deve ser usado ao longo dos processos internos das empresas, como ordens de compra, faturas, catálogos de produtos, documentos eletrônicos, bem como por toda a cadeia de suprimentos. Como o UNSPSC é um padrão que pode ser usado por qualquer empresa, ele facilita as transações entre as empresas e o comércio eletrônico.

O UNSPSC é uma classificação hierárquica em cinco níveis. Estes níveis permitem que se navegue da visão analítica para agregada, ou vice-versa, de acordo com a necessidade requerida.

Cada nível do UNSPSC tem dois caracteres numéricos seguidos de uma descrição. Os níveis permitem aos usuários uma busca aos produtos mais precisa, porque as pesquisas serão confinadas em categorias lógicas, eliminando pesquisas irrelevantes. O formato do UNSPSC é o seguinte (Granada, 1998):

### XX **Segmento**

Uma agregação lógica de famílias com propósitos analíticos

### XX **Família**

Um grupo reconhecido de categorias de commodities inter-relacionadas

### XX **Classe**

Um grupo de commodities compartilhando um uso ou função comum

### XX **Commodity**

Um grupo de serviços ou produtos substitutos

### XX **Função de negócio**

A função executada por uma organização em suporte à uma *commodity*.

Um exemplo do uso do UNSPSC é o código 44121903 onde :

44 – Representa o segmento “Equipamentos de escritório, Acessórios e Suprimentos”

12 – Representa a família “Suprimentos de escritório”

19 – Representa a classe “Refil de tinta e grafite”

03 – Representa a comodite “ Refil de caneta”

Assim o código 44121903 representa o refil de caneta e o código 4412 representa todos os suprimentos de escritório.

O uso do UNSPSC por ser genérico é de difícil uso em uma organização específica, assim cada organização deve criar uma classificação de materiais própria, que seja a mais adequada ao seu negócio. Dentro desta classificação deverá estar previsto para cada código criado a inclusão de um campo com o código UNSPSC correspondente. Esta correspondência visa facilitar a comunicação dentro da cadeia de suprimentos da empresa, bem como iniciativas de comparação com outras empresas.

## Apêndice 6 – Classificação dos tipos de desenvolvimento de fornecedores

Envolvimento Direto	Incentivos pela Evolução	Concorrência
1 – Prover informações ao fornecedor sobre a avaliação dos seus resultados.		
2 – Promover visitas dos fornecedores às instalações para visualizar como o produto fornecido é usado no cliente.		
3 – Visitas às instalações do fornecedor para ajudá-lo a melhorar o desempenho.		
4 – Pedidos verbais ou escritos para que o fornecedor melhore o seu desempenho.		
	5 – Promessa de futuros benefícios.	
6 – Avaliação do desempenho do fornecedor através de um programa formal, usando métricas e procedimentos pré-estabelecidos		
		7 – Uso de 2 ou 3 fornecedores para um mesmo item, para criar competição entre eles.
8 – Avaliação do desempenho do fornecedor de forma informal e ocorrendo só quando necessário.		
	9 – Promessa benefícios no contrato em andamento.	
10 – Uso de um programa formal de certificação de fornecedores, para certificar a qualidade deste.		
11 – Reconhecimento através de prêmios, dos resultados alcançados pelos fornecedores.		
12 – Treinamento dos funcionários do fornecedor.		
		13– Uso de 4 ou mais fornecedores para um mesmo item, para criar competição entre eles.
14 – Investimento direto no fornecedor.		

Tabela 7 – Tipos de desenvolvimento de fornecedores, baseada em Krause (1997)

## Apêndice 7 – O método AHP

O processo analítico hierárquico (*Analytic Hierarchy Process* - AHP) é um método usado para determinar a importância relativa de um conjunto de critérios ou atividades (Saaty, 1983). O método estrutura qualquer problema complexo, de múltiplos critérios, múltiplas pessoas e múltiplos períodos, hierarquicamente. O objetivo geral, primeiro nível, pode ser atingido pelo preenchimento dos objetivos dos níveis inferiores. Estes são denominados de critérios ou atributos. Saaty (1983) denominou de escala absoluta, a escala que se usa para avaliar as alternativas frente aos critérios existentes. Esta escala sempre é usada comparando pares de elemento, e diz quanto um elemento é melhor ou pior que o segundo elemento. Ele usa uma escala de 1 a 9 que corresponde à comparação entre os elementos (Tabela 8).

Nota	Significado
1	Igual importância
3	Moderadamente mais importante
5	Fortemente mais importante
7	Muito fortemente mais importante
9	Extremamente mais importante

Tabela 8 – Escala comparativa de Saaty

Os números pares - 2, 4, 6, 8 – podem ser utilizados para medir situações intermediárias. Assim se uma alternativa é fortemente mais importante que outra em relação a um critério, o valor de comparação entre as duas alternativas é 5. Se efetuarmos estas comparações para todas as alternativas existentes, será gerada uma matriz  $n \times n$ , onde  $n$  é o número e os elementos da matriz são preenchidos com as comparações. Assim no exemplo acima, sejam as nossas alternativas iguais a  $i$  e  $j$ , a relação entre elas é  $a_{ij}=5$ . Um problema complexo que pode aparecer é se os julgamentos entre as alternativas leve à uma inconsistência entre elas. Vamos exemplificar a inconsistência utilizando três alternativas hipotéticas, sendo comparadas por um atributo (Tabela 9).

Alternativas	1	2	3
1	1	5	3
2	1/5	1	1
3	1/3	1	1

Tabela 9 – Comparações com inconsistências.

Estas comparações estão inconsistentes entre si, pois pela linha 1 podemos ver que a alternativa 3 é melhor que a 2, mas as linhas 2 e 3 dizem que elas são iguais. Para efeito deste trabalho, não estaremos lidando com inconsistências. Quando não há inconsistências, o trabalho de preencher a matriz fica muito simplificado, pois basta comparar uma alternativa com todas as outras e preencher o restante da matriz pela propriedade:

$$a_{jk} = a_{ik} / a_{ij} .$$

Assim a Tabela 9, se não houvesse inconsistência e utilizando a linha um como base, ficaria como vemos na Tabela 10.

O cálculo para determinar a prioridade entre as alternativas apresentadas em relação ao atributo analisado é feito pelo cálculo da autovetor associado ao maior autovalor. Este cálculo pode ser feito diretamente pela fórmula para o primeiro elemento da matriz:

$$pr_1 = \frac{1}{\sum_j \frac{1}{a_{1j}}} , \quad j = 1, \dots, N, \text{ onde } N \text{ é igual ao número de alternativas.}$$

Para os demais elementos j teremos :

$$pr_j = \frac{1}{a_{1j}} = *pr_1 , \quad j = 1, \dots, N, \text{ onde } N \text{ é igual ao número de alternativas.}$$

Alternativas	1	2	3
1	1	5	3
2	1/5	1	1
3	1/3	1	1

Tabela 10 – Comparações sem inconsistência

Caso existam outros critérios, é necessário fazer a comparação entre os critérios usando a mesma escala de 1 à 9 de Saaty (1983). O cálculo do peso de

cada critério é o mesmo mostrado acima. Estes pesos serão multiplicá-los pelos valores calculados para determinar as prioridades entre as alternativas.



## Apêndice 8 – Os novos hábitos do bom negociador

Sebenius (2001) propôs que um bom negociador deve ter seis hábitos para ter sucesso.

O primeiro hábito é entender as necessidades e o que está em jogo para o negociador do outro lado da mesa. Um negociador irá dizer sim a um acordo para resolver as necessidades do ponto de vista dele e não do seu. Uma forma de ilustrar isto, é quando um fornecedor está muito ansioso para fechar o acordo em certa data e para isto oferece condições vantajosas, mesmo que não se tenha tempo de analisar todos os aspectos do negócio. Isto ocorre muito na indústria de software, quando atingir as metas de vendas trimestrais e mais importante ainda as metas anuais é questão de sobrevivência para a equipe de negociadores do fornecedor. Assim, mais importante que a venda é ter a sinalização da venda antes de determinada data.

O segundo hábito é negociar de forma abrangente e não somente focando o preço, pois quando esta visão estrita ocorre, muitos acordos que seriam fechados de forma cooperativa se tornam conflitos. O preço é um dos fatores mais importantes a serem negociados, como vimos nas seções anteriores, mas normalmente não é único. Em toda negociação há os fatores econômicos e os emocionais e nenhum dos dois pode ser negligenciado. Assim, fatores como relacionamento, o contrato social, o processo de negociação e o interesse de todos os envolvidos na negociação têm que ser considerados. Quando se fala em relacionamento, se consideram as relações pessoais entre os envolvidos, para criar um ambiente de trabalho mais propício. O contrato social vai muito além dos aspectos econômicos, indo no sentido do verdadeiro “espírito do acordo”, i.e., a natureza, extensão, duração do acordo e coisas pouco palpáveis como a confiança entre as partes. O processo de negociação tem que ser encarado pelas partes como pessoal, respeitoso, direto e justo. O interesse de todos os envolvidos pela negociação tem que ser levado em consideração, sendo importante notar que nem todos os envolvidos estão sentados na mesa e são todos os afetados pelo acordo.

O terceiro hábito é nunca deixar que as posições solapem os interesses. As posições são as opiniões particulares sobre alguma questão da negociação enquanto os interesses são as preocupações que aparecem nas entrelinhas e que

podem ser afetadas pela resolução. Um exemplo disto é quando alguém está negociando a contratação de mão de obra. A posição do potencial funcionário é ganhar R\$ 10.000 por mês, mas os interesses por trás deste, além do bom salário, podem estar o status, segurança, novas oportunidades e outras necessidades que podem ser atingidas não somente com o salário. Assim o bom negociador não vê a negociação como uma dança de posições, mas sim uma reconciliação de interesses.

O quarto hábito é que na negociação não se limite a achar os pontos comuns entre as partes, superando os pontos diferentes, pois muitas das fontes para um bom acordo surgem a partir das diferenças de posições. Assim, todos os pontos comuns ou não devem ser negociados e evoluídos. Um exemplo é de uma empresa que queira comprar uma outra empresa que está posicionada em um mercado de alto crescimento. O vendedor acredita que ele crescerá muito, adquirindo grandes fatias do mercado, já o comprador tem uma análise mais conservadora. Com estas posições o acordo não será celebrado. Mas uma alternativa é negociar um preço fixo inicial e incluir cláusulas, onde caso a empresa atinja as metas previstas pelo vendedor, este receberá o montante justo pela venda da empresa.

O quinto hábito é sempre ter em vista uma melhor alternativa, caso o acordo não seja possível. Estas alternativas podem ser desistir do negócio, prolongar o impasse, procurar um outro fornecedor, pensar em fazer internamente, ir aos tribunais, etc. Este momento significa um ponto de transição entre uma posição negociada e outra.

O sexto hábito é não cair na armadilha de interpretar uma informação baseada fortemente nos desejos ou necessidades que acarretaram na negociação. Esta armadilha pode levar ao vendedor sobre valorizar certo item do acordo, enquanto o comprador ao contrário pode sub-valorizar o mesmo item. Neste caso os dois lados estão errados e não estão vendo o item de forma equilibrada. Outra questão é não ter uma visão distorcida do oponente, principalmente em casos de conflito. Normalmente, os dois lados da mesa se vêem como os mais habilidosos, honestos e talentosos que o outro lado da mesa. Isto é muito comum de ocorrer e acabam levando ou a um mau acordo ou mesmo à ruptura da negociação.

## Apêndice 9 - O futuro dos mercados públicos

Os mercados públicos tinham como principal fonte de receita, no final dos anos 90, a cobrança de taxas por transação efetuadas. Estas taxas normalmente eram constituídas por dois componentes, um fixo cobrado por transação e outro que variava pelo volume financeiro transacionado no mercado. Com a evolução tecnológica, no início dos anos 2000, os serviços prestados pelos mercados eletrônicos viraram um padrão, não havendo diferenciação entre os mercados. Com isto os valores cobrados pelas transações eletrônicas, fixos e variáveis, caíram muito, tornando a sobrevivência dos mercados eletrônicos públicos difícil, como foi demonstrado pela pesquisa de Arvin et al (2002). Existem possibilidades de se redefinir os mercados públicos, tornando-os especialistas em funções hoje prestadas por todos, mas sem um grande valor percebível por seus clientes. Wise & Morrison (2000) propuseram cinco modelos de negócio para os mercados públicos:

**Mega mercados eletrônicos** – Atuariam como nós centrais, para onde convergiriam a maioria das transações e as comunicações entre compradores e vendedores. As transações nele executadas seriam de formato padrão e em larga escala. As receitas viriam da cobrança de um valor pequeno por cada transação.

**Mercados eletrônicos especialistas** - Estes mercados fariam o apoio no processo de decisão de compra por parte dos clientes. O foco aqui é na compra de produtos muito sofisticados e as atividades seriam de identificação, qualificação, especificação e escolha de um produto ou fornecedor. As transações não seriam executadas neste mercado. As receitas viriam da cobrança de valores por transação do cliente e das taxas por encaixe no vendedor e mercado eletrônico executor da transação.

**Mercados eletrônicos especuladores** – Estes mercados participariam de um mercado maior ou seriam os próprios operadores do mercado, com o objetivo de obter informações on-line, e a partir destas comprar posições de negócio diretas ou através de derivativos. Os ganhos vêm do spread das transações e da venda de instrumentos de proteção (*hedge*) a seus participantes.

**Mercados eletrônicos provedores de solução** – Estes mercados operam fora dos “mega” mercados abertos, provendo serviços agregados na venda de produtos muito especializados. Exemplos destes produtos são os químicos

especiais, ferramentas de corte, etc. O faturamento viria de comissões de venda do produto e da venda de produtos associados ao produto.

**Mercados eletrônicos de ativos dos fornecedores** – Estes mercados se caracterizam pela revenda de pedidos ou troca de ativos por parte dos fornecedores, portanto é um mercado que foca no lado do fornecedor e ao contrário da maioria dos mercados eletrônicos não penaliza o fornecedor. Este mercado é indicado para indústrias que sejam muito fragmentadas, onde fornecedores com baixa escala frequentemente não tem amplo alcance geográfico e são muito sensíveis a variações de demanda. Um exemplo é a indústria de transportadoras, onde os ativos trocados seriam as capacidades ociosas, tanto de caminhões, quanto de armazéns. Este mercado tentaria otimizar a utilização dos ativos, evitando do caminhão ter que ir carregado e voltar vazio. As receitas virão das taxas cobradas e da venda de produtos de suporte aos seus clientes.

Para uma visão integrada de todos estes tipos de mercados eletrônicos, incluimos, a Figura 27.

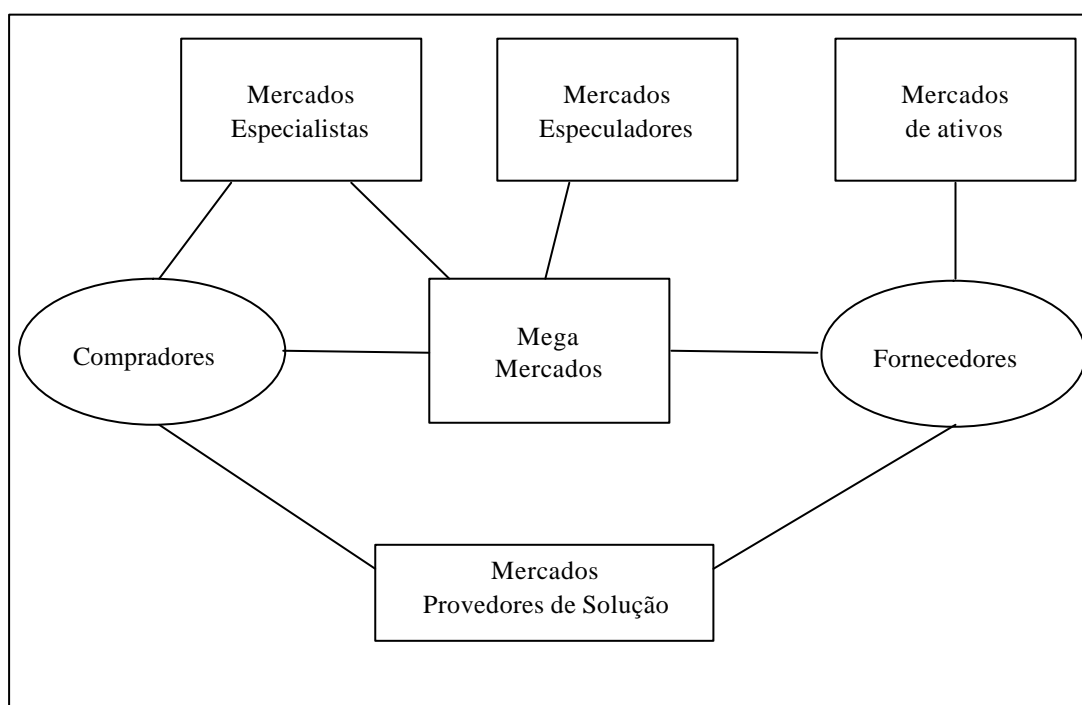


Figura 27 – O futuro dos mercados eletrônicos públicos, baseado em Wise & Morrison (2000)

## Apêndice 10 – O processo de compra estratégica e as ferramentas de compra eletrônica

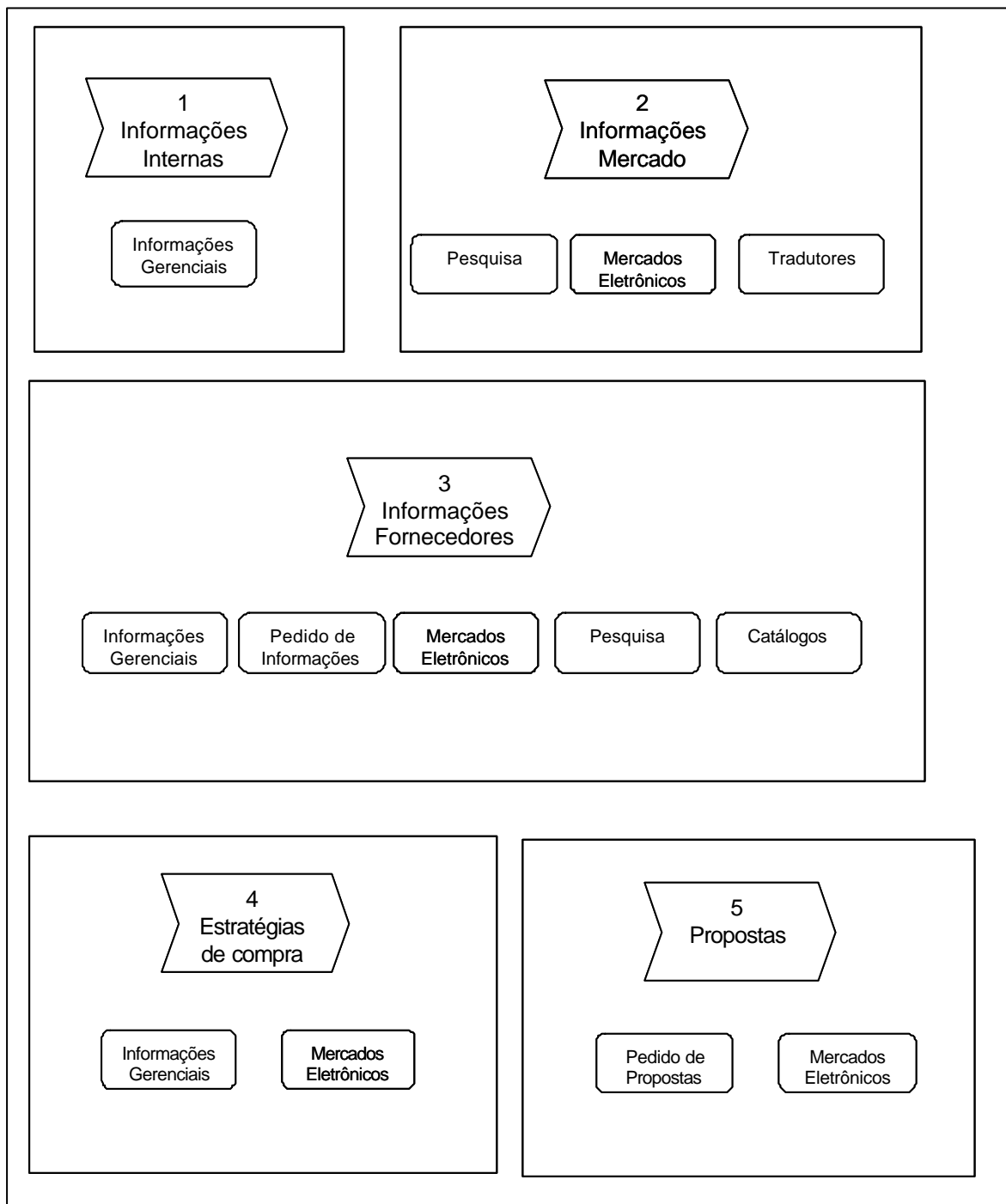


Figura 28 – Compra estratégica e compra eletrônica. Fases 1, 2, 3, 4 e 5. Elaborado pelo autor.

## Apêndice 10 – O processo de compra estratégica e as ferramentas de compra eletrônica. Continuação

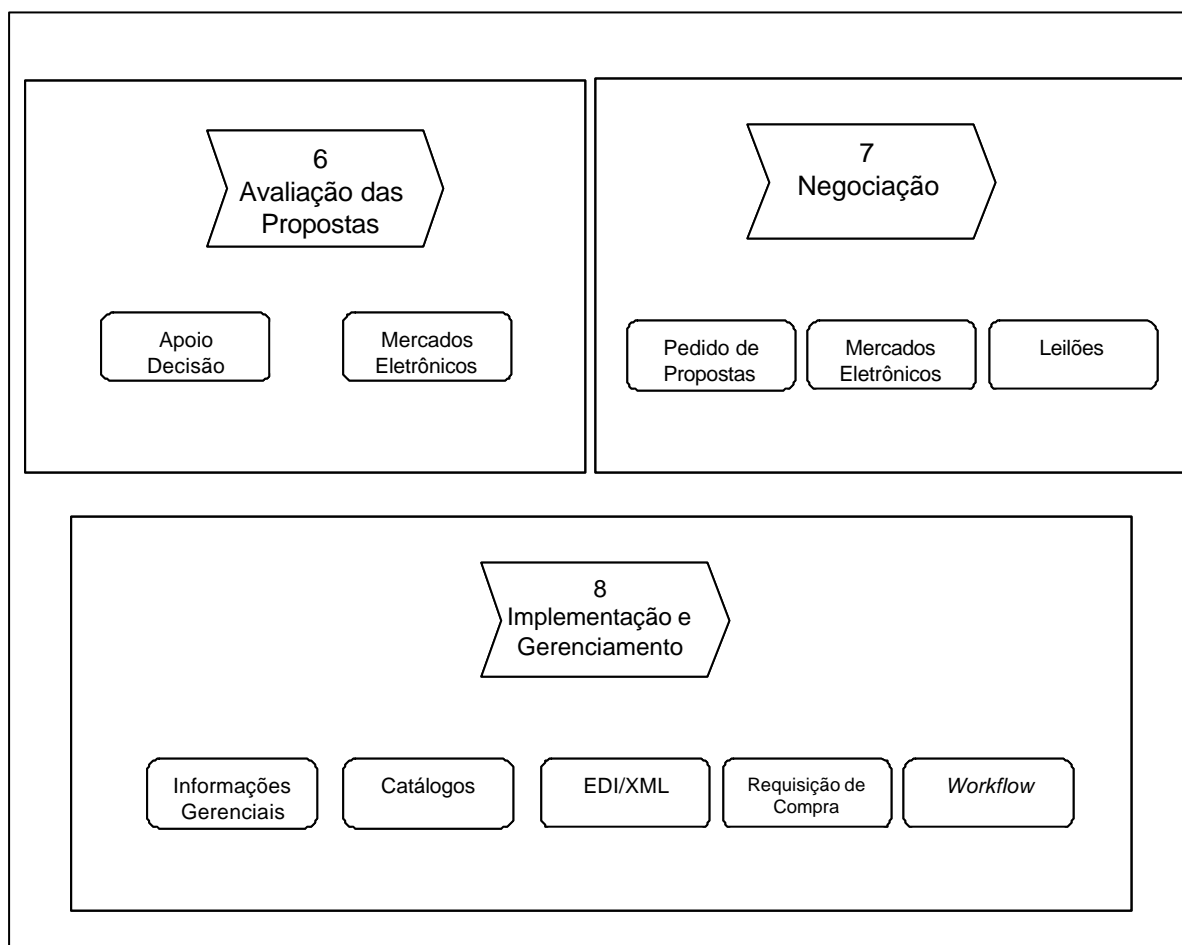


Figura 29 – Compra estratégica e compra eletrônica. Fases 6, 7 e 8. Elaborado pelo autor.