



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto de metodologias Source- to-Pay – Caso Grupo NORS

Cátia Sofia Dias Padrão

Católica Porto Business School
Março de 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto de metodologias Source- to-Pay – Caso Grupo NORIS

Trabalho Final na modalidade de Dissertação, apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão, com especialidade em Controlo de Gestão

por

Cátia Sofia Dias Padrão

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School
Março de 2023

Agradecimentos

A todos os que me ajudaram e apoiaram ao longo destes meses de trabalho expresso o meu agradecimento.

Ao Prof. Dr. Luís Marques e ao Prof. Dr. Miguel Soares agradeço todo o acompanhamento, orientação e por me permitirem ultrapassar mais uma fase do meu percurso académico.

A todos os colegas que cruzei durante o estágio no Grupo NORS deixo um especial agradecimento, pois contribuíram não só com conhecimento relativo ao tema estudado, mas também no desenvolvimento da profissional que sou hoje.

Por fim, deixo um agradecimento sincero à minha família e amigos, por serem sempre o meu suporte em todos os momentos.

Resumo

A presente dissertação, intitulada “Impacto de metodologias Source-to-Pay – Caso Grupo NORIS”, tem como finalidade apurar o impacto da adoção de sistemas Source-to-Pay nas Organizações, nas suas relações internas e externas.

Entende-se por Source-to-Pay, em sentido lato, como um conjunto de tarefas encadeadas, desde que surge uma necessidade de aquisição até à sua liquidação, de interações dentro das Organizações e com os fornecedores, onde é introduzida uma vertente estratégica comparativamente à noção tradicional (Jain & Woodcock. Ed, 2017).

De forma a contextualizar o objeto de estudo deste caso, começou-se por estudar os conceitos de Source-to-Pay e as etapas a ela associada, bem como os seus principais benefícios e tecnologia existente. Posteriormente, com a presença do investigador nos serviços partilhados do Grupo NORIS, foi possível recolher dados de forma a comparar as condições e os processos aplicados antes e depois da introdução das metodologias estudadas.

O presente trabalho permitiu concluir através da informação recolhida e do suporte da literatura estudada, que a adoção de metodologias Source-to-Pay trazem benefícios ao nível da gestão de custos, eficiência dos processos, relação com os fornecedores e, principalmente, no valor criado para o cliente, alavancados pela tecnologia existente. No que diz respeito ao caso de estudo abordado, foi possível identificar os benefícios anteriormente mencionados, no entanto, há ainda ferramentas por adotar e processos a melhorar de forma a alcançar uma maior vantagem competitiva.

Palavras-chave: Source-to-Pay, Source-to-Contract, Procure-to-Pay, Gestão de Fornecedores.

Número de Palavras: 9377

Abstract

The present dissertation, entitled "Impact of Source-to-Pay methodologies - NORS Group Case", aims to investigate the impact of the adoption of Source-to-Pay systems on Organizations, their internal and external relationships.

Source-to-Pay is understood, in a broad sense, as a set of linked tasks, from the emergence of a procurement need to its settlement, of interactions within organizations and with suppliers, where a strategic aspect is introduced in comparison to the traditional notion (Jain & Woodcock. Ed, 2017).

In order to contextualize the object of study of this case, we began by studying the concepts of Source-to-Pay and the associated stages, as well as their main benefits and associated technology. Subsequently, with the researcher's presence in Grupo NORS's shared services, it was possible to collect data in order to compare the conditions and processes applied before and after the introduction of the studied methodologies.

This study allowed us to conclude, based on the information collected and the literature studied, that the adoption of Source-to-Pay methodologies brings benefits in terms of cost management, process efficiency, supplier relationships, and mainly in the value created for the customer, leveraged by existing technology. Regarding the case study addressed, it was possible to identify the aforementioned benefits; however, there are still tools to be adopted and processes to be improved in order to achieve greater competitive advantage.

Keywords: Source-to-Pay, Source-to-Contract, Procure-to-Pay, Gestão de Fornecedores.

Number of words: 9377

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	ix
Índice	xii
Índice de Tabelas	xv
Índice de Figuras.....	xv
Introdução.....	18
Capítulo 1.....	21
1. Enquadramento Teórico	21
1.1 Source-to-Pay	22
1.1.1 Source-to-Contract.....	25
1.1.2 Procure-to-Pay.....	29
1.1.3 Gestão Fornecedores	31
1.2 Benefícios da aplicação de S2P e Tecnologias associadas.....	32
Capítulo 2.....	38
2. Questão de Investigação e Metodologia	38
2.1 Questão de Investigação	38
2.2 Escolha da Metodologia.....	39
2.3 Limitações do Estudo de Caso.....	41
Capítulo 3.....	42
3. Estudo de Caso.....	42
3.1 Caraterização Genérica do Grupo NORS.....	42
3.2 Serviços Partilhados no Grupo NORS.....	43
3.3 Evolução introduzida pela adoção do Source-to-Pay	43
3.3.1 Criação do Departamento Source-to-Pay.....	45
3.3.2 Alterações organizacionais decorrentes da evolução para Source-to-Pay	49
3.4 Análise do Impacto da Introdução do Source-to-pay	52
3.5 Discussão e Proposta de Melhoria	62
Capítulo 4.....	66
4. Conclusão.....	66
4.1 Pistas de Investigação Futura	68
Bibliografia.....	69
Glossário	72
Apêndices	73
Apêndice I: Equipas de CNN e CP anteriores à introdução do S2P.	73

Apêndice II: Equipas de CNN e CP após a introdução do S2P.	74
Apêndice III: Representação das atividades ligadas ao Tempo Tratamento do Documento e Tempo Médio Norshare	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 Síntese literatura.....	37
Tabela 2 Caracterização Casos de Estudo.....	40
Tabela 3 Alterações e respectivas consequências com a implementação do S2P.	50
Tabela 4 Variação do saldo de imparidades de fornecedores entre 2020 e 2021, na geografia AO&SA.....	53
Tabela 5 Vantagens associadas à implementação do S2P.....	65

Índice de Figuras

Figura 1 Source-to-pay.....	24
Figura 2 Número de reconciliações AO&SA e PT.....	54
Figura 3 Número de documentos em aprovação, aprovadores e tempo associado.....	56
Figura 4 Evolução Tempos Médios AO&SA e PT.....	59
Figura 5 Avaliação dos Clientes Internos.....	61
Figura 6 Equipas CNN e CP antes da introdução do S2P.....	73
Figura 7 Equipa CNN e CP após a introdução do S2P.....	74
Figura 8 Tempo Tratamento do Documento e Tempo Médio Norshare.....	75

Introdução

Atualmente, devido à complexidade associada à atividade de aquisição, à mudança de paradigma para o foco nos custos e ainda por ser um fator promotor de vantagem competitiva, as Organizações têm investido cada vez mais na Gestão da Cadeia de Abastecimento (CA). Assim, surge a metodologia do Source-to-Pay (S2P) que integra todas as tarefas desde que surge a necessidade de adquirir um bem ou serviço até ao seu pagamento. Ou seja, consiste num processo de ponta-a-ponta, sustentado por *workflows* entre os intervenientes responsáveis, com a introdução de gestão estratégica no que toca à relação com os fornecedores, no tratamento dos custos e implementação de avanços tecnológicos (Khushalani & Woodcock, 2018).

O presente trabalho tem, assim, como objetivo analisar os efeitos da adoção da metodologia S2P nas interações quer dentro do departamento em questão, do cliente interno como com o fornecedor, no seu impacto nas atividades diárias, nos custos e, acima de tudo, no valor entregue ao cliente.

A dissertação baseou-se em dados do Grupo NORS, onde foi possível ao investigador, durante seis meses, recolher e examinar os dados, de forma a propiciar uma análise inicial para investigações futuras.

Assim, o primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura, incidindo, inicialmente, sobre a compreensão da temática do Source-to-Pay, com a descrição das etapas a ela alusiva. Posteriormente, são abordados os benefícios associados à sua implementação e tecnologia.

O capítulo dois descreve a metodologia de investigação, nomeadamente o âmbito do estudo de caso aqui desenvolvido, de forma a dar resposta à pergunta de investigação e as limitações a ele associado.

O capítulo três recai sobre a caracterização do Grupo NORS, a descrição das tarefas realizadas no departamento alvo de estudo, nas alterações decorrentes da evolução do Source-to-Pay e por fim na análise e discussão de resultados, tendo em conta o conteúdo revisto no primeiro capítulo.

O capítulo quatro, e último, é dedicado a conclusões e limitações encontradas.

Capítulo 1

1. Enquadramento Teórico

A relevância da presente análise centra-se no impacto da atividade de aquisição de bens e serviços na economia de uma empresa, por ser um fator crucial na maximização do seu valor e alcance de vantagem competitiva. Efetivamente, com a adoção do S2P todo o processo desde que surge uma necessidade até o pagamento final é considerado, para assim criar valor, aumentar a eficiência e a melhorar a Gestão de Fornecedores (GF).

Esta nova abordagem é normalmente adotada junto de Serviços Partilhados (SP), cujo foco se encontra na redução de custos, promoção da eficiência, qualidade e acima de tudo, na entrega de valor ao cliente. Atualmente, investir em processos de partilha de informação para aumentar a transparência e estreitar relações com o cliente são aspetos fundamentais para que o cliente perceba o valor entregue pelo serviço lhe prestado.

Assim, o presente artigo aprofunda as alterações necessárias, tecnologia associada e as consequências provocadas pela adoção da metodologia Source-to-Pay.

1.1 Source-to-Pay

O Source-to-Pay consiste num processo de ponta-a-ponta desencadeado pela necessidade de requisição de bens e serviços até à liquidação do documento final emitido pelo fornecedor. Comparativamente ao procedimento tradicional, é adicionada uma vertente estratégica às tarefas de *sourcing*, que impacta a restante cadeia de ações e permite gerir os gastos de forma mais integrada.

Segundo Khushalani & Woodcock (2018), o S2P consiste num conjunto bem orquestrado de tarefas, *workflows* e interações ao longo de todo procedimento, quer dentro da empresa quer com os seus fornecedores.

Uma vez que o objetivo principal do S2P é a criação de valor, as empresas que o implementam veem os seus controlos internos a ser reforçados, a eficiência da sua cadeia de abastecimento a melhorar e a necessidade de adotar mecanismos de gestão de relacionamento com o fornecedor.

Desta forma, o S2P prioriza não só a criação de valor, como a eficiência e a melhoria contínua, implementando mecanismos que permitam a gestão de contratos e o *sourcing* estratégico.

A adoção deste procedimento de ponta-a-ponta é ideal para quando surge uma nova carência e é necessário identificar novos fornecedores fora da sua atual CA.

A CA “engloba todas as atividades associadas ao fluxo e transformação de bens, desde a matéria-prima até ao consumidor final, assim como os fluxos de informação associados”. A necessidade de gerir a CA surgiu ao longo das últimas duas décadas, motivada por, em média, 70% das receitas das vendas serem gastas em atividades com ela relacionadas (Handfield & Nichols Jr., 1998) . De facto, diferentes departamentos apresentam diferentes necessidades, existindo ainda variados fornecedores e produtos, o que torna complexo gerir e prever os custos.

Para Presutti (2003) a forma como a maioria das empresas despende o seu dinheiro é perturbada por ineficiências, etapas manuais sujeitas a erros, cadeias de comunicação quebradas e perdas de informação que, no final, podem traduzir-se num maior acréscimo de gastos. A definição de como as empresas gastam o seu dinheiro pode então ser apoiada pela introdução do S2P.

Torna-se também importante destacar o *compliance* quer interno como externo, promovido pelo S2P, de forma a garantir padrões de qualidade e rigor da CA, através, por exemplo, da diminuição de atrasos nas entregas, criação de relações mais fortes com os fornecedores e aumento do seu poder de negociação (Presutti, 2003).

Para além disso, dentro da própria CA as ligações devem ser fortes e integradas e, segundo Dobler & Burt (1995) , a chave dessa ligação é a própria GF. A base de fornecedores de uma organização deve então basear-se na capacidade de estes apoiarem a empresa a se tornar competitiva e de criarem valor em conjunto. Assim, e com a implementação do S2P, o peso dos fornecedores nas decisões estratégicas das empresas aumentou, o que desencadeou a necessidade de avaliar o seu comportamento e de estabelecer indicadores de desempenho relacionados com preços, entregas atempadas, tempos de ciclo de compra, etc. (Nelson et al., 2021).

Tecnologicamente, o processo tradicional separa e distingue as tarefas de aquisição das de pagamento, contrariamente, ao S2P que une e integra os dois tipos de atividade. Deste modo, aplicação do S2P beneficia do uso de um *software* único na etapa de aquisição e na de pagamentos o que oferece suporte, tanto ao nível da gestão da CA como do relacionamento com o seu fornecedor. Algumas plataformas de ERP (Enterprise Resource Planning), como o SAP ou o SRM, para além dos recursos já conhecidos de tratamento de dados e transações,

incorporam também ferramentas próprias de *sourcing*, essenciais para a otimização em geral da tarefa de aquisição.

As etapas agregadas no processo S2P, representadas na figura abaixo, serão de seguida desenvolvidas:

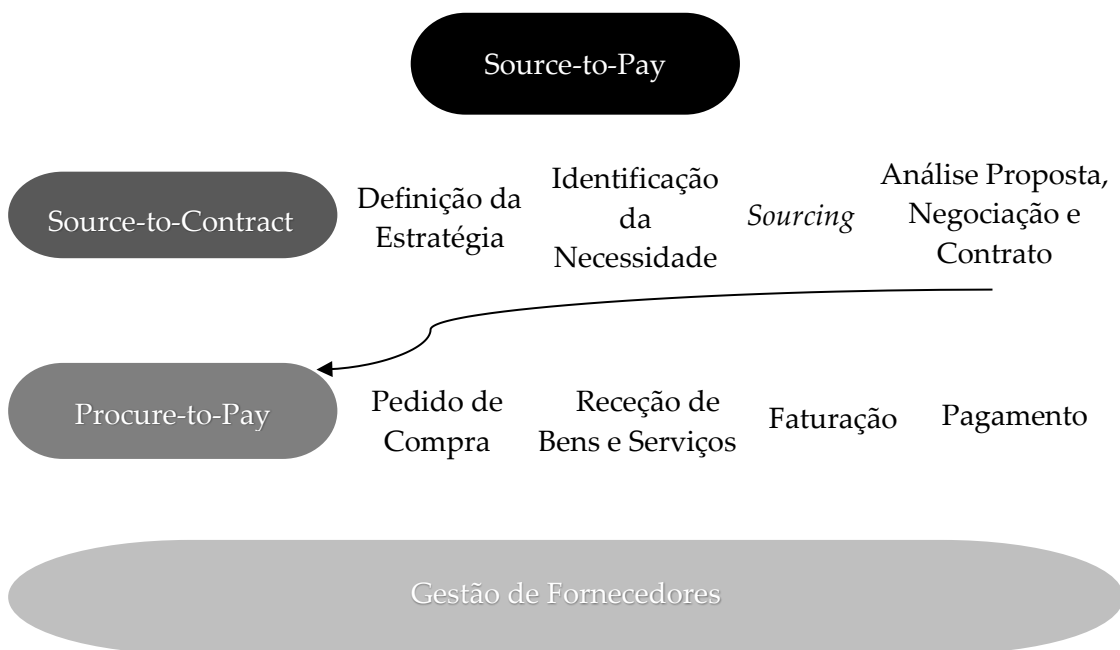


Figura 1 Source-to-pay.

Fonte: autoria própria.

1.1.1 Source-to-Contract

O Source-to-Contract (S2C) engloba todas as atividades relacionadas com a fase de aquisição de bens e serviços, nomeadamente com a análise das necessidades do respetivo produto/serviço, o desenvolvimento de uma estratégia de *sourcing*, seleção dos fornecedores e ainda a sua contratação. Paralelamente a estas etapas, há a introdução de uma vertente estratégica associada à gestão dos fornecedores, através da sua avaliação, segmentação e ainda manutenção dos respetivos contratos (Silva, 2019).

Segundo Moustaghni & Persson (2021), o S2C caracteriza-se por ser o “processo de aquisição que inicia com a identificação dos requisitos” da necessidade e “termina com o estabelecimento de um contrato com os fornecedores”. As etapas do presente processo “dependem profundamente umas das outras”, logo se uma for executada de forma incorreta haverá “consequências na estratégia global”. Contrariamente, se os processos de aquisição forem devidamente executados, as restantes etapas do processo de S2C serão automaticamente melhoradas (Layaq et al., 2019).

Assim, o processo eficiente de seleção de fornecedores é crucial e complexo para todos os departamentos de compras. Ele está dependente do material em questão e a exigência do cumprimento de requisitos relativos à sua condição financeira e legal, princípios éticos e de competitividade no mercado.

Note-se que o principal objetivo do *procurement* é não só a redução dos preços de compra, mas também a otimização e transparência dos custos totais de aquisição, melhoria dos processos internos, garantia do fornecimento, qualidade

e ainda a redução do número de fornecedores através do estabelecimento de relações estratégicas e desenvolvimento de produtos em conjunto (Chopra, 2018).

De facto, foi em 1980 que Porter mudou o paradigma da atividade de aquisição de bens e serviços, onde esta deixou de ser vista simplesmente como uma função administrativa e passou a ter um peso estratégico. Aliás, o seu modelo de Cinco Forças contempla o poder de negociação do fornecedor e do comprador como duas forças essenciais para a competitividade de uma Organização. Deste modo, a crescente ênfase da gestão da oferta exige que os processos de compra vão para além da típica transação de bens e serviços, onde o preço e a disponibilidade eram os fatores-chave a considerar na tomada de decisão.

As novas bases da gestão da oferta exigem então que os gestores de aprovisionamentos possuam uma visão mais estratégica, que haja um alinhamento estratégico das compras com a Organização (Barngetuny & Kimutai, 2015). Esta visão inclui uma compreensão abrangente dos custo-alvo e da criação de valor em todos os momentos do processo, ou seja, nas estratégias de negociação e desenvolvimento de relações com os fornecedores, nos programas específicos de avaliação de desempenho e nos *upgrades* das plataformas eletrónicas (Nelson et al., 2021). Assim uma visão estratégica na fase de *procurement* traduz-se num potencial de criação de valor significativo para a empresa.

O processo de S2C pode variar de empresa para empresa, dependendo do seu funcionamento, mas em geral segue a seguinte ordem:

- 1) Definição da estratégia: as Organizações devem desenvolver estratégias de compras, ou seja, definir o fornecimento dos recursos essenciais para o negócio pois esta atividade tem uma forte influência nos seus custos

globais, depende de uma fonte externa e permite adaptar à complexidade das condições atuais de mercado.

2) Identificação da necessidade: após surgir a necessidade de adquirir novos bens/serviços ou até melhores preços/condições das já existentes, as equipas de compras recolhem e descrevem as suas especificidades. Ou seja, os compradores identificam as necessidades que surgem das equipas e avaliam o potencial de recursos para as satisfazer.

3) Sourcing: aqui os potenciais fornecedores são identificados e avaliados consoante, por exemplo, as tendências do mercado, gastos históricos e metas gerais. Para cada necessidade identificada, a equipa de compras seleciona um grupo de fornecedores capazes de satisfazê-las e prepara o respetivo caderno de encargos (CE) com todas as especificidades detalhadas (preço, quantidade, prazos, etc.)

Atualmente, de forma a mitigar o uso de papel e gastos associado ao envio de documentos, recorre-se a plataformas eletrónicas onde o envio de documentos é rápido, torna-os fácil de localizar e possíveis de corrigir.

4) Análise de propostas, negociação e assinatura de contrato: posteriormente, tendo em conta as especificidades requeridas e critérios definidos, as propostas dos fornecedores são avaliadas, negocia-se os termos e condições contratuais com o fornecedor escolhido e, por fim, o contrato é assinado.

Como foi descrito, o S2C, quando não acompanhado de tecnologia, possui tarefas manuais, curtas e repetitivas, como o preenchimento de documentos, que estão dependentes de uma adequada comunicação com o fornecedor e sujeitas a erros. O uso da *internet* para comprar bens e serviços – *e-procurement* – permite, então, não só mitigar os factos anteriores como aumentar a transparência das CA, descentralizar os processos operacionais de aquisição, centralizar os respetivos processos estratégicos e erradicar as ferramentas convencionais.

Todavia, de acordo com um inquérito do SAP, em 2019, apenas um número pequeno de empresas possuía uma total digitalização dos seus processos de *procurement* (Layaq et al., 2019).

1.1.2 Procure-to-Pay

O processo de Procure-to-Pay (P2P) engloba as próximas tarefas do S2P, de forma a garantir que os requisitos dos bens/serviços e as condições contratadas são cumpridas. Este processo envolve um “conjunto coordenado e integrado de ações, desde a criação do PC, entrega de mercadorias até ao pagamento da fatura” (Rzaq et al., 2019). Este procedimento permite “gerir custos e criar valor” a partir da análise de gastos, melhorias na automação, eficiência e precisão das tarefas.

Um processo de P2P bem implementado caracteriza-se pela sua flexibilidade, rapidez, visibilidade de ponta-a-ponta, mobilidade e colaboração com os fornecedores. Segundo Glas & Kleemann (2016), o P2P inclui o “ciclo de compras de materiais e serviços necessários para o negócio” e abrange as seguintes tarefas:

- 5) Pedido de compra (PC): este consiste num documento enviado ao fornecedor com as especificidades do material/serviço em questão e ainda as condições da sua entrega.

O documento necessita de ser aprovado com base, por exemplo, na sua necessidade e do orçamento disponível, pelos aprovadores, de forma a detetar erros, principalmente nas empresas que possuem um P2P manual. Quanto menos otimizado tiver o processo, o PC passa por mais colaboradores, provocando o aumento do tempo e constrangimentos do procedimento de uma ponta à outra. Ao implementar um *software* digital de P2P, o PC é enviado através de um *workcycle* para todas as partes interessadas na ordem certa, eliminando os encadeamentos de *emails* e permitindo o rastreio do documento.

- 6) Receção de bens e serviços: quando o fornecedor entrega os materiais/presta os serviços, estes são conferidos e é criado, no caso dos bens, um documento de receção no sistema para comparar o que foi efetivamente entregue com o encomendado. Perante as diferenças podem ser geradas devoluções ou reembolsos.

- 7) Faturação: quando o processo é acompanhado de tecnologia, a fatura é encaminhada para o OCR (Optical-Character-Recognition), onde através do reconhecimento ótico de caracteres, há uma conversão do texto da imagem para o sistema operativo. Posteriormente, ao registar, é, em muitas Organizações, aplicado o modelo *3-way matching*, onde a fatura só é registada quando há uma correspondência entre ela, o PC e a receção. Ou seja, para a fatura ser liquidada, as Contas a Pagar verificavam se os bens que foram entregues correspondem aos encomendados e se os bens faturados correspondem ao que foi rececionado (Rzad et al., 2019).
Sem a tecnologia referida, as informações das faturas são preenchidas pelo colaborador, tornando o processo muito manual, sujeito a erros, atrasos e constrangimentos em termos de volume.

- 8) Pagamento: Uma vez aprovada a fatura, o pagamento é emitido e os registos contábeis atualizados.

1.1.3 Gestão Fornecedores

Segundo Barngetuny & Kimutai (2015), as empresas devem tratar os seus fornecedores como parceiros, devem apostar num desenvolvimento conjunto para atingirem melhorias tecnológicas, beneficiarem de uma maior produtividade, qualidade e valor entregue. Para isso, devem adotar processos de GF, última etapa do S2P.

Com o aumento da importância dos fornecedores dentro das Organizações, cresce paralelamente a necessidade de estabelecer métricas relacionadas, por exemplo, com entregas dentro do prazo, envio correto das faturas, etc. (MacDuffie & Helper, 1997). Esta avaliação permite analisar como os fornecedores contribuem para a criação de valor da empresa e se a sua base de fornecedores é eficaz, se sustenta a sua competitividade (Presutti, 2003).

Em suma, o processo de avaliação é aplicado com o objetivo de monitorar continuamente o desempenho do fornecedor, verificar o cumprimento dos requisitos acordados, a sua consistência, flexibilidade, inovação e capacidade de lidar com adversidades (Silva, 2019).

1.2 Benefícios da aplicação de S2P e Tecnologias associadas

Os processos descritos anteriormente, sem apoio da tecnologia, são muito manuais e dependentes do envio de “*emails* e chamadas telefônicas” (Silva, 2019), o que leva a erros, falta de transparência, visibilidade e controlo de custos. Por outro lado, a adoção de soluções tecnológicas transforma o processo de compra desde a fase de desenvolvimento das especificidades até à avaliação do desempenho do fornecedor e contribui para o alcance da vantagem competitiva (Barngetuny & Kimutai, 2015).

Efetivamente, o *software* SAP desenvolveu a extensão “Ariba” para automatizar o processo de *sourcing*, que se inicia com a criação de um novo projeto onde estão definidas as especificidades das novas necessidades. Em seguida, a equipa de compras seleciona os fornecedores que cumpram com os requisitos e é lhes enviado um pedido de cotação. Posteriormente, as propostas dos fornecedores, são avaliadas pelo programa consoante as condições estabelecidas, é escolhido o melhor fornecedor, criado e registado o necessário no sistema até à liquidação final (Presutti, 2003). Estimativas por parte do SAP, sugerem retornos de investimento entre os 240 a 400% (Silva, 2019).

De forma geral, a tecnologia atualmente existente permite:

- Identificar fontes de fornecimento presentes no sistema;
- Comparar os preços das propostas com os históricos – preço de referência;
- Monitorar os contratos e avaliar o desempenho do fornecedor através do estabelecimento de métricas.

Além disso, existem atualmente outras tecnologias emergentes, como a Automação Robótica de Processos e programas avançados de inteligência artificial que permitem automatizar alguns processos intrínsecos do S2P. Em 2017, segundo um relatório da *McKinsey*, dentro das 240 tarefas de S2P identificadas, 56% podiam ser totalmente ou em grande parte automatizáveis (Jain & Woodcock. Ed, 2017). A *General Electric's*, ao investir em automação, permitiu que os departamentos de compras ganhassem 6-8 dias por mês para trabalhar em tarefas mais produtivas.

No entanto, o processo não pode ser totalmente automatizado pois existem emoções e interações humanas envolvidas. Assim, a adoção de processos de S2P deve ser acompanhada por uma elevada colaboração e cooperação entre as equipas para que os *workflows* sejam otimizados, os processos mais rápidos, eficazes e assegurem o sucesso do procedimento *end-to-end* (Layaq et al., 2019).

No que toca aos custos, a implementação dos aspetos anteriores, principalmente a automatização das tarefas, permite reduzi-los, pois há uma diminuição do número de colaboradores, dos processos burocráticos e obtenção de melhores condições comerciais (Rankin et al., 2006). Aliás, uma empresa de aço, com a implementação de tecnologias de S2P, conseguiu realizar um projeto semelhante aos anteriores, necessitando apenas de 20% dos colaboradores (Eadie et al., 2007).

De um modo geral a adoção destas ferramentas tecnológicas de S2P permitem às empresas beneficiar de:

- Controlo e avaliação dos fornecedores através do estabelecimento de métricas relacionadas com a entrega atempada, com a qualidade dos produtos/serviços, consistência, etc.;

- Transparência do processo interno e externo: internamente há um acesso transversal a todos os dados, independentemente da localização, o que diminui o tempo gasto a partilhar informação. Do mesmo modo, a ligação com o fornecedor também se torna mais visível através, e não só, da criação de portais de “auto-atendimento” em que os fornecedores podem, por exemplo, aceder ao estado das suas faturas. Estas particularidades traduzem-se numa maior velocidade do processo, flexibilidade, coordenação, facilidade de comunicação, informações em tempo real e, ainda, num aprofundar da relação entre as duas partes, evitando erros e comunicações desnecessárias (Rzad et al., 2019).
- Um armazenamento de dados e criação de catálogos de fornecedores e seus produtos: permite nova requisição de forma automática, acelerando o processo e evitando a seleção de um novo fornecedor sempre que surge uma nova necessidade. Para além disso, a consulta dos preços praticados anteriormente, dá aos compradores um maior conhecimento para negociarem as novas condições.

Com esta implementação, a *General Electric's*, por exemplo, beneficiou de uma redução dos custos de matéria-prima entre os 5-20% (Presutti, 2003).

- Gestão de contratos: há uma poupança de tempo através das assinaturas digitais, preenchimento de modelos de contratos já existentes e a sua rápida localização. Há também um maior controlo e eficiência através da criação de lembretes para prazos de cessão/renovação, entre outros. Por fim, há uma maior transparência, segurança e rigor no seu cumprimento (Layaq et al., 2019).

- Faturação eletrónica: o uso de uma plataforma eletrónica permite simplificar os processos, alcançar fornecedores internacionais, reduzir o tempo de pagamento e os custos associados. De um ponto de vista menos operacional, traduz-se ainda numa maior segurança de dados, transparência do processo e benefícios ambientais.

Fase	Postulado	Autor
Source-to-Pay	Processo de ponta-a-ponta desencadeado pela necessidade de requisição de bens e serviços até ao pagamento final.	Jain & Woodcock (2017)
	Conjunto de tarefas corretamente encadeadas, <i>workflows</i> e interações, dentro das organizações e com os fornecedores. As etapas dependem umas das outras, logo um erro representa uma consequência global.	Khushalani & Woodcock (2018)
	No procedimento tradicional, as tarefas de aquisição e de pagamento são separadas. O S2P, por outro lado, une e integra os dois tipos de atividade.	(Moustaghni & Persson, 2021)
	Uso de um único <i>software</i> em todas as tarefas o que oferece suporte, tanto ao nível da gestão da CA como do relacionamento com o fornecedor.	Khushalani & Woodcock (2018)
Source-to-Contract	Processo de aquisição que inicia com a identificação da necessidade e termina com a assinatura do contrato com os fornecedores.	Layaq et al. (2019)
	Os gestores de compras possuem uma visão mais estratégica, existe um alinhamento estratégico entre as Compras e a restante Organização.	Barngetuny & Kimutai (2015).
Procure-to-pay	Conjunto coordenado e integrado de ações, desde a criação do PC, entrega de mercadorias até ao pagamento da fatura. Carateriza-se pela sua flexibilidade, rapidez, visibilidade de ponta-a-ponta, mobilidade e colaboração com os fornecedores.	Rzad et al. (2019)
	A implementação de análise de gastos, melhorias na automação e eficiência das tarefas levam à gestão de custos e à criação de valor.	Glas & Kleemann (2016)

Gestão Fornecedores	A base de fornecedores deve ser composta por fornecedores capazes de ajudar a Organização a desempenhar uma <i>performance</i> competitiva e juntos criarem valor.	Barngetuny & Kimutai (2015)
	Com a implementação do S2P o peso dos fornecedores nas decisões estratégicas aumentou, o que desencadeou a necessidade de avaliar o seu comportamento e de estabelecer indicadores de desempenho.	Nelson et al. (2002)

Tabela 1 Síntese literatura.

Fonte: autoria própria

Capítulo 2

2. Questão de Investigação e Metodologia

2.1 Questão de Investigação

Atualmente, uma atividade de *sourcing* consistente e que providencie vantagem competitiva suporta as necessidades complexas de compras das Organizações. Como consequência, as empresas adotam um conjunto de recursos que permitem a gestão estratégica dos seus fornecedores, análise de custos e avanços recentes tecnológicos. Assim, é ao adotar o S2P que surgem questões sobre quais as suas consequências nas interações entre os diferentes intervenientes ao longo de todo o procedimento, quais os *workflows* necessários, tanto dentro da empresa como no exterior e ainda quais os envolvimentos tecnológicos associados. Por conseguinte, a questão de investigação discutida será: “Qual o impacto organizacional da implementação das Metodologias Source-to-Pay?”.

2.2 Escolha da Metodologia

A essência dos casos de estudo assenta "num inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência" (Yin, 2017). Deste modo, o investigador explora em profundidade um programa, evento, processo ou um ou mais indivíduos (Eisenhardt & Graebner, 2007).

O investigador ao recorrer a métodos de estudo de caso consegue "obter resultados para além dos quantitativos e compreender as condições comportamentais através da perspectiva do ator" (Zainal, 2007).

Creswell (2014) aconselha à definição de limites relacionados com o tempo, localização, atividade e contexto, de modo a manter o estudo dentro do seu âmbito, evitar responder a várias questões em simultâneo e prejudicar o objetivo inicial (Harrison et al., 2017).

Assim, os casos de estudo podem caraterizar-se tendo em conta o número de amostras e o seu objetivo:

Caraterização		Descrição
Número Amostra	Único	<p>Contribui de forma significativa para a construção de conhecimento e teoria (Zainal, 2007);</p> <p>Difícil de generalizar devido à falta de casos suficientes e as conclusões retiradas poderem conter deturpações e enviesamentos;</p> <p>Descreve de “forma rica a existência de um fenómeno” (Yin, 2017).</p>
	Múltiplo	<p>Baseia-se em dois ou mais casos e proporcionam uma replicação dos dados observados;</p> <p>Reforça a relação entre a causa-efeito à medida que mais resultados são observados (Zainal, 2007);</p> <p>Promove uma “base mais forte para a construção de teorias” (Eisenhardt & Graebner, 2007).</p>
Objetivo	Exploratório	Dados como ponto de partida para entender um fenómeno, serve de base para investigações futuras.
	Explicativo	Informação é analisada para mais tarde ser investigada a fundo e testada a teoria.
	Descritivo	É fornecida uma visão sobre um tema específico, com base em dados gerados previamente pelo fenómeno, para fornecer uma narrativa sobre o tema.

Tabela 2 Caraterização Casos de Estudo.

Fonte: autoria própria

Considerando estas categorias apresentadas, a presente dissertação trata-se de um caso de estudo exploratório “único” pois é baseado em informação inicial, os dados são adquiridos no terreno e é produzida uma análise inicial para investigações futuras.

2.3 Limitações do Estudo de Caso

Como descrito anteriormente, a investigação através de casos de estudo apresenta uma amostra limitada, o que dificulta a generalização dos resultados obtidos a outros contextos (Yin, 2017) . Neste caso em particular, o estudo debruça-se apenas num departamento de um só segmento industrial, logo a finalidade não é reproduzir aplicações amplas em múltiplos contextos, mas sim analisar um fenómeno específico.

O investigador não possuía, antes do estágio, qualquer conhecimento da empresa, o que dificultou o conhecimento das condições existentes antes da mudança estudada. Ou seja, não foi possível ao investigador experienciar/intervir na mudança que é alvo de estudo, mesmo inserido no ambiente em análise, devido ao período limitado do estágio. Assim, o foco do estudo encontra-se na avaliação do resultado observado e na proposta de melhorias futuras.

Capítulo 3

3. Estudo de Caso

O presente capítulo tem como objetivo fornecer uma visão global do Grupo, nomeadamente do departamento em que foi realizado o estágio, através de uma análise extensiva dos processos atualmente implementados, assim como as alterações provenientes da implementação do Source-to-Pay.

3.1 Caraterização Genérica do Grupo NORS

Em 1993, Luiz Jervell deu início ao Grupo NORS através da representação da marca sueca Volvo em Portugal. Atualmente, a Organização ambiciona tornar-se num dos líderes do setor da mobilidade e por isso assenta a sua metodologia na transparência, busca pela constante inovação e ainda na construção de relações duradoras e valiosas com os seus clientes, fornecedores, colaboradores e *shareholders*.

3.2 Serviços Partilhados no Grupo NORRS

O Grupo NORRS apresenta um centro de SP desde 2004, denominado de Norshare. Este, em 2021, prestou serviços a 32 clientes internos, o que revela a sua capacidade de adaptabilidade à heterogeneidade das necessidades e especificidades de cada cliente.

Como parte integrante do Grupo, o Norshare compromete-se a produzir informação credível de elevada qualidade, a assegurar o *compliance*, as relações de confiança com os seus clientes e a contínua inovação para que os processos se tornem mais simples e eficientes. Consequentemente, os SP do Grupo destacam-se não só pela sua eficiência e serviço de elevada qualidade, mas também pelo constante aperfeiçoamento do seu talento interno.

Tendo em conta o conteúdo do presente estudo, o departamento S2P irá ser de seguida analisado.

3.3 Evolução introduzida pela adoção do Source-to-Pay

O departamento Source-to-Pay surge, em janeiro de 2021, fruto da fusão entre a área de Compras-Não-Negócio (CNN) e a de Contas a Pagar (CP), com o objetivo de todo o processo de contacto com o fornecedor, nomeadamente, desde que surge uma necessidade de negociação até à liquidação do bem/serviço, esteja integrado num departamento só. Assim, é possível atualmente visualizar o

procedimento de uma ponta à outra, possuir uma linha contínua de atividades integradas e uma partilha de informação constante.

Antigamente, a equipa de CNN era constituída por 7 técnicos, em que cada um estava alocado a cada rúbrica de negociação. Por sua vez, a área de CP, que presta serviços a clientes internos localizados em Portugal e em África, apresentava duas equipas divididas por dois processos: Registos e Pagamentos. A primeira era composta por 15 membros, 2 responsáveis pela gestão documental e os restantes 13 pela realização tarefas de registo de documentos. A segunda equipa era composta por 4 técnicos responsáveis pelas tarefas de pagamentos e análises (Apêndice I).

Com a fusão e o seu principal objetivo de obter uma visão de ponta-a-ponta, as equipas de CP passaram a estar organizadas consoante a geografia dos clientes internos e não segundo o processo, ou seja, mantiveram-se as duas equipas, mas a divisão era consoante a localização, Portugal ou África. Ao mesmo tempo, os elementos das CNN integraram a equipa das CP da Portugal de forma a atingir a visão *end-to-end* pretendida. Como resultado desta fusão o número de elementos, incluindo a chefia, reduziu-se de 31 para 27. (Apêndice II)

Cada uma das responsabilidades das equipas apresentadas e as consequências da fusão serão de seguida detalhadas para efeitos de estudo da presente dissertação.

3.3.1 Criação do Departamento Source-to-Pay

- **Compras-Não-Negócio**

Para além de haver um responsável cada rúbrica de negociação, devido ao facto do departamento de S2P realizar tarefas de suporte ao seu cliente interno, cada um deles passou a ter a si alocado um colaborador da equipa de CNN, apelidada de *pivot*. Assim, se o serviço/bem já estiver negociado, o *pivot* trata dessa mesma aquisição. Se tiver de ser primeiramente negociado, a informação da necessidade do cliente é transmitida primeiro ao *pivot*, que comunica ao colaborador responsável pela rúbrica e este último assume o restante processo.

O facto de se negociar em conjunto para todas as empresas do Grupo, e não de forma individual, permite obter ganhos monetários significativos através do aumento do poder negocial e, conseqüentemente, do acesso a melhores ofertas e condições comerciais.

Todos os bens e serviços, que apresentem uma procura diária estão agregados num catálogo composto por diferentes fornecedores para o cliente escolher.

No início de cada ano é realizada uma reunião com a administração do Grupo e a de cada cliente interno onde se apresentam os resultados das rúbricas negociadas no ano anterior e se criam perspetivas para ano em vigor. É neste momento que se definem as linhas orientadoras das CNN, tendo em conta não só as necessidades do seu cliente, como as estratégias a adotar para negociações futuras.

A fase seguinte do processo de compra dá-se quando é identificada uma necessidade por parte do cliente interno, cujo deve descrever e especificar a sua carência para que as CNN criem o respetivo CE. Posteriormente, este é enviado, no mínimo, a três possíveis fornecedores, iniciando-se então a fase de *sourcing*.

Esta procura é feita através de estudos de mercado, antigos fornecedores, sugestões internas ou ainda através de contactos espontâneos.

Posteriormente, dá-se a receção e análise das propostas dos fornecedores, onde são considerados os seguintes aspetos: cumprimento das especificidades exigidas pelo cliente, prazo de pagamento, o cumprimento de questões legais, etc. Após a escolha da melhor proposta, inicia-se a fase de negociação com o fornecedor para definir os termos contratuais e assinar o contrato.

Toda a comunicação com os fornecedores realiza-se através de *emails*, chamadas telefónicas e reuniões, ou seja, não é utilizada atualmente nenhuma plataforma de *e-procurement*. Já a gestão de contratos é feita maioritariamente através do SAP onde é possível criar alertas de prazos.

Por fim, no último trimestre de cada ano é enviado um inquérito de satisfação ao cliente interno onde se questiona a sua opinião sobre as rúbricas negociadas e contratos em vigor. Este inquérito permite à CNN ter uma noção da qualidade dos serviços contratados e influenciar os critérios de negociação futuros. Para além da opinião do Negócio, também são analisadas as reclamações feitas ao longo do ano e a própria perceção dos colaboradores, o que se traduzem em dados que não suportam uma decisão estratégica. Por fim, para além não haver um sistema de avaliação dos fornecedores, estes também não se encontram categorizados.

▪ Contas a Pagar

De forma a obter uma visão *end-to-end*, cumprir com o propósito da reestruturação, os membros das CP passaram também a ter alocado a si clientes internos. Deste modo, deixaram de estar divididos segundo as funções que realizavam e passaram a concentrar individualmente todo o processo desde a chegada dos documentos do fornecedor até à elaboração da proposta de pagamento.

Mais uma vez, o cliente interno tem nas CP um membro responsável com o qual deve realizar toda a comunicação. De facto, antigamente, quando um problema surgia, o cliente tinha dificuldade em identificar o interlocutor e que a situação fosse resolvida rapidamente, ou seja, a linha de comunicação era confusa e sujeita a perdas de informação. Atualmente, cada membro concentra em si todas as tarefas alocadas ao seu cliente e domina as especificidades inerentes.

Essas tarefas seguem a seguinte ordem:

- Receção dos documentos do fornecedor e envio para o sistema OCR. Esta ferramenta, através de uma leitura ótica, reconhece a informação que lhe chega em formato digital e, a partir daí, todos os dados relevantes (referência, preço, ...) são extraídos para o sistema SAP para cada técnico registar.
- A fase de registo tem caminhos diferentes dependendo se a fatura apresenta o PC, se este já se encontra em sistema e se estão os dois de acordo com a receção. Por um lado, se o PC constar na fatura e a quantidade rececionada coincidir com os restantes documentos, o registo

é efetuado sem necessidade de aprovação. Por outro lado, se o documento não apresentar PC ou se a quantidade rececionada não estiver de acordo com os outros dois documentos, é necessário enviá-lo para aprovação pelo *workcycle*. Através deste sistema é possível enviar o documento para o aprovador responsável e receber depois, pela mesma via, com a informação necessária para o registar.

- Mensalmente são elaborados dois ciclos de propostas de pagamento tendo em conta os prazos de vencimento e as especificidades de pagamento contratadas.
- São ainda elaboradas outras tarefas analíticas como a análise das contas corrente dos fornecedores, apuramento de imparidades e *reporting* mensal.

3.3.2 Alterações organizacionais decorrentes da evolução para Source-to-Pay

Um dos principais *drivers* que levaram à reestruturação para Source-to-Pay foi o aumento do domínio sobre todo o processo, o ter dentro do mesmo departamento e sob a mesma chefia as equipes de CNN e CP. Esta integração levou, então, a ganhos para o Grupo através da definição e implementação das seguintes boas práticas nas variadas etapas do processo:

Mudanças	Descrição	Consequências
Maior comunicação	CNN -> CP O conhecimento transmitido permite às CP interpretarem melhor os documentos, diminuindo a dependência da informação proveniente das CNN;	Menor número de documentos enviados para aprovação.

<p>Partilha Informação</p> <p>Formações</p> <p>Maior Proximidade</p>	<p>CP -> CNN</p> <ul style="list-style-type: none"> • As CNN passaram a informar os fornecedores, através dos CE, que os documentos devem ser enviados em formato digital, para o <i>email</i> da faturação eletrónica e com o PC associado. • Alteração do <i>timing</i> de criação do contrato e PC: <p>Antigamente, as CNN apenas registavam o contrato e o PC, quando chegava a primeira fatura. Ou seja, quando esta era rececionada pelas CP não podia ser registada, era necessário enviar para as CNN para criarem o contrato e o PC. Assim, o tempo de todo o processo aumentava, pois, as CP tinham que esperar pela conclusão das tarefas das CNN.</p> <p>Atualmente, as CNN criam o necessário em SAP, logo após o acordo com o cliente.</p>	<p>Menor tempo do processo ponta-a-ponta.</p> <p>Diminuição de tarefas não-produtivas como enviar documentos por <i>workcycle</i> ou digitalização.</p>
--	--	---

Tabela 3 Alterações e respetivas consequências com a implementação do S2P.

Fonte: autoria própria.

Efetivamente, ao unir as duas equipas, a comunicação entre estas aumentou exponencialmente, através principalmente de formações, gerando uma grande partilha de conhecimentos e ajustes nos procedimentos. Como é possível verificar na tabela 3 a maior proximidade permitiu mitigar quebras que existiam no processo *end-to-end*, principalmente relacionadas com o tempo, realização de tarefas não-produtivas e ainda, com a diminuição do número de colaboradores, espelhando a eficiência da reestruturação.

Adicionalmente, a formulação das responsabilidades dos elementos da equipa de CP trouxe ganhos tanto internos como para o cliente. De facto, ao ter um membro responsável por cada uma das empresas internas, a comunicação entre ambas as partes ficou mais eficaz pois o cliente apenas necessita de criar um fluxo de informação com o Norshare. Ao existir menos intervenientes, a perda de informação é inferior. Para além disso, o técnico passa a dominar todo o processo do cliente a ele alocado, conhece todas as suas especificidades, o seu espírito crítico encontra-se mais apurado e a qualidade do serviço prestado aumenta.

É importante também realçar os ganhos nas tarefas de análise e, principalmente, na tomada de decisão mais rápida. Mais uma vez, comparando com a situação anterior, a resolução de questões apenas está dependente de uma pessoa, não necessitando de gastar tempo em questionar outro colaborador ou informar-lhe da decisão.

Assim, em paralelo à mudança de funções, foi necessário substituir os perfis administrativos por perfis mais técnicos, com capacidade de exploração e também adaptação à automatização de processos (NORS, 2021b).

A visão de ponta-a-ponta atualmente introduzida traduz-se, então, numa melhor capacidade estratégica no que toca às compras e negociações com os fornecedores, na seleção de fornecedores que acrescem valor ao Grupo e construção de relações próximas com eles (NORS, 2021a).

Em suma, é possível afirmar que internamente a implementação de S2P trouxe ganhos em termos de chefia, comunicação e fluidez do processo. No que toca ao Negócio trouxe maior facilidade de comunicação, uma ponte mais estável com o Norshare, maior qualidade dos novos fornecedores contratados e principalmente, do serviço prestado e valor acrescentado.

3.4 Análise do Impacto da Introdução do Source-to-pay

i. Imparidades e Reconciliações

Quando o valor real de um ativo é menor do que o valor registado na contabilidade, torna-se necessário reconhecer uma perda por imparidade, que pode ser revertida se deixar de ser observável.

No caso estudado, as imparidades originam-se devido a:

- 1) Adiantamentos e devoluções: a maior parte dos fornecedores de Angola e Southern Africa (AO&SA) exigem o adiantamento como forma de pagamento, ou seja, os bens/serviços são liquidados antes do seu fornecimento. Efetivamente, sempre que a quantidade dos bens adquiridos é inferior à entregue ou os requisitos não são cumpridos gera-se um crédito a receber por parte do fornecedor, que quando não possível de liquidar origina uma perda por imparidade.

- 2) Pagamentos em duplicado ou por valores superiores: quando a leitura da referência por parte do OCR não é feita de forma estandardizada ou o sistema não deteta referências iguais, podem ocorrer pagamentos duplicados. Ao mesmo tempo, um erro de leitura por parte do OCR ou de digitação por parte de um colaborador pode provocar um pagamento por um valor superior ao real. Estas duas situações descritas traduzem-se, mais uma vez, na criação de saldo a receber do fornecedor.

Na tabela abaixo está representada a variação do saldo de imparidades, de 2020 para 2021, na geografia de AO&SA:

	Varição %
AO	-39%
AMQA	-68%
ASA	-53%
ASG1	-81%
CIV3	-35%
PAR2	12%
SOGE	0%
SA	-35%
ASBW	-65%
ASMZ	-15%
ASNA	-18%
Total	-38%

Tabela 4 Variação do saldo de imparidades de fornecedores entre 2020 e 2021, na geografia AO&SA

Fonte: autoria própria.

Como é possível observar na tabela 4, com o estabelecimento de um *pivot* para cada cliente interno deu-se a diminuição em 38% das perdas por imparidade, na geografia estudada, realçando apenas uma variação positiva.

Esta diminuição explica-se pelo aumento do sentido crítico do único responsável pelo todo o processo do cliente, aliado ao profundo conhecimento das suas necessidades e especificidades. Assim, a deteção de registo duplicados ou incongruências nas especificidades torna-se mais fácil.

Ao mesmo tempo, quando umas das situações nos pontos acima descritos acontece, a resolução com o fornecedor é facilitada devido à maior proximidade existente, a relação estreita facilita a recuperação de valor a receber do fornecedor.

Para além disso, para alavancar essa relação estável com os fornecedores e devido à introdução de uma vertente mais analítica no perfil dos colaboradores,

implementou-se a realização de reconciliações das contas dos fornecedores. Estas são realizadas através da comparação dos extratos concedidos pelo fornecedor com o que está representado contabilisticamente na conta-corrente da empresa.

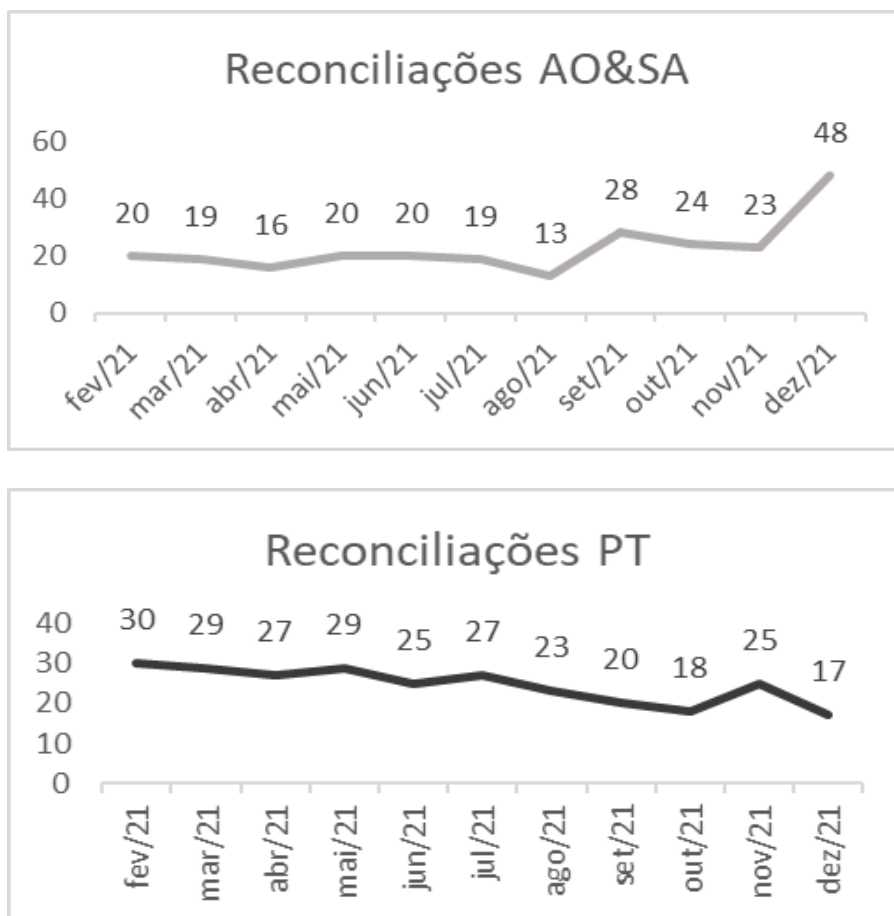


Figura 2 Número de reconciliações AO&SA e PT.

Fonte: autoria própria.

Analisando a figura 2, é possível concluir que em AO&SA houve uma variação positiva de 140%, ou seja, foram efetuadas mais 28 reconciliações no mês de dezembro em relação ao início do ano, realizando-se em média 23 reconciliações mensais. Por outro lado, em Portugal (PT), quando comparados os meses de início e fim houve uma diminuição de 43% e a média fixou-se nas 25 reconciliações mensais.

De facto, a nova distribuição de tarefas nas CP exigiu que os membros adotassem uma postura de maior análise e critério às atividades por eles desempenhadas. No entanto, a reconciliação é um processo que continua a ser manual e, devido ao volume, difícil de realizar. Este último aspeto justifica, em grande parte, a diminuição das reconciliações efetuadas no mercado português ao longo do ano.

Por outro lado, com o elevado número de reconciliações, a equipa de AO&SA potencia a sua capacidade de cumprir os prazos de pagamentos, obter descontos, corrigir os erros antes que se tornem em custos ou na interrupção de fornecimento.

Em suma, realizar de forma periódica reconciliações proporciona as vantagens acima referidas, potencializa a boa relação com os fornecedores e diminui o reconhecimento de imparidades futuras.

ii. Número documentos em aprovação e aprovadores

O ter sob a mesma chefia as equipas de CNN e CP fez com que lacunas existentes neste processo contínuo de atividades fossem identificadas. Assim, tornou-se essencial instaurar um ambiente de partilha e constante comunicação de forma a identificar os pontos a serem melhorados.

Encontram-se então na figura abaixo mencionados 3 indicadores relacionados com o departamento de CNN:

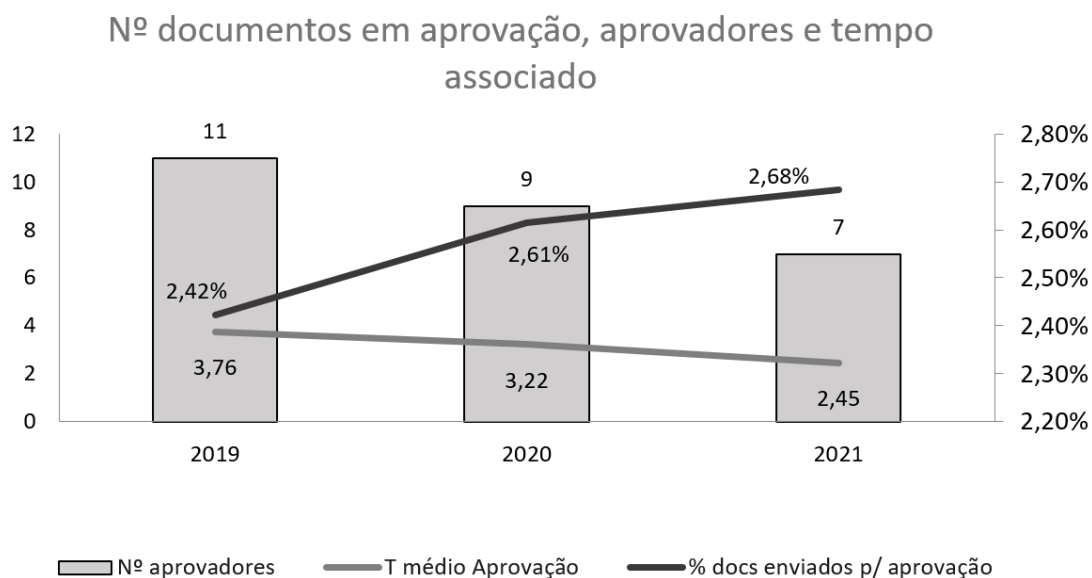


Figura 3 Número de documentos em aprovação, aprovadores e tempo associado.

Fonte: autoria própria.

De 2019 para 2020, foram registados pelas CP mais 56% documentos, que se traduziram: no aumento para 2,61% (mais 0,19%) de documentos enviados para aprovação das CNN; na diminuição em quase meio dia desse tempo de aprovação e de dois membros da equipa de CNN - diminuição efetuada nos meses finais do ano, de forma a preparar a reformulação estudada.

Ao comparar 2020 com 2021, período de introdução da mudança, e com aumento de 40% do número de documentos registados pelas CP, gerou-se: um aumento para 2,68 (apenas mais 0,07%) de documentos enviados para aprovação das CNN, na diminuição de 0,77 dias do tempo de aprovação e de dois membros da equipa.

Assim, observando os três indicadores, verifica-se que, apesar do aumento no número total de registos feitos pelas CP, o tempo de aprovação, mesmo com a redução de elementos, tem diminuído, sendo a maior diminuição no ano da mudança.

No que toca à percentagem de documentos enviados para aprovação, esta apresenta uma tendência de subida, apesar de mais moderada no ano da mudança. Efetivamente, tanto a formação dada às CP do conteúdo de certas faturas como os novos requisitos inseridos nos CE sobre o envio de documentos por parte do fornecedor não se tornaram eficazes na redução da percentagem de documentos enviados para aprovação das CNN.

Por outro lado, o tempo de aprovação diminuiu, ou seja, o preenchimento de mais dados por parte das CP antes do envio para aprovação e as formações conjuntas fez com que as CNN fossem mais eficientes nas suas tarefas. Assim, a maior proximidade das duas equipas, a maior comunicação existente, prova que o S2P se encontra num bom caminho para o aumento da eficiência do processo.

iii. Tempos médios das CP

Como referido anteriormente, já não há distinção de tarefas dentro das CP, cada colaborador realiza todas as atividades referentes ao cliente a si atribuído, ou seja, há aqui o estabelecimento de apenas um ponto de contacto entre os SP e o Negócio. Este último aspeto permite:

- estabelecimento de apenas um fluxo de informação, minimização de perdas de informação, criando transparência e clareza para todos os intervenientes.

- maior foco no valor entregue ao cliente, potencializado pelo maior conhecimento do colaborador, por dominar os requisitos e especificidades do cliente, realizando um serviço mais personalizado e eficiente;

- reduzir o tempo de resposta e de tomada de decisão através da diminuição das tarefas intermediárias que não acrescentam valor como por exemplo, troca de *emails* desnecessários, troca de informação com vários interlocutores, dependência de tomada de decisões, etc;

- uma visão geral, de uma ponta à outra do processo.

De forma a mesurar as alterações provocadas pelo estabelecimento de apenas um ponto de contacto, são medidos dois tempos distintos (Apêndice III):

- o tempo em que o colaborador trata o documento, ou seja, identifica os aspetos contabilísticos e a conformidade dos valores apresentados – Tempo Tratamento Documento

- o tempo em que o documento está à responsabilidade das CP, ou seja, o tempo desde que o documento é rececionado pela equipa até à realização do registo final do documento, excluindo apenas o tempo em que este se encontra em aprovação do cliente interno. – Tempo Médio Norshare

Para análise, foram recolhidos os seguintes tempos representados na figura 4:

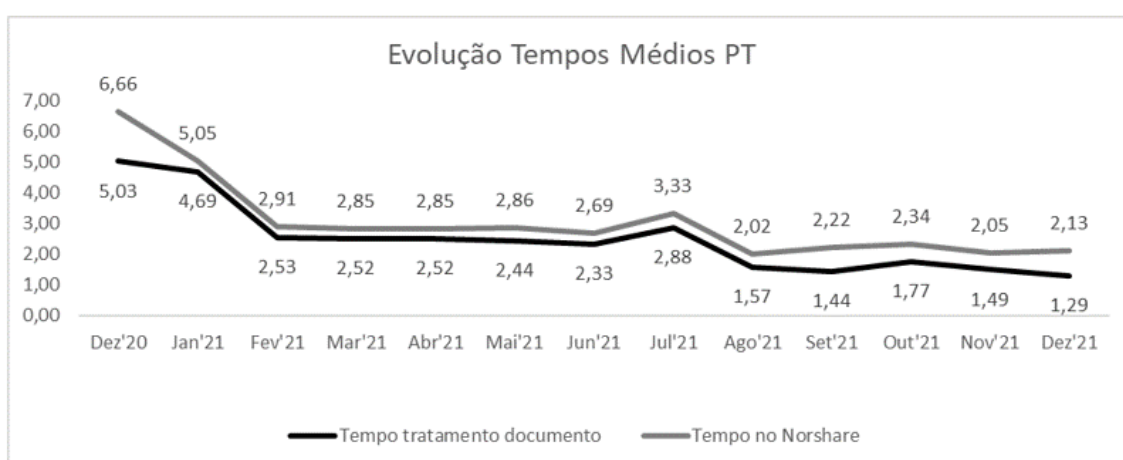
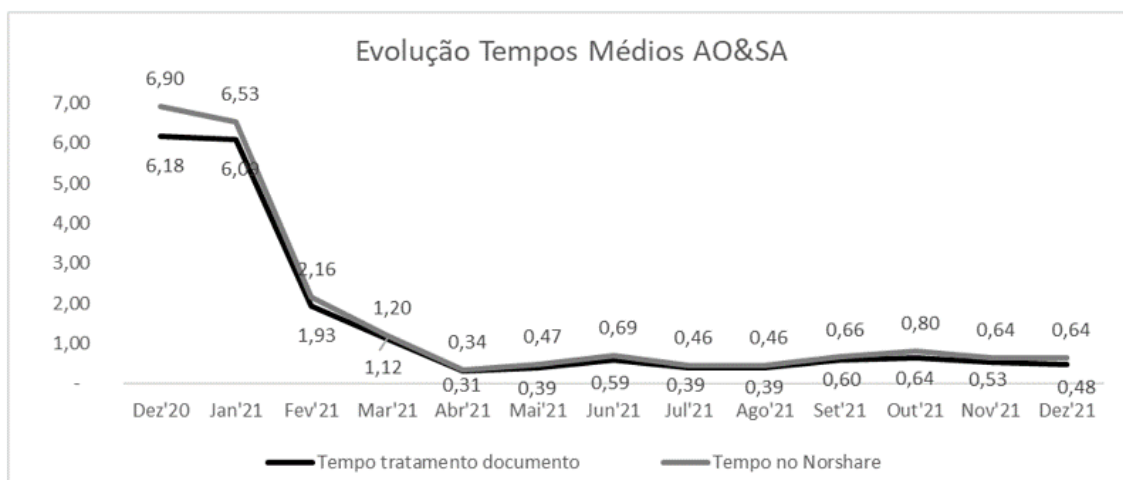


Figura 4 Evolução Tempos Médios AO&SA e PT.

Fonte: autoria própria.

Em todas as regiões estudadas observa-se uma diminuição dos dois tempos analisados. Relativamente ao tempo no Norshare, em AO&SA deu-se uma diminuição de 6,90 dias para 0,64 e na região de Portugal uma redução de 6,66 dias para 2,13.

A redução observada fomenta os benefícios associados à criação de um ponto único de contacto com o Negócio, no estabelecimento dos *pivots*. A redução do tempo de execução dos processos observados deve-se então à eliminação das tarefas não-produtivas, como recolha de informação dos vários interlocutores,

falta de conhecimento das especificidades do cliente interno e, conseqüentemente, extensão do tempo de tomada de decisão.

Para além destes últimos aspetos, como já explicado anteriormente, as CNN passaram a incluir nos CE partilhados com o fornecedor, toda a informação que este deve conter nos seus documentos e a criar desde logo o contrato e o PC em SAP, para que o registo das CP seja efetuado sem interrupções. Assim, as CP possuem, na maioria das vezes, toda a informação necessária e por isso Tempo Tratamento do Documento diminui.

iv. Classificação Global Clientes Intragruppo

Todas as melhorias introduzidas pelo S2P só se tornam relevantes se criarem valor para o cliente e se efetivamente este o perceber. Para isso são enviados questionários semestrais de modo a medir o nível de satisfação do cliente e recolher opiniões.

Entre 2019 e 2021, foram analisados seis períodos onde, relacionado com a introdução do S2P, foram avaliados os seguintes tópicos: qualidade da gestão de conta-corrente e extratos de fornecedores; cumprimento dos prazos de pagamento; tempo de resposta a novas necessidades;

Na figura 5 encontram-se então espelhadas as suas qualificações (cinco consiste na qualificação de maior satisfação e quatro é o objetivo a alcançar):

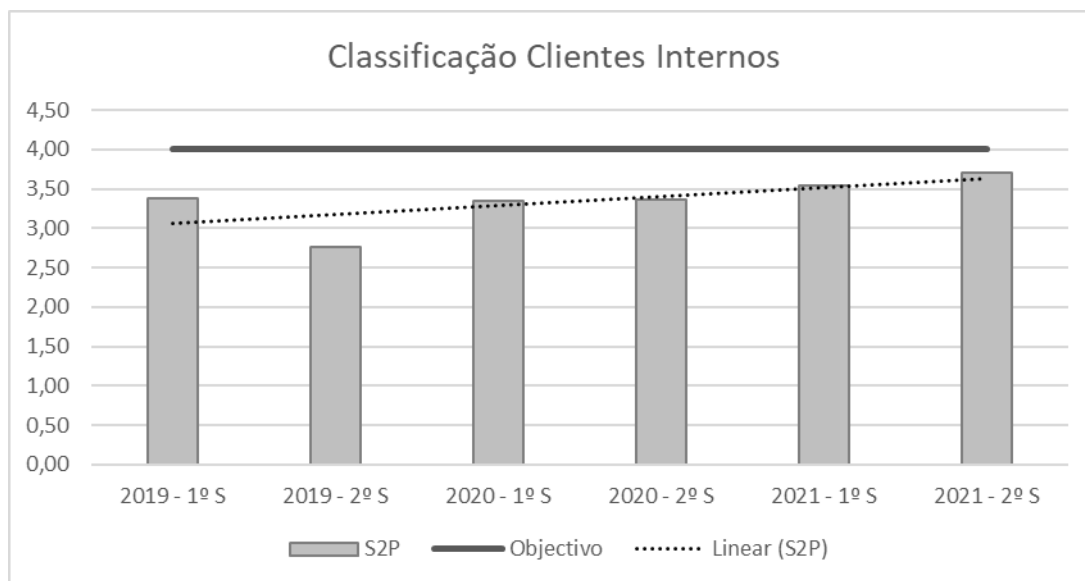


Figura 5 Avaliação dos Clientes Internos.

Fonte: autoria própria.

O valor mais baixo observado deu-se em 2019 e o valor mais elevado após quatro períodos da implementação do S2P. Efetivamente, o nível de satisfação dos clientes internos aumentou 21% no período seguinte às alterações, tendo apresentado uma evolução positiva desde então, especialmente nos dois últimos inquéritos.

Apesar de ser uma nota quantitativa externa, esta mostra o nível de percepção que o cliente tem sobre a melhoria dos processos e eficiência obtida, ou seja, a evolução positiva do nível de satisfação dos clientes internos suporta os benefícios propiciados pela visão de ponta-a-ponta atualmente obtida e o seu valor criado.

Para além disso, existem outros fatores que contribuem para um *feedback* positivo por parte do cliente, nomeadamente, a obtenção de ganhos monetários ao negociar para todos os clientes internos e na redução no número de colaboradores. No primeiro aspeto, há um maior poder negocial e,

consequentemente, a obtenção de melhores condições comerciais, já no segundo a diminuição dos custos com pessoal afeta da mesma forma os *fees* cobrados.

No entanto, após um ano de implementação de S2P ainda não foi possível atingir o objetivo estipulado pela administração, ou seja, há espaço para evoluir e implementar melhorias.

3.5 Discussão e Proposta de Melhoria

Após análise dos dados anteriores é possível afirmar que o S2P trouxe vantagens não só para o Norshare como para os clientes a quem presta serviços. No entanto, segundo o seu *feedback*, há aspetos a melhorar e ferramentas por adotar.

Efetivamente, toda a fase de *procurement* é feita sem uma ferramenta auxiliar, a adoção de uma plataforma de *e-procurement* tornaria possível identificar fontes de fornecimento lá inseridas, compará-las, obter um preço de referência e criar um portfólio de aquisições de modo a tornar o processo mais rápido devido às requisições automáticas.

Para além disso, os documentos encontram-se numa só plataforma, todos os intervenientes têm acesso, logo, há a diminuição da realização de tarefas não-produtivas, de erros, perda de informação, falta de transparência e, por outro lado, um maior controlo, tal como estudado por Khushalani & Woodcock (2018).

Já no que diz respeito à fase do P2P, primeiramente, o sistema OCR deveria estar sempre atualizado com as características de cada tipo de documentos de cada fornecedor pois só com a standardização de extração de informação é que o sistema consegue detetar o registo de documentos em duplicado. Ou seja, se forem extraídos sempre com o mesmo número de caracteres e localização, o sistema consegue detetar referências em duplicado, evitando assim erros de pagamento.

Posteriormente, a adoção de uma ferramenta que torne as análises das reconciliações menos manuais e exaustivas permitiria às CP ter um maior controlo das imparidades.

Analisando agora os recursos humanos intervenientes nos *workflows*, é importante realçar que, por ser um processo de ponta-a-ponta, o sucesso do departamento de S2P está dependente do desempenho das duas equipas, as etapas dependem uma das outras (Khushalani & Woodcock, 2018). Assim, haver partilha de informação entre ambas as partes e o facto de ambas equipas conhecerem as tarefas realizadas pela outra tornam-se aspetos fundamentais.

Como foi demonstrado, a percentagem de documentos enviados para aprovação das CNN continua a aumentar, logo as CP ainda precisam de informação proveniente da outra equipa, de mais formações.

Em relação à fase da GF, tal como descrito no primeiro capítulo, seria vantajoso categorizá-los e adotar um sistema de avaliação que permita acompanhar e analisar o seu desempenho através de métricas como o cumprimento de prazos de entrega e o número de notas de crédito enviadas pelo fornecedor. Analisando este último, a partir de um certo limite estabelecido, a equipa deve perceber junto do fornecedor e internamente os motivos que desencadeiam as notas de crédito. Com a informação recolhida por este tipo de indicadores é possível observar a

contribuição do fornecedor para o valor da Organização (Barngetuny & Kimutai, 2015).

Por fim, o inquérito de satisfação do cliente interno sobre os serviços contratados, deveria se realizar duas vezes ao ano, de forma a ter dois momentos de avaliação, e assim possuir mais informação de suporte à tomada de decisão. De facto, saber a opinião do cliente interno no decorrer do ano permite à CNN ter noção do cumprimento do nível de serviço contratado e dar feedback ao parceiro. Na altura de tomar decisões e estipular estratégias, ajuda os membros prepararem a substituição do fornecedor ou, por outro lado, criar melhores condições para dar continuidade à parceria, tendo sempre por base a criação de uma relação sólida com todos os parceiros de interesse (Nelson et al., 2021).

De facto, a adoção destas medidas permite uma tomada de decisão mais estratégica, que a GF seja mais aprofundada, com a capacidade de analisar quais os fornecedores contribuem para a criação de valor da empresa, para o alcance da vantagem competitiva (Nelson et al., 2021).

Fase	Resultado/Vantagens
Source-to-Pay	Toda a informação disponível numa plataforma só, diminui a necessidade de realizar tarefas de valor acrescentado nulo.
	Erros provocados pela perda de informação diminuem. Há um maior controlo, transparência, análise de gastos e recolha de informação.
Source-to-Contract	Identificação de fontes de fornecimento inseridas nas plataformas de <i>e-procurement</i> , possibilidade de as comparar e obter um preço de referência.
	Mais rápida a fase de <i>sourcing</i> através da plataforma adotada de S2P.
	Comunicação com o fornecedor realizada através da plataforma, evitando-se perdas de informação por outros meios.
	Aumento de poder de negociação pela contratação para todas as empresas do Grupo.
Procure-to-pay	Reconciliações das conta-correntes realizadas de forma menos manual e exaustiva.
	PC e receções de materiais disponíveis na mesma plataforma, o que torna o processo mais rápido e evita falhas.
	Maior critério do <i>pivot</i> evita irregularidades e com a sua melhor relação com os interlocutores externos consegue resolver de forma mais eficaz os problemas que surgem.
Gestão Fornecedores	Monitorização de contratos, através da criação de alertas quando se aproximam datas decisivas.
	Análise do desempenho dos fornecedores através do acompanhamento das métricas definidas. Essa informação permite tomar decisões e estipular estratégias.
	Maior relação com o fornecedor pode levar à obtenção de melhores condições de compra.

Tabela 5 Vantagens associadas à implementação do S2P.

Fonte: autoria própria.

Capítulo 4

4. Conclusão

O presente trabalho debruçou-se sobre a temática da adoção da metodologia Source-to-Pay, tendo em conta os seus benefícios, tecnologia, e com o objetivo responder à questão de partida “Qual o impacto organizacional da implementação das Metodologias Source-to-Pay?”.

Tal como descrito no primeiro capítulo, Source-to-Pay, consiste num processo de ponta-a-ponta, num conjunto de *workflows*. Deste modo, o sucesso da adoção desta metodologia está dependente de cada uma das tarefas integradas, ou seja, cada umas das etapas do S2P devem ser de igual forma tida em conta e desenvolvida, como referido por Jain & Woodcock. Ed (2017).

Efetivamente, no S2C torna-se importante a adoção de uma ferramenta de *e-procurement* pois esta permite não só identificar fornecedores como compará-los, ter um preço de referência e tornar o processo de aquisição rápido. No P2P, como referido anteriormente, o sistema OCR e ferramentas de conciliações permitem reduzir exponencialmente a intervenção humana, erros e, principalmente, mitigar problemas com os fornecedores de forma a não correr o risco de ser interrompido o fornecimento ou, por outro lado, constituir imparidades. Por fim, no que toca à GF, foi explicado no primeiro capítulo a importância de possuir um sistema de avaliação de fornecedores e que a vertente estratégica inserida permite analisar o valor que cada fornecedor acrescenta na Organização (Nelson et al., 2021).

Tendo em conta o caso estudado, o Norshare deveria, então, adotar mais ferramentas em cada uma das etapas, nomeadamente uma plataforma de *e-*

procurement, outra associada à simplificação e automatização da análise de extratos e, por fim, um sistema de avaliação de fornecedores.

Para além disso, no caso em questão, a relação existente entre as duas equipas intervenientes e as mudanças realizadas em termos de tarefas são fatores igualmente relevantes. Primeiramente, o ter sob a mesma chefia as duas equipas, permitiu não só ter uma visão completa do procedimento como potenciar a partilha de informação, o conhecimento entre elas e, assim, diminuir a realização de tarefas não-produtivas. Posteriormente, o estabelecimento de *pivots* para cada cliente interno permitiu que cada colaborador dominasse as especificidades a eles associadas, que a comunicação entre as duas partes se tornasse mais clara e que atividades, como a tomada de decisão, fossem mais rápidas. Assim, apesar de toda a tecnologia associada ao S2P, os recursos humanos continuam a ser um fator importante na criação de valor e, por isso, devem desenvolver perfis com maiores capacidades analíticas e de adaptação às novas ferramentas existentes.

Por fim, e em modo de conclusão, relativamente à questão, foi possível observar que a adoção do S2P no Grupo NORS permitiu: reduzir a realização de atividades que não acrescentam valor no serviço prestado, diminuir erros humanos, obter melhores condições comerciais e relações com os fornecedores e que todo o processo se tornasse não só transparente como assente numa base de gestão. Ou seja, é possível verificar os ganhos internos e, conseqüentemente, um maior valor criado no serviço prestado ao cliente interno, sem esquecer que há aspetos já referidos a melhorar, apoiados pela atual opinião dos clientes internos, e ferramentas por adotar.

4.1 Pistas de Investigação Futura

No que diz respeito a trabalhos futuros e recomendações, reconhece-se a necessidade de reunir a tecnologia mais recente passível de ser adotada ao longo de todo o processo de Source-to-Pay, e quantificar os prós e contras a ela associadas. Por outro lado, verificou-se a falta de estudos relacionados com o papel do ser humano neste processo de ponta-a-ponta, ou seja, que tipo de perfis contribuem mais para a criação de valor entregue ao cliente.

Por fim, uma vez que a investigação tinha como amostra apenas uma empresa, seria vantajoso estender o estudo a outras áreas empresariais, a outras geografias, e, também, ir além do contexto de SP, como foi o caso deste caso de estudo.

Bibliografia

- Barngetuny, D. C., & Kimutai, G. (2015). Effects of e-procurement on supply chain management performance in Elgeyo-Marakwet County. In *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management* | (Vol. 1, Issue 5). www.iajournals.org
- Chopra, A. (2018). Technology in Procurement and Supply as Prevalent Today and Scope for Future. *2018 International Conference on Automation and Computational Engineering (ICACE)*, 216–223. <https://doi.org/10.1109/ICACE.2018.8686928>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications Ltd.
- Dobler, D. W., & Burt, D. N. (1995). *Purchasing and Supply Management*. McGraw-Hill College.
- Eadie, R., Perera, S., Heaney, G., & Carlisle, J. (2007). *Drivers and barriers to public sector e-procurement within northern Ireland's construction industry* (Vol. 12). <http://itcon.org/2007/6/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Glas, A. H., & Kleemann, F. C. (2016). The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management: A Conceptual and Qualitative Analysis. In *International Journal of Business and Management Invention ISSN* (Vol. 5). Online. www.ijbmi.org
- Handfield, R. B., & Nichols Jr., E. L. (1998). *Introduction to Supply Chain Management* (1st Edition). Prentice Hall.

- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. In *Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 18). <http://www.qualitative-research.net/>
- Jain, K., & Woodcock. Ed. (2017). *A road map for digitizing source-to-pay*.
- Khushalani, S., & Woodcock, E. (2018). *A next-generation operating model for source-to-pay*.
- Layaq, M. W., Goudz, A., Noche, B., & Atif, M. (2019). The impact of digitization on tactical procurement and its risks management. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management* 1, 3(1), 217–234. http://www.iajournals.org/articles/iajpscm_v3_i1_217_234.pdf
- MacDuffie, J. P., & Helper, S. (1997). Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production through the Supply Chain. *California Management Review*, 39(4), 118–151. <https://doi.org/10.2307/41165913>
- Moustaghni, M., & Persson, J. (2021). *Business process reengineering: practical implications in the Source-to-Contract process A case study at a large manufacturing organization*.
- Nelson, R. D., Moody, P. E., & Stegner, J. (2021). *The Purchasing Machine: How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains*. New York: The Free Press.
- NORS. (2021a). *Investidores - Relatório Anual*. <https://Annualreport.Nors.Com/Relatorio/#p=1>.
- NORS. (2021b). *Política de Departamento*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Presutti, W. D. (2003a). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219–226. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00265-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00265-1)

- Presutti, W. D. (2003b). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219–226.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00265-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00265-1)
- Rankin, J. H., Chen, Y., & Christian, A. J. (2006). *E-procurement in the atlantic canadian AEC industry* (Vol. 11).
<http://www.unb.ca/http://www.unb.ca/http://www.unb.ca/>
- Rząd, A., Wojnecka, J., Rutkowski, M., & Guliński, M. (2019). *Investigating Purchase-to-Pay process using Process Mining in a multinational corporation Business Process Intelligence Challenge 2019*.
- Silva, F. M. S. (2019). *How to improve procurement on a digitalization age?* FEUP.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications, Inc.
- Zainal, Z. (2007). *Case study as a research method*.

Glossário

Angola e África do Sul - AO&SA

Cadeia de abastecimento – CA

Caderno de encargos – CE

Compras-Não-Negócio – CNN

Contas a Pagar – CP

Enterprise Resource Planning – ERP

Gestão de Fornecedores – GF

Optical Character Recognition – OCR

Pedido de compra – PC

Portugal – PT

Procure-to-Pay - P2P

Serviços Partilhados – SP

Source-to-Contract - S2C

Source-to-Pay - S2P

Apêndices

Apêndice I: Equipas de CNN e CP anteriores à introdução do S2P.

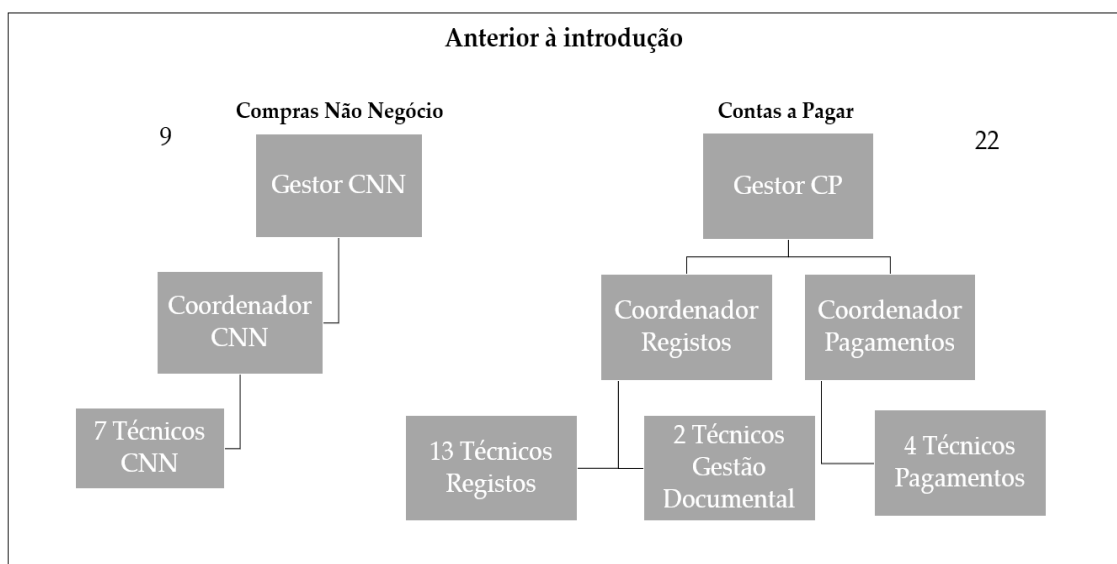


Figura 6 Equipas CNN e CP antes da introdução do S2P

Fonte: autoria própria.

Apêndice II: Equipas de CNN e CP após a introdução do S2P.

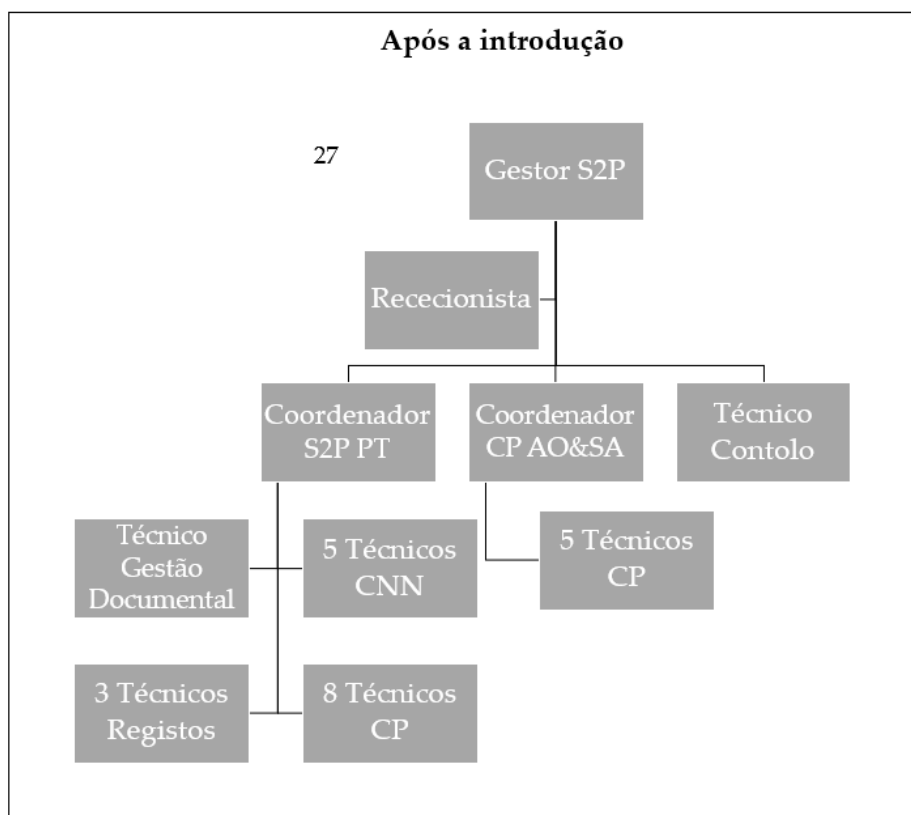


Figura 7 Equipa CNN e CP após a introdução do S2P.

Fonte: autoria própria.

Apêndice III: Representação das atividades ligadas ao Tempo Tratamento do Documento e Tempo Médio Norshare



Figura 8 Tempo Tratamento do Documento e Tempo Médio Norshare.

Fonte: autoria própria.