

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2006/2007



TII

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**COMPRAS ELECTRÓNICAS COMO SUPORTE
ÀS ACTIVIDADES DE AQUISIÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS**

Lisboa 2007

Agradecimentos

Para quem não peguei ao colo

Para quem deixei de brincar e jogar

Para quem teve de pegar ao colo, brincar e jogar a dobrar

Índice

Introdução.....	1
1. Comércio Electrónico.....	6
a. Princípios do Comércio Electrónico.....	6
b. <i>Self Booking Tools</i>	7
(1) <i>Self Booking Tools</i> nas agências de viagens.....	8
(2) <i>As self booking tools</i> nas empresas.....	9
(3) Características das <i>self booking tools</i>	10
c. Gestão estratégica e gestão transaccional.....	11
d. Síntese.....	12
2. Programa Nacional de Compras Electrónicas.....	13
a. Etapas do Programa Nacional de Compras Electrónico.....	14
b. Resultados do Programa Nacional de Compras Electrónicas.....	14
c. Síntese.....	15
3. Plataformas de Comércio Electrónico.....	16
a. Tradeforum e Bizdirect.....	16
b. Amadeus e Galileo.....	18
c. Síntese.....	20
4. Enquadramento da aquisição de material de expediente e reserva de passagens aéreas na FAP.....	21
a. Direcção Geral do Património.....	21
b. Central de Compras do MDN.....	22
(1) Novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN.....	24
c. Núcleo de Execução de Missões ao Estrangeiro.....	25
d. Secção de Aquisições do Comando Operacional da Força Aérea.....	26
e. Síntese.....	27
Conclusões.....	29
BIBLIOGRAFIA.....	33
ANEXO A – Glossário.....	A-1
ANEXO B – Gestão estratégica e Gestão transaccional.....	B-1
ANEXO C – Gestão transaccional.....	C-1
ANEXO D – Alterar a Gestão estratégica e a Gestão transaccional.....	D-1
ANEXO E – O que se pretende com a Gestão estratégica e transaccional.....	E-1

ANEXO F – Competências da UNC, das UMC e dos Organismos no PNCE.....	F-1
ANEXO G – Resultados do primeiro leilão electrónico	G-1
ANEXO H – Modelo de funcionamento da plataforma Bizdirect	H-1
ANEXO I – Novo Modelo de reserva de passagens aéreas do MDN	I-1

Resumo

Nos últimos anos a proliferação da Internet e a globalização da economia têm criado condições para que o Comércio Electrónico se torne peça fundamental, tanto para empresas como para a Administração Pública.

Actualmente, o Programa Nacional de Compras Electrónicas (PNCE) do Governo Português encontra-se numa fase de generalização, mas dele não faz parte o Ministério da Defesa Nacional (MDN), existindo, contudo, a Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional, que nas suas funções, objectivos e competências, é um embrião para uma futura Unidade Ministerial de Compras, conforme preconizado no PNCE. Neste sentido parece inevitável que o Comércio Electrónico apareça na Força Aérea Portuguesa (FAP) nos próximos anos.

Para a compreensão do Comércio Electrónico na FAP, partimos de uma complexa questão prévia, *“Qual a contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços na Força Aérea Portuguesa?”*. Procurando perceber a existência de algo que possa contribuir para a eficácia e eficiência da aquisição de bens e serviços na FAP. Para o efeito, utilizámos uma metodologia multidisciplinar, que implica o Aprovisionamento Público, a Economia e a Gestão, em que na primeira analisámos a contribuição para o princípio do planeamento centralizado e execução descentralizada, na segunda o facto do aumento do volume dos bens e serviços agregados diminuir o preço de custo, e na terceira as funções da Gestão, o Planeamento, Organização, Direcção, e Controlo.

Desta forma, perceber-se-á que a contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de material de expediente e a reserva de passagens aéreas está de acordo com o princípio do Aprovisionamento Público, planeamento centralizado e execução descentralizada, possibilita economias de escala, e por fim que contribui para que todas as funções da Gestão, Planeamento, Organização, Direcção e Controlo, sejam executadas segundo as melhores práticas.

O Comércio Electrónico na FAP mais do que reduzir recursos financeiros, materiais, e humanos, é uma metodologia - uma nova forma de realizar a aquisição de bens e serviços -, e também é uma ferramenta - que devido à capacidade tecnológica associada, permitirá otimizar todas as tarefas diárias.

Abstract

In the last years, the proliferation of Internet and globalization enabled the E-Commerce to become one of the main resources, both for the private sector and Public Administration.

In 2003, the Portuguese Government launched the E-Procurement Program for the Public Administration (EPPPP). However, the Ministry of Defence and thus, the Portuguese Air Force (POAF) are not part of the Program.

Despite that, in the same year, inside the Ministry of Defence was created a Procurement Central Unit, very similar - in its goals and abilities – to the Ministerial Procurement Units (MPU) proposed by the EPPPP, therefore, it seems to be expectable that sooner or later the POAF will embrace the E-Commerce.

To better understand how the E-Commerce could be used by the Portuguese Air Force, we put a basic question: *“What will be the contribution of E-Commerce for procurement of goods and services in Portuguese Air Force?”*. In order to devise how to improve the efficiency and the effectiveness of the POAF procurement cycle.

In this study, we adopted a methodology dealing with Supply, Economics and Management, in the first case we analysed the centralised planning and the decentralised execution, in the second the scale economies, and in the third, the functions of Management: Planning, Organization, Direction and Control

In the end we concluded that the use of E-Commerce for office supplies and airline ticket booking complies with the principle of centralised planning and decentralised execution, allows scale economies, and can be used within the Management for certain in Planning, Organization, Direction, and Control.

Palavras-chave

Agregação; Aquisição; B2A; B2B; Catálogo electrónico; Comércio Electrónico; Compra electrónica; Controlo; Economias de escala; Execução descentralizada; Gestão estratégica; Gestão Transaccional; Integração; Leilões electrónicos; Material de expediente; Passagens aéreas; Perfis de utilizadores; Planeamento centralizado; Plataformas electrónicas; Política de aprovações; Política de permissões; Política de viagens; Racionalização; *Self booking tools*;

Lista de abreviaturas

B2A – *Business to Administration*
CC.MDN – Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional
CCV – Centro Coordenador de Viagens
CLAFA – Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
COFA – Comando Operacional da Força Aérea
CTAP – Catálogo Temático de Aprovisionamento Público
DGP – Direcção Geral do Património
EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas
ERP – *Enterprise Resource Planning*
FAP – Força Aérea Portuguesa
FFAA – Forças Armadas
GDS – *Global Distribution System*
MDN – Ministério da Defesa Nacional
MF – Ministério das Finanças
NNA – Número Nacional de Abastecimento
NEME – Núcleo de Execução de Missões ao Estrangeiro
OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte
OSC – Órgãos de Serviço Centrais
PNCE – Programa Nacional de Comércio Electrónico
RT – Repartição de Transportes
SBT – *Self Booking Tools*
SHAPE – *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*
SIG – Sistema Integrado de Gestão
UMIC – Unidade Missão Inovação e Conhecimento
UMC – Unidade Ministerial de Compras
UNC – Unidade Nacional de Compras

Introdução

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, e a disseminação da Internet, aceleraram a globalização da economia, permitindo hoje aos consumidores acesso a todo o tipo de produtos e serviços com maior facilidade e menor custo.

No caso das organizações, a conjugação destes dois factores permitiu-lhes serem mais competitivas (às privadas), e racionalizarem os seus custos de forma mais eficiente (às públicas). É este facto que faz com que o Comércio Electrónico, através das várias plataformas possa desempenhar uma função fundamental nas aquisições de bens e serviços e, mais especificamente, na aquisição de material de expediente e na reserva de passagens aéreas *on line*.¹

Objectivo de Análise e Definição do Problema

Pretende-se com este tema fundamentar a contribuição que o Comércio Electrónico pode desempenhar para a aquisição de bens e serviços na Força Aérea Portuguesa (FAP), através das diversas plataformas informáticas existentes nesta área.

Os princípios subjacentes ao Comércio Electrónico, permitem-nos perspectivar mudanças nos procedimentos, bem como na forma como as aquisições públicas são encaradas. Assim, far-se-á a caracterização dos seus princípios, será ponderada a possibilidade de ser efectuada a aquisição de material de expediente e reserva de passagens aéreas na FAP, e por fim, perceber-se-á qual o seu contributo para as funções da Gestão – Planeamento, Organização, Direcção e Controlo – através da integração com os sistemas de informação existentes.

Justificação e Interesse do Tema

O tema que nos propomos estudar surgiu de momentos de reflexão pessoal, após uma conferência no *Supreme Headquarters Allied Power Europe* (SHAPE), em que participaram muitos dos *Budget and Financial Officers*² da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN). Durante esta, foi feita uma exposição em que era sugerido a compra de material de expediente através da Internet. Para além desse bem, também foi

¹ O Programa Nacional de Compras Electrónicas (PNCE) do Governo Português, caracterizado no capítulo dois, encontra-se em fase de generalização e pode comprovar que a aplicação de plataformas electrónicas para material de expediente é possível

² Oficiais responsáveis pelos assuntos financeiros e execução orçamental dos seus organismos

sugerido a reserva de passagens aéreas, pois através da Internet, ambos os procedimentos eram mais baratos e menos burocráticos, sem colocar em causa a questão legal.

A frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea e a possibilidade de efectuar um trabalho de investigação individual foi a oportunidade para concretizar tais reflexões.

O tema proposto é actual, todos os dias o *E-Commerce* é referenciado na Comunicação Social³, mas a sua originalidade assenta no estudo da contribuição que ele pode dar à aquisição de bens e serviços na FAP.

Poder contribuir para racionalizar eficientemente os meios financeiros, humanos e materiais no seio da sua organização, é uma responsabilidade de todos que dela fazem parte e particularmente de um Oficial de Administração Aeronáutica (ADMAER).

Esperamos que este trabalho possa ser um modesto contributo nesse sentido.

Delimitação e Metodologia do Estudo

O estudo centra a atenção na contribuição que o Comércio Electrónico pode desempenhar na FAP, e mais especificamente na possibilidade de aquisição de material de expediente e na reserva de passagens aéreas *on line*, nos seus procedimentos e sua metodologia. Além disso, será analisada a sua integração com os sistemas de informação actualmente existentes e a sua envolvimento com as funções da Gestão.

No âmbito da metodologia, a base de estudo será multidisciplinar, implicando o Aprovisionamento Público, a Economia e a Gestão. Assim, e porque o Comércio Electrónico só pode ser percepcionado e compreendido nas suas características, através do conhecimento de todo o ciclo logístico, verificaremos a possibilidade do mesmo ser aplicado desde a detecção da necessidade até à utilização do bem ou serviço. Com o Aprovisionamento Público pretendemos analisar o princípio do planeamento centralizado e execução descentralizada. Concretamente, com a Economia tentaremos perceber a existência de economias de escala. Com a Gestão tentaremos saber da existência de informação que ajude à tomada de decisão, e a possibilidade de otimizar o controlo.

A questão central de estudo passa por identificar “*Qual a contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços na FAP?*”

³ Por outro lado o PNCE encontra-se em fase de generalização em vários Ministérios

Colocada a questão principal, apresentamos as derivadas, a que daremos resposta ao longo do texto:

- Como é possível o Comércio Electrónico de material de expediente na FAP?
- Como é possível a reserva de passagens aéreas *on line* na FAP?

Lançadas as questões derivadas, surgem as hipóteses de trabalho implicitamente dominantes no estudo, cuja validação será concretizada nas conclusões. O Comércio Electrónico:

- Permite a integração com os sistemas de informação da FAP;
- Possibilita as economias de escala;

Para a feitura do trabalho, os principais apoios foram: consulta a *sites* das plataformas de Comércio Electrónico existentes, bem como a deslocação às suas instalações para entrevistas e posterior validação das informações obtidas; alguns artigos sobre *self booking tools* (SBT); livros de Comércio Electrónico e de Gestão; trabalhos anteriormente realizados no Instituto de Altos Estudos da Força Aérea; legislação publicada; entrevista com o Director da Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional, com o Sargento-Mor Reis do Núcleo de Execução de Missões ao Estrangeiro (NEME), com o Capitão Gaspar Chefe da Secção de Aquisições do Comando Operacional da FAP (COFA); a consulta do portal www.compras.gov.pt revelou-se também de extrema utilidade para a feitura do trabalho.

Corpo de Conceitos

Para a compreensão deste trabalho existem termos característicos do Comércio Electrónico num Glossário⁴, mas também convém, reter desde já, alguns conceitos que serão importantes para a sua percepção:

- Controlo – É o processo de monitorizar o progresso dos objectivos definidos no planeamento, confrontando os objectivos alcançados com os estabelecidos no planeamento. Os relatórios, a consequente comparação e constatação do progresso providencia uma oportunidade para intervir, ajustar, voltar a planear e tomar outras acções correctivas pertinentes; (Hampton: 1986, 23)

⁴ Anexo A

- Economias de Escala – Quanto maior a quantidade de produtos adquirida menor são os custos unitários;
- *Enterprise Resource Planning* (ERP) – *Software* de gestão que integra todos os departamentos e funções de uma organização num único sistema informático que pode servir necessidades específicas de todos os Departamentos. Sistema integrado que trabalha, normalmente apenas com uma base de dados, para que os vários departamentos de uma organização possam partilhar a mesma informação⁵;
- Perfis de utilizadores – Definição pela Organização das características de cada utilizador;
- Planeamento – Pensar no objectivo fundamental da organização e decidir como ela se posicionará no seu meio ambiente, como se desenvolverá, como aproveitará as suas forças e reduzirá as suas fraquezas, como enfrentará as ameaças e tirará partido das oportunidades; (Hampton: 1988, 22)
- Plataformas tecnológicas – Sítios na Internet, que incluem vários compradores e vários vendedores, onde um intermediário fidedigno coloca funcionalidades de negócio à disposição de empresas registadas;
- Política de aprovações – Definição por parte da Organização quais os Organismos/Serviços ou pessoas responsáveis pela aprovação, bem como em que situações ela é necessário;
- Política de permissões – Definição por parte da Organização quais os Organismos/Serviços ou pessoas que têm acesso à plataforma electrónica;
- Política de viagens – É o conjunto dos acordos estabelecidos com as companhias aéreas e agências de viagens, dos perfis de utilizador e da política de aprovações, ou seja, toda a informação que possa influenciar a pesquisa de uma passagem aérea;
- *Self booking tools* – Plataforma electrónica que permite ao utilizador fazer a reserva da sua própria passagem aérea;

Para além destes conceitos, existem dois princípios que convém ter presente na leitura do trabalho, o princípio do Aprovisionamento Público – planeamento centralizado e

⁵ Referência de 15 de Fevereiro de 2007, disponível na Internet em <www.compras.gov.pt>

execução descentralizada –, e o princípio da Organização da FAP – Comando e Controlo centralizado e execução descentralizada⁶.

Índice Explicativo

O corpo do texto compreende quatro capítulos. Assim, feita a introdução, segue-se o capítulo um, que centra o Comércio Electrónico nos tempos actuais; o enquadramento é feito através da caracterização dos princípios que estão subjacentes à sua utilização; depois caracterizaremos as SBT e estabeleceremos a relação entre elas, as agências de viagens e as empresas; por fim focar-nos-emos na destriça entre Gestão Estratégica e Gestão Transaccional.

O segundo capítulo é centrado no PNCE, na sua implementação, nas várias etapas que percorreu e nos resultados que obteve.

O terceiro capítulo tem como objectivo caracterizar algumas das plataformas electrónicas que permitem o Comércio Electrónico e que estão associadas ao PNCE, como a Tradeforum e Bizdirect, e também as plataformas que permitem as reservas *on line*, as denominadas SBT, como são o caso da Amadeus e a Galileo.

O quarto capítulo versa sobre o actual sistema de aquisição de material de expediente efectuada pela Secção de Aquisições do Comando Operacional da FAP (COFA), e a reserva de passagens aéreas efectuada pelo NEME. Estes dois processos estão associadas a acordos-quadro celebrados pela Direcção Geral do Património (DGP) e à sua posterior renegociação por parte da Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional (CC.MDN). Como tal estes organismos também serão objecto de análise.

No final de cada capítulo faremos uma síntese sobre os pressupostos apresentados e a sua relação com o tema em análise.

Nas Conclusões, o enfoque vai para a análise das provas da contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços na FAP e, para a possibilidade de aquisição de material de expediente e reserva de passagens aéreas *on line*. Consequentemente materializaremos as hipóteses de trabalho avançadas; a questão central, “*Qual a contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços na FAP?*” será objectivamente respondida.

⁶ N° 1 do artº 3º do Decreto-Lei 51/93, de 26 Fevereiro

1. Comércio Electrónico

O Comércio Electrónico, ou no seu termo em inglês, *E-commerce*, é definido da seguinte forma, “Qualquer serviço prestado à distância por via electrónica, mediante remuneração ou pelo menos no âmbito de uma actividade económica na sequência de um pedido individual do destinatário”⁷, e está assente no desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, bem como a disseminação da Internet. Esta actividade veio permitir aos consumidores a possibilidade de acederem a todo o tipo de produtos com maior facilidade e menor custo.

Na nova economia global, é a competitividade que orienta a sobrevivência das empresas. Na Administração Pública não existindo a competitividade como pressão, os cidadãos exigem uma melhor utilização do dinheiro dos impostos, o que significa que a redução de custos tem de ser encarada como prioridade. Para a alcançar pode-se baixar o preço das aquisições de bens, reduzir pessoal ou otimizar os procedimentos. Daí ter surgido a vertente do Comércio Electrónico para a Administração Pública, *E-Government* - como método para a concretização daqueles objectivos.

As relações que o Comércio Electrónico estabelece entre as diversas partes envolvidas, podem ser de vários tipos. No caso deste trabalho, elas são do tipo *Business-To-Administration* (B2A), que consiste na automatização das interacções entre o Governo e as empresas através da Internet e das denominadas plataformas electrónicas⁸.

a. Princípios do Comércio Electrónico

Actualmente, às compras electrónicas (*E-Purchasing*) estão associadas as aquisições electrónicas (*E-Procurement*). Contudo estes dois conceitos estão longe de serem semelhantes, enquanto a aquisição é o planeamento de todo o processo desde a especificação do produto, a sua negociação, compra, transporte, armazenagem, recepção e avaliação entre outros, a compra electrónica é só a execução diária, representando assim uma pequena parcela da aquisição (Pascoal: 2000, 2-3).

A aquisição electrónica pode ser efectuada de várias formas, contudo para que a sua integração na organização seja feita da melhor forma, ela deve conter os seguintes aspectos:

⁷ N.º 1 do art.º 3.º do Decreto-Lei 7/2004 de 7 de Janeiro

⁸ Referência de 15 de Fevereiro de 2007, disponível na Internet em <www.compras.gov.pt>

- Controlo de gestão – Os gestores de compras devem ter controlo sobre os produtos que estão disponíveis e poderão ser comprados pelos vários utilizadores, bem como, quem tem de aprovar uma encomenda. Esse controlo pode ser feito através da definição da política de permissões e aprovações da Organização; (Carvalho: 2001, p 127)
- Selecção de produtos *on-line* – Os catálogos *on-line* reduzem tempo e erros, porém geri-los pode ser o aspecto mais difícil do sistema. Os utilizadores devem encontrar com facilidade todos os fornecedores e todos os bens, para que efectuem rapidamente a sua requisição e regressem à sua actividade principal; (Carvalho: 2001, p 127)
- Encomenda electrónica – Um sistema de aquisição deve ter esta capacidade, para que a transição da requisição para o pedido de compra possa ser automatizado; (Carvalho: 2001, p 127)
- Integração de aplicações – A aquisição engloba quase todos os aspectos de uma organização e dos sistemas de informação utilizados para a gerir, a sua integração com o sistema orçamental e contabilístico torna-se fundamental para o sucesso; (Carvalho: 2001, p 127)
- Informação e preenchimento relatórios – A capacidade de decisão de um gestor depende da fiabilidade da informação do sistema, como tal, a maior diversidade possível de relatórios optimiza os processos e reduz os custos; (Carvalho: 2001, p 127)

b. Self Booking Tools

O Comércio Electrónico de passagens aéreas, tem a sua origem no conceito do *self service*, bem presente no site da *Amazon* e na ferramenta *home banking* que hoje em dia é utilizada pela maioria das pessoas. O *self service* é hoje um grande mercado, embora esteja apenas no seu início. Sendo um, dos muitos existentes para efectuar transacções comerciais, prevendo-se que venha a tornar-se no principal veículo de transacções *on line*⁹.

⁹ Agências de viagens e empresas têm proveitos com a sua utilização o que permite dizer que as SBT são uma situação *win-win*

As primeiras SBT, na década de 90, eram bastante básicas, em que o cliente apenas escolhia os voos disponíveis no *Global Distribution System (GDS)*¹⁰. Actualmente, contém funcionalidades que vão ao encontro das exigências das empresas.

(1) *Self Booking Tools* nas agências de viagens

As SBT surgiram quando as empresas começaram a ter menos lucros e, com isso, necessitaram de rever os custos¹¹.

Por outro lado, a evolução do mercado de reservas de passagens aéreas tornou as SBT, não só uma necessidade, como também uma obrigatoriedade, pois:

1º As companhias aéreas começaram a vender os bilhetes *on line*;

2º As empresas perceberam o seu poder negocial e passaram a impor um desconto às agências de viagens, no montante do valor da comissão;

3º As companhias aéreas deixaram de conceder comissões às agências de viagens, o que provocou a eliminação do desconto para as empresas;

4º As agências de viagens ao venderem os bilhetes ao preço de custo, passaram a cobrar uma taxa de agenciamento;

Com o fim das comissões das companhias aéreas, as agências de viagens¹² vocacionadas para o negócio deixaram de ser um centro de lucros e passaram a ser um centro de custos (Frary: 2005, 10). Para sobreviverem tiveram que passar a oferecer serviços para além do bilhete, tais como a consultoria.

Alguns pessimistas acreditavam que as SBT iriam acabar com as agências de viagens vocacionadas para os negócios, mas o que se veio a

¹⁰ Base de dados com todos os voos das companhias aéreas com respectivos horários

¹¹ Aumentar o preço de venda já não era possível e, por outro lado, reduzir o número de viagens era incomportável para a sua actividade global

¹² As agências de viagens podem ser de vários tipos, assim temos umas vocacionadas para o turismo, outras para os negócios e outras que conciliam as duas vertentes

verificar foi que estas se adaptaram, e passaram oferecer serviços de implementação dessas mesmas SBT às empresas¹³.

Este sistema, também se torna benéfico para elas, pois podem-se dedicar em exclusivo ao seu negócio, não necessitando de ter funcionários ocupados com marcação, alterações, ou cancelamento de reservas; muitas vezes, estes procedimentos feitos por telefone, provocam uma significativa perda de tempo porque é estabelecida uma relação entre os clientes e a agência de viagens, a qual faz com que se fale mais de assuntos banais do que da própria reserva. Por outro lado, ao não terem desconto por parte das companhias aéreas, não têm lucros directos, tendo pois todo o interesse em estarem associadas a uma organização, para que possam ser conselheiras e beneficiarem de serviços adicionais associados à reserva de passagens aéreas, tais como o alojamento ou o aluguer de viaturas.

(2) *As self booking tools nas empresas*

As agências de viagens estão ligadas a uma base de dados¹⁴, com todos os horários das companhias aéreas; quando é necessário efectuar uma reserva, a agência de viagens consulta essa base de dados e escolhe a passagem aérea pretendida. As SBT permitem que seja o cliente a realizar essa consulta e a escolher a passagem aérea pretendida que, ao ser seleccionada, envia uma mensagem de correio electrónico para a agência de viagens, para que esta emita o bilhete.

Para usar as SBT, inicialmente, o cliente precisa de definir os dados que pretende configurar. Assim, terá de definir os passageiros que têm direito a tarifas especiais, os acordos com as companhias aéreas, bem como toda a informação julgada pertinente que possa influenciar o resultado da pesquisa¹⁵.

O utilizador, ao consultar a base de dados através da plataforma, irá fazê-lo de acordo com a política de viagens da Organização, (já configurada no sistema); por exemplo, se a Organização negociou acordos com

¹³ Situação semelhante pode ser encontrada quando surgiram as caixas Multibanco, estas não acabaram com os balcões dos bancos, apenas os tornaram no local privilegiado para transacções mais complexas que as máquinas de Multibanco não podiam fazer (Frery: 2005, 19)

¹⁴ Global Distribution System (GDS)

¹⁵ Política de viagens da empresa

companhias aéreas, estes vão aparecer reflectidos nos resultados da pesquisa.

Qualquer utilizador dentro da organização pode fazer uma reserva. Para tal, tem de ter um *user* e *password* atribuídos, não necessitando de um controlo ou aprovação superior. Contudo, poderá existir uma entidade que efectue esse controlo ou que aprove essa reserva; neste caso, entra em funcionamento o *workflow* de aprovação, que é bastante utilizado quando os utilizadores não conseguem uma passagem aérea de acordo com a política da organização. Deste modo, essa entidade recebe uma mensagem de correio electrónico para que efectue a aprovação ou faça ela própria outra reserva.

(3) Características das *self booking tools*

Com esta nova ferramenta, as organizações têm todo o interesse em, não só negociar com as agências de viagens, como também com as companhias aéreas, para garantirem um maior número de tarifas especiais. Por outro lado, a Organização irá disciplinar e consciencializar os seus utilizadores.

Existem algumas razões para as Organizações adoptarem estas ferramentas:

- Podem mudar o comportamento na forma como os empregados fazem as reservas, permitindo aos utilizadores finais maior controlo e poder de escolha;
- A política de viagens é controlada e obrigatória, só existindo acesso ao inventário de viagens que se encontre de acordo com essa política;
- Obtenção de relatórios e informação;
- As STB permitem flexibilidade e adaptação à política de viagens de cada empresa; não existe uma única forma de as implementar, pois podem ser integradas com os sistemas de informação da Organização;

- A implementação de uma SBT, não tem custos para a organização. A agência de viagens paga a licença da plataforma, competindo ao cliente pagar uma taxa de agenciamento por cada reserva efectuada¹⁶;

Como características principais podemos salientar que as SBT permitem que um Organismo Central negocie com as companhias aéreas e agências de viagens, e por outro lado que os utilizadores finais possam realizar a sua reserva dentro dos parâmetros definidos pela Organização.

c. Gestão estratégica e gestão transaccional

A gestão estratégica das compras consiste em agregar e negociar bens e serviços, mais precisamente através da prospecção do mercado, no desenvolvimento de métodos e técnicas de aquisição, especificação de bens e serviços, de qualificação dos fornecedores, e ainda, na forma como se efectua a consulta, a negociação e a contratação¹⁷.

A gestão transaccional das compras consiste em fazer a gestão de contratos, criação de requisições, aprovação de requisições, emissão de pedidos, recepção das encomendas, e ainda na certificação da factura e respectivo pagamento¹⁸.

O que se pretende é que a gestão transaccional dê lugar à gestão estratégica, ou seja, os técnicos das compras tem de focar-se nas tarefas que geram valor acrescentado. Para tal, a análise de fornecedores, a negociação e gestão de fornecedores terá de ser predominante em relação às requisições, compras e reclamações¹⁹.

Para que a gestão estratégica das compras possa ser efectuada, ela precisa de ser centralizada, enquanto que a gestão transaccional precisa ser descentralizada. Desta forma o Comércio Electrónico não só é uma ferramenta, como também é uma metodologia, que permite efectuar uma centralização das tarefas estratégicas e uma descentralização da componente transaccional²⁰.

¹⁶ Informação disponibilizada durante as entrevistas nas instalações da Amadeus e Galileo

¹⁷ Anexo B

¹⁸ O Anexo C é elucidativo sobre a abrangência da gestão transaccional

¹⁹ O Anexo D explica através de números o tempo que os profissionais dedicam a cada uma delas

²⁰ Anexo E

Essa mudança na forma como é encarada a gestão estratégica e transaccional irá permitir²¹:

- Uma maximização do efeito de escala;
- Uma negociação conduzida por especialistas;
- Uma simplificação dos processos;
- Racionalização dos meios financeiros.

d. Síntese

O aparecimento do Comércio Electrónico permitiu que as empresas e organizações racionalizassem melhor os seus meios, e no mundo global em que vivemos esta é uma potencialidade que deve ser aproveitada.

Sendo inevitável o Comércio Electrónico, convém conhecer o seu contributo para a aquisição de bens e serviços. Assim, constatamos que:

- A função Controlo tem disponível uma ferramenta importante. As SBT permitem não só um controlo da política de viagens, como também impõem e obrigam a seguir essa política;
- Disponibiliza relatórios e informação importantes para a função Planeamento;
- A gestão estratégica e a transaccional permitem concorrer para a racionalização dos meios financeiros, para o planeamento centralizado e execução descentralizada.

Tendo em atenção às hipóteses que orientam o trabalho, verificamos que o Comércio Electrónico:

- Faz a integração com os sistemas de informação – não só é um princípio do Comércio Electrónico, como também uma característica das SBT;
- Permite obter economias de escala – pela mudança da forma como é encarada a gestão estratégica e a transaccional;

²¹ Informação adquirida durante a entrevista na Tradeforum

2. Programa Nacional de Compras Electrónicas

O PNCE²² pretende ser o principal instrumento de coordenação estratégica e operacional das políticas do Governo, para o desenvolvimento das compras electrónicas em Portugal e tem como principais objectivos, entre outros:

- Promover a eficiência do processo aquisitivo;
- Gerar ganhos e poupanças estruturais;
- Facilitar e alargar o acesso das empresas ao mercado de compras públicas;
- Aumentar a transparência e a qualidade de serviços prestados.

Para a consecução desses objectivos foi necessário reestruturar a função compras da Administração Pública, e proceder à reorganização dos Ministérios, passando a existir uma coordenação e centralização dentro de cada Ministério, na Unidade Ministerial de Compras (UMC).

Os processos de compras foram simplificados e eliminados os processos redundantes; para tal, a adopção de plataformas electrónicas flexíveis e inter-operáveis, que suportassem a função compras a nível centralizado e a execução ao nível descentralizado, tornaram-se não só necessárias, como também obrigatórias.

O modelo proposto para as compras electrónicas permitiu que a liderança e definição de estratégias ficassem centralizadas na UNC, na qual confluíam as várias Unidades Ministeriais de Compras com as respectivas gestões centralizadas das aquisições, dentro de cada Ministério²³(UMIC: 2005, 27).

A mesma resolução do Conselho de Ministros incumbiu a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC) e o Ministério das Finanças de definir o enquadramento institucional e orgânico da Unidade Nacional de Compras (UNC), pois foi entendido que essa Unidade, englobando as várias UMC, não só tinha a incumbência de gerir e actualizar o PNCE, como também monitorizava as políticas de gestão estratégica de compras, de regulação, normalização, promoção e de gestão dos sistemas de informação centralizados. Este modelo seguia a tendência internacional e pretendia agregar as responsabilidades atribuídas à UMIC e à DGP, numa lógica de serviços partilhados.

²² Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros 111/2003, de 12 Agosto, com posterior publicação do Decreto-Lei 16/2005, de 18 Janeiro

²³ O Anexo F permite verificar quais as competências da UNC, das UMC e dos Organismos

a. Etapas do Programa Nacional de Compras Electrónico

No âmbito do PNCE foram criados projectos-piloto em vários Ministérios, que seguiram uma abordagem incremental, faseada da seguinte forma:

- Diagnóstico da situação em que se encontravam os processos de compras, incluindo uma análise do perfil de compras e dos processos existentes, uma avaliação sobre as capacidades a potenciar e oportunidades de melhoria, bem como a definição e identificação de *quick wins*²⁴;
- Formação de utilizadores para as ferramentas de compras electrónicas por catálogo e a parametrização dessas mesmas ferramentas, efectivação do alojamento e operacionalização das plataformas de compras por catálogo, promoção de leilões e ainda o apoio a procedimentos de aquisição que resultassem nos catálogos electrónicos;
- Realização de relatórios de avaliação e de recomendações, bem como planos de generalização; (UMIC: 2005, 35)

b. Resultados do Programa Nacional de Compras Electrónicas

O PNCE conseguiu produzir ganhos em duas fases do processo aquisitivo, tanto na fase da negociação como também na fase da compra, pois as plataformas disponibilizaram duas ferramentas que permitiram que isso acontecesse:

- Leilões electrónicos – Foram efectuadas negociações dinâmicas de preço com fornecedores pertencentes ao Catálogo Temático de Aprovisionamento Público (CTAP) da DGP, o que provocou uma poupança média de 30% sobre os produtos intervencionados, o primeiro bem a ser objecto de leilão foi o material de expediente²⁵; (UMIC: 2005, 34)

- Compra por catálogo electrónico – Este processo é efectuado de forma electrónica, desde a requisição, passando pela confirmação da entrega, até à emissão da factura. O requisitante, através da plataforma, acede aos catálogos com os produtos previamente negociados e faz a requisição. Os responsáveis das diversas áreas, incluindo os serviços da contabilidade para efectivação do cabimento, aprovam a requisição através da plataforma, sendo automaticamente

²⁴ “Ganhos rápidos”, ou seja nesse diagnóstico tentou-se identificar e definir quais os perfis e processos de compras que pudessem obter proveitos imediatos

²⁵ Anexo G

emitido um pedido aos fornecedores dos produtos. Dependendo das permissões individuais, poderão ser monitorizados os estados dos pedidos, bem como todo o processo de compra. Após a recepção da encomenda, é criado um registo dos produtos recebidos, o que permite, inclusive, ter um controlo do desempenho dos fornecedores. (UMIC: 2005, 36)

Para além da existência de poupanças quantitativas, tanto nos leilões electrónicos como também no catálogo electrónico, ocorreram também benefícios qualitativos:

- Demonstração do elevado potencial de racionalização de compras públicas quer ao nível do *sourcing*²⁶, quer dos próprios processos de compra;
- Conhecimento de informação sobre as compras específica por família, por despesa, por concentração de fornecedores e por preços;
- Formação em negociação e em estratégias de *sourcing*²⁷;

O sucesso dos projectos-piloto ministeriais é testemunhado pela implementação da agregação de produtos e serviços e da realização de leilões electrónicos nas UMC, e pela compra por catálogo electrónico nos vários Organismos.

c. Síntese

O PNCE pretende que o Comércio Electrónico racionalize recursos financeiros, humanos e materiais, e se adapte à Sociedade da Informação, como já foi feito em vários países europeus.

O PNCE é uma realidade, e os projectos-piloto encontram-se em fase de generalização. Como contributos mais significativos podemos destacar:

- A informação disponibilizada por família de produto, por concentração de fornecedores é importante para a função Planeamento;

²⁶ Trata-se da identificação, avaliação, negociação e configuração de novos produtos e/ou fornecedores. É tipicamente utilizado para a negociação de contratos e produtos estratégicos.

²⁷ Uma grande parte das empresas existentes adquire produtos e serviços a um vasto leque de fornecedores. Os preços apresentados por estes fornecedores são diferentes, podendo ainda cada um destes negociar com diferentes termos e condições de venda, tornando difícil qualquer análise e comparação. O processo de compra utilizado não é uniforme nos diferentes departamentos que tomam decisões sobre os produtos e serviços a comprar. A ausência de processos e métodos comuns torna difícil, ou até mesmo impossível, assegurar que são compradas quantidades adequadas de produtos e serviços a um preço competitivo, e que os contratos são bem negociados.

- A racionalização dos meios financeiros e dos procedimentos, com a eliminação de processos redundantes;
- A compra por catálogo electrónico permite o controlo do estado das requisições e a monitorização detalhada de todo o processo aquisitivo;
- A criação das UMC e da UNC associadas aos leilões electrónicos concorrem para o princípio do planeamento centralizado. Por outro lado, os catálogos electrónicos e a política de permissões concorrem para a execução descentralizada.

Das hipóteses de trabalho apresentadas comprova-se que o Comércio Electrónico:

- Provoca economias de escala – a agregação das necessidades dos vários organismos numa única UMC assim o permite, e o primeiro leilão efectuado assim o comprovou;
- É integrável com os sistemas de informação da organização – nomeadamente o sistema orçamental e contabilístico;

3. Plataformas de Comércio Electrónico

O Comércio Electrónico pode ser definido como a substituição dos processos físicos que envolvem as transacções comerciais, por processos electrónicos. Com eles surgiram então Portais B2A, que são plataformas tecnológicas com base na Internet onde compradores e fornecedores se encontram e transaccionam em tempo real.

As plataformas escolhidas como objecto de análise são duas associadas ao PNCE – Tradeforum, Bizdirect²⁸ e outras duas que tornam possível a reserva de passagens aéreas – Amadeus²⁹ e a Galileo.

a. Tradeforum e Bizdirect³⁰

Estas duas plataformas colocam à disposição das grandes organizações, em particular da Administração Pública, soluções integradas de negócio que lhe permitem controlar e reduzir custos relacionados com as transacções de bens.

²⁸ O ERP da Bizdirect é a empresa SAP

²⁹ O ERP da Amadeus é a empresa SAP

³⁰ O anexo H exemplifica como funciona a Bizdirect

Estas plataformas ligam o cliente aos fornecedores, através de uma interface *web based*³¹, e permitem reduzir custos e tempo no ciclo de aprovisionamento, bem como, no controlo completo desse mesmo ciclo, desde a encomenda até à liquidação da factura.

O desenvolvimento das compras públicas electrónicas tem nestas plataformas parceiros dedicados, com competências em consultoria, implementação e operação. As suas equipas disponibilizam apoio para análise da situação de partida e para o desenho da situação futura. Todas as recomendações são feitas à luz do enquadramento jurídico vigente na Administração Pública.

Estes Portais de Compras personalizados permitem efectuar todas as compras da empresa de forma electrónica e integrar os eventos gerados com as restantes aplicações existentes na organização. Todos os utilizadores, independentemente da sua localização geográfica, encomendam aos fornecedores as gamas de produtos autorizados centralmente, caso o fluxo de aprovações seja necessário, este é concretizado através de mensagens de correio electrónico.

O funcionamento das plataformas é feito de acordo com o perfil de utilizador, pois o sistema é configurado dessa forma, o que significa que o utilizador pode estar configurado como requisitante, como aprovador ou ainda como gestor.

A entidade que gere as compras pode aceder *online* a relatórios sobre toda a informação de compras, às encomendas feitas aos fornecedores, às requisições feitas pelos organismos e às encomendas que necessitam de aprovação ou que necessitaram dessa mesma aprovação.

As plataformas são divididas em duas partes:

- Uma parte que possibilita efectuar leilões electrónicos, mais vocacionada para o planeamento estratégico ao nível central;
- Uma segunda parte que disponibiliza um catálogo electrónico, constituindo um repositório dos produtos seleccionados através dos leilões electrónicos efectuados. Estes produtos estão acessíveis a toda Administração

³¹ Software disponibilizado através de um portal próprio na Internet. Situação semelhante ao SIG, com a diferença que este é disponibilizado através de um portal na Intranet

Pública, compreendendo as fases da requisição, da aprovação, da compra e da recepção, evitando-se assim disparidades de preços em produtos iguais.

Estas plataformas permitem um valor acrescentado, permitindo soluções *web based*, de rápida implementação e com reduzidos custos, sem necessidade de *hardware* e *software*, desenhadas à medida do negócio e especificidade do Cliente, e completamente integráveis com o ERP do Cliente;

A aplicação de uma das plataformas não impede que, no final do ano ela possa ser substituída pela outra, pois os custos que se seguem à sua implementação são mensais – custos de manutenção a pagar ao fornecedor da plataforma. Essa substituição consistirá em passar a base de dados dos fornecedores para a outra plataforma, bem como atribuir novos *users* e *passwords* aos perfis de utilizador já existentes³².

b. Amadeus e Galileo

Estas duas plataformas, de reservas de passagens aéreas foram desenhadas para corresponderem às exigências das empresas globais, com custos de viagens anuais elevados.

Estas plataformas utilizadas por algumas grandes empresas mundiais, funcionam através de um sistema de *passwords*, em que cada utilizador tem configurado determinado perfil, o que permite que os resultados de qualquer pesquisa sejam diferentes para cada utilizador.

Para além de empresas globais, as suas funcionalidades também se podem aplicar à Administração Pública, pois das suas capacidades fazem parte:

- O controlo sobre todos os custos das viagens, bem como sobre todo o processo de reserva;
- A possibilidade de um Organismo ser responsável pela inserção de novos utilizadores, e pelo processamento de viagens de grupos – denominado *arrangement*³³;
- O permitir à Organização implementar a sua própria política de viagens, com um interface próprio;

³² Informação disponibilizada durante as entrevistas nas instalações da Tradeforum e Bizdirect

³³ Pessoa ou entidade com responsabilidade de efectuar a reserva de passagens aéreas de grupos, evitando assim que cada reserva tenha variáveis diferentes, pois cada pessoa tem um perfil de utilizador próprio

- O permitir aos viajantes escolher a opção mais eficiente ao nível do custo e tempo, no seu motor de busca, de acordo com o seu perfil de utilizador;
- A pesquisa de itinerários e autorização da viagem fora da política de viagens, através de um sistema de *workflow*;

Com este sistema, caso tenha sido atribuído um *user* e *password* ao CEMFA, este poderá utilizar a plataforma em qualquer local com acesso à Internet, efectuar uma pesquisa e escolher uma das hipóteses oferecidas correspondentes ao seu perfil. Ao escolher uma das hipóteses é emitida uma mensagem para a agência de viagens ou companhia aérea para emissão de bilhete. O sistema também pode ser configurado para que exista um Serviço dentro da Organização, que aprove todas as viagens; neste caso, a mensagem é enviada para esse Serviço para aprovação e, só depois de aprovada é que segue para a agência para emissão do bilhete.

Estas plataformas podem trabalhar sem agências de viagens, com uma ou várias agências, o essencial é que a organização negocie acordos favoráveis aos seus interesses, podendo, para tal, tanto negociar com agências, como directamente com as companhias aéreas.

A exclusividade de uma agência de viagens³⁴ consiste no cliente escolher uma agência através de um concurso internacional e, posteriormente, instalar uma dependência dessa agência dentro das suas instalações, a que se denomina Implante³⁵.

O não necessitar de funcionar em exclusivo com uma agência de viagens, permite contornar a opção do Implante, importando, contudo, salientar que as agências de viagens não só fornecem bilhetes de avião, como também fornecem serviços de consultoria, pois dispõem de conhecimento e experiência sobre o mercado que o cliente não tem. Este facto torna-as úteis quando não existem resultados para a pesquisa efectuada, bem como para outros tipos de serviços, como alojamento ou aluguer de viatura.

Estas plataformas permitem obter um valor acrescentado sobre o serviço final ao possibilitarem:

- Uma integração com os sistemas de informação da Organização;

³⁴ Solução adoptada pelo SHAPE

³⁵ Dependência da agência de viagens dentro das instalações da Organização

- Uma disponibilização de informação global;
- Uma configuração da política de viagens da Organização;

Qualquer que seja a plataforma ela tem de obedecer ao seguinte: uma base de dados, um perfil de utilizador, múltiplos acordos negociados e uma solução única que permita gerir as viagens e a despesa.

c. Síntese

As plataformas de Comércio Electrónico são a ferramenta que permite a existência do mesmo, o seu contributo passa por:

- Disponibilizar relatórios sobre as encomendas e requisições feitas – útil para a função Planeamento;
- Efectuar o controlo completo sobre o ciclo logístico e processo de reserva de passagem aérea;
- Permitir o comando e controlo centralizado e execução descentralizada, bem como o planeamento centralizado e execução descentralizada – com a política de permissões e aprovações estabelecida;
- Racionalizar os meios financeiros – reduzem custos e tempo no ciclo de aprovisionamento (Tradeforum e Bizdirect), e correspondem às exigências das empresas globais com custos de viagens elevados (Amadeus e Galileo);

As plataformas concorrem para as hipóteses de trabalho apresentadas porque:

- São integráveis com os sistemas de informação da empresa, sendo de destacar que a Bizdirect e a Amadeus tem como ERP a SAP, o mesmo que o Sistema Integrado de Gestão (SIG);
- Permitem economias de escala. Os leilões electrónicos têm esse objectivo (Tradeforum e Bizdirect), bem como a política de viagens comum a toda a organização (Amadeus e Galileo);

Com este capítulo conseguimos obter a resposta para as perguntas derivadas. Assim:

- A utilização de uma plataforma (Tradeforum e Bizdirect), conjugada com uma política de permissões e aprovações permite a aquisição de material de expediente na FAP;
- A utilização de uma plataforma (Amadeus e Galileo), conjugada com o estabelecimento de perfis de utilizador e uma política de viagens permite a reserva de passagens aéreas na FAP;

4. Enquadramento da aquisição de material de expediente e reserva de passagens aéreas na FAP

A compra de material de expediente e de reserva de passagens aéreas seguem um percurso semelhante, os dois processos aquisitivos têm acordos-quadro, são renegociados pela CC.MDN e a FAP compra com base nesses contratos renegociados. As Secções de Aquisições das Unidades compram o material de expediente e o NEME centraliza a reserva de passagens aéreas.

a. Direcção Geral do Património

A DGP é responsável pelo aprovisionamento público, competindo-lhe definir os bens e serviços que devem ser objecto de contratos públicos de aprovisionamento. Os órgãos da Administração Pública, quando têm necessidade desses bens ou serviços, efectuem a compra directamente aos fornecedores que tenham contratos de aprovisionamento celebrado com a DGP, sem necessidade deles próprios celebrarem outros contratos com esses fornecedores.

Os contratos públicos de aprovisionamento, celebrados entre a DGP e os fornecedores, não implicam a realização efectiva de despesa pública, são antes acordos-quadro que resultam da qualificação de fornecedores, tendo por base um concurso público internacional, após o qual, as propostas dos fornecedores seleccionados que tenham cumprido as exigências técnicas e financeiras se qualificam para fornecer a todos os órgãos do Estado, através do procedimento de ajuste directo³⁶.

A partir de 1999, a DGP adoptou uma infra-estrutura tecnológica, *web based*, conhecida por Catálogo Temático de Aprovisionamento Público (CTAP); com ela, os fornecedores aprovados por concurso público actualizam os preços dos

³⁶ Alínea a) do nº 1 do artº 86 do Decreto-Lei 197/99, de 6 Junho

bens, sempre que o julgarem conveniente, o que faz com que os preços não fiquem obsoletos.

Essa infra-estrutura tecnológica permite também que os fornecedores, ao inscreverem-se na DGP sejam-lhes atribuídos *users* e *passwords*. Assim, podem enviar as suas propostas de fornecimento, receber o resultado da selecção de propostas e, ainda, a negociação do contrato por via electrónica.

Esse sistema permite que, tanto os organismos do Estado possam fazer uma encomenda *on-line*, como também aos fornecedores actualizem o preço dos seus bens; contudo, nem todos os produtos estão disponíveis e outros, pela sua natureza, como é o caso das agências de viagens, não funcionam de uma forma tão linear.

Este sistema, no que se refere ao material de expediente parece ir de encontro ao que se pretende com o Comércio Electrónico, pois numa organização a gestão estratégica é feita de forma centralizada (DGP) enquanto a gestão transaccional é feita de modo descentralizada (Orgãos/Unidades).

Encontra todavia, algumas deficiências, no que se refere à integração com os outros sistemas de informação quando se procede à encomenda *on line*; o controlo das compras da não é feito de uma forma mais eficiente, e a informação disponibilizada, bem como os relatórios produzidos são escassos. Acresce ainda que, o sistema não atinge o nível mais baixo da organização, em termos de descentralização da execução, pois o *user* e *password* são atribuídos às Secções que o Organismo entende (normalmente à Secção de Aquisições), enquanto o desejável seria que qualquer utilizador, dentro da Organização tivesse acesso ao sistema e fizesse a sua encomenda *on line*, sendo esta por sua vez, controlada pela Secção de Aquisições, ou por outro Organismo Central.

b. Central de Compras do MDN

Em 2003, foi criada a CC.MDN que tinha como objectivos³⁷:

- Análise e redefinição dos procedimentos aquisitivos no âmbito das Forças Armadas (FFAA) e dos Órgãos dos Serviços Centrais (OSC) do MDN;
- Optimização da utilização dos recursos financeiros atribuídos ao MDN;
- Avaliação das despesas de funcionamento corrente;

³⁷ Despacho Conjunto dos Ministro das Finanças e da Defesa Nacional, nº 1030/2003 de 14 Novembro

- Criação de uma estrutura responsável pela negociação e lançamento de concursos de âmbito global, em todas as categorias de dimensão relevante

Com estes objectivos pretendia-se obter uma perspectiva económica, do volume, do tipo de procedimentos relativos aos consumos consolidados realizados anualmente, mas não entrando em confronto, nem com a DGP e o CTAP, nem com a UMIC.

Em 2006, o funcionamento da CC.MDN foi prolongado por mais um ano. Actualmente mantém-se em actividade através de um despacho de S. Ex.^a Secretário de Estado da Defesa e dos Assuntos do Mar. Contudo, após a aprovação da Lei Orgânica do Ministério da Defesa – o único do actual Governo que ainda não tem Lei Orgânica aprovada – a CC.MDN emergirá com um estatuto equiparado a uma Direcção de Serviços e como Unidade Ministerial de Compras, passando a integrar o PNCE.

Apesar de funcionar com um despacho verbal do Ministro, a actividade da CC.MDN não diminuiu, continuando a identificar produtos e serviços que possa agregar, adoptando para isso várias metodologias:

- Agregar os bens e os serviços de funcionamento corrente com hipóteses de ser elaborada uma melhor estratégia para enfrentar o mercado;
- Promover a capacidade negocial do MDN pela agregação de bens e serviços não militares, pois com o aumento do volume o custo tende a baixar;
- Controlar e avaliar os processos de compra, bem como os fornecedores, para minimizar os desvios e corrigi-los confrontando os resultados obtidos com a metodologia adoptada;

Como foi referido anteriormente, a DGP estabeleceu acordos-quadro com fornecedores de material de expediente e com agências de viagens. Após entrar em funcionamento, a CC.MDN renegociou esses acordos e celebrou novos contratos, de material de expediente, com a “Albano Alves”, e com três agências de viagens, “Abreu”, “Top Atlântico” e “Cityrama”.

Apesar de o MDN não fazer parte do PNCE, tal não parece ser prejudicial para a implementação do Comércio Electrónico na Defesa, podendo até revelar-se

benéfico, pois ao deixar estabilizar os projectos piloto poderá aproveitar-se da experiência adquirida por esses projectos, e assim evitar cometer erros entretanto detectados. Ao não fazer parte desses projectos, a pressão para utilizar as ferramentas tecnológicas é menor, logo mais tempo existe para identificar e agregar produtos e serviços. Por exemplo, neste momento está para aprovação um novo modelo de reserva de passagens aéreas.

(1) Novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN

Com o novo modelo de reserva de passagens aéreas³⁸, em vez de três agências de viagens passará a existir uma única, que terá como missão, não só efectuar as reservas, como colocar em funcionamento no MDN um Implante. Assim, a FAP ao pretender efectuar uma reserva de passagem aérea deixará de contactar as actuais três agências de viagens e passará a contactar o MDN, mais precisamente o Centro Coordenador de Viagens (CCV), que, por sua vez solicitará ao Implante essa mesma reserva. Finalmente, caberá a este fornecer três hipóteses de reserva, as quais serão disponibilizadas à FAP para escolha da melhor proposta.

Este novo modelo tem em vista juntar o volume de reservas do MDN, ao volume de reservas de uma agência de viagens e, assim, permitir usufruir de mais descontos junto das companhias aéreas. Para além disso, permitirá um melhor atendimento no aeroporto, pois esse Implante terá sempre uma relação privilegiada com a sua congénere no aeroporto.

Aos preços que actualmente o MDN paga por uma passagem aérea, deixarão de ser deduzidos quaisquer descontos sobre o preço de venda ao público praticado pela agência de viagens, passando a existir um acréscimo - uma taxa de agenciamento - sobre o preço de custo. Aparentemente, poderá parecer que os preços irão aumentar, mas isso não será verdade, pois o referencial do preço dessa passagem aérea altera-se - passa do preço de venda ao público para o preço de custo.

Paralelamente ao novo modelo³⁹, irá ser implementado um manual de procedimentos de reserva de passagens aéreas, com o objectivo de

³⁸ O anexo I explica graficamente como funciona o novo modelo

³⁹ Outra das vantagens deste novo modelo é para os particulares, o implante para além de efectuar reservas para todo o MDN (para tal é estabelecido um contrato próprio), também irá promover a celebração de um

disciplinar essas reservas e, conseqüentemente, poder beneficiar de melhores tarifas por antecipação do prazo obrigatório de reservas, dado que quanto mais antecipada for a reserva, melhor tarifa será possível obter.⁴⁰

c. Núcleo de Execução de Missões ao Estrangeiro⁴¹

O NEME faz parte da Repartição de Transportes (RT), que por sua vez depende directamente do Comandante do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA). Das suas competências fazem parte a reserva de passagens aéreas para todos os órgãos da FAP, centralizando assim este Núcleo todo o processo de reserva de passagens aéreas.

Após a celebração dos acordos-quadro com as agências de viagens pela DGP, e a posterior renegociação e contratualização de três agências de viagens pela CC.MDN, os contratos celebrados são enviados para o NEME para que este actue em conformidade com o efectivamente contratado.

Quando o NEME recebe uma requisição para efectuar uma reserva de passagem aérea, efectua uma consulta por fax às três agências de viagens com contrato celebrado. Após recepção por fax das propostas das agências de viagens, analisa e escolhe a proposta mais vantajosa, à qual será deduzido o desconto contratado. Posteriormente, as três agências de viagens são informadas do preço efectuado.

A emissão do bilhete é feita pela agência de viagem vencedora e entregue no NEME para que o passageiro o possa levantar.

Em todo este processo, o Comércio Electrónico não é utilizado. O NEME limita-se a fazer cumprir os contratos celebrados pela CC.MDN, como entidade centralizadora das passagens aéreas da FAP. A possibilidade de realizar o Comércio Electrónico passa por utilizar uma plataforma específica de reserva de passagens aéreas⁴².

protocolo, para que os funcionários do MDN possam beneficiar de melhores condições para eventuais reservas particulares

⁴⁰ A informação sobre o novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN foi concedida pelo Tenente-Coronel Ralheta, Director da CC.MDN, durante a entrevista na CC.MDN

⁴¹ A informação sobre a reserva de passagens aéreas da FAP, foi disponibilizada pelo Sargento-Mor Reis

⁴² O anexo I explica o possível funcionamento

d. Secção de Aquisições do Comando Operacional da Força Aérea

A aquisição de material de expediente da FAP está integrada com o SIG, o que significa existir uma uniformização comum a todos os Organismos/Unidades. No entanto estes poderão ter as suas especificidades próprias.

No caso do Comando Operacional da Força Aérea (COFA) a aquisição de material de expediente processa-se da seguinte forma⁴³:

1º Qualquer serviço faz uma requisição do material para a Esquadra de Apoio, encontrando-se no portal da Intranet do COFA uma “requisição-tipo”, bem como a lista de material disponível com o respectivo Número Nacionais de Abastecimento (NNA);

2º Após a recepção da requisição, a Esquadra de Apoio envia-a para a Esquadrilha de Abastecimento;

3º A Esquadrilha de Abastecimento introduz a requisição no SIG e constata se tem o material pretendido em armazém, para saber se pode fornecê-lo, ou se é necessário uma aquisição ao exterior. Caso tal se verifique envia a requisição para a Secção de Aquisições para esta proceder à compra;

4º A Secção de Aquisições processa a compra do material solicitado na requisição.

Estes quatro passos completam a aquisição do material de expediente, salientando-se contudo, dois aspectos:

- A Esquadrilha de Abastecimento só envia a requisição para a Secção de Aquisições, caso o material seja urgente; caso contrário espera por mais algumas requisições para aumentar o volume e, com isso permitir que seja mais fácil negociar melhores preços, através da introdução do conceito de economias de escala;

- A Secção de Aquisições tem uma lista de material que está abrangida pelo acordo realizado entre a CC.MDN e a “Albano Alves” e verifica se o material consta dessa lista. Caso isso aconteça envia uma encomenda para a empresa, não constando o material da lista, faz uma consulta ao mercado para a sua compra.

⁴³ Informação concedida pelo Capitão Gaspar, Chefe da Secção de Aquisições do COFA

A CC.MDN tem uma encomenda “tipo” no portal do MDN para efectuar a encomenda à “Albano Alves”, mas essa encomenda não é seguida, porque o SIG emite a sua própria encomenda pelo que só esta é que é enviada para a firma via fax.

Ao ser utilizada uma plataforma de Comércio Electrónico, os procedimentos iriam ser alterados, pois esta estaria configurada com a política de permissões e aprovações da organização, e iria permitir o seguinte:

1º Que qualquer serviço entrasse com o seu *user* e *password* na plataforma *web based*, consultasse o catálogo e escolhesse o produto pretendido;

2º Que a Esquadra de Apoio recebesse uma mensagem de correio electrónico para validar a requisição. Por sua vez ao fazer a validação enviaria uma outra mensagem de correio electrónico para a Esquadilha de Abastecimento;

3º Neste ponto, a Esquadilha de Abastecimento ao receber a mensagem sobre a requisição pretendida, introduzi-la-ia no SIG e caso não existisse em armazém o material em causa, emitiria outra mensagem para a Secção de Aquisições. No caso de ter o material, procederia ao seu envio para o Serviço requisitante, dando o processo por terminado;

4º Que a Secção de Aquisições recebesse a mensagem de correio electrónico da Esquadilha de Abastecimento, aprovasse a encomenda e automaticamente enviasse a encomenda para o fornecedor via correio electrónico.

e. Síntese

Na actual situação de aquisição de material de expediente e reserva de passagens aéreas, o contributo do Comércio Electrónico é nulo ou quase nulo. Exceptuando a DGP com o seu CTAP, todos os outros organismos não o utilizam.

A análise das aquisições de bens e serviços permite-nos percebermos que falta um elo de ligação, falta um complemento entre os organismos que as efectuam. Assim, constatamos que:

- A DGP e CC.MDN efectuam um planeamento centralizado com o objectivo de obter economias de escala e racionalizar os meios financeiros, mas não efectuam o controlo sobre a execução descentralizada;

- O NEME acumula o comando e controlo centralizado da reserva de passagens aéreas com a própria execução, quando esta devia e poderia ser feita de forma descentralizada;

- A Secção de Aquisições do COFA efectua uma execução descentralizada do planeamento centralizado da CC.MDN, mas a execução poderia ainda ser mais descentralizada;

O estudo realizado permite-nos dizer que o elo de ligação e de complemento entre os Organismos para a aquisição de bens e serviços passa pela adaptação de uma plataforma de Comércio Electrónico. Com ela é possível:

- A integração com o sistema contabilístico e orçamental;
- Efectuar a execução descentralizada em níveis mais baixos;
- Efectuar o controlo sobre todo o ciclo logístico;
- Disponibilizar relatórios e informação importante para o planeamento centralizado.

A CC.MDN, como futura UMC, parece ser o Organismo indicado para o fazer, ao potencializar as economias de escala com a agregação de bens e serviços de funcionamento corrente de todo o MDN, embora convenha salientar que:

- A utilização de uma plataforma para aquisição de material de expediente depende da política de permissões e aprovações estabelecidas, o que significa que a FAP pode utilizar a plataforma, com os produtos negociados centralmente pela CC.MDN;

- O novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN é um excelente passo para a introdução das SBT, para tal estas têm de ser carregadas com os acordos com as companhias aéreas e agências de viagens, bem como com os perfis de utilizadores. Mais uma vez, essa plataforma pode ser aplicada só pela FAP, não necessitando da CC.MDN. Com o novo modelo é só inserir na plataforma os acordos estabelecidos pela CC.MDN e os perfis de utilizadores estabelecidos pelo NEME.

Conclusões

Com o presente estudo procurou-se dar resposta ao contributo do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços. Especificamente, procuramos encontrar uma solução para a realização do Comércio Electrónico na FAP, de material de expediente e reserva de passagens aéreas.

Com o capítulo um, observou-se a inevitabilidade do Comércio Electrónico na Administração Pública, não só pela proliferação da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação, mas também, pela exigência dos contribuintes.

Neste capítulo, verificamos que as SBT em particular, e o Comércio Electrónico no geral, permitem:

- O controlo da Gestão;
- A integração com os sistemas de informação das Organizações;
- Informação e relatórios importantes para o gestor;

As SBT revelaram-se uma situação *win-win* para as agências de viagens e organizações.

Por fim, observamos que a alteração da forma como é encarada a gestão estratégica e transaccional permite:

- Racionalizar os meios financeiros e obter economias de escala;
- Efectuar o controlo sobre todo o ciclo logístico;
- Concorrer para o planeamento centralizado e execução descentralizada.

O capítulo dois, encaminhou-nos até ao PNCE, que se encontra em fase de generalização. Com ele, o Governo visava alcançar entre outros objectivos: 1) a racionalização dos recursos financeiros, humanos e materiais; 2) fazer a adaptação da Administração Pública à Sociedade da Informação.

O PNCE permite:

- Racionalizar os meios financeiros e obter economias de escala;
- A integração das plataformas com o sistema orçamental e contabilístico;

- O planeamento centralizado e execução descentralizada;
- Obter informação sobre todo o processo aquisitivo.

No terceiro capítulo, caracterizamos a plataformas associadas ao PNCE – Tradeforum e Bizdirect –, e outras duas (SBT) vocacionadas para a reserva de passagens aéreas – Amadeus e Galileo –, daí extraímos várias capacidades:

- Disponibilização de relatórios e informação sobre todo o ciclo logístico e processo de reserva de passagens aéreas;
- Controlo sobre todo o ciclo logístico e processo de reserva de passagens aéreas;
- Permite o comando e controlo centralizado e execução descentralizada;
- São Integráveis com o sistema orçamental e contabilístico da Organização;
- Racionalização dos meios financeiros e obtenção de economias de escala;

Foi neste capítulo que obtivemos as respostas para as perguntas derivadas, que passam por utilizar a Tradeforum e Bizdirect para a aquisição de material de expediente, e a Amadeus e Galileo para a reserva de passagens aéreas.

Por fim, o último capítulo, trouxe-nos à realidade das aquisições de bens e serviços da FAP. Embora, salientando, que essas aquisições dependem de contratos celebrados por dois organismos externos à FAP, a DGP e CC.MDN.

Da análise do enquadramento é possível extrair dois pontos que são relevantes para o futuro do Comércio Electrónico na FAP:

- O PNCE e a sua aplicação no MDN – Este Programa é uma realidade encontrando-se neste momento na fase de generalização. A aprovação da nova Lei Orgânica do MDN, irá tornar a CC.MDN numa Unidade Ministerial de Compras, o que possibilitará a sua integração na Unidade Nacional de Compras, apontando para que o PNCE seja uma realidade, permitindo a passagem para uma gestão estratégica centralizada e a utilização de uma plataforma para a execução descentralizada;
- Novo modelo de reservas de passagens aéreas no MDN – Com esse novo modelo é criado um parceiro dentro da organização com experiência nesse mercado, que pode ser uma preciosa ajuda para a implementação das SBT, existindo, contudo, passos que terão de ser dados, tais como a definição da política de viagens e dos perfis de utilizadores.

Pelo exposto, constata-se que as duas hipóteses apresentadas merecem concordância:

- O Comércio Electrónico permite a integração com o sistema orçamental e contabilístico da Organização. Este facto, é uma das características principais para que ele tenha sucesso. Foi possível verificar no PNCE. E por último, as plataformas estão arquitectadas para que isso aconteça;
- O Comércio Electrónico permite economias de escala. A alteração da forma como é encarada a gestão estratégica e gestão transaccional é um passo nesse sentido. O PNCE comprovou. Os leilões electrónicos e a política de viagens das plataformas concorrem para isso;

Como fecho, impõe-se responder à questão que foi o fio condutor do estudo concretizado; **Qual a contribuição do Comércio Electrónico para a aquisição de bens e serviços na FAP?** Como é perceptível, através das sínteses parcelares e das conclusões, a sua contribuição entra nos domínios da Economia, Gestão e Aprovisionamento Público.

Para a Economia contribui com a racionalização dos meios financeiros e economias de escala. Para a Gestão, contribui com informação e relatórios importantes para a função Planeamento e Controlo. Para o Aprovisionamento Público, contribui para o planeamento centralizado e execução descentralizada.

Importa acrescentar, porque importante, que o Comércio Electrónico é um contributo para o princípio da organização da FAP, comando e controlo centralizado e execução descentralizada

A possibilidade de executar a aquisição de material de expediente na FAP resulta na aplicação de uma plataforma electrónica (Tradeforum ou Bizdirect). Porque a utilização de uma plataforma depende dos bens que transacciona e da política de permissões e aprovações, ela poderá ser contratada, quer pela CC.MDN, quer pela FAP. Em qualquer das situações a FAP precisa de definir a política de permissões e aprovações.

Caso seja a FAP a contratar a plataforma pode utilizar os bens negociados pela CC.MDN, caso seja esta a contratar, necessitará que a FAP defina a política de permissões e aprovações.

A possibilidade de executar a reserva de passagens aérea na FAP resulta na aplicação de uma SBT (Amadeus ou Galileo). Porque a utilização de uma SBT depende da política

de viagens e dos perfis de utilizadores, ela poderá ser contratada, quer pela CC.MDN, quer pela FAP. Em qualquer das situações a FAP precisa de definir os perfis de utilizadores.

Caso seja a FAP a contratar a SBT pode utilizar os acordos estabelecidos pela CC.MDN, caso seja esta a contratar, necessitará que a FAP defina os perfis de utilizadores.

Acresce dizer, que o novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN é um passo significativo para a utilização de uma SBT.

Recomendações

Com a aprovação da nova Lei Orgânica do MDN, a CC.MDN emergirá como uma UMC e, pleno período de generalização do PNCE. Seguindo o caminho das UMC dos projectos-piloto é natural que a futura UMC da Defesa adopte uma plataforma, nesta perspectiva é recomendável à FAP a definição de uma política de permissões e aprovações que possibilite a utilização de uma plataforma electrónica, para efectuar a compra de material de expediente

O novo modelo de reserva de passagens aéreas do MDN vem de encontro à utilização das SBT, neste sentido é recomendável:

- Que a CC.MDN desenvolva estudos sobre a aplicação de uma SBT no novo modelo;
- Que a FAP defina os perfis de utilizadores para configuração das SBT;

BIBLIOGRAFIA

Livros:

- CARVALHO, José Mexia Crespo (2001) *E-Business & E-Commerce On & Offline* Lisboa, Edições Sílabo;
- CHIAVENATO, Idalberto (1993) *Introdução à teoria geral da Administração* 4ª Ed, Makron Books
- DANTY-LAFRANCE, J. (2003?) *Estratégia e política do Aprovisionamento* Editorial Enciclopédia Limitada
- FERNANDES, Luís António Cardoso (2001) *O Aprovisionamento na FAP e as novas tecnologias* Sintra, DIAFEA nº 415-15, IAEFA
- HAMPTON, David R. (1986) *Management* 3ª Ed, Singapura McGraw-Hill,
- HARFORD, Tim (2006) *Economista disfarçado* Lisboa, Editorial Presença
- NAISBITT, John (1984) *Macrotendência: dez novas orientações que transformam as nossas vidas* Editorial Presença
- OLIVEIRA, Luís António Pais (2006) *Racionalização do sistema de Aprovisionamento Público na FAP* Sintra, IAEFA
- PASCOAL, Saúl António Dias (2000) *O procurement na Força Aérea e as Novas Tecnologias*, Sintra, DIAFEA nº 420-13, IAEFA
- RICHARDSON, Bill, RICHARDSON, Roy (1989) *Gestão Estratégica* Editorial Presença

Documentos electrónicos:

- ADSI (Associação para o desenvolvimento da Sociedade da Informação) (2005) *Glossário da Sociedade da Informação* [em linha] [referência de 3 Janeiro de 2007] Disponível na Internet em <http://www.ait.pt/pdf/bibliografia/glossario_sociedade_informacao.pdf>
- AMARAL, Luís Alfredo, TEIXEIRA, Cláudia, OLIVEIRA, João Nuno (2003) *E-Procurement: Uma reflexão sobre a situação actual em Portugal*, [em linha] Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho [referência de 26 Novembro de 2006] Disponível na Internet em: <http://www.apdsi.pt/getfile.php?id_file=364>
- ANACOM *O Comércio Electrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio* [em linha] [referência de 8 de Dezembro de 2006] Disponível na Internet em:

http://www.icp.pt/streaming/manual_comercio_elec.pdf?categoryId=103880&contentId=178219&field=ATTACHED_FILE

- FRARY, Mark (2005) *Self-service future or fad?* [em linha] [referência de 1 de Dezembro de 2006] Disponível na Internet em: <http://www.amadeus.com/corporations/documents/corporations/Self-service_white_paper_V3_LowRes.pdf>
- PNCE (2003) *Programa Nacional de compras electrónicas* [em linha] [referência de 20 Novembro de 2006] Disponível na Internet em: http://compras.gov.pt/NR/rdonlyres/E35265AF-6924-475A-A4B1-A035902337B4/2323/V_Prog_Nac_Compras_Elec.pdf
- UMIC (2005) *Apresentação do Portal www.compras.gov.pt e execução do PNCE* [em linha] [referência de 20 de Dezembro de 2006] Disponível na Internet em: http://www.compras.gov.pt/NR/rdonlyres/CE8407D3-1EDE-47A9-9074-2D88A1CF49B7/0/Comprar_Melhor_na_Administracao_Publica.pdf
- WOODS, Mark (2006) *Global travel program come of age* [em linha] [referência de 20 de Dezembro de 2006] Disponível na Internet em: <http://www.amadeus.com/corporations/documents/corporations/WP_Global_Travel_Programmes_Low-res.pdf>

Sítios da Internet:

- www.amadeus.com [em linha] [referência de 1 de Dezembro de 2006]
- www.bizdirect.pt [em linha] [referência de 1 Dezembro de 2006]
- www.compras.gov.pt [em linha] [referência de 8 de Dezembro de 2006]
- www.dgptr.pt [em linha] [referência de 20 de Dezembro de 2006]
- www.galileo.pt [em linha] [referência de 20 de Dezembro de 2006]
- www.kds.com [em linha] [referência de 10 Janeiro de 2007]
- www.tradeforum.pt [em linha] [referência de 17 de Dezembro de 2006]

Entrevistas:

- Tópicos de Entrevista: *Os contratos com as agências de viagens e fornecedores de material de expediente da DGP*. Dra. Armanda Vieira. DGP, Lisboa, 9 de Janeiro de 2007

- Tópicos de Entrevista: *Reserva de passagens aéreas na FAP*. SMOR Reis. NEME, Alfragide, 10 de Janeiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *Aquisição de material de expediente no COFA*. Capitão Gaspar. COFA, Monsanto, 11 de Janeiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *A implementação das SBT numa Organização*. Dr. Mário Ponticelli. Amadeus, Lisboa, 15 de Janeiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *As funcionalidades da Tradeforum e a experiência no PNCE*. Engº. Gonçalo Magalhães. Tradeforum, Lisboa, 26 de Janeiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *A implementação das SBT numa Organização*. Dr. Armindo Marques. Galileo, 7 de Fevereiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *As actividades da CC.MDN*. Tenente-Coronel Ralheta. CC.MDN, Lisboa, 14 de Fevereiro de 2007
- Tópicos de Entrevista: *As funcionalidades da Bizdirect e a experiência no PNCE*. Dra Filipa Casquiço. Bizdirect, Lisboa, 23 de Fevereiro de 2007

Legislação:

- Decreto-Lei 51/1993 de 26 Fevereiro (Organização da FAP) *Diário da República nº 48, I Série-A*, p 827-832
- Decreto-Lei 197/1999, de 6 Junho (Aquisição de bens e serviços pela Administração Pública) *Diário da República nº 132, I Série-A*, p 3171-3210
- Decreto-Lei 7/2000, de 7 de Janeiro *Diário da República nº 5, I Série-A*, p 70-78
- Resolução de Conselho de Ministros 143/2000, 27 Setembro (Aprovação do relatório de aquisição de bens por via electrónica pela Administração Pública)
- Resolução do Conselho de Ministros 111/2003, 12 Agosto (Aprovação do PNCE) *Diário da República nº 185, Série-B*, p 4906-4918
- Despacho Conjunto do Ministro das Finanças e Ministro da Defesa Nacional 1030/2003, de 14 Novembro. (Criação da CC.MDN) *Diário da República nº 264, II Série*, p 16979-16980
- Decreto-Lei 16/2005, de 18 Janeiro (UMIC) *Diário da República nº 12, I Série-A*, p 310-313

ANEXO A – Glossário

Agregações - Forma de negócio que permite concentrar intenções de compra ou de venda, potenciando o aumento de poder negocial e melhorias de condições comerciais, que os organismos/entidades não teriam isoladamente no mercado.

Benchmarking - Análise e comparação de dados relativos a produtos, serviços, processos ou sectores, de forma a identificar as melhores práticas de negócio

Catálogos Electrónicos - Informação dos produtos de determinada empresa, em formato digital e normalizado, de forma a permitir pesquisar, seleccionar e comparar produtos nas transacções «on-line».

Comércio Electrónico - Todas as formas de transacções comerciais, envolvendo tanto organizações como indivíduos, que se baseiam no processamento e transmissão de dados por via electrónica, incluindo texto, som e imagem

E-Business - Um termo que, no sentido mais amplo, refere-se ao uso da Internet para actividades económicas. Este termo inclui tanto o comércio electrónico como outras actividades comerciais que podem ser realizadas através da Internet.

E-Commerce - Termo internacionalmente utilizado para o comércio electrónico

E-Government - Também chamado de Governo Electrónico, refere-se à automação das interacções governo-cidadão e governo com governo através de plataformas electrónicas.

E-Procurement - Aplicação para a gestão de compras duma determinada organização, via Internet, que pode permitir a automatização dos processos de aprovisionamentos de produtos e serviços, desde a requisição até o pagamento

Enterprise Resource Planning (ERP) - Software de gestão que integra todos os departamentos e funções de uma organização num único sistema informático que pode servir necessidades específicas de todos os Departamentos. Sistema integrado que trabalha, normalmente apenas com uma base de dados, para que os vários departamentos de uma organização possam partilhar a mesma informação.

Internet - Contracção dos termos *Interconnected Network*. O conjunto de redes de computadores mundiais ligadas entre si através do protocolo TCP/IP. O termo é muitas vezes usado para designar a *World Wide Web*, que através da facilidade da linguagem HTML e da utilização desta forma gráfica de publicar informação se tornou o centro da actividade Internet. Actualmente é um dos meios de comunicação de maior importância e liga virtualmente todos os países do mundo.

Intranet - Site interno que serve os empregados de uma empresa ou organização. As páginas de uma intranet podem estar ligadas à Internet e utilizar os seus protocolos de comunicação, mas habitualmente não podem ser acedidas por utilizadores externos.

Leilões Electrónicos - São procedimentos de negócios formalizados nos quais a interacção entre os participantes é regida por regras específicas, sendo os leilões on-line um caso especial de negociações automatizadas.

Marketplace - Espaço virtual onde se encontram alojadas várias aplicações comunicando entre si por meios electrónicos, permitindo que vários compradores, fornecedores e parceiros de negócio se possam encontrar e interagir através de vários serviços, tais como suporte às transacções comerciais e processos colaborativos de negócio. Assim, um *Marketplace* é uma plataforma que permite transpor para o espaço virtual, para a Internet, um vasto conjunto de processos de negócio entre empresas, acarretando vantagens, democratizando a informação, conferindo às empresas um posicionamento mais competitivo.

Mercado Privado - Mercado de comércio electrónico de uma empresa com os seus clientes e os seus fornecedores. Estes mercados permitem criar uma forte integração da cadeia de valor da empresa e otimizar a capacidade de colaboração com os seus fornecedores e clientes.

Maintenance, Repair, and Operating equipment (MRO) - Bens ou serviços não afectos à actividade operacional da empresa, tais como material de escritório, serviços de viagens ou computadores.

Outsourcing - Contratação de uma função ou área de suporte ao negócio da organização a uma entidade externa, que assume a responsabilidade da sua gestão e manutenção.

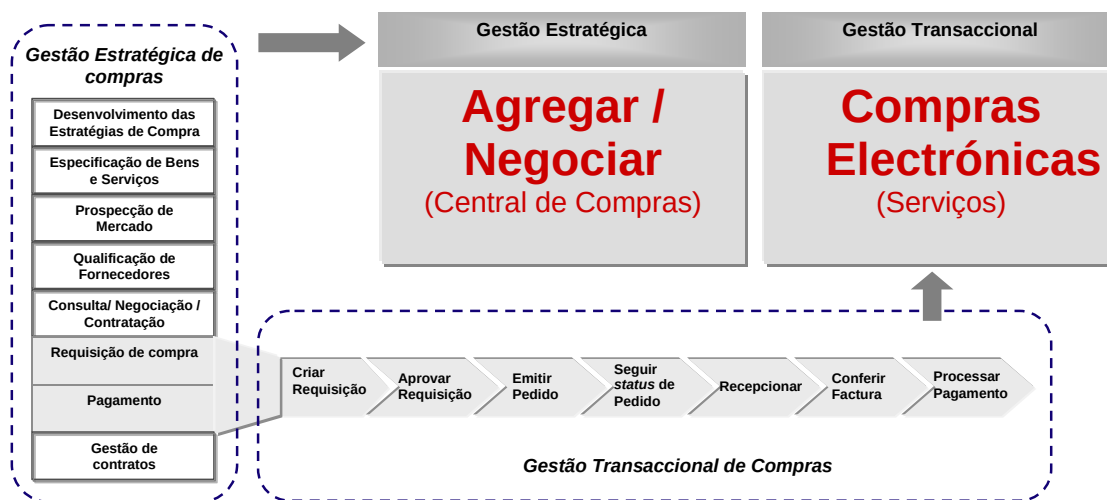
Password - Palavra chave secreta dada ao utilizador para que este possa aceder, com segurança, a todas as funcionalidades e aplicações a que tem direito.

User - Utilizador, participante. Toda a pessoa que utiliza um computador, uma aplicação ou um serviço online.

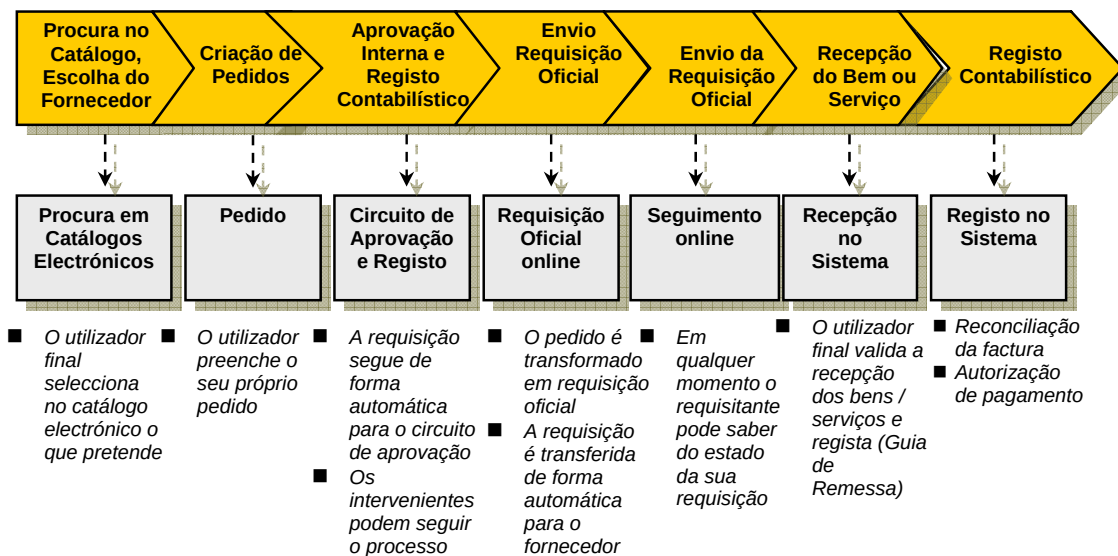
Workflow - Fluxo de trabalho. Geralmente usado para designar processo de aprovação ou cadeia de intervenientes em dado processo.

[Referência de 15 de Fevereiro de 2007], [em linha] disponível na Internet em: <www.compras.gov.pt>

ANEXO B – Gestão estratégica e Gestão transaccional

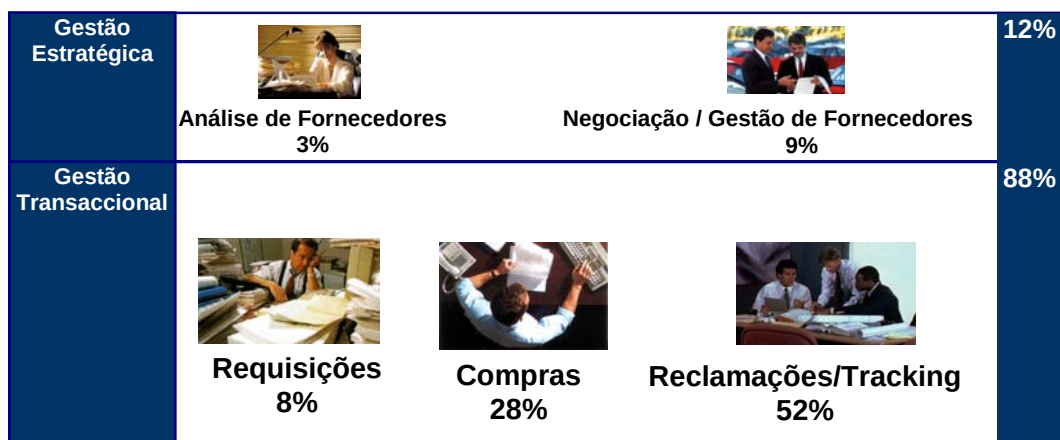


ANEXO C – Gestão transaccional



ANEXO D – Alterar a Gestão estratégica e a Gestão transaccional

Como os Profissionais de Compras gastam o seu tempo



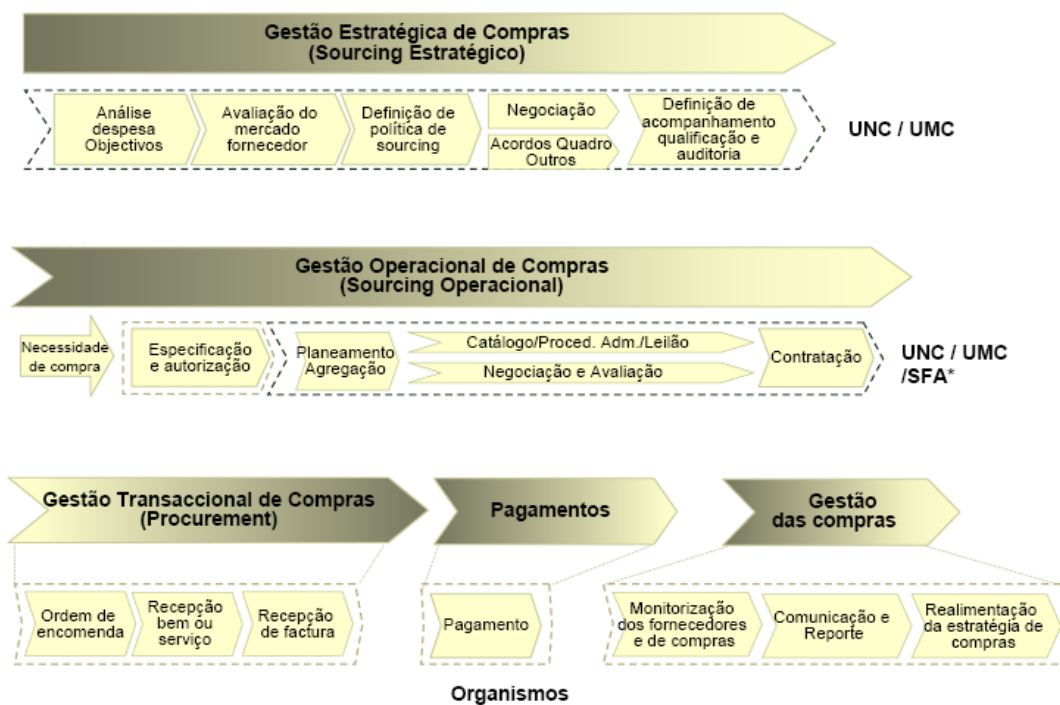
Fonte: PWC Consulting

Observação: O que se pretende é que os gestores passem a gastar mais tempo na gestão estratégica e menos tempo na transaccional

ANEXO E – O que se pretende com a Gestão estratégica e transaccional

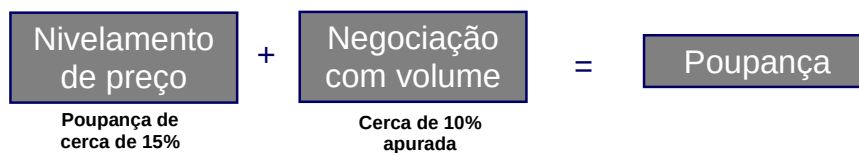


ANEXO F – Competências da UNC, das UMC e dos Organismos no PNCE

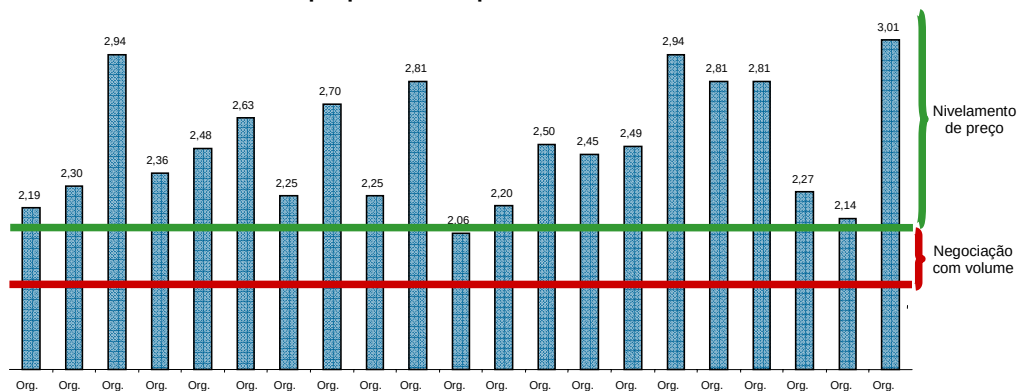


ANEXO G – Resultados do primeiro leilão electrónico

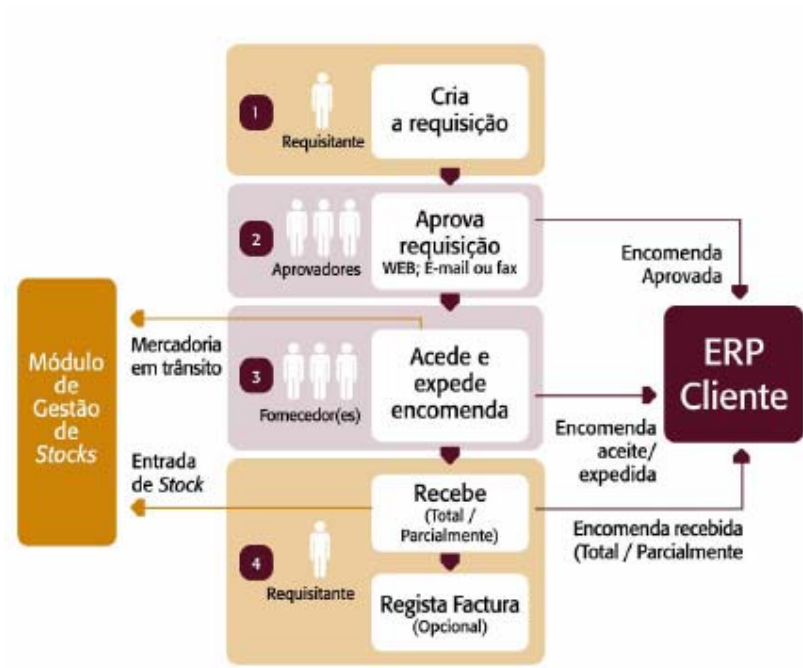
Benefícios da Agregação e da Negociação Centralizada – Caso Prático



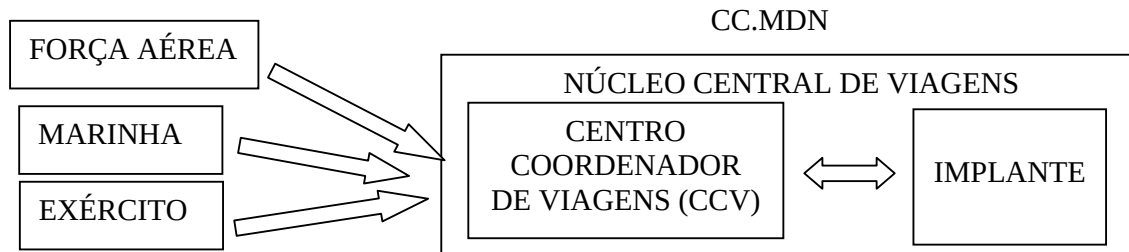
Papel para Fotocópia 80 Gramas A4



ANEXO H – Modelo de funcionamento da plataforma Bizdirect



ANEXO I – Novo Modelo de reserva de passagens aéreas do MDN



Funcionamento do novo modelo de reserva de passagens aéreas

1. A FAP através do NEME solicita uma reserva ao CCV;
2. O CCV pede propostas ao Implante;
3. O Implante fornece três propostas ao CCV;
4. O CCV envia as propostas ao NEME para escolha da que melhor se adequa;
5. O NEME informa o CCV da proposta escolhida;
6. O CCV pede ao Implante para emitir bilhete;
7. O bilhete pode ser levantado tanto no CCV, como no NEME

Possível funcionamento com uma SBT do novo modelo de reserva de passagens aéreas

1. O NEME define os perfis de utilizadores, definição de quem tem permissão e de quando é necessário aprovação;
2. O CCV define a política de viagens. Esta engloba, os acordos com agências de viagens e companhias aéreas e os perfis de utilizadores definidos pelo NEME;
3. São introduzidas na SBT a política de viagens;
4. De acordo com o definido no perfil de utilizadores;
 - a. No caso em que o viajante tenha perfil de permissão e aprovação atribuído faz a pesquisa. Escolhe um resultado da pesquisa;
 - i. É enviada uma mensagem de correio electrónico para o CCV ou para o Implante para emissão do bilhete;
 - ii. O viajante levanta o bilhete no CCV ou no NEME (conforme o definido na política de viagens)
 - b. O NEME faz a pesquisa, caso o viajante não tenha perfil de permissão atribuído;
 - i. Segue os passos atrás descritos;
5. Mesmo que o viajante tenha o perfil atribuído, pode estar definido na política de viagens que é necessária a aprovação do NEME. Neste caso, a mensagem de correio electrónico segue primeiro para o NEME e, só depois deste aprovar é que sai para o CCV ou Implante para emissão do bilhete;