



SUSAN L. KULP
TAYLOR RANDALL

Betapharm Corp. (A)

George Brannigan, vice-presidente de compras, estava se preparando para uma reunião com Doug Burke, diretor de eSourcing, e com os grupos de *sourcing* tanto para os contratos globais de hotelaria (liderados por Robert Houlihan) quanto para os de ácido málico, uma matéria-prima do novo produto Exelon da Betapharm (dirigido por Michael Wilkenson). A Betapharm havia recentemente implementado o sistema Emptoris ePass, que facilita as atividades de *e-procurement* e, especificamente, os leilões reversos. Brannigan queria saber se produtos tão variados como contratos de hotelaria e matérias-primas poderiam ser supridos por esse sistema. Embora o assunto fosse ser debatido na reunião, Brannigan queria saber claramente, antes da discussão, as vantagens e desvantagens do ePass para esses itens.

Histórico do Setor

Embora as vendas farmacêuticas globais experimentassem um crescimento médio ligeiramente superior a dez por cento entre 1996 e 2003, esperava-se um crescimento de um só dígito para os próximos anos. A Betapharm havia superado o resto do setor, com um crescimento em torno de quinze por cento. O setor beneficiava-se de um aumento da demanda e projetava crescimento futuro devido a um segmento crescente de idosos, maior expectativa de vida média e incidência crescente de doenças crônicas. Entretanto, a pressão sobre os preços exercida pela assistência médica administrada e programas governamentais, e a migração para medicamentos genéricos devido a um grande número de expirações de patentes, assolavam as empresas farmacêuticas. As organizações de assistência médica administrada, que representavam 73% das receitas novas prescritas em 2003, incentivavam os pacientes a escolherem medicamentos genéricos baratos quando disponíveis. Finalmente, esperava-se que as grandes empresas farmacêuticas lançassem cerca de 50 remédios novos por ano no futuro, em comparação com uma média de 59 remédios novos por ano de 1998 a 2002.

A América do Norte era o maior mercado para as vendas farmacêuticas, representando 49% das vendas mundiais. A Europa e o Japão vinham logo em seguida com, respectivamente, 28% e 11%. Embora a América do Norte fosse o mercado farmacêutico que mais crescia, também se desacelerara devido às pressões sobre os preços e à escassez relativa de aprovações de produtos novos. De fato, 30 bilhões de euros em vendas norte-americanas anuais vinham sendo ameaçados pela concorrência dos genéricos aos remédios com patentes expirando.

Durante 2002 e 2003, muitos remédios de sucesso perderam a proteção de patente, reduzindo o crescimento das vendas. Entre esses remédios estava um dos mais vendidos pela Betapharm. As empresas farmacêuticas concentravam-se em melhorar as atividades de pesquisa e desenvolvimento,

Caso LACC # 108-P02 é a versão traduzida para Português do caso # 9-105-030 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2008 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

vendas e marketing. Dada a grande lucratividade dos remédios patenteados, esse parecia o melhor caminho. Desse modo, essas empresas tipicamente não acompanharam os demais setores na adoção de práticas inovadoras da cadeia de suprimentos. Com a pressão crescente dentro do setor, as empresas buscaram meios de controlar melhor os custos e permanecer competitivas.

Muitas empresas farmacêuticas recorreram ao gerenciamento de suas compras a fim de reduzir custos. Estimou-se que 50% de cada dólar de receita eram gastos no custo dos produtos. Em 2002, nove das dez maiores empresas farmacêuticas planejavam automatizar seus processos de gerenciamento de gastos. Algumas empresas concentraram-se em uns poucos fornecedores "preferenciais" a fim de melhorarem as relações comerciais e colaborar para inovar e reduzir custos, enquanto outras começaram a adotar ferramentas de compras *on-line* que incluíam grande número de fornecedores a cada licitação. A National Association of Purchasing Management nos EUA estimou que a adoção do *e-procurement* reduziria o custo de geração do pedido de compra de €84 para €17, uma economia substancial para empresas que criam grandes números de pedidos de compra a cada ciclo de negócios.

Histórico da Empresa

A Betapharm era uma das maiores empresas farmacêuticas (comparável, por exemplo, à Pfizer, Merck e J&J Pharmaceuticals Group). A Betapharm detinha entre 5% e 10% do mercado farmacêutico mundial, incluindo remédios nas seguintes áreas: anti-infecciosos, sistema nervoso central, sistema respiratório e trato gastrointestinal/metabolismo. Um pequeno número de produtos de grande sucesso constituía a maioria das vendas da Betapharm. Esses medicamentos incluíam produtos para depressão, pneumonia e infecções bacterianas. Embora bem-sucedidos, a maioria deles tinha patentes que expirariam em dois anos, causando preocupação sobre a capacidade da empresa de continuar suas tendências de crescimento históricas. (Ver no **Anexo 1** um resumo dos dados financeiros da Betapharm.)

A Betapharm visava reduzir suas despesas de compras. A empresa era responsável por cerca de €7,5 bilhões em despesas anuais de produção ou de outras áreas (não-produção). A gerência pretendia reduzir esse montante em aproximadamente 12,5% durante 2004. Antes da decisão de adotar o sistema Emptoris ePass, a Betapharm testou os leilões reversos. Embora de início pessimista em relação ao processo, tanto a alta administração como o grupo de compras estavam agora empenhados nesse processo. A gerência leiloou aproximadamente €2,5 bilhões de gastos durante 2003.

Processo de compras

Síntese

Para cada produto comprado, a Betapharm formava um grupo de *sourcing*. O grupo de *sourcing* era uma equipe interfuncional com representantes das áreas de compras, qualidade, técnica, finanças e logística. O grupo de *sourcing* formulava a estratégia de *sourcing* para o produto. (O **Anexo 2** mostra um diagrama do processo realizado pelo grupo de *sourcing*.)

O grupo de *sourcing* decidia qual modalidade de compras era melhor para um dado produto, implementava o método escolhido e finalmente selecionava o fornecedor preferencial. Para um produto ser leiloável, tinha que se prestar à negociação, dispor de, ao menos, três fornecedores dispostos a concorrer e possuir especificações e requisitos claramente documentáveis. Nos leilões, o custo era apenas uma parte da equação de compras. (O **Anexo 3** mostra os requisitos para quartos de

hotel com o peso atribuído a cada critério de compra.) Além disso, a Betapharm comparava o risco de determinada estratégia de compras com o valor do gasto associado (ou seja, reduções potenciais no custo de propriedade total; uma dada estratégia de compras era adotada se o valor do gasto excedesse o risco). Como os leilões facilitavam e aceleravam as negociações com fornecedores, a Betapharm pretendia fazer novo leilão a cada ano, onde fosse cabível, para diminuir continuamente o montante de gastos. Recorreu a eles na medida do possível para diminuir continuamente os dispêndios da empresa. Estimava-se que as ferramentas eletrônicas reduziam o tempo de compra de produtos de meses para semanas, ou mesmo dias. Isso reduziria substancialmente o tempo de vigência dos contratos em toda a organização.

As decisões do grupo de sourcing, no todo se baseavam em fatores além do preço negociado. De fato, experiências passadas revelavam que o fornecedor de menor custo muitas vezes requeria uma grande quantidade de suporte da Betapharm, aumentando assim o custo total do *sourcing*, apesar do preço unitário menor. Conseqüentemente, o grupo de *sourcing* considerava o “custo total de propriedade” de um produto, que incluía a solução de problemas técnicos, gerenciamento do desempenho, melhoria do processo, assistência da Betapharm e, é claro, preço unitário. Antes de selecionar um fornecedor preferencial, esse grupo quantificava o “custo total”, com base em experiências anteriores, estimando o tempo esperado para o cumprimento dos padrões e o número de recursos necessários para o fornecedor atingir o nível esperado. Em casos em que era dispendioso a Betapharm mudar de fornecedores, o grupo de *sourcing* favorecia o fornecedor estabelecido, exigindo uma redução de preço internamente especificada para poder comprar de um fornecedor diferente. Tipicamente, esse era um tema de discussão interna, e tal informação não era compartilhada com os fornecedores licitantes ou o estabelecido.

Ferramentas de e-sourcing

A Betapharm contava com um pacote de ferramentas sofisticadas que ajudavam no processo de compras. Esse pacote continha ferramentas de apoio à decisão, ferramentas analíticas e ferramentas de leilão/*sourcing* eletrônico. Os sistemas de compras da Betapharm incluíam ferramentas que auxiliavam no acompanhamento de dados de gastos, desenvolvimento de contratos, gerenciamento de planos de *sourcing*, validação de projetos de economias, análise do impacto de mudanças em materiais diretos, determinação de padrões de materiais e gestão de projetos de capital.

Para facilitar o *e-sourcing*, a Betapharm adquiriu o sistema Emptoris ePass. Com esse sistema, a Betapharm emitia solicitações de informações (RFIs do inglês “*requests for information*”), realizava leilões reversos eletrônicos e solicitava ofertas lacradas. Além disso, o *software* incluía um programa sofisticado de análise de ofertas e otimização do *sourcing*. Isso permitia à Betapharm avaliar as ofertas e selecionar os fornecedores com base em características além do preço. A Betapharm classificava as suas prioridades em uma base de fornecedores — por exemplo, qualidade ou custo total de propriedade — e o *software* recomendava os vencedores com base nas preferências e qualificações definidas. Além disso, os fornecedores eram muitas vezes encorajados a criar ofertas “inovadoras”. Por exemplo, alguns fornecedores faziam ofertas para a quantidade especificada e também ofereciam descontos para grandes quantidades ou especificavam outras configurações dentro da oferta. (O Anexo 4 é um exemplo de uma oferta do mesmo produto por dois fornecedores diferentes.) Isso permitia à Betapharm avaliar não apenas as necessidades atuais, mas também necessidades futuras, ao selecionar um fornecedor para um dado produto.

Dentro do processo, as especificações de produtos da Betapharm eram transparentes para os fornecedores. As especificações eram incorporadas aos detalhes dos leilões e disseminadas eletronicamente para garantir que todos os fornecedores respondessem às mesmas informações. A Betapharm também tinha a opção de oferecer *feedback* aos fornecedores durante o próprio leilão. Para

cada leilão, a equipe de *sourcing* decidia se seriam informados aos fornecedores, além da sua posição no leilão, também os preços oferecidos pelos concorrentes. A posição refletia apenas os preços relativos dos produtos; estar em “primeiro lugar” não era garantia de um contrato. Além disso, o campo competitivo era desconhecido para os participantes: eles ignoravam os nomes ou os padrões de qualidade dos concorrentes. A equipe de *sourcing* decidia a quantidade de informações a ser fornecida durante o leilão, com base, entre outras coisas, no número de fornecedores fazendo lances e na diferença inicial entre as cotações nas solicitações de informações.

Processo de pré-qualificação

Independentemente do método de *sourcing*, a Betapharm implementava o mesmo processo de pré-qualificação. Antes da aquisição de um produto ou serviço, submetia o fornecedor a auditorias técnicas e de qualidade. O momento dessas auditorias dependia do tipo de produto adquirido e do número de fornecedores concorrendo ao negócio. Uma auditoria bem-sucedida era exigida de todos os fornecedores da Betapharm antes da licitação ou como um pré-requisito para fechar negócio. Em situações onde a auditoria era detalhada e complexa, como no *sourcing* de fabricação terceirizada (*contract manufacturing*), o processo de qualificação costumava se limitar aos poucos fornecedores potenciais principais. Com isso a Betapharm não desperdiçava dinheiro e recursos em fornecedores com poucas chances de ganhar o negócio.

A Betapharm realizava auditorias de qualidade de acordo com os padrões de qualidade ICHQ71, os preceitos da U.S. Food and Drug Administration e os procedimentos internos da empresa. Na falta de informações prévias sobre um fornecedor potencial, o grupo de qualidade e conformidade realizava uma auditoria completa. Além disso, para fornecedores novos, o grupo realizava uma inspeção inicial geral dos sistemas. Essa auditoria técnica incluía uma avaliação dos funcionários, fábrica, processo e documentação de cada fornecedor. A Betapharm queria assegurar uma transferência bem-sucedida de tecnologia. Se o fornecedor não atendesse aos padrões de sistema da Betapharm, a equipe estimava os recursos necessários para enquadrar o fornecedor nos padrões (por exemplo, tempo) e a disposição da empresa em investir nos sistemas necessários. Se fosse preciso, os membros da equipe técnica ofereciam assistência em questões de tecnologia, faziam visitas regulares e ajudavam a traçar um plano rigoroso para a melhoria e conformidade. Completada com sucesso a auditoria, os fornecedores de produtos intermediários eram reauditados a cada dois anos, e as auditorias de fornecedores de matérias-primas eram atualizadas a cada três anos.

Situação Atual

Brannigan precisava analisar os fornecedores e a situação competitiva nas categorias de hotéis globais e de ácido málico. Ele sabia que suas sugestões de técnicas de *sourcing* eram importantes e queria ter certeza de que havia analisado adequadamente os dois cenários.

Hotéis globais

Como a Betapharm era uma empresa global, seus funcionários tendiam a viajar com frequência, durante todo o ano, para vários locais. A gerência constantemente tentava descobrir novos meios de reduzir os custos de viagens e alojamento da organização. A Betapharm reservava anualmente em torno de 500.000 quartos/noites em hotéis, com um dispêndio total na ordem de €70 milhões durante 2003. Historicamente, a gerência concentrava-se em seus mercados principais, o Reino Unido e os Estados Unidos, para negociar diárias menores e reduzir os gastos da empresa. Esses mercados

constituíam cerca de 80% dos gastos com hotéis. Todavia, essa estratégia ignorava economias potenciais em numerosas outras regiões e países para os quais os funcionários viajavam. Devido ao montante das despesas e à oportunidade de poupança potencial, Brannigan e Houlihan haviam decidido revisar a estratégia de *sourcing* para hotéis globais e, especificamente, examinar se os quartos de hotéis eram um bom candidato ao processo de compras eletrônico da Betapharm.

Tradicionalmente, os funcionários da Betapharm haviam agido como agentes independentes nas reservas em hotéis. Os funcionários precisavam de hotéis perto dos locais que estavam visitando. Além disso, cada funcionário tinha seu próprio conjunto de preferências e costumava ter ao menos três ou quatro hotéis dentre os quais escolherem. Normalmente procuravam um hotel limpo e cômodo que oferecesse acesso à Internet, restaurantes de alta qualidade, instalações para a prática de exercícios e segurança. Dados os critérios pessoais, os próprios funcionários costumavam reservar por conta própria quartos de hotéis para si e seus visitantes, e não através do agente de viagens global da Betapharm. Essas ações deixavam a gerência com pouca supervisão ou poder sobre os custos de hotéis. Além disso, dificultavam fechar contratos com hotéis regionais ou redes de hotéis. Os quartos/noites reservados em dado hotel exibiam uma variedade significativa. Dentro de uma cidade, os quartos/noites variaram de 5.000 em um hotel para 10 no hotel concorrente. Além disso, os preços pagos por um dado quarto podiam diferir em até 75%. Entretanto, não estava claro se a causa era a falta de oferta ou a demanda variável.

Os mais de 1.500 hotéis utilizados pela Betapharm consistiam em redes globais como Marriott e Hilton, redes nacionais e pequenos hotéis locais. Ademais, os hotéis variavam de duas a cinco estrelas. A sofisticação administrativa de cada um desses tipos de hotéis diferia grandemente. Por exemplo, os funcionários das redes tinham experiência com procedimentos de compras eletrônicas e potencialmente com leilões eletrônicos, enquanto os pequenos hotéis tinham, no máximo, um *site* na Internet e endereço de *e-mail*. A Betapharm cogitava em realizar leilões reversos para os quartos de hotel a serem utilizados durante 2004. A gerência estimava os gastos com hotéis em torno de €65 milhões para 450.000 quartos/noites anuais. Com base nas estimativas iniciais, as licitações eletrônicas, se adotadas, compreenderiam 100 leilões reversos e 120 solicitações eletrônicas de cotações (eRFQ) cobrindo 1.500 hotéis em 40 países e 230 mercados locais.

Ácido málico para o Exelon

O ácido málico era um ingrediente-chave de um remédio novo chamado Exelon. A Betapharm adquiria esse ingrediente de um fornecedor, processando-o em suas próprias instalações fabris. A Betapharm vinha fornecendo uma matéria-prima-chave, conhecida como *malin*, à Tao Pharmaceutical Processing Labs, Inc., o fornecedor estabelecido. A partir do *malin*, a Tao fabricava o ácido málico. Como um dos fornecedores principais da indústria farmacêutica, a Tao fornecia uma grande variedade de produtos e serviços durante qualquer estágio do ciclo de vida de um remédio. Na verdade, o custo não foi o fator preponderante quando a Tao foi originalmente escolhida. A Tao havia sido um parceiro estratégico no desenvolvimento do Exelon. Ela ajudou a desenvolver os processos básicos para converter o *malin* em ácido málico para uso no Exelon.

A obrigação contratual da Betapharm para com o fornecedor estabelecido se encerrava em dois anos. A gerência estava interessada em assegurar um fornecedor de baixo custo para o ácido málico. Embora satisfeita com a Tao, a gerência acreditava que os aproximadamente €145 por quilograma cobrados pela Tao para converter *malin* em ácido málico eram elevados. Devido à natureza do ácido málico e sua utilização na droga anti-HIV da Betapharm, o fornecedor novo estaria sujeito à aprovação das autoridades regulamentadoras, o que poderia levar alguns anos. Desse modo, se a Betapharm fosse introduzir um fornecedor novo, teria que selecioná-lo rapidamente, certificá-lo e transferir para ele o processo de conversão. Além disso, a Tao não podia ficar sabendo da busca de

um fornecedor novo, já que a Betapharm não queria arriscar sua base de suprimento atual. Depois que um fornecedor novo fosse selecionado e testado, a Betapharm informaria a Tao e permitiria que fizesse ofertas para negócios futuros.

A gerência acreditava que a Ásia oferecesse as melhores opções de um fornecedor de baixo custo. Mas um fornecedor asiático exigiria uma transferência de tecnologia química e de processos. Cinco fornecedores foram identificados como candidatos potenciais ao negócio do ácido málico. A Betapharm já havia recorrido a vários deles em outros projetos, mas a maioria não havia sido contratada em projetos de grande escala. No entanto, a equipe de compras não avançou muito. Era imperativo que cada um desses fornecedores tivesse padrões rigorosos de controle da qualidade, bem como capacidade técnica de fornecer um produto uniforme nas quantidades necessárias. As auditorias técnica e de qualidade ainda precisavam ser realizadas.

O departamento de compras estava ansioso por mostrar a aplicação das ferramentas de compras eletrônicas ao *sourcing* de produtos intermediários. Acreditava que o potencial de economias fosse enorme: um fornecedor típico da Ásia poderia proporcionar economias acima de 50% em relação a um fornecedor ocidental. Os fornecedores foram informados da oportunidade de negócio potencial e pediu-se que submetessem ofertas lacradas para a produção de 650 quilos de ácido málico para validação na Betapharm. (O **Anexo 5** reflete as ofertas iniciais recebidas pela Betapharm.) No futuro próximo, seriam solicitadas aos fornecedores ofertas para o recebimento do pedido comercial da Betapharm para produzir 20.000 quilos de ácido málico nos próximos três anos.

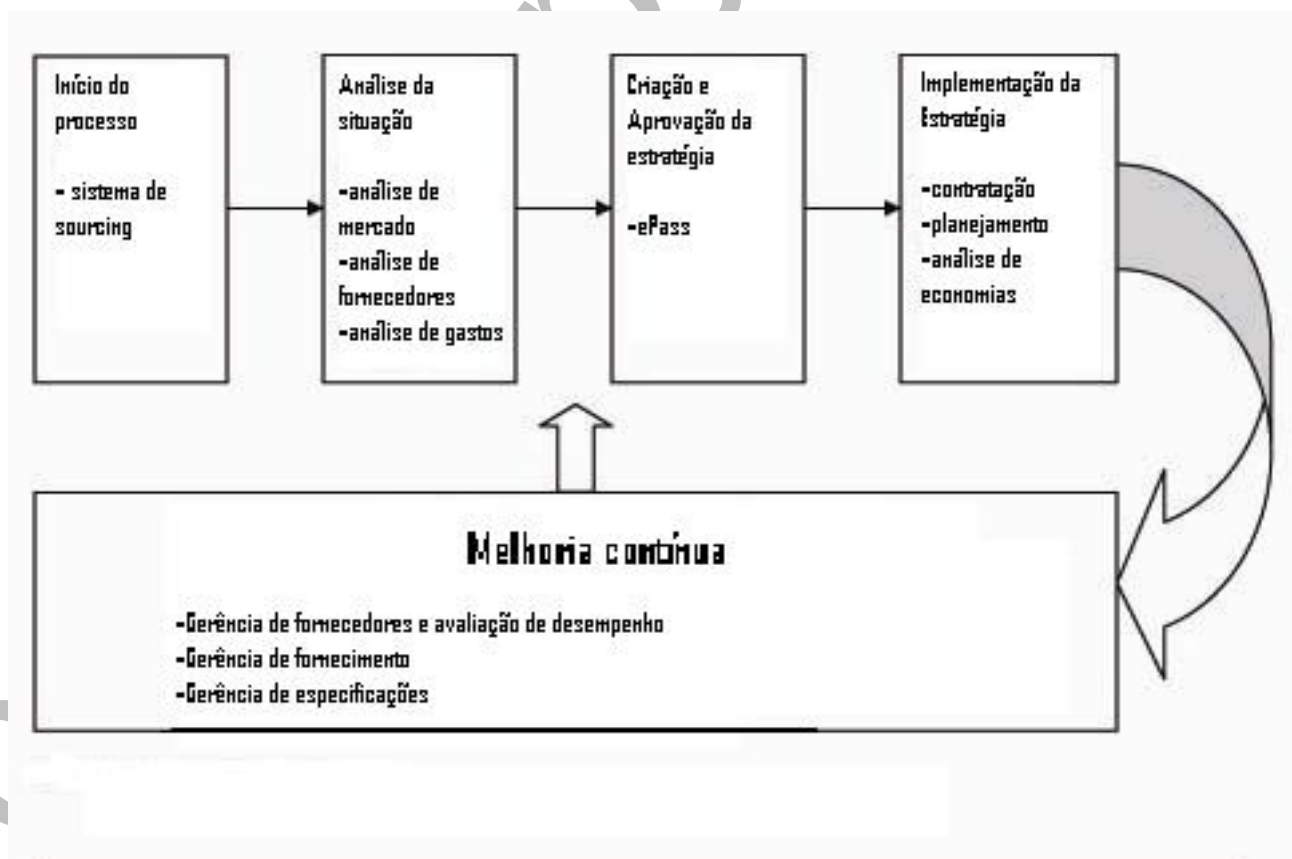
Decisão

Brannigan tinha que escolher seu método de *sourcing* preferido para cada um desses dois itens. Os fornecedores e itens eram drasticamente diferentes. O *sourcing* dos dois itens poderia ser bem-sucedido mediante o mesmo método? Como reagiriam fornecedores e funcionários ao processo de compras eletrônico?

Anexo 1 Estatísticas Financeiras-Chaves da Betapharm (em milhões)

	2003	2002
Vendas		
Produtos farmacêuticos	€29.726,84	27.045,00
Produtos de consumo (medicamentos isentos de prescrição médica)	<u>5.336,97</u>	<u>4.841,06</u>
Total das vendas	35.063,80	31.886,06
Custo das vendas	7.435,80	6.932,54
Despesas de vendas, gerais e administrativas	12.400,08	12.089,12
Pesquisa e desenvolvimento	4.562,17	4.357,25
Lucro comercial	10.673,94	8.514,67
Ativo circulante	22.534,45	17.308,56
Ativo fixo	20.259,59	18.642,84

Fonte: Adaptado do Relatório Anual de 2003.

Anexo 2 Processo Gerencial do Grupo de *Sourcing*

Fonte: Documentos da empresa.

Anexo 3 Critérios de Compra para Quartos de Hotel

1. Garantia de qualidade — Peso 20%	Nota
Vocês dispõem de sistema eletrônico de reserva de quartos?	
Vocês garantem o quarto na chegada tarde da noite?	
2. Qualidade — Peso 20%	
O hotel proporciona acesso sem fio à Internet?	
Vocês têm quartos para não-fumantes?	
Existe acesso gratuito a instalações para a prática de exercícios?	
3. Serviço — Peso 20%	
Seus quartos têm tábua de passar roupa?	
Vocês fornecem água mineral como cortesia em cada quarto?	
Vocês oferecem jornais grátis?	
4. Custo — Peso 20%	
O café da manhã está incluído?	
Vocês fornecem estacionamento grátis?	
5. Inovação — Peso 5%	
6. Obediência à legislação — Peso 20%	
Todos os andares têm detectores de fumaça?	
Todos os quartos têm <i>sprinkler</i> ?	

Fonte: Documentos da empresa.

Anexo 4 Exemplo de Configurações de Oferta para o Mesmo Produto

	Fornecedor 1	Fornecedor 2
Preço	\$100 por unidade	\$125 para 1.000 primeiras unidades \$100 para 1.000 a 5.000 unidades \$85 acima de 5.000 unidades
Entrega	Pedido completo em 1º de fevereiro	Primeiro lote em 1º de janeiro Segundo lote em 2 de fevereiro Entrega final em 15 de março Cancelamento possível até 20 dias antes da entrega
Substituição do produto	Não há substitutos disponíveis	Pode ser substituído pela fórmula 3.26

Fonte: Autores do caso.

Anexo 5 Ofertas Lacradas para 650 Quilos de Ácido Málico

Fornecedor	Oferta Lacrada (€)
Chun Wu	€ 59
Liou Laboratories	175
Chemlab Pharmaceuticals	286
Zhang Huang	219
Yu Sheng	217

Fonte: Adaptado dos registros da empresa.