

# 1. Introdução

As mudanças ocorridas na economia mundial nos últimos anos, advindas da globalização, quedas das barreiras comerciais, desregulamentações de mercados, expansão do comércio eletrônico, entre outras, têm tornado os mercados cada vez mais competitivos. Uma estratégia que as empresas têm adotado para enfrentar este novo cenário é a terceirização de atividades da cadeia de valores, fazendo internamente somente as atividades que as diferenciam, as chamadas competências centrais (Grant, 1998).

Em pesquisa feita pela organização americana Centro de Pesquisas Avançadas em Compras, com 428 empresas de diversas indústrias, no ano 2000, as compras de terceiros representavam, em média, 43% das vendas das empresas, sendo que na indústria de máquinas a média era 64,5% e na indústria de petróleo 25,5% (CAPS, 2000). Outro exemplo da magnitude das compras de terceiros é a General Motors, que comprou em 2001 o montante de US\$ 130 bilhões de fornecedores, algo como 73% das suas vendas, sendo a maior compradora americana (Porter, 2002).

A crescente terceirização de atividades das empresas tem acarretado um aumento na importância e complexidade das áreas e processos de compra, ocasionada pelo aumento do volume financeiro e quantidade de produtos comprados e pelas diferentes características destes produtos. O processo de compra passou a ter que suportar desde a compra de um material de escritório, por exemplo, uma caneta, indo até a terceirização de toda uma atividade da cadeia de valores, por exemplo, a operação, da empresa. As áreas de compras, para adquirir produtos tão distintos, devem utilizar estratégias distintas, assim, todo o processo de compra deve suportar diversas estratégias, tornando-se um processo de Compra Estratégica.

Mesmo antes das mudanças mencionadas acima, Porter (1980) já havia ressaltado o papel estratégico do processo de compra, por causa do grande impacto que este, freqüentemente, causava nos custos totais das empresas e nas suas diferenciações.

Para se ter uma idéia dos impactos que o processo de compra estratégica pode ocasionar, vamos usar as estimativas de 10% à 15% de redução, em relação

aos gastos totais com compras de terceiros (Eversbusch et al., 2002). Se usarmos como base os dados de 250 companhias americanas, que gastaram um total de US\$ 1,41 trilhão (Porter, 2002), no ano de 2001, as economias, usando os percentuais acima, seriam de US\$ 141 bilhões à US\$ 211,5 bilhões, cifras assombrosas.

A explosão do comércio eletrônico, nos últimos cinco anos, tem levado as empresas a adquirir, de forma crescente, os produtos necessários para o seu funcionamento através da Internet. Assim, as ferramentas de apoio ao processo de compra devem suportar esta nova realidade, tornando-se ferramentas de Compra Eletrônica.

As empresas, com o cenário mostrado acima, defrontam-se com o seguinte problema: Como devem estruturar o processo de Compra Estratégica e quais são as ferramentas de Compra Eletrônica mais adequadas para suportar cada fase deste processo?

Para equacionar este problema, o nosso trabalho de pesquisa definiu o seguinte objetivo final: Propor um modelo teórico, estruturado em fases, que abranja todo o processo de Compra Estratégica e que descreva quais ferramentas de Compra Eletrônica devem ser empregadas em cada fase deste processo.

Para atingir o objetivo final estabelecido, alguns passos intermediários tiveram que ser desenvolvidos, sem os quais o objetivo final não seria atingido, com o intuito de responder às seguintes perguntas:

- Quais são as fases do processo de compra estratégica?
- Quais são as ferramentas de compra eletrônica?
- Quais estratégias de compras podem ser utilizadas pelas empresas e quando utilizá-las?
- Quais tipos de mercado eletrônico podem apoiar o processo de compra estratégica?
- É possível supor que o uso do modelo teórico proposto melhore o desempenho das áreas e processos de compra estratégica, se comparado a um caso prático?
- Quais resultados podem ser atingidos pelo uso do processo de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica numa empresa brasileira?

Algumas destas perguntas surgiram ao longo da nossa pesquisa, porque não encontramos no levantamento bibliográfico material suficiente e convergente sobre os seguintes temas: processo de compra estratégica, ferramentas de compra eletrônica, mercados eletrônicos e estratégias de compra. Assim, tivemos que estudar com profundidade cada um destes assuntos e formular uma série de modelos e visões de cada um destes temas.

Para facilitar a leitura deste trabalho, vamos definir os termos *produto* e *indústria*, que serão usados ao longo desta dissertação. *Produto* será usado como nome genérico dos bens, serviços, matérias primas, peças, partes, direitos, etc, que a empresa compra de fornecedores. *Indústria* será definida como o conjunto de empresas que vende o mesmo produto ou produtos correlatos (Pyndyck & Rubinfeld, 1994).

Para a classificação dos tipos de pesquisa realizadas nesta dissertação, usamos a taxionomia proposta por Vergara (2000), que as qualifica usando dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e metodológica. Exploratória, porque apesar de existir alguns estudos sobre o processo de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica, estes assuntos ainda não foram completamente sistematizados, não se abordou com profundidade a interação entre eles e nem se têm dados e informações, principalmente da realidade empresarial brasileira, dos benefícios trazidos por eles. Metodológica, porque a pesquisa proporá um caminho, através de um processo estruturado, para as empresas definirem e aplicarem as estratégias de compra, conjuntamente com o emprego das ferramentas de compra eletrônica.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, *ex post facto* e estudo de caso. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica do processo proposto de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica serão investigados os assuntos: processo de compra, comércio eletrônico, mercados eletrônicos, competências centrais, ferramentas eletrônicas, terceirização de atividades, estratégias de compra. A pesquisa será, também, *ex post facto*, porque vai ser usada uma aplicação real, já ocorrida, do processo de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica e extrapolar os ganhos caso o método proposto na dissertação fosse usado. A pesquisa será de estudo de caso, pois levantará com profundidade os dados reais de uma empresa.

Esta dissertação será estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 2 vamos levantar a importância do processo de compra para o sucesso das estratégias das empresas, e sua inclusão no processo de logística integrada e de gestão da cadeia de suprimentos. Pesquisaremos algumas propostas de estrutura para o processo de compra estratégica e como este processo tem ajudado as empresas a reduzirem os seus custos e aumentarem a qualidade dos produtos comprados.

No Capítulo 3 vamos propor um processo de compra estratégica estruturado em oito fases. Todas as fases serão detalhadas, em especial a fase de definição das estratégias de compras. Neste capítulo responderemos as seguintes perguntas: Quais são as fases do processo de compra estratégica? Quais estratégias de compras podem ser utilizadas pelas empresas e quando utilizá-las?

No Capítulo 4 veremos a importância para a economia e para as empresas do comércio eletrônico, dos mercados eletrônicos e da compra eletrônica. Adicionalmente vamos propor: 1 - Uma visão integrada das ferramentas de compra eletrônica, detalhando cada uma das ferramentas; 2 - Uma definição de trabalho para os tipos de mercados eletrônicos; 3 - Uma visão de como a compra eletrônica se insere nos mercados eletrônicos; 4 - Uma visão integrada do uso dos mercados eletrônicos e das ferramentas de compra eletrônica como suporte para o processo de compra estratégica. Neste capítulo responderemos às perguntas: Quais são as ferramentas de compra eletrônica? Quais tipos de mercado eletrônico podem apoiar o processo de compra estratégica? Como devem as empresas estruturar o processo de compra estratégica e quais são as ferramentas de compra eletrônica mais adequadas para suportar cada fase deste processo?

No Capítulo 5 vamos ver um caso de aplicação do processo de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica numa empresa brasileira. Adicionalmente vamos estudar se o processo e ferramentas utilizadas pela empresa do caso poderiam ser aprimoradas pelo uso do modelo teórico proposto. Neste capítulo responderemos as perguntas: Quais resultados podem ser atingidos pelo uso do processo de compra estratégica e das ferramentas de compra eletrônica numa empresa brasileira? É possível supor que o uso do modelo teórico proposto melhore o desempenho das áreas e processos de compra estratégica, se comparado a um caso prático?

No Capítulo 6 daremos as nossas conclusões e sugestões para alguns estudos futuros que podem ser feitos como seqüência deste trabalho.