

## 6. Conclusões

O objetivo da nossa pesquisa foi responder à seguinte pergunta: Como as empresas devem estruturar seus processos de compra estratégica e quais ferramentas de compra eletrônica suportam este processo?

Para responder a esta pergunta, detalhamos várias dimensões do problema e os seguintes pontos foram vistos em cada capítulo.

No Capítulo 2, vimos que: 1 - O processo de compra é importante para o sucesso das estratégias das empresas; 2 - O processo de compra é parte integrante da logística integrada e da gestão da cadeia de suprimentos; 3 - O processo de compra estratégica, apesar de não ter uma forma padrão, tem gerado grandes economias para as empresas que o adotam, na ordem de 5 a 20 por cento do volume de compras.

No Capítulo 3, vimos que: 1 - O processo de terceirização deve levar em consideração as competências centrais das empresas. 2 – As terceirizações de atividades das empresas podem ser de vários tipos como: contratos de longo prazo, contratos de curto prazo, *joint ventures*, sociedades fornecedores/compradores, entre outros; 3 – O processo de compra estratégica pode ser estruturado em oito fases – Informações internas, Informações do mercado, Informações dos fornecedores, Estratégias de compra, Propostas, Avaliação de propostas, Negociação e Implementação e gerenciamento; 4 – Os produtos comprados podem ser classificados em quatro grandes grupos – estratégicos, críticos, táticos e alavancados – e para cada um destes grupos podemos ter uma ou mais estratégias de compra; 5 – As terceirizações têm alguns custos de difícil mensuração, os chamados custos invisíveis, que podem chegar a 20% do valor do produto comprado e 6 - A definição de qual estratégia de compra deve ser adotada na compra dos produtos, requeridos por uma empresa, depende do valor comprado e da importância do produto comprado para o sucesso da empresa que o está adquirindo.

No Capítulo 4, vimos que: 1 – Os mercados eletrônicos podem ser públicos ou privados, com foco no comprador ou vendedor e com atuação vertical ou horizontal; 2 – Existem várias ferramentas de compra eletrônica, cada uma com um uso específico, que podem ser nomeadas como: Catálogos, leilões, EDI/XML,

conformidade, pedidos de proposta, pedidos de informação, apoio a decisão, requisição de compra, ordem de compra, tradutores, informações gerenciais, administração de contratos, administração de compradores, pesquisa, *workflow*. Estas ferramentas usam como suporte os sistemas de ERPs e ferramentas de *data warehouse*; 3 – Que os mercados eletrônicos com foco no comprador possuem as ferramentas de compra eletrônica e 4 – Cada fase do processo de compra estratégica pode ser suportado por uma ou mais ferramentas de compra eletrônica.

No Capítulo 5, vimos o caso de uma empresa brasileira que adotou um processo de compra estratégica e obteve economias na ordem de 15% do volume, em R\$, total de compras realizadas por ela. Adicionalmente, a empresa empregou as ferramentas de compra eletrônica reduzindo o tempo do ciclo de compras em 86%, nos casos em que foram usados catálogos eletrônicos, e uma redução geral de 70% no custo de transação.

Depois de todos estes pontos vistos, concluímos que: 1 – O estudo de “caso” concreto corroborou a literatura vista no Capítulo 2, indicando que a implantação de um processo de compra estratégica pode gerar economias, em R\$, na ordem de 15% das compras realizadas por uma empresa; 2 - Para a evolução do processo de compra estratégica, principalmente em empresas que tenham grande volume de transações de compra, as ferramentas de compra eletrônica são importantes e complementares; 3 - Os tipos de mercados eletrônicos podem ser definidos, pela nossa proposta, usando três dimensões: propriedade, foco e atuação e 4 - O modelo proposto por nós, que integra o processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica, pode ajudar as empresas a serem mais produtivas e a aumentarem seus lucros, pela diminuição nos gastos com a compra de produtos.

Nossa conclusão final é que o uso dos modelos propostos nesta pesquisa pode auxiliar as empresas a serem mais lucrativas, mais eficientes na aquisição dos produtos necessários para a sua operação e, finalmente, pode ajudá-las a atuar, com mais consistência, em mercados cada vez mais competitivos.

Ao mesmo tempo, estamos bem conscientes da velocidade das inovações tecnológicas e do caráter dinâmico que cerca (ou configura) as soluções aqui aventadas, embora não haja margens a qualquer controvérsia que os rumos de uma política empresarial de compras devem balizar-se por uma visão estratégica e que

as ferramentas disponibilizadas pela Internet e pelos processos eletrônicos constituem o modo mais eficaz para otimizar resultados, em termos de qualidade e preço dos produtos a serem adquiridos.

Assim, há que se fazerem permanentes pesquisas e análises, objetivando responder indagações específicas que ampliem o arco de acompanhamento e comparação das estratégias e ferramentas utilizadas pelas empresas brasileiras e, também, a nível mundial pelas grandes corporações, sem desprezar as experiências das companhias de menor porte.

Durante a nossa pesquisa, várias dimensões relevantes surgiram para explorar o assunto objeto da pesquisa, mas que não puderam ser aprofundadas. Eis alguns pontos que merecem ser rastreados e pesquisados:

- Quais seriam os resultados da aplicação dos processos e ferramentas pesquisadas neste trabalho em empresas brasileiras ?
- Como é estruturado o processo de compra estratégica nas empresas e quais são os resultados alcançados pela sua aplicação?
- Quais são as estratégias de compra que as empresas utilizam e em que situações são usadas?
- Como tem sido o processo de desenvolvimento de fornecedores e quais os resultados obtidos?
- Existem sistemas automatizados, integrados, que dêem suporte ao processo de compra estratégica?
- Qual a amplitude dos beneficiados proporcionados pelas ferramentas de compra eletrônica?

As respostas e questionamentos que resultarem dos tópicos acima elencados certamente tornarão ainda mais consistente a tese de que é fundamental e imperativo para as empresas modernas adotarem métodos e processos estratégicos de compras, condizentes com a realidade de cada uma, utilizando como ferramenta e instrumento de ação a Internet e os meios eletrônicos.