



A Tecnologia da Internet e o E-procurement. Um Estudo junto a uma Empresa Metalúrgica.

Luciano Augusto Toledo (Doutorando pela FEA-USP e Professor da Universidade Presbiterina Mackenzie) - braincream2000@yahoo.com.br

Sérgio Gozzi (Professor Titular FEA PUC-SP e Professor Doutor FEA USP)

Marcio Fedichina (PUC-SP e FEA-USP) - mahf@pucsp.br

Sidney Maçazzo Caigawa (Universidade Presbiterina Mackenzie) - sidneyc@fia.com.br

O objetivo do presente trabalho é fornecer uma análise de algumas das implicações da utilização da tecnologia da internet e do e-procurement pelas empresas. O trabalho apresenta-se sob a modalidade de pesquisa exploratória, complementado empiricamente por um estudo de caso, e se compõe de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes aos assuntos Internet, logística e Marketing. A Pesquisa exploratória concentrou-se em estudar uma empresa do setor de metalurgia. Como resultado da pesquisa, chegou-se a conclusão de que a solução de Internet do e-procurement é fundamental para os negócios da Caraíba Metais, pois reduz custos operacionais, melhora a logística e incrementa a competitividade.

Palavras-chave: marketing, internet, logística, e-procurement, comércio eletrônico.

1. Introdução

Em um mundo globalizado, caracterizado pela forte concorrência, a informação torna-se um grande diferencial e a empresa que melhor a utilizar, mais apta estará na realização de ajustes em suas estratégias frente aos concorrentes. Nesse contexto, a Internet constitui uma fonte de informação muito valiosa. Torna-se oportuno afirmar que a Internet está gerando modificações substanciais em alguns setores da sociedade, possibilitando a concepção de novas estratégias cuidadosamente esquematizadas para a conquista dos mercados e clientes virtuais, a melhoria da eficiência nos processos gerenciais e o aumento de eficácia na consecução dos objetivos empresariais (Drucker, 2000).

Teixeira (2004) diz que a Internet criou condições para que algumas atividades características do mundo físico migrassem para a virtualidade, como por exemplo: os textos evoluíram para os hipertextos; os vídeos para os vídeos *on-demand*, os compradores para os *e-buyers* e as complexas operações de caixa de atendimento bancário para a simplicidade do *e-banking*. Ainda, segundo o mesmo autor, o ferramental Internet é um forte aliado à democratização da informação, já que a princípio qualquer pessoa pode disponibilizar e acessar informações a qualquer momento e em qualquer lugar do mundo.

Muitas empresas estão adotando a Internet como um meio adicional para incrementarem seus negócios. As possibilidades de utilização dessa nova mídia como canal de comunicação com clientes ou mesmo como um novo canal de distribuição e mídia alternativa de propaganda, está começando a ser

compreendida. Algumas empresas como, por exemplo, as Lojas Americanas e o Shoptime, têm utilizado seus portais eletrônicos (www.americanas.com.br e www.shoptime.com.br) como um novo canal promocional e de distribuição de seus produtos. Outras empresas decidiram migrar totalmente para virtual, reduzindo seus intermediários e concentrando forças na fidelização de clientes e agilidade na distribuição, como por exemplo: www.dell.com e www.netflores.com.br.

Bem como no mundo, o Brasil também está atravessando uma fase de popularização do uso da Internet. A ampliação das linhas telefônicas, a sofisticação e o barateamento dos artigos tecnológicos, o aparecimento dos provedores gratuitos e das novas tecnologias de acesso contribuí para a aceitação crescente pelos consumidores, como mídia alternativa de comunicação e de fornecimento de informação, e também, como uma nova forma de se comprar produtos e serviços ou apenas diversão.

De acordo com estudo realizado pela empresa E-consulting em janeiro de 2004, o número de usuários de Internet no mundo (pessoas física e jurídica), totalizou 825 milhões, no ano de 2003. Só nos EUA, 187 milhões de pessoas acessaram a Internet no ano de 2003. Na América Latina os internautas já são 44 milhões. Embora o Brasil tenha o maior número absoluto de internautas, a taxa de penetração ainda é baixa (cerca de 9,8%) se comparada à de outros países da mesma região, como o Chile (cerca de 15%) e a Argentina (cerca de 12%).

Ainda segundo o mesmo estudo, os internautas no Brasil totalizaram 17,4 milhões em 2003, número 21,7% superior ao registrado no ano de 2002 e a tendência esperada para 2004 é que o número de internautas brasileiros atinja 20,9 milhões, na América Latina 58 milhões, nos EUA 193 milhões e no mundo 945 milhões.

Para Laudon e Laudon (2004), a Internet pode constituir em ferramental valioso para os gestores de marketing. Ainda segundo os mesmos autores, a Internet reduz custos e complementa as estratégias de marketing. Dessa forma é pertinente uma análise de algumas das implicações da utilização do e-procurement na Internet por uma empresa metalúrgica.

2. Metodologia

O objeto de estudo deste trabalho é a análise de algumas das implicações da utilização do e-procurement pelas empresas e, para isso foi escolhido o método de estudo de caso. De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial, que envolve um ciclo de revisão de teoria-dados-teoria, o que o torna passível de ser utilizado na situação da empresa Caraíba Metais.

Farina (1997) observa que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada. No caso empresa estudada o instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada (Andrade, 2001).

3. Referencial Teórico

3.1. Internet

Surgida como uma rede do Departamento de Defesa dos Estados Unidos nos primórdios da década de 1970, sua função era estabelecer uma conexão entre cientistas e professores universitários em localidades geográficas distintas. Sem

pertencer diretamente a alguém ou a alguma instituição e desvinculada de qualquer empresa formal, tinha por finalidade compartilhar dados de pesquisa. Com o fim da Guerra Fria, a rede passa por um processo de desmilitarização e a partir da década de 1990 entra num processo de popularização.

Laudon e Laudon (2004) dizem que a Internet é, talvez, a maior e mais conhecida implementação de redes interligadas. Uma rede que permite manter conectadas centenas de milhares de redes individuais ao redor do mundo todo, fornecendo acesso *on-line* interrupto, para seus usuários.

A tecnologia de Internet abriu uma variedade de oportunidades para as empresas, como por exemplo: agilidade na troca de informações; maior alcance nas ações promocionais; rapidez nos pagamentos e recebimentos; customização na compra e venda de produtos e serviços; maior eficiência nas transações de *e-commerce* e *e-business* (Telles, 2003).

Bransky (1999) define o comércio eletrônico (*e-commerce*) como a ação de compartilhar informações, manutenção de relacionamentos e condução de transações de negócios por meio de instrumentos eletrônicos, ou seja, é a maneira pela qual, processos de vendas, compras, ações de marketing inclusive, são efetuadas eletronicamente. Para Laudon e Laudon (2004), a Internet é um novo canal eletrônico por meio do qual o *e-commerce* pode ser realizado, é, indubitavelmente, uma ferramenta importante no comércio eletrônico, uma vez que possui uma tecnologia de fácil entendimento e que qualquer pessoa pode acessá-la.

Em fim, o comércio eletrônico por meio da Internet é a realização de parte, ou de toda a cadeia de valor de um negócio e envolve as seguintes transações comerciais: entre as próprias empresas (*B2B* ou *business to business*), entre a empresa e o mercado consumidor (*B2C* ou *business to consumer*), entre consumidor e as empresas (*C2B* ou *consumer to business*), entre consumidores (*C2C* ou *consumer to consumer*) (Telles, 2003).

O primeiro tipo de atividade (*B2B*) ocorre, por exemplo, entre fornecedores e varejistas, que, por meio da troca de informações digitais, controlam melhor os estoques, a distribuição e os pagamentos. As empresas ampliam geograficamente seus mercados, mas devem considerar a exigência de uma infra-estrutura computacional e de comunicação de dados adequada, além de logística e segurança. No Brasil, conforme estudo da e-consulting realizado em janeiro de 2004, as transações econômicas decorrentes do *B2B* pela Internet movimentaram no ano de 2003, aproximadamente 36,7 bilhões de reais.

No segundo tipo de atividade (*B2C*), a empresa torna disponíveis ao consumidor informações detalhadas e visualizadas digitalmente sobre seus produtos, a venda desses produtos sem necessidade de intermediação e a possibilidade de efetuar o pagamento de forma eletrônica. A entrega do produto também pode ser feita utilizando-se a Internet, como, por exemplo, a entrega de um software por meio de *download*. Conforme a e-consulting o *B2C* movimentou 5,2 bilhões de reais no ano de 2003.

No terceiro tipo de atividade (*C2B*), o consumidor torna-se uma voz ativa no processo de compra de produtos ou serviços pela Internet. É o cliente definindo como deseja ser atendido, a que preço e de que forma.

No quarto tipo de atividade (*C2C*), busca-se uma participação conjunta de todos os consumidores; é o caso dos leilões virtuais. Tem-se, a partir daí, uma melhora na comunicação entre as pessoas físicas, visando o desenvolvimento dum mercado sem intermediários e de fácil negociação.

Mais recentemente, o governo passa a participar do Comércio Eletrônico pela Internet, para promover maior transparência de suas atividades, e permitir o exercício da cidadania pelos membros da sociedade.

O *E-government* implica as relações estabelecidas entre os governos e as empresas (*G2B* ou *government to business*), entre os governos (*G2G* ou *government to government*) e entre os governos e consumidores (*G2C* ou *government to consumer*).

3.2. Conceitos de marketing

O marketing é o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam (Kotler, 2002).

Para Cobra (1993), algumas pessoas relacionam marketing apenas com propaganda ou com venda. O marketing é mais do que propaganda ou venda simplesmente é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores, é, sobretudo uma filosofia de trabalho, em que todos na empresa necessitam refletir e agir sob a ótica do marketing. O marketing é a ciência que trata do conjunto de atividades voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, sejam eles indústrias ou pessoas (El-Check, 1991) e seu objetivo é descobrir o desejo do cliente e satisfazê-lo para obter lucro (Morris, 1991). McDonald e Dunbar (1995) afirmam que é vantagem para as empresas terem conhecimento das necessidades de seus clientes, pois esta seria a chave para o sucesso da gestão do marketing.

Conforme Kotler (2002), o marketing é relevante tanto para os mercados industriais como para os de consumo final; tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens; tanto para pequenas como para grandes empresas; tanto para empresas que não visam ao lucro como para aquelas que o visam; e tanto para compradores como para vendedores.

Hoffman e Bateson (2003) lembram que os serviços permeiam todos os aspectos das nossas vidas, conseqüentemente, a necessidade de conhecimentos sobre marketing de serviços é maior hoje do que antes. A distinção entre bens e serviços muitas vezes não é clara. No geral bens são definidos como ações, esforços ou desempenhos. Uma definição bastante simples e compreensível de serviços é aquela dada por Zeithaml e Bitner (2003): “*atos, processos e desempenhos*”. Para Grönross (1995), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço.

Levitt (1985) afirma ser de pouca utilidade discutir se uma empresa fabrica produtos ou serviços. Em vez de produtos ou serviços, deveriam ser usadas as palavras tangíveis e intangíveis: empresas que vendem produtos tangíveis prometem mais do que o produto em si e tentam agregar elementos intangíveis à sua oferta; entretanto, empresas que vendem produtos intangíveis procuram adicionar elementos tangíveis à sua oferta. Montadoras de automóveis (tangíveis) vendem muito mais do que carros: elas vendem estilos de vida, status e conforto; prestadores de serviços de hotelaria (intangíveis) vendem muito mais que descanso: eles vendem quartos limpos, bem arrumados e decorados, uma garantia tangível da sua preocupação com o descanso dos hóspedes.

Zeithaml e Bitner (2003), Kotler (2002) e Las Casas (1992) dizem que os serviços têm quatro características básicas:

1. **Intangibilidade:** Ao contrário de bens físicos, serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados antes de serem adquiridos.
2. **Inseparabilidade:** Bens físicos podem ser produzidos, estocados, distribuídos e só então consumidos. Serviços, por sua vez, em geral são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não há separação entre produção e consumo.
3. **Variabilidade:** Bens físicos podem ser produzidos sob condições controladas e depois confrontados com padrões de qualidade estabelecidos antes de chegarem aos clientes. Serviços, por serem desempenhos, estão sujeitos a variações: dependem de quem, quando e onde são fornecidos. Um mesmo serviço, projetado para funcionar de determinada maneira, pode apresentar variações de qualidade entre dias e horários diferentes ou entre funcionários diferentes.
4. **Perecibilidade:** Ao contrário de bens físicos, serviços não podem ser estocados. Uma organização que opera salas de cinema não pode guardar assentos vazios de uma sessão para a seguinte; médicos não podem estocar o horário de consulta não utilizado por um paciente.

O aumento da concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente, estão induzindo a mudança por todas as empresas e para se acompanhar as transformações são necessárias criar estratégias com base no que o mercado exige. O setor metalúrgico não pode fugir as regras do mercado, dessa forma a utilização ótima dos ferramentais de marketing, Internet e logística podem constituir num diferencial para se obter vantagens competitivas (Zeithaml e Bitner, 2003). O conceito de vantagem competitiva consiste no conjunto de características ou atributos inerentes a um produto ou marca, os quais lhe conferem certa superioridade sobre os concorrentes imediatos (Lambin, 2000).

3.3. A Internet e o Marketing

Silva & Oliveira (1997) afirmam que o marketing na Internet difere do marketing tradicional, pois, no primeiro caso as empresas buscam definir e atingir seu mercado-alvo, já na Internet são os clientes. Para os autores como conseqüência da globalização, os produtos podem ser criados e produzidos em diferentes localidades, cabendo às empresas o papel da busca pela expansão do conceito de produto, pela Internet, por meio dos serviços de atendimento ao consumidor e de pós-vendas. O Preço, que depende da percepção de valor do produto pelo cliente, passa a ter seu foco sobre os meios de pagamento e as questões legais e de segurança nas transações, refletindo os custos de produção e distribuição na Internet. A Praça ou Distribuição expande-se para o espaço virtual da própria Internet, na busca pela distribuição de produtos *on-line*, em qualquer tempo e lugar. A Promoção ou Comunicação passa a ser uma nova mídia, com caráter de interatividade. Para Laudon e Laudon (2004), a Internet é um ferramental poderoso para vendas e marketing, pois fornece capacidades para a personalização e interação com clientes que não podem ser encontradas em outros canais. Empresas podem manter diálogos continuados com clientes usando e-mail, bate-bapo e grupos de discussão eletrônica, para solidificar seus relacionamentos com eles.

Para Turban *et al* (2000) a Internet esta promovendo mudanças no mercado físico tradicional (*marketplace*), que aos poucos vai sendo obrigado a coexistir com o mercado virtual (*marketspace*). Este último é identificado como um mercado eletrônico, onde os bens são entregues diretamente aos compradores ao se

completar a compra. As mudanças, que se refletem em maior eficiência do processo de marketing, estão resumidas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 Mudanças no processo de Marketing.

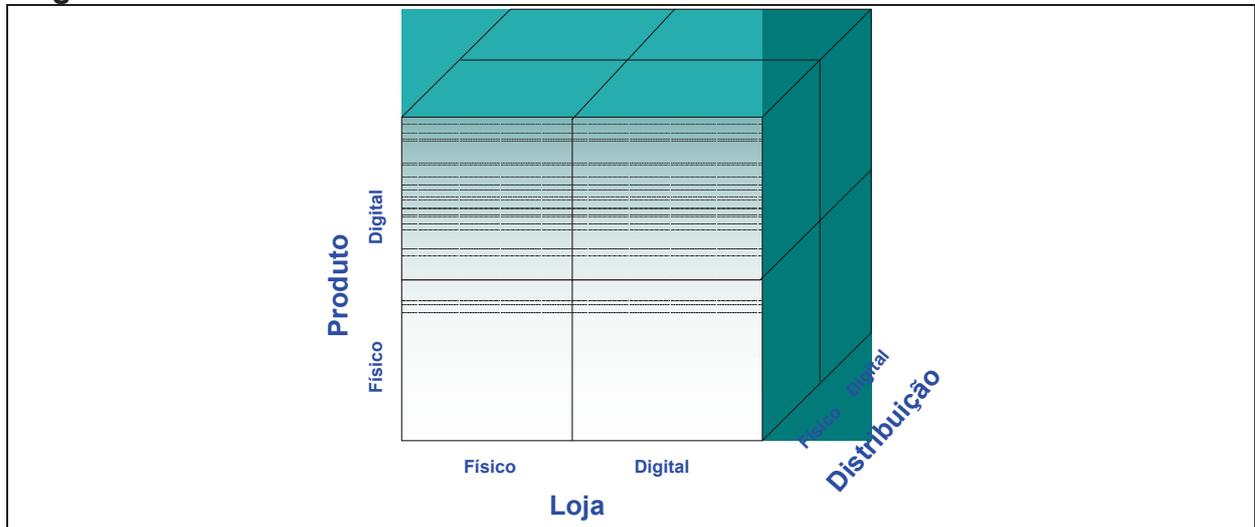
Mudanças no processo de marketing	
Do marketplace	Para o marketspace
<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda e marketing de massa • Produção em massa • Monólogo • Catálogos em papel • Modelo de comunicação: de um para muitos • Cliente como um alvo • Pensamento pela ótica da oferta • Segmentação • Produtos e serviços físicos • Política de marca, <i>megamarca</i> • Intermediação 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda e marketing (<i>one-to-one</i>) • “<i>customização</i>” em massa • Diálogo • Catálogo eletrônico • Comunicação: de muitos para muitos • Cliente como um parceiro • Pensamento pela ótica da demanda • Comunidades • Produtos e serviços digitais • Comunicação, diversidade • “Desintermediação”

Fonte: adaptado de Kiani (1998).

3.4. As Dimensões do Comércio Eletrônico pela Internet

Segundo Choi (1997), o comércio eletrônico é composto de três dimensões básicas, conforme Figura 1, a seguir.

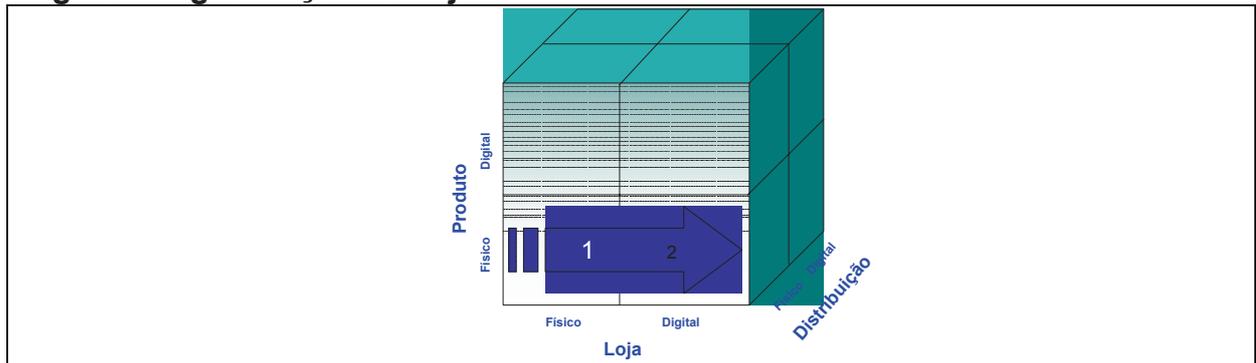
Figura 1 Dimensões do Comércio Eletrônico



Fonte: adaptado de Choi, (1997).

1. **Dimensão produto:** o gestor de marketing precisa entender se seu produto pode ser negociado também na forma digital, além de na forma atômica tradicional.
2. **Dimensão loja:** local onde o consumidor pode adquirir o produto ou serviço. A loja pode ser feita de tijolos e concreto, em uma esquina movimentada do mundo físico; ou pode ser uma loja virtual, hospedada em um computador conectado à Internet em qualquer lugar do mundo. Na definição de virtual, de Lévy (1996), uma loja virtual também poderia ter a forma de um catálogo impresso.
3. **Dimensão entrega (logística):** a entrega tradicional é feita ao consumidor dentro da loja, ou entregue em sua residência por transportadores ou entregadores convencionais. Dependendo da natureza do produto ou serviço, é possível fazer a entrega digital, seja mediante um arquivo enviado pela Internet, ou gravado em disquete, CD ou DVD.

Conforme Choi (1997), a maioria das empresas não tem produtos “digitalizáveis”. Fabricantes de cimento, de máquinas e equipamentos, ou mesmo produtores de maça, utilizarão a Internet como um canal de negociação. Essas empresas estão migrando da situação 1 (Tijolos e Argamassa - “*bricks and mortar*”) para a situação 2 (Tijolos e Cliques – “*bricks and clicks*”) (Figura 2).

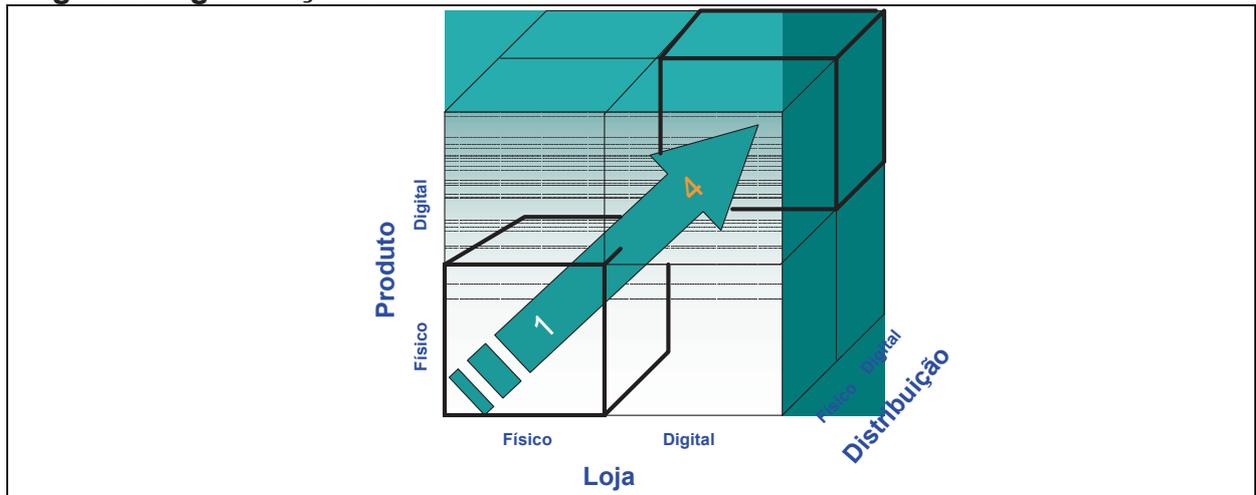
Figura 2 Digitalização da Loja

Fonte: adaptado de Choi, (1997).

No Brasil, é o caso das empresas Pão de Açúcar, Ponto Frio, Lojas Americanas, Livraria Saraiva e Clark Calçados. Outras empresas, como *Submarino.com.br*, *Americanas.com.br*, *Shoptime.com.br*, *Closet.com.br*, já foram criadas diretamente nessa situação. Alguns fabricantes passaram a vender diretamente para o consumidor final como a *Dell.com.br*, *Hpstore.com.br* e *Compaq.com.br*. Todas essas empresas comercializam produtos físicos por intermédio de lojas digitais e fazem a entrega física do produto. De acordo com um estudo realizado em 2003 pela empresa E-bit Consultoria, 26% dos internautas que acessam a Internet no Brasil para a aquisição de produtos, estão a procura de cd e dvds, 18% livros e revistas, 8,5 % eletrônicos.

Ainda segundo Choi (1997), algumas empresas que negociam produtos que podem ser digitalizados, iniciarão processos de reinvenção de seus ramos de negócios. Essas empresas precisarão se reinventar para continuar existindo. É o caso das locadoras de vídeo vhs, por exemplo, que correm o risco de serem incorporadas pela Internet de banda larga. Livros e revistas já podem ser comprados em formato de arquivos e até lidos *on-line* pelo computador, *palmtop* e outros artifícios eletrônicos conectados à Internet. Algumas agências de bancos, agências de viagens e de seguros já estão comercializando seus produtos em lojas virtuais, que funcionam 24 horas por dia, 7 dias na semana, 365 dias ao ano, sem fechar. Nesse caso, as empresas estão saindo da situação 1 (Tijolos e Argamassa) para a situação 4 (Cliques), onde produto, loja e entrega são digitais. (Figura 3)

Segundo Albertin (1998) o processo de virtualização da loja, do produto e da entrega (logística) tende a evoluir e a se consolidar no Brasil, causando implicações no processo gerencial de marketing, com intensidade variável, dependendo da natureza do negócio e do ramo de negócio em que ele se insere (comércio, indústria e ou serviços).

Figura 3 Digitalização do Produto

Fonte: adaptado de Choi, (1997).

4. Aspectos Logísticos

Também conhecida como distribuição física, a logística é o planejamento, a implantação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais a partir dos pontos de origem até os pontos de uso, ou consumo, na tentativa de satisfazer as necessidades dos clientes (Magee, 1977).

A logística durante alguns anos era simplesmente considerada como a ação de se transportar mercadorias. Entretanto, gradativamente essa visão foi substituída por um conceito sistêmico. A logística passou a ser encarada como um conjunto de sistemas interligados e interdependentes, ou seja, as decisões ou ações que afetam um componente do sistema podem ter implicações para outros componentes do sistema logístico (Ballou, 1998). É imperativo, também, ao se projetar um sistema logístico, examinar o custo de cada componente e como ele afeta os outros.

Um sistema logístico é formado de seis componentes básicos, conforme Rosenbloom (2002) descreve a seguir:

1. **Transporte:** é considerado o componente mais importante de qualquer sistema logístico, já que praticamente em todos os produtos precisam ser movimentados fisicamente de um lugar para outro para que a transação seja concluída.
2. **Manuseio de Materiais:** este componente está diretamente relacionado as atividades e equipamentos envolvidos no processo de movimentação de produtos dentro da área de armazenagem.
3. **Processamento de Pedidos:** a importância deste componente está na sua relação com o tempo do ciclo do pedido, que é o tempo entre o momento em que um pedido é feito por um cliente até o seu recebimento.
4. **Controle de estoques:** este componente envolve todas as iniciativas de uma empresa em manter o nível mais baixo possível de estoque que atenda qualquer necessidade de seus clientes. Um estoque baixo pode constituir em uma redução considerável do custo de manutenção do mesmo.
5. **Armazenagem:** este componente pode ser considerado um dos componentes mais complexos de um sistema logístico e esta intimamente relacionado com a manutenção dos produtos até o momento que os mesmos estejam prontos

para serem vendidos. A armazenagem representa a capacidade de uma empresa de oferecer níveis idéias de atendimento aos clientes.

6. **Embalagem:** este componente pode influenciar muito os outros componentes de um sistema logístico, já que a embalagem pode afetar direta ou indiretamente o manuseio e o transporte dos produtos.

4.1. E-procurement

A compra de suprimentos é uma das principais atividades afetadas pela Internet. Para Telles (2003) os novos processos estão acarretando mudanças no funcionamento dos departamentos de compras, e, acredita-se que em poucos anos grande parte das compras de corporações estarão sendo feitas por meio da Internet, devendo-se ressaltar as compras diferenciadas, entre itens não específicos e específicos.

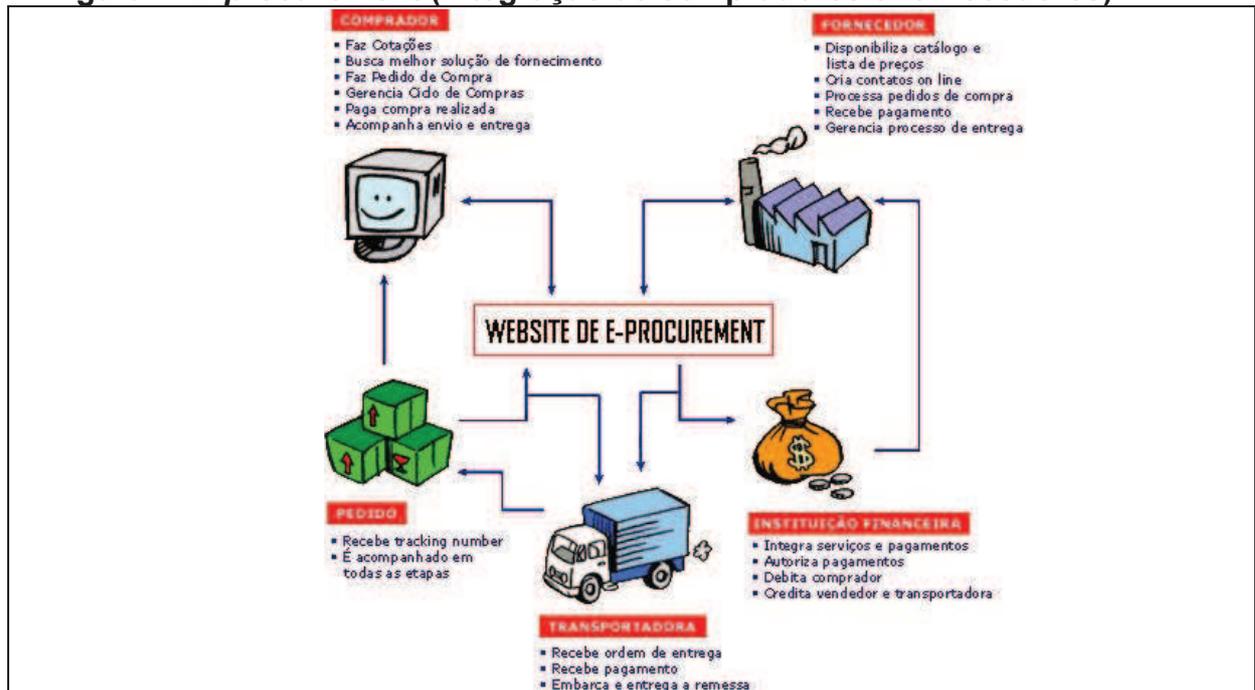
Laudon e Laudon (2004) dizem que por meio do canal eletrônico da Internet os produtos mais padronizados podem ser adquiridos pelos portais de *procurement*. *Websites* que apresentam, de um lado, as empresas compradoras, e, de outro, as fornecedoras. Telles (2003) lembra que quanto mais empresas aderirem a este sistema, maiores os seus benefícios, uma vez que, com esse sistema, há grande pressão sobre a cadeia de suprimentos, criando-se oportunidades para a redução expressiva de custos, e ampliando-se o leque de possíveis compradores e fornecedores. A tendência, assim, é a diminuição da dependência em relação a determinados fornecedores.

Em relação aos produtos específicos, os quais não se descobre fornecedores com certa facilidade, devem permanecer os mecanismos tradicionais de contrato, porém, com uma estratégia de integração da cadeia muito maior, que leve em consideração à necessidade de divulgação de dados entre os parceiros da cadeia produtiva. Assim sendo é de se esperar uma maior eficiência da cadeia de fornecedores.

Também conhecido como compra eletrônica, o *e-procurement* é o processo de requisição de materiais diretos ou indiretos usando a Internet como o meio principal. É ainda o processo de procura por fornecedores, realizado pelas empresas para comprar materiais, especialmente materiais indiretos, onde fornecedores e compradores se relacionam para efetuar negócios mediante regras predefinidas.

Os *websites* de *e-procurement* constituem soluções de Internet que permitem a otimização de processos de logística. Pois viabilizam o gerenciamento, a localização e o acompanhamento, em tempo real, de remessas por toda a cadeia logística, desde a criação do pedido até a entrega do produto ao destino final, além da escolha de serviços de frete das empresas de logísticas cadastradas nos *websites* (Figura 4).

Figura 4: *E-procurement* (Integração de compradores e fornecedores)



Fonte: adaptado

de

<http://www.embratel.net.br/bcomb/institucional/content/conheca/default.htm>

Por meio dos *websites* de *E-procurement* é possível ampliar as opções de parceiros estratégicos, com a obtenção de cotações de forma mais rápida e fácil. Com a automatização dos processos de requisições de compra e venda cria-se uma situação na qual pode ocorrer até setenta por cento de redução no tempo de processamento de requisições de pedidos. Paralelamente a esta redução, a tecnologia que permeia os *websites* de *e-procurement* oferece aos fornecedores, maior garantia e segurança em suas vendas, pois controlam a admissão e verificação de crédito das empresas que desejam ingressar no processo (Turban *et al*, 2000).

Dentre os benefícios da utilização do *e-procurement* (Tabela 1) para as empresas compradoras, destacam-se a disponibilidade de melhores preços e maior qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Para os fornecedores os benefícios do canal eletrônico são: maior acesso e visibilidade da carteira de clientes do mercado.

Tabela 1 – Benefícios advindos do E-procurement

COMPRADORES	VENDEDORES
1. Redução dos custos do processo de compras	1. Acesso instantâneo a milhares de compradores
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de até 80% para compras indiretas (não produtivas) e até 20% para as compras diretas (produtivas); • Redução dos custos operacionais (papel, telefone, fax); • Simplificação dos processos de cotação, pedido e aprovação de compra; • Redução dos erros de pedidos; • Simplificação nos processos de contas a pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento significativo da base de clientes • Maior transparência e integridade no processo de cotação
2. Redução dos custos bens comprados	2. Redução nos custos de fornecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de até 12% em custos diretos e indiretos; • Compra em escala, por centralização e consolidação das compras; • Redução das compras não controladas ou fora dos padrões negociados; • Transferência aos compradores de parte dos ganhos conseguidos pelos fornecedores; • Maior competição entre fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos operacionais (papel, telefone, fax..) • Redução no custo de prospecção de Cliente • Transferência de parte da redução dos custos para os preços dos produtos cotados, gerando maior competitividade
3. Redução dos custos de estoque	
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de até 10% em diretos e indiretos; • Menor ocorrência de estoque obsoleto; • Menor ocorrência de quebras de estoque. 	

Fonte: adaptado de Rosenbloom (2002)

5. Contextualização da Empresa

A planta da Caraíba Metais fica junto ao Pólo Petroquímico de Camaçari, próximo a Salvador, no Estado da Bahia. Criada em 1969, é uma das mais modernas fábricas do mundo no setor de não-ferrosos. No Brasil, só a Caraíba Metais S/A, com certificação de qualidade pela ISO 9002, produz cobre eletrolítico com 99,9% de pureza. É uma empresa registrada na Bolsa de Metais de Londres, o que significa dizer que o cobre Caraíba é negociado em qualquer parte do mundo sempre com a cotação da Bolsa.

Os cátodos de cobre eletrolítico são produzidos a partir de concentrados de cobre que vêm principalmente do Chile e desembarcam no Porto de Aratu, a 30 km da fábrica. Esses concentrados contêm em média 30% de cobre. Dos cátodos também se obtêm vergalhões, um produto ainda mais elaborado. Esses produtos são colocados não só no mercado brasileiro, mas também na área do Mercosul e em muitos outros países, especialmente Japão, Coréia e Israel. Para disputar mercados competitivos como esses e marcar a presença do produto brasileiro de qualidade no mundo inteiro, a Caraíba adota a gestão com base nos princípios da Qualidade Total. Por isso, a Caraíba está entre as três metalurgias de cobre mais competitivas do mundo.

A Qualidade Total não se restringe aos processos produtivos, mas se estende ao meio ambiente e aos aspectos sociais. Um rígido programa de controle ambiental evita que os rejeitos do processo produtivo agridam o meio ambiente. A qualidade do ar, da água e do solo é monitorada permanentemente, enquanto sistemas eficientes dão aos rejeitos a destinação adequada dentro e fora da planta de metalurgia. No gerenciamento da questão ambiental, buscam-se soluções integradas com os empregados, as comunidades vizinhas e as áreas oficiais ligadas às questões ecológicas.

6. O Problema

O grande desafio da Caraíba Metais era como encontrar uma empresa de Internet que pudesse implementar uma solução que estrategicamente resultaria em:

- Desenvolvimento de uma metodologia de trabalho que utilizasse a Internet na comunicação com os clientes;
- Incremento na compra de materiais, exceto algumas matérias-primas e insumos de produção pela Internet.
- Redução de custos administrativos e negociações de compra.

7. Solução

A solução encontrada pela Caraíba Metais foi utilizar a Internet para a realização do *e-procurement* e para a implementação desta solução foi escolhida a empresa Mercado Eletrônico.

Através do Mercado Eletrônico a empresa passou a efetuar os pedidos de compras e recebimento de notas fiscais eletronicamente por meio da Internet no portal de e-procurement do Mercado Eletrônico. A Caraíba treinou 20 funcionários da área de suprimentos para estarem aptos na aplicação da ferramenta de *Workflow*, que permitia que as compras fossem distribuídas entre vários departamentos de uma empresa, gerando uma redução de até 40% no custo do pedido. Entre as vantagens alcançadas pela empresa com esta ferramenta, destacam-se a reduções de dois prazos importantes: a de cotação de preço interno, que passou de 15 para três dias e todo o processo de compras, que passou de 35 para 11 dias.

Apenas cinco meses após a iniciativa, a empresa já comemorava os resultados obtidos: 80% das cotações passaram a ser realizadas por meio da Internet, a utilização do papel foi abolida, além da economia de 1,5% (R\$ 220 mil) na última compra de R\$ 15 milhões em itens. Houve ainda, a redução do atraso no prazo de entrega dos produtos, que há 12 anos era de 36% e atualmente esta em torno de 2%.

Atualmente a empresa conta com 950 fornecedores próprios cadastrados, dos quais 500 já utilizaram o *e-procurement* do Mercado Eletrônico e para o futuro espera consultar também os mais de 35 mil fornecedores da comunidade. É pertinente lembrar que um ano após a implementação do *e-procurement*, a Caraíba Metais conseguiu uma economia total de R\$ 800 mil nos processos de compras, anteriormente registrados em R\$ 220 mil. Tudo isso em decorrência do surgimento de novos compradores, redução no *timing* de cotação e entrega de produtos.

8. Considerações Finais

A Internet é um fenômeno ainda muito recente, principalmente no mundo dos negócios e, embora já se notem alguns naufrágios decorrentes de ilusões e negócios mal estruturados. É indubitável que a rede mundial de computadores representa uma ferramenta interessante para os negócios, seja como um meio para o desenvolvimento de comércio eletrônico, seja como um veículo integrador de mídias. O ferramental Internet, quando utilizado, altera o ambiente de marketing, ao criar empresas virtuais, além de bens e serviços, e ao possibilitar o surgimento de processos de marketing mais eficientes e eficazes, o que incrementa todos os aspectos dos negócios contemporâneos, gerando novos desafios.

O marketing pela Internet, sob certos aspectos, pode superar determinados canais tradicionais, como lojas de fábrica, ou substituir os intermediários mais eficientemente. Os distribuidores estão sendo forçados a ajustar suas estratégias e

incluir transações *on-line* em suas operações. Contudo, isso não autoriza a se acreditar na extinção total dos intermediários, em virtude de não ser possível negligenciar os clientes dos estabelecimentos tradicionais, os das lojas do tipo “tijolo e argamassa”. Na prática, a coexistência de ambos os tipos de operações pode trazer ganhos para ambos, sendo complementares entre si, desde que as estratégias estejam em consonância com cada ambiente.

A Internet pode atuar como um canal de promoção para produtos e serviços por ela ofertados, com muitas aplicações, especialmente em marketing direto, devido aos recursos multimídia e às sofisticadas ferramentas para análise de perfis e hábitos de consumo e gerenciamento de clientes. Porém, a própria empresa precisa de meios para se promover, como qualquer outra, com uma diferença: no mundo físico, o cliente vê a loja e pode se sentir tentado a visitá-la; já o *website* na Internet depende da memorização de um endereço ou de mecanismos de busca para se saber de sua existência.

No caso da Caraíba Metais a utilização do ferramental Internet está se desenvolvendo em um processo contínuo e crescente. O *e-procurement* implementado pela empresa Mercado Eletrônico na Internet representa um novo ponto de venda para a Caraíba Metais. Estrategicamente, o ferramental Internet em virtude da sua abrangência geográfica e disponibilidade temporal, tornou-se um instrumento adicional de divulgação de produtos e serviços e de contato com os clientes. E nesse contexto, com a utilização da solução em *e-procurement* implementada pelo Mercado Livre, a Caraíba Metais ampliou sua carteira de clientes, reduziu os custos operacionais, simplificou os processos internos e externos de cotação de produtos e serviços e reduziu a inadimplência. Finalmente, a solução de Internet do *e-procurement* é fundamental para os negócios da Caraíba Metais, pois é um ferramental que reduz custos operacionais, melhora a logística e incrementa as estratégias de marketing.

8.1. Limitações

Segundo Salomon (1991), ao se falar em trabalho acadêmico, não se pode deixar de destacar sua característica essencial, a mesma que remonta a sua origem histórica: a especificação, ou seja, a redução da abordagem a um só assunto, a um só problema. E essa redução é simples de compreender, o método científico de pesquisa parte de um único problema, ou de um tema delimitado. Logo, o documento que contém os resultados da pesquisa também tem seus limites pré-estabelecidos.

A pesquisa de campo utilizada neste trabalho analisou algumas das implicações da utilização da tecnologia da internet e do *e-procurement* pelas empresas, especificamente na Caraíba Metais. Devido à riqueza do tema e a complexidade de uma análise mais ampla, o estudo considerou apenas as pessoas responsáveis pelas áreas envolvidas no processo de elaboração e implementação das estratégias ações de marketing, especificamente no quesito Internet. Munido por um referencial teórico previamente pesquisado, buscou-se analisar apenas algumas das implicações da utilização da tecnologia da internet e do *e-procurement* no processo gerencial de marketing da empresa estudada.

Tendo em vista que a pesquisa exploratória concentrou-se em uma única empresa (Caraíba Metais), há uma limitação decorrente da impossibilidade de se fazerem inferências estatísticas (generalizações). Dessa forma, o estudo empírico ateou-se às opiniões de profissionais da instituição escolhida, não realizando

levantamentos juntos aos clientes de qualquer um dos grandes segmentos de pessoa física e pessoa jurídica da empresa.

8.2. Recomendações

A partir dos resultados obtidos, podem surgir idéias de pesquisas sobre quais seriam as perspectivas para as empresas que ainda não adotaram o ferramental Internet como meio para fazer ou melhorar seus negócios, em relação ao marketing; podem-se conduzir também estudos quantitativos que tragam subsídios para analisar se este ferramental traria algum benefício em outros setores da economia e se haveria aplicação bem sucedida tanto em mercados *business to business* como em mercados *business to consumer* e *government to government*; outros trabalhos poderiam investigar quais mudanças ocorrem no perfil do gestor de marketing que adota o ferramental Internet para incrementar seus negócios.

Também poderia ser objeto de um estudo futuro investigar fatores determinantes da adesão às compras on-line sob a ótica dos clientes. Além disso, este trabalho permite que, em estudos posteriores, façam-se algumas indagações envolvendo as implicações do ferramental Internet sobre a estratégia de marketing de relacionamento e o comportamento do consumidor, como por exemplo:

1. O e-commerce pela Internet altera o comportamento do consumidor?
2. Os consumidores que utilizam o canal Internet são mais ou menos leais?
3. Como difere o papel das marcas nos ambientes on-line e *offline*?
4. Como o marketing de relacionamento evoluirá para um marketing que utilize um conjunto maior de mídias digitais convergentes (*braodband, mobile, interactive television*) na manutenção dos clientes?

Tais questões fornecem subsídios para o estabelecimento de hipótese que poderiam ser testadas em estudos futuros, podendo ser exemplificadas como os enunciados a seguir:

1. O comportamento do consumidor varia segundo os canais de comercialização de produtos e serviços.
2. O consumidor que compra pela Internet é mais suscetível a ações de marketing de relacionamento que os que compram pelos canais tradicionais de comércio.
3. Uma marca bem sucedida no meio físico também o será no meio on-line.

Dependendo do setor de atividade, a Internet canibaliza os canais tradicionais de comercialização de produtos e serviços.

9. Referencial Bibliográfico

- ALBERTIN, L. A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **ERA v.38 n. 1**, São Paulo: 1998.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. Noções práticas. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BONOMA, T. V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketin Research**, Vol XXII, May 1985.
- BRANSKY, R.M. **Desafios da venda direta ao consumidor pela Internet**. In: Angelo, C.F., Silveira, J.A.G. *Varejo Competitivo*, São Paulo: Atlas, v.3, 1999.
- CHOI, S-Y; WHINSTON, A. B.; STAHL, D. O. **The Economics of Electronic Commerce**. Indianapolis: Macmillan Technical Publications, 1997.
- COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

- DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. **HSM Management n.18**, Janeiro – Fevereiro 2000, pp. 48-55.
- EL-CHECK, R. **Marketing básico para pequenos e médios empresários**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1996.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON J.E.G. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. 2nd ed. Thompson: 2003.
- KIANI, R. **Marketing Opportunities in the Digital World**. Internet Research; Networking Applications and Policy. Vol.8 #2, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MAGEE, J. F. **Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira Editora, 1997.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments**. London: Macmillan Business, 1995.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing- Uma visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1991.
- SILVA, J. A. R.; OLIVEIRA, L. C. V. de. O marketing na Internet.BR: uma avaliação da presença empresarial na World Wide Web. **XXI ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 21 a 24 de setembro de 1997, Rio das Pedras (RJ): Anais eletrônicos, 1997.
- TELLES, R. **B2B – Marketing Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- TURBAN, E., LEE, E., KING, D. & CHUNG, H. M. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Internet

TEIXEIRA F., J. **A Internet como elemento de competitividade**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight08.html>> acesso em dezembro de 2004.