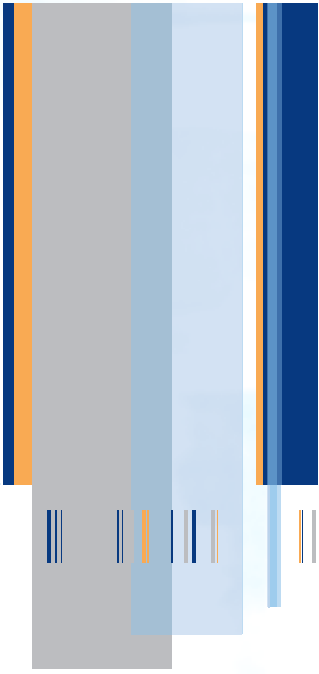




os e-marketplaces

Estratégias de Seleção
de Portais B2B



ELABORAÇÃO

RUI PATRÍCIO

AIRES DUARTE SILVA

JOSÉ MIGUEL MAGALHÃES

PETER HIGGS

COORDENAÇÃO

RUI PATRÍCIO

ALCIBÍADES PAULO GUEDES

DESIGNER

MIGUEL MARAFUZ

ÍNDICE

02 '03

PREFÁCIO 04
AGRADECIMENTOS 05
SUMÁRIO EXECUTIVO 06

I INTRODUÇÃO

[I.1] ÂMBITO DO PROJECTO E OBJECTIVOS 11
[I.2] METODOLOGIA: ENTREVISTAS E FOCUS GROUPS 11
[I.3] DESTINATÁRIOS DO ESTUDO 12

II PORTAIS B2B

[II.1] CARACTERIZAÇÃO 15
[II.2] RESUMO DAS FUNCIONALIDADES 20
[II.3] DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO 21
[II.3.1] MODELO ASP VERSUS INTERNO
[II.3.2] CUSTOS

III PROJECTOS B2B DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

[III.1] ENQUADRAMENTO 31
[III.2] DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROJECTOS 31
[III.2.1] PORTAIS PARA OS COLABORADORES (INTRANETS DE NEGÓCIO)
[III.2.2] PORTAIS PARA OS PARCEIROS DE NEGÓCIO (EXTRANETS)
[III.2.3] PORTAIS DE TERCEIROS (E-MARKETPLACES) HORIZONTAIS
[III.2.4] PORTAIS DE TERCEIROS (E-MARKETPLACES) VERTICAIS
[III.3] ANÁLISE E AVALIAÇÃO GLOBAL DOS PROJECTOS 49
[III.3.1] CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS
[III.3.2] CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO
[III.3.3] FACTORES CRÍTICOS

IV SISTEMATIZAÇÃO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B

[IV.1] IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B 57
[IV.1.1] PORTAIS PARA OS COLABORADORES (INTRANETS DE NEGÓCIO)
[IV.1.2] PORTAIS PARA PARCEIROS DE NEGÓCIO (EXTRANETS) E PORTAIS DE TERCEIROS (E-MARKETPLACES)
[IV.2] AVALIAÇÃO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B 59
[IV.2.1] CONSUMOS DIRECTOS
[IV.2.2] CONSUMOS INDIRECTOS

V ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO DAS SOLUÇÕES DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

[V.1] MATRIZ DE POSICIONAMENTO 73
[V.2] ANÁLISE DAS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS 73
[V.3] METODOLOGIA UTILIZADA PARA O POSICIONAMENTO NA MATRIZ 75
[V.4] CONCLUSÃO 79

VI IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

[VI.1] INTRANETS E EXTRANETS 83
[VI.2] E-MARKETPLACES 84
[VI.3] MERCADO B2B EM GERAL 88

VII CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES + CONSIDERAÇÕES FINAIS 94

GLOSSÁRIO 101

PREFÁCIO

Gostaria de começar por felicitar toda a equipa da Escola de Gestão do Porto envolvida neste projecto, em particular o Professor Daniel Bessa que desde a primeira hora impulsionou esta iniciativa, tão oportuna na designada economia digital. Não temos dúvidas que este documento constituirá uma excelente ferramenta de trabalho para toda a comunidade empresarial, contribuindo também ela para esse grande desafio que é dotar as nossas empresas dos requisitos indispensáveis para a sua inserção numa economia baseada no conhecimento.

Com o objectivo de, por um lado, aferir o estado-da-arte em termos nacionais e, por outro, perspectivar potencialidades para as pequenas e médias empresas, reuniram-se contributos e sensibilidades de vários especialistas em economia digital, destacando os testemunhos dos vários responsáveis de diversos sectores de actividade económica, relativamente às suas experiências na “nova economia”. Também por isso, este documento será fundamental para todos os responsáveis empresariais, detentores de mercados electrónicos e fornecedores de soluções tecnológicas.

Como é sabido, o Ministério da Economia está profundamente empenhado em dotar a comunidade empresarial de instrumentos de ajuda às decisões de investimento na economia digital. Exemplo disso mesmo foi o lançamento da iniciativa pública “PME DIGITAL”. Com esta iniciativa, pretendemos promover acções de sensibilização, divulgação e informação dirigidas às empresas, em especial às PME, agregando-se esforços e competências aos níveis local e regional, no sentido de garantir, de uma forma rápida, eficaz e a baixos custos, a transferência de conhecimentos, do saber e do saber fazer para as PME nestes domínios.

Um dos grandes objectivos da política económica de hoje consiste em mobilizar empresários, associações empresariais, escolas tecnológicas e outras instituições do Sistema Científico e Tecnológico para a participação das PME na “e-economia”, dado que, num quadro de intensa concorrência, a diferenciação e a inovação assumem-se cada vez mais como factores cruciais do sucesso empresarial.

A economia digital e, especificamente, as potencialidades derivadas das tecnologias da informação e comunicação, permitem encurtar distâncias tecnológicas, aumentar a eficiência e a produtividade, aproximar mercados, utilizar de forma mais sistemática o conhecimento e o saber e, assim, proporcionar ganhos competitivos.

Mas, sabemos também que as empresas, muito em particular as de menor dimensão, revelam algumas dificuldades na avaliação dos benefícios que podem advir desta janela de oportunidades e na eficiente apropriação dos processos mais ou menos complexos associados ao domínio da economia digital e às novas tecnologias de informação e de comunicação.

Neste contexto, esperamos que esta iniciativa possa, de facto, vir a revelar-se como um instrumento útil e relevante para a definição de estratégias empresariais mais ousadas e competitivas.

Rui Gonçalves Soares

IAPMEI

Lisboa, 14 de Fevereiro, 2002

AGRADECIMENTOS

Agradecemos toda a disponibilidade e preciosa colaboração prestada pelos participantes neste estudo, nomeadamente os:

- › Responsáveis de empresas clientes de soluções de negócio electrónico.
- › Responsáveis de empresas fornecedoras de soluções de portais B2B.
- › Especialistas em soluções de negócio electrónico.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este estudo foi desenvolvido entre Setembro de 2001 e Janeiro de 2002 por uma equipa de investigadores da Escola de Gestão do Porto e da *Digital Partners*, com o objectivo de transmitir às diferentes organizações que estão ou que pretendem desenvolver projectos de negócio electrónico, na área do *business to business* (B2B), um conjunto de informações e recomendações que lhes permitam seleccionar o(s) portal (ais) mais adequado(s) à implementação das diferentes soluções de negócio electrónico.

Para este efeito foram efectuadas 35 entrevistas (20 a empresas clientes de soluções de negócio electrónico, de diferentes dimensões e de sectores muito diversificados; 12 a empresas fornecedoras deste tipo de soluções; e 3 a especialistas), 2 *focus groups* e uma extensa pesquisa sobre a situação actual e evolução do negócio electrónico em Portugal e no estrangeiro.

Dos resultados obtidos destacam-se as seguintes conclusões e recomendações:

- › Quanto às plataformas, identificam-se os seguintes portais B2B:
 - › Portais para colaboradores (redes que unem os colaboradores da empresa independentemente do local em que se encontrem): mais conhecidos por *intranets*, permitem economias de processo internas, libertam os recursos humanos de tarefas de pouco valor acrescentado e são uma forma de aprendizagem para soluções que envolvem interlocutores externos à empresa;
 - › Portais para parceiros (redes que unem a empresa e os seus parceiros de negócio): mais conhecidos por *extranets*, permitem a melhoria da relação com os seus parceiros de negócio tradicionais, assim como o desenvolvimento de novos negócios;
 - › Portais de terceiros (redes que unem várias organizações compradoras e vendedoras): mais conhecidos por *e-marketplaces*, permitem fundamentalmente às PME ter o seu primeiro contacto com as soluções de negócio electrónico de uma forma fácil e a um custo reduzido.

- › Quanto ao posicionamento das empresas em relação ao negócio electrónico, identificam-se as seguintes estratégias:
 - › Estratégia de desenvolvimento, quando o objectivo é o de desenvolver os seus recursos internos;
 - › Estratégia de aprendizagem, quando o objectivo é ter o primeiro contacto com as soluções de negócio electrónico;
 - › Estratégia reactiva, quando os parceiros de negócio mais importantes forçam a entrada no negócio electrónico;
 - › Estratégia pró-activa, quando se está em condições de desenvolver portais próprios com os parceiros ou de os puxar para portais de terceiros.

- › Existem vantagens ao nível da economia nos processos e ganhos de produtividade para a maioria das empresas que decidam implementar soluções de negócio electrónico. O seu grau varia de acordo com vários factores, entre eles a dimensão e preparação da empresa, o seu enquadramento estratégico e a própria preparação dos seus parceiros de negócio.

- › Já existem empresas nacionais de diferentes dimensões e sectores empresariais a tirarem bom partido destas soluções:
 - › As grandes empresas estão a beneficiar de economias nos processos (internos e de relação com os seus parceiros mais directos) e de economias no preço (redução no custo de aquisição) dos bens e serviços indirectos (como por exemplo, o economato).
 - › As PME estão a beneficiar de um melhor relacionamento com os clientes (melhoria do nível de serviço) e de uma melhor lubrificação dos canais tradicionais (eliminação de redundâncias, melhor aproveitamento dos recursos e partilha de informação).
- › É fundamental que as estratégias das empresas passem desde já a contemplar acções no domínio do negócio electrónico, sob pena de perderem vantagens competitivas demasiado fortes.

Este estudo poderá também contribuir para a detecção de oportunidades associadas ao desenvolvimento e implementação de soluções de negócio electrónico.



P.09'12
INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Apesar da correcção que se verificou no mercado de capitais à escala mundial e que levou à falência de importantes projectos de negócio electrónico, serão poucos os gestores que ainda duvidam das inúmeras vantagens da integração destas novas tecnologias nos processos de negócio tradicionais.

No entanto, verifica-se alguma indecisão quanto ao arranque de muitos destes projectos que, em muitas situações, está relacionada com a dificuldade de selecção dos portais *business to business* (B2B) mais adequados à correcta implementação das soluções de negócio electrónico (por exemplo, vender bens e serviços através do seu próprio portal ou através de um catálogo de um e-marketplace).

Este problema não tem a ver com a escassez de soluções nem com a mais valia tecnológica das plataformas actualmente disponíveis, mas sim, em muitas das situações, com a indefinição estratégica e a dificuldade em compreender as vantagens e desvantagens associadas aos projectos de negócio electrónico.

Para dar resposta a este problema e a outros com que as empresas nacionais actualmente se defrontam, a Escola de Gestão do Porto e a Digital Partners desenvolveram para o IAPMEI um projecto de investigação nesta área, cujos resultados são agora apresentados.

[1.1] ÂMBITO DO PROJECTO E OBJECTIVOS

Este projecto foi realizado no sentido de transmitir às diferentes organizações que estão ou que pretendam desenvolver projectos de negócio electrónico, na área do B2B, um conjunto de informações e recomendações que lhes permitam seleccionar os portais mais adequados à implementação das suas soluções de negócio electrónico.

Os principais objectivos foram:

- › Descrever e analisar as diferentes soluções de negócio electrónico e as plataformas tecnológicas de suporte;
- › Eliminar sempre que possível as situações de incerteza quanto aos requisitos e custos de implementação deste tipo de soluções;
- › Evidenciar as vantagens e desvantagens da implementação de soluções de negócio electrónico, recorrendo a exemplos práticos de empresas, em Portugal;
- › Identificar tendências quanto à evolução do negócio electrónico;
- › Desenvolver um conjunto de recomendações para uma mais correcta tomada de decisões a este nível.

[1.2] METODOLOGIA

Considerou-se que, numa situação em que a maioria das empresas nacionais ainda não avançaram com iniciativas consistentes na área do negócio electrónico, não faria muito sentido avaliar, em termos quantitativos, a implementação deste tipo de projectos, nem mesmo desenvolver projecções sobre a utilização das diferentes soluções de negócio electrónico.

Este estudo teve como objectivo principal identificar as motivações, atitudes e percepções das empresas nacionais que já implementaram, ou que ainda se encontram a implementar, projectos B2B de negócio electrónico.

Para esse efeito, optou-se por desenvolver uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas individuais e *focus groups*, suportada por uma extensa pesquisa ao nível das principais notícias e estudos sobre a situação actual e evolução do negócio electrónico em Portugal e no estrangeiro.

[1.2.1] ENTREVISTAS

Foram realizadas as seguintes entrevistas:

- › 20 entrevistas a responsáveis por empresas que desenvolveram ou que se encontram a implementar projectos B2B de negócio electrónico:
 - › de diferentes dimensões (PME, grandes empresas e filiais de multinacionais);
 - › de sectores muito diversificados (Construção Civil, Turismo e Viagens de Negócio, Farmacêutico, Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, Metalomecânica, Derivados de Madeira, Transportes e Logística, Material de Escritório, Material Eléctrico e Electrónico, Têxtil, Automóvel, Pasta e Papel e Equipamentos Industriais);
 - › localizadas em diferentes regiões do país.

Procurou-se identificar casos práticos, de empresas consideradas inovadoras, que possam vir a estabelecer as tendências do mercado e/ou desenvolver a massa crítica nos sectores em análise.

Foram abordadas questões relacionadas com a preparação da empresa, a preparação do Mercado, todo o processo de implementação dos projectos e a identificação das tendências do negócio electrónico.

- › 12 entrevistas a responsáveis por empresas fornecedoras de soluções de negócio electrónico:
 - › fornecedores de *software* e/ou promotores de e-marketplaces;
 - › de diferentes dimensões (PME, grandes empresas/consórcios e filiais de multinacionais);
 - › localizadas nas zonas da grande Lisboa e Porto.

Procurou-se identificar empresas fornecedoras das principais soluções de negócio electrónico.

Foram abordadas questões relacionadas com as características das soluções oferecidas, os seus requisitos de implementação, os mercados alvo e a identificação das tendências do negócio electrónico.

- › 3 entrevistas a especialistas que desenvolvem ou desenvolveram importante trabalho nesta área (representantes de institutos, centros de investigação e Universidades ou personalidades de outras organizações com *know-how* específico).

Foram abordadas questões relacionadas com a evolução do mercado, os casos de sucesso e insucesso e a identificação das tendências do negócio electrónico.

[1.2.2] FOCUS GROUP

Foram realizados 2 *focus groups*, um em Lisboa e outro no Porto.

Principais objectivos:

- › Detectar necessidades insatisfeitas, actuais e futuras (que geralmente não se conseguem obter através das entrevistas individuais);
- › Identificar as principais vantagens e desvantagens encontradas pelos utilizadores das soluções de negócio electrónico.

Perfil dos participantes:

- › Grupos de 7 participantes (M/F), em Lisboa e Porto;
- › Empresários ou com responsabilidades pela gestão de empresas;
- › Representantes de PME e de empresas de maior dimensão;
- › Com alguma experiência de utilização de soluções de negócio electrónico nas suas empresas.

Metodologia:

- › Entrevistas em grupo com acompanhamento de vídeo em simultâneo (em salas adjacentes);
- › Discussão semi-estruturada;
- › *Workshop* com "*Product Continuum*" © (*ranking* de conceitos).

As recomendações e sugestões apresentadas neste relatório são ainda suportadas num extenso trabalho de pesquisa e investigação e na experiência prática dos autores na implementação de soluções de negócio electrónico.

[1.3] DESTINATÁRIOS DO ESTUDO

Identificaram-se como principais destinatários deste estudo as seguintes entidades:

- › As empresas que desenvolvem ou pretendem desenvolver projectos B2B na área do negócio electrónico;
- › As associações empresariais, comerciais, universidades e centros de investigação;
- › Outras instituições que têm como objectivo prestar apoio e serviços de consultoria às empresas, na área do negócio electrónico.



P. 13 '28
PORTAIS B2B

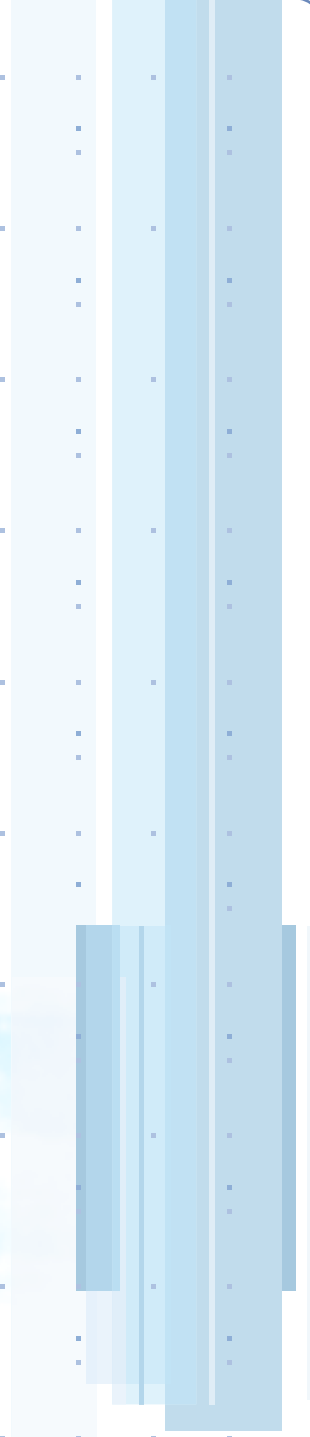
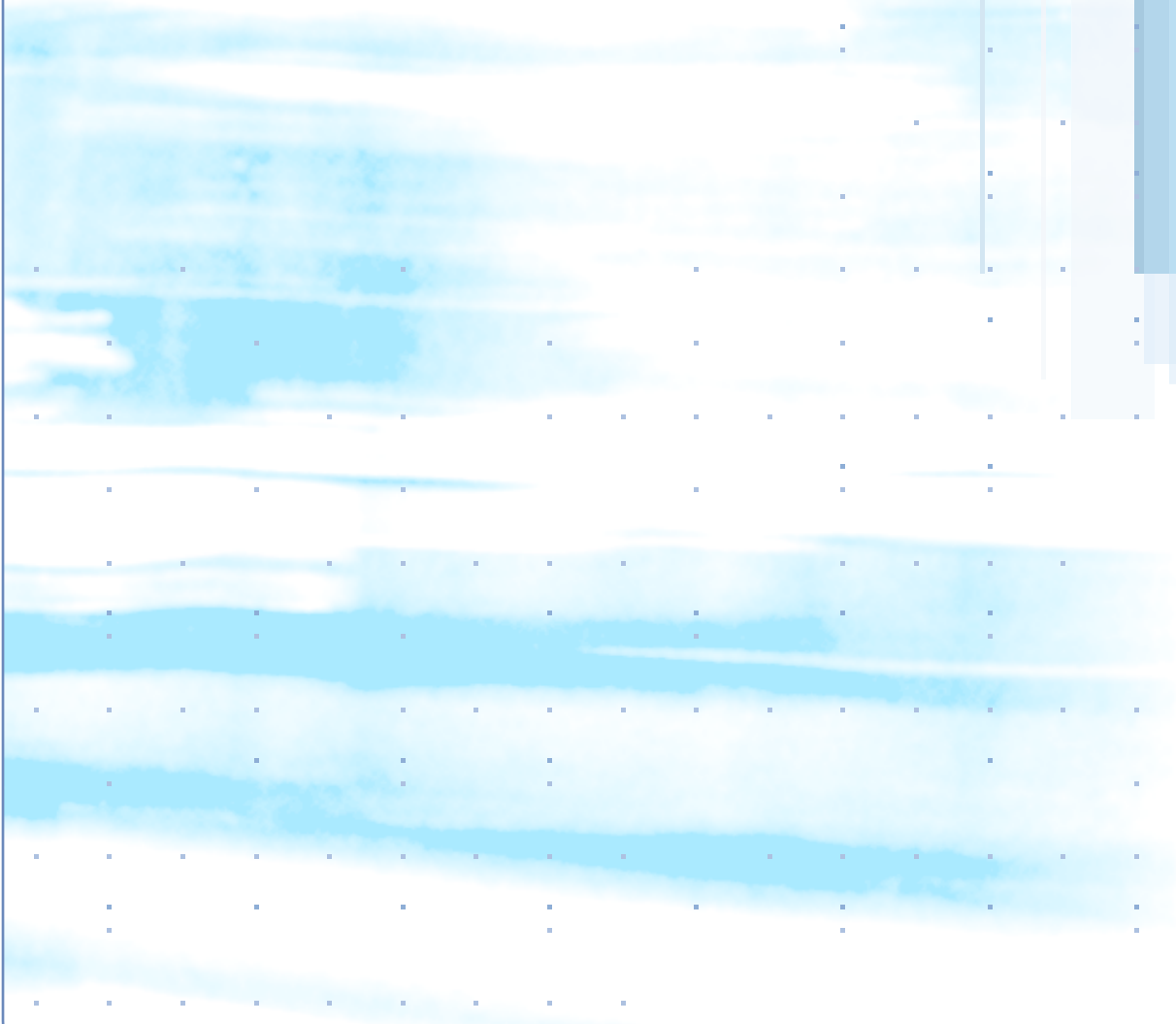
PORTAIS B2B





PORTAIS B2B
P. 13 '58

PORTAIS B2B





PORTAIS B2B

É objectivo deste capítulo clarificar a oferta, agrupando a informação e disponibilizando-a de forma a que possa responder às principais questões relacionadas com a implementação das soluções de negócio electrónico.

[II.1] CARACTERIZAÇÃO

Identificam-se uma panóplia de portais B2B ao dispor das empresas, promovidos por dois tipos de fornecedores:

| TIPO DE FORNECEDORES | CARACTERIZAÇÃO |
|---|---|
| EMPRESAS FORNECEDORAS DE SOFTWARE BASEADO EM TECNOLOGIAS INTERNET | São empresas de diferente dimensão, desde PME nacionais até multinacionais, que vendem estas soluções às empresas clientes. |
| EMPRESAS PROMOTORAS DE MERCADOS ELECTRÓNICOS | São empresas que possuem portais B2B e que permitem aos seus clientes a utilização das suas funcionalidades mediante o pagamento de uma compensação monetária. Estas empresas poderão revender variantes da solução que desenvolveram, actuando também como fornecedoras de software. |

Nesse sentido, decidiu-se agrupar os portais B2B pelo tipo de relações estabelecidas entre as diferentes partes interessadas. Criaram-se, assim, os seguintes grupos:

*** Portais para os colaboradores (vulgo intranets)** › São redes corporativas suportadas por tecnologia e infra-estruturas de comunicação de dados idênticas às utilizadas na Internet.

Estas redes são restritas aos colaboradores da empresa ou grupo empresarial, permitindo o acesso aos recursos da rede interna, independentemente do local da empresa onde os seus utilizadores se encontrem, ou até fora desta (por exemplo, em casa, num hotel ou em clientes).

Do ponto de vista empresarial é um meio que facilita o trabalho colaborativo e o aumento da produtividade (permite entre outras funcionalidades, a partilha de recursos e a formação). As áreas que podem beneficiar com a implementação de um portal deste tipo atravessam toda a organização e podem ir desde as áreas funcionais (financeira, recursos humanos e marketing, entre outras) até às áreas mais horizontais como a partilha de documentação.

A análise desenvolvida neste estudo concentrou-se nos aspectos relacionados com a partilha de informação de suporte ao negócio. Ou seja, não foram objecto de análise as aplicações com funcionalidades mais institucionais (por exemplo, a apresentação dos vários negócios ou empresas do grupo) e de informação mais generalista (por exemplo, a disponibilização das cotações e das taxas de câmbio,

ou a reserva de salas para reuniões).

**** Portais para parceiros (vulgo extranets)** > São redes de negócio que unem a organização aos seus parceiros de negócio com o objectivo de promover a colaboração e a partilha de informação entre si.

A *extranet* envolve relações entre empresas, por exemplo, nas áreas comercial, logística e de desenvolvimento de projectos. De acordo com os objectivos e vontade de todas as entidades envolvidas, a *extranet* poderá circunscrever-se a uma só área ou ter um âmbito mais alargado.

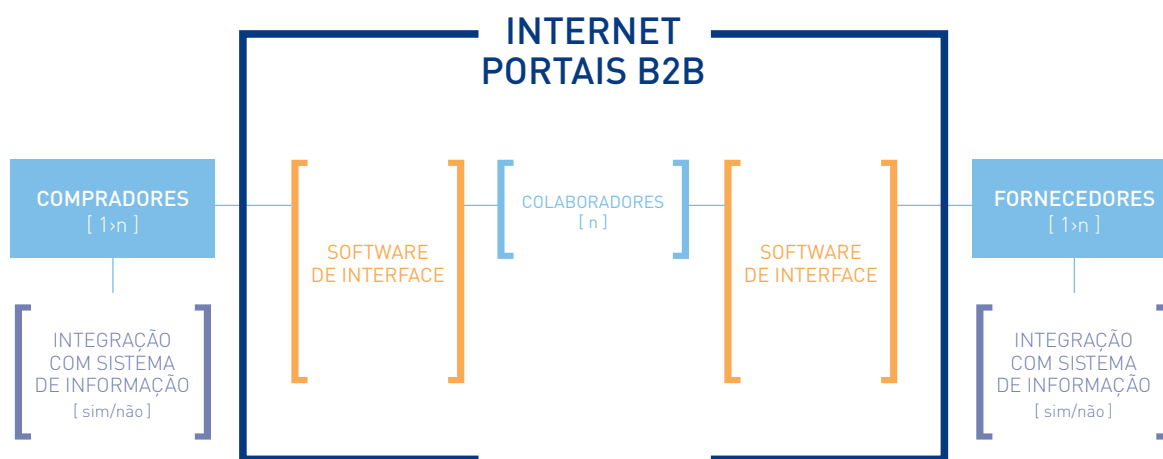
| PORTAIS PARA OS COLABORADORES (vulgo intranet) | PORTAIS PARA PARCEIROS (vulgo extranet) |
|--|---|
| As intranets são redes de negócio que unem os colaboradores de uma empresa ou grupo empresarial. | As extranets são redes de negócio que unem a organização aos seus parceiros de negócio. |

***** Portais de terceiros (vulgo e-marketplaces)** > São plataformas facilitadoras da negociação de produtos e serviços, suportadas na Internet, numa comunidade de muitos compradores e muitos vendedores. Na sua essência um e-marketplace deverá procurar não favorecer compradores nem fornecedores. Um e-marketplace, no fundo, emula um mercado tradicional, existente em muitas localidades, onde compradores e fornecedores se encontram para transaccionar e colaborar.

Os e-marketplaces podem ser classificados em duas grandes categorias, tendo em conta os bens e serviços transaccionados. Um e-marketplace onde se transaccionem bens e serviços indirectos, utilizados pela generalidade das empresas (por exemplo, economato), classifica-se como horizontal. Se, por outro lado, se transaccionarem bens e serviços directos, utilizados por uma indústria específica no seu processo produtivo (por exemplo, matérias primas), trata-se de um e-marketplace vertical.

| PORTAIS PARA PARCEIROS (vulgo extranet) | PORTAIS DE TERCEIROS (vulgo e-marketplaces) |
|---|---|
| As extranets são redes de negócio que unem a organização aos seus parceiros de negócio. | Os e-marketplaces são redes de negócio que unem várias organizações compradoras e vendedoras. |

O NEGÓCIO ELECTRÓNICO EM PORTAIS B2B



Apresentam-se em seguida alguns dos modelos de negócio electrónico que as empresas poderão implementar através dos portais identificados. Para cada modelo de negócio a empresa deverá seleccionar o tipo de portal que mais se adequa à estratégia de relacionamento com os seus diferentes parceiros.

[Modelo de negociação]

Neste modelo privilegia-se a relação directa entre fornecedor e cliente. Este tipo de modelo permite negociar, por via electrónica, não só o preço mas também outras condições de aquisição de um produto ou serviço, tais como a data de entrega e as condições de pagamento.

[Modelo de catálogo]

Presente na maioria dos e-marketplaces analisados, esta funcionalidade permite ao fornecedor elaborar um catálogo com os seus produtos e serviços e colocá-lo no mercado electrónico. Os compradores poderão assim consultar os produtos disponíveis, de uma forma padronizada, nos catálogos dos fornecedores, o que facilita as comparações e a negociação. Quanto mais complexos forem os bens e serviços mais difícil será a elaboração destes catálogos.

[Modelo de pedidos de cotação]

Neste caso, o comprador coloca uma consulta ao mercado ou selecciona potenciais fornecedores para o bem ou serviço que pretende adquirir. Estes recebem os pedidos de cotação e respondem nos termos que o comprador definiu, que geralmente incluem não só o preço, mas também o tipo e data de entrega e restantes condições comerciais. Este caderno de encargos *on-line* facilita as comparações, especialmente quando os produtos e serviços são dificilmente catalogáveis.

[Modelo de leilões]

A quase totalidade dos *e-marketplaces* permitem a promoção e licitação em leilões por parte dos seus clientes. Registam-se leilões de venda promovidos pelos fornecedores e leilões de compra (concursos para adjudicação) promovidos pelos compradores. Negoceiam-se, em leilões, bens e serviços bem identificados ao nível das suas principais características e valor.

[Modelo de agregação]

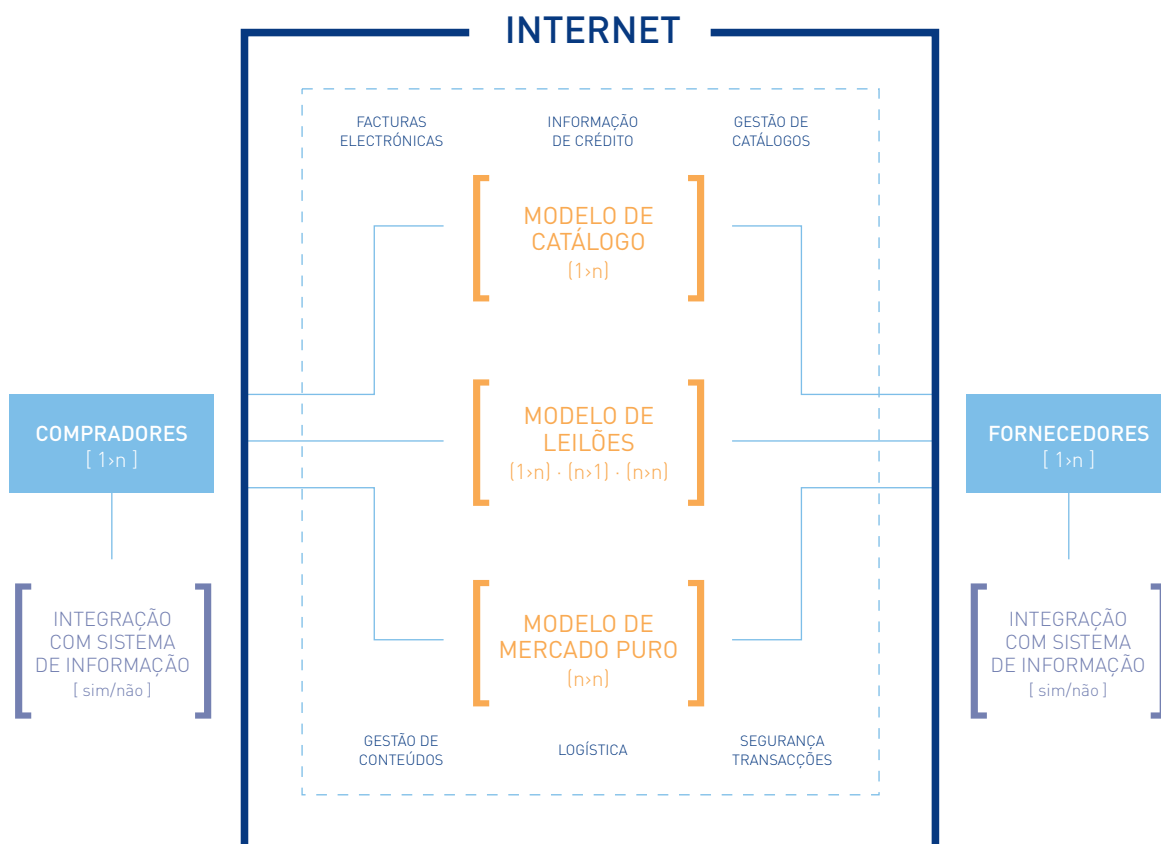
Pode-se desenvolver um modelo de agregação a partir dos compradores ou dos fornecedores. Se a iniciativa partir de um comprador, este tenta agregar o seu pedido de compra aos de outros compradores que tenham pedidos do mesmo produto, aumentando assim o poder negocial do grupo. Por outro lado, se a iniciativa partir de um fornecedor, este pode agregar a sua oferta de um determinado produto à de outros fornecedores que tenham o mesmo produto e, assim, tentar satisfazer solicitações do mercado para as quais sozinho não teria capacidade de resposta.

[Modelo de mercado puro]

Este modelo permite que se transaccione numa lógica de muitos para muitos, em que o comprador pode simultaneamente ser vendedor e vice-versa. Este é, por exemplo, o sistema que está presente nas bolsas de valores e nas bolsas de derivados. É um modelo puro de mercado com pouca aplicabilidade à maioria das situações.



MODELOS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO



[II.2] RESUMO DAS FUNCIONALIDADES

Importa agora apresentar um resumo das funcionalidades mais comuns de cada um dos portais, por forma a tornar mais perceptível a sua aplicabilidade.

* Nos portais para os colaboradores destacam-se as seguintes:

- › Acesso a manuais de procedimentos e formulários;
- › Acesso a produtos e informação de marketing;
- › Acesso a informações de colaboradores;
- › Acesso a concursos internos de emprego;
- › Revisão e aprovação de documentos;
- › Partilha de agendas;
- › Acesso a bases de dados;
- › Distribuição interna de *software*;
- › *Interface* para aplicações;
- › Estabelecimento de canais de comunicação entre grupos de negócio;
- › Substituição de papel em diversas comunicações;
- › Colocação de ordens de compra entre empresas do mesmo grupo;
- › Ligação da força de vendas com a sede.

**** Nos portais para parceiros**, as ligações não são efectuadas entre colaboradores da empresa como no caso dos portais para os colaboradores, mas sim entre a empresa e os seus parceiros de negócio.

Para além de algumas das funcionalidades referidas no ponto anterior, faz sentido que estejam disponíveis outras mais específicas das relações comerciais entre a empresa e os seus parceiros, como por exemplo:

- › Colocação de ordens de compra;
- › Acesso a informações sobre as contas correntes;
- › Acesso a informações sobre os catálogos dos produtos;
- › Acesso ao estado das encomendas;
- › Partilha de ficheiros e canais de comunicação privilegiados no desenvolvimento de projectos.

***** Nos portais para parceiros e portais de terceiros (e-marketplaces)** existem ainda uma panóplia de funcionalidades que permitem aos clientes destes portais negociarem segundo um conjunto de modelos, composto por um ou vários dos já referidos. Nenhum dos portais analisados dispõe de todos os modelos transaccionais a funcionar em pleno, apesar de quase todos eles fazerem parte do seu portfólio de serviços inicial. Existem ainda sectores em que, pela sua especificidade, não é possível negociar através de nenhum dos modelos de negócio descritos, como por



exemplo o caso de bens e serviços com necessidade de assistência técnica para a decisão de compra ou com uma forte componente de negociação pessoal.

Mas as funcionalidades dos portais de terceiros (e-marketplaces) não se ficam pelo nível negocial. Existem diversos serviços associados que poderão constituir uma mais valia para as empresas que neles participam. Da informação recolhida identificam-se os seguintes serviços que são oferecidos pela generalidade dos portais:

- › Informação técnica;
- › Plataforma segura de pagamentos;
- › Serviços de logística;
- › Consultoria financeira;
- › Conteúdos para formação;
- › Conteúdos de negócio;
- › Informação de crédito;
- › Notícias relevantes (informações genéricas, oportunidades de negócio, concursos públicos, entre outras);
- › Informação relativa à sua situação financeira junto de fornecedores e/ou clientes (conta-corrente);
- › Facturação electrónica (que será possível já em 2002);
- › Funcionalidades de cooperação (fóruns, comunidades, gestão de projecto, entre outras);
- › Directórios de empresas;
- › Publicidade e marketing (*banners*, *links*, entre outros).

[II.3] DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Apresentam-se em seguida as formas de desenvolvimento e implementação dos diferentes portais, abordando-se especificamente a questão dos custos directamente associados (tecnologias de informação e comunicação).

Consoante o nível de envolvimento directo que cada empresa pretenda ter no desenvolvimento e implementação desses portais, o nível de subcontratação variará de modo inverso com esse nível de envolvimento.

Várias questões se colocam, nomeadamente o alojamento das soluções (ou seja, o regime de propriedade e o local físico onde estarão as máquinas que suportam estas aplicações), o seu desenvolvimento, a segurança dos locais de armazenamento de dados e a manutenção e fiabilidade do sistema. À medida que aumenta a dependência da empresa das soluções de negócio electrónico implementadas, mais crítica se torna a tomada de decisões acertadas relativamente a cada uma destas questões.

Se por um lado a empresa não deverá desviar as atenções do seu negócio principal, e isso sugere um elevado nível de subcontratação, por outro lado, o desenvolvimento interno poderá trazer-lhe vantagens competitivas não despendidas.

[II.3.1] MODELO ASP VERSUS INTERNO

Quanto ao alojamento e desenvolvimento das soluções existem opções que exigem um grau variável de envolvimento directo da empresa, cada uma delas com as suas vantagens e inconvenientes.

Se optar pelo modelo ASP (*Application Service Provider*), a empresa estará a subcontratar a quase totalidade dos serviços que vai necessitar nesta área. No extremo oposto, tem a opção de implementar um sistema de informação próprio, com o(s) centro(s) de dado(s) e todo o restante equipamento dentro das suas instalações, e recorrendo a recursos humanos internos para o desenvolvimento de aplicações proprietárias. Na maioria dos casos as empresas optam por soluções intermédias.

O Modelo ASP

O modelo ASP visa minimizar as preocupações com o investimento inicial e posterior manutenção de um sistema de informação. Visa ainda libertar desta problemática a atenção dos gestores das empresas que irão utilizar os serviços do ASP, permitindo-lhes concentrarem-se mais intensamente no seu negócio principal.

Este modelo congrega, na sua essência, a disponibilização remota de recursos informáticos em tempo real através da Internet, mediante um pagamento regular, em oposição ao tradicional modelo de aquisição.

Um ASP fornece aplicações, todas elas alojadas, geridas e mantidas centralmente por ele próprio, bem como toda a infra-estrutura de suporte e comunicações através da Internet ou de ligações privadas do cliente. Um ASP é, numa abordagem simplista, um distribuidor de aplicações que faz chegar às empresas soluções de *software* numa lógica de aluguer.

O órgão principal deste modelo é o centro de dados, onde residem os servidores e as suas aplicações, cuja fiabilidade é determinante na garantia da qualidade do serviço prestado.

Vantagens do Modelo ASP:

Financeiras

- › Enorme diminuição do desembolso inicial de capital;
- › Os custos das infra-estruturas e plataformas são da responsabilidade do ASP. O cliente apenas suporta a sua quota parte na amortização das infraestruturas que o ASP lhe disponibiliza, que fará parte do seu encargo mensal com os serviços que esse ASP lhe presta;
- › Capacidade de prever com precisão os custos com tecnologias de informação;
- › Grande redução dos custos e tempos de instalação. Logo após fazer o contrato com o ASP, à parte de alguma configuração e adaptação ao caso específico do cliente em causa, esse cliente poderá arrancar de imediato com o projecto porque grande parte do trabalho de instalação já estará desenvolvido no ASP;
- › Não existe necessidade de investimento regular em serviços de apoio, tanto ao nível de manutenção de equipamentos como suporte técnico de informática.

Tecnológicas

- › Como consequência directa da economia de escala que o modelo ASP origina, as PME passam a ter a possibilidade de utilizar aplicações que normalmente não teriam capacidade financeira para adquirir;
- › O cliente deixa de ter a preocupação de que o seu *hardware* seja ou não suficientemente potente para correr uma determinada aplicação, ou se essa aplicação é ou não compatível com o *software* já em utilização. O cliente não terá que instalar a aplicação, simplesmente acederá a ela *on-line*;
- › Acesso a tecnologia de ponta, com actualizações constantes sem custos adicionais (normalmente, na contrapartida financeira mensal que o cliente paga, já estão incluídas actualizações periódicas tanto de *hardware* como *software*);
- › Segurança e fiabilidade de equipamentos e conectividade;
- › Menor necessidade de *know-how* tecnológico interno, pois poderá sempre recorrer ao suporte a clientes do ASP;
- › Independência de uma plataforma informática e ausência de necessidade de adquirir *software* aplicacional específico.

Outras

- › As aplicações do cliente podem ser acedidas por qualquer colaborador autorizado em qualquer parte do mundo, através de um vulgar *browser*;
- › Reduzida necessidade de formação específica em informática requerida aos utilizadores das aplicações.

Desvantagens do Modelo ASP:

Se por um lado existem claras vantagens no recurso a fornecedores tipo ASP, o seu sucesso não está ainda definitivamente assegurado. Existem também desvantagens já identificadas:

- › Necessidade de haver absoluta confiança no ASP, nomeadamente ao nível da confidencialidade dos dados e capacidade de resposta às sucessivas solicitações;
- › Reduzida possibilidade de liderar pela inovação no desenvolvimento de aplicações, dado estas não serem proprietárias ou serem desenvolvidas externamente;
- › O modelo subjacente é ainda demasiado recente, pelo que a sua aplicação prática poderá revelar novas debilidades;
- › Pela especificidade de alguns negócios, é desde já claro que a sua aplicabilidade nunca será universal;
- › Diminuição do controlo face a possíveis problemas tecnológicos (tal como acontece hoje em dia em soluções correntes de *hosting*);
- › Elevado grau de dependência do fornecedor de ASP: dificuldade em mudar para um concorrente.

O Alojamento e Desenvolvimento Interno

No extremo oposto ao recurso intensivo a um ASP, existe a possibilidade de a empresa assumir as tarefas de desenvolver e alojar as suas aplicações internamente, ou seja, com recurso muito reduzido à subcontratação.

As vantagens e inconvenientes do caso em que o alojamento é interno e o desenvolvimento é essencialmente interno são:

Vantagens

- › Maior possibilidade de competir pela inovação;
- › Soluções melhor ajustadas ao modelo de negócio específico da empresa;
- › Maior controlo sobre a segurança dos dados.

Inconvenientes

- › Dificuldade em conseguir recursos humanos capazes;
- › Custo dos recursos humanos necessários;
- › Reduzidas economias de escala;
- › Dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica dos sistemas de informação.

[11.3.2] CUSTOS

Os custos envolvidos variarão naturalmente com as soluções de negócio electrónico em causa e, dentro destas, com o seu nível de sofisticação. Um dos factores mais decisivos nos custos é o nível de integração das novas soluções baseadas em tecnologias internet com os sistemas de informação já existentes na empresa.

Portais para os colaboradores (intranets)

No desenvolvimento e implementação de uma intranet, a questão da tecnologia deverá constituir o menor dos problemas e o nível de investimento é bastante reduzido, dado que em muitas empresas:

- › os colaboradores já são utilizadores assíduos da Internet, para fins de ócio e não só;
- › os potenciais utilizadores já dispõem de PC equipado com um navegador (*browser*) Internet, que é tudo quanto poderão necessitar. Se tal não for o caso, está-se a falar de lhes disponibilizar um PC de entrada de gama, equipado com esse navegador (hoje em dia já faz parte integrante do Sistema Operativo que obrigatoriamente tem que vir pré-instalado em qualquer computador);
- › já existe uma infra-estrutura de rede que facilita a partilha interna de ficheiros e recursos informáticos (tais como impressoras, envio/recepção de faxes e outros) e/ou o acesso à Internet que, na generalidade dos casos, poderá ser utilizada sem qualquer alteração.

Do lado do servidor intranet, está-se a falar de *software* que, também em muitos casos, as empresas já possuem, pois faz parte integrante dos sistemas de gestão de rede mais utilizados, como por exemplo o Windows 2000 Server, ou mesmo a versão anterior, Windows NT Server 4.0. Se a empresa possuir, no mínimo, um colaborador regular que lhe faça a gestão e manutenção do seu sistema informático, concerteza que essa pessoa estará habilitada a colocar tudo isto em funcionamento. Naturalmente que a rede interna terá que funcionar sobre o protocolo TCP/IP, mas tal era já um requisito para o acesso à Internet (seja para e-mail, *world wide web* ou outros serviços).

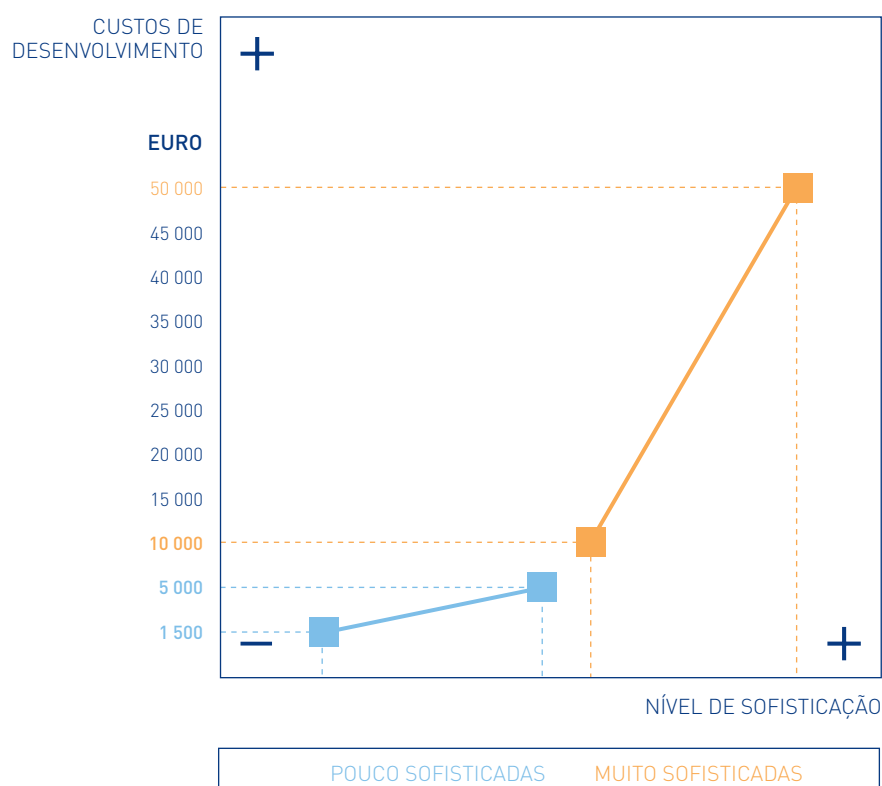
Questão importante, a não descurar em qualquer interface e consequentemente na intranet, é a navegabilidade que terá de ser simples e funcional. Aqui a intervenção de um designer qualificado poderá ser decisiva para o sucesso do projecto.

A fechar o ciclo, para que as empresas possam implementar e beneficiar das vantagens das intranets, é necessário equacionar a questão da organização interna.

Do que foi dito, será já evidente que os custos marginais envolvidos no desenvolvimento de uma intranet podem ser diminutos, subindo gradualmente com a quantidade e sofisticação das funcionalidades pretendidas. As situações mais simples tendem a ser aquelas em que não são necessárias interligações a bases de dados. As intranets de suporte ao negócio electrónico geralmente necessitam dessa interligação, enquadrando-se no grupo das mais sofisticadas.

O custo de desenvolvimento e implementação de uma intranet poderá oscilar em situações mais simples entre os 1.500 e os 5.000 euro, e para intranets mais sofisticadas entre os 10.000 e os 50.000 euro. Ao passar de um grupo para o outro verifica-se uma descontinuidade importante na já referida subida dos custos de desenvolvimento.

CUSTOS DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE INTRANETS



Portais para parceiros (extranets)

Quase tudo o que foi referido sobre o desenvolvimento, implementação e tecnologia de suporte, relativamente aos portais para colaboradores (intranets), também se aplica aos portais para parceiros (extranets). A plataforma tecnológica é semelhante, sendo apenas alargado o âmbito dos colaboradores que vão trocar informação entre si.

Deixa de estar limitado à empresa ou grupo de empresas, passando a abranger também parceiros de negócio externos. Nem sequer a questão da conectividade será forçosamente uma novidade, uma vez que a intranet, apesar de limitada aos colaboradores de uma mesma organização, é já muitas vezes geograficamente dispersa (desde que essa organização esteja distribuída por mais que um local, ou se estiver previsto o acesso à sua informação a partir de locais remotos como a casa dos colaboradores ou outros pontos de acesso quando em viagem).

Neste caso dos portais para parceiros, é natural que empresa que o promove, e que geralmente financia o seu arranque na totalidade, seja a principal beneficiária da sua utilização. No entanto, para que este portal seja bem aceite pelos parceiros de negócio (fornecedores e/ou clientes de bens e serviços) é necessário que existam vantagens claras e explícitas também para estes.

Se a empresa promotora pretende ter como parceiros na sua extranet os seus clientes e a interface que lhes propõe não permite a integração com o sistema de informação destes (o que acontece na maior parte das situações analisadas neste estudo), poder-se-á dar o caso de lhes estar a pedir um duplo processamento de encomendas (primeiro na aplicação do fornecedor – em ambiente *browser* – e depois no próprio sistema de informação da empresa onde as compras são processadas). Esse pedido de esforço adicional só será aceite se for contrabalançado por vantagens claramente compensadoras.

Já no sentido inverso, clientes promotores relativamente aos seus fornecedores, a empresa promotora poderá com mais facilidade tirar partido do seu poder negocial e servir como motor de implementação, eventualmente impondo até algumas condições de adesão.

O custo de desenvolvimento e implementação de uma extranet base poderá oscilar, para a organização promotora, entre os 10.000 euro e os 50.000 euro. Um elevado grau de integração com as outras aplicações utilizadas na empresa e funcionalidades muito sofisticadas poderão fazer aumentar o limite superior indicado para valores bastante superiores.

Para os parceiros aderentes, os custos não são normalmente significativos (pode-se resumir a um acesso à Internet, se ainda não existir).



26 27
PORTAIS B2B

Se algum parceiro aderente decidir integrar a informação trocada numa determinada extranet no seu sistema de informação, incorrerá concerteza em custos adicionais. A decisão de o fazer ou não deverá resultar de uma análise custo/benefício.

Cada parceiro que decida avançar com essa integração terá de ser tido em conta, pela empresa que lançou a extranet, em qualquer desenvolvimento futuro desta solução.



Portais de terceiros (e-marketplaces)

Ao nível de portais de terceiros, importa distinguir dois tipos de entidades intervenientes: os promotores do portal e os utilizadores aderentes à plataforma proposta.

As iniciativas de desenvolvimento e implementação de portais de terceiros são normalmente conduzidas por consórcios de organizações, formados por empresas de consultoria, associações empresariais, empresas fornecedoras da infra-estrutura tecnológica necessária, assim como empresas potenciais clientes da plataforma em causa (seja como compradores ou como vendedores). Os custos envolvidos são muito elevados. As referências disponíveis apontam para valores que oscilam entre os 500.000 e 5.000.000 euro com a componente *marketing* de lançamento incluída. Estas iniciativas apostam no desenvolvimento de um serviço que depois fica disponível a um grande número de potenciais utilizadores, por uma contrapartida financeira bastante acessível. O modelo de negócio baseia-se em repartir o elevado custo de desenvolvimento e implementação do serviço por um número também elevado de utilizadores, beneficiando todos da economia de escala conjunta.

A mencionada contrapartida financeira solicitada aos utilizadores é normalmente dividida em três componentes, conforme se detalha a seguir:

| CUSTOS DE PARTICIPAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| PAGAMENTO DE UMA JÓIA DE ENTRADA PARA ADESÃO COMO UTILIZADOR DE SERVIÇOS | É usual os promotores cobrarem um valor, que nos casos analisados neste estudo podia ascender a 2500 euro . Convém referir que alguns promotores já abdicam desta taxa, numa tentativa de atingirem mais rapidamente a base crítica de clientes necessária. Este modelo de tarifação é extensível ao acesso a outros serviços adicionais (por exemplo, publicidade, construção de sítios para a Internet e elaboração e gestão de catálogos). |
| PAGAMENTO DE UMA MENSALIDADE QUE PERMITE A PERMANÊNCIA COMO UTILIZADOR DO SISTEMA | Em todos os casos analisados neste estudo, o utilizador (fornecedor e/ou comprador) tinha de pagar uma mensalidade que oscilava entre os 25 euro e os 250 euro. Esta taxa era, em alguns casos, aplicada em função do número de utilizadores. |
| PAGAMENTO DE UMA TAXA POR TRANSACÇÃO | Esta taxa incide sobre as transacções efectuadas. Embora não exista um padrão em termos do que é tarifado, identificaram-se duas formas alternativas de definir esta taxa, ambas geralmente pagas pelo fornecedor: Fixa > por número de transacções ou de itens transaccionados (linhas de encomenda). O valor máximo identificado rondava os 10 euro. Comissão > uma percentagem sobre o volume de negócios transaccionado (muitos promotores chegaram a apostar nesta modalidade, mas neste momento são poucos os que persistem nessa abordagem, sobretudo ao nível dos portais de carácter horizontal). |



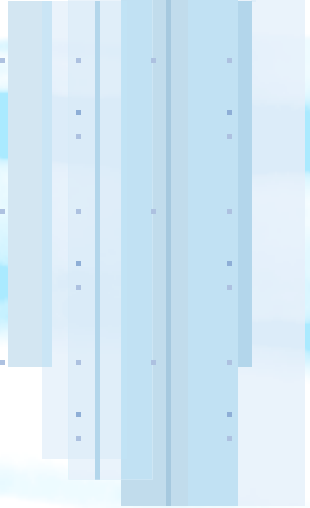
P. 29 '54
PROJECTOS B2B DE
NEGÓCIO ELECTRÓNICO

PROJECTOS B2B DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO



PROJECTS B2B DE
ELECTRÓNICO NEGÓCIO

ELECTRÓNICO DE NEGÓCIO PROJECTS B2B



PROJECTOS B2B DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO



30 '31
PORTAIS B2B DE
NEGÓCIO ELECTRÓNICO

[III.1] ENQUADRAMENTO

Antes de se abordarem os casos práticos analisados no âmbito deste estudo, apresenta-se em seguida um panorama da realidade nacional quanto à utilização da Internet nos negócios B2B. Para este efeito recorreu-se a informação publicada na imprensa (*Webtexto em 28-05-2001*) sobre os resultados de alguns estudos recentemente elaborados nesta área.

De um desses estudos, desenvolvido pela IDC - *International Data Corporation* em Portugal e em mais 26 países de todo o mundo, destacam-se os seguintes resultados:

- › Apenas **34,7%** das empresas entrevistadas possuía um sítio na Internet e apenas cerca de **28%** tenciona vir a construir a sua página na Internet;
- › Quase **90%** das empresas conhecem o conceito de e-marketplace e em alguns sectores industriais a maioria delas tencionava mesmo vir a aderir a um destes mercados electrónicos.

Num outro estudo, realizado pela PWC - *Price-WaterhouseCoopers* junto das 500 maiores empresas portuguesas, destacam-se os seguintes resultados:

- › **38%** ainda estão na fase de desenvolvimento de um sítio informativo;
- › **19%** dispõem de um canal de comércio electrónico;
- › **3%** já estão integradas num e-marketplace;
- › o sector do comércio e distribuição é o mais proactivo e dinâmico na adesão ao negócio electrónico, seguindo-se a banca, os serviços financeiros e o das telecomunicações e media.

Em relação ao futuro próximo:

- › **45%** preparam-se para iniciar actividades ligadas ao comércio electrónico;
- › **57%** prevêm adoptar soluções de aprovisionamento/compra electrónica;
- › **40%** planeiam aderir a um e-marketplace.

De acordo com estes estudos, destacam-se os seguintes obstáculos relativamente à evolução do negócio electrónico em Portugal:

- › a falta de recursos humanos qualificados e o seu elevado custo;
- › a falta de políticas governamentais nesta área;
- › a dificuldade dos gestores em compreenderem as mudanças e as vantagens associadas ao negócio electrónico.

[III.2] DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROJECTOS

O objectivo deste capítulo é descrever a forma como um conjunto de empresas seleccionadas no âmbito deste estudo, estão a implementar diferentes soluções de negócio electrónico.

Verifica-se que em algumas situações as empresas utilizam mais do que um tipo de portal para a implementação das soluções de negócio electrónico. No entanto, considerou-se mais adequado descrever em separado a utilização que cada uma individualmente faz dos diferentes portais identificados (portal para os colaboradores, portal para parceiros e portal de terceiros).

Para cada um dos projectos analisados é disponibilizada informação sistematizada e comentada sobre o perfil das empresas e o tipo de utilização que fazem destes portais.

[III.2.1] PORTAIS PARA OS COLABORADORES (intranets de negócio)

Perfil das empresas analisadas

- › Empresas de grande dimensão, em alguns casos multinacionais, de sectores muito diversificados (Construção Civil, Turismo/Viagens de negócios, Automóvel, Metalomecânica, Farmacêutico, TIC e Comercialização de Material de Escritório), sediadas nas regiões do Porto ou Lisboa com ramificações nacionais e internacionais.
- › Forte utilização de *software* integrado de gestão.
- › O uso do *e-mail* é muito elevado (em alguns casos quase total) e com tendência para a sua massificação. O acesso à Internet é em certas situações mais condicionado, mas também com tendência para aumentar.
- › O nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias é elevado.
- › Apesar de em alguns projectos se recorrer à sub-contratação, a maior parte das empresas dispõem de recursos com capacidade para desenvolvimento interno deste tipo de aplicações. Muitos dos colaboradores já estão bem preparados e habituados a trabalhar com as novas tecnologias.
- › Existem processos internos de negócio bem definidos. Por exemplo, as compras são muitas vezes centralizadas e colocadas através do sistema de informação e nas empresas multinacionais a sua decisão é tomada no estrangeiro a nível central.

Estratégias de utilização

Tendo em conta os objectivos deste estudo, a análise desenvolvida em torno deste tipo de soluções concentrou-se nos aspectos relacionados com a informação de suporte ao negócio.

O tipo mais frequente de soluções que foram desenvolvidas sobre a intranet, no caso das empresas seleccionadas, são:

- › Guardar e disponibilizar de uma forma organizada toda a documentação referente a um projecto ou negócio com um cliente (por exemplo, contratos, fotografias e outro tipo de suporte documental);
- › Melhorar a transferência e partilha de informação entre as diferentes delegações da empresa (por exemplo, informação sobre as propostas enviadas a clientes e sobre o resultado dos concursos);
- › Criar um repositório dos procedimentos que garanta a divulgação das versões sempre actualizadas;
- › Disponibilizar aos utilizadores informação sobre várias áreas (por exemplo, na produção: consulta do plano de trabalhos, na administrativa: controlo *on-line* da facturação e dos principais indicadores de gestão), recolhida da base de dados do sistema de informação.

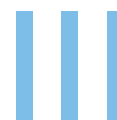
Um dos aspectos mais importantes da intranet é o acesso à base de dados do sistema de informação, ou seja permitir a integração entre a interface disponibilizada aos utilizadores finais e os sistemas de *back office*.

Um bom exemplo, é o caso do portal para os colaboradores de um grupo empresarial do sector da metalomecânica. Numa primeira fase, esta empresa disponibilizou informação aos colaboradores relativamente a documentação estática, sem ligação à base de dados (manuais da qualidade e de procedimentos).

Posteriormente, todos os documentos em papel emitidos pelo sistema de informação passaram a ser também disponibilizados na intranet, o que permitiu que os utilizadores os consultassem *on-line* sem terem necessidade de os imprimir.

No caso deste portal, é ainda possível consultar *on-line*, entre outras, as seguintes informações:

- › Da área produtiva – plano (cargas) de trabalho e medição dos resultados;



› Da área administrativa – controlo da facturação, níveis de existências, carteira de encomendas e seguimento dos indicadores de gestão.

Estas informações estão sempre actualizadas porque são recolhidas da base de dados – tudo o que existe na base de dados do sistema poderá ser disponibilizado na intranet.

De acordo com o interesse, necessidade e conveniência dos utilizadores a empresa poderá disponibilizar, através desta aplicação, outro tipo de informações da base de dados do sistema de informação. Há sempre possibilidade de emitir novas listagens para consultas com *links* umas para as outras e cada vez com mais pormenor.

Existe também a utilização de um sistema de tecnologia EDI transaccional entre algumas empresas do grupo para a colocação de ordens de compra e confirmação das entregas.

O próprio sistema de informação da empresa tem a funcionalidade de EDI. Como todas as empresas têm a mesma aplicação, só tiveram de configurar (processo que durou entre 2 ou 3 meses) esta funcionalidade para a utilizar entre elas. Desta forma, as unidades fabris deste grupo de empresas que fornecem outras empresas do grupo, não necessitam de introduzir manualmente a encomenda no seu sistema de informação.

O acesso fácil e rápido (obviamente, condicionado por nome do utilizador e palavra chave e sujeito a uma definição de perfis de utilizadores) à informação de negócio, é uma das vantagens mais apontadas pela generalidade destas empresas.

Uma outra funcionalidade de extrema importância e utilidade para o desenvolvimento dos negócios, é a partilha de informação via Internet entre o sistema de informação da empresa e os seus colaboradores mais dispersos geograficamente (por exemplo, a força de vendas).

"A INTRANET DESPERTOU O INTERESSE DE TODOS. POR VEZES SÃO OS PRÓPRIOS UTILIZADORES A PEDIREM PARA ACTUALIZAR A INFORMAÇÃO. POR EXEMPLO, SE NA INTRANET NÃO APARECE, PASSADO UM DIA, A INFORMAÇÃO SOBRE UMA OBRA QUE A EMPRESA GANHOU RECENTEMENTE, OS SERVIÇOS COMERCIAIS RECLAMAM LOGO PARA QUE SE FAÇA A ACTUALIZAÇÃO NAS LISTAS DAS ADJUDICAÇÕES. E OS DIRECTORES DE OBRA TAMBÉM GOSTAM DE VER DIVULGADAS FOTOGRAFIAS DAS OBRAS QUE REALIZARAM."

(Responsável de uma empresa do sector da construção civil)

"A NOSSA INTRANET CHEGA A TODO O LADO. ONDE HÁ UM PC CHEGAM AS TECNOLOGIAS INTERNET."

(Responsável por uma empresa do sector da metalomecânica)

"TEMOS ACESSO À TABELA DE PREÇOS ACTUALIZADA QUE CORRE NESTE SISTEMA, DISPONIBILIZADA PELA CASA MÃE, PARA INFORMAÇÃO ÀS FILIAIS."

(Responsável por uma empresa do sector TIC)

"ESTAMOS INSERIDOS NA INTRANET DA CASA MÃE, O QUE NOS FACULTA INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA."
(Responsável por uma empresa do sector do Turismo e Viagens de Negócios)

"QUEREMOS DISPONIBILIZAR UMA FERRAMENTA FÁCIL E QUE PERMITA COLOCAR UMA ENCOMENDA DE UMA FORMA MAIS RÁPIDA (PARA O CASO DOS VENDEDORES QUE SÓ CHEGAM À EMPRESA NO FINAL DA SEMANA)."
(Responsável por uma empresa do sector da louça metálica)

"PARA ALÉM DA MAIOR SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES HÁ UM GRANDE BENEFÍCIO NA REDUÇÃO DE CUSTOS EM TELEFONEMAS E EM TEMPO PERDIDO."
(Responsável por uma empresa do sector automóvel)

"O CANAL INTERNET É UM PROJECTO QUE NÃO NOS FICA BARATO MAS JÁ SE TRADUZ NUM VOLUME DE VENDAS IGUAL OU ATÉ SUPERIOR AO DE UM VENDEDOR."
(Responsável por uma empresa do sector TIC)

Através de dispositivos cada vez mais flexíveis (por exemplo, computadores de bolso) os colaboradores da empresa poderão ter acesso remoto a um conjunto de ferramentas e informação disponível em rede (por exemplo, os preços actualizados, os limites de crédito e outras condições comerciais – informação que está na base de dados do sistema de informação) que lhes permitirá gerir melhor o seu tempo e a sua carteira de clientes.

No caso de uma empresa do sector farmacêutico, a sua força de vendas coloca directamente as encomendas através de computadores de bolso com acesso ao *back office*, através da Internet.

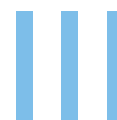
Este tipo de aplicações está geralmente disponibilizado nos módulos de soluções de relacionamento com o cliente, sendo uma das maiores apostas correntes dos fornecedores deste tipo de tecnologias.

[III.2.2] PORTAIS PARA PARCEIROS DE NEGÓCIO (extranets)

Perfil das empresas analisadas

Ao contrário das intranets e dos e-marketplaces, as extranets são utilizadas por empresas com perfis bem distintos. Para além de cobrirem um vasto número de sectores (Metalomecânica, Derivados de Madeira, Transportes & Logística, Material de Escritório, TIC, Turismo e Viagens de Negócio, Material Eléctrico e Electrónico, Têxtil, Automóvel, Pasta e Papel, Equipamentos Industriais), estas empresas têm diferentes dimensões (PME, grandes empresas nacionais e multinacionais) e diferentes estádios de preparação para o negócio electrónico. Estão também localizadas em diferentes regiões do país.

Por estas razões, a análise das estratégias de utilização deste tipo de plataforma será mais individualizada.



01. EMPRESA DO SECTOR DOS TRANSPORTES & LOGÍSTICA

Caracterização da empresa

- › Grupo de empresas do sector dos serviços de transporte (transitários) e logística, com uma boa rede de agentes nacionais e de parcerias com agentes internacionais.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa e com boa conectividade).
- › Elevado uso do *e-mail* e da Internet.
- › Razoável nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias e de desenvolvimento interno de aplicações e esforço na formação dos colaboradores.
- › Existem processos internos de negócio devidamente formalizados.
- › Os principais fornecedores são os transportadores e os clientes são empresas que necessitam de transportar/distribuir as suas cargas.
- › Os documentos de transporte são transferidos dentro do grupo por *networking* e para os agentes via EDI ou via Internet por FTP.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet com os clientes para estes reservarem e consultarem *on-line* o estado das suas cargas.

Até este momento, os clientes apenas utilizam o telefone e o telefax para fazerem as suas reservas de transporte de carga. Agora, e em alternativa a estes meios, o cliente pode entrar na extranet desta empresa e fazer a sua reserva a qualquer momento (durante 24 horas por dia) e/ou consultar o estado das suas cargas (ou seja, se estão em armazém, em trânsito ou se já foram entregues aos seus clientes).

Os principais benefícios desta extranet são, para além do melhor serviço aos clientes (que podem aceder, através da Internet, a toda a

informação necessária para a gestão e controlo das suas operações), a redução de custos operacionais, nomeadamente pela redução da mão-de-obra necessária à operação e pela fiabilidade e rapidez da informação.

Este investimento está inserido numa estratégia mais ampla de criação de um novo Portal que servirá, para além de suporte da extranet, de porta de entrada para toda a informação e conteúdos deste grupo de empresas. Este portal permitirá a optimização de processos internos, dos quais se destaca a informação a clientes e a introdução de reservas de pedidos de cargas, provenientes de outros meios que não sejam a Internet.

02. EMPRESA DO SECTOR DO TURISMO E VIAGENS DE NEGÓCIOS

Caracterização da empresa

- › PME do sector das viagens de negócio
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão e boa conectividade).
- › Uso intensivo do *e-mail* e da Internet por todos os colaboradores.
- › Estão ligados aos principais fornecedores através de sistemas electrónicos proprietários (Amadeus: sistema de reservas e emissão de títulos de viagem).

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Ligação à extranet de compra de um cliente.

Um importante cliente desta empresa desenvolveu uma extranet que lhe permite comprar (utilizando uma solução de compra por via electrónica) diferentes serviços para a sua organização, a fornecedores seleccionados.

Esta empresa teve necessidade de se ligar a este sistema para continuar a fornecer o seu cliente. Na sua qualidade de fornecedor, tem de

inserir as informações, que são solicitadas pela plataforma do cliente, num *browser* normal de navegação na Internet.

Com esta ligação, a empresa tem a vantagem de ter sempre disponível o histórico do seu relacionamento com esse cliente específico e de o poder servir melhor. No entanto, considera que as principais vantagens estão do lado do cliente, o que é validado pelo facto de ter sido este que encomendou o desenvolvimento da solução e suportou todos os custos de implementação.

03. EMPRESA DO SECTOR DO AUTOMÓVEL

Caracterização da empresa

- › Filial Portuguesa de uma multinacional que se dedica à montagem de automóveis ligeiros e comerciais.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › Elevado uso do *e-mail* e da Internet.
- › Planos de formação contínua dos colaboradores para estes estarem aptos para o arranque e desenvolvimento de projectos nesta área.
- › Existem processos internos de negócio devidamente formalizados e controlados pela casa mãe.
- › Ligações EDI a alguns fornecedores.

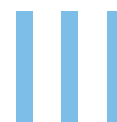
Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet com os seus distribuidores para lhes disponibilizar informação sobre o estado das encomendas.

Este sistema proporciona aos distribuidores da empresa várias informações, em tempo real, sobre os veículos encomendados, nomeadamente sobre o estado das encomendas que colocaram.

A empresa desenvolveu este sistema porque não quer perder competitividade. O seu objectivo é estar na "vanguarda dos novos processos de controle e comunicação."

"PARA ALÉM DA MAIOR SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES
HÁ UM GRANDE BENEFÍCIO NA REDUÇÃO DE CUSTOS
EM TELEFONEMAS E EM TEMPO PERDIDO."
(Responsável por uma empresa do sector automóvel)



04. EMPRESA DO SECTOR DA PASTA E DO PAPEL

Caracterização da empresa

- › Grupo de empresas de dimensão mundial com unidades de produção em Portugal e com escritórios de representação comercial em vários países.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › Elevado uso do *e-mail* e da Internet.
- › Razoável nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias (alguns já estão habituados a trabalhar com as novas tecnologias, nomeadamente com o ERP).
- › Existem processos internos de negócio devidamente formalizados.
- › Os principais fornecedores são empresas que comercializam madeira e fabricantes de produtos químicos. Os clientes são maioritariamente estrangeiros (papeleiras distribuidores de papel).
- › Os concorrentes são grandes empresas mundiais.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet para melhorar a qualidade do serviço aos clientes.

Antes de entrarem no e-marketplace vertical que está a ser desenvolvido em consórcio com os maiores actores deste sector (empresas produtoras, compradoras e distribuidoras a nível mundial), este grupo nacional decidiu implementar de imediato uma extranet para os seus clientes. A decisão de avançar para o negócio electrónico teve em conta a vontade expressa por algumas empresas distribuidoras e a confiança de que este tipo de ligações electrónicas terão, dentro de pouco tempo, um enorme crescimento a nível internacional.

Está prevista uma integração da extranet com os sistemas de informação das empresas do grupo e com os sistemas ERP dos clientes piloto.

Esta solução permitirá que os clientes enviem pedidos de cotação, façam a colocação e segui-

mento das encomendas (graças à integração com os sistemas de alguns operadores logísticos que também participam neste projecto).

As vantagens da extranet estão relacionadas com a redução de custos de processamento das encomendas e com eliminação das tarefas repetitivas e redundantes exercidas pelos colaboradores afectos à área comercial e à gestão do relacionamento com o cliente.

Os responsáveis por este projecto estão a analisar o nível de adesão à extranet para depois poderem avaliar mais sustentadamente os seus resultados.

05. EMPRESA DO SECTOR DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS

Caracterização da empresa

- › Grande empresa nacional que se dedica à importação e representação exclusiva de uma marca de máquinas e equipamentos industriais.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › Elevado uso do *e-mail* e da Internet.
- › Boa preparação dos colaboradores para o desenvolvimento de projectos nesta área.
- › Existem processos internos de negócio devidamente formalizados, mas muito dependentes da empresa que detém a marca representada.
- › Ligação electrónica ao representante de uma das marcas representadas.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet com os seus clientes para marketing dos seus produtos e ligação à extranet de venda do seu fornecedor estrangeiro.

Através da extranet os seus clientes podem ter acesso a informação de negócio (contratos, aluguer de equipamentos) e à assistência técnica

à gama de produtos que a empresa comercializa. Para além destas informações, este portal ainda oferece uma loja de comércio electrónico para as peças (cujos potenciais clientes são os utilizadores de equipamentos em segunda mão). No caso dos equipamentos, a extranet apenas é utilizada para catálogo informativo dado que a negociação e transacção do tipo de produtos comercializados (que podem chegar a custar 150.000 euro) muito dificilmente será efectuada através da Internet.

Uma das vantagens identificadas por esta empresa é a informação que recolhe através da extranet, o que lhe possibilita gerir melhor o relacionamento com os seus clientes.

06. EMPRESA DO SECTOR DA LOUÇA METÁLICA

Caracterização da empresa

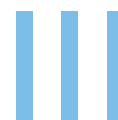
- › PME Excelência, com uma unidade fabril em Portugal e duas filiais comerciais no estrangeiro.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre na maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › Razoável uso do *e-mail*. O acesso à Internet é ainda condicionado.
- › Razoável nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias (alguns já estão habituados a trabalhar com as novas tecno-logias, nomeadamente com o ERP).
- › Evolução contínua na melhoria dos processos internos de negócio aliada à implementação das novas normas de qualidade ISO 9000, versão 2000.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet para a gestão do relacionamento com os

"EM RELAÇÃO AO NOSSO SITE, ESTAMOS A CONSEGUIR RECOLHER INFORMAÇÃO (POR EXEMPLO, DE JOVENS QUE UTILIZAM A INTERNET) QUE DE OUTRA FORMA NÃO CONSEGUIRÍAMOS."

(Responsável por uma empresa do sector louça metálica)



clientes (neste caso específico, com a sua força de vendas e com os clientes – retalhistas).

A empresa está a desenvolver um catálogo electrónico para recolher as encomendas de uma forma electrónica que substitua o tradicional suporte papel. Para já o catálogo vai ser disponibilizado à força de vendas (permitindo colocar a encomenda de uma forma mais rápida), mas o objectivo final é proporcionar esta possibilidade também aos clientes. Numa primeira fase, o cliente consultará os catálogos e tabela de preços podendo em seguida enviar a nota de encomenda (via fax) preenchendo um formulário que o sistema disponibilizará. Numa fase seguinte, ele poderá enviar essa encomenda via Internet.

A principal preocupação da empresa é de não entrar em conflito com o canal tradicional (retalhistas), pelo que ainda não avançaram com as vendas *on-line* ao cliente final – consumidor.

Para otimizar todo o processo de gestão da encomenda, esta solução irá estar integrada com o sistema de informação da empresa (ERP) de forma a que, entre outras situações, não seja necessário introduzir novamente no sistema as encomendas que são colocadas através do catálogo electrónico.

A empresa refere como principais vantagens o aumento da produtividade dos colaboradores e da informação disponível para tomar decisões em tempo útil. Permitirá também um melhor conhecimento do mercado (clientes, fornecedores e concorrentes).

07. EMPRESA DO SECTOR DOS DERIVADOS DE MADEIRA

Caracterização da empresa

- › PME do sector dos derivados de madeira

- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › Uso frequente do *e-mail* para o exterior.
- › Razoável nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias, com esforço de formação de alguns quadros na área do negócio electrónico.
- › Está em projecto a implementação das novas normas de qualidade ISO 9000, versão 2000.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet para a venda de produtos e gestão do relacionamento com os clientes.

Com esta solução a empresa procura facilitar a realização de tarefas tradicionais do negócio com os seus clientes, ou seja, dispor de uma ferramenta intuitiva que permita uma consulta simples ao seu vasto catálogo de artigos, com acesso à respectiva informação geral e detalhada. Pretende, ainda, melhorar a visibilidade no mercado onde actua e encaminhar os recursos internos para outras áreas.

Esta aplicação de extranet disponibiliza aos clientes da empresa as seguintes operações:

- › realização de encomendas e acompanhamento do seu estado;
- › realização de orçamentos em tempo real;
- › consulta de extractos de conta-corrente e acesso a documentos comerciais /financeiros.

A extranet está interligada com o ERP. Isto significa que os clientes podem consultar os saldos das suas contas correntes, os artigos encomendados (a informação sobre os *stocks* ainda não está disponível), posição de uma letra aceite, entre outras informações.

08. EMPRESA DO SECTOR TÊXTIL

Caracterização da empresa

- › Grupo de empresas do sector têxtil, composto por duas fiações e uma tecelagem.
- › Razoável infra-estrutura de tecnologias de informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre a maior parte das áreas da empresa).
- › Fraca conectividade (ainda se ligam ao exterior através de uma linha telefónica comutada).
- › Baixo uso do *e-mail* e fraco acesso à Internet.
- › Razoável nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias (alguns já estão habituados a trabalhar com as novas tecnologias, nomeadamente com o ERP).
- › Empresa com procedimentos de qualidade ISO 9001, versão 2000, que definem os processos e os indicadores de avaliação.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet colaborativa com um cliente estratégico.

Esta extranet foi concebida para poupar tempo, reduzir custos (ganhar maior eficiência) e prestar um melhor serviço a um cliente estratégico (mas que, em termos de negócio, ainda tem pouca expressão). A empresa tem como objectivo garantir a sua fidelização, dando-lhe atempadamente toda a informação que ele necessita.

Este projecto de integração de cadeias de fornecimento na produção foi desenhado para proporcionar as seguintes funcionalidades:

- › Gestão das encomendas (criação da encomenda, especificação técnica, consulta de *stocks*, confirmação e acompanhamento do estado da encomenda);
- › Controlo de qualidade de ambos os produtos (inspecção de fio e de tela);
- › Previsão de necessidades para suporte ao planeamento.

O projecto ainda está em curso, com um prazo limite de Junho de 2002, mas as vantagens já são apontadas pelos responsáveis da empresa.

09. EMPRESA DO DO SECTOR TIC

Caracterização da empresa

- › PME que se dedica à distribuição revenda e assistência de material de informática.
- › Boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão ERP que cobre todas as áreas da empresa e boa conectividade).
- › Uso do *e-mail* e da Internet por parte de todos os colaboradores.
- › Equipa jovem e vocacionada para as novas tecnologias.
- › Existem processos internos de negócio devidamente formalizados, decorrentes do processo de certificação da empresa.

Estratégias de utilização da extranet

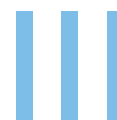
Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet de comércio electrónico para os revendedores da empresa.

Esta aplicação está completamente integrada com o sistema de informação da empresa.

Esta extranet foi implementada em 2001 e o seu crescimento tem sido gradual. No primeiro meio ano de funcionamento já representou 10% da facturação da empresa. No mês de Setembro representou 18% da facturação da empresa. A perspectiva é de, até ao final de 2001, duplicar estes valores.

Este portal tem vindo a ser periodicamente actualizado (de 3 em 3 meses vão sendo implementadas alterações que são reflexo dos pedidos de melhoria dos clientes e das propostas de melhoria que surgem internamente).

Segundo os dados da Empresa, há um registo de 700 encomendas por mês e de um volume de vendas médio de 200.000 euro por mês. Mesmo nos meses em que a actividade deste sector é normalmente menor registam-se 1000 acessos por dia (ao Domingo e a qualquer hora da noite há registo de compras).



10. EMPRESA DO SECTOR DE MATERIAL ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO

Caracterização da empresa

- › PME que se dedica à revenda de material eléctrico e electrónico.
- › Razoável infra-estrutura de tecnologias de informação (*software* de gestão e rede interna).
- › Uso limitado *e-mail* e pouca utilização da Internet por parte dos colaboradores.
- › Não existem processos internos de negócio formalizados.
- › Equipa sem formação específica mas com forte aptidão para as novas tecnologias.

Estratégias de utilização da extranet

Tipo de projecto: Desenvolvimento de uma extranet de comércio electrónico B2B.

Esta empresa desenvolveu uma extranet com catálogo electrónico, aberto a todos os potenciais interessados, com possibilidade de encomendas *on-line*. É um dos projectos pioneiros, em Portugal, no comércio electrónico B2B.

Através desta extranet a empresa tem fidelizado um grupo importante de clientes, sobretudo no interior do continente e nas regiões autónomas (zonas mal servidas pela concorrência). São efectuadas vendas desde a ilha do Pico a Monção, exemplos típicos de áreas que antes não tinham fornecimento ou então suportavam custos elevadíssimos. Em consequência disso, as vendas totais da empresa não param de subir, sendo a quase totalidade desse acréscimo oriundo de vendas *on-line*.

Segundo dados da empresa, ela atingiu uma posição de liderança no mercado nacional deste tipo de material. O seu sítio na Internet regista mais de 25.000 visitas por ano, 90 % das quais de potenciais clientes.

Para dar resposta ao mercado, foi criado um departamento para este negócio de vendas *on-line*. Foi também assinado um contrato especial

“ESTA APLICAÇÃO POSSIBILITA QUE O NOSSO CLIENTE SAIBA QUAL O STOCK DE PRODUTO QUE ESTÁ DISPONÍVEL NOS NOSSOS ARMAZÉNS E QUE DEPOIS FAÇA TAMBÉM A ENCOMENDA ELECTRONICAMENTE. NÓS CONFIRMAMOS DE ACORDO COM O NOSSO PLANEAMENTO E DEPOIS FAZEMOS A ENTREGA AO CLIENTE.

O NOSSO CLIENTE CONSEGUE FAZER O SEGUIMENTO DA ENCOMENDA (POR EXEMPLO, VER SE JÁ ENTROU EM PRODUÇÃO) E NÓS CONSEGUIMOS SABER SE O CLIENTE ESTÁ A CONSUMIR O FIO DE ACORDO COM O PLANEADO, O QUE NOS PERMITE, SE NECESSÁRIO, REFORMULAR O PLANO DE ENTREGAS (REPOSIÇÃO DE STOCKS).”

(Responsável por uma empresa do sector têxtil)

“ESTE SISTEMA PERMITE A FIDELIZAÇÃO PORQUE ASSEGURA A REPOSIÇÃO DOS STOCKS SEM PROBLEMAS: É UM DESCANSO PARA O CLIENTE”.

(Responsável por uma empresa do sector têxtil)

“INSERIDO NESTE CONTEXTO NÓS DESENVOLVEMOS UM SITE DE COMÉRCIO ELECTRÓNICO QUE É UMA IMAGEM QUASE NA ÍNTEGRA DE TODO O NEGÓCIO QUE FAZEMOS DENTRO DA EMPRESA. É UM ESPELHO, PODEMOS ASSIM DIZER. OU SEJA, ATRAVÉS DELE OS NOSSOS REVENDEDORES CONSEGUEM CONSULTAR OS STOCKS, CONSEGUEM VER O QUE HÁ OU NÃO EM ARMAZÉM, CONSEGUEM FAZER ORÇAMENTOS E ENCOMENDAR AS MÁQUINAS.”

(Responsável por uma empresa do sector TIC)

“TEMOS UMA PESSOA DEDICADA EXCLUSIVAMENTE A TRATAR DAS SOLICITAÇÕES VIA WEB. A DIVULGAÇÃO DESTE TIPO DE INICIATIVAS DÁ CONFIANÇA AOS NOSSOS CLIENTES PARA USAREM O CANAL INTERNET.

(Responsável por uma empresa do sector TIC)

com um transportador expresso, para o envio de encomendas, que envolveu a integração de uma aplicação deste fornecedor no sistema de informação da empresa.

Tendo em conta o elevado volume de consultas, a extranet foi actualizada em 2001, tendo-se criado novas funcionalidades como, por exemplo, o Fórum de aconselhamento técnico *on-line*.

[III.2.3] PORTAIS DE TERCEIROS (*e-marketplaces*) HORIZONTAIS

Perfil das empresas analisadas

- › Empresas de grande dimensão ou mesmo multinacionais de sectores muito diversificados (Construção Civil, Transportes & Logística, TIC e Comercialização de Material de Escritório), se-diadas na zona do Porto e Lisboa com ramificações nacionais e internacionais.
- › Com boa infra-estrutura de tecnologias de comunicação e informação (*software* integrado de gestão que cobre a maior parte das áreas da empresa e boa conectividade).
- › O uso do *e-mail* é muito elevado (em alguns casos quase total). O acesso à Internet é em alguns casos mais condicionado, mas com tendência para se expandir.
- › O nível de preparação dos colaboradores para a utilização das novas tecnologias é elevado. Muitos dos colaboradores envolvidos em projectos internet já estavam habituados a trabalhar com as novas tecnologias.
- › Em alguns casos, foram efectuadas alterações nos processos internos de negócio para acomodar o circuito de entrada e aprovação electrónica das encomendas.

Estratégias de participação nos *e-marketplaces*

Tipo de participação das empresas seleccionadas nos *e-marketplaces* horizontais (transacção de bens e serviços indirectos):

No fornecimento de:

› Serviços de Transporte e Logística (em três *e-marketplaces*)

Ainda sem negociação dinâmica dos transportes *on-line*. Há sim a oferta de um catálogo com a disponibilidade de serviços prestados e respectivas cotações. Estando o cliente de acordo com estas condições poderá encomendar o serviço (pedidos de reserva de carga). Esta empresa, encara a possibilidade de deixar de vender os seus serviços através dos *e-marketplaces* na altura em que tiver implementado o seu projecto de desenvolvimento de uma *extranet* com clientes. Depois de ter a funcionar o seu próprio portal apenas participará nos *e-marketplaces* com objectivo de promover os serviços do seu *site*.

› Produtos de TIC (em três *e-marketplaces*)

Com acordos assinados em dois deles para a presença nos catálogos gerais. No outro apenas participa em leilões.

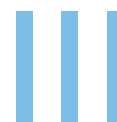
A participação nos *e-marketplaces* é encarada como uma estratégia multicanal, em que outros dos seus segmentos de mercado são servidos por canais diferentes (tradicionais – venda através de agentes/parceiros e electrónicos – *extranet* personalizada para grandes contas).

› Material de escritório (em vários *e-marketplaces*)

Esta empresa é um dos mais importantes fornecedores *on-line*, fundamentalmente por duas razões:

- › bem preparada para participar neste tipo de plataforma;
- › os seus produtos são muito procurados neste tipo de plataformas.

À semelhança do fornecedor de material de TIC acima referido, esta empresa também está a utilizar outros canais *on-line* para a colocação dos seus produtos (*extranet* para clientes recentemente implementada com produtos seleccionados – cerca de 60% da sua gama total). Uma das razões para o desenvolvimento de uma aplicação própria foi o facto de não ser fácil a



integração das encomendas recebidas através dos e-marketplaces no seu sistema de informação. Outra será a certeza do facto de durante algum tempo os e-marketplaces lhes terem cobrado comissões.

Na aquisição de:

› Economato/Material de Escritório [num e-marketplace]

Compra dos produtos ao mais baixo preço com alguns requisitos de serviço, nomeadamente em relação às entregas.

Uma das empresas analisadas fez um contrato com um e-marketplace para compra de economato. Com o pagamento de uma módica quantia mensal, 3 dos colaboradores da empresa passaram a poder aceder ao e-marketplace para colocarem encomendas.

No caso específico desta empresa, não foi difícil desenvolver o *workflow* da decisão da compra porque já havia um circuito de aprovação. Foi só passá-lo de manual para electrónico criando-se um sistema de aprovação baseado no *workflow* do próprio sistema. A aprovação passou a ser electrónica (é feita pelo sistema), o que facilitou o envio da encomenda para o fornecedor e reduziu os seus custos de emissão.

Numa primeira fase as compras foram centralizadas. A empresa definiu e criou o seu próprio catálogo corporativo, pré-seleccionando os produtos e os fornecedores.

Quando é efectuada uma encomenda pela primeira vez através do e-marketplace, é efectuada uma confirmação telefónica para garantir que os canais de comunicação estão a funcionar. Daí em diante entra em processo de rotina.

O investimento não foi significativo para a empresa (37,40 euro por mês para que 3 pessoas tenham acesso), mas as poupanças têm sido importantes. Por exemplo a resma de papel passou de 2,84 euro/resma – do fornecedor inicial – para 2,29 euro/resma neste momento. Nesta

“DEPOIS DE IMPLEMENTARMOS UM SISTEMA PRÓPRIO APENAS PARTICIPAREMOS NOS E-MARKETPLACES COM O OBJECTIVO DE TER UM LINK PARA O NOSSO PORTAL.”

(Responsável de uma empresa do sector do Transporte e Logística)

“PRECISAMOS DE UM PORTAL COM INTERFACE FÁCIL PARA O NOSSO SISTEMA PORQUE NÃO CONSEGUIMOS FAZER A INTEGRAÇÃO COM O E-MARKETPLACE”

(Responsável por um fornecedor de material de escritório presente nos e-marketplaces)

“ESTE (FORNECEDOR) IMPLEMENTOU ESTE ESQUEMA PRATICAMENTE NUM DIA, COM A INSCRIÇÃO DA EMPRESA E A ATRIBUIÇÃO AOS UTILIZADORES DE PERMISSÕES E RESPECTIVAS PASSWORDS”.

(Responsável por uma empresa compradora de economato num e-marketplace horizontal)

“O NOSSO FORNECEDOR HABITUAL (QUE TAMBÉM TEM CATÁLOGO NO E-MARKETPLACE E QUE JÁ REDUZIU DE 2,84 EURO PARA 2,64 EURO) QUANDO DER CONTA QUE DEIXAMOS DE LHE ENCOMENDAR O PAPEL NÃO SEI COMO VAI REAGIR. ESPERO QUE AINDA BAIXE O PREÇO!”

(Responsável por uma empresa compradora de economato num e-marketplace)

empresa, só o consumo deste produto é de mais de 500 resmas por semana.

O primeiro catálogo foi negociado tendo como referência os preços que estavam no e-marketplace. A empresa falou com os fornecedores habituais e confrontou-os com as novas condições que tinha obtido dizendo-lhes que, em igualdade de condições, não lhes comprava pois já lhes tinha dado essa oportunidade. Em resultado desta posição, os fornecedores baixaram os preços de uma forma inimaginável.

Neste caso, há nitidamente uma estratégia de esmagamento de preços e de pressão sobre os fornecedores que dá excelentes resultados imediatos e de fácil quantificação. Trata-se de uma empresa de grande dimensão que pode, desta forma, exercer um forte poder negocial sobre este tipo de fornecedores. À semelhança de muitas outras empresas deste tipo, antes de desenvolverem este tipo de solução nunca deram suficiente importância nem relevância à negociação deste tipo de produtos, razão pela qual conseguiram reduzir de uma forma tão significativa estes custos.

Obviamente não se recomenda este tipo de estratégia para o caso dos fornecedores de produtos mais estratégicos e com maior complexidade.

[III.2.4] PORTAIS DE TERCEIROS (e-marketplaces) VERTICAIS

Não se identificou informação suficiente para desenvolver uma análise válida sobre a participação das empresas nos portais de terceiros (e-marketplaces) verticais. No entanto, abordaram-se estes e-marketplaces numa perspectiva mais sectorial.

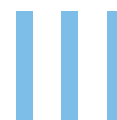
Dos vários sectores analisados, os que apresentaram informação mais relevante e consistente foram os Transportes e Logística e a Construção Civil.

Sector dos Transportes e Logística

O sector dos transportes e logística é um caso muito especial em termos dos restantes bens e serviços genéricos consumidos pelas empresas. Nem todas as indústrias os consomem (muitos serviços podem ser prestados sem necessidade de transporte físico) e em alguns sectores industriais só o custo de transporte pode representar uma parte muito significativa do preço de venda ao cliente. Neste caso, a redução no custo pode ter um impacto significativo tanto na conta de resultados das grandes empresas como das PME. Para além da economia no preço, há ainda a economia no processo que decorre da melhor visibilidade e seguimento da encomenda por parte da empresa e do cliente.

Considera-se que faz mais sentido negociar estes serviços em mercados verticais do que nos horizontais, dado que:

- › Actualmente, no mercado nacional, não há possibilidade nem grande vantagem de negociar os preços de transportes através dos mercados electrónicos horizontais (os preços não podem ser competitivos quando apenas existe um ou muito poucos fornecedores). Poderá haver



vantagem quando uma empresa faz um negócio através desta plataforma e necessita para esse efeito de adjudicar de imediato um transporte.

- › Como as empresas utilizam outros canais e fazem negócios em plataformas diferentes, terão vantagem em negociarem estes transportes num e-marketplace vertical (especializado neste tipo de serviços) em que estejam presentes vários fornecedores. Haverá vantagem adicional se a empresa puder integrar as encomendas desses serviços nos seus sistemas de informação.
- › Os procedimentos automáticos de reservas de carga para um transporte nos e-marketplaces horizontais estão desajustados da realidade actual (que passa por um simples telefonema versus o utilizador ter de seleccionar o tipo de camião que o transportador vai utilizar para fazer essa entrega – exemplo de um processo de contratação destes serviços num dos e-marketplaces analisado).

Ao nível dos transportes existem algumas plataformas onde os compradores de serviços de transporte podem negociar fretes. Existem portais mais vocacionados para o transporte rodoviário e outros especializados no transporte marítimo contentorizado e no transporte marítimo de carga geral não contentorizada. Pelo facto de se tratar de um sector com forte exposição ao exterior, é importante garantir que existam interfaces fáceis e rápidos com fornecedores de serviço estrangeiros (quase todas as linhas de navegação são estrangeiras, muitas delas grandes operadores globais).

Investigou-se mais em detalhe um e-marketplace vertical (com vocação internacional mas baseado em Portugal e Inglaterra) especializado na oferta de serviços de transporte de cargas líquidas e secas (carga não contentorizada) dirigido a afretadores, armadores/operadores e a corretores especializados, com as seguintes características:

Eficiência: Comunicação contínua e em tempo real entre utilizadores.

Eficácia: É muito mais que um facilitador de comunicações permitindo a empresas multinacionais transaccionarem 24 horas por dia, 7 dias por semana, através de uma plataforma tecnologicamente eficiente.

Segurança: Garantia de privacidade e confidencialidade durante as negociações.

Fiabilidade: Credibilização dos utilizadores e resolução expedita de conflitos.

Utilização Intuitiva: Utilização simples, utilizando a terminologia do sector, com flexibilidade para responder às preferências dos utilizadores.

Independência: Garante a independência e neutralidade dos accionistas em relação ao mercado de *shipping*.

Transparência: Cria abertura e facilidade de organização e permite um maior controlo de gestão.

Integração: Integra a gestão comercial com a gestão técnica, suportado por uma plataforma de comunicações altamente eficiente.

Considera-se que, se todas estas características conseguirem, de facto, ser prestadas por este e-marketplace, ele poderá proporcionar importantes vantagens para os seus utilizadores.

O desenvolvimento desta solução perseguiu um duplo objectivo que vai bem de encontro às necessidades dos clientes:

- › reduzir os custos de intermediação;
- › gerir melhor toda a volumosa e complexa informação e documentação de suporte às transacções.

Tradicionalmente a comissão de intermediação paga pelos armadores aos *brokers* é de 1.25% e há negócios em que existem 2 a 4 intermediários/*brokers*. Todos estes custos são reflectidos no valor do frete pago pelo cliente final. Neste portal a comissão de transacção é de apenas 0,5% do valor do frete, dividida igual-

mente pelo armador e afretador.

Ou seja, há neste caso específico uma clara aposta na desintermediação e na maior transparência deste mercado, apoiada neste tipo de plataforma electrónica.

O Sector da Construção Civil

Identificaram-se as seguintes características do sector da construção civil:

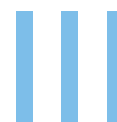
- › É um sector com particular importância no tecido empresarial nacional, mas ao mesmo tempo com dificuldades estruturais em alavancar as vantagens da Internet;
- › É um sector que apesar dessas dificuldades (que serão analisadas em seguida) reúne algumas condições (mercado muito fragmentado) que potenciam o desenvolvimento de soluções de negócio electrónico;
- › É até ao momento, um dos sectores mais dinâmicos na oferta e promoção deste tipo de soluções (pelo menos em termos de portais de terceiros).

A construção civil é um sector muito fragmentado e constituído por empresas de dimensão e sofisticação tecnológicas muito diferentes (desde o pequeno sub-empregado que apenas utiliza o telemóvel até às grandes empresas que gerem sub-empregadas com sistemas proprietários mais antigos, bem adaptados ao negócio mas que poderão ter mais dificuldade em evoluir para sistemas de comunicação abertos como a Internet).

Segundo um responsável de um e-marketplace do sector da construção, em Portugal há entre 60 a 80 mil empresas do sector da construção, desde empresas que facturam mais de 100 milhões até empresas em nome individual. Este mesmo responsável definiu da seguinte forma os clientes alvos das suas soluções:

A construção civil apresenta uma tradição de processos muito verticais o que dificulta não só a

“OS PRIMEIROS ALVOS SÃO OS EMPREITEIROS, AS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO, OS FORNECEDORES E SUB-EMPREITEIROS. E TAMBÉM OS FABRICANTES. DEPOIS IREMOS ALARGANDO AOS DONOS DE OBRAS. MAS CLARAMENTE, ESTE NÃO É UM INSTRUMENTO PARA O CIDADÃO COMPRAR CASA OU PARA ESCOLHER CASA.”
(Responsável por um e-marketplace do sector da construção)



comunicação entre parceiros de negócio como também entre os diferentes departamentos das próprias empresas (por exemplo, verifica-se em algumas situações, pouca colaboração dos departamentos de produção na elaboração dos orçamentos para os clientes).

Apesar de todas estas dificuldades teve-se conhecimento de outras iniciativas, ao nível do negócio electrónico, apoiadas ou desenvolvidas por associações sectoriais. O que se afigura estranho é o facto de não se terem constatado formas evidentes e explícitas de comunicação ou de coordenação entre elas, em relação aos seus principais objectivos e necessidades dos utilizadores.

Uma das maiores preocupação de todas elas é a uniformização da comunicação dos cadernos de encargos. Algumas destas organizações pretendem desenvolver uma infra-estrutura de comunicação codificada para a transferência de informação de cadernos de encargos com os donos de obras de forma a facilitar os processos de negócio de ambas as partes.

Se estas acções tiverem sucesso, mais cedo ou mais tarde, irá ser possível comunicar electro-nicamente com os donos das obras (grandes empresas que lançam os cadernos de encargos). Mas dotar as empresas de tecnologias facilitadoras não é suficiente para garantir uma comunicação electrónica. Se um dos parceiros não estiver minimamente preparado ou interessado não haverá possibilidade de se implementar qualquer sistema deste tipo.

Só quando os pequenos sub-empregados (empresas muito pequenas e pouco estruturadas que, até agora, apenas comunicam via fax e que, em algumas situações, não cumprem todos os requisitos legais no controlo de alvarás e de mão de obra legal) estiverem mais bem preparados é que a comunicação electrónica se poderá estabelecer com sucesso. Mas não valerá a pena esperar que estes se actualizem, é necessário

que os grandes empregados repensem a sua forma de fazer negócio, ou seja que sejam mais exigentes com os seus fornecedores e que os obriguem a actualizar-se e a cumprir os requisitos legais e as regras básicas do sector.

É dentro deste enquadramento que estão a operar, entre outras iniciativas do lado da oferta, dois e-marketplaces verticais da construção civil e alguns portais de organizações independentes com ligações a associações e a outras empresas deste sector.

*** Principais consórcios**

Ambos os e-marketplaces, presentes no mercado nacional, resultam de consórcios entre diferentes organizações.

O capital social de um deles, mais vocacionado para as transacções *on-line*, é detido em 65% por 20 grandes empresas do sector (que representam uma quota de mercado de cerca de 20%), estando o restante na posse de empresas fornecedoras de tecnologia e um promotor de e-marketplace. Este consórcio investiu cerca de 2.5 milhões de euro.

O outro projecto que nasceu também com a mesma vocação, está hoje mais orientado para a prestação de informação de negócio e conteúdos sobre o mercado da construção civil e demonstra uma grande preocupação em conter os custos. Este consórcio resultou de uma parceria entre o mundo universitário, um promotor de e-marketplace e empresas do sector (muito semelhante à do outro consórcio).

Neste momento ainda se registam movimentações de empresas deste sector que se posicionam em cada um dos diferentes projectos.

**** Caracterização das soluções de negócio electrónico**

Existem neste sector soluções de negócio electrónico que servem fundamentalmente as empresas compradoras. Elas têm como objectivo

“IMAGINE QUE ESTAMOS A FALAR DE UM HOTEL, QUANTO É QUE CUSTA FAZER AS SERRALHARIAS? AS SERRALHARIAS SÃO DISCRIMINADAS NUMA PANÓPLIA DE DESENHOS E OS FORNECEDORES SÃO CONVIDADOS A DAR PROPOSTA GLOBAL PARA AQUELA OBRA. POR ISSO ESSES FORNECEDORES VÃO TER QUE CONSULTAR OUTROS E ASSIM SUCESSIVAMENTE EM CASCATA.”

(Responsável por um e-marketplace deste sector)

“DISPONIBILIZAMOS UMA BASE DE DADOS QUE, PARA JÁ, SÓ ESTÁ DISPONÍVEL EM LISBOA E TEM AS 400 OBRAS MAIS REPRESENTATIVAS DE LISBOA. TUDO QUE SÃO OBRAS COM MAIS DE 1500 M² DE CONSTRUÇÃO ESTÃO LÁ E SÃO VISITADAS POR UMA NOSSA EQUIPA, DE 15 EM 15 DIAS, QUE ACTUALIZA OS DADOS DE MANEIRA A QUE OS COMERCIANTES POSSAM SABER A QUEM DEVEM VENDER E QUAIS AS OBRAS QUE ESTÃO EM FASE DE COMPRAR OS SEUS PRODUTOS. ESTES CONTEÚDOS SÃO PAGOS.”

(Responsável por um e-marketplace deste sector)

fazer com que os compradores encontrem o produto que procuram e encontrem o fornecedor que o pode fornecer ao melhor preço. Estas ferramentas permitem que os clientes criem pedidos de proposta e os coloquem no mercado electrónico. Os fornecedores inscritos em directorias, informam que bens e serviços podem fornecer e respondem aos pedidos de propostas.

O modelo de negócio deste sector não exige catálogos, não só porque ninguém tem catálogos electrónicos mas, fundamentalmente, porque estes não permitem a comparação de diferentes propostas.

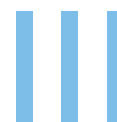
O que as empresas têm necessidade é de pedir propostas, portanto o modelo em que as empresas fornecedoras publicam os seus produtos e preços e o comprador compara-os não funciona neste sector. Na construção civil funciona ao contrário e todas as obras são diferentes. O empreiteiro discrimina a lista de materiais, define o caderno de encargos e pede ao mercado uma proposta para fazer uma parte da obra. Portanto, o que é publicado *on-line* é o caderno de encargos e não o catálogo dos fornecedores. Verifica-se que são os compradores que “puxam” por esta indústria.

Ambos os portais fornecem conteúdos e serviços informativos. Estes são sobretudo os serviços de concursos públicos e obras em curso.

O objectivo destes serviços é colocar *on-line* toda a informação útil que é produzida por várias organizações e entidades do sector e integrá-la nestas novas plataformas.

*** Impactos das soluções de negócio electrónico

› Um dos e-marketplaces vai lançar em 2002 para alguns clientes um conjunto de soluções voltadas para a gestão de projectos. Estas



ferramentas permitirão a partilha de documentos entre várias entidades que estão a participar um projecto. É uma aplicação *on-line* de gestão de projecto, que numa primeira fase será sobretudo orientada para a gestão documental. O *work-flow* documental entre participantes de um projecto de grande dimensão envolve uma grande complexidade que poderá ser melhor gerida com este tipo de ferramentas. São estas soluções colaborativas que poderão marcar a diferença entre a gestão de um projecto de uma forma tradicional e outro gerido com o suporte da Internet. Apesar das vantagens a este nível não deixarem muitas margens para dúvida quanto à validade da utilização da Internet nestes processos de negócio, há que considerar que, actualmente, neste sector muito poucas empresas estão preparadas para colaborar desta forma.

› No caso dos concursos públicos, as empresas construtoras concorrem normalmente em consórcios. Mas se os sistemas de informação das empresas que constituem o consórcio não estiverem interligados e integrados com o e-marketplace elas não poderão beneficiar das soluções aí disponíveis.

[III.3] ANÁLISE E AVALIAÇÃO GLOBAL DOS PROJECTOS

Apresenta-se nesta secção um resumo dos principais aspectos relacionados com o desenvolvimento e a implementação dos projectos analisados.

[III.3.1] CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Verifica-se um grande desvio entre as empresas analisadas, em relação ao seu nível de preparação para o desenvolvimento e implementação

de projectos baseados em tecnologias internet. Da análise destes resultados não se pode, nem era objectivo deste estudo, identificar quais os sectores melhor ou pior preparados. No entanto, foi possível mostrar que empresas de sectores que à partida não são os mais avançados na utilização da Internet (por exemplo, o caso do Têxtil e da Metalomecânica) podem e estão a tirar bom partido das soluções de negócio electrónico.

Nesta abordagem analisou-se um conjunto de factores internos (infra-estrutura TIC, formação e preparação dos colaboradores e tipo de processos internos de negócio) que estão, na nossa opinião, muito relacionados com a preparação das empresas para a utilização das novas tecnologias Internet. Verificou-se também que estes factores internos (em conjunto com os factores externos relacionados com a preparação do mercado) podem influenciar as decisões das empresas no que diz respeito às estratégias de utilização dos diferentes portais (sejam elas os portais para os colaboradores, os e-marketplaces ou os portais para os parceiros – clientes ou fornecedores).

[III.3.2] CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

Tal como no caso dos factores internos verificam-se também situações em que o mercado das empresas está mais ou menos preparado para o desenvolvimento e implementação de projectos de negócio electrónico.

Poderão existir sectores com maior apetência para a Internet porque, entre outros factores:

- › estão mais bem preparados (porque são constituídos por empresas mais bem preparadas ou porque existem apoios específicos para este efeito), ou
- › estão mais pressionados por factores externos (concorrência de outros países – efeito da

"JULGO QUE AS RESPONSABILIDADES DESTA SITUAÇÃO SÃO DOS DOIS LADOS."
(Responsável por uma empresa do sector da construção civil)

"A MAIORIA DOS NOSSO CLIENTES (GRANDES ARMAZENISTAS E HOSPITAIS) PREFEREM TRABALHAR POR FAX."
(Responsável por uma multinacional farmacêutica)

"O FAX AINDA TEM MUITA FORÇA POR CAUSA DA IMPORTÂNCIA DADA À POSSE DO PAPEL."
(Responsável por uma empresa do sector da construção civil)

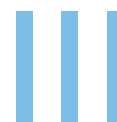
"FIZEMOS UM EXERCÍCIO DE PROCURAR QUAIS AS FACTURAS DOS FORNECEDORES QUE INDICAVAM UM E-MAIL. A MAIORIA NÃO INDICA NENHUM ENDEREÇO ELECTRÓNICO, E EM ALGUNS A ÚNICA VIA DE COMUNICAÇÃO QUE INDICAM É O TELEMÓVEL POIS NEM SEQUER TÊM FAX. NO CASO DE FORNECEDORES DE ALUGUER DE EQUIPAMENTO VERIFICÁMOS QUE 20% JÁ TINHAM E-MAIL E APENAS ALGUNS TÊM SITES (GRANDES EMPRESAS)."
(Responsável por uma empresa do sector da construção civil)

globalização).

No entanto, este estudo não pretendeu contemplar uma avaliação sectorial, mas sim analisar o efeito que o mercado específico de cada empresa tem na sua estratégia de utilização e implementação dos portais.

Da análise efectuada a estas empresas, constata-se que:

- ▶ Mesmo os fornecedores e clientes de maior dimensão (empresas privadas e públicas – autarquias, estado), são na sua maior parte pouco sofisticados em termos de utilização de comunicação electrónica.
- ▶ As empresas mais pequenas também utilizam preferencialmente o telefax e o telefone para colocar encomendas. Apenas os clientes e fornecedores de empresas de sectores mais avançados na utilização das novas tecnologias (ex: TIC) é que as colocam electronicamente.
- ▶ O *e-mail* já é uma ferramenta bastante utilizada. No entanto, na maior parte das empresas o seu nível de utilização estará muito aquém do registado nas empresas que foram analisadas neste estudo.
- ▶ Em quase todas as empresas analisadas, o ambiente concorrencial é muito agressivo e fortemente baseado no preço e no tempo de resposta ao cliente. Cada vez mais os concorrentes usam as mesmas ferramentas e as empresas esforçam-se por apresentar ao mercado uma proposta de valor superior. Com poucas excepções, a maior parte das empresas analisadas apresenta um elevado grau de abertura ao exterior, fundamentalmente pelo lado das importações.
- ▶ Um grande número de fornecedores são pequenas empresas que ainda não se adaptaram às



[III.3.3] FACTORES CRÍTICOS

Motivações

Muitas empresas acreditam que o futuro dos negócios vai passar, pelo menos numa parte significativa, pela utilização de tecnologias Internet. Decidem, por isso, investir neste tipo de projectos com o objectivo de preparar a empresa para o futuro. Umas fazem-no integrando a tecnologia internet na sua estratégia de negócio, outras apenas com carácter experimental.

Este investimento poderá ser justificado de várias formas:

- › Inserido numa estratégia de desenvolvimento de outros negócios ou canais de distribuição. Por exemplo, entrar num novo segmento de mercado através da oferta de produtos e serviços através do canal Internet;
- › Por força da pressão do mercado. Por exemplo, importantes clientes/fornecedores que arrastam os seus parceiros de negócio para a comunicação e/ou transacção através da Internet, ou até devido à utilização deste tipo de plataformas por parte dos concorrentes mais próximos;
- › Pelo facto da empresa estar inserida num sector com elevada utilização deste tipo de plataformas. Neste caso, no sector das TIC, a utilização de plataformas de negócio electrónico torna-se quase que obrigatória;
- › Para reduzir custos (conseguir maior eficiência operacional);
- › Para recolher informação sobre o mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), nomeadamente no caso das empresas que se encontram mais longe do consumidor final;
- › Para melhorar o relacionamento e prestar um melhor serviço aos clientes.
- › Pelo aposta clara da gestão de topo, nas novas tecnologias internet.

Obstáculos

Obstáculos mencionados na implementação dos projecto Internet:

- › Resistência à mudança devido a:
 - › Falta de confiança na aplicação prática das tecnologias internet;
 - › Pouca sensibilidade para as tecnologias internet;
 - › Falta de compreensão e de visão do que é o negócio electrónico;
 - › Existência de barreiras tradicionais que dificultam a divulgação e partilha de informação de negócio entre os parceiros (fornecedor e cliente). Este é, actualmente, um dos maiores obstáculos à adesão ao negócio electrónico;
- › Processos internos de negócio muito verticais que dificultam a comunicação com os parceiros e ao mesmo tempo dentro da própria empresa;
- › Os próprios modelos de negócio dos fornecedores de tecnologias dificultam a adesão das empresas:
 - › Alguns e-marketplaces cobram uma comissão aos vendedores (uma percentagem sobre as transacções). Isto faz com que estes usem o e-marketplace para colocação do catálogo, mas sugerem aos clientes que as compras sejam feitas por fora para não pagarem a comissão;
- › Gestão de vários fornecedores em projectos de maior complexidade:
 - › O maior problema de envolver muitos participantes no mesmo projecto (fornecedores de aplicações, *hardware*, comunicações) é conseguir um acordo entre todas as partes que permita atingir os objectivos definidos;

"EU SUPONHO QUE NÃO DEVE HAVER MUITAS
INSTALAÇÕES A FUNCIONAR VERDADEIRAMENTE."

[Anónimo]

"A FALTA DE UM COMPROVATIVO DE FAX A CONFIRMAR
A COLOCAÇÃO DA ENCOMENDA EM PAPEL É DRAMÁTICA
PARA ALGUMAS PESSOAS."

[Anónimo]

"UM OU DOIS FORNECEDORES FIZERAM-NOS UMA
ABORDAGEM E CHEGAMOS ATÉ A INSTALAR UMAS
APLICAÇÕES PARA COLOCARMOS ENCOMENDAS
REMOTAMENTE. ACEDIAMOS À REDE PROPRIETÁRIA DELES
E COLOCÁVAMOS ENCOMENDAS. ISSO NÃO RESULTOU,
PORQUE POR FALTA DE INTEGRAÇÃO COM O NOSSO SISTEMA,
TÍNHAMOS QUE FAZER O TRABALHO DUAS VEZES.
INTRODUZIR A ENCOMENDA NO SISTEMA DELES E DEPOIS
INTRODUZIR NO NOSSO. NÃO ÍAMOS POUPAR NADA."

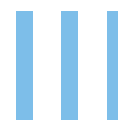
(Responsável por uma empresa do sector da metalomecânica)

- › Problemas relacionados c/ os preços das soluções:
 - › Preço elevado:
 - › das soluções;
 - › dos *interfaces* (que se podem fazer entre a aplicação *web* e o sistema de informação da empresa);
- › Problemas relacionados com a tecnologia:
 - › Alguma complexidade da tecnologia;
 - › Lentidão das ligações;
 - › Má navegabilidade das aplicações;
 - › Desactualização rápida da tecnologia (quando as pessoas já automatizaram a forma de trabalhar com as aplicações há problemas com a desactualização dos programas e do *hardware*).
 - › Não há tempo para rentabilizar os investimentos que se fazem (não só em termos de dinheiro como também em termos da aprendizagem);
 - › Dificuldade em compatibilizar os sistemas (integração de tecnologias/programas diferentes) e em integrar a informação de um e-marketplace com o sistema de informação de uma empresa.

Regista-se o caso de um projecto em que uma empresa, por pressão dos fornecedores, se ligou ao sistema deles (aplicação proprietária) para lhes colocar encomendas.

Como não há integração do sistema da empresa compradora na colocação da encomenda, os benefícios tendem para o lado de quem montou e desenvolveu o sistema e que o tem integrado com o seu sistema de informação. A empresa compradora tem de emitir a encomenda no seu sistema e depois novamente no sistema proprietário do fornecedor.

O mesmo se passa, mas agora no sentido inverso, no caso de uma outra empresa que se ligou ao sistema dos clientes. Nesta situação era o vendedor que tinha de confirmar a encomenda no sistema do cliente e depois em duplicado no seu próprio sistema.



Implementação

- › Formas de medição/avaliação dos resultados.
A resposta mais comum é que é ainda é muito cedo para se pensar em avaliações. Considera-se que a razão pela qual as empresas não medem o impacto destes projectos não é devida ao facto de ainda ser prematuro mas sim às enormes dificuldades de quantificação dos seus principais benefícios.
- › Nível de sub-contratação.
Exceptuando os casos da intranet (em que o desenho e manutenção podem ser feitos com recursos internos) e das empresas TIC, há um fortíssimo nível de sub-contratação a fornecedores externos à empresa.
- › Controlo dos prazos e orçamentos.
Na maior parte dos casos analisados a implementação foi feita respeitando o cumprimento dos prazos e dos orçamentos.

“NEM SEMPRE OS PROBLEMAS SÃO DA RESPONSABILIDADE DOS PRESTADORES DE SERVIÇO. POR VEZES A RESPONSABILIDADE É DA EMPRESA, POR FORÇA DA OCUPAÇÃO DAS PESSOAS E DE OUTRAS PRIORIDADES QUE SE ESTABELECEM.”

(Responsável por uma empresa metalomecânica)

IV

P. 55 '70
SISTEMATIZAÇÃO DAS
VANTAGENS E DESVANTAGENS
DOS PORTAIS B2B

SISTEMATIZAÇÃO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B

VI

9.22.9
SISTEMATIZAÇÃO DAS
VANTAGENS E DESVANTAGENS
DOS PORTAIS B2B

SISTEMATIZAÇÃO DAS
VANTAGENS E DESVANTAGENS
DOS PORTAIS B2B

SISTEMATIZAÇÃO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B

IV

Sb '57
SISTEMATIZAÇÃO DAS
VANTAGENS E DESVANTAGENS
DOS PORTAIS B2B

Este capítulo tem como objectivo analisar, comentar e sistematizar as vantagens e desvantagens do negócio electrónico, que foram identificadas a partir das entrevistas às empresas e dos resultados dos *focus groups*.

Apesar de se verificar uma predominância das vantagens na utilização de plataformas do negócio electrónico, não se deixará de chamar a atenção para eventuais desvantagens e problemas decorrentes da utilização deste tipo de soluções.

Muitas dessas desvantagens resultam da dificuldade em ultrapassar os obstáculos apresentados no capítulo anterior.

[IV.1] IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B

Considera-se que as vantagens e desvantagens da utilização de plataformas de negócio electrónico poderão ser agrupadas ao nível dos seguintes componentes:

- › economias no processo;
- › economias no preço dos bens e serviços;
- › melhorias na relação entre os colaboradores e com os parceiros de canal/rede de negócio;
- › potenciais oportunidades de negócio.

Dada a maior especificidade dos portais para colaboradores (intranets) apresentam-se em primeiro lugar as suas vantagens e desvantagens.

Posteriormente analisam-se as vantagens e desvantagens de uma empresa alargar o seu relacionamento electrónico ao exterior, quer pelo uso de uma extranet, quer pela participação num e-marketplace. Será a este nível que se confrontarão as vantagens e desvantagens para as empresas compradoras e para as empresas fornecedoras.

[IV.1.1] PORTAIS PARA OS COLABORADORES (intranets de negócio)

Destacam-se as seguintes vantagens (+) e desvantagens (-), todas ao nível das economias de processo:

“HOJE UMA EMPRESA NÃO PEDE MAIS DO QUE 3 OU 4 PROPOSTAS PORQUE CUSTA MUITO DINHEIRO. FIZEMOS UM ESTUDO NO INÍCIO DO ANO E VERIFICÁMOS QUE CUSTA ENTRE 10 E 20 CONTOS PEDIR UMA PROPOSTA. O ENVIO DE FAXES E PREPARAÇÃO E TUDO ISSO. COM A NOSSA PLATAFORMA PEDIR UMA PROPOSTA OU 100 CUSTA O MESMO. AS EMPRESAS SÃO NOTIFICADAS DE UMA FORMA AUTOMÁTICA. A ANÁLISE TAMBÉM É AUTOMATIZADA. TUDO AQUILO É RESPONDIDO NA MESMA FRAMEWORK E ELE PODE SELECIONAR. PODE DIZER “SÓ QUERO VER OS 5 MELHORES PREÇOS E DENTRO DESSES VER A MELHOR QUALIDADE OU O PRAZO MAIS REDUZIDO, ETC. E ISTO É MUITO VÁLIDO NUM MERCADO SEGMENTADO COMO ESTE.”

(Argumento de venda de um e-marketplace vertical)

ECONOMIAS DE PROCESSO

| INDICADORES | EMPRESA E COLABORADORES |
|---|--|
| COMPATIBILIDADE DAS APLICAÇÕES | <ul style="list-style-type: none"> + O acesso por <i>browser</i> normaliza a visualização da informação, mesmo que na empresa existam ambientes de aplicações e sistemas operativos diferentes. |
| PRODUTIVIDADE | <ul style="list-style-type: none"> + Ao automatizar processos que anteriormente eram realizados de forma manual, os constrangimentos de circulação de informação diminuem. É possível criar grupos de trabalho através da intranet, partilhando informação e possibilitando um melhor acompanhamento de projectos. Por outro lado, toda a informação relevante estará disponível de forma expedita. - A automação das tarefas poderá levar a uma desmotivação por parte de alguns colaboradores, menos aptos para as novas tecnologias, ou com maior necessidade de comunicação pessoal. O interface através de um <i>browser</i> continuará a não ser familiar e o mais adequado para muitos dos utilizadores. |
| ACTUALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> + As alterações poderão ser realizadas rapidamente na intranet. Uma lista de preços ou uma mudança num formulário para os funcionários preencherem poderá ser feita de forma rápida sem necessitar de reenviar para todos os interessados uma lista em papel. |
| FACILIDADE E RAPIDEZ NO ACESSO À INFORMAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> + Através da intranet é possível aceder a documentos a qualquer hora do dia, quer o colaborador se encontre dentro ou fora da empresa. Se se considerar informação de diversos departamentos, esta facilidade reduz drasticamente o tempo de pesquisa, uma vez que esta se encontra centralizada. |
| CUSTOS | <ul style="list-style-type: none"> + A publicação de documentos on-line e a facilidade de comunicação poderão reduzir os custos relacionados com a burocracia e o tratamento do papel. - A introdução de ferramentas de negócio electrónico nas empresas deverá ser acompanhada de uma adequada preparação dos seus recursos humanos. Se estes não estiverem em mínima sintonia com o clima tecnológico, os investimentos realizados nesta área terão um retorno mais difícil de realizar. Enquanto a maioria dos colaboradores não estiver preparada para tirar partido destas ferramentas não fará muito sentido automatizar uma parte significativa dos processos. |
| COMUNICAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> + A disponibilização da informação on-line, tornará desnecessário o envio de faxes entre filiais ou entre a força de vendas e a sede, assim como muitos telefonemas entre departamentos. Por outro lado, o destinatário recebe a informação mais rapidamente, uma vez que não há intermediários no circuito de comunicação. Existe ainda a possibilidade de agendamento e aviso automático de eventos importantes para a empresa. - A comunicação electrónica em excesso já é um problema para algumas empresas, acabando por criar barreiras entre os colaboradores. As empresas mais avançadas, já aprenderam que é necessário implementar algum nível de disciplina como, por exemplo, a proibição de e-mails internos que se verifiquem ser desnecessários. - A descaracterização dos contactos pessoais poderá levar à falta de motivação e entusiasmo de alguns colaboradores. |

Em resumo, as vantagens que as empresas poderão retirar da utilização da intranet prendem-se com o facto de poderem centralizar a informação e torná-la disponível aos seus colaboradores no local e hora certos (estando, por isso, essencialmente relacionadas com a melhoria dos processos internos de uma organização).

[IV.1.2] PORTAIS PARA PARCEIROS DE NEGÓCIO (extranets)

E PORTAIS DE TERCEIROS (e-marketplaces)

As vantagens e desvantagens de uma empresa se ligar ao exterior, seja através de um portal para parceiros ou de um portal de terceiros, dependem, entre outros, de factores internos e externos à empresa, bem como do tipo de funcionalidades (como por exemplo, catálogos, leilões e pedidos de propostas) implementadas ou disponibilizadas nesses portais.

Destacam-se as seguintes vantagens (+) e desvantagens (-) ao nível das economias de processo:

ECONOMIAS DE PROCESSO

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|--------------------------------|--|---|
| COMPATIBILIDADE DAS APLICAÇÕES | + O acesso por <i>browser</i> normaliza a visualização da informação, mesmo que na empresa existam ambientes de aplicações e sistemas operativos diferentes. | |
| EFICIÊNCIA | <p>+ Existem vantagens de reorganizar e automatizar processos que anteriormente eram realizados de forma manual.</p> <p>+ Os constrangimentos de circulação de informação diminuem e torna-se assim possível criar grupos de trabalho através de uma extranet, partilhando informação e possibilitando um melhor acompanhamento dos projectos.</p> <p>- As desvantagens poderão ocorrer quando os investimentos realizados na reorganização e automatização dos processos não têm em conta os seus destinatários finais. Se os colaboradores da empresa ou os seus fornecedores não estiverem preparados para tirar partido destas alterações estes investimentos, em vez de maior eficiência apenas trarão entropia ao seu normal relacionamento.</p> | <p>+/- Se por um lado a necessidade de criar um catálogo (em formato electrónico facilmente actualizável) é positiva porque obriga as empresas a reorganizarem-se, por outro é uma desvantagem porque as obriga a investir recursos numa tarefa que se pode revelar dispendiosa em função do nível de resultados que poderão obter.</p> |

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|---|--|---|
| FACILIDADE E RAPIDEZ NO ACESSO À INFORMAÇÃO SELECIONADA | <ul style="list-style-type: none"> + É possível aceder a documentos a qualquer hora do dia. Se se considerar informação de diversas empresas, esta facilidade reduz drasticamente o tempo de pesquisa da informação, uma vez que esta se encontra centralizada. | |
| CUSTOS ASSOCIADOS AO PROCESSO | <ul style="list-style-type: none"> + Os portais permitem a redução dos custos associados às transacções e às comunicações, entre outros, uma vez que automatizam e agilizam os processos (menos tarefas repetitivas e redundantes) de venda das empresas. + As vantagens são mais evidentes nas empresas cujos processos sejam mais complexos e formalizados. Não será uma vantagem significativa para uma PME com processos muito informais. | |
| VISIBILIDADE DA CADEIA DE ABASTECIMENTO | <ul style="list-style-type: none"> + A visibilidade sobre os stocks de fornecedores e o estado das encomendas traz vantagens e permite reduzir os custos de stock. - No entanto, em situações de menor grau de colaboração entre parceiros, os compradores poderão não ter interesse que os fornecedores tenham conhecimento das suas reais necessidades (uma vez que em processos de negociação de preço baseado em quantidades compradas, há sempre tendência a exagerar os consumos para diminuir os preços). | <ul style="list-style-type: none"> + A visibilidade sobre os stocks de compradores traz vantagens, permitindo reduzir os custos de stock e melhorar o planeamento da produção e das entregas. - No entanto, em situações de menor grau de colaboração entre parceiros, os fornecedores poderão não ter interesse que os compradores tenham conhecimento dos seus stocks em situações em que estes estão muito elevados e em que o compradores poderão mais facilmente forçar uma diminuição dos preços. |

Verificam-se, ao nível das economias de processo, vantagens claramente superiores às desvantagens. Conclui-se também que as vantagens dependem mais da dimensão e preparação da empresa do que da sua posição negocial (de comprador ou fornecedor).

Destacam-se as seguintes vantagens (+) e desvantagens (-) ao nível da melhoria da relação com os parceiros:

MELHORIA DA RELAÇÃO COM OS PARCEIROS

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|--|--|---|
| COMUNICAÇÃO ENTRE PARCEIROS | <ul style="list-style-type: none"> + A comunicação torna-se mais eficaz não só pela diminuição do número de interlocutores, como também pela diminuição dos erros por intervenção humana. Também a partilha de informação ao longo da cadeia de valor não terá que ser retransmitida, diminuindo eventuais erros. + São vantagens evidentes em qualquer tipo de portal, mas em especial no caso dos portais para parceiros em que a comunicação poderá ser mais personalizada. | |
| CONTROLO DOS VALORES DE COMPRAS E VENDAS | <ul style="list-style-type: none"> + É possível aceder com mais rigor ao histórico de compras a cada fornecedor, através de uma consulta rápida à base de dados. + Estas vantagens poderão ser mais evidentes nos portais para parceiros, pela maior facilidade de personalização. | <ul style="list-style-type: none"> + É possível aceder com mais rigor ao histórico de vendas a cada cliente, através de uma consulta rápida à base de dados. |
| ACTUALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> + As alterações podem ser realizadas rapidamente, especialmente nos portais para parceiros. Por exemplo, uma mudança num formulário para os parceiros preencherem pode ser feita de forma rápida sem necessitar de reenviar para todos uma lista de papel. + São vantagens evidentes no caso dos portais para parceiros dado que a integração da informação será em regra mais facilitada do que nos portais de terceiros. | <ul style="list-style-type: none"> + As alterações podem ser realizadas rapidamente, especialmente nos portais para parceiros. Por exemplo, uma lista de preços pode ser feita de forma rápida sem necessitar de reenviar para todos uma lista de papel. - A este nível, verificam-se mais vantagens para os compradores do que para os fornecedores. A actualização da informação relativa aos catálogos electrónicos nos portais de terceiros é, até ao momento, um dos maiores problemas dos fornecedores. |
| TRANSPARÊNCIA NA RELAÇÃO COM O PARCEIRO | <ul style="list-style-type: none"> + Uma vez que a transacção é feita através da mesma plataforma, todos têm o mesmo tipo de informação. Não há assimetria na informação. | |
| ACESSO A CONTEÚDOS | <ul style="list-style-type: none"> + Os clientes podem aceder a informação genérica útil à sua empresa em diversas áreas como o marketing, a informática, o apoio jurídico e outras. No caso de portais de terceiros verticais, poderá ser disponibilizada informação específica do sector, possibilitando a consulta de várias fontes de informação no mesmo sítio. + São vantagens mais evidentes nos portais de terceiros. | <ul style="list-style-type: none"> +/- Não existem claras vantagens para os fornecedores. A informação sobre novas oportunidades de negócio que está disponibilizada em muitos portais de terceiros, poderá ter relativamente pouco interesse para os fornecedores (por exemplo, muitos contactos são anónimos e algumas das oportunidades não são validadas e filtradas pelos portais). |
| ACESSO A NOVAS COMUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> + Ao estar ligado a portal de terceiros é possível partilhar informações numa rede de contactos alargada, muitas vezes a nível internacional, adquirindo informações que podem ser úteis para o negócio da empresa. - Na maior parte dos sectores será muito pouco provável existir partilha de informação entre concorrentes. | |

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|-----------------------|---|---|
| PROCESSO DE MARKETING | <ul style="list-style-type: none"> + Os fornecedores beneficiam de um processo de marketing mais personalizado. Poderão visualizar apenas a gama de produtos que lhes interessa e receber ou recolher a informação mais direccionada às suas reais e mais importantes necessidades (a qualquer hora do dia e em qualquer parte do mundo). | <ul style="list-style-type: none"> - Na maior parte dos sectores será muito pouco provável existir. Ao elaborar um catálogo com os seus produtos, é possível que este esteja parametrizado de forma a que os seus clientes possam visualizar apenas a gama de produtos que lhes interessa. + É uma forma de melhorar o serviço ao cliente, uma vez que este tem ao seu dispor um novo canal onde pode resolver alguns dos seus problemas a qualquer hora do dia e em qualquer parte do mundo partilha de informação entre concorrentes. |
| CUSTOS DE MARKETING | <ul style="list-style-type: none"> + É possível elaborar campanhas de marketing e veiculá-las por este canal, a um custo também mais reduzido e com maior personalização. + Ao mesmo tempo, o fornecedor poderá reduzir os seus custos de serviço a clientes através dos canais tradicionais (como por exemplo, telefone e venda directa). As potenciais vantagens são mais evidentes nos portais para parceiros. | |

Conclui-se que as vantagens ao nível da melhoria da relação com os parceiros são fundamentalmente em termos da melhoria na comunicação e da relação de transparência entre eles.

Não se verificam vantagens evidentes ao nível do acesso a novas comunidades e aos conteúdos de negócio. Os fornecedores não consideram credíveis a maior parte da informação de negócio (por exemplo, potenciais clientes) que é disponibilizada pelos portais de negócio.

A melhoria no processo e a redução dos custos de *marketing* são teoricamente vantagens evidentes para os fornecedores mas que, no entanto, ainda não estão devidamente quantificadas na maior parte das situações.

Destacam-se as seguintes vantagens (+) e desvantagens (-) ao nível das economias no preço:

ECONOMIAS NO PREÇO

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|---------------------------|---|---|
| CUSTOS DE BENS E SERVIÇOS | <ul style="list-style-type: none"> + Através de modelos de negócio como a agregação de compras, os leilões e as compras por catálogo, as empresas compradoras poderão conseguir obter melhores condições comerciais. +/- Estas vantagens dizem apenas respeito aos consumos indirectos, dado que em relação aos directos a automação do processo não trará grande alteração de custos/condições comerciais (explicação mais detalhada no ponto seguinte). + São vantagens evidentes em qualquer tipo de portal, mas em especial no caso dos portais para parceiros em que há um maior número de potenciais fornecedores a colocarem ofertas. | <ul style="list-style-type: none"> + Os portais permitem a redução dos custos associados com a transacção, (recursos humanos e comunicações, entre outros), uma vez que automatizam e agilizam os processos de venda das empresas. - No entanto traduzem-se numa desvantagem evidente ao tornarem os bens e serviços mais indiferenciados, permitindo que os compradores os seleccionem apenas com base no factor preço. - São desvantagens mais evidentes nos portais de terceiros. |

Conclui-se que não há vantagens evidentes para os fornecedores ao nível das economias no preço. O negócio electrónico não traz vantagens significativas ao nível da negociação dos bens e serviços directos, que são os mais importantes na estrutura de custos das empresas.

Destacam-se as seguintes vantagens (+) e desvantagens (-) ao nível do acesso a novas oportunidades de negócio:

ACESSO A NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

| INDICADORES | PARA OS COMPRADORES | PARA OS FORNECEDORES |
|-------------------------|--|--|
| ACESSO A NOVOS MERCADOS | <p>+/- Existirão potenciais vantagens em qualquer tipo de portal. No entanto, se os compradores participarem em e-marketplaces com uma boa aceitação e visibilidade junto do mercado, poderão ter à partida um maior leque de potenciais fornecedores do que teriam isoladamente através da sua extranet de compra. A questão que se coloca é se esses potenciais novos fornecedores serão ou não credíveis e de facto importantes para a empresa.</p> | <p>+/- Poderão ganhar uma maior visibilidade e aceder a novos compradores. As vantagens ou desvantagens terão uma relação muito directa com a real importância e credibilidade desses novos contactos para a empresa.</p> |
| VOLUME DE NEGÓCIOS | | <ul style="list-style-type: none"> + Os fornecedores poderão aumentar o seu volume de negócios: <ul style="list-style-type: none"> > Com os seus clientes tradicionais (facilitando-lhes a compra através de um novo canal). > ou com potenciais clientes. + Utilizando o modelo de leilão, as empresas poderão conseguir vender bens e serviços dificilmente escoáveis pelos canais tradicionais. + As empresas poderão colocar os seus bens e serviços em mercados menos acessíveis através dos canais tradicionais. |

Conclui-se que as vantagens ao nível a novas oportunidades de negócio para os fornecedores, resultam fundamentalmente da possibilidade de colocar os seus bens e serviços em mercados menos acessíveis através dos canais tradicionais (por exemplo, não cobertos pela força de vendas, ou mercados estrangeiros).

Também se verificam vantagens potenciais em termos de acesso a novos clientes e fornecedores.

De um modo geral, para todos os portais, verificam-se vantagens não directamente relacionadas com as componentes acima identificadas.

Independentemente dos resultados alcançados, o simples desenvolvimento e implementação de projectos de negócio electrónico transmitirá um sinal forte para o mercado quanto ao dinamismo e postura inovadora da empresa. Poderá também ser utilizado como um instrumento de marketing interno, que motivará e dinamizará os colaboradores em torno de novos projectos. Ao mesmo tempo será uma forma económica de aumentar a notoriedade e visibilidade externa da empresa.

[IV.2] AVALIAÇÃO DAS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS B2B

Considera-se que a mais valia que as empresas podem retirar da utilização deste tipo de soluções depende, entre outros factores, da sua preparação interna, da sua dimensão e peso negocial.

Não se deverá, por isso, justificar a utilização das soluções de negócio electrónico apenas com base nas vantagens e desvantagens identificadas na secção anterior. Será necessário proceder a uma análise mais específica em termos da dimensão da empresa e do tipo de bens e serviços negociados.

[IV.2.1] CONSUMOS DIRECTOS

Grandes Empresas

Para as grandes empresas, os benefícios ao nível dos consumos directos poderão resultar mais de economias no processo e da melhoria na relação com os parceiros de negócio do que das economias no preço.

A dificuldade em obter economias no preço resulta de:

- › Ser complicado automatizar numa plataforma transaccional toda a relação comercial com um cliente ou fornecedor (por exemplo, produtos/serviços muito difíceis de catalogar/normalizar e processos não formalizados);
- › As grandes empresas e organizações terem um forte poder negocial. A negociação *on-line* não irá trazer, na maior parte das situações, uma melhoria significativa no factor preço.

Os benefícios resultam essencialmente de economias fundamentadas por alterações de processos (que passarão cada vez mais pela integração dos sistemas de informação dos parceiros) e pela maior produtividade dos recursos humanos (disponibilização de tempo anteriormente ocupado a enviar faxes e a fazer telefonemas para novas tarefas). O facto de se conseguirem organizar melhor e de implementarem processos que as ajudem a definir os circuitos de negociação e de aquisição de produtos/contratação de serviços poderá, em muitas situações, trazer um grande benefício para estas organizações. Por exemplo, a utilização de tecnologias internet permite que mais facilmente se implementem processos de centralização ao nível da negociação de produtos e serviços com um *workflow* que permita a contratação local.

No entanto, é muito difícil quantificar todas as vantagens para as organizações que resultam da alteração dos processos. Em última análise, o que conta e permite que se desenvolvam projectos neste sentido são as projecções efectuadas em relação às economias no preço dos bens e serviços que resultam da modificação desses processos. Tal será sem dúvida um exercício importante a realizar por organizações que possuam massa crítica para este efeito.

Há também situações em que o benefício mais directo da implementação das novas tecnologias internet seria a redução do número de colaboradores. Acontece que tal nem sempre é fácil porque os recursos humanos reduzem-se de uma forma pouco elástica. A automatização dificilmente substitui a actividade desenvolvida por um número inteiro de pessoas e a legislação laboral não facilita os despedimentos.

Pequenas e Médias Empresas (PME)

De acordo com a sua dimensão e organização, as pequenas e médias empresas também podem beneficiar da utilização de tecnologias internet.

Apesar de se defrontarem com as mesmas dificuldades das grandes empresas no caso dos consumos directos (nomeadamente, na integração dos sistemas de informação e na utilização de modelos de negócio mais colaborativos) as PME poderão implementar projectos com ferramentas menos poderosas mas mais flexíveis e a um custo substancialmente mais baixo do que o suportado pelas grandes organizações (que, para além da maior complexidade da implementação envolvendo equipas de trabalho internas e externas, adjudicam este tipo de soluções a fornecedores líderes de mercado com custos inerentemente mais elevados).

De acordo com esta investigação, as maiores vantagens para as PME estão na venda dos seus produtos em mercados ainda não explorados (o canal internet permite atingir grupos de clientes que muito dificilmente seriam servidos pelos canais tradicionais) e na melhoria da relação com os seus clientes tradicionais (lubrificação do canal com benefícios ao nível da fidelização dos seus melhores clientes - utilizando ferramentas focadas no serviço ao cliente como, por exemplo, a visibilidade sobre as encomendas).

Em relação às economias no processo, é muito difícil aferir estas vantagens porque muitas das PME não apresentam processos bem definidos e formalizados.

[IV.2.2] CONSUMOS INDIRECTOS

O tipo de consumos indirectos em análise dizem respeito aos seguintes bens e serviços:

- › Material escritório
- › Viagens de negócios
- › Transportes e Logística
- › Material informático

As transacções deste tipo de bens e serviços está associado essencialmente à utilização de Portais de Terceiros (e-marketplaces) horizontais. A estratégia de promoção e desenvolvimento dos primeiros e-marketplaces horizontais passou

por uma identificação dos maiores clientes (clara aposta na média e grande dimensão dos compradores) e fornecedores deste tipo de consumos.

Analisa-se a economia no preço em relação aos bens e serviços indirectos dado que a sua negociação é mais focada no preço do que a dos bens e serviços directos, em que, para além do preço, podem existir muitos outros factores que impliquem uma estratégia mais colaborativa com os fornecedores/clientes.

Grandes Empresas Clientes

Os e-marketplaces permitem que os grandes consumidores deste tipo de bens e serviços (fundamentalmente as média e grandes empresas) consigam:

- › Controlar melhor todo o processo de consumo deste tipo de produtos (centralizando as negociações e a selecção dos catálogos).
- › Negociar com os fornecedores melhores condições comerciais.

Apesar de tradicionalmente estas empresas terem um forte peso negocial junto dos fornecedores, há sempre lugar para conseguirem economias no preço através da obtenção de melhores condições comerciais, especialmente no caso dos consumos indirectos. Não será por acaso que muitas das grandes empresas e grupos empresariais nacionais estão a criar fóruns de negociação para este tipo de produtos. Se o impacto de uma redução do custo na aquisição de resmas de papel é muito diminuto em termos relativos (e por isso considerada uma tarefa não prioritária), em valor absoluto os efeitos são muitas vezes significativos.

Um bom exemplo deste tipo de estratégia é o caso analisado de uma grande empresa que fez um contrato com um e-marketplace para comprar Material de Escritório através da sua plataforma, que resultou num esmagamento de preços e num aumento de pressão sobre os fornecedores.

Pequenas e Médias Empresas (PME) Clientes

Tal como já foi referido para as grandes empresas, as economias no preço dos consumos indirectos também terão pouco impacto na conta de resultados destas empresas. Não é, por isso, uma tarefa prioritária de um gestor de uma PME investir em tecnologias internet apenas com este objectivo. Poderá não valer a pena alterar o modo de trabalhar da organização para conseguir este tipo de retorno. Poderão sim, ter vantagens em desenvolver projectos nesta área com outro tipo de estratégia, como, por exemplo, testar e preparar a sua organização para trabalhar com as tecnologias internet.

Existem alguns e-marketplaces, vocacionados para as PME, em que os seus fundadores (ou os promotores com mais massa crítica) tentam agregar o seu poder de compra para negociarem preços mais baixos para os seus clientes utilizadores. A questão que se coloca, mais uma vez, é se este benefício é por si

só suficiente para que as PME adiram a estas plataformas. Mas mesmo que as PME adquiram bens e serviços nos e-marketplaces, estes terão sempre um desafio permanente de conseguirem convencer os fornecedores a passarem preços preferenciais para o mercado em geral. Este aspecto é muito importante, dado que verificou-se que as estratégias de alguns fornecedores passam por um desinvestimento nos e-marketplaces (ou pelo menos, numa passagem para segundo plano) na altura em que tiverem os seus sistemas próprios (portais para os parceiros) a funcionar com os grandes clientes.

E-MARKETPLACES HORIZONTAIS E PORTAIS PARA FORNECEDORES

Compra de bens e serviços indirectos: compra com base num catálogo (disponibilizado pelo e-marketplace ou negociado com os fornecedores a nível central) e encomenda descentralizada suportada por um workflow de autorização/aprovação.

O catálogo do e-marketplace (com todos os produtos e fornecedores) permite fazer comparações de preços e negociação dinâmicas (quando há produtos que não estão no catálogo ou quando se colocam encomendas em quantidades muito significativas).

PME

A redução no custo destes bens e serviços não tem impacto significativo na sua conta de resultados. Não é por este motivo que se justifica a adesão a estas plataformas. Mas poderá ser uma boa estratégia utilizá-las para adquirir experiência ou fazer o primeiro contacto com este tipo de soluções.

GRANDES EMPRESAS

Há possibilidade de ter significativas reduções de custo. Também poderão controlar melhor todo o processo de consumo e aquisição deste tipo de produtos.

Fornecedores

Dado que os e-marketplaces agrupam clientes numa negociação cujo principal objectivo é esmagar os preços, não há grandes vantagens para os fornecedores em participarem nestas plataformas. É possível encontrar outras razões que tornam ainda menos atractiva a participação neste tipo de e-marketplaces:

- › O investimento nos catálogos electrónicos (por muito fácil que seja catalogar este tipo de consumos, há sempre um custo adicional associado a este novo canal de venda).
- › A pressão exercida sobre os fornecedores para passarem esses preços mais reduzidos, ou pelo menos uma pequena margem, para o mercado em geral (de forma a tornarem-no mais atractivo para compradores com menos poder negocial).
- › O pagamento de uma comissão sobre as vendas ou de uma mensalidade fixa.

Mesmo assim alguns fornecedores aceitam estas regras, com base nas seguintes motivações:

- › Não querem perder os seus clientes tradicionais, que agora os obrigam a transaccionarem através de um e-marketplace.
- › Aproveitam o facto de ainda não disporem dos seus portais de venda, (por falta de iniciativa própria ou porque ainda não existe massa crítica de clientes para avançarem neste sentido), para acompanharem a evolução do mercado e testarem a sua organização na utilização de soluções de negócio electrónico.

No entanto, há empresas fornecedoras deste tipo de bens e serviços que muito dificilmente poderão aderir a um e-marketplace por limitações intrínsecas à sua actividade B2B. Por exemplo, o caso de um Grossista de Material Informático, que apenas vende a retalhistas (que por sua vez vendem ao consumidor final e a pequenos negócios). Caso os preços dos produtos vendidos pelos grossistas sejam expostos publicamente a todos os potenciais interessados (no catálogo do e-marketplace), os retalhistas poderiam sair bastante prejudicados. Também o grossista poderia sofrer consequências negativas por estar a concorrer contra os seus tradicionais parceiros.

Os poucos fornecedores que participam nos e-marketplaces estão claramente a experimentar e a testar este novo canal. Muitos vendem os seus bens e serviços em mais do que um e-marketplace e estão ao mesmo tempo a preparar a sua saída ou desinvestir, limitando a sua futura participação à promoção do seu próprio portal de venda (exemplos de empresas fornecedoras de serviços de transporte e logística e de material de escritório), onde poderão controlar e gerir melhor a sua relação com os clientes e tirarem partido de uma mais fácil integração das vendas *on-line* com os seus sistemas de informação.

Atentos a esta situação, alguns e-marketplaces já permitem que as empresas compradoras possam negociar em privado com os seus fornecedores um catálogo com produtos que depois serão encomendados através desta plataforma (é o caso de uma empresa analisada, que fez um contrato com um e-marketplace para comprar economato através da sua plataforma).

Apesar da preponderância dos e-marketplaces nos consumos indirectos, as compras electrónicas não são apenas colocadas através destas plataformas. Analisaram-se grandes empresas compradoras deste tipo de produtos que desenvolveram portais de compra com fornecedores seleccionados (caso de uma empresa que integrou na sua plataforma dois fornecedores de serviços de Viagens de Negócio).

Curiosamente um desses fornecedores (que é uma grande empresa multinacional deste sector) já está a desenvolver também em Portugal um portal de venda para PME com lançamento previsto no início de 2002.

Do lado da oferta identificou-se ainda, também na área das Viagens de Negócio, uma empresa que já tinha desenvolvido um portal de venda para clientes e cuja principal característica é disponibilizar uma ferramenta global de gestão de viagem às empresas que estão interessadas no controlo e redução destes custos (permite fazer a reserva *on-line* de viagens, a consulta da sua conta corrente e a consulta e gestão dos consumos efectuados).

Este portal permite um tratamento personalizado para cada cliente através de ferramentas de gestão de perfis, que têm em conta as suas características e especificidades.

O mecanismo de registo é sujeito a um processo de definição de parâmetros em função da política de viagens da empresa cliente e das suas preferências.

- › Parametriação da política de viagens da empresa.
- › Parametriação das preferências do viajante.
- › Parametriação dos fornecedores preferenciais.
- › Reserva e aquisição de viagens no cumprimento das regras pré-definidas na Empresa.
- › Gestão e processamento electrónico dos recibos de viagem.
- › Acesso ao histórico de consumo.
- › Acesso ao saldo de conta corrente.

As propostas para os clientes são adaptadas de acordo com os seus perfis.

Será, no fundo, o mesmo tipo de estratégia que os grandes fornecedores de Material de Escritório e de Serviços de Transporte e Logística se preparam para adoptar.



P. 71 '80
ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO
DAS SOLUÇÕES
DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO DAS SOLUÇÕES DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

V

DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO
DAS SOLUÇÕES
ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO
P. J. B.

NEGÓCIO ELECTRÓNICO DAS SOLUÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO

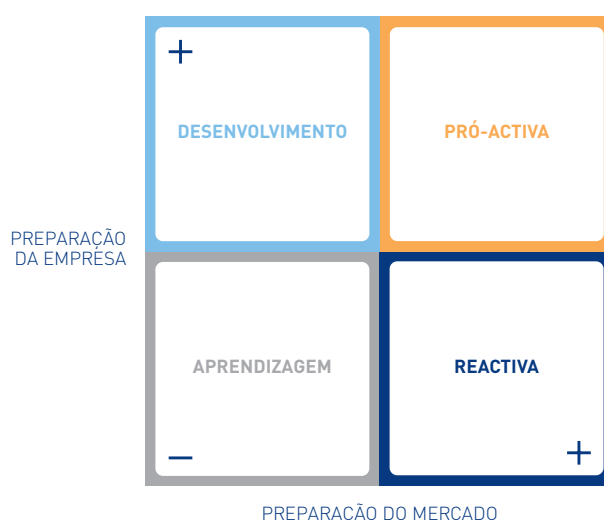
ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO DAS SOLUÇÕES DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO



72 73
ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO
DAS SOLUÇÕES
DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

A metodologia apresentada destina-se a dotar as empresas de uma ferramenta que, em conjugação com outros factores, lhes permitam tomar decisões mais correctas quanto à selecção de soluções de negócio electrónico.

MATRIZ DE POSICIONAMENTO



[V.1] MATRIZ DE POSICIONAMENTO

Este tipo de matriz permite uma reflexão sobre o posicionamento de uma empresa tendo em conta duas variáveis, o seu nível de preparação para o negócio electrónico e a preparação do mercado (dos seus principais parceiros e concorrentes).

As empresas poderão utilizar diferentes soluções tendo em conta o seu posicionamento num ou em vários dos quadrantes da matriz.

Esta matriz poderá também servir para avaliar como é que as empresas evoluem em termos de utilização das plataformas de negócio electrónico ao seu dispor. Por exemplo, as empresas poderão no arranque assumir uma estratégia de aprendizagem comprando economato num e-marketplace horizontal e, numa segunda fase, quando um dos seus clientes quiser implementar uma solução de compra electrónica, aderirem à *extranet* desse parceiro.

Tendo em conta os objectivos deste estudo, não é adequado considerar os casos das empresas que apenas utilizam a Internet como canal informativo (*marketing* e promoção dos seus bens e serviços, recolha de informação sobre o fornecedores e concorrentes) que constituem, até hoje, a maior parte das situações.

[V.2] ANÁLISE DAS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS

É importante referir que, empresas que operem em segmentos de mercado diferentes poderão ter para cada um deles posicionamentos diferentes em termos da utilização de plataformas de negócio electrónico. Por exemplo, uma empresa que venda bens e serviços para o sector agrícola e para o sector TIC muito provavelmente terá uma estratégia diferente para cada um deles.

ESTRATÉGIAS

SOLUÇÕES DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

APRENDIZAGEM

- Mercado
- Empresa

Quando a empresa não está preparada nem o mercado está a pressionar para a utilização de tecnologias internet, é uma boa oportunidade para a empresa testar a tecnologia e a digitalização/automação de alguns processos de negócio menos estratégicos.

Poderá também ser utilizada por empresas que, apesar de até estarem relativamente bem preparadas, querem testar a sua organização antes de avançarem para soluções mais complexas.

Participação em e-marketplaces horizontais

Não há um grande risco porque há um nível quase nulo de investimento e um muito baixo nível de colaboração com os parceiros.

Exemplo: Compra de bens e serviços indirectos não estratégicos e com pouco impacto na conta de resultados.

Implementação de um catálogo informativo

Sem um grande nível de sofisticação tecnológica,

permite a recolha de informação sobre o perfil dos clientes on-line.

Exemplo: Informações sobre a gama de bens e serviços e especificações técnicas, desenvolvidas em bases de dados para pesquisas mais personalizadas.

DESENVOLVIMENTO

- Mercado
- + Empresa

Quando a empresa está bem preparada mas o mercado ainda não está a pressionar para a utilização de tecnologias internet então, a empresa poderá aproveitar o facto de dispor de recursos internos e de uma infra estrutura TIC acima da média, para tirar o máximo de partido das facilidades e vantagens da partilha de informação e colaboração através da Internet.

Implementação de uma intranet de negócio (portal para colaboradores)

Para potenciar o máximo de vantagens, este portal deverá estar integrado com a base de dados do sistema de informação da empresa.

Exemplo: Automatização da relação com a força de vendas (envio de relatórios visitas, colocação de encomendas, informação sobre os stocks, entre outras).

REACTIVA

- + Mercado
- Empresa

Quando a empresa ainda não está bem preparada mas o seu mercado está a "puxar" para um relacionamento através da Internet, a empresa entra de forma reactiva numa plataforma existente de um parceiro ou de terceiros (extranet ou e-marketplace).

Participação num portal de compra dos seus clientes ou portal de venda dos seus fornecedores

A empresa vende/compra os seus bens e serviços num sistema patrocinado, desenvolvido e financiado pelos seus clientes/fornecedores, sem capacidade de interferir no modelo de negócio desenhado.

Os seus parceiros "forçam" a empresa a participar num e-marketplace vertical

A empresa vende/compra os seus bens e serviços através de uma plataforma de terceiros para a qual foi convidada pelos seus parceiros de negócio.

PRÓ-ACTIVA

- + Mercado
- + Empresa

Quando a empresa e os seus parceiros de negócio estão preparados para colaborarem através da Internet, a empresa poderá desenvolver uma plataforma própria ou convidar os seus parceiros de negócio a participarem numa plataforma de terceiros.

Implementação de um portal de compra para os fornecedores ou de um portal de venda para os clientes.

A empresa vende/compra numa plataforma por si desenvolvida e patrocinada, convidando os parceiros seleccionados/estratégicos a aderirem.

Exemplo: Desenvolvimento de um catálogo com comércio electrónico para desenvolver um canal de venda alternativo (conquista de novos clientes, entrada em novos mercados ou oferta de mais um canal aos clientes actuais).

Participação num e-marketplace vertical para negociar com parceiros.

A empresa convida os seus parceiros de negócio a comprar ou vender através de uma plataforma de terceiros por si seleccionada.

Implementação de uma extranet com carácter mais colaborativo, partilhada e desenvolvida em parceria entre o comprador e o vendedor.

Enquanto esperam pelo estabelecimento de massa crítica nos e-marketplaces verticais, as empresas mais pró-activas poderão desenvolver redes privadas com parceiros seleccionados/estratégicos.

[V.3] METODOLOGIA UTILIZADA PARA O POSICIONAMENTO NA MATRIZ

As empresas analisadas neste estudo foram posicionadas nos quadrantes desta matriz, com base na seguinte metodologia:

- › Definição e descrição em detalhe dos indicadores de cada um dos eixos da matriz (da preparação da empresa e do mercado). No quadro seguinte apresentam-se os indicadores que foram, neste caso, seleccionados para esse efeito.
- › Avaliação dos indicadores e atribuição de um valor a cada eixo.
- › Posicionamento das diferentes situações em análise num dos quatro quadrantes, de acordo com os valores atribuídos



Com base nos projectos implementados nas várias empresas analisadas exemplifica-se, em seguida, a aplicação desta matriz a cinco delas.

Estratégia de Aprendizagem

Exemplo: Caso de uma Empresa do sector da Construção Civil com um projecto de compra de economato, num e-marketplace horizontal.

Neste caso específico, apesar da empresa de estar bem preparada, queria testar a sua organização. Como o seu mercado natural ainda está muito longe de colaborar através da Internet, a empresa iniciou-se na digitalização de processos de negócio que não tinham impacto significativo na organização e com um baixo nível de risco.

Esta é uma estratégia que pode ser seguida pela maior parte das empresas nacionais. A participação num e-marketplace horizontal é fácil (mesmo que a empresa não esteja preparada, terá muito apoio por parte dos patrocinadores deste tipo de soluções) e mesmo que os seus principais parceiros não estejam preparados ela poderá negociar com outro tipo de empresas que já estão mais familiarizadas com este tipo de negócio.

De realçar que uma parte importante dos fornecedores analisados que participam nos e-marketplaces estão a equacionar sair ou desinvestir claramente neste tipo de plataformas. Estas empresas pioneiras fizeram a sua aprendizagem e agora preparam-se para adoptar outro tipo de estratégias (por exemplo pró-activas – desenvolvimento de portais para os seus clientes).

Estratégia de Desenvolvimento

Exemplo: Caso de uma empresa do sector da Metalomecânica com um projecto de intranet de negócio.

Esta empresa dispõe de recursos internos bem preparados e de uma boa infra-estrutura TIC (bem acima da média dos vários projectos analisados). Como ainda não podia colaborar com os seus principais parceiros através da Internet, a empresa desenvolveu todas as suas capacidades internas (recursos humanos e tecnologia) para tirar o máximo de partido das vantagens da Internet ao nível da partilha de informação e colaboração entre os colaboradores das várias filiais.

Esta estratégia é também adoptada, por exemplo, pelas empresas filiais de multi-nacionais cujos processos de negócio já estão muito digitalizados mas cujos parceiros (fundamentalmente clientes e fornecedores nacionais) ainda não estão preparados ou motivados para colaborarem através da Internet.

Estratégia Reactiva

Exemplo: Caso de uma empresa do Sector do Turismo e Viagens de Negócios com um projecto de ligação à extranet (portal) de compra de um cliente.

Os clientes da empresa são muito sofisticados tecnologicamente e forçaram a empresa a ligar-se ao seu portal de compra (financiado e desenvolvido pelo cliente). Apesar da empresa ainda não estar preparada nem interessada em desenvolver uma iniciativa própria nesta área, caso não reagisse positivamente à proposta do cliente teria de deixar de o fornecer.

Muito provavelmente, muitas empresas nacionais terão de assumir este tipo de estratégias para conseguirem manter os seus melhores clientes.

Estratégia Pró-activa

Exemplo 1: Caso de uma empresa do Sector da Pasta e do Papel com um projecto de desenvolvimento de uma extranet para melhorar a qualidade do serviço aos clientes.

Em função da vontade expressa por alguns clientes a empresa decidiu criar um portal para lhes poder prestar um melhor serviço apoiado nas tecnologias Internet. Neste caso, a empresa tomou a iniciativa de desenvolver um sistema



para se relacionar electronicamente com os clientes que estavam preparados. Esta é uma estratégia que muitas empresas poderão adoptar quando verificarem que alguns dos seus clientes mais importantes poderão ser conquistados pela sua concorrência, se não avançarem de imediato com este tipo de projectos.

Exemplo 2: Caso de uma Empresa do Sector Têxtil, com um projecto de uma extranet colaborativa com um cliente estratégico, que envolve todo o seguimento e gestão das encomendas.

Neste caso há uma relação de parceria muito forte e estreita entre fornecedor e cliente com um elevado nível de partilha de informação confidencial e integração com os sistemas de informação (ambos estão a integrar a informação partilhada via Internet nos seus sistemas). Para além disso implica a digitalização de uma parte significativa da cadeia de abastecimento (planeamento da produção, gestão e seguimento da encomenda, qualidade, entregas e facturação) e de uma verdadeira partilha de benefícios (por exemplo, ao nível da redução de custos – eficiência operacional e da fidelização do cliente – diferenciação).

Com base nesta metodologia pode-se posicionar os vários projectos das empresas que foram analisadas no estudo, nos quatro quadrantes da matriz:

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS ANALISADAS

DESENVOLVIMENTO

- › Empresa do sector da metalomecânica que utiliza a intranet para partilha de informação de negócio.
- › Empresa do sector da construção civil que utiliza a intranet para a ligação da sede às obras/estaleiros.
- › Empresa do sector TIC que utiliza a intranet para disponibilizar o acesso a tabelas de preços, aos colaboradores de outras filiais.
- › Empresa do sector louça metálica cuja força de vendas utiliza a intranet para poder transmitir mais rapidamente as encomendas.
- › Empresa do sector farmacêutico que utiliza a intranet para partilha de informação de negócio e comunicação com a sede.

APRENDIZAGEM

- › Empresa do sector da construção civil que adquire economato num e-marketplace horizontal.
- › Empresa do sector dos transportes e logística que vende os seus serviços num e-marketplace horizontal.
- › Empresa do sector de material de escritório que vende os seus serviços num e-marketplace horizontal.

REACTIVA

- › Empresa do sector do turismo e viagens de negócio que está ligada a um portal de compra de um cliente para lhe prestar este tipo de serviços.
- › Empresa do sector das máquinas e ferramentas que coloca encomendas num portal de venda de um fornecedor.
- › Empresa do sector de material eléctrico e electrónico que coloca encomendas em portais de venda de fornecedores estrangeiros.

PRÓ-ACTIVA

- › Empresa do sector da pasta e do papel com um portal para os clientes poderem colocar e seguir as encomendas.
- › Empresa do sector têxtil ligada a um cliente por uma extranet que permite a gestão completa das encomendas (desde a produção até à entrega).
- › Empresa do sector dos transportes e logística com um portal para os clientes poderem colocar e seguir as encomendas.
- › Empresa do sector automóvel com um portal para os distribuidores poderem seguir o estado das encomendas.
- › Empresa do sector das máquinas e ferramentas com um portal para os clientes poderem obter informação técnica sobre equipamentos e colocar encomendas de peças de substituição.
- › Empresa do sector dos derivados de madeira com um portal para os clientes poderem colocar e seguir as encomendas.
- › Empresa do sector do equipamento eléctrico que coloca encomendas de peças através de um e-marketplace vertical estrangeiro.
- › Empresa do sector de material de escritório com um portal para os clientes poderem colocar e seguir as encomendas, ter acesso às contas correntes e a outra informação de negócio.
- › Empresa do sector TIC com um portal para os clientes/revendedores poderem consultar os stocks, colocar e seguir as encomendas.
- › Empresa do sector de material eléctrico e electrónico com um portal para os clientes poderem colocar e seguir as encomendas.



78 '79

ESTRATÉGIAS DE SELECÇÃO
DAS SOLUÇÕES
DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

[V.4] CONCLUSÃO

Esta análise foi desenvolvida especificamente para o caso dos projectos analisados no âmbito deste estudo. Para ser aplicável a outras situações deverá ser acompanhada por um trabalho de análise e selecção dos indicadores que em cada caso específico poderão ser os mais adequados para cada um dos eixos da matriz.

Há casos de empresas analisadas (no âmbito deste estudo) que se posicionam em mais do que um dos quadrantes da matriz. Isso deve-se ao facto de operarem em segmentos de mercado diferentes, com diferentes níveis de preparação.

Conhecer a localização da empresa nesta matriz poderá ser considerada uma importante informação para a tomada de decisões quanto ao seu posicionamento no negócio electrónico. No entanto, não se recomenda que uma decisão a este nível seja apenas tomada com base neste tipo de informação. Existirão outros factores, que se prendem com a própria estratégia e prioridades da empresa, que condicionarão fortemente a decisão e que deverão, de igual forma, ser considerados e analisados.



VI

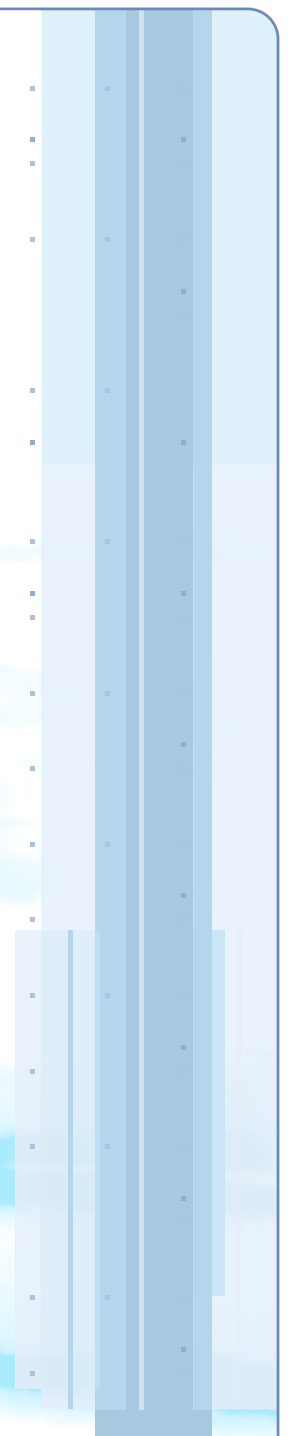
P. 81 '92
IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS
TENDÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

IV

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS



IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

Neste capítulo pretende-se identificar um conjunto de tendências quanto à utilização das várias soluções de negócio electrónico analisadas ao longo deste relatório. Esta identificação foi efectuada com base na recolha de dados das entrevistas a empresas clientes, fornecedoras e especialistas, nos resultados dos *focus groups* e na pesquisa desenvolvida nesta área.

Nos pontos VI.1 e VI.2 apresentam-se as tendências que dizem respeito às intranets/ extranets e aos e-marketplaces. No ponto VI.3 serão abordadas todas as outras que dizem respeito ao mercado B2B em geral.

[VI.1] INTRANETS E EXTRANETS

Tem-se registado um aumento na oferta e sofisticação de aplicativos com interface gráfico que facilitam cada vez mais o desenvolvimento deste tipo de soluções, inclusivamente as que recorrem a ligações a base de dados.

É geralmente por iniciativa do cliente destas soluções que se iniciam os projectos de implementação deste tipo de portais. O seu desenvolvimento é bastante específico não existindo por isso, do ponto de vista tecnológico, grandes discrepâncias entre a oferta e a procura.

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

› **Haverá um desenvolvimento significativo de aplicações de formação à distância por via electrónica.**

As empresas irão utilizar estas plataformas para desenvolverem programas de formação para os seus colaboradores (nas áreas técnica, comercial e jurídica, entre outras) e para os seus parceiros de negócio (como por exemplo, os distribuidores), em complemento e/ou suporte aos canais tradicionais.

› **Muitas das actuais intranets alargarão o seu âmbito, e passarão também a funcionar como extranets.**

As intranets que actualmente estão a ser pensadas como suporte exclusivamente aos processos internos das empresas tenderão, à medida que começarem a ser utilizadas mais intensamente e que se tornem evidentes as necessidades de alargamento a outras empresas, a serem convertidas em extranets.

Por exemplo, um fornecedor de soluções exemplificou que uma intranet que desenvolveu para uma companhia de seguros, como suporte à gestão de sinistros, inicialmente não era destinada a parceiros mas acabou por passar a sê-lo com a integração natural no sistema dos fornecedores que fazem as peritagens.

"EU PENSO QUE VAI EVOLUIR GRADUALMENTE. NÃO TANTO COMO SE LÊ EM ALGUMAS REVISTAS, MAS VAI EVOLUIR."

[Comentário de um responsável de uma empresa sobre a evolução do negócio electrónico]

- › **A negociação continuará fora do âmbito destas plataformas.**
A negociação pura continuará a ser conduzida humanamente e fora deste tipo de plataformas. O papel destas estará essencialmente reservado para as economias no processo, para a melhoria do relacionamento entre parceiros (extranets) e colaboradores (intranets) e para a melhoria do serviço aos clientes.
- › **As empresas passarão a disponibilizar alguma da informação da base de dados dos seus ERP para uso exclusivo de parceiros (por exemplo, para os seus distribuidores).**
- › **Haverá uma maior integração da informação entre os actuais portais para colaboradores e os portais para os parceiros.**

[VI.2] E-MARKETPLACES

Não se registam diferenças significativas entre a oferta de soluções tecnológicas disponível para as empresas nacionais e as que estão disponíveis para as empresas do resto da Europa e dos Estados Unidos. No entanto, a oferta deste tipo de soluções incorreu em alguns erros de promoção e de posicionamento face aos seus potenciais clientes:

- › Os e-marketplaces foram apresentados às empresas como uma espécie de grande catálogo, que poderia abrir as portas a potenciais parceiros de negócio. Verifica-se que esta não é a estratégia de promoção mais correcta, na medida em que o que muitas empresas pretendem é acima de tudo uma ligação mais próxima com o seu cliente ou fornecedor (com meios mais fáceis e económicos de identificar e responder às suas necessidades).
- › A vertente colaborativa dos e-marketplaces foi passada para segundo plano. As funcionalidades mais promovidas foram os leilões, a compra por catálogos e outros modelos de negócio que vão contra as orientações de indústrias e sectores que investem cada vez mais no estreitamento da sua relação com os parceiros de negócio mais próximos.
- › As empresas promotoras deste tipo de soluções não conseguiram vender ao mercado as vantagens que estas podem trazer para os negócios. Os potenciais clientes não conseguiram identificar as mais valias, porque a abordagem inicial foi baseada nos aspectos tecnológicos e na explicação de funcionalidades genéricas, factores que na realidade não podem ser utilizadas da mesma forma por todos os sectores. Os promotores deixaram para trás o

conhecimento e especificidade das empresas de cada um dos sectores, tendo mesmo aplicado uma lógica de modelos B2C (empresa para consumidor final) a problemas B2B (empresa para empresa).

- › A negociação via e-marketplaces foi apresentada, em muitas situações, como um rompimento com a forma tradicional de fazer negócios. Isso dificultou a sua rápida progressão e hoje já é claro que a resistência a essa mudança foi superior à prevista. Os e-marketplaces promoveram a alteração dos processos antes de explicarem e demonstrarem como é que os podiam melhorar.
- › Verificou-se também a resistência dos fornecedores em participarem neste tipo de portais, na sua maior parte mais vocacionados para o lado do comprador. Os fornecedores são basicamente seleccionados pelo factor preço o que poderia levar à normalização dos seus produtos, diminuindo a importância das marcas e de outros factores de diferenciação.

Não será por isso estranho o facto de uma grande parte das empresas analisadas neste estudo utilizarem prioritariamente os seus portais para clientes como canal de venda dos seus bens e serviços. As que os colocam através dos e-marketplaces adoptaram estratégias de aprendizagem e mencionaram a sua vontade de implementarem os seus próprios portais para clientes logo que tal seja possível.

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

- › **Ao nível dos principais sectores da nossa economia regista-se espaço para a criação de e-marketplaces verticais, promovidos por consórcios de organizações (onde poderão estar presentes as empresas clientes, as associações e os fornecedores de tecnologias, entre outras) com o objectivo de desenvolverem a massa crítica necessária para o sucesso destas operações.** Entende-se como desenvolvimento de massa crítica, a existência de um número significativo de empresas a operar no mercado electrónico que justifique o aumento dos negócios desse sector, por esta via. Isoladamente, através de portais para parceiros, as empresas poderão não conseguir atingir este objectivo. Estes consórcios poderão contribuir para melhorar significativamente a gestão da cadeia de abastecimento e os processos de negócio:
 - › Evitando a criação de uma posição dominante de qualquer grupo ou empresa.
 - › Possibilitando a transacção com parceiros seleccionados em ambiente privado.
 - › Utilizando um formato de comunicação baseado na linguagem normalizada para as transacções e comunicações electrónicas desse sector.

"MAS SE DO PONTO DE VISTA DA OFERTA TECNOLÓGICA ESTAMOS TÃO AVANÇADOS COMO OS RESTANTES PAÍSES, NO QUE DIZ RESPEITO À UTILIZAÇÃO QUE FAZEMOS DELAS O ATRASO JÁ É MAIOR. OS E-MARKETPLACES QUE SE ENCONTRAM ACTIVOS EM PORTUGAL APENAS ESTÃO A NEGOCIAR PRODUTOS E SERVIÇOS COMO O MATERIAL DE ESCRITÓRIO, OS CONSUMÍVEIS, A INFORMÁTICA E ALGUNS SEGUROS." (especialista em soluções B2B)

"NÓS NÃO COMPRAMOS PEÇAS. COMPRAMOS CONJUNTOS DE PEÇAS. NÃO VEJO COMO UM E-MARKETPLACE NOS PODERÁ AJUDAR." (responsável de uma empresa do sector automóvel)

"A COMPRA PELA INTERNET
A DESCONHECIDOS LEVANTA
QUESTÕES DE SEGURANÇA"
[responsável de uma indústria
farmacêutica]

- **Os e-marketplaces verticais de raiz nacional apenas terão sucesso nos sectores em que o grau de abertura ao exterior (negócios com o estrangeiro) é mais reduzido.**

Em todos os outros sectores (por exemplo, nos sectores fortemente exportadores e/ou importadores ou nos sectores que são globais), as empresas nacionais terão de se confrontar com a eventual participação em portais internacionais onde os seus principais clientes e fornecedores participam.

- **A questão da confidencialidade das informações continuará a ser uma das mais importantes barreiras aos desenvolvimento de soluções de negócio electrónico entre parceiros, mais particularmente no caso dos portais de terceiros.**

Existem indústrias em que os processos requerem um elevado nível de segurança e fiabilidade, como por exemplo, o desenvolvimento confidencial de produtos na indústria farmacêutica.

Nas indústrias em que existe uma parceria muito estreita entre a empresa os seus clientes e fornecedores, ela irá mais depressa colaborar num portal de um parceiro do que num e-marketplace também aberto a outras empresas.

Não será muito credível para um empresário ver-se confrontado com uma oportunidade de negócio, visualizada num portal, que lhe é apresentada de uma forma anónima ou em que o nome do fornecedor/cliente lhe transmite pouca confiança.

- **Os e-marketplaces passarão a oferecer, de uma forma muito generalizada, a possibilidade de uma empresa poder negociar e colaborar em privado com os seus parceiros, dentro da sua plataforma.**

Neste momento, já existem e-marketplaces horizontais que oferecem a possibilidade aos compradores de contactar vários fornecedores, seleccionar os produtos e colocá-los no catálogo electrónico a que só os utilizadores dessa empresa têm acesso (modelo de relacionamento privado).

Os clientes poderão optar por um ou ambos modelos de relacionamento com os parceiros:

MODELOS DE RELACIONAMENTO

| | RELACIONAMENTO PÚBLICO | RELACIONAMENTO PRIVADO |
|-----------|---|---|
| DEFINIÇÃO | Permite que o cliente possa comunicar electronicamente as suas necessidades à totalidade dos fornecedores que estão registados nesse mercado. | Permite que o cliente possa comunicar electronicamente as suas necessidades a um grupo seleccionado de fornecedores e outras organizações. |
| VANTAGENS | O tempo de processamento das transacções é muito mais reduzido; a empresa ganha um acesso a uma grande número de potenciais parceiros através de um mesmo interface e permite gerir todas estas relações na mesma plataforma. | Redução dos custos de interacção entre a empresa e os seus vários parceiros; comunicação directa entre eles (de informação de negócio ao nível do planeamento e seguimento); maior segurança e controlo das operações; integração facilitada dos seus sistemas de informação. |

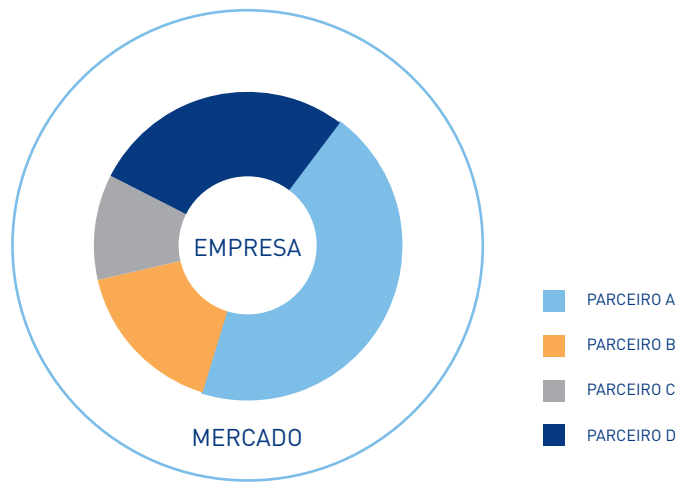
Acabarão por ser as grandes empresas accionistas dos e-marketplaces que irão rentabilizar os investimentos neles realizados através da sua participação (cada vez mais orientada para um relacionamento privado com fornecedores seleccionados). Por força da integração destas soluções com os seus ERP poderão mesmo automatizar tarefas burocráticas e dispendiosas como a facturação, conseguindo desta forma importantes economias no processo. Segundo informação recentemente publicada na imprensa a facturação electrónica terá validação legal já em 2002.

- > **Haverá tendência para o estabelecimento de uma política de preços massificadora, que traga para os mercados electrónicos o maior número possível de empresas.**

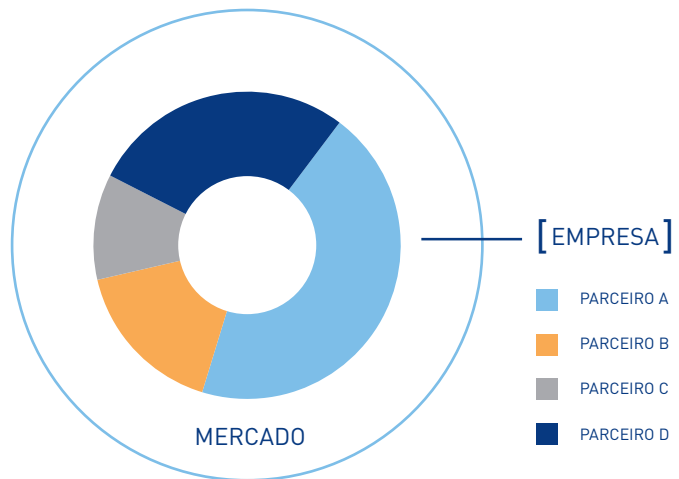
Todos os promotores destas plataformas já entenderam que o modelo de comissões sobre as transacções não tem sucesso e que se afasta muito do valor que as empresas atribuem aos seus serviços.

Para trazer mais empresas para os e-marketplaces, os seus promotores poderão apostar na promoção e abordagem directa aos parceiros de negócio das empresas que já estão neles registadas.

RELACIONAMENTO PRIVADO



RELACIONAMENTO PÚBLICO



- **Com a exceção das ferramentas de leilão e de agregação, em muitas situações a negociação continuará fora do âmbito destas plataformas.**

A negociação pura tenderá a continuar a ser conduzida humanamente, extra plataformas. A contribuição destas estará essencialmente reservada à melhoria dos processos associados.

- **Os e-marketplaces horizontais terão um papel extremamente importante na formação, treino, habituação e desenvolvimento de competências de negócio electrónico das empresas que neles participem.**

[VI.3] MERCADO B2B EM GERAL

IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

- **Haverá cada vez maior integração entre os sistemas de informação das empresas e as soluções de negócio electrónico (quer sejam as suas ou as dos seus parceiros).**

Será o mercado que forçará o desenvolvimento de sistemas abertos (de fácil integração com os sistemas de informação dos seus parceiros). Os grandes clientes vão querer entrar no sistema dos seus fornecedores para, entre outras facilidades, seguirem as suas encomendas.

- As empresas que disponham de um ERP desenvolvido pelo mesmo fornecedor que desenvolveu a plataforma tecnológica utilizada por um e-marketplace terão, à partida, mais facilidade em integrarem a informação nele trocada (com os parceiros) com o seu ERP.

Do ponto de vista das empresas que fornecem este tipo de software, esta será uma boa oportunidade para colocarem mais facilmente as suas soluções de negócio electrónico nos clientes que já utilizam os seus ERP.

- Os investimentos em sistemas integrados de informação de gestão serão maioritariamente concentrados em soluções baseadas em tecnologias internet.
- Os sistemas de transferência electrónica de dados através de redes proprietárias, mais conhecidos por EDI (com comunicação através de redes de valor acrescentado), continuarão a servir as necessidades dos negócios com elevados fluxos de transferência de dados e com algum grau de maturidade.

› Em novos projectos de transferência electrónica de dados, a Internet será cada vez mais utilizada como canal de transporte de dados, possibilitando a comunicação com mais parceiros de uma forma mais barata e de mais fácil integração.

› **A criação de catálogos com mais e melhor informação sobre os bens e serviços contribuirá significativamente para o desenvolvimento do negócio electrónico (seja através das extranets ou dos e-marketplaces).**

Serão desenvolvidos catálogos com:

- › mais informação e detalhe sobre os bens e serviços;
- › maior gama de bens e serviços;
- › maior facilidade de consulta;
- › o objectivo de satisfazer a maior exigência dos clientes;
- › melhorias contínuas no seu desenvolvimento, dado que novos concorrentes entram na Internet e copiam as melhores ideias.

Os esforços de normalização da codificação utilizada na descrição das categorias e características dos diferentes bens e serviços transaccionados *on-line*, já em curso, permitirão que o modelo de catálogos electrónicos seja utilizado como um excelente complemento aos canais tradicionais.

› As empresas irão encontrar estratégias para gerirem da melhor forma possível a relação com os canais tradicionais.

Serão, para esse efeito, utilizadas estratégias de apoio (em vez de confronto) aos parceiros que desejem participar no comércio electrónico. Por exemplo, poderão ser as empresas produtoras a promoverem e fornecerem informação sobre os seus bens e serviços através da sua extranet, mas a venda ser realizada (facturada) pelo cliente (retalhista) que estiver mais próximo do consumidor final que tenha colocado a encomenda.

› Existirão sempre bens e serviços que não serão passíveis de serem transaccionados *on-line*. Por exemplo:

- › equipamentos de valor muito elevado – caso em que os portais poderão, apesar de tudo, fornecer os catálogos e toda a informação técnica de suporte à decisão.
- › produtos com longos períodos de negociação, de valores elevados e com exigência de muito contacto pessoal.

› O desenvolvimento de portais (seja para colaboradores, para parceiros ou e-marketplaces) terá cada vez mais em atenção os requisitos e necessidades dos utilizadores.

"A PREPARAÇÃO PARA AS TECNOLOGIAS
É QUASE UM PRÉ-REQUISITO PARA
O RECRUTAMENTO."

[Responsável por uma empresa
do sector TIC]

O desenvolvimento de soluções deverá ter uma maior preocupação com alguns factores, numa aposta em aplicações:

- › leves e modulares;
- › de fácil personalização por parte dos parceiros;
- › com boa navegabilidade (na facilidade e atractividade);
- › com possibilidade de integração com os sistemas de informação.

› **As empresas de pequena dimensão ou com fraca preparação dificilmente terão sucesso na criação dos seus próprios portais para parceiros.**

Estas empresas colaborarão com os seus clientes ou fornecedores de maior dimensão e preparação, ligando-se às suas extranets, ou participarão em e-marketplaces.

As empresas deste tipo que implementarem iniciativas próprias, correm um elevado risco de serem ignoradas pelos clientes mais poderosos e sofisticados, que as forçarão a entrar nos seus portais, e de igual forma pelos seus clientes mais pequenos e menos sofisticados, que não terão vontade ou capacidade para utilizarem esses portais.

› As transacções *on-line* irão inevitavelmente gerar um maior conhecimento do mercado e uma maior transparência (ao nível das estratégias dos concorrentes e dos processos internos).

› Um número cada vez maior de empresas nacionais terá condições técnicas e recursos humanos preparados para concorrer de igual para igual com empresas de países mais avançados nesta área.

Há uma forte tendência para a massificação do *e-mail* e da utilização da Internet. O nível de preparação dos colaboradores aumentará com a entrada de quadros mais jovens com forte apetência e perfil para a utilização das novas tecnologias Internet. Em sectores mais sofisticados do ponto de vista tecnológico, este problema já não se coloca.

› Mas, mesmo assim, uma parte muito significativa das PME nacionais terão muito poucas condições para participarem com sucesso em processos de negócio electrónico.

Se não forem tomadas, no curto prazo, medidas urgentes e capilares por parte do estado e das associações empresariais e sectoriais, a maioria das PME nacionais não terão condições mínimas para participarem em processos de negócio electrónico. Terão desta forma muita dificuldade em concorrerem num mercado cada vez mais global e assimilador deste tipo de tecnologia.

"...NÃO TRANSPARÊNCIA NO SENTIDO EM QUE OS PREÇOS VÃO SER CONHECIDOS, PORQUE AS PROPOSTAS SÓ SÃO CONHECIDAS POR QUEM AS FAZ E PELOS DESTINATÁRIOS. MAS NOMEADAMENTE DENTRO DO DESTINATÁRIO, AS ADJUDICAÇÕES TORNAR-SE-ÃO MUITO MAIS TRANSPARENTES DADO QUE O SISTEMA GUARDA UM HISTÓRICO. SERÁ SEMPRE POSSÍVEL, A QUALQUER MOMENTO, SABER O QUE É QUE SE ADJUDICOU E A QUEM E ISSO CRIARÁ UMA TRANSPARÊNCIA MUITO GRANDE, DE QUE OS FORNECEDORES MAIS COMPETITIVOS IRÃO TIRAR PARTIDO."
(responsável de um e-marketplace vertical).

- › Os promotores dos e-marketplaces terão de continuar a investir para conseguirem recuperar os investimentos realizados.
- › **A pressão do mercado será um factor determinante para o desenvolvimento do negócio electrónico.**
 - › As empresas com parceiros de negócio mais sofisticados tecnologicamente (que poderão ser empresas estrangeiras ou grupos nacionais da grande distribuição) irão ser forçadas, mais cedo ou mais tarde, a negociar e a colaborar *on-line* pelo menos com esses.
 - › A pressão dos grandes grupos empresariais para que os seus parceiros utilizem soluções de negócio electrónico e o apoio das associações empresariais serão também factores decisivos para o desenvolvimento das soluções de negócio electrónico.

"NÓS TEMOS 2500 CLIENTES E DESSES CERCA DE 200 SÃO INFORMATIZADOS E SÓ 15 É QUE TÊM INTERNET, POR ISSO,... POR ISSO AINDA HÁ MUITO CAMINHO A FAZER."

(Comentário de um responsável de uma empresa sobre a adesão dos seus parceiros ao negócio electrónico)

"OS PROMOTORES DOS E-MARKETPLACES ESTARÃO DISPOSTOS A CONTINUAR A INVESTIR DESDE QUE OS SEUS ACCIONISTAS CONTINUEM A ACREDITAR QUE É UMA OFERTA ESTRATÉGICA. VÃO TER QUE ESTAR AQUI MAIS 2 OU 3 ANOS E VAI SER UM POUCO UMA TRAVESSIA DO DESERTO, COM A MISSÃO DE CONVENCER O MERCADO QUE FAZ SENTIDO; CRIAR CASOS DE SUCESSO; DESENVOLVER AS APLICAÇÕES E COSTUMIZA-LAS DE ACORDO COM AS NECESSIDADES QUE EXISTEM NO MERCADO, MAS TENDO MUITO POUCAS RECEITAS. VAI SER INVESTIR PARA O FUTURO."
(especialista em soluções B2B)

"ESTÃO TODOS À ESPERA UNS DOS OUTROS."
(Comentário de um responsável de uma empresa sobre a adesão dos seus parceiros ao negócio electrónico)

VIII

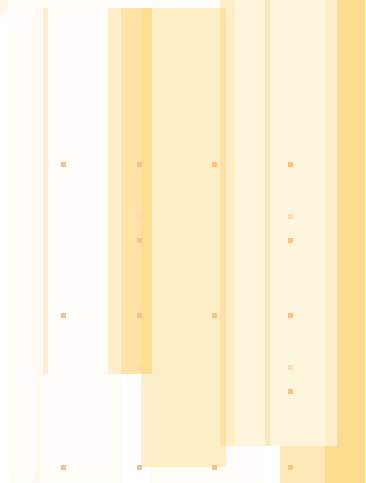
P. 93 '104
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
+ CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES + CONSIDERAÇÕES FINAIS

III

CONSIDERAÇÕES FINAIS
+
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CONSIDERAÇÕES
FINAIS
+
RECOMENDAÇÕES E
CONCLUSÕES



Neste capítulo apresentam-se um conjunto de mensagens chave fundamentalmente dirigidas às empresas clientes, ou potenciais clientes, das soluções de negócio electrónico. Muitas delas poderão ser tomadas em consideração também por fornecedores deste tipo de soluções, por associações empresariais e por quaisquer outras organizações com especial interesse por esta área.

› **Identificaram-se três grupos de Portais B2B:**

› **Portais para colaboradores ou intranets**

(redes que unem os colaboradores da empresa independentemente do local em que se encontrem): permitem economias de processo internas, libertam os recursos humanos de tarefas de pouco valor acrescentado e são uma forma de aprendizagem para soluções que envolvem interlocutores externos à empresa;

› **Portais para parceiros ou extranets**

(redes que unem a empresa e os seus parceiros de negócio): permitem a melhoria da relação com os seus parceiros de negócio tradicionais, assim como o desenvolvimento de novos negócios;

› **Portais de terceiros ou e-marketplaces**

(redes que unem várias organizações compradoras e vendedoras): permitem fundamentalmente às PME ter o seu primeiro contacto com as soluções de negócio electrónico de uma forma fácil e a um custo reduzido.

› **Por muito mau que esteja o mercado e a conjuntura actual, conclui-se que a integração das tecnologias internet nos processos de negócio tradicionais é um processo irreversível. Mais vale fazê-lo progressivamente e atempadamente do que ser obrigado a**

introduzir mudanças radicais nas organizações num espaço de tempo tão curto que não possibilitem a sua perfeita consolidação.

› As estratégias que as empresas poderão adoptar em relação ao negócio electrónico foram classificadas da seguinte forma:

› Estratégias de desenvolvimento, quando o objectivo é o de desenvolver os seus recursos internos;

› Estratégias de aprendizagem, quando o objectivo é ter o primeiro contacto com estas soluções de negócio electrónico;

› Estratégias reactivas, quando os parceiros de negócio mais importantes forçam a entrada no negócio electrónico;

› Estratégias pró-activas, quando se está em condições de desenvolver portais próprios com os parceiros ou de os puxar para portais de terceiros.

› **Todos os sectores, uns mais do que outros, podem retirar vantagens das soluções de negócio electrónico.**

À partida poder-se-ia pensar que aqueles que poderiam tirar mais partido dos modelos de transacção *on-line* seriam, fundamentalmente, os mercados de bens e serviços indiferenciados, mais facilmente catalogáveis, mais fragmentados e em que a marca e o nível de serviço não eram as formas de concorrência mais utilizadas. Com base nos resultados deste estudo verifica-se que todos os sectores, uns mais do que outros, podem retirar vantagens das soluções de negócio electrónico, desde que estas sejam enquadradas em estratégias bem definidas e com clara orientação para as necessidades dos seus clientes.

- › **A questão fundamental não é saber se os e-marketplaces, ou os outros portais, podem ou não ser utilizados num dado sector. O mais importante é identificar em que fase da cadeia de valor é que estas soluções electrónicas poderão ser aplicadas, trazendo uma mais valia real às empresas.**

Existirão sectores em que a sua utilização poderá ser muito intensiva (nas várias fases dos processos de negócio – compras, logística, vendas, entre outras) e outros em que só fará sentido numa fase (por exemplo, promoção e *marketing*). Da mesma forma existirão sectores em que os vários modelos de negócio (como os catálogos ou os leilões) e as várias estratégias de relacionamento serão utilizados de uma forma e com uma intensidade muito diferentes.

- › **Existem vantagens ao nível da economia nos processos e ganhos de produtividade para a maioria das empresas que decidam implementar soluções de negócio electrónico. O seu grau varia de acordo com vários factores, entre eles a dimensão e preparação da empresa, o seu enquadramento estratégico e a própria preparação dos seus parceiros de negócio.**
- › **Verificou-se que muitas das boas práticas analisadas ao longo do estudo eram devidas não só às condições da empresa e do mercado, mas fundamentalmente à capacidade, visão e compreensão da importância estratégica do negócio electrónico, por parte das pessoas que as lideravam.**
- › **As empresas devem definir primeiro de forma criteriosa a sua estratégia empresarial global e só depois seleccionar as soluções**

de negócio electrónico que melhor a potenciem. Constatou-se uma grande indefinição estratégica por parte de muitas organizações que iniciam projectos baseados em tecnologias internet.

- › Para utilizarem com sucesso as novas soluções de negócio electrónico, os gestores das empresas terão de assumir como prioritária a mudança de mentalidades. Se necessário terão de identificar os colaboradores com maior visão a este nível para os colocarem em posições de decisão.
- › As empresas com processos de negócio formalizados e com sistemas informação integrados de gestão estão em melhores condições para implementarem soluções de negócio electrónico.
- › Ao nível das alterações nos processos de negócio, a certificação pelas novas normas ISO 9001: 2000 (cada vez mais orientadas para os processos) poderá dar uma ajuda muito importante ao nível do seu redesenho e da correcta implementação de projectos de negócio electrónico.
- › Mesmo as empresas menos preparadas para o negócio electrónico podem adoptar algumas das estratégias referidas neste estudo, nomeadamente a da aprendizagem nos e-marketplaces.
- › **As grandes empresas estão a beneficiar de economias nos processos (internos e de relação com os seus parceiros mais directos) e de economias no preço (redução no custo de aquisição) dos bens e serviços indirectos (como por exemplo, o economato).**

- › **As PME poderão beneficiar de um melhor relacionamento com os clientes (melhoria do nível de serviço) e de uma melhor lubrificação dos canais tradicionais (eliminação de redundâncias, melhor aproveitamento dos recursos e partilha de informação).**
- › **É fundamental que as estratégias das empresas passem desde já a contemplar acções no domínio do negócio electrónico, sob pena de perderem vantagens competitivas demasiado fortes.**
- › **As empresas necessitam de soluções fáceis, com vantagens bem identificadas e se possível sem grandes alterações na forma tradicional de se relacionarem internamente e com os parceiros mais próximos. Por isso, todos projectos a implementar nesta área deverão ponderar e equacionar muito bem se será esse o melhor momento para introduzir alterações significativas nos processos e no modelo de negócios.**
- › **A evolução positiva na importância e nível de utilização do *e-mail* nas empresas é um indicador claro do desenvolvimento do negócio electrónico.**
- › **Os e-marketplaces poderão vir a ter sucesso, mas muito mais devagar do que se estava a pensar. Terão de ser criados mais conteúdos, ofertas mais adaptadas às necessidades das empresas e uma nova forma de *marketing* deste tipo de soluções.**

"AS EMPRESAS CLIENTES NÃO TÊM QUE VENCER DESAFIOS NENHUNS. TÊM QUE VENCER O DESAFIO DE AS UTILIZAR."
(comentário de um especialista em soluções B2B relativo ao papel das tecnologias)

"A IDEIA TEM SUFICIENTES VALÊNCIAS E MÉRITOS PARA NÃO PRECISARMOS DE SUFICIENTES REVOLUÇÕES NA INDÚSTRIA. A IDEIA É FACILITAR A COMUNICAÇÃO E OS NEGÓCIOS NA FORMA COMO ELES JÁ SÃO FEITOS."
(responsável de um e-marketplace vertical)

“ESTIVE PRESENTE NUMA APRESENTAÇÃO (DOS E-MARKETPLACES) A PME E A LINGUAGEM NÃO TINHA NADA A VER COM A LINGUAGEM QUE O EMPRESÁRIO ENTENDE. AS PESSOAS NÃO PERCEBERAM SEQUER O QUE ERA UM E-MARKETPLACE, MUITO MENOS AS SUAS VANTAGENS”
(Comentário de um responsável de uma empresa que assistiu à apresentação de um e-marketplace)

- › As empresas deverão também ter em conta os aspectos menos positivos da colaboração via electrónica e desenvolver acções para os ultrapassar ou minorar. Nomeadamente:
 - › Em algumas empresas, o *e-mail* começa a atingir uma fase em que há excessos (as caixas de correio estão cheias, com demasiados *e-mails*). Assim, há empresas que já estão a implementar algum nível de disciplina como, por exemplo, a proibição de *e-mails* internos que se verifiquem desnecessários;
 - › A descaracterização dos contactos pessoais poderá levar à falta de motivação e entusiasmo de alguns colaboradores, particularmente ao nível da gestão de equipas em que é fundamental um contacto humano frequente, mesmo em situações de simples resolução.

- › Concluiu-se ainda que os maiores obstáculos detectados na implementação deste tipo de projectos estavam relacionados com:
 - › Resistência à mudança por falta de confiança na aplicação prática das tecnologias internet e por falta de compreensão e de visão, de alguns dos responsáveis das diferentes empresas, relativamente ao âmbito e dimensão destas soluções;
 - › Existência de processos internos de negócio muito verticais, que dificultam a comunicação com os parceiros e ao mesmo tempo dentro da própria empresa;
 - › Dificuldade na gestão dos vários fornecedores envolvidos nos projectos de maior complexidade;
 - › Problemas relacionados com a tecnologia e com o preço das soluções.

Para ultrapassar estes obstáculos recomenda-se que se desenvolvam as seguintes acções:

- › Credibilizar este tipo de iniciativas (por exemplo, através da divulgação dos casos de sucesso, com demonstração fácil e clara dos benefícios para as empresas). A divulgação exaustiva de casos de sucesso, é um papel relevante que cabe, não só aos fornecedores deste tipo de soluções, mas também a muitas outras organizações com responsabilidades ao nível da competitividade e desenvolvimento das empresas nacionais;
- › Desenvolver dentro das empresas uma maior sensibilização para a utilização destas soluções;
- › Apostar na formação dos recursos humanos;
- › Envolver nas diferentes fases do projecto de todos os parceiros que irão ter maior ligação com a nova tecnologia implementada. No caso de uma extranet para clientes, a empresa deverá envolver, logo que possível, para além da sua equipa de projecto, os utilizadores finais da aplicação (colaboradores de todas as áreas da empresa envolvidas e os clientes);
- › Identificar os processos de negócio mais críticos (aqueles em que o impacto da tecnologia é maior) e se necessário proceder à alteração do seu desenho. Em determinadas situações, a empresa poderá mesmo ter de reformular a forma de fazer o negócio para estabelecer uma boa e mais fácil comunicação entre pares e parceiros. Por exemplo, numa compra electrónica poder-se-á ter de criar um sistema de aprovação baseado no *workflow* do próprio sistema;
- › Dar preferência aos fornecedores de soluções que ofereçam gamas mais alargadas de serviços, de forma a diminuir o número de interlocutores. No caso dos projectos de maior envergadura poder-se-á responsabilizar um dos fornecedores pela sua liderança;
- › Adjudicar soluções em regime ASP. Para além de ajudar a resolver a questão do preço, tal contribui também para minorar o problema da desactualização rápida da tecnologia;
- › Sensibilizar os fornecedores para que desenvolvam as soluções tendo sempre em conta os requisitos dos utilizadores finais. Muitas das vezes os programadores desconhecem quem são os utilizadores das soluções, quais são as suas necessidades, os seus constrangimentos e as suas dificuldades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concentração nos objectivos propostos levou a que se excluíssem desta análise os assuntos a seguir mencionados:

- › Pagamentos electrónicos;
- › Questões jurídicas;
- › A logística de suporte ao comércio electrónico;
- › Análise dos sectores que, à partida, estão melhor preparados para o negócio electrónico (caso dos sectores financeiro e das tecnologias de informação e comunicação).

Propostas de investigação e desenvolvimento futuros:

- › Elaboração de um estudo sobre a experiência dos sectores mais sofisticados tecnologicamente como é o caso das telecomunicações e dos serviços financeiros e o seu impacto na estratégia e organização das empresas. Da análise dos sistemas proprietários de *homebanking*, que ligam electrónicamente os bancos às empresas suas clientes, poderão resultar importantes recomendações para a implementação de projectos baseados em tecnologias internet;
- › Avaliação da oferta Nacional: estudo e caracterização mais pormenorizada das soluções oferecidas pelos principais fornecedores (*software*, telecomunicações, integradores, consultores e implementadores e promotores de e-marketplaces);
- › Elaboração de estudos, possivelmente de carácter sectorial, para uma identificação mais rigorosa dos requisitos das empresas clientes deste tipo de soluções;
- › Criação de um barómetro ao nível da utilização deste tipo de tecnologias por parte das empresas nacionais;
- › Avaliação e análise mais detalhada da utilização de soluções de negócio electrónico em sectores de actividade específicos.

Propostas de aplicação dos resultados deste estudo:

- › Prestação de serviços de consultoria estratégica e técnica a empresas que pretendam desenvolver projectos de negócio electrónico.
 - › Elaboração de diagnósticos estratégicos e de planos de acção;
 - › Divulgação das boas práticas devidamente enquadradas no contexto interno (relativo às empresas) e externo (preparação do mercado);
 - › Formação de quadros para o desenvolvimento e implementação deste tipo de projectos;
 - › Apoio na selecção e implementação destas tecnologias.

GLOSSÁRIO

[Alojamento (hosting)]

Armazenamento de aplicações, oferecidas por um servidor específico.

[Aplicação]

Programa dedicado a uma acção específica (por exemplo, processador de texto e folha de cálculo). Também se designa por software.

[ASP - Application Service Provider]

Distribuidor de aplicações que as faz chegar às empresas numa lógica de aluguer. Um ASP fornece toda a infra-estrutura de suporte e comunicações através da Internet ou de ligações privadas do cliente

[B2B - Business to business] Modelos de negócio entre empresas.**[B2C - Business to consumer]**

Modelos de negócio entre as empresas e os consumidores finais.

[Back office] Sistemas internos da empresa.**[Browser]**

Programa utilizado para aceder, explorar e visualizar recursos disponíveis na Internet.

[Comércio electrónico (e-commerce)]

Efectuar transacções comerciais através da Internet.

[e] É colocado antes de uma palavra e significa que pertence ao mundo digital.**[EDI – Electronic Data Interchange]**

Transferência electrónica de documentos (por exemplo, facturas, contratos, recibos, entre outras), sem papéis, através da rede de comunicação de dados. Permite a troca de mensagens entre parceiros, que são automaticamente reconhecidas. Os formatos standard são o ANSI X12 e o EDIFACT.

[ERP – Enterprise Resource Planning]

Software de gestão integrado. Estes sistemas de informação integram geralmente as várias funções internas de uma organização, (por exemplo, os recursos humanos e as finanças) numa única aplicação acessível a todos.

[**e-mail**]

Correio electrónico. Solução que permite a troca de mensagens entre utilizadores em todo o mundo via Internet. Estas mensagens podem incluir voz, imagens e outras informações.

[**e-marketplace** (portal de terceiros)]

Redes que unem várias organizações compradoras e vendedoras.

[**extranet** (portal para parceiros)]

Redes que unem a empresa e os seus parceiros de negócio.

[**Focus groups**]

Formato de pesquisa que reúne numa sala um grupo de participantes que trocam ideias entre eles, devidamente orientados por um monitor, o que permite a discussão sobre assuntos novos e outros normalmente não abordados nas entrevistas individuais.

[**FTP – File Transfer protocol**]

Protocolo de comunicação para transferência de ficheiros entre computadores.

[**Interface**] Dispositivo de ligação entre sistemas.

[**Internet** (Interconnected Networks)]

É constituída pela interligação de milhares de redes regionais e nacionais, criando uma rede virtual, ou seja, é uma rede de redes em que milhares de computadores comunicam entre si através de uma linguagem comum (TCP/IP).

[**intranet** (portal para colaboradores)]

Redes que unem os colaboradores da empresa independentemente do local em que se encontrem.

[**Largura de banda**]

Quantidade de informação que pode ser transmitida por unidade de tempo. Traduz a velocidade a que se pode enviar e/ou receber informação por via digital.

[**Leilão de compra** (leilão invertido)]

Neste tipo de leilões é o comprador que define o que quer comprar e em que condições (por exemplo, preço).

[Leilão de venda (leilão tradicional)]

Neste tipo de leilões é o fornecedor que define o que quer vender e em que condições (por exemplo, preço).

[Links] Ligações electrónicas de um sítio para outro.**[Modem (Modulation Demodulation)]**

Equipamento que permite a conexão entre um computador e outros serviços através de linhas telefónicas comutadas.

[Motor de busca] Aplicação que permite procurar informação na Internet.**[Networking]** Rede de contactos.**[Portais B2B]**

Sítios de entrada na Internet, que disponibilizam o acesso a diferentes conteúdos e permitem o desenvolvimento de soluções de negócio electrónico entre empresas.

[Soluções de negócio electrónico]

Diferentes modelos de negócio *on-line* que as empresas desenvolvem entre si (por exemplo, transaccionar e colaborar).

Podem-se utilizar diferentes portais para desenvolver soluções de negócio electrónico com o mesmo objectivo (por exemplo, uma empresa poderá vender bens e serviços *on-line* directamente através do seu próprio portal ou através de um catálogo de um e-marketplace).

[TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol)]

É um conjunto de protocolos da Internet. Plataformas como o Telnet e o FTP pertencem a este conjunto.

[TIC] Tecnologias de Informação e Comunicação**[WWW (World Wide Web)]**

Rede de documentos multimédia interligados por *links*.

