

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS PARA WEB

**UM ROTEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE E-BUSINESS: PRM
(PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT).**

MARCOS ANTUNES MOLEIRO

MARINGÁ - PARANÁ
ABRIL / 2005

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS PARA WEB

**UM ROTEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE E-BUSINESS: PRM
(PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT).**

Monografia apresentada ao Departamento de Informática da Universidade Estadual de Maringá como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento de Sistema para Web.

Orientadora: Prof^a Dr^a Tania Fatima Calvi Tait

MARCOS ANTUNES MOLEIRO

MARINGÁ - PARANÁ
ABRIL / 2005

MARCOS ANTUNES MOLEIRO

**UM ROTEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE E-BUSINESS: PRM
(PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT).**

Monografia apresentada ao Departamento de Informática da Universidade Estadual de Maringá como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento de Sistema para Web.

Aprovado em 27/04/2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Tania Fatima Calvi Tait- UEM - DIN

Prof^a Dr^a Maria Madalena Dias- UEM - DIN

Prof. Msc. Osvaldo Alves dos Santos - UEM - DIN

DEDICATÓRIA

A minha esposa Jozeli e a minha filha
Sophia, que são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por iluminar os meus caminhos na concretização desse trabalho e em todas as demais realizações em minha vida.

A Prof^a Dr^a Tania Fatima Calvi Tait, pela orientação, paciência e competência demonstrada no decorrer da elaboração desse trabalho.

Aos professores do Departamento de Informática da Universidade Estadual de Maringá pelo grande conhecimento compartilhado durante esse período de estudo.

Aos funcionários do Departamento de Informática da Universidade Estadual de Maringá, pela atenção e amizade demonstrada nesse período de estudo.

As empresas São Francisco Delivery na pessoa do Sr. Marcio Guioti e BS2 Internet na pessoa do Sr. Antonio Carlos Braga Junior, pela colaboração e atenção demonstrada na realização das entrevistas.

A minha esposa Jozeli e a minha filha Sophia que além do prazer do convívio diário, muito incentivaram para a conclusão desse trabalho.

Aos amigos da pós-graduação pelo maravilhoso convívio durante esse período de estudo e também pela colaboração mútua para a superação dos desafios encontrados.

Aos amigos do Departamento de Física da Universidade Estadual de Maringá, pelo incentivo frente às dificuldades encontradas para a realização desse trabalho.

E, todas aquelas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram e torceram positivamente para a realização desse trabalho.

RESUMO

Com as inovações tecnológicas e o desenvolvimento da internet, as empresas vislumbram no comércio eletrônico um novo canal de conquista de novos mercados e obtenção de lucros maiores. Muitos aspectos precisam ser analisados antes das empresas entrarem no mundo dos negócios eletrônicos, caso isso não ocorra, o insucesso é quase certo. Os projetos de e-business devem ser muito bem planejados e direcionados, principalmente na mudança de paradigmas, encontrados nas empresas tradicionais. A administração dos parceiros de negócios é uma área da empresa que não deve ser negligenciada, pois afeta diretamente na cadeia de suprimento da empresa. A proposta de roteiro de implantação de projeto de e-business, com ênfase na administração dos parceiros de negócios, apresentado nesse trabalho, proporciona a implantação de projetos de e-business, de maneira mais eficiente, eliminando certas dificuldades encontradas em muitos projetos de e-business mal sucedidos. Para tanto, o modelo é estruturado em quatro passos principais: Diagnóstico (situação da empresa frente ao mercado real/virtual), Planejamento (planejamento do projeto de e-business para o PRM), Implantação (implantação na prática, dentro do mundo virtual, do que foi planejado) e Avaliação (avaliação dos resultados obtidos com a implantação e tomada de decisões).

Palavras-chave: E-business; Partner Relationship Management; Parceiros de Negócios.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	1
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	1
1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.4. JUSTIFICATIVA	2
1.5. MOTIVAÇÃO.....	3
1.6. IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	3
1.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	4
1.8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
1.8.1. <i>Sistemas de informação</i>	4
1.8.2. <i>E-commerce (comércio eletrônico)</i>	5
1.8.3. <i>E-business (negócios eletrônicos)</i>	5
1.8.4. <i>Parceiros</i>	6
1.8.5. <i>PRM (Partner Relationship Management)</i>	6
1.9. METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	7
1.9.1. <i>Estrutura geral da pesquisa</i>	7
1.10. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	8
CAPÍTULO 2 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	10
2.1. A INFORMAÇÃO	10
2.2. A IMPORTÂNCIA	11
2.3. CLASSIFICAÇÃO	13
2.4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
2.5. CONSIDERAÇÕES AO CAPÍTULO	16
CAPÍTULO 3 - COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	17
3.1. CENÁRIO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	18
3.2. TECNOLOGIAS UTILIZADAS	20
3.3. SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO	22

3.4. CUSTOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	24
3.5. CONSIDERAÇÕES AO CAPÍTULO.....	25
CAPÍTULO 4 - E-BUSINESS.....	26
4.1. CLASSIFICAÇÃO DO E-BUSINESS.....	27
4.2. CENÁRIO DO E-BUSINESS.....	28
4.3. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO E-BUSINESS	32
4.4. FATORES CRÍTICOS DO E-BUSINESS.....	34
4.5. FATORES PARA ALCANÇAR O SUCESSO NO E-BUSINESS.....	36
4.6. OS PARCEIROS DE NEGÓCIOS NO E-BUSINESS	39
4.6.1. <i>As extranets de inteligência em e-business</i>	41
4.6.2. <i>As extranets de cadeia de suprimentos</i>	44
4.7. CONSIDERAÇÕES AO CAPÍTULO.....	46
CAPÍTULO 5 - ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE E-BUSINESS PARA PRM (PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	47
5.1. APRESENTAÇÃO DO ROTEIRO.....	47
5.1.1. <i>Primeiro passo: Diagnóstico</i>	48
5.1.2. <i>Segundo passo: Planejamento do projeto de e-business para PRM</i>	50
5.1.3. <i>Terceiro passo: Implantação</i>	54
5.1.4. <i>Quarto passo: Avaliação</i>	56
5.2. VALIDAÇÃO DO ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE E-BUSINESS PARA PRM.....	57
5.3. CONSIDERAÇÕES AO CAPÍTULO.....	58
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6.1. CONSIDERAÇÕES PARA O ROTEIRO.....	59
6.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE VALIDAÇÃO REALIZADO NA PESQUISA	60
6.3. TRABALHO FUTUROS	60
6.4. CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As três camadas do e-business	4
Figura 02 - Estrutura geral da pesquisa.	7
Figura 03 - Estrutura do roteiro de implantação do projeto de e-business para PRM.	48
Figura 04 - Importância do PRM para implantação de novos projetos de e-business.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - As dez regras do e-business.....	31
Tabela 02- Principais tendências do e-business.....	32

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

B2B - Business To Business

B2C - Business To Consumer

B2G - Business To Government

C2B - Consumer To Business

C2C - Consumer To Consumer

DW - Data Warehouse

EIS - Executive Information Systems

ERP - Enterprise Resource Planning

G2C - Government To Consumer

G2G - Government To Government

PRM - Partner Relationship Management

SAD - Sistema De Apóio A Decisões

SIE - Sistemas De Informação Estratégico

SIG - Sistemas De Informação Gerencial

SIO - Sistemas De Informação Operacional

TI - Tecnologia De Informação

VANs - Redes De Valor Agregado

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. Introdução

Com as mudanças tecnológicas implementadas através da disseminação da utilização da internet, o comércio eletrônico passou a constituir uma nova forma das empresas realizarem seus negócios, com o intuito de conquistar novos mercados e conseqüentemente, obtenção de maiores lucros.

Os negócios eletrônicos apresentam uma forma diferente de administração de uma empresa daquela apresentada em negócios tradicionais. Muitos aspectos não encontrados em uma empresa tradicional podem ser de suma importância para um negócio eletrônico.

Este trabalho procura mostrar alguns aspectos importantes encontrados nos projetos de e-business dentro do panorama atual do mercado nacional. Foram estudados aspectos no que se refere ao planejamento, organização, administração e implementação dos projetos de e-business.

Pelo tema e-business ser muito abrangente, este trabalho tem como foco principal o comércio eletrônico, mais diretamente a administração dos parceiros de negócios (PRM).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Estabelecer um roteiro para a implantação de um projeto de e-business com enfoque no relacionamento entre parceiros de negócios (PRM).

1.2.2. Objetivos Específicos

Estudar metodologia de pesquisa referente a levantamento de informações.

Estudar projetos de e-business/PRM.

Identificar problemas na implantação de um projeto de e-business.

Propor um conjunto de elementos necessários para a implantação de um projeto de e-business.

1.3. Definição do Problema

Existe uma grande dificuldade na implantação de projetos de e-business. Muitos projetos se iniciam, mas poucos conseguem atingir os resultados esperados.

Segundo Kendzerski (2004); Kalakota e Robinson (2002), das iniciativas de projetos de e-business, de acordo com estudos realizados, apenas 10% logram êxito. Os projetos são geralmente mal estruturados, não seguindo uma linha de integração entre os departamentos da empresa (recursos humanos, comercial, marketing, logística, tecnologia, entre outros).

Uma das maiores dificuldades na implantação de projetos de e-business é justamente o pouco ou nenhum envolvimento das áreas responsáveis pelo negócio da empresa. Geralmente, a principal preocupação é com os aplicativos, sistemas operacionais e infra-estrutura, deixando de oferecer, nos *Web Sites* das empresas, serviços necessários à satisfação de clientes, fornecedores e parceiros de negócios (Kendzerski, 2004).

De acordo com Ribeiro (2004), a administração das relações entre parceiros de negócios (PRM - Partner Relationship Management) se dá de maneira tímida e ineficaz, na maioria dos projetos de e-business, pois ao invés de se aprimorar e apoiar os canais de negócios, o que ocorre, na maioria dos casos, é uma competição entre parceiros de negócios. Isto leva, quase sempre, ao término da parceria e, conseqüentemente, ao insucesso na implantação do projeto de e-business.

1.4. Justificativa

Com a ampliação das fronteiras da *Web* e o conseqüente aumento dos negócios utilizando-se a internet, tem-se a necessidade da utilização de mecanismos eficientes para aumentar os canais de distribuição dos produtos e serviços comercializados. Nos próximos anos, o canal de distribuição será cada vez mais o alvo de ataques de concorrência, o que transformará a geração de lealdade do canal uma questão de sobrevivência absoluta. Dessa forma, um bom projeto de e-business focado na administração entre parceiros de negócios (PRM), será de vital importância para o desenvolvimento de qualquer projeto de e-business.

O roteiro proposto proporcionará a implantação de um projeto de e-business, com maior chances de atingir os objetivos esperados, eliminando possíveis dificuldades encontradas em outros projetos.

1.5. Motivação

Sendo a área de e-business muito ampla, possui muitos aspectos que precisam ser pesquisados, isto motiva a descobrir como se dá o funcionamento de um projeto de e-business.

O entendimento dos pontos fortes e fracos nos projetos de e-business, proporcionará subsídios para o aperfeiçoamento da implantação de projetos de e-business e também a explicação de tantos fracassos verificados nos projetos atualmente implementados.

A PRM é uma área crítica na estratégia de e-business, principalmente daqueles setores que dependem do bom funcionamento de seus canais de distribuição. E isto nos motiva o estudo do PRM, pois nos próximos anos os canais de distribuição serão cada vez mais o alvo da concorrência, o que transformará o seu bom desenvolvimento de vital importância para sobrevivência dos projetos de e-business.

1.6. Importância do tema

Os projetos de e-business são hoje de vital importância para o bom funcionamento do comércio eletrônico, uma vez que se tem uma necessidade muito grande da administração do negócio eletrônico. O comércio eletrônico não é mais simplesmente a compra e venda de produtos pela internet, mas a administração de todo o processo de compra e venda. Nesse contexto, a administração dos parceiros de negócios (PRM) é de suma importância para o bom funcionamento do comércio eletrônico e para os projetos mais amplos de e-business.

A Figura 01 a seguir mostra as três camadas do e-business. A PRM faz parte da Infra-Estrutura do E-business, no Gerenciamento da cadeia de suprimentos.



Figura 01 - As três camadas do e-business (Adaptado de Kalakota e Robinson, 2002, p.112).

1.7. Limitações da pesquisa

Pelo e-business ser uma área muito ampla, este trabalho tem o foco na administração dos parceiros de negócios (PRM), por se tratar de uma área de pesquisa muito importante dentro do contexto do e-business.

1.8. Fundamentação teórica

Para um entendimento sobre o funcionamento dos projetos de e-business, primeiramente se tem à necessidade do estudo e conhecimento de alguns termos importantes no cenário atual do comércio eletrônico, como: sistemas de informação, e-commerce, e-business, parceiros e PRM (Partner Relationship Management).

1.8.1. Sistemas de informação

Para grande parte das pessoas, Sistemas de Informação e Computadores são a mesma coisa. "Embora isso possa ter sido verdade nos primeiros anos da computação dos sistemas, hoje não é mais verdade." (Laudon e Laudon, 1999, p. 9).

Para melhor conhecimento de sistemas de informação, Laudon e Laudon (1999) faz uma clara distinção entre computador, um programa de computador e um sistema de informação.

"Os computadores - e outras tecnologias de informação - são as bases técnicas ou as ferramentas dos sistemas de informação. Os computadores e os equipamentos de comunicação armazenam, processam, distribuem e comunicam a informação. Os programas de computadores, ou softwares, são os conjuntos de instruções que dirigem o processamento do computador." (Laudon e Laudon, 1999, p. 9).

Segundo Laudon e Laudon (1999), sistemas de informação "abrange as tecnologias, os procedimentos organizacionais, as práticas e as políticas que geram informação, assim como as pessoas que trabalham com essa informação."

1.8.2. E-commerce (comércio eletrônico)

No contexto do mundo da internet, surge o E-Commerce, como forma de realizar transações de compra e venda de produtos e serviços pela internet. "Comércio eletrônico é o uso da tecnologia da informação como computadores e telecomunicações para automatizar a compra e venda de produtos." (Laudon e Laudon, 1999, p. 187).

1.8.3. E-business (negócios eletrônicos)

O e-business num contexto mais amplo, segundo Cunningham (2001) apud Zilber (2002, p. 5), pode ser definido como "transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a internet como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas *on-line*, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas."

Essa nova forma de negócios na internet possibilita o desenvolvimento de novos *sites* de compra/venda de produtos/serviços, a integração de negócios de uma mesma organização através da internet/intranet e cria mecanismos para melhoria do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Portanto, e-business vai muito além da simples criação do *site* para compra e venda de produtos/serviços, pois trata de todo o gerenciamento para a realização dessas transações comerciais. Segundo, Turban (2000) apud Zilber

(2002, p. 5), “e-business refere-se a uma definição mais ampla, não apenas referindo-se à compra e venda, mas também incluindo serviços ao consumidor e colaboração com parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização.”

1.8.4. Parceiros

No enfoque deste trabalho, o termo parceiros é utilizado para representar tipos de clientes que possuem várias alternativas de compra entre diversos fornecedores.

Esses parceiros são os responsáveis, entre outras coisas, pela facilitação da venda ao cliente final, proporcionando a entrega de produtos/serviços de uma forma mais rápida, segura e lucrativa.

Portanto, os parceiros de negócios são importantíssimos nos projetos de e-business, visto que dificilmente uma empresa consegue atender a todos os mercados diretamente.

Cabe salientar ainda que, em determinados ramos de negócios, os parceiros podem ser também os fornecedores de produtos/serviços.

1.8.5. PRM (Partner Relationship Management)

PRM pode ser considerado como: metodologia e ferramentas que uma corporação emprega para auxiliar na gestão do relacionamento de interesses mútuos com outras empresas, como co-propriedade de marcas, produtos e patentes, revenda ou distribuição.

Segundo Ribeiro (2004), PRM é

“... uma estratégia de e-business que utiliza aplicações compartilhadas via extranet, objetivando desenvolver e manter um relacionamento de longo prazo com parceiros para ampliar vendas e acelerar a gestão do relacionamento com o canal de distribuição.” (Ribeiro, 2004).

A adoção de uma estratégia de PRM bem elaborada permite que a empresa colabore eficientemente com os seus parceiros, maximizando a eficácia

das suas vendas, garantindo a fidelidade dos seus parceiros e aumentando mutuamente os níveis de rentabilidade. Permite ainda, a criação de barreiras eletrônicas de entrada, que dificultam que empresas de menor poder tecnológico, possam competir no mesmo canal de distribuição.

1.9. Metodologia de desenvolvimento da pesquisa

A metodologia de desenvolvimento da pesquisa compõe-se das seguintes fases:

- estudo sobre metodologia de pesquisa;
- revisão bibliográfica sobre sistemas de informação, e-commerce, e-business, e PRM;
- elaboração do roteiro para a implantação de um projeto de e-business com enfoque no PRM;
- validação do roteiro elaborado.

1.9.1. Estrutura geral da pesquisa

A estrutura geral da pesquisa pode ser apresentada conforme a Figura 02 a seguir:

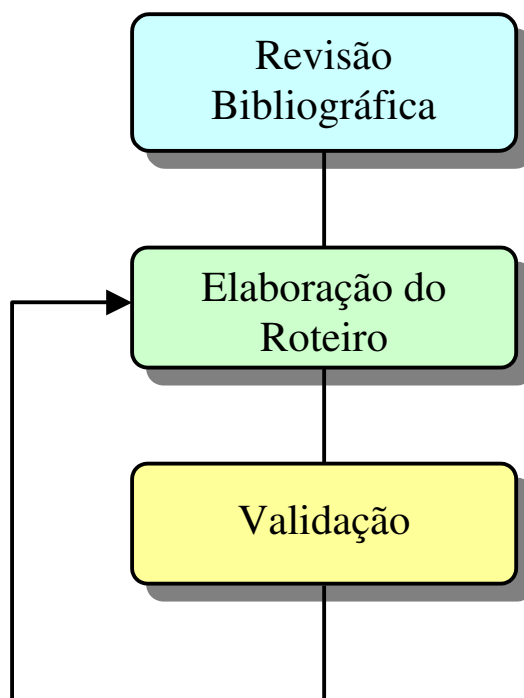


Figura 02 - Estrutura geral da pesquisa.

O levantamento de informações foi feito através de levantamento bibliográfico (livros, revistas, artigos, monografias etc.).

Após o levantamento optou-se por utilizar o processo de validação para confirmar o roteiro elaborado. Tal validação realizou-se com a apresentação do roteiro proposto e de entrevistas, para considerações, críticas e sugestões quanto à sua viabilidade. Isto possibilitou o aprimoramento do roteiro proposto.

O levantamento de projetos de e-business/PRM realizou-se através de bibliografia especializada, enfocando aspectos do uso da internet, e-commerce, e-business e, também, discutiu-se acerca de sistemas de informação.

O roteiro proposto relacionou-se com a administração do relacionamento entre parceiros de negócios (PRM - Partner Relationship Management).

O roteiro apresentado foi validado através de entrevistas realizadas junto a empresas que utilizam o comércio eletrônico como instrumento de transações na internet.

Para a elaboração desse trabalho foram utilizados normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos da ABNT, encontradas em Canonic (2003).

1.10. Organização do Trabalho

No capítulo 2 são apresentados conceitos sobre sistemas de informação, mostrando a importância do seu estudo para a compreensão dos procedimentos, práticas e políticas adotadas pelas empresas.

No capítulo 3 é descrito como o comércio eletrônico trata das formas com que são realizadas as transações de compra e venda de produtos e serviços pela internet. São apresentados o cenário do comércio eletrônico, as tecnologias utilizadas, as questões de segurança e os custos advindos desse tipo de comércio.

No capítulo 4 é discutida a importância do e-business para implantação e sucesso dos negócios eletrônicos. São apresentados o cenário do e-business, as suas vantagens e desvantagens, seus fatores críticos, entre outras coisas; e o papel e importância dos parceiros de negócios no mundo e-business.

No capítulo 5 é descrito um roteiro para implantação de projeto de e-business, baseado na administração de parceiros de negócios. O roteiro é estruturado em quatro fases principais, que são: Diagnóstico, Planejamento,

Implantação e Avaliação. Nesse capítulo, ainda, são mostrados os resultados de algumas entrevistas realizadas com empresas do setor.

Finalmente no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais do trabalho, sugestões para trabalhos futuros e a contribuição que a elaboração desse trabalho proporcionará.

CAPÍTULO 2 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo Rezende (1999, p. 25), "todo sistema, usando ou não recursos de informática, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado Sistema de Informação".

Para desenvolver conhecimento em sistemas de informação se faz necessário conhecer vários aspectos e problemas encontrados nas organizações empresariais.

Esse conhecimento em sistemas de informação, é constituído por três elementos:

- "– Um conhecimento e uma habilidade prática com tecnologias de informação.
- Uma compreensão ampla de organizações e indivíduos, com uma perspectiva comportamental.
- Uma compreensão ampla de como analisar e resolver problemas." (Laudon e Laudon, 1999, p. 9).

Para entender os sistemas de informação, se faz necessária a clara compreensão dos problemas para os quais os sistemas foram projetados, as propostas de soluções e, também, o processo organizacional envolvido.

2.1. A Informação

A informação dentro do sistema de informação, pode ser definida como:

"todo o dado trabalhado, tratado e com um sentido natural e lógico para quem a usa. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que tomado isoladamente não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro." (Rezende, 1999, p. 25-26).

Ou ainda, "definiremos informação como o conjunto de dados os quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis." (Laudon e Laudon, 1999, p. 10).

Outro conceito muito importante é o conhecimento, que pode ser definido como: "o conjunto de ferramentas conceituais e categóricas usadas pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e compartilhar a informação." (Laudon e Laudon, 1999, p. 10).

A era da informação e conhecimento está presente no cenário organizacional das empresas, assim,

“o conhecimento e a informação serão os diferenciais das empresas e dos profissionais, que pretendem destacar-se no mercado, efetivar a perenidade e sobrevivência. A utilização e a gestão da informação nos seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorecerá as decisões, soluções e a satisfação dos clientes.” (Rezende, 1999, p. 32).

Independente do tipo ou da classificação dos sistemas de informação, o objetivo maior é auxiliar nos processos de tomadas de decisão na empresa.

2.2. A importância

Os sistemas de informação são importantes, porque contribuem significativamente para a solução de muitos problemas empresariais.

Como nenhuma pessoa tem a compreensão técnica necessária para que sozinha alcance a solução de todos os problemas empresariais, "os sistemas de informação são sempre um esforço de grupo envolvendo pessoas diferentes com habilidades técnicas, administrativas e analíticas diferentes." (Laudon e Laudon, 1999, p. 11).

A eficiência de um bom sistema de informação proporciona inúmeros benefícios e um grande impacto na estratégia organizacional e no sucesso da empresa. Proporciona vantagens/benefícios para clientes, usuários e demais indivíduos que interajam com o sistema de informação.

Rezende (1999) expõe alguns benefícios que as empresas usufruem do uso racional do sistema de informação:

- suporte a tomada de decisão profícua;
- valor agregado ao produto (bens e serviços);
- melhor serviço e vantagens competitivas;
- produtos de melhor qualidade;
- oportunidade de negócios;
- mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- carga de trabalho reduzida;
- redução de custos e desperdícios;
- controle das operações, etc.

Segundo Rezende (1999), os sistemas de informação atualmente apresentam uma série de características importantes, como:

- grande volume de dados e informações;
- complexidade de processamento;
- muitos clientes e/ou usuários envolvidos;
- contexto abrangente, mutável e dinâmico;
- interligação de diversas técnicas e tecnologia;
- emanados do planejamento estratégico e interligados à gestão da empresa;
- suporte e auxílio aos processos de tomada de decisões empresariais;
- focados nos negócios da empresa.

Uma das principais razões da utilização dos sistemas de informação pelas empresas é para solucionar problemas de ordem organizacional e para responder a mudanças ocorridas no ambiente de atuação da empresa.

“As empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente dinâmico e fluido. Quando as

forças externas e os problemas organizacionais mudam, sistemas novos são necessários e sistemas antigos devem ser modificados.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 26).

Ainda segundo Laudon e Laudon (1999),

“As empresas também constroem sistemas para monitorar materiais, pessoas e atividades dentro da firma e para administrar seus problemas internos, tais como a produção de mercadorias e serviços ou controle de peças, estoque e empregados.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 26).

As empresas utilizam diferentes sistemas de informação nos seus diversos níveis organizacionais. Procuram, com isso, resolver diferentes níveis de problemas e funções enfrentadas na organização. Portanto, nenhum sistema de informação tem a capacidade, de sozinho, controlar todas as atividades empresariais. Para cada área da organização empresarial se faz necessário o desenvolvimento de sistemas de informação específicos, como por exemplo: sistemas de produção, financeiro, contábil, vendas, marketing, recursos humanos, dentre outros.

Os sistemas de informação ainda podem dar suporte a processos que controlem mais de uma função.

“Os sistemas também servem diferentes níveis: sistemas em nível estratégico ajudam os planos da gerência sênior; sistemas para gerências intermediárias ajudam no controle das atividades diárias das organizações; sistemas de conhecimento ajudam os engenheiros e funcionários de escritório; e sistemas operacionais são usados em produção e expedição.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 26-27).

2.3. Classificação

Segundo Rezende (1999), os sistemas de informação podem ser classificados de acordo com os problemas para os quais foram criados para

solucionar. Assim, a classificação genérica pode ser dividida em três níveis: Sistemas de Informação Operacional (SIO), Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e Sistemas de Informação Estratégico (SIE).

Os sistemas de informação operacional, são desenvolvidos para resolver problemas relacionados à operação, serviço e produção.

“Contemplam o processamento de operações e transações rotineiras, no seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos. Controlam os dados detalhados das operações das funções empresariais imprescindíveis ao funcionamento harmônico da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico das unidades departamentais.” (Rezende, 1999, p. 33).

Os sistemas de informação operacional são os mais utilizados pelas organizações empresariais. Representam a parte central da maioria dos sistemas de informação das empresas, abrangendo todos os setores do funcionamento da organização empresarial.

Os sistemas de informação operacional possuem algumas características importantes como: “grande volume de dados, muitas saídas de informações, envolvendo alto grau de repetição e computação simples.” (Rezende, 1999, p. 33).

Os sistemas de informação gerencial,

“contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais transformando-os em informações para gestão. Trabalham com os dados agrupados das operações das funções empresariais da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor ou gerencial das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades.” (Rezende, 1999, p. 34).

Os sistemas de informação estratégico são utilizados para tomada de decisões em relação à introdução de novos produtos/investimentos em novas

tecnologias. Ou seja, serve para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração da organização. Trabalha com os dados em um nível macro, considerando o ambiente interno e externo da organização.

2.4. Tecnologia da informação

O desenvolvimento de sistemas de informação requer a adoção de Tecnologias de Informação (TI) modernas, utilizando-se da informática e demais recursos relacionados, para poder gerar informações úteis e práticas para a solução dos problemas encontrados.

“A Unidade de Informática muitas vezes tem dado excessiva atenção para as tecnologias aplicadas à informática, tais como, hardware e software, esquecendo da sua principal finalidade e utilidade, que é o desenvolvimento e melhoria dos Sistemas de Informação, para auxiliar a empresa nos seus negócios, processos e atividades.” (Rezende, 1999, p. 44).

Dependendo do ramo de negócio da empresa e de sua complexidade, a tomada de decisão, por parte da organização empresarial, passa a se tornar mais difícil e mais complexa. Nesse contexto, cada vez mais as organizações empresariais precisam de sistemas de informação mais capazes de atender e processar grande volume de dados, gerando informações úteis e precisas, as quais são importantíssimas para a tomada de decisões.

Segundo Rezende (1999, 49-51), visando facilitar o desenvolvimento e aplicação dos sistemas de informação, as organizações empresariais, podem se utilizar de algumas tecnologias como:

– **Executive Information Systems (EIS)** - tecnologia de informação ou ferramenta de consulta à base de dados, com o objetivo de gerar informações simples e práticas e suprir as necessidades de informação da organização empresarial em todos os seus níveis.

– **Sistema de Apoio a Decisões (SAD)** - ferramenta que ajuda os executivos da empresa na tomada de decisões, dentro da realidade da organização empresarial.

– **Enterprise Resource Planning (ERP)** - tecnologia de informação de gestão empresarial, com altos recursos de automação, informatização e segurança, tendo por objetivo principal auxiliar no gerenciamento dos negócios empresariais.

– **Data Warehouse (DW)** - grande banco de dados com todas as informações da organização empresarial, integrado por banco de dados operacionais.

2.5. Considerações ao capítulo

Para tratar os sistemas de informação utilizando a internet, é necessário conhecer desde a importância dos sistemas de informação até as tecnologias adotadas. Esse capítulo fornece uma síntese dos tipos de sistemas e das tecnologias disponibilizadas para tratamento da informação.

CAPÍTULO 3 - COMÉRCIO ELETRÔNICO

Hoje em dia, os computadores estão sendo utilizados em praticamente em todos os setores de nossa sociedade, desde residências domésticas até grandes instituições financeiras. Isto se deve principalmente a sua grande utilidade, onde pode-se fazer praticamente tudo que se deseja através de um computador. A maioria dos computadores não são mais utilizados de maneira isolada, estão ligados entre si através de redes de comunicações. Essas redes de computadores podem ligar, por exemplo, um usuário doméstico a uma empresa ou uma empresa ao seu fornecedor, os quais podem estar fisicamente muito distantes um do outro. Apenas com o clicar de um mouse ou a digitação de algumas palavras e senhas, negócios são fechados e objetos são comprados.

A maior e mais utilizada rede de computadores é a internet. “A internet é uma vasta rede de redes interligadas conectando organizações empresariais, governamentais, científicas e educacionais, assim como indivíduos através do globo.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 7).

Praticamente qualquer computador, desde o mais simples, de modelos diferentes, fabricantes diferentes, pode se conectar a internet, utilizando-se de uma linha telefônica.

A internet,

“foi uma das ferramentas que possibilitou a mudança das relações de negócios ‘on-line’, permitindo que o consumidor interagisse diretamente com um sistema de informações de empresas através de uma infra-estrutura pública. (...) A internet é uma estrutura aberta, criando um mercado de acesso espontâneo e de baixo custo.” (Zilber, 2002, p. 4).

Segundo (Laudon e Laudon,1999), as informações na internet são armazenadas e apresentadas em páginas eletrônicas, as quais podem ser acessadas de qualquer parte do mundo, por qualquer tipo de computador. Clicando-se em palavras ou *links*, encontrados nas páginas eletrônicas, pode-se visualizar novas páginas relacionadas à informação desejada, ou ainda, ser levado a outras páginas eletrônicas em qualquer ponto da Internet.

Dessa forma, “o conjunto das páginas da *Web* criadas por uma organização ou um indivíduo é chamado *Web Site*.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 8).

Segundo, Turban (2000) apud Zilber (2002, p.5), “Comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas telefônicas, redes de computadores e outros meios eletrônicos”.

O comércio eletrônico surge como uma forma revolucionária das pessoas e organizações realizarem as suas transações de compra e venda. Tais transações são realizadas utilizando-se de um computador com acesso a rede mundial de computadores, através de *Web Sites*, criadas especialmente para este fim.

“As empresas de um modo geral, buscam economia direta na tecnologia da informação e no comércio eletrônico, com a redução de custos, aumento da produtividade até a viabilização de atendimento a um número elevado de clientes e transações”. (Alexandrini, 2000, p. 41).

3.1. Cenário do Comércio Eletrônico

As transações realizadas através do comércio eletrônico proporcionam uma série de vantagens em relação à forma tradicional de compra e venda, entretanto surgem, em consequência disso, também as desvantagens ou deficiências.

Entre os benefícios destacam-se:

- A diminuição do uso do papel proporciona uma diminuição dos custos de impressão, postagem de correspondência e um manuseio de papel muito menor. Assim “as contas seriam enviadas eletronicamente aos computadores dos clientes, talvez via internet. Os Clientes então pagariam ao banco com uma simples operação de apontar e clicar.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 187). Entretanto isso ainda está longe de ser verificado de fato, visto que esta transação não é tão simples como parece. Alguns bancos e administradoras de cartão de crédito já estão proporcionando essa comodidade mas ainda de maneira lenta.

- O tempo gasto nas transações eletrônicas é um ponto muito importante, visto que ocorre uma redução. Dependendo do tipo de transação, o tempo tem um papel vital tanto para o cliente quanto para a empresa.
- A distância no comércio eletrônico, dependendo do tipo de transação, não existe. Isto é muito importante, pois uma empresa local pode realizar transações com clientes através da internet, praticamente em qualquer parte do planeta. Do lado do cliente não é mais necessário o seu deslocamento até o endereço físico da empresa, mesmo estando em países diferentes.
- As compras tradicionais necessitam de uma grande quantidade de pessoas para administrar o negócio. Por outro lado, a compras eletrônicas necessitam um número de pessoas muito menor.

“Reduções significativas de funcionários também podem ser obtidas de muitas outras formas com a utilização de métodos eletrônicos. Por Exemplo, o pessoal de vendas e de apoio pode ser reduzido quando dos clientes são capazes de obter informações *online* (método que muitas vezes é mais rápido para o cliente também) em vez de o fazerem por telefone”. (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

- O relacionamento com clientes, fornecedores e empresa passa a ser mais estreito, o que num primeiro momento pode parecer ruim, mas proporciona uma agilidade muito grande nas transações eletrônicas.
- O comércio eletrônico também proporciona uma maior facilidade de uso, tanto para os clientes quanto para a empresa, levando a um controle melhor das transações realizadas.

“Muitos comerciantes preferem o comércio eletrônico porque os pedidos podem ser feitos a qualquer momento, 24 horas por dia, com confirmações feitas quase que de imediato. Os investidores também podem verificar a situação de suas contas a

qualquer instante e não precisam aguardar os extratos mensais.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

Para Kalakota e Robinson (2002), o comércio eletrônico, no seu desenvolvimento, passou por três fases distintas.

Na primeira fase (1994-1997), o comércio eletrônico das empresas se baseava na sua presença na *Web* através da criação de um *site*. Este *site* era mais uma necessidade da atual fase do comércio eletrônico, que exigia que qualquer empresa, grande ou pequena, estivesse no mundo *online*. “A primeira fase foi a montagem de *web sites* robustos, confiáveis de alta performance, cuja navegação fosse fácil o suficiente para os visitantes.” (Liataud, 2002, p. 206).

Na segunda fase (1997-2000), o foco principal do comércio eletrônico era as transações de compra e venda pela *web*. Não havia uma preocupação com questões de contato com os clientes e questões de retaguarda da empresa. A necessidade era vender e, além disso, enfatizar que o negócio fora realizado eletronicamente através da *web*. Nesta fase, “Não é suficiente apenas desenvolver sistemas *online* bons e fáceis de usar; no presente momento é fundamental construir sistemas que sejam inteligentes.” (Liataud, 2002, p. 206).

Na terceira fase (2000 em diante), o foco principal está voltado para a descoberta de como a internet pode influenciar na lucratividade das empresas.

“Chamamos essa fase de e-business, e ela inclui todas as aplicações e os processos que permitem a uma empresa realizar uma transação de negócios. Além de englobar o comércio eletrônico, o e-business inclui atividades de contato e de retaguarda que formam o mecanismo principal do negócio moderno.” (Kalakota e Robinson, 2002, p. 24).

3.2. Tecnologias utilizadas

O comércio eletrônico está fundamentado em várias tecnologias existentes, sendo que algumas são mais importantes como:

Redes:

As redes de comunicação são a base para o comércio eletrônico, proporcionando a realização de transações entre as várias organizações existentes. As redes mais tradicionais são as VANs (redes de valor agregado), as quais são seguras, entretanto a sua manutenção tem um custo elevadíssimo e um número limitado de *sites* e empresas.

“Em conseqüência, a internet está surgindo como a tecnologia de escolha. A Net torna mais fácil e mais barato para os clientes e fornecedores de uma empresa se envolverem com o comércio eletrônico... A Net também é muito mais flexível porque seu baixo custo facilita a participação de qualquer empresa ou pessoa.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

Entretanto, em grandes redes de instituições financeiras, onde se requer um nível altíssimo de confiabilidade e segurança, as VANs ainda continuam a ser empregadas, pois em algumas situações a internet ainda não atende as necessidades dessas empresas.

E-Mail:

O *e-mail* surge com uma forma rápida e barata de relacionamento com os clientes, sendo uma tecnologia muito importante para o comércio eletrônico. “Os compradores e vendedores utilizam o *e-mail* para negociar acordos, as empresas utilizam para anunciar produtos e os consumidores o usam para fazer perguntas sobre os produtos.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

World Wide Web:

A internet está revolucionando as relações de compra/venda de mercadorias por meio do comércio eletrônico. A divulgação dos produtos passou a ser feita por meios eletrônicos, aumentando o seu público alvo.

“A Web também está sendo usada para catálogos *online*. Os catálogos eletrônicos são facilmente mantidos atualizados em preços e produtos, são de consulta simples e

rápida e podem até ser utilizados para pedido *online*.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

3.3. Segurança no comércio eletrônico

Com o crescimento do comércio eletrônico, verificam-se também algumas questões que merecem uma atenção especial, objetivando a melhoria das transações realizadas.

Segurança online:

Os problemas de segurança *online* existentes nas transações realizados no comércio eletrônico devem ter uma atenção muito especial. Além da solução desses problemas, deve-se fazer com que as pessoas e empresas acreditem e confiem no nível de segurança utilizado, para que isso possa levar a uma maior aceitação do comércio eletrônico.

As redes de comunicação ainda estão muito vulneráveis a ataques externos, os quais proporcionam danos e prejuízos grandes.

“As grandes redes públicas são vulneráveis porque estão abertas a praticamente qualquer um e, também, porque são tão grandes que quando ocorrem abusos, estes podem ter um impacto bastante generalizado.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 188).

Segundo Rezende (2003, p. 18), “o medo de que informações pessoais ou financeiras sejam repassadas a terceiros ou utilizadas indevidamente tem sido um dos principais entraves ao desenvolvimento do comércio eletrônico”.

De acordo com uma pesquisa de segurança realizada pela revista Information Week em 2003 (Pesquisa Global de Segurança da Informação 2003),

“empresas começam a confiar mais em práticas estabelecidas e padronizadas do que no aparato tecnológico evoluído. As políticas e estratégias de segurança podem melhor espelhar as principais iniciativas de

negócios dos dias atuais, como a otimização de processos, preocupações com privacidade e comprometimento e produtividade de funcionários.” (Valim, 2003, p. 34).

Criptografia:

A criptografia consiste numa tecnologia importantíssima para solucionar os problemas de segurança no comércio eletrônico.

“A criptografia é uma tecnologia-chave para tratar com esses problemas. Criptografia é a codificação e a mistura de mensagens para impedir o acesso indevido aos dados que estão sendo transmitidos pelas redes. É vital para o comércio eletrônico que os dados relativos a compradores e vendedores sejam mantidos privados quando são transmitidos eletronicamente.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 189).

As técnicas de criptografia devem estar sempre em processo de desenvolvimento e aprimoramento, pois a cada dia novos computadores mais potentes estão sendo produzidos e com isso aumenta a possibilidade de quebra de informações criptografadas.

O desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de criptografia que se tornem mais seguras, com certeza proporcionará um sentimento de maior segurança por parte dos clientes potenciais do comércio eletrônico, levando a um aumento das transações comerciais realizadas e, conseqüentemente, dos lucros das empresas.

Autenticação:

A autenticação consiste na identificação exata de quem diz ser, e quem realmente o é no mundo eletrônico. Ou seja, a autenticação proporciona a certeza de que quem está realizando uma transação comercial realmente é a pessoa que diz ser.

A autenticação é um problema que deve ser sanado rapidamente, para levar a uma confiança maior das pessoas nas compras eletrônicas.

“Os especialistas atualmente estão trabalhando em métodos que envolvem criptografia para criar assinaturas digitais certificadas pré-acordadas. Um problema relacionado com a autenticação é a não-rejeição de mensagem. Nenhuma das partes de uma transação deve poder negar a existência da transação depois de ela ter sido acordada. Como antes, a solução parece ser assinaturas certificadas.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 190).

Integridade de Mensagens:

A integridade de mensagens consiste na certeza de que as informações/mensagens de origem chegarão ao seu destino sem ser interceptadas, copiados ou modificados.

“Os modernos métodos de criptografia podem ser a solução. Espera-se que sejam tão matematicamente complexos que seja quase impossível modificar uma mensagem, deixando a mensagem resultante compreensível.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 190).

3.4. Custos do comércio eletrônico.

Muitos *sites* de comércio eletrônico na internet são utilizados apenas como um meio para fazer propaganda de seus produtos e da sua empresa. Esses *sites* não são muito caros para se desenvolver e realizar as manutenções periódicas, visto que não possuem capacidade de realizar transações reais de compra e venda.

Os *sites* de comércio eletrônico que se utilizam de transações comerciais de compra e venda, podem ser muito mais caros. Dependendo do ramo do comércio eletrônico adotado pela empresa, os valores podem atingir cifras altíssimas.

“As telecomunicações permanecem caras. Grandes larguras de banda são necessárias para transmitir os imensos volumes de dados necessários para imagens, som e vídeo. (...) As projeções são de que, com o tempo, maior largura de banda estará

disponível a preços mais baixos à medida que a concorrência continuar a crescer e o progresso tecnológico continuar.” (Laudon e Laudon, 1999, p. 190).

Com a solução gradativa desses problemas de banda e preço das telecomunicações, e conseqüente diminuição do custo, a utilização do comércio eletrônico passará a se tornar mais comum e a sua utilização, tanto por parte de empresas quanto por clientes, tenderá a crescer.

3.5. Considerações ao capítulo

A internet é a grande impulsionadora do comércio eletrônico, entretanto, existem aspectos que merecem um tratamento especial ao colocar os produtos à venda em um meio eletrônico, como: segurança dos dados, confiabilidade, entre outros temas que foram tratados nesse capítulo.

CAPÍTULO 4 - E-BUSINESS

A realização de negócios eletrônicos, segundo Zilber (2002), permitiu que as transações fossem realizadas por dois tipos de empresas: empresas criadas especificamente para os negócios eletrônicos e as empresas que já existiam no mundo real e que vislumbraram nos negócios eletrônicos a possibilidade de expansão de seus negócios e aumento nos lucros.

No início essas empresas utilizavam-se principalmente do comércio eletrônico, não estando totalmente no mundo do e-business, pois segundo Zilber,

“e-business trata de realizar atividades de Marketing, compra, venda, entrega, serviços, e pagamentos por produtos, serviços e informações através de redes não-proprietárias que interconectam uma empresa e seus clientes, agentes, fornecedores, competidores, parceiros e complementadores.” (Weil e Vitale, 2001 apud Zilber, 2002, p. 6).

Na atualidade, com o crescimento da internet, das comunicações e dos computadores, necessita-se de empresas mais modernas e capazes de estabelecer novos modelos de negócios.

“Essas companhias têm integrado operações para fazer frente às mudanças das exigências do cliente, percebendo que as necessidades, os gostos e as expectativas do ‘cliente eletrônico’ estão transformando a empresa. Percebem, também, que a próxima onda de inovações centradas no cliente requer a fusão de projetos de negócio, processos, aplicações e sistemas em uma escala nunca vista.” (Kalakota e Robinson, 2002, p. 22).

Nesse contexto, surge o e-business como fundamento principal para a realização das mudanças exigidas pelos negócios eletrônicos, dentro de uma economia voltada para a internet.

“Todos os dias, cada vez mais indivíduos e empresas no mundo estão eletronicamente conectados. Esse vínculo digital a baixo custo entre os consumidores e empresas é um avanço tecnológico tão significativo quanto a invenção da máquina a vapor, a geração de energia elétrica, o telefone ou a linha de montagem. A democratização da informação resultante dessa evolução digital deixa de lado as velhas convenções de negócios enfadonhas baseadas na assimetria de informações.” (Kalakota e Robinson, 2002, p. 25).

4.1. Classificação do e-business

O e-business, segundo Turban (2000) apud Zilber (2002), a partir da natureza de suas transações pode ser classifica nesses principais tipos:

- B2B (business to business) - inclui transações interorganizadas (fluxo de informações, comunicação e colaboração entre e intra organizações) e transações no mercado eletrônico entre organizações.
- B2C (business to consumer) - são transações de varejo com compradores individuais.
- C2C (consumer to consumer) - consumidores vendem diretamente a consumidores.
- C2B (consumer to business) - indivíduos que vendem produtos para organizações.

Ainda outras possíveis classificações, ainda que poucas nos mercados eletrônicos, podem ser:

- G2G (government to government) - corresponde às aplicações que permitem a integração entre Instituições Governamentais.
- B2G (business to government) - corresponde às aplicações que permitem a integração entre empresas e governo e vice-versa.
- G2C (government to consumer) - corresponde às aplicações que permitem a integração entre o governo e a população de forma em geral.
- e muitos outros.

4.2. Cenário do e-business

Muitas empresas que tinham seus negócios feitos através da internet, descobriram que para se chegar ao sucesso dos seus níveis de vendas, apenas a simples criação de um *site* não era suficiente. “O e-business ativa uma reação em cadeia ao longo do resto da empresa: sistemas de preços, estoque, logística, crédito e distribuição e demais atividades na cadeia de abastecimento.” (Zilber, 2002, p. 18).

Percebeu-se que havia uma necessidade de transformação da forma com que as atividades empresariais eram desenvolvidas.

No cenário nacional brasileiro,

“Muitas empresas investiram sem ter a devida clareza do orçamento total e das métricas de retorno, situação deteriorada pela conjuntura econômica e situacional do país, como a altíssima rotatividade do pessoal de TI, utilização de soluções internacionais sem a devida localização, ‘tropicalização’, pouco investimento em treinamento, preparação das pessoas para mudança de paradigmas e assessoria com pouca qualificação.” (Zilber, 2002, p. 19).

Observou-se com isso o fracasso de muito negócios pela internet. Por outro lado, isso não prejudicou que novas empresas, principalmente as tradicionais que já existiam no mundo real, sonhassem com a possibilidade de criação de novos mercados e maiores lucros. “Porém, com o naufrágio de muitos negócios na Internet, as empresas tendem a adotar posturas mais cautelosas, analisando mais cuidadosamente pontos fortes e fracos dessa entrada no mercado virtual.” (Zilber, 2002, p. 19).

Segundo Turban (2000) apud Zilber (2002), a introdução do e-business nas organizações permite a realização de mudanças no ambiente competitivo do mundo virtual em três categorias:

- Melhoria do marketing direto: promoção do produto, novos canais de vendas, diminuição de custos, redução do ciclo do tempo de entrega, serviços ao cliente e marca ou imagem corporativa.

- Transformações na organização: força a empresa a rápidas adaptações em tecnologia, muda a curva de aprendizagem organizacional, mudanças na estrutura da organização para se adaptar ao e-business, mudança nos processos da organização.
- Redefinição das organizações: capacitação para desenvolver produtos inovadores leva a uma redefinição da missão da empresa, novos modelos de negócios, impacto na manufatura, impacto nas finanças, impacto nos recursos humanos, treinamento e mão de obra mais especializada.

“As oportunidades geradas pelo e-business, quais sejam, expansão do mercado, redução dos custos de transação, integração de processos dentro e fora da empresa, formando parcerias com fornecedores, clientes conectados eletronicamente, tornam a adesão ao e-business uma oportunidade atraente para as empresas.” (Zilber, 2002, p. 20).

Segundo Zilber (2002), para aquelas empresas que desejam entrar no mundo eletrônico, existem três opções possíveis:

“não adotar nenhuma iniciativa de e-business, adotar alguma iniciativa denominada ‘cosmética’, ou seja, estabelecer presença na internet através de um site para fazer propaganda de seus produtos sem realizar nenhuma transação de negócios, ou finalmente entender que a internet oferece oportunidades estratégicas para diminuir custos nas suas transações com clientes, fornecedores e parceiros e expansão de mercado, adotando iniciativas de e-business que provocam mudanças no modo de operar seus negócios.” (Zilber, 2002, p. 21).

As iniciativas de projetos de e-business, implantadas pelas organizações empresariais, podem variar muito de empresa para empresa, indo desde a redução de papéis até mudanças nas relações de negócio.

Segundo Zilber (2002), existem sete níveis de mudanças, que vão de 0 a 6.

- Nível 0: a empresa tem uma infra-estrutura física que suporta somente processos manuais.
- Nível 1: a empresa automatiza processos existentes em cada uma das funções de negócios.
- Nível 2: a empresa reconhece e automatiza processos de negócios que podem cruzar as fronteiras organizacionais da empresa.
- Nível 3: a empresa começa a prover seus clientes e fornecedores um limitado acesso remoto para a sua infra-estrutura e processos existentes.
- Nível 4: a empresa utiliza o e-business, adotando uma visão extra-empresa de seus processos, usando tecnologias modernas para se ligar com seus parceiros de negócio.
- Nível 5: a empresa dispõe de uma colaboração com parceiros e fornecedores em tempo real.
- Nível 6: a empresa ganha a habilidade de responder dinamicamente à demanda dos clientes.

Como todas as iniciativas de mudanças envolvem riscos, a medida que as empresas se desenvolvem através dos níveis de mudança, com certeza vão se deparar com riscos significativos.

As empresas já constituídas no mundo real, que já possuem certa fatia do mercado real, possuem marca forte, relacionamento com clientes estabelecidos, sistema de logística desenvolvido; levam vantagens sobre as empresas nascidas somente na internet. Por outro lado, tal vantagem pode não se efetivar, caso a empresa não consiga se organizar efetivamente para atender às exigências do e-business.

Kalakota e Robinson (2002), apresentam 10 regras para transformar as regras do comércio eletrônico em regras do e-business. Tais regras são resumidamente apresentadas na Tabela 01, a seguir:

Tabela 01 - As dez regras do e-business

Regra 1	A tecnologia não é mais algo a ser levado em conta depois da formação da estratégia de negócios, e sim a razão e o caminho dessa estratégia.
Regra 2	A capacidade de agilizar a estrutura de informação e de influenciar e controlar seu fluxo é um serviço muito mais poderoso e eficaz em termos de custo do que a de movimentar e produzir produtos físicos.
Regra 3	A incapacidade de superar o modelo de negócios ultrapassado e dominante leva muitas vezes ao fracasso.
Regra 4	Utilizando o comércio eletrônico, a empresa pode ouvir os clientes e tornar-se “a mais barata”, “a mais familiar” ou “a melhor”.
Regra 5	Não use a tecnologia apenas para criar o produto. Use a tecnologia para inovar, incentivar e aprimorar toda a experiência em torno do produto: da seleção ao recebimento e serviço.
Regra 6	O projeto empresarial do futuro utiliza de forma crescente modelos de e-business reconfiguráveis para melhor atender às necessidades do cliente.
Regra 7	O objetivo dos novos projetos de negócios é que as empresas criem alianças flexíveis de terceirização que não apenas diminuam custos, mas também fascinem os clientes.
Regra 8	Para projetos urgentes de e-business, é fácil minimizar as necessidades da infra-estrutura de aplicação e concentrar-se no falso brilho das aplicações de interface com os usuários. A omissão pode custar muito caro.
Regra 9	A capacidade de planejar o desenvolvimento de uma infra-estrutura de e-business rapidamente e de implementá-la de forma inflexível é a chave do sucesso. A regra é uma execução rigorosa.
Regra 10	A difícil tarefa da gerência é alinhar estratégias de negócios, processos e aplicações de forma rápida, correta e simultânea. Uma forte liderança é imprescindível.

Fonte: Kalakota e Robinson, 2002, p. 25.

A implantação e o desenvolvimento de projetos de e-business não são realizados da noite para o dia, “são necessários anos para guiar grandes organizações em novas direções e, para isso, os capitães das empresas devem estar atentos ao que os espera à frente, ou elas afundarão tão depressa quanto o Titanic.” (Kalakota e Robinson, 2002, p. 53).

Kalakota e Robinson (2002) apresentam 20 tendências principais que estarão dirigindo as organizações no rumo ao e-business, as quais são apresentadas na Tabela 02, a seguir:

Tabela 02- Principais tendências do e-business

Categoria da tendência	Tendência
Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço mais rápido. 2. Self-service 3. Mais opções de produto 4. Soluções integradas
Serviços eletrônicos	<ol style="list-style-type: none"> 5. Vendas e serviços integrados 6. Suporte fácil 7. Execução flexível e entrega de serviço conveniente 8. Visibilidade do processo aumentada
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 9. Terceirização 10. Controle de fabricação 11. Distribuição virtual
Funcionário	<ol style="list-style-type: none"> 12. Contratação do melhor e do mais inteligente 13. Manutenção dos funcionários talentosos
Tecnologia empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 14. Aplicações empresariais integradas 15. Integração de múltiplos canais 16. Middleware
Tecnologia Geral	<ol style="list-style-type: none"> 17. Aplicações sem-fio da Web 18. Equipamentos eletrônicos portáteis 19. Convergência da infra-estrutura 20. Provedores de serviços de aplicação

Fonte: Kalakota e Robinson, 2002, p. 53.

4.3. Vantagens e benefícios do e-business

A implementação de um sistema de e-business por parte da organização empresarial, traz uma série de benefícios. Alguns deles são mencionados a seguir, de acordo com Slywotzky (2000) apud Zilber (2002); O'Connel (2000) apud Zilber (2002); Lientz e Rea (2001) apud Zilber (2002):

- Alcançar novos conjuntos de consumidores - atingindo aqueles consumidores que estão geograficamente distantes;

- Novas proposições para os clientes - melhorando a acuracidade (grau de exatidão) e tempo com o qual a organização pode resolver os problemas dos clientes;
- Novos modelos de lucros - o e-business possibilita novas fontes de receita e lucratividade, permitindo maximizar o valor da informação nos sistemas da empresa enquanto reduz o capital e custos de operação;
- Novas formas de controle estratégico - o e-business facilita a criação de redes consumidor/fornecedor, alarga e aprofunda os relacionamentos e gera novas economias de escala, escopo que ajudam a atrair e reter clientes;
- Direção geral da empresa - melhoria das mensurações dos negócios, redução de custos, melhor conhecimento dos consumidores e fornecedores;
- Redução do trabalho burocrático e melhora da produtividade;
- Clientes podem receber muitos benefícios em termos de seleção, escolha, facilidade de pedido, retorno, cancelamento e melhoria da produtividade;
- Os fornecedores se beneficiam em termos de custos e melhoria das vendas bem como produtividade e eficiência;
- Aumento das vendas;
- Aumento da resposta da empresa às mudanças do mercado mais rapidamente;
- Diminuição de custos das redes tradicionais de vendas;
- Aumento da fatia de mercado;
- Melhoria da gestão da cadeia de suprimentos;
- Melhoria dos serviços ao cliente, usando as tecnologias de e-business e os conceitos nos processos de serviço dos clientes, cria o conceito de *self-service* para o cliente.

Logicamente, foram apresentados aqui apenas alguns benefícios e, dependendo do ramo da organização empresarial, podem ser encontrados outros.

4.4. Fatores críticos do e-business

Entende-se por fatores críticos do e-business aqueles fatores que devem fazer parte do projeto de e-business, mas que deverão ter uma atenção especial, pois, caso contrário, podem prejudicar o projeto a atingir os objetivos propostos.

Kanter (2001) apud Zilber (2002) descreve alguns principais erros cometidos pelas empresas ao implantar projetos de e-business:

- Espalhar pequenas iniciativas de e-business da empresa ao longo da estrutura organizacional;
- Formar comitês de criação das novas áreas de internet, com pessoas de áreas não relacionadas que já estejam responsáveis por mais cinco trabalhos cada, sem as liberar de seus trabalho regulares;
- Encontrar soluções mais simples e menos trabalhosas de e-business, sem uma análise de custo benefício;
- Contratar fornecedores que não compartilham da mesma cultura da empresa;
- Duplicar simplesmente o negócio tradicional da empresa, encarando a internet como uma ferramenta isolada;
- Insistir em aplicar todos os padrões de negócio tradicional ao negócio virtual: controles de custo, rendimentos, fontes de recrutamento, políticas de remuneração, procedimentos de compras;
- Comparar a performance da empresa somente com competidores tradicionais no mundo físico;
- Disponibilizar aos seus funcionários ferramentas que eles são incapazes de usar, requerendo mudanças que os confundem;
- Esquecer-se de que é o cliente quem dirige o negócio.

Para Liataud (2002), existem quatro principais concepções errôneas, na implantação dos projetos de e-business, que são:

- Compartilhar informações significa perder controle.

“Por isso, muitos gerentes se preocupam, achando que a colocação de um sistema de inteligência de negócios à disposição de todos significa que eles perderão o controle das informações. Eles hesitam em liberar informações para os funcionários ou outros departamentos. Isso acontece principalmente em empresas nas quais a cultura empresarial é muito fechada e centralizada. (...) A tendência de compartilhar informações é implacável, e as pessoas que resistirem irão eventualmente ficar para trás.” (Liataud, 2002, p. 340)

- *Self-service* é uma perda de tempo para os usuários: Na realidade *self-service* para os usuários representa receber exatamente o que desejam, quando desejarem.
- A TI (Tecnologia de Informação) não consegue compreender a empresa: Em muitas organizações o pessoal da TI e o pessoal da operação entram em conflito, mas isso está mudando, dada a necessidade que o e-business sugere.

“Nas organizações mais avançadas, aquelas que implementaram uma estratégia de e-business bem-sucedida, a TI e as operações empresariais, mais do que nunca, têm produzido idéias e objetivos comuns. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pela Information Week em 1999 com 375 executivos de negócios e TI, as iniciativas de TI estão sendo desenvolvidas pela gerência de TI.” (Liataud, 2002, p. 342)

- Nós não precisamos de todos esses dados mesmo: A implantação de projetos de e-business tende a produzir uma quantidade muito grande de dados. Neste sentido, reside o medo de que tais dados não sejam eficientemente aproveitados, gerando muitos relatórios e entupindo mesas e caixas de mensagem.

“Um sistema disciplinado e bem definido que regule o uso das ferramentas de inteligência de negócios da empresa é importante para

ajudar as empresas a maximizar os seus lucros. A pilha de relatórios não vai crescer à medida que só as informações mais pertinentes forem publicadas de forma resumida.” (Liataud, 2002, p. 343)

4.5. Fatores para alcançar o sucesso no e-business

Certamente os fatores necessários para a implantação de projetos de e-business com sucesso são muitos e dependem do tipo da organização e o seu ramo de atuação no mercado virtual.

Diversos autores descrevem diferentes fatores que influenciam o sucesso dos projetos de e-business. A seguir serão apresentados alguns autores e suas contribuições para o conhecimento de tais fatores.

Kanter (2001) apud Zilber (2002), coloca que na implantação de projetos de e-business caso ocorra dúvidas de se investir grandes valores, que se opte por pequenos experimentos que tragam rápidos resultados, que possam convencer os mais resistentes a mudanças; novos negócios necessitam de pessoal dedicado com espaço e autonomia; reconhecer que o e-business exige mudanças sistêmicas em muitas maneiras de trabalhar; as chaves para o sucesso não estão fora, na internet, mas dentro da empresa, nas atitudes e cultura da organização frente às mudanças.

Segundo Weil e Vitale (2001) apud Zilber (2002), os melhores resultados são obtidos com a formação de um time de pessoas que possuam certos atributos como:

- pessoas que tenham contato com cliente e com entendimento da estratégia da organização;
- tecnólogos que trabalhem para a organização há algum tempo;
- pessoas com experiência prática, voltadas para o mercado;
- gerentes experientes que tenham a ganhar com a iniciativa;
- pessoas orientadas a resultados e finanças assim como o executivo de finanças;

Para Turban (2000) apud Zilber (2002), os fatores do sucesso são:

- Conduzir educação e treinamento necessários;

- Rever os modelos atuais de distribuição e de cadeia de suprimentos;
- Entender o que os clientes e parceiros esperam da *Web*;
- Reavaliar a natureza dos produtos e serviços (torná-los digitais se possível);
- Dar um novo papel para o departamento de recursos humanos;
- Estender os sistemas atuais para fora da empresa, *linkando* os produtos da empresa com outros diretórios, comunidades, bem como integrando as atividades de *back-end* com as *intranets* de parceiros e fornecedores;
- Encontrar novas fatias de mercado;
- Desenvolver uma estratégia de Marketing “*web-centrada*”;
- Participar na criação e desenvolvimento de um *marketplace* virtual;
- Instalar um estilo de gestão baseado em e-business.

Segundo Slywotzky (2000) apud Zilber (2002), os fatores do sucesso são:

- Os executivos responsáveis pela iniciativa devem focar no consumidor e em elementos de um bom “design” de negócios em primeiro lugar e depois na tecnologia. Devem entender que a digitalização é valorosa somente se aumenta a proposição de valor para o consumidor;
- Os executivos devem partilhar uma clara visão e focar nos problemas chave da empresa e como o desenho de negócio precisa mudar para resolver esses problemas;
- Os executivos precisam comunicar numa linguagem comum quando discutirem os problemas, necessidades, planos e visões para as pessoas de desenvolvimento internas e externas à organização;
- A mudança provocada pelo e-business deve acontecer nas mentes das pessoas da própria organização, senão elas nunca estarão comprometidas com o negócio;
- Investir tempo e dinheiro para comunicar a estratégia de e-business e o projeto de negócio de forma clara e contínua, de modo a cada membro da organização estar “conectado” ao alto executivo.

Segundo Plant (2000) apud Zilber (2002), os fatores do sucesso são:

- Quanto à estratégia: foco em alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de e-business e planejamento para implantação;
- Quanto à estrutura: foco em tornar-se uma *e-organização*. A empresa deve alavancar seu extenso auto conhecimento e conhecimento do mercado para reduzir seus custos e reciclar seus processos de uma maneira mais flexível;
- Quanto a sistemas: a empresa deve focar em integração de tecnologias;
- Quanto a pessoas: reter pessoal de perfil técnico e gerencial; identificar parceiros e consultores externos. Construir confiança interna, comunicação e criar oportunidade de crescimento para os empregados;
- Quanto aos perfis: gerir os relacionamentos, desenvolver flexibilidade interna, desenvolver uma atmosfera de intraempreendedores, desenvolvendo perfis técnicos;
- Quanto a estilos e valores compartilhados: liderança deve vir do topo; a tecnologia permite à organização adicionar valor ao consumidor através de provisão de informação.

Segundo O'connel (2000) apud Zilber (2002), os fatores do sucesso são:

- Questionar tudo - perguntar sobre que produtos desenvolver, grupos de consumidores a serem atingidos, processos necessários para atingir as demandas dos clientes; evidenciar possíveis conflitos;
- Estabelecer objetivos - listar itens mensuráveis a serem atingidos com o funcionamento do e-business. Trabalhar em equipes, com experiência de planejadores para definir pressupostos, eventos do negócio, regras e fatores críticos de sucesso;
- Designar um responsável pelo e-business para legitimar a iniciativa;
- Manter canais de comunicação abertos para ouvir e responder;

- Trabalhar em equipe;
- Elaborar uma avaliação do negócio e cronograma para atividades de longo prazo.

Para Liataud (2002), o sucesso dos projetos de e-business depende de diversos fatores essenciais, como: seu papel como parte da estratégia corporativa, o envolvimento dos gerentes de negócios, uma implementação cuidadosa e uma abordagem federativa. O autor ainda ressalta alguns fatores que são imprescindíveis para o sucesso de projetos de e-business:

- envolvimento dos usuários na fase de planejamento;
- tornar o sistema o mais fácil possível de usar;
- treinar os usuários;
- assegurar o comprometimento da gerência na implantação do projeto.

4.6. Os parceiros de negócios no e-business

O levantamento bibliográfico realizado mostrou que existe pouca produção científica tratando sobre o PRM e os parceiros de negócios. Como Liataud (2002) é um dos poucos autores que tratam da administração de parceiros de negócios, suas idéias serviram de referência, neste trabalho, para o estudo dos parceiros de negócios no e-business.

A característica do modelo de negócios B2B (business to business), que define relacionamentos de negócios entre empresas utilizando a internet, é a base para o estudo dos parceiros de negócios dentro do mundo do e-business. Portanto, o estudo do B2B levará a um entendimento mais claro sobre como se dá a administração dos parceiros de negócios (PRM), que é o objetivo final deste trabalho.

“O e-commerce B2B (de empresa para empresa) está reescrevendo essas regras antigas. As empresas estão sendo forçadas a se tornar mais transparentes à medida que clientes e parceiros de negócios ficam mais exigentes e têm mais informações a seu dispor para otimizar a negociação de contratos.” (Liataud, 2002, p. 235)

Essa transparência está levando as empresas B2B ao compartilhamento de suas informações em *extranets*, junto a clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

Esse compartilhamento de informações pelas empresas, segundo Liautaud (2002), se deu pela

“queda do mercado acionário no início do ano 2000 e as decepções que se seguiram com relação às empresas *ponto.com* mudaram o centro da atenção do público do aspecto mais visível na ponta dos negócios eletrônicos, o B2C (de empresa ao consumidor final), para a menos visível, e muito maior, área do comércio eletrônico, B2B (de empresa para empresa).” (Liautaud, 2002, p. 236)

Apesar dessa mudança, para o B2B, as empresas tem dado pouca importância aos benefícios causados pelo compartilhamento de informações entre clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

“Ainda, de acordo com a PricewaterhouseCoopers, 60% das empresas não possuem *extranets* ligando suas próprias operações às de seus parceiros-chave. Ainda que a maioria diga que pretende se atualizar dentro dos próximos dois anos, cerca de 12% declararam que não têm planos de estabelecer ligação com fornecedores nem parceiros de negócios.” (Liautaud, 2002, p. 237)

As transações entre empresa B2B são muito diferentes das transações das empresas B2C. No B2C, para o consumidor, a realização da compra consiste, por exemplo, apenas em comprar o produto desejado, pelo preço estabelecido, no prazo de entrega estabelecido e ter a garantia da qualidade do produto. Após a compra efetuada, o cliente não precisa de nenhuma informação adicional, somente espera a entrega do produto. Por outro lado, no B2B, após a mesma compra ter sido efetuada pelo cliente, a gerência da empresa terá que comprar o produto junto ao

fabricante (partindo do pressuposto a inexistência do produto em estoque). Para isso, a gerência da empresa precisa ter mais dados além da descrição do produto, preço, garantia de qualidade e prazo de entrega; precisará, por exemplo, saber se existem muitos pedidos pendentes (se são muitos, não vai conseguir cumprir o prazo de entrega); entre outras informações. Assim, “O acompanhamento da interação com um fornecedor é um requisito-chave para uma interação B2B. Por isso, o compartilhamento de informações está se tornando uma exigência-padrão.” (Liataud, 2002, p. 238).

No e-business, as empresas são pressionadas a tomar decisões mais rápidas e melhorar o seu desempenho.

“O mesmo acontece com seus parceiros de negócios. Para que sejam mais eficientes, os fornecedores têm que ser mais e mais rápidos; precisam ter acesso instantâneo a informações às quais apenas seus clientes têm acesso: níveis de estoque, venda pelas medições, ou níveis de qualidade na linha de montagem. Para uma empresa examinar seu desempenho, precisa olhar não apenas suas próprias necessidades, mas também as necessidades de seus parceiros e como pode participar para melhorar seus desempenhos. Em um ecossistema de negócios, se cada um se empenhar em tornar os outros melhores, todos serão beneficiados.” (Liataud, 2002, p. 239).

4.6.1. As *extranets* de inteligência em e-business

Segundo Liataud (2002), a forma mais atual das empresas compartilharem informações instantâneas no modelo B2B é a utilização de uma *extranet* de inteligência em e-business.

A *extranet* de inteligência em e-business, ao contrário de tentar prever de quais relatórios o usuário deverá precisar, por exemplo, o sistema é aberto, deixando o usuário escolher o que precisa.

“Em vez de empurrar várias formas de relatórios de dados predeterminados para os clientes e fornecedores através de formulários impressos ou eletrônicos, uma

extranet de inteligência em e-business age como um ponto de entrada para o sistema de informações da empresa.” (Liataud, 2002, p. 245).

Isso acontece a partir de uma área segura dentro do *Web Site* da empresa. Quando os parceiros de negócios acessam a sua área nesta *extranet*, além de possuírem um ambiente personalizado de interação, possuem também uma série de informações que poderão ser avaliados.

“A extranet age de acordo com o mesmo princípio; ela oferece uma forma padronizada (através da web) para os clientes e parceiros obterem sozinhos as informações quando delas precisarem. Para a empresa que proporciona a extranet, ela não precisa ter um pessoal de suporte ao cliente disponível 24 horas por dia para responder perguntas específicas ao telefone.” (Liataud, 2002, p. 245).

Essa abertura de informações pela empresa, segundo Liataud (2002), leva entre outras coisas:

- Criar uma vantagem competitiva através da um diferenciação de seus concorrentes;
- Ajudar seus clientes a economizar dinheiro;
- Reduzir a quantidade de pedidos de suporte de clientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Construir a fidelidade dos clientes e torná-los “cativos”;
- Reduzir os custos de geração de relatórios impressos e eletrônicos e sua distribuição aos clientes;
- Gerar uma nova vertente de receita;
- Gozar a percepção de liderança em tecnologia e pensamento avançado.

Percebe-se que,

“a integração de processos de diferentes empresas está se tornando uma necessidade no mundo da manufatura como

uma resposta às pressões impingidas pelo mercado altamente competitivo e pela necessidade de integração global da cadeia de fornecedores e/ou parceiros.” (Mundim, 1999, p. 7).

A implantação de *extranets* de inteligência em e-business pode ser um desafio muito grande para as empresas, visto que, envolve riscos que devem ser bem administrados. Nada impede, por exemplo, que essas informações disponibilizadas possam ser utilizadas por clientes em benefício próprio, ou serem repassadas a potenciais empresas concorrentes. Entretanto, isto pode ser compensado/minimizado através da satisfação do cliente e da sua fidelidade à empresa.

Percebe-se que as informações disponibilizadas devem ter certo grau de transparência, só que isto pode levar à exposição de falhas, deslizos e processos incorretos por parte da empresa.

Outro ponto importante é a definição da extensão de funcionalidades oferecidas aos parceiros de negócios. Para que as informações cheguem rapidamente ao usuário externo, é importante a disponibilidade de dados básicos relativos ao usuário. Caso haja necessidade de informações mais específicas, a empresa deverá analisar e decidir caso a caso. A necessidade de maior informação geralmente tem um aumento de processamento do sistema, necessitando de maiores custos com investimento em hardware, se isto não for realizado pode comprometer o desempenho do sistema, deixando o cliente da *extranet* insatisfeito.

Para que as *extranets* de inteligência em e-business, possam ter sucesso, Liataud (2002) expõe que:

- Faça disto uma parceria - como as informações serão disponibilizadas ao clientes, as quais eventualmente poderão conter informações errôneas, nada mais apropriado que os clientes contribuam com a qualidade dessas informações, que são importantes pra ambos;
- Faça com que seja seguro. Faça com que seja funcional - as aplicações de inteligência em e-business devem privilegiar a aplicação de políticas sérias de segurança e criptografia, que ao mesmo tempo sejam funcionais e rápidas;

- Pense criativamente. Seja abrangente - tem que ocorrer o *feedback* dos usuários, clientes, sobre quais dados eles precisam com maior frequência, além de criar relatórios que forneça informações fáceis de usar e com certo grau de abrangência;
- Esteja preparado. Isto é um novo negócio - apesar dos benefícios que as *extranets* proporcionam, praticamente se começa um novo negócio, e esse é um grande desafio a ser superado. O foco da TI muda completamente, mudando de cliente interno para cliente externo. Os erros nesse caso podem ser fatais para a empresa;
- Trabalhe em escala - a capacidade de uso da *extranet* não deve ser negligenciado, pois a limitação do acesso por parte de clientes e parceiros de negócios pode gerar perda de receitas, clientes e lucros.

4.6.2. As extranets de cadeia de suprimentos

As *extranets* de cadeia de suprimento segundo Liataud (2002),

"é uma *extranet* de inteligência em negócios que conecta uma organização a seus parceiros de cadeia de suprimento. A meta das *extranets* de cadeia de suprimento é fornecer acesso a informações que permitam que materiais fluam mais suave e eficientemente no ecossistema dos negócios de uma organização." (Liataud, 2002, p. 291).

Os principais benefícios das *extranets* de cadeia de suprimento são: redução de custos, compras e logística mais eficientes, novas oportunidades de mercado e canais de distribuição mais eficientes.

O gerenciamento da cadeia de suprimento

"é usado para descrever um 'guarda-chuva de processos', sob o qual os materiais de fabricação e operação são adquiridos, os produtos são fabricados e montados, e as entregas são feitas aos clientes. De uma perspectiva estrutural, uma cadeia de

suprimento é uma rede complexa de relacionamentos que as organizações mantêm com os parceiros de negócios, de fornecimento, fabricação e entrega de produtos." (Liataud, 2002, p. 295).

As *extranets* de cadeia de suprimentos, dentro de uma organização de negócios é formada por quatro processos básicos, que são: planejamento, fornecimento, fabricação e entrega.

"Esses quatro processos cobrem o gerenciamento da oferta e demanda, o fornecimento de matéria-prima e peças, a fabricação e montagem, a distribuição em diversos canais e a entrega final ao cliente." (Liataud, 2002, p. 295).

A otimização da cadeia de suprimentos está se voltando para o meio eletrônico, que possibilita acesso a parceiros nos diferentes níveis ao longo da cadeia de suprimentos.

"Isso envolve uso de tecnologia nova na indústria de fabricação para abordar o novo imperativo do e-commerce: dar aos clientes o que desejam, quando e como eles desejarem, ao preço mais baixo possível." (Liataud, 2002, p. 296).

A utilização da cadeia de suprimentos eletrônica leva a um complexo relacionamento de informações, as quais são utilizadas pela inteligência de e-business para realizações de análises mais sofisticadas, aumentando a eficiência na produção.

"Para ganhar uma vantagem competitiva, todas as partes da cadeia de suprimento - fornecedores de matérias-primas, fabricantes, atacadistas, varejistas, distribuidores e compradores - exigem cada vez mais a análise poderosa e detalhada que a inteligência em e-business oferece." (Liataud, 2002, p. 297).

4.7. Considerações ao capítulo

Neste capítulo foi abordado o tema e-business enfocando os parceiros de negócios como viabilizadores do processo de e-business. Junto com os temas tratados nos capítulos anteriores (sistemas de informação e comércio eletrônico) fornecem as bases para a elaboração do roteiro apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 - ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE E-BUSINESS PARA PRM (PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Devido à existência de uma grande dificuldade na implantação de projetos de e-business e de acordo com estudos realizados, no qual apenas 10% dessas iniciativas alcançam êxito (Kendzierski, 2004; Kalakota e Robinson, 2002), a elaboração desse roteiro contribuirá para que novos projetos possam alcançar sucesso de maneira menos traumática.

Também, é apresentado nesse capítulo os resultados realizados no processo de validação do roteiro proposto.

5.1. Apresentação do roteiro

Para se chegar a um roteiro para implantação de um projeto de e-business baseado na administração de parceiros de negócios (PRM), requer-se atenção especial para alguns fatores que influenciam na administração dos parceiros de negócios. Tais fatores fazem parte deste roteiro. Portanto, esse roteiro é aplicável, especialmente, para aquelas empresas que possuem certo grau de relacionamento com seus parceiros de negócios.

Zilber (2002) coloca que para se entrar no mundo eletrônico do e-business, existem três opções possíveis para as empresas: 1) não adotar nenhuma iniciativa de e-business; 2) adotar uma iniciativa através de um *site* na internet, apenas para fazer propaganda de seus produtos, sem realização de transações eletrônicas; e 3) adotar iniciativa de e-business na operação de seus negócios eletrônicos, utilizando-se de estratégias, as quais são oferecidas pela internet, para redução de custos nas transações com clientes, fornecedores e parceiros e expandindo o mercado. Assim, esse roteiro está baseado na terceira opção. Ou seja, a empresa que utilizar esse roteiro, terá uma postura de mudança nas estratégias da empresa, mudanças no modo de se relacionar com seus parceiros de negócios e modernização das transações realizadas com usuários e parceiros de negócio.

O presente roteiro está estruturado em quatro passos principais, os quais podem ser vistos na Figura 03, a seguir:

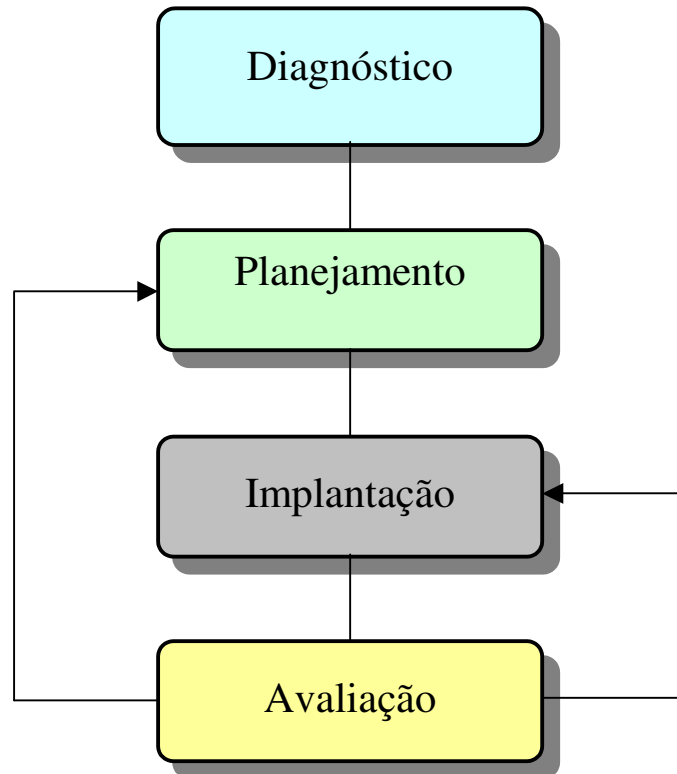


Figura 03 - Estrutura do roteiro de implantação do projeto de e-business para PRM.

O primeiro passo é o diagnóstico da situação da empresa frente ao mercado real/virtual e a ela própria. O segundo passo é o planejamento de como será elaborado o projeto de e-business para o PRM. O terceiro passo é a implantação/execução do projeto planejado. O quarto passo é a avaliação em torno do que foi planejado e do que foi implantado e/ou executado.

Na avaliação caso se verifique eventuais erros, distorções e falhas, existem duas possibilidades: 1) caso seja concluído que os problemas ocorreram em função de uma falha de planejamento, pode-se rever o planejamento e corrigir o problema; e 2) caso seja concluído que os problemas somente foram causados por imperfeições e falhas na implantação e na operacionalização, deve-se retornar na implantação para solucionar o problema.

5.1.1. Primeiro passo: Diagnóstico

O importante do diagnóstico é analisar a situação da empresa no contexto do mercado real e do virtual. Entrar no mundo virtual, ao contrário do que parece, é muito difícil e envolve riscos altíssimos se mal planejado (Zilber, 2002).

Nesse passo, as principais atividades são:

- Analisar a situação do ramo de negócio da empresa dentro do cenário virtual;
- Fazer uma análise dos custos advindos da implantação de um projeto de e-business;
- Analisar a conjuntura econômica do mercado alvo do negócio eletrônico;
- Analisar a disposição da alta administração da empresa em relação à aceitação do projeto de e-business; e
- Identificar o nível de relacionamento que cada parceiro de negócio possuem com a empresa.

Analisar a situação do ramo de negócio da empresa dentro do cenário virtual é de fundamental importância para conhecer os concorrentes, fazer estimativas de lucros, custos, riscos e viabilidade do projeto.

A análise de custos advindos da implantação de um projeto de e-business deve ser bem elaborado, uma vez que, dependendo do ramo do negócio, os gastos com infraestrutura, hardware, software, telecomunicações e pessoal, como exposto por Laudon e Laudon (1999), podem alcançar cifras que estão além da situação financeira da empresa, ou mesmo, não compensar financeiramente o retorno planejado e desejado.

Outro ponto a ser analisado e diagnosticado é a conjuntura econômica do mercado alvo do negócio eletrônico (Zilber, 2002). Ou seja, dependendo do ramo empresarial e da região demográfica de atuação da empresa virtual, as regras do negócio serão regidas pela conjuntura econômica da região de atuação. Essa análise não é muito simples de ser realizada pela própria empresa, salvo em caso da existência de um setor específico para esse fim, ou pessoal competente e qualificado para tal. Caso isso não seja possível, pode-se recorrer a empresas especializadas para realização da análise de conjuntura econômica.

Ponderando os benefícios do projeto de e-business (novos consumidores, e clientes, lucros maiores, redução de trabalho burocrático, aumento das vendas, redução de custos, melhoria da cadeia de suprimento, entre outros), e suas dificuldades (riscos maiores, custos elevados de treinamento, funcionários mais qualificados, mudança estrutural da empresa, entre outros), pode-se passar para o

segundo passo desse roteiro ou abandonar a perspectiva de implantação do projeto de e-business.

Outro ponto importante é analisar se a alta direção da empresa está disposta a abraçar o novo negócio (Liataud, 2002; Kalakota e Robinson, 2002). Isso é imprescindível, pois, sem essa participação e comprometimento efetivo na implantação do projeto de e-business, a tendência é a obtenção de resultados aquém do esperado.

Ao analisar os parceiros de negócios, deve-se identificar quais são os parceiros que efetivamente possuem relacionamento com a empresa. Não se deve envolver todos os parceiros de negócios no processo de implantação do projeto de e-business, mas somente aqueles parceiros que possuem um relacionamento maior com a empresa e que desempenham um papel estratégico importante.

A análise de confiabilidade dos parceiros de negócios também deve ser levada em consideração e nunca negligenciada. Deve-se ter em mente que informações importantes e valiosas da empresa serão compartilhadas, portanto, deve-se ter uma confiança muito grande nos parceiros de negócios que participarão do projeto de e-business.

5.1.2. Segundo passo: Planejamento do projeto de e-business para PRM

O foco principal do planejamento do projeto de e-business é ter sempre em mente os objetivos do projeto a serem alcançados. Os objetivos devem ser claros e possíveis de execução, tendo em vista o bom funcionamento do projeto de e-business.

Esse é o momento ideal para obter respostas para: que tipo de produto/serviço a desenvolver, quais clientes/usuários serão atingidos, que processos são necessários para atingir os clientes/usuários, quais os possíveis conflitos existentes.

Neste contexto, três elementos são preponderantes para o planejamento do projeto de e-business para PRM: questões estratégicas, questões de infra-estrutura e questões de recursos humanos.

Nesse passo, as principais atividades são:

- Definição de objetivos e metas a serem alcançados no curto e longo prazo;
- Buscar a experiência da alta administração da empresa e demais pessoas envolvidas no projeto;
- Planejar o projeto de e-business voltada às necessidades dos usuários/parceiros de negócios;
- Adequação do sistema de informação da empresa às necessidades do projeto de e-business;
- Criação de uma extranet objetivando a disponibilização de informações aos usuários/parceiros de negócios, que deve ser realizada através de um sistema com uma interface simples, rápida e objetiva;
- Promover o treinamento da equipe que fará parte da implantação do projeto de e-business;
- Favorecer o engajamento da liderança da organização nos trabalhos de implantação do projeto de e-business; e
- Realizar mudanças comportamentais e de pensamento, objetivando a descentralização das funções na organização empresarial.

Questões estratégicas:

Buscar a experiência da alta administração da empresa para definir pressupostos, regras, ações e fixação de metas a serem atingidas, em conjunto com os demais usuários envolvidos no processo.

A elaboração de um plano de ação de custo a longo prazo é de suma importância para que se consiga atingir os objetivos esperados (O'Connell, 2000 apud Zilber, 2002). Por exemplo, a curto prazo, verificar junto aos usuários/parceiros, se o sistema desenvolvido está fornecendo as informações desejadas e necessárias para o bom desenvolvimento dos negócios. E a longo prazo, verificar se a satisfação dos usuários/parceiros do sistema gerou um compartilhamento de informações que atingiram o cliente final.

O planejamento de um projeto de e-business tem que ser focado nas necessidades dos usuários/parceiros. O envolvimento dos usuários/parceiros nessa

fase é muito importante, uma vez que são eles que se relacionarão com as informações para tomada de decisões (Liataud, 2002). Assim, planejar cuidadosamente quais informações serão disponibilizadas é de fundamental importância para o desenvolvimento do projeto. Os usuários/parceiros tem que ter em mente que o projeto fornecerá informações úteis, rápidas e confiáveis, e assim se sentirão satisfeitos e valorizarão o projeto como um todo.

Os processos empresariais tradicionais devem, obrigatoriamente, sofrer uma mudança acentuada, passando para processos digitais (Turban, 2000 apud Zilber, 2002), ou seja, tudo que antes existia na forma de papel, relatórios, memorandos, etc.; devem estar disponíveis eletronicamente a todos os usuários e parceiros. Dessa forma, as informações serão mantidas em um único ambiente, de fácil acesso.

Os parceiros devem ser atendidos de maneira especial e cuidadosa, qualquer erro pode levar a uma perda de valor com relação ao projeto, ocasionando a busca de negócios junto a concorrentes em potencial. Segundo Liataud (2002), a transparência da informação é imprescindível para os parceiros de negócios, pois é através da análise desses dados que as transações comerciais são efetuadas com sucesso ou não. Outro fator importante é que essas informações devem estar acessíveis 24 horas por dia, e o acesso a elas deve ser instantâneo e de fácil entendimento.

Questões de infra-estrutura:

Os sistemas de informação são muito importantes no planejamento de um projeto de e-business, porque contribui muito para a solução de muitos problemas empresariais. Assim, a análise e adequação do sistema de informação existente na empresa contribuem para a melhoria da qualidade, segurança e precisão do sistema utilizado.

A disponibilidade das informações deve ser feita através de processos digitais, que podem ser através de uma rede de *extranet* da empresa (Liataud, 2002). Na criação da *extranet* deve-se levar em consideração alguns aspectos como: tanto o software quanto o hardware utilizados devem ser compatíveis com as informações que serão disponibilizadas, ou seja, o hardware e o software utilizados para disponibilizar apenas catálogos digitais não devem ser os mesmos para realizar transações comerciais; não se deve subestimar a capacidade de processamento

dessa *extranet*, pois é muito difícil prever o quanto crescerá o número de usuários no sistema e em quanto tempo isso se dará; a rapidez de acesso às informações deve ser um item que deve ser tratado com muita atenção, pois sistema lento é igual a usuário/parceiro insatisfeito; o sistema tem que ser seguro o suficiente para que os usuários/parceiros realizem as transações com confiança e tranquilidade.

No desenvolvimento da aplicação deve-se tomar cuidado com alguns aspectos como: tecnologia, interface, integração e inovação.

A tecnologia a ser utilizada deve ser bem estudada para não cometer o erro de usar uma tecnologia ultrapassada, ou tecnologia muito nova que ainda não seja confiável (Liataud, 2002). O uso de tecnologia ultrapassada pode não atender às necessidades dos usuários/parceiros, com relação à velocidade e à segurança. Por outro lado, o uso de tecnologia muito nova pode ocasionar erros de processamento do sistema, o que prejudicaria os usuários/parceiros, tanto na confiança quanto no acesso propriamente dito do sistema utilizado.

A interface do sistema deve ser simples, objetiva e apresentar as informações mais importantes e utilizadas pelos usuários/parceiros. Segundo Lima e Pimenta (2003), a utilização de perfis dentro de um sistema é um importante ponto a ser utilizado, pois proporcionam uma personalização das informações apresentados em tela, de acordo com cada tipo e preferência de usuário. Devem ser criados perfis macros e micros.

Os perfis macros dizem respeito a informações que são utilizadas por todos os usuários do sistema. Já os perfis micro personalizam as informações mais úteis ao usuário em individualmente. Por exemplo, a informação de quais produtos o parceiro/cliente comprou no último mês apresentada logo após o parceiro/cliente se conectar ao sistema. Isto já não aconteceria na tela de abertura do sistema de um usuário da alta administração da empresa, visto que para esse usuário outras informações seriam mais relevantes, como por exemplo, o total de vendas do último trimestre.

A integração deve agilizar e fazer a união dos processos da empresa. Ao saber o que determinado cliente comprou, deve-se, por exemplo, ter também a informação sobre quais circunstâncias essa compra foi realizada, se o cliente está em débito ou não e se a fatura foi paga em dia ou em atraso.

Questões de questões de recursos humanos:

Segundo Liautaud (2002), a equipe que fará parte da implantação do projeto de e-business deve ser composta por pessoas que possuam experiência prática voltada ao mercado; de preferência, que trabalhe há um certo tempo na organização ou que a conheça bem; que tenham iniciativa e vontade de crescer dentro da organização.

Para que isso ocorra, deve haver um planejamento muito elaborado com relação ao treinamento dessa equipe (Turban, 2000 apud Zilber, 2002). Os investimentos em treinamento e capacitação, tanto dos setores de baixo nível quanto da gerência da empresa, não podem ser negligenciados. Todas as pessoas envolvidas são muito importantes dentro de um projeto de e-business e aí está a chave para um engajamento total, desde a gerência da empresa até o pessoal que terá o contato direto com os usuários/parceiros.

O envolvimento e o engajamento da liderança da organização são de vital importância para o sucesso do projeto. Todas as áreas da empresa devem trabalhar em sintonia, uma ajudando as outras. Portanto, um planejamento de reuniões e ações em conjunto é um caminho a ser seguido em todo esse processo de planejamento e implantação do projeto de e-business.

As mudanças comportamentais e de pensamento devem partir dos executivos da empresa, por isso a descentralização das funções deve ser buscada, criando-se coordenações em unidades menores (Kalakota e Robinson, 2002), as quais possam se comunicar mais rapidamente entre si e entre os demais setores da empresa. “Como tendência, muitas organizações têm procurado a descentralização como forma de aumentar sua competitividade, apoiando-se em recursos de tecnologia de informação.” (Ozaki, 2003, p. 26).

5.1.3. Terceiro passo: Implantação

Antes de iniciar o passo de implantação do projeto planejado, deve-se ter uma atenção especial com relação à realização de treinamento das pessoas envolvidas nesse projeto, visando à capacitação de acordo com o plano e metas estabelecidas. Esse treinamento deve ser constante e periódico, visando a adequação da capacitação de acordo com as mudanças verificadas no processo de implantação do projeto planejado.

Como o envolvimento de usuários/parceiros é muito importante para o sucesso do projeto de e-business, deve-se ter atenção especial aos parceiros de negócios com relação a sua satisfação e necessidade de informações, nessa etapa de implantação. Deve-se buscar sempre o *feedback* por parte dos parceiros (Liataud, 2002), para realizar o aprimoramento da implantação do projeto de e-business. Garantir a eficiência completa do sistema da *extranet* da empresa, criando vantagem competitiva através da diferenciação junto aos concorrentes, representa vital importância para o sucesso do projeto. Para isso, a satisfação dos parceiros deve estar em primeiro plano e, conseqüentemente, a satisfação dos parceiros chegará à satisfação dos clientes.

O importante na implantação do projeto de e-business é nunca perder o foco nos objetivos, nos planos e nas metas planejados.

Ter em mente que a implantação dos projetos de e-business deve ser feita por etapas, começando bem devagar, não queimando etapas, aos poucos procurando o aumento do grau de comprometimento dos diversos setores e mostrando aos usuários/parceiros a importância de tais mudanças.

A implantação dos projetos de e-business não é realizada da noite para o dia, requer tempo (Kalakota e Robinson, 2002). Portanto, deve-se ter paciência e não esperar resultados grandiosos no curto espaço de tempo. A demora em resultados pode levar ao desânimo das pessoas envolvidas nesse processo de implantação, mas deve-se buscar sempre resultados a longo prazo e as pessoas têm que entender isso e se comprometerem com a implantação do projeto de e-business.

Nesse passo, as principais atividades são:

- Envolvimento dos usuários/parceiros de negócios na implantação do projeto de e-business, sempre buscando o seu *feedback*;
- Nunca perder o foco nos objetivos, nos planos e metas planejados;
- Implantar o projeto de e-business de maneira gradativa por meio de etapas; e
- O projeto de e-business não é realizada da noite para o dia, requer tempo.

5.1.4. Quarto passo: Avaliação

A avaliação dos resultados após cada fase da implantação é muito importante para o sucesso do projeto de e-business.

Essa avaliação deve ser realizada por todos os setores da organização empresarial. Deve-se dar condições para que as pessoas envolvidas se expressem e exponham a sua visão sobre o estágio de desenvolvimento dos projetos de e-business (Liataud, 2002), e isso pode ser decisivo para a empresa.

A avaliação junto aos parceiros de negócios se mostra importantíssima, visto que os mesmos estão diretamente em contato com o processo de implantação do projeto de e-business. Não se pode esquecer que os projetos de e-business para PRM são desenvolvidos e implantados, sobretudo, para atender às necessidades de informações pelos parceiros de negócios. O planejamento e a implantação de projetos de e-business somente têm sentido quando a satisfação dos parceiros de negócios estejam em primeiro plano.

Nesse momento, deve-se confrontar os objetivos e as metas planejados com os resultados parciais advindos da implantação do projeto. Os resultados desse confronto de informações devem nortear os próximos passos da organização empresarial, ou seja, nunca devem ser negligenciados e “esquecidos”.

No processo de avaliação, todos os problemas devem ser avaliados e suas possíveis causas devem ser encontradas, para que se possa identificar a sua verdadeira origem. Caso os problemas sejam de ordem de planejamento do projeto de e-business, este deve ser revisto e aprimorado, levando-se sempre em consideração os setores envolvidos. Caso os problemas tenham sua origem em dificuldades e erros de implantação, deve-se buscar novas formas e ações, para alterar o processo de implantação de acordo com o planejamento previsto.

Percebe-se que a avaliação é um processo constante, ao longo do processo de implantação do projeto de e-business, e essencial para o desenvolvimento e o sucesso do projeto de e-business.

Nesse passo, as principais atividades são:

- A avaliação deve ser realizada por todas as pessoas e setores da empresa;
- A avaliação junto aos parceiros de negócio é de suma importância e não deve ser desconsiderada;

- Realizar o confronto entre os objetivos e metas planejados com os resultados parciais advindos da implantação do projeto de e-business;
- Todos os problemas devem ser avaliados e suas possíveis causas devem ser encontradas; e
- Tomar as devidas decisões de acordo com o resultado da avaliação.

5.2. Validação do roteiro para implantação de projetos de e-business para PRM.

Foram contactadas três empresas de Maringá que utilizam a internet para seus negócios. Entretanto, apenas duas empresas aceitaram participar do processo de validação desta pesquisa: Supermercado São Francisco Delivery e BS2 internet.

O Supermercado São Francisco é uma rede de supermercados que lançou, em agosto de 2000, a entrega de compras realizadas via internet. Trata-se de uma iniciativa pioneira na região de Maringá. A empresa possui em torno de 1400 funcionários e as compras realizadas pela internet geram menos de 1% do faturamento anual da empresa, faturamento este que não pode ser fornecido pela empresa.

A empresa BS2 internet atua no mercado na região de Maringá desde 2001, possuindo cerca de 1500 clientes e 20 funcionários. O faturamento da empresa gira em torno de 600.000 reais anuais, sendo que, praticamente 100% desse faturamento é realizado através de negócios pela internet.

Na empresa Supermercado São Francisco Delivery a entrevista foi realizada com o Sr. Marcio Guioti, Gerente de Informática, formado em Processamento de Dados e pós-graduado em Gestão Empresarial, o qual aprovou o roteiro apresentado nesse trabalho. Os quatro passos apresentados nesse roteiro, segundo ele, são muito importantes para o desenvolvimento de projetos de negócios eletrônicos e condizentes com a realidade do mercado virtual. Ressaltou ainda, a necessidade de realização de pesquisa de mercado, na fase de diagnóstico e a importância que os parceiros de negócios desempenham nos dias de hoje no mercado eletrônico. Sua empresa não possui um roteiro documentado, porém,

segue praticamente os mesmos passos descritos no roteiro apresentado nesse trabalho. Ressaltou ainda que em sua empresa as decisões são tomadas através de um comitê em TI.

Na empresa BS2 Internet, a entrevista foi realizada com o Sr. Antonio Carlos Braga Junior, Diretor da empresa, formado em Engenharia de Produção, apresentando parecer favorável com relação ao roteiro apresentado e ressaltando a importância dos quatro passos para o desenvolvimento de um projeto de e-business. Declarou que sua empresa segue um roteiro, documentado, parecido com o apresentado nesse trabalho, dando maior ênfase na fase de implantação, para atender às necessidades de seu ramo de negócio. Os parceiros, em sua opinião são muito importantes para a realização de negócios eletrônicos. Em sua empresa, por exemplo, os negócios eletrônicos realizados com os parceiros representam cerca de 80% das vendas.

As entrevistas foram muito importantes para o aprimoramento desse trabalho, pois as sugestões apresentadas (pesquisa de mercado, e grande ênfase na fase de implantação), contribuíram para a elaboração final desse roteiro de implantação de projetos de e-business para PRM.

5.3. Considerações ao capítulo

O presente capítulo apresentou os quatro passos constantes do roteiro de implantação de projetos de e-business para PRM (Partner Relationship Management). Também, apresentou os resultados da validação, o qual culminou com a aprovação do roteiro elaborado.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica realizada neste trabalho mostrou que a implantação de um projeto de e-business não acontece do dia para a noite, é necessário dar maior atenção a certos setores da empresa para que o sucesso do projeto possa ter o resultado esperado.

Observou-se, também, na revisão bibliográfica, que os problemas na implantação de projetos de e-business são muitos, entre eles: riscos elevados, falta de comprometimento da alta administração da empresa, dificuldade na transferência de processos tradicionais em processos eletrônicos. Um bom planejamento para que a empresa entre no mundo dos negócios eletrônicos é de suma importância para o êxito dos projetos de e-business pelas empresas.

6.1. Considerações para o roteiro

A proposta de um roteiro de implantação de e-business com ênfase ao relacionamento da administração de parceiros de negócios, apresentado nesse trabalho, contribui para que tanto novas empresas quanto empresas tradicionais possam implementar projetos de e-business de maneira menos traumática e com eficiência.

A proposta de roteiro apresentada nesse trabalho não pode ser si só atender a todos os ramos de negócios eletrônicos, uma vez que a proposta tem o direcionamento principal na administração de parceiros de negócios. Portanto, se enquadram nesta proposta de roteiro, aquelas empresas que possuem nos parceiros de negócios, elementos vitais da sua atividade econômica.

Nada impede que esta proposta de roteiro de implantação de projetos de e-business, possa ser aplicada, em partes, em outros projetos de e-business não focados diretamente no relacionamento entre parceiros de negócios.

A administração dos parceiros de negócios tende a ter uma importância cada vez maior no cenário do e-business, uma vez que é um ponto chave na implantação de projetos de e-business, conforme visualizado na Figura 04.

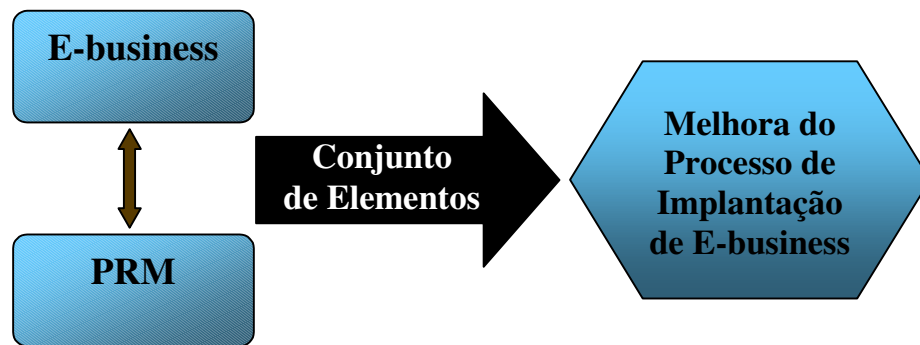


Figura 04 - Importância do PRM para implantação de novos projetos de e-business.

A Figura 04 mostra que o estudo do conjunto de elementos do e-business, incluindo os parceiros de negócios, contribui para a melhora do processo de implantação de projetos de e-business.

6.2. Considerações sobre o processo de validação realizado na pesquisa

Um aspecto importante foi a grande aceitação do roteiro elaborado neste trabalho por parte das empresas entrevistadas, principalmente com relação aos quatro passos apresentados: Diagnóstico, Planejamento, Implantação e Avaliação.

Através das entrevistas, verificou-se a grande importância dada pelas empresas contactadas referente ao relacionamento com os parceiros de negócios. O bom relacionamento de negócios com os parceiros é responsável por uma fatia das vendas e conseqüente lucro das empresas, como é o caso da empresa BS2 Internet.

6.3. Trabalho futuros

Para trabalhos futuros, o aprofundamento e aperfeiçoamento deste roteiro serão de grande valia, visto que a administração dos parceiros de negócios é uma área pouco estudada e que muito contribui para o sucesso dos projetos de e-business.

Fica, também, a sugestão de validação do roteiro, apresentado nesse trabalho, junto às empresas da sua área de negócio e o desenvolvimento prático da proposta desse roteiro, através da implementação de um sistema para administração dos parceiros de negócios, dentro da sistemática exigida pelo e-business.

Devido à deficiência de literatura específica para o estudo de projetos de e-business com ênfase na administração do relacionamento entre parceiros de

negócios, o desenvolvimento de uma metodologia para planejamento e implantação de projetos de e-business será muito importante para o desenvolvimento do e-business.

6.4. Contribuições para o conhecimento

Os parceiros de negócios possuem uma importância muito grande para os negócios eletrônicos das empresas, uma vez que são responsáveis, entre outros aspectos, pela facilitação no acesso a novos mercados; o que dificilmente seria realizado de forma eficiente pela própria empresa. As transações com os parceiros de negócios proporcionam à empresa lucros mais elevados, facilitando o acesso ao cliente e tornando a cadeia de suprimentos rápida, eficiente e segura.

Portanto, o estudo da administração de parceiros de negócios (PRM), mostrou-se de suma importância para o futuro de novos projetos de e-business e um dos fatores fundamentais para obtenção de novos mercados e lucros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDRINI, Fábio. Perfil empresarial na prática do e-commerce: comercialização eletrônica, 2000, 86 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. Normas e Padrões para elaboração de trabalhos a acadêmicos / Bruhmer César Forone Canonice. - Maringá: UEM/CSA/DAD/PPA, 2003. 60p.
- KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital; trad. Carlos Alberto Picanço de Carvalho. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KENDZERSKI, Paulo Roberto. Seu projeto de e-business vai funcionar?. Seção artigos. Disponível em <http://www.igpromo.com.br/artigos_4.htm> Acesso em 10 fev. 2004.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 4^a Ed. Editora LTC. Rio de Janeiro, RJ. 1999.
- LIAUTAUD, Bernard. Inteligência em e-business; transformando informações em conhecimento e conhecimento em lucro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- LIMA, Paulo Sergio Rodrigues; PIMENTA, Marcelo Soares. Institutional web sites personalization using macro and micro user profiles. In. The 3rd IFIP Conference on e-Commerce, e-Business, and e-Government. Guarujá: São Paulo, 2003, p. 449-459.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas. Proposta de um ambiente cooperativo suportado por computador para participação de pequenas e médias empresas em organizações virtuais, 1999, 74 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- OZAKI, Adalton Masalu. Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso, 2003, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- REZENDE, Marcelo Lacerda. Centrais de carga na internet: caracterização de seus sites e de duas empresas usuárias, 2001, 103 f. Doutorado (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

- RIBEIRO, Max. PRM. Seção artigos. Disponível em http://www.2getmarketing.com.br/artigo_1102.htm Acesso em 10 fev. 2004.
- VALIM, Carlos Eduardo. Dores-de-cabeça Globais. Revista Information Week, São Paulo, Ed. Globo Cochrane, ano 5, n. 102, 17 set. 2005. p. 32-38.
- ZILBER, Silvia Novaes. Fatores críticos para o desenho e implantação do e-business por empresa tradicionais, 2002, 401 f. Doutorado (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.