

VI SEMEAD

Estudo de Caso

Política Gestão Tecnológica

VI SEMEAD – Seminários em Administração

São Paulo, FEA-USP, 25 e 26 de março de 2003

Constituição de Mercados Eletrônicos:

Um Estudo de Caso sobre o Portal Bolsatelecom

Autores:

- Adalton M. Ozaki
Mestrando da FEA-USP, Professor da Uniban e Consultor da ADF Consulting
E-mail: prof.adalton@uol.com.br

- Eduardo Vasconcellos
Professor Titular da FEA-USP
E-mail: epdvasc@usp.br

Constituição de Mercados Eletrônicos: Um Estudo de Caso sobre o Portal Bolsatelecom

Resumo

Os mercados eletrônicos (*e-marketplaces*) estão sendo adotados por muitas empresas para realização de compras e vendas pela Internet. Porém, criar um mercado eletrônico é uma tarefa complexa e que requer um grande conhecimento sobre o funcionamento do processo de compras que se pretende intermediar.

Neste artigo apresentamos um estudo de caso sobre o processo de constituição do mercado eletrônico Bolsatelecom, voltado para o setor de telecomunicações.

Na apresentação do caso, contextualizamos a decisão de lançamento do portal e descrevemos as principais etapas do projeto de criação do Bolsatelecom até o seu efetivo lançamento. Ao discutirmos e analisarmos o caso, apresentamos uma inovação trazida pelo portal sobre o processo de compras tradicional, e um modelo de constituição de mercados eletrônicos, baseados no caso analisado.

1. Introdução

Os mercados eletrônicos¹ são aplicações da Internet cujo objetivo principal é intermediar – ou mediar – através de um portal² na Internet vários compradores e vários fornecedores na realização de transações de negócios. Seria incorreto definir um mercado eletrônico como sendo simplesmente “um portal”, pois além da presença virtual, é necessário também toda uma estrutura para gerir e operacionalizar suas tarefas.

Para Kalakota e Robinson (2002), os mercados eletrônicos são as ‘aplicações matadoras’ (*Killer Applications*) dos negócios eletrônicos, ou seja, aplicações que serão amplamente utilizadas e difundidas pelas empresas.

Entre os benefícios dos mercados eletrônicos, Porter (2001) destaca para os compradores os custos de transação baixos, o acesso mais fácil a informações de preço e produto, a compra conveniente de serviços associados, e, em alguns casos, a habilidade para conseguir volume. Já para os fornecedores, os benefícios incluem menores custos de venda, menores custos de transação, acesso a mercados maiores, além de evitar canais poderosos. O mesmo autor ressalta que “o determinante mais importante do potencial de lucro de um mercado eletrônico é o poder intrínseco de compradores e vendedores em uma área de produto particular”.

Realizamos neste estudo uma análise do processo de constituição do portal Bolsatelecom, um mercado eletrônico voltado para o setor de telecomunicações, tendo como objetivo principal o estudo das principais etapas do projeto de criação do portal.

A partir de nossas análises, apresentamos uma importante inovação trazida pelo portal sobre o processo de compras tradicional, e propomos um modelo para constituição de mercados eletrônicos.

¹ Utilizamos o termo mercado eletrônico como tradução para o termo em inglês *e-marketplace*, não devendo ser confundido com o portal Mercado Eletrônico, que é uma marca registrada aqui no Brasil.

² Portal na Internet pode ser definido como “qualquer intermediário que oferece um conjunto agregado de serviços para um grupo específico e bem definido de usuários” (Kalakota & Robinson, 2002 : 96)

2. Mercados Eletrônicos

Wise & Morrison (2000 : 94) propõe que o mercado B2B deve aprender com o mercado financeiro. Este último demorou vinte anos para amadurecer e chegar ao estágio de sofisticação atual, porém logicamente no mercado B2B as mudanças ocorrerão muito mais rapidamente. Ele propõe que deverão existir cinco grande categorias de portais B2B:

- Mega-bolsas: ocupará posição central no universo B2B, devido à necessidade de ganhos de escala e liquidez. Neste modelo, muitas das compras que hoje são fragmentadas, serão aglutinadas em transações de larga escala.
- Originador especialista: em alguns mercados, devido à complexidade dos produtos, haverá a figura de um especialista, que irá identificar as reais necessidades dos clientes, agrupar as requisições e enviá-las para uma mega-bolsa.
- E-speculador: devido à volatilidade de alguns mercados, surgirá a figura do e-speculador, que irá realizar transações em uma mega-bolsa com intuito de ter ganhos financeiros.
- Provedor de Soluções: em alguns mercados, algumas empresas conseguirão consolidar uma marca e agregar valor, diminuindo a importância da concorrência baseada em preços. Estas empresas entregarão soluções ao mercado, onde o preço do produto corresponde à apenas uma parcela do custo total.
- Bolsa de ativos entre vendedores: nesta bolsa, fornecedores trocarão mercadorias entre si, muitas vezes para atender a uma venda realizada por um deles na mega-bolsa. Isto facilitará entregar produtos a clientes dispersos, complementação de produtos, entre outras vantagens.

A seguir, apresentamos o quadro comparativo destes modelos.

Quadro 1: Modelos B2B Segundo Wise & Morrison

Modelo	Características Chave	Mercados ou Indústrias Relevantes	Capacidades Requeridas	Fontes de Vantagem Competitiva	Fontes de Lucro
Mega-Bolsa	Máxima liquidez Padrões de transação comuns	A maioria das indústrias verticais A maioria das categorias de compra horizontal	Processamento de transações de larga escala Neutralidade percebida	Escopo e liquidez Configuração de padrões	Os lucros são pequenos, ou as transações não possuem fins lucrativos
Originador Especialista	Produtos complexos Produtos relativamente caros	Componentes eletrônicos e mecânicos Componentes automotivos e aeronáuticos Seguros	Forte habilidade de venda consultiva Profunda compreensão do produto Forte relacionamento com consumidores	Profundo conhecimento da categoria do produto Uso efetivo de software de suporte à decisão Acesso a fornecedores qualificados Habilidade de agrupar pequenas transações	Comissões por transação Cobrando taxas de vendedores ou por trocas
E-speculador	Alto grau de padronização do produto Volatilidade de preço moderada ou alta	Energia elétrica Química Mercado de reposição de auto-peças	Habilidade de engenharia financeira e hedge Conhecimento profundo do mercado e de sua dinâmica	Informação de mercado instantânea Escala Estar alinhado à um comprador ou vendedor maior	“Jogando” com a taxa de risco Vendendo instrumentos de hedge para os participantes
Provedor de Soluções	O produto custa uma parte do custo total Aspectos	Química Plásticos Ferramentas de corte	Forte habilidade técnica Capacidade para resolver problemas	Força da marca Rico conjunto de ofertas	Altas margens em produtos Acessórios valiosos

	relacionados ao produto impactam outros custos				
Bolsa de ativos entre vendedores	Altos custos fixos Fornecedores e base de consumidores relativamente fragmentados	Transporte Metalurgia Construção	Forte relacionamento com fornecedores Habilidade para oferecer serviços adicionais relevantes Neutralidade percebida	Liquidez Pioneiro com fornecedores chave	Vendendo serviços e produtos auxiliares para os membros

Fonte: Wise & Morrison (2000 : 94)

Kaplan & Sawhney (2000) denominam de *e-hubs* os mercados eletrônicos B2B³, e argumenta que para entendê-los, é necessário entender primeiramente “o que” e “como” as empresas compram.

De forma geral, Kaplan & Sawhney separam os produtos / serviços comprados por uma empresa entre insumos para manufatura – correspondendo às matérias primas e insumos diretos que entram no processo produtivo – e insumos operacionais – que também são chamados de MRO (manutenção, reparo e operação), compondo os materiais de consumo, serviços, etc. Quanto à forma que são comprados, o mesmo autor distingue entre busca de fonte sistemáticas – que envolve contratos negociados com fornecedores qualificados – e busca de fonte esporádicas – onde o objetivo do comprador é satisfazer uma necessidade imediata, ao preço mais baixo possível.

Tendo em vista estas duas dimensões, Kaplan & Sawhney apresentam a seguinte classificação para os portais B2B:

- *Hubs de MRO* são mercados horizontais que permitem busca de fonte sistemáticas de insumos para operação.
Neste caso, os produtos tendem a ser de baixo valor agregado, mas com um alto custo relativo de transação. Os principais players deste mercado (W.W. Grainger, Ariba e Commerce One) começaram licenciando seus *softwares* voltados para o lado do comprador, chamados de *e-procurement*, para grandes empresas que os utilizam em suas *intranets*⁴. Atualmente, os *e-hubs* estão hospedando as aplicações em seus próprios servidores e provendo um mercado aberto.
- *Yield Managers* são mercados horizontais que permitem busca de fontes esporádicas de insumos para manufatura.
Criam mercados para recursos operacionais comuns como capacidade produtiva, recursos humanos, propaganda, permitindo às companhias expandir ou contratar suas operações facilmente. Entre os exemplos citados estão o Employease (voltado para recursos humanos), Adauktion.com (para propaganda) e CapacityWeb.com (para capacidade produtiva).
- *Bolsas* são mercados verticais que permitem busca de fontes esporádicas para insumos de manufatura.

³ B2B – *Business to Business*, corresponde às aplicações da Internet voltadas para as transações entre empresas

⁴ Uma Intranet seria uma aplicação baseada nos padrões da Internet, porém voltada somente para os colaboradores internos da organização. Em contraposição, uma Extranet seria uma aplicação baseada nos padrões da Internet, porém voltada para os colaboradores externos da organização, tal como fornecedores e clientes.

Semelhantes às bolsas de *commodities*, permitem que os compradores suavizem os picos e vales de demanda, através da trocas de *commodities* ou quase *commodities* necessárias para produção. Entre os exemplos estão: e-Steel (para a indústria do aço), PaperExchange.com (para a indústria do papel), IMX Exchange (para a indústria de hipotecas domésticas) e Altra Energy (para a indústria de energia).

- *Hubs de Catálogo* são mercados verticais que possibilitam busca de fontes sistemáticas para insumos de manufatura.

Como os *Hubs de MRO*, agrupa muitos fornecedores em um único *Web site*. A principal diferença é que são específicos de indústrias. Podem também ser focados nos compradores ou nos vendedores. Entre os exemplos citados temos PlasticsNet.com (na indústria de plásticos), Chemdex (inicialmente na indústria de especialidades químicas), e SciQuest.com (na indústria da ciência da vida).

Abaixo, apresentamos um quadro que representa este modelo.

Quadro 2: Matriz B2B de Kaplan & Sawhney

		O que o mercado compra	
		Insumos operacionais	Insumos para manufatura
Como o mercado compra	Busca de fontes sistemáticas	Hubs de MRO Ariba W.W.Grainger MRO.com BizBuyer.com	Hubs de Catálogo Chemdex SciQuest.com PlasticsNet.com
	Busca de fontes esporádicas	Yield Managers Employease Adauction.com CapacityWeb.com	Bolsas e-Steel PaperExchange.com Altra Energy IMX Exchange

Fonte: Kaplan & Sawhney (2000)

Muitos dos exemplos de Kaplan & Sawhney são de empresas desconhecidas no Brasil, porém o mais importante é compreender o referencial teórico fornecido pelo autor para segmentar os negócios eletrônicos.

3. Metodologia

A pesquisa pode ser enquadrada como um estudo exploratório com o objetivo principal de investigar as principais etapas do projeto de constituição de um mercado eletrônico. Esta técnica é útil “*no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido*” (Sellitz et al, 1974, 60).

O método empregado foi o estudo de caso, que segundo Yin (1989 : 17) é adequada quando se pretende investigar “como” e “por que” sobre um conjunto de eventos contemporâneos.

A amostra constitui de um único caso, selecionado por critério intencional, que é o portal Bolsatelecom. Foi entrevistado o CEO do portal, Paulo Sérgio Srabotnjak, um dos idealizadores da estratégia e do modelo de negócios do Bolsatelecom. As entrevistas foram

realizadas pessoalmente no segundo semestre de 2002, sendo utilizado um roteiro com questões semi-estruturadas.

4. Apresentação do Caso Bolsatelecom

4.1. Contextualização

Conforme já foi apresentado, as operadoras de telecomunicações terceirizam a instalação e manutenção da chamada rede externa com empreiteiras. Estas ficam responsáveis tanto pelo serviço e pela mão-de-obra, quanto pela compra do material necessário para realização do serviço.

A idéia do projeto Bolsatelecom começou a surgir diante de uma oportunidade vislumbrada pelo atual CEO do portal. Ele sentia-se incomodado com o fato de que as empreiteiras deste setor, quanto mais afastadas estavam das grandes regiões metropolitanas brasileiras, maiores eram as dificuldades para comprar os materiais necessários para a instalação e manutenção da rede externa.

Após agregar outros sócios, o grupo de empresários realizou uma criteriosa análise do setor de telecomunicações durante o primeiro trimestre de 2001, nesta altura, já tendo em mente que a solução seria um portal de negócios eletrônicos. Concluíram que:

- Dentro das políticas do Governo e da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações, que regula o setor), as operadoras são as geradoras primárias de negócios do setor no país. Uma obra iniciada por ela acaba gerando outras obras e disparando uma cadeia de sub-contratação, seja em serviços, seja em insumos.
- Dentro do modelo de privatizações e concessões, as operadoras que adiantassem metas poderiam passar a atuar em outras áreas também. As metas eram agressivas e as operadoras iriam tentar adiantar as metas, uma vez que entrar rápido é um fator muito importante para conquista do mercado neste setor.
- O portal teria nesta fase uma grande oportunidade. Porém, também um grande risco, pois poderia enfrentar a falta de insumos devido ao excessivo aquecimento do setor. Isso realmente aconteceu, sendo que as operadoras tiveram de recorrer inclusive ao mercado internacional em busca de fontes de insumos.
- Os empresários do portal vislumbravam que, a partir do cumprimento das metas da Anatel, no segundo semestre do ano de 2001, o mercado iria entrar em uma espécie de depressão. Porém, como todo ciclo de depressão, haveria um reaquecimento posterior do mercado. O ponto de inflexão desta curva recessiva seria o momento adequado do portal ser colocado no ar, sendo imaginado que este reaquecimento se daria no início de 2002.

Sendo assim, em março de 2001, o grupo de empresários já havia definido pela alternativa de lançamento de um portal de mercado eletrônico no formato de bolsa de *commodities*, com o nome Bolsatelecom, com a pretensão de lançá-lo no final de 2001.

4.2. O Projeto de Criação do Portal

Apresentamos agora as principais etapas que foram transcorridas a partir da decisão de início do projeto, até seu efetivo lançamento.

- 1) Estruturação do modelo de negócios do Portal

Durante o período de abril a maio de 2001, os empresários discutiram e aprimoraram o modelo de negócios do Portal.

Esta fase é considerada de suma importância, uma vez que a interação tanto dos fornecedores quanto dos compradores seriam basicamente com o portal na Internet. Portanto, a concepção operacional deveria estar totalmente aderente às práticas do setor, e flexíveis o suficiente para comportarem itens de natureza e valor muito diferentes, que vão desde parafusos até cabos ou postes.

O modelo de bolsa somente se mostrou viável devido à característica de comoditização deste setor, uma vez que todos os itens são minuciosamente especificados e homologados, havendo uma mínima, ou até nenhuma diferenciação entre os fabricantes. Nesta fase foi também decidida a estrutura organizacional para o Portal, que inicialmente iria contar apenas com a participação dos 4 sócios diretores, sendo definida as atribuições de cada um, em termos de atividades e responsabilidades. Esta estrutura enxuta é possível para os mercados eletrônicos, uma vez que seu trabalho é muito mais de captação e articulação dos participantes que irão efetivamente realizar as transações.

2) Seleção do parceiro para desenvolvimento do portal

Esta etapa durou de maio a junho de 2001.

A busca de um parceiro para desenvolvimento externo foi uma decisão natural para a Bolsatelecom, uma vez que não possuía estrutura própria de informática. Não foi encontrada nenhuma solução pacote, que se adequasse ao modelo de negócios desejado para o portal, sendo necessário selecionar um parceiro que realizasse o desenvolvimento de toda a solução para o portal Bolsatelecom.

Uma vez que no caso dos mercados eletrônicos o portal representa praticamente todo o contato que seus participantes (fornecedores e empreiteiras) têm com a empresa Bolsatelecom, a escolha do parceiro para o desenvolvimento do portal é uma etapa crítica, que deve ser realizada com muita minúcia e critério.

3) Desenvolvimento do portal

Esta etapa durou de julho de 2001 a fevereiro de 2002.

Dentro do macro-projeto de estruturação do portal, esta etapa constitui por si só também um projeto, que foi conduzido dentro de metodologias tradicionais da área de sistemas.

O desenvolvimento do portal durou cerca de dois meses a mais do que o previsto inicialmente, basicamente devido a dois fatores:

- Erro na compreensão do problema: não cabe discutir neste trabalho se o erro foi por parte do contratante ou da contratada, mas o fato foi que a empresa contratada teve um compreensão sobre o problema a ser resolvido que não correspondia à real dimensão da necessidade da contratante.
- Mudanças de especificação ao longo do projeto: algumas etapas, como a constituição do padrão visual de comunicação da empresa, bem como a definição do modelo jurídico para o portal, entre outros motivos, levou à uma série de mudanças de especificações durante o decorrer do projeto.

Para se ter uma idéia do impacto destes fatores, o projeto havia sido estimado pela contratada em 650 horas de trabalho dos profissionais envolvidos, sendo concluído ao final com aproximadamente 2.700 horas realizadas.

4) Definição do modelo jurídico de operação do portal

De julho a outubro de 2002.

Era necessário firmar contratos com as duas pontas (fornecedores e empreiteiras), que garantisse que só as pessoas responsáveis ou indicadas pudessem alterar o conteúdo do portal, e definir níveis de permissão para outros usuários.

Esta etapa também consumiu mais tempo e recurso do que o previsto inicialmente, uma vez que os negócios eletrônicos não possuem regulamentação própria.

5) Conteúdo do portal

Simultaneamente ao desenvolvimento, à medida que as ferramentas eram disponibilizadas, a equipe da Bolsatelecom começou a cadastrar os produtos que seriam comercializados pelo portal. Isto foi possível devido à característica de que todos os itens são devidamente especificados pelo órgão regulador do setor.

6) Constituição da marca e dos padrões de comunicação

O nome já havia sido definido em março, porém, ainda não havia uma marca efetivamente. O desenvolvimento do logotipo e dos padrões de comunicação ocorreu em agosto de 2001.

7) Negociação com os fornecedores (fabricantes)

Após cadastramento de 70 a 80% de um total de aproximadamente 1500 itens disponíveis no portal, passou-se à fase de negociação com os fornecedores. Este processo se iniciou por volta de outubro de 2001.

Mesmo os itens sendo especificados pela Anatel, existem pequenas variações, que somente poderiam ser captadas à medida que houvesse a interação com os fornecedores.

Esta etapa é de fundamental importância para o portal, uma vez que os portais que operam no modelo de bolsas necessitam de máxima liquidez (Wise & Morrison, 2002), ou seja, disponibilidade de produtos, a preços competitivos.

No momento da pesquisa, o portal conta com cerca de 60 fabricantes.

8) Negociação com os compradores (empreiteiras)

Após a conquista dos principais fornecedores do mercado, a equipe do portal Bolsatelecom passou à etapa de negociação com as empreiteiras.

Esta etapa iniciou-se em dezembro de 2001, com esforços mais intensivos até fevereiro de 2002. Porém, esta é uma atividade contínua do portal. Possuem cadastradas atualmente cerca de 150 empreiteiras, de um mercado total de cerca de 400 empreiteiras. Com a recessão do setor de telecomunicações, várias empreiteiras fecharam, sendo que outras estão aguardando passar este momento de incertezas antes de ingressar no portal.

A seguir discutimos uma inovação introduzida pelo Bolsatelecom sobre o processo de compras tradicional, bem como um modelo para constituição de mercados eletrônicos.

5. Análise e Discussão

5.1. Inovação no Processo de Compras

Uma importante inovação trazida pelo portal é sua alteração no processo de compras tradicional.

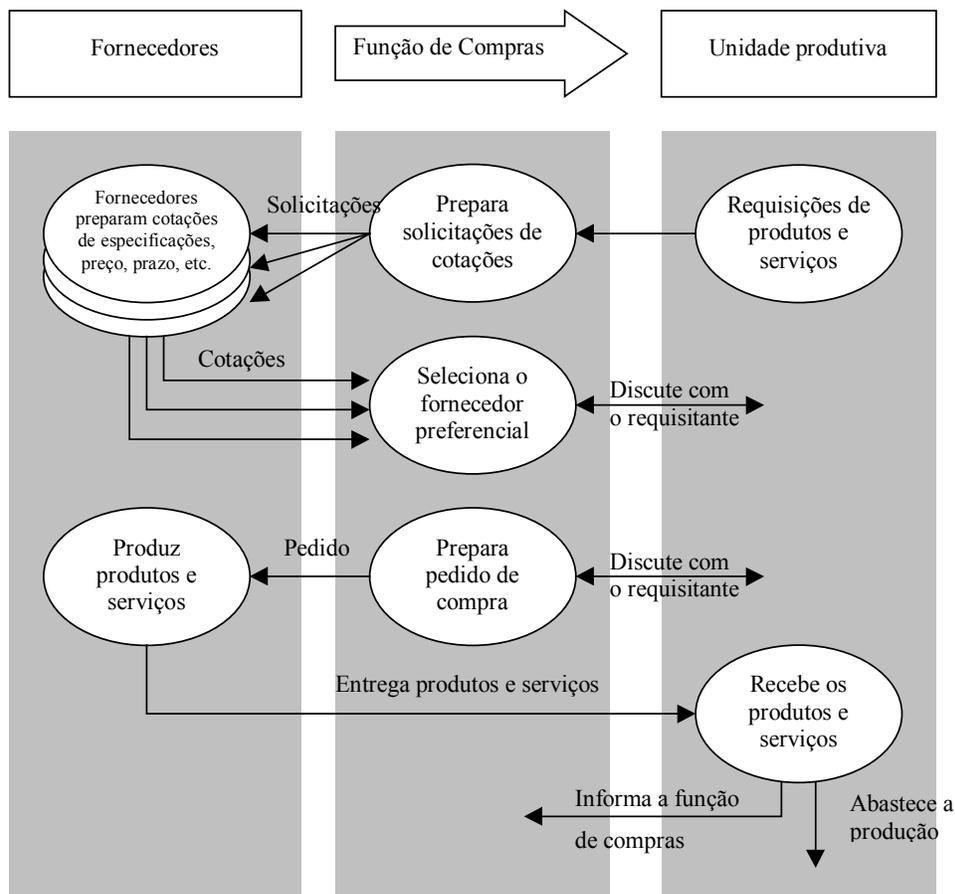
Slack et Al. (1997) coloca a função de compras dentro da gestão de materiais, que por sua vez está inserida dentro do processo de planejamento e controle da cadeia de suprimentos.

Mesmo havendo uma variedade muito grande de itens, coloca que as compras devem atender alguns princípios comuns:

- Preço correto;

- Entrega no momento correto;
- Produtos e serviços da qualidade correta;
- Quantidade correta;
- Fonte correta.

Figura 1: A Função de Compras Tradicional



Fonte: Slack et al. (1997 : 414)

É possível perceber que, por este enfoque, a função compras une a empresa aos seus fornecedores. No modelo tradicional, quem inicia o processo é a empresa interessada em realizar a compra, que dispara uma série de outras atividades nas empresas interessadas em vender.

Com a introdução de um mercado eletrônico no modelo de bolsa, os fornecedores inserem o preço pelo qual podem disponibilizar a sua mercadoria, independentemente da requisição dos clientes.

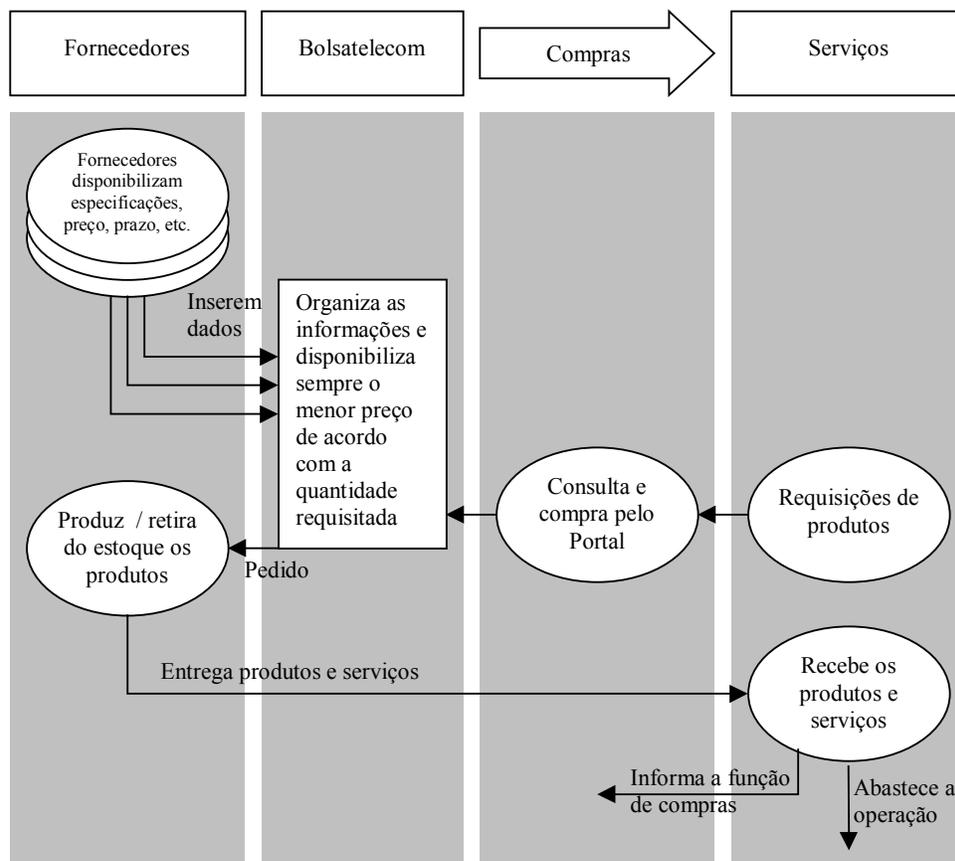
As empreiteiras informam qual o produto e a quantidade que desejam comprar e o portal verifica, automaticamente, qual a menor cotação para aquela determinada quantidade dentre as ofertas cadastradas.

O cliente não fica sabendo quem é o fornecedor até o fechamento efetivo da compra. Neste processo eletrônico, não há dois passos como no processo tradicional, a saber pedido de cotação e pedido de compra. É possível realizar a compra no próprio momento em que se

está consultando o produto, reduzindo assim, os custos embutidos na transação de compras tradicional.

Abaixo, uma representação de como fica o processo de compras através do mercado eletrônico Bolsatelecom:

Figura 2: A Função de Compras com o Portal Bolsatelecom

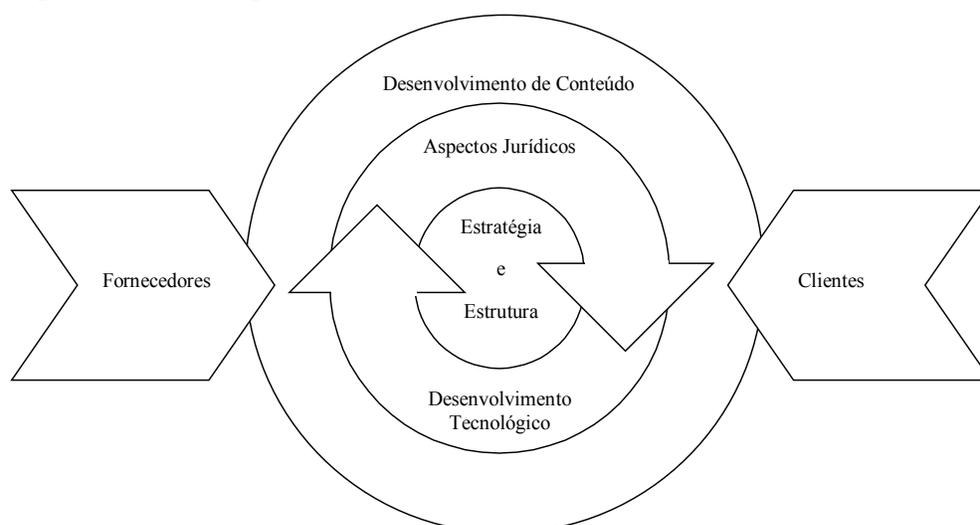


A empreiteira pode ainda, através do próprio portal, definir seu processo de aprovação de compras através de atribuição de alçadas aos compradores. Assim, determinadas pessoas somente podem comprar até um determinado valor que, se ultrapassado, demandam a aprovação do representante da empresa.

5.2. Modelo para Constituição de Mercados Eletrônicos

Com base na análise do caso Bolsatelecom, propomos abaixo um modelo integrado para constituição de mercados eletrônicos:

Figura 3: Modelo para Constituição de Mercados Eletrônicos



Ressaltamos que este modelo está baseado no caso Bolsatelecom, não tendo a pretensão de ser generalizado estatisticamente, o que não invalida sua utilidade tanto para estudos futuros, quanto para utilização, com as devidas adaptações, como referência para reflexão em outras iniciativas de constituição de mercados eletrônicos.

O início do processo se deu com a definição da estratégia, do modelo de negócios e da estrutura do portal. No caso do Bolsatelecom, concentrado no modelo baseado em bolsas de *commodities* para o setor de telecomunicações. Os mercados eletrônicos não são aplicáveis a todos os negócios e a todos os elos da cadeia, sendo imprescindível a identificação de como funcionam as transações que se pretende intermediar eletronicamente. Com base no modelo estratégico e operacional, e com base ainda em outros condicionantes, o portal precisa definir sua estrutura organizacional, que dará sustentação às atividades eletrônicas. Entendemos também que o modelo estratégico e operacional deve compreender o funcionamento das compras do setor, uma vez que irá introduzir inovações no processo, e que portanto deverão ser cuidadosamente planejadas.

O modelo e o desenvolvimento tecnológico, juntamente com os aspectos jurídicos, devem estar de acordo com este modelo estratégico e acabam se influenciando mutuamente. Novas tecnologias estão viabilizando novos modelos jurídicos para acordos contratuais, como por exemplo a aprovação da ICP Brasil (Infra-estrutura de chaves públicas), pela qual já é possível assinar contratos eletronicamente com a mesma validade legal de uma assinatura convencional. No modelo tecnológico está incluída a decisão sobre desenvolver internamente, caso haja estrutura interna de informática, ou desenvolver externamente, selecionando um parceiro tecnológico. O desenvolvimento do sistema, conforme comentado anteriormente, é um projeto a parte, devendo também ser gerenciado e acompanhado com muito cuidado.

Com base em tudo isso, deve ser desenvolvido modelo do conteúdo do portal, de acordo com as necessidades do setor.

Todo este conjunto – modelo estratégico, jurídico, tecnológico e de conteúdo – formará a base de atratividade para clientes e fornecedores. Estes “atores” do mercado eletrônico serão responsáveis pela atualização de grande parte do conteúdo do próprio portal, e também pela realização das transações. O desenvolvimento de um número significativo de

fornecedores e clientes é imprescindível para o sucesso de qualquer portal de mercado eletrônico.

Após o lançamento, foi necessário ainda todo um trabalho de aculturação tecnológico, uma vez que os compradores, principalmente, não estavam acostumados com a utilização de ferramentas tecnológicas.

6. Considerações Finais

Este trabalho apresentou o resultado de um estudo de caso em um mercado eletrônico voltado para o setor de telecomunicações.

Iniciamos conceituando e explorando os modelos de negócio recomendados pela literatura para os mercados eletrônicos.

Expusemos a metodologia e passamos então para a apresentação do estudo de caso propriamente dito, contextualizando e discutindo a estratégia da Bolsatelecom e as etapas do projeto de criação do portal.

Discutimos também uma inovação trazida sobre o processo tradicional de compras, e um modelo integrado de constituição de mercados eletrônicos. Este modelo tem limitações, uma vez que foi baseado apenas em um único caso, não podendo portanto ser generalizado para outras situações indiscriminadamente. Isto porém, não diminui a importância deste estudo exploratório, uma vez que o modelo constitui uma tentativa de organizar o conhecimento obtido através deste estudo, não com intuito de ser definitivo, mas de ser um ponto de partida para estudos futuros a para sua utilização, com as devidas adaptações, como referência em iniciativas futuras de criação de mercados eletrônicos.

Entre as possibilidades de pesquisas futuras, pode-se procurar verificar em uma amostra maior a adequação da proposta de modelo de constituição de mercados eletrônicos.

Também pode ser explorado a aceitabilidade dos mercados eletrônicos, tanto por parte dos fornecedores, quanto dos compradores, tentando-se identificar os fatores condicionantes do processo de adesão a estes portais.

7. Bibliografia

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. *“E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital”*. Porto Alegre: Bookman, 2. Ed, 2002.

KAPLAN, Steven; SAWHNEY, Mohanbir. “E-hubs: The New B2B Marketplaces”. Boston, *Harvard Business Review*, May/June 2000.

PORTER, Michael E. “Strategy and the Internet”. Boston: *Harvard Business Review*, March 2001.

SELLTIZ, Claire; JAHODA; DEUTSCH; COOK. *“Método de Pesquisa nas Relações Sociais”*. São Paulo: EPU, 1974.

SLACK, Nigel; et. al. *“Administração da Produção”*. São Paulo, Atlas, 1997.

WISE, Richard; MORRISON, David. “Beyond the Exchange: The Future of B2B”. Boston, *Harvard Business Review*, Nov/Dec 2000.

YIN, ROBERT. *“Case Study Research: design and methods”*. Londres: Sage, 1989.