



UMA ANÁLISE DO IMPACTO DOS SERVIÇOS DOS INFOMEDIÁRIOS NA GESTÃO DAS OPERAÇÕES: ESTUDO DE CASO

Claudia Aparecida Mattos (USP)

claudia.mattos@aes.com

Fernando José Barbin Laurindo (USP)

fjblau@usp.br

No contexto atual torna-se crítico o papel das tecnologias de informação (TI), pois permitem uma transparência para as companhias se reposicionarem na cadeia e colaborarem dinamicamente com outras organizações com a finalidade de otimizar sua posição do negócio. Há duas questões importantes inerentes sobre controlar uma rede de empresas. A primeira questão refere-se em configurar as atividades da cadeia de valor e a segunda questão está relacionada com a forma de coordenar as atividades a fim de satisfazer a demanda e conseguir vantagens em sua rede de negócios. A Internet e as outras ferramentas interorganizacionais da integração, como softwares de gerência da cadeia de fornecedores (SCM - Supply Chain Management), as interações eletrônicas entre players de negócio na cadeia de valor do produto são agora uma realidade e permitem que o conhecimento possa fluir entre as organizações de uma maneira mais rápida. Neste contexto, observa-se a emergência dos infomediários com objetivo de organizar as relações entre empresas no ambiente B2B (Business-to-Business) e criando marketspaces. Assim o objetivo do trabalho consistiu analisar através de um estudo de caso qual o papel desses novos atores na gestão das operações das organizações, analisando quais processos de negócios estão sendo impactados e os resultados obtidos com estas iniciativas. Através da pesquisa tornou-se possível analisar a aderência teórica da utilização dos infomediários com aplicação prática. Os resultados indicam que a WEB pode oferecer novos caminhos para a empresa obter maiores lucros, eficiência e conexões estratégicas.

Palavras-chaves: internet, infomediários, operações e gestão.

1. Introdução

Segundo Rayport & Slaviola (1995), as organizações passaram a concorrer em dois mundos: o físico composto de recursos tangíveis, denominado *markeplace*, e o virtual, composto de informações, o *marketspace*. Estes dois mercados exigem abordagens diferentes para processos que criam valor. A compreensão destas diferenças é fundamental para o entendimento das questões estratégicas que as organizações devem endereçar para se manterem competitivas. Neste contexto, a internet assume um importante papel, no sentido de viabilizar novos modelos de negócios e novos atores atuantes neste novo cenário que alguns autores, como Tapscott (1996), denominam de “economia digital” ou nova economia.

Uma das seis razões que Tapscott (1996) apresenta para a “Nova Economia” é a possibilidade do desenvolvimento dos novos modelos de negócios. A Web é enfatizada pelo autor como uma nova forma de inovação nos modelos de negócio e o meio para reconstruir a cadeia de valor no plano digital.

Os novos modelos de negócios viabilizados pela internet, os quais estão descritos abaixo:

- **Espaços de mercado («marketspaces» e «exchanges»):** o mercado aberto com formulação de preços dinâmica, de que os leilões (Web) são os melhores exemplos;
- **Espaços de agregação (agregadores),** em que uma empresa lidera hierarquicamente como intermediário entre compradores e vendedores, entre fornecedores e utilizadores, que, é o que pretendem todos os portais segundo Tapscott (1996);
- **Alianças** - colaboração criativa - exemplos: Linux, MP3, Wintel (Microsoft e Intel), Java, Projeto do Genoma Humano;
- **Integradores da cadeia de valor** a cadeia de valor liderada por um integrador, como é o caso da Cisco nas tecnologias de rede ou da Dell no varejo de computadores;
- **Rede de Distribuição** que otimiza a logística de toda a cadeia de valor, como exemplo é o papel da Federal Express, Wells Fargo (banco)

Importante notar que Tapscott (1996) coloca um papel fundamental para a Internet, como uma nova forma de inovação nos modelos de negócios. As empresas têm, pelo contrário, de criar redes *on line* de clientes, fornecedores e de processos de valor agregado. O resultado desta reconstrução da cadeia de valor no plano digital é o que ele designou de “comunidades de negócio eletrônicos”.

Ordanini & Annalisa (2001) mencionam que, com o advento da Internet e a utilização de redes de computadores, intensificaram-se as mudanças nas organizações e nas suas estratégias. As plataformas digitais permitem uma série de oportunidades, pois as empresas podem “*desconstruir*” cadeias de valores verticais e convertê-las em agregações mais flexíveis e sincronizadas. O comércio eletrônico é a principal força atrás desta transformação, pois permite que as organizações realizem transações de bens, serviços e informação na forma digital, tornando possível novas formas de fazer negócios.

Pelo seu caráter de imediatismo, o mecanismo de Combinação permite que compradores e vendedores negociem preços e condições em tempo real. Os papéis de compradores e vendedores são flexíveis e intercambiáveis. Isto faz com que o crescimento de seus participantes traga vantagens para os dois lados, acrescentando liquidez ao mercado.

Assim, o objetivo deste artigo consiste em analisar o papel destes novos atores na relação entre as organizações e como estas empresas estão utilizando os *infomediários* em seu

processo logístico para gerenciamento da cadeia de suprimentos visando a melhoria no desempenho do SCM e os impactos em termos de produtividade.

O artigo pretende trazer uma contribuição fornecendo uma estrutura conceitual da forma como estes infomediários podem afetar os recursos estratégicos da companhia e redesenhando a dinâmica da competição, permitindo extrair os princípios e o papel de um infomediário em uma rede de valor e formular o papel destes infomediários, considerando como um terceiro que coordena a rede e alinhe os incentivos para todos os *players* que pertencem à rede.

2. Referencial Teórico

Segundo Preston (1999), o termo "Infomediário" pode refletir um termo de "modismo", mas estas companhias são denominadas também como agregadores, *hubs* ou portais, dependendo de seu foco. O que eles têm em comum é que tais companhias melhoram a dinâmica do mercado permitindo maior acessibilidade, eficiência e a informação na Web. Ainda segundo Preston (1999) a infomediação é um poderoso fenômeno aplicado no B2B (*business-to-business*). Muitos trabalhos realizados sobre intermediação no contexto da web abordam o problema de e enfocam o processo como a eliminação de intermediários (desintermediação) ou como a substituição de intermediários físicos por virtuais (Cybermediação), tal com em Bower e Christensen (1995). Laudon & Laudon (2001) tratam do assunto e definem os Infomediários como provedores de informação sobre produtos, preços e disponibilidade. Alguns facilitam transações, mas seu principal valor é a informação que fornecem. Preston (1999) aborda a definição de infomediário de uma forma diferente, pois ele ressalta que o papel do Infomediário não se restringe à de um fornecedor de informações de produtos específicos (ex. preço e disponibilidade). Segundo Preston (1999) o infomediário pode assumir também outros papéis, como um portal de relacionamento entre empresas, podendo concentrar informação sobre produtos e serviços de múltiplos fornecedores em um ponto central. Compradores podem fazer buscas, fazer comparações de compra e às vezes completar uma transação de vendas.

O papel dos infomediários pode ser fundamental no sentido de organizar as relações entre as organizações (compradores, vendedores, provedores de logística) visto que muitas vezes estas relações podem ser caras e complexas de serem realizadas.

Neste contexto, a plataforma web torna-se um ambiente que permite as ligações entre as organizações e os infomediários representam um caminho para organizar processos físicos e virtuais, permitindo realizar a parte de compras, cotação com fornecedores, melhores negociações com fornecedores atuais, em função do surgimento de novos concorrentes; possibilidade de comparação de preços, prazos de pagamento e entrega.

Kaplan & Sawhney (2000) discutem este modelo de negócios e o denominam de *Electronic Hubs - eHubs*. Estes autores definem *e-Hubs* como intermediários que utilizam a Internet como plataforma tecnológica e tem como foco as indústrias verticais ou processos específicos do negócio, hospedam *marketplaces* eletrônicos, e usam vários mecanismos do mercado realizando mediação das transações entre negócios. Os autores afirmam que, para entender um *hub*, é preciso antes saber "o que" as empresas compram e "como" elas compram. A empresa pode estar comprando ou vendendo, o importante é que a WEB oferece novos caminhos para a empresa obter maiores lucros, eficiência e conexões estratégicas.

Ordanini & Annalisa (2001) mencionam que os *drivers* de transformação da velha cadeia vertical em novo B2B *markespace* é um profundo impacto na competitividade. Inicialmente os infomediários fornecem os serviços digitais com impacto nos recursos estratégicos que têm peso na vantagem competitiva das companhias. A identificação deste efeito e o entendimento dos possíveis novos mecanismos requeridos para construir os recursos estratégicos são as bases para gerenciar as empresas no B2B *markespace*. Em função do impacto na estratégia da empresa, as regras no B2B *marketspaces* são profundamente afetadas: um tipo de “*co-evolution*” em competição fazendo com que novas agregações de valor sejam desenhadas.

Bitran et al (2006) discutem sobre o papel do que eles denominam de “Maestro” – que constitui um terceiro que coordena a rede e alinha os *players* pertencentes à rede.

Companhias estabelecidas são mais inclinadas em passar parte de suas operações para terceiros (ou “mini-maestro”) enquanto detém o controle de outras partes da rede de suprimentos. Ao mesmo tempo, os mini-maestros são capazes de suprir as necessidades de pequenas e médias empresas fornecendo serviços em áreas com maior necessidade.

Bitran et al (2006) mencionam que visto em um contexto maior, pode-se extrair o papel e os princípios de um Operador Logístico (figura 1) na rede e formular o papel de um “Maestro”.

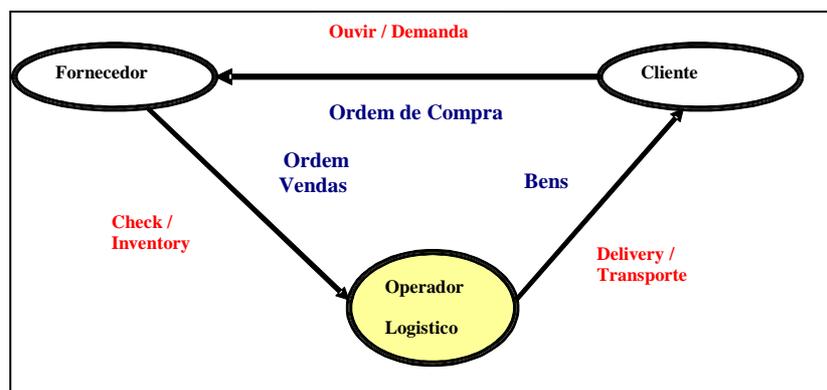


Figura 1 – Ouvir - Checar – Liberar (Britan et al, 2006)

Segundo Venkatraman (1994) considerações acerca da estratégia, tais como economias de escala, aquisições e extensão da linha do produto com a integração vertical, fizeram com que as organizações dessem uma ênfase maior à integração vertical. Porém, isso está sendo substituído por conceitos mais novos, tais como riscos comuns, alianças e parcerias e redes virtuais do negócio.

3. Metodologia

Do ponto de vista da abordagem metodológica deste trabalho, foi adotada a Pesquisa Qualitativa e o método foi o Estudo de Caso. Segundo Claver et al. (2000), a maior parte dos trabalhos realizados na área de TI têm utilizado a abordagem qualitativa como metodologia de pesquisa. Os estudos empíricos representam, segundo Claver et al. (2000), 68% dos trabalhos pesquisados, sendo que destes 68%, 21% são estudos de caso. Segundo (Yin, 1994), o estudo de caso deve ser adequadamente planejado para que seus resultados possam ser convincentes e que possam ser vistos como um método mais robusto. No estudo de caso, trabalha-se com o conceito de amostra intencional, escolhida de forma a ser representativa para a pesquisa que se desejam realizar.

Assim, para o desenvolvimento deste trabalho foi escolhida uma empresa que está utilizando Infomediário em suas operações. A empresa estudada atua com múltiplos canais de interação (virtual) para venda de produtos e foi fundada em 1995. Para gerenciar a sua cadeia de suprimentos buscou uma parceria a fim de implantar os projetos de melhoria no desempenho do SCM. Esta empresa parceira possuía um know-how em gestão de cadeia de suprimentos e a gestão está baseada em um portal de relacionamento.

4. Estudo de Caso

4.1 Informação Geral da Empresa da Empresa A

Trata-se de uma empresa virtual, sendo considerada a primeira “*home shopping*” do Brasil. O início da operação se deu em 1995, sendo que atualmente está com uma base de 2 milhões de clientes cadastrados, composto por 87% de público das classes A e B. A operação da empresa se dá através de vários canais: internet, telemarketing, catálogo e canal de televisão. Um dos pontos fundamentais para empresas de comércio eletrônico trata-se da questão da logística, e neste contexto a empresa tinha que superar alguns desafios para se manter no mercado de forma competitiva, conforme listado abaixo:

- Carência de espaço físico para armazenagem de itens de grandes dimensões (principalmente Linha Branca), limitando o número de produtos comercializados;
- Carência de estrutura para armazenagem de produtos geradores de tráfego na Internet (por exemplo: livros, dvd's, etc.);
- Impossibilidade de compra da totalidade de produtos oferecidos pelos fornecedores devido à política de otimização de capital adotado pela empresa A;
- Equipe comercial “*enxuta*” o que impossibilita o gerenciamento do processo de compras de uma grande quantidade de itens;
- Urgência por expansão/otimização do mix da carteira de produtos oferecida;
- Ocupação do Centro Distribuição em SP com produtos de baixo giro de estoque e alto valor agregado.

Diante destes desafios, a empresa A necessitava integrar os principais fornecedores de forma a criar um processo sincronizado entre a demanda e o recebimento do produto no estoque e, além disto, permitir que o Centro de Distribuição mantivesse o estoque zero, sendo somente reabastecido pelos produtos definidos como de estoque. Assim, diante destas necessidades a empresa A buscou uma parceria a fim de implantar os projetos de melhoria no desempenho do SCM. Esta empresa parceira possuía *know-how* em gestão de cadeia de suprimentos e implementou uma solução baseada em um portal de relacionamento.

Solução Desenvolvida para a empresa A – Portal de Relacionamento

O Portal de Relacionamento é baseado em tecnologia informação e contempla serviços de desenvolvimento, implantação e operação dos processos de relacionamento entre as empresas da rede de negócios da empresa A conforme demonstrado nas figuras 2 e 3.

Os benefícios obtidos, tanto para fornecedores como para a empresa A, foram os seguintes:

Fornecedor:

- Maior velocidade na entrada de novos produtos ou modelos no mercado consumidor

- Visibilidade da demanda de produtos (inclusive variabilidade), melhorando o planejamento da produção e dos estoques
- Possibilidade de ofertar todos os produtos disponíveis
- Otimização do fluxo financeiro com os Clientes

Empresa A:

- Redução do investimento em estoque
- Redução da necessidade de espaço no Centro Distribuição
- Diversificação e aumento da carteira de produtos
- Redução do custo final em toda a cadeia, e repasse deste ganho para o preço final do produto, viabilizando melhor posicionamento mercadológico

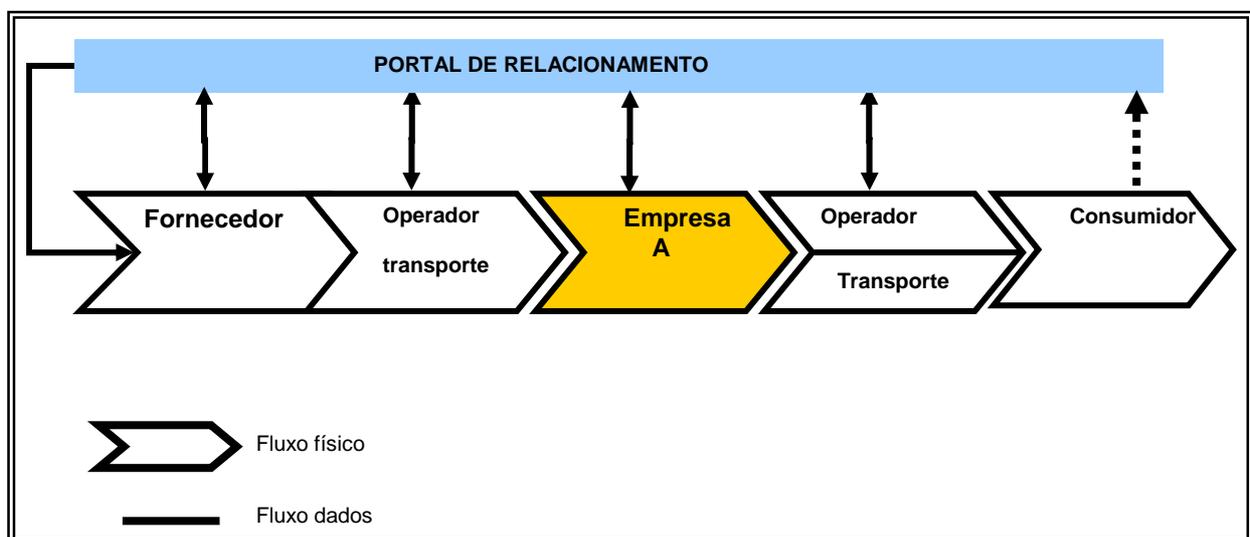


Figura 2- Sincronização de Dados – Empresa A

A figura 4 demonstra como ficou o processo de integração da empresa A com os fornecedores em sua rede de negócios e o consumidor final. Através deste portal os fornecedores estão tendo uma melhor visibilidade em relação a demanda e permitindo uma maior velocidade para introdução de novos produtos através de um melhor conhecimento do mercado consumidor.

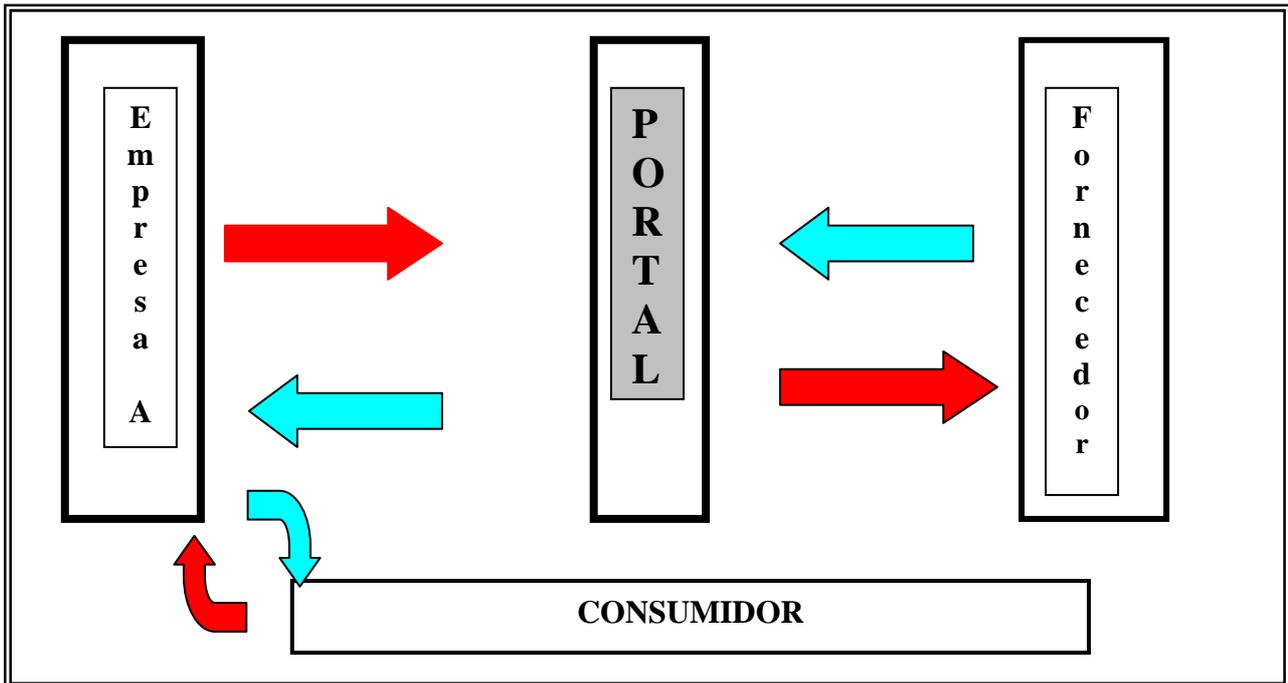


Figura 3 – Processo de Integração Empresa A – Fornecedores

4.2 Análise do Caso

Tapscott (1996) menciona que a *web* é um meio de inovação nos modelos de negócio assim como um meio de reconstruir a cadeia de valor no plano digital. Este autor considera um dos novos modelos de negócios os Espaços de agregação (agregadores) que consiste em uma empresa que lidera hierarquicamente como intermediário entre compradores e vendedores, entre fornecedores e clientes. Analisando os casos, observa-se que tais portais representam os Agregadores discutidos por Tapscott (1996).

A pesquisa indica que o papel do infomediário que é utilizado pela empresa A tem como objetivo organizar as relações entre as organizações (compradores, vendedores, provedores de logística) e se caracteriza como agregação flexível e sincronizada, conforme discutida por Ordanini & Annalisa (2001). A empresa A utiliza um portal que poderia ser caracterizado como um mini-maestro como discute Bitran et al (2006) em seu trabalho de pesquisa, tendo o papel de coordenar a rede e alinhar com os *players* pertencente à esta rede.

A empresa A através desta integração eletrônica ressalta os benefícios para seus fornecedores assim como para ela própria. Os fornecedores obtêm um maior conhecimento sobre o mercado, conforme mencionado na descrição do caso A, além da redução custo final em toda a cadeia, e repasse deste ganho para o preço final do produto, viabilizando melhor posicionamento mercadológico. Neste caso, o portal está sendo o meio através do qual os fornecedores estão tendo maior visibilidade da demanda de produtos (inclusive variabilidade), melhorando o planejamento da produção e dos estoques. O estudo indica que a integração eletrônica através do portal de relacionamento, está sendo um meio de adquirir e incrementar o conteúdo de conhecimento da rede de negócio. A virtualização da organização está permitindo criar mecanismos e as possibilidades de potencializar o conhecimento na sua cadeia de suprimentos. Portanto, o estudo sobre a empresa A indica que ela utiliza um “Mini-maestro” em suas operações conforme discutido por (Britan et al, 2006).

Sumário dos Resultados – Organização A

Características Virtuais aplicados na Gestão Operações e Resultados	Organização A
Portal / e-hubs	A organização A virtualizou a sua cadeia através da utilização de um Portal de Relacionamento. Através do portal buscou aprimorar o processo de integração da empresa com os fornecedores em sua rede de negócios e o consumidor final.
Modelo “Mini-Maestro” (Britan et al, 2006)	O caso A indica que a empresa A utiliza uma solução “Mini-maestro” – indicando uma AGREGAÇÃO DE VALOR para as organizações
Processos impactados	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Acompanhamento do pedido - Faturamento - Processo Logístico - Colocação do pedido - Planejamento Produção e estoques do Fornecedor
Resultados em termos produtividade	<ul style="list-style-type: none"> -Redução do investimento em estoque -Redução da necessidade de espaço no Centro Distribuição -Diversificação e aumento da carteira de produtos -Redução do custo final em toda a cadeia, e repasse deste ganho para o preço final do produto, viabilizando melhor posicionamento mercadológico
Performance	O estudo indicou que os resultados obtidos estão apresentando uma evolução de eficiência operacional para um estágio de adicionar valor, indicando um impacto na <u>Eficácia</u>

Tabela 1 – Sumário Análise da Organização A

Conclusão

O ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, muitas das quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI. Um dos aspectos mais importantes deste novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que passou a permitir, de fato, a realização de Negócios na Era Digital e do Comércio Eletrônico. As aplicações de tecnologia da informação têm criado um espaço para competitividade, permitindo o desenvolvimento de uma nova arquitetura de negócio baseada na Virtualização da Organização. Os casos analisados indicaram a utilização dos infomediários em seus processos de *e-procurement*, na integração da empresa com fornecedores em sua rede de negócios e o consumidor. As empresas analisadas utilizam o Portal, cujo mecanismo de Agregação traz para o mesmo ambiente virtual, os compradores e vendedores, reduzindo custos de operação. Os estudos indicam que os resultados em termos de produtividade para ambas as empresas têm sido aderentes às expectativas das organizações. Interessante notar que através desta

integração eletrônica os fornecedores obtêm um maior conhecimento sobre o mercado, conforme mencionado na descrição do caso A. Neste caso, o portal está sendo o meio através do qual os fornecedores estão tendo maior visibilidade da demanda de produtos (inclusive variabilidade), melhorando o planejamento da produção e dos estoques. O estudo para o caso A indica que a integração eletrônica através do portal de relacionamento, está sendo um meio de adquirir e incrementar o conteúdo de conhecimento da rede de negócio e isto se torna um tema importante a ser pesquisado no sentido de analisar e desenvolver um modelo conceitual de intermediação, utilizando plataforma web.

Assim, vale ressaltar que a “Infomediação” pode representar uma forma de obter competitividade e, portanto, os conceitos discutidos podem representar somente o começo da evolução do *hubs*, portais e agregadores. Finalmente, cabe destacar que ficam abertos alguns direcionadores de pesquisa a partir deste presente artigo acadêmico. Se a utilização destes Portais é um elemento que permite eficiência da cadeia de suprimentos, como este trabalho apresentou, tornam-se interessantes investigações em outras empresas e seus resultados em termos de produtividade.

Referências Bibliográficas

BITRAN, G GURUMURTHI, S; SAM, S L; “*Emerging Trends in Supply Chain Governance* – Paper 227 e-Business @MIT , June, 2006.

CLAVER, E; GONZALEZ R.; LLOPIS J. *An analysis of research in information systems (1981-1997)* Information & Management 37,pp. 181-195, 2000.

KAPLAN, S., SAWHNEY, M. *E-hubs: the new B2B marketplace.* Harvard Business Review, V. 78, nº3, Mai/Jun 2000

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise.* New Jersey: Prentice-Hall, 2000. 588p.

ORDANINI, A. ; POL, A., “*Infomediação and Competitive Advantage in B2b Digital Marketplaces*” European Management Journal Vol. 19, No. 3, pp. 276–285, 2001

PRESTON, R., *Web Emerges As Ultimate Intermediary In Commerce.* InternetWeek. Manhasset: Aug 2, 1999., Num. 775; pg. PG.7

RAYPORT, J.F.; SVIOKLA, J.J. *Exploiting the Virtual Value Chain.* Harvard Business Review, v.73, n.6, p.75-85, Nov./Dec., 1995.

TAPSCOTT, D. “*The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*”, New York: McGraw-Hill, 1996.

VENKATRAMAN, N; *IT-Enabled Business Transformation: From Automation To Business Scope Redefinition* -Sloan Management Review; Cambridge; Winter 1994.

YIN, ROBERT K. – “Case Study Research: Design and Methods”- Applied Social Research Methods Series, Sage, USA- 1994.