



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UnICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

E-business: Benefícios e perspectivas
Estudo de caso: Brasil Telecom

Bárbara Ko Freitag

2050106/2

Professor Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Brasília/DF, 20 de novembro de 2007.

BÁRBARA KO FREITAG

E-business: Benefícios e perspectivas
Estudo de caso: Brasil Telecom

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Brasília/DF, 20 de novembro de 2007.

BÁRBARA KO FREITAG

E-business: Benefícios e perspectivas

Estudo de caso: Brasil Telecom

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Rogério Lopes Sinotti

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador
Rogério Lopes Sinotti

Professor Examinador
Marcos André

Professor Examinador
Leonardo

Brasília/DF, 20 de novembro de 2007

RESUMO

Esse trabalho procura mostrar que o mundo globalizado obriga as organizações a se manter em constante adaptação, para que não sofram com perda de mercado, clientes, e da própria tecnologia. Neste contexto, o *e-business* tornou-se a maneira de conceituar os negócios realizados pela Internet, sendo então a maneira mais atual de se manter fiel às exigências do mercado. Demonstramos por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, as suas vantagens e pontos fortes como também, suas diversas categorias que cada vez mais se adaptam a determinado tipo de transação para valorizar o tipo de negócio a ser realizado. Dentro do *e-business*, o comércio eletrônico é o principal e mais popular meio de se praticar negócios *on-line*, podendo se manifestar de várias maneiras, desde compras às vendas, leilões, etc. Com o objetivo prático de apontar seu funcionamento, suas percepções e como ele age dentro de uma organização, desvendando a melhor forma de se utilizar o *e-business* como força interna da organização. Tomando como base a área de logística, em particular a cadeia de suprimentos, responsável pelas compras de materiais, contratação de serviços de uma organização, dentre outros, apontamos nela as principais categorias presentes, suas atividades, vantagens e benefícios que o *e-business* tem oferecido a este departamento da Brasil Telecom. Por meio da realização de uma entrevista estruturada, como pesquisa de campo proposta, com o gerente responsável pelas definições de projeto de otimização, dentro da organização, da área de suprimentos, partindo dos princípios de metodologia da pesquisa, algumas informações relevantes se tornaram úteis na inferência dos resultados.

Palavras-chave: *E-business*, comércio eletrônico, suprimentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1 Logística.....	8
2.2 Cadeia de Suprimentos.....	9
2.3 Compras.....	9
2.4 A internet e a www (<i>World Wide Web</i>).....	10
2.5 <i>E-business</i>	11
2.5.1 <i>Categorias de e-business</i>	12
2.5.2 <i>O papel transformador do E-business</i>	17
2.7 Negócios na Internet	18
2.7.1 <i>Leilão Reverso</i>	20
2.7.2 <i>Catálogo de compras on-line</i>	21
3 METODOLOGIA	22
4 BRASIL TELECOM	23
4.1 Histórico da Organização	23
4.2 A Brasil Telecom e o <i>E-business</i>.....	24
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO	29
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	32

1 INTRODUÇÃO

A Internet surgiu em sua plenitude há pouco mais de dez anos atrás, principalmente com a popularização da *World Wide Web* (ou *www*), no que tange aos negócios na internet, novidades, em especial no mundo corporativo, os empresários estão realizando investimentos significativos com o uso de ferramentas que aproveitam da mobilidade do acesso à internet. Tornando facilmente a compra de mercadorias *on-line*, reserva de viagens, acesso e realização de transações bancárias, tradução de textos em outras línguas, entre outros.

Os empresários costumam buscar a otimização dos processos, reduzindo custos operacionais e aumentando a receita líquida da organização, sempre em busca de lucratividade. E para aperfeiçoar tais processos, o *e-business*, em sua definição mais ampla, veio para amparar em diversos tipos de negociações e/ou transações de informações como forma de intervenção tecnológica no meio *web*.

O tema desta pesquisa é a aplicação do de *e-business* em uma organização para a otimização dos negócios, apontando seus principais benefícios e pontos negativos que possa haver.

Esse estudo faz-se necessário para apontar a variedade de ferramentas de *e-business* e suas respectivas melhorias e pontos fortes proporcionados, com o objetivo de tornar qualquer organização adaptada na evolução digital. A força do *e-business* depende da força da Internet. São características marcantes que justificam seu potencial estratégico:

- a) acessibilidade global e alcance de vendas, expandindo sua base de clientes sem fronteiras, e até mesmo sua linha de produtos e serviços, podendo gerar relacionamentos mais próximos (cliente - fornecedor);
- b) os produtos podem ser facilmente testados pela *web*, e as empresas podem reduzir seus custos de produção adequando dinamicamente os preços (customização);
- c) tempo mais curto para comercializar e menor tempo de resposta em relação às mudanças da demanda de mercado; e
- d) lealdade dos clientes e nos serviços por meio de acessos mais fáceis a informações atualizadas e sempre disponíveis.

O problema da pesquisa foi assim definido: como apontar as melhorias

proporcionadas pelo *e-business* e como classificar as categorias presentes na organização que otimizam processos, serviços ou produtos.

O objetivo geral deste trabalho é identificar as oportunidades do *e-business*, no contexto da empresa de telecomunicações da Brasil Telecom S/A, de forma a reduzir custos e tempo, garantindo inovação no mercado. Para alcançar tais objetivos, foram estabelecidos objetivos específicos:

- a) mensurar a economia proporcionada com determinada ferramenta do *e-business*;
- b) identificar otimização de processos gerada pela utilização de qualquer um dos tipos de negócio eletrônico; e,
- c) identificar oportunidades de expansão às diversas categorias de *e-business*.

Neste trabalho foram observados os profissionais da área de compras da Brasil Telecom, realizando pesquisa sobre as ferramentas de *e-business* utilizadas, e também implementações e atualizações dos processos de compras.

Mostrando as oportunidades de otimização que o *e-business* oferece a organização. Citando as variadas formas que o *e-business* pode se manifestar e relacionando com as encontradas na Brasil Telecom.

Com a implementação de um formulário ao gerente de planejamento da área de suprimentos, poderemos verificar a importância e principais qualidades que o *e-business* tem trazido à organização. Identificaremos as principais categorias customizadas de forma a atender melhor as necessidades da área de suprimentos.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Logística

A logística pode ser considerada como a área responsável pela distribuição e estoque de produtos de uma organização. Mas seu conceito é amplo o suficiente para abranger a área de negócios, importante e indispensável.

A logística foi implementada no exército com objetivo estratégico. Sua finalidade era fazer o planejamento militar, que compunha o estudo dos pontos fortes e vulneráveis do adversário, definição de frentes de batalha, movimentação e deslocamento das tropas e equipamentos, e programação das equipes de apoio (abastecimento técnico de suprimentos). A logística era um setor com autonomia de planejamento, diretamente ligado às decisões do Comando Geral. Era responsável pela consolidação das informações e do potencial dos setores. Utilizava todos os recursos disponíveis para alcançar as metas estabelecidas pelo grupo. (Christopher, 1997)

O primeiro general a utilizar o termo “logística” foi Von Claussen, subordinado a Frederico O Grande, da Prússia. O termo foi desenvolvido posteriormente pela Companhia de Inteligência Americana - CIA, juntamente com os professores de Havard, para a 2ª Guerra Mundial. Em meados de 1950, a logística surge como matéria na Universidade de Havard, nos cursos de Engenharia e Administração de Empresas. (Kobayashi, 2000)

O *Council of Supply Chain Management Professional - CSCMP* conceitua logística como o sistema de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Para BALLOU (2001) logística consiste em dispor a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, e em paralelo contribuindo com a otimização dos processos da organização.

A moderna logística incorpora prazos previamente acertados e que devem ser cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento; uma integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa; integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes; busca da otimização total, envolvendo a

racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento; satisfação plena do cliente, mantendo o nível de serviço preestabelecido e adequado. (NOVAES, 2007)

2.2 Cadeia de Suprimentos

De acordo com FIGUEIREDO (apud Fleury et al., 2001) o conceito de cadeia de suprimentos surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada. Enquanto a logística integrada representa uma interação interna de atividades, a cadeia de suprimentos representa sua interação externa.

Devido às similaridades nas atividades entre os dois canais, o suprimento físico (normalmente chamado de administração de materiais) e a distribuição física compreendem atividades que estão integradas na logística empresarial. O gerenciamento da logística empresarial é também popularmente chamado de *gerenciamento da cadeia de suprimentos*. (BALLOU, 2001)

Para NOVAES (2007), o gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *supply chain management* (SCM) é definido como a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

O novo conceito de SCM focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de maneira a atendê-lo, na forma por ele desejada; a formação de parcerias entre fornecedores e clientes, ao longo da cadeia de suprimento; abertura plena, entre parceiros, possibilitando acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas; aplicação de esforços de forma sistemática e continuada, visando agregar o máximo valor para o consumidor final e eliminar os desperdícios, reduzindo custos e aumentando eficiências.

2.3 Compras

A área de compras é vista como parte do processo de logística da empresa, ou seja, integrante da cadeia de suprimentos. A aquisição envolve compras de matérias-primas, suprimentos e componentes para a organização.

Para BALLOU (2001), nem todas as atividades de compras são do interesse

do profissional de logística. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, à determinação das quantidades de compra, ao tempo do fluxo de suprimentos e à seleção da forma dos produtos e dos métodos de transporte do produto são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos. Inversamente, as atividades relativas às negociações dos contratos, à avaliação de desempenho do fornecedor, à garantia de qualidade e à análise de valor não têm um acompanhamento direto no movimento e no armazenamento dos produtos no canal de suprimentos.

Para BAILY (2000), há outras responsabilidades da função de compras que incluem o monitoramento dos preços de mercado, não apenas dos produtos ou materiais comprados, mas também das matérias-primas importantes usadas em sua produção; o acompanhamento dos preços dos concorrentes, particularmente quando o item a ser comprado é importante para a empresa; e, um papel mais importante, fornecer informações sobre as mudanças de preços o mais breve possível. Os Setores de Compras devem contribuir para a administração estratégica da empresa.

2.4 A internet e a *www (World Wide Web)*

Internet e a *World Wide Web* são conceitos distintos, porém estão correlacionados. A internet é uma infra-estrutura de comunicação sobre a qual podem ser disponibilizados diversos serviços: e-mail, newsgroup, telnet, ftp, etc. Poucos serviços foram mais bem sucedidos do que a *World Wide Web*, tendo inclusive absorvido praticamente todos os outros, passando a ser à base de acesso a toda a informação da internet.

A *World Wide Web* é considerada uma coleção de documentos, meio de transmissão de dados, comunicação, distribuídos em páginas, localizadas em computadores servidores de qualquer parte do mundo. Foi inventada em 1989 pelo inglês Tim Berners Lee quando trabalhava no laboratório de física *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire* na Suíça. O objetivo da *web* era tornar mais simples e fácil à visualização da informação e publicação de documentos técnicos na Internet, eliminando assim a necessidade de baixar arquivos e imprimi-los. As páginas da *web* são escritas em hipertexto, tecnologia desenvolvida que consistia em disponibilizar em cada página de informação diversos conteúdos.

A difusão da utilização da internet, que pode ser considerada uma revolução

na comunicação eletrônica, iniciou uma nova revolução tecnológica, que está alterando a forma como pessoas e organizações vivem e interagem. A introdução da internet no ambiente empresarial altera radicalmente o meio em que as empresas encontram-se inseridas, num fenômeno também conhecido como “e-volução”. (FLEURY, 2001)

Para ALBERTINI (2004), a internet é considerada como o mais conhecido componente da infra-estrutura da rede da infovia. E a *web* é considerada uma coleção de documentos distribuídos, referidos como páginas, localizados em computadores de todo o mundo.

Conforme FRANCO JR. (2005), a *web*, com protocolo de comunicação http, é apenas um dos muitos serviços que a Internet oferece. É o protocolo mais popular por sua padronização e facilidade.

Sistemas de Informação podem corresponder ao conjunto formal de processos que, estruturando os dados de acordo com as necessidades de uma empresa, organiza, elabora e distribui (parte da) informação necessária para a operação e atividades de direção e controle correspondentes, apoiando, em parte, a tomada de decisões necessárias para desempenhar as funções e processos do negócio da empresa, de acordo com sua estratégia. (Gomes, 2004)

2.5 E-business

“O comércio Eletrônico, emergência explosiva da Internet como importante (e talvez com o tempo, o mais importante) canal mundial de distribuição de bens, serviços e empregos (...), está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez seja ainda maior o impacto exercido sobre a sociedade, a política e, sobretudo, sobre a visão que temos do mundo e de nós mesmo.”

(Peter Drucker)

Segundo Kalakota (2002), cada vez mais, as mudanças estruturais não são encontradas somente em processos ou produtos, mas também nas marcas, relacionamento com cliente, integração com o fornecedor e agregação flexível de

ativos-chave de informação e o *e-business*.

O *e-business* diz respeito a como utilizar conveniência, disponibilidade e pesquisa mundial (internet) para aumentar os negócios existentes (otimização e benefícios) ou até mesmo criar novos negócios virtuais. (Amor, 2000)

A IBM, em sua homepage, que foram os primeiros a utilizarem o termo *e-business*, afirma que este é a combinação dos recursos dos sistemas de informações tradicionais com o enorme alcance da *web*, conectando diretamente sistemas críticos de negócios às partes críticas do negócio - clientes, empregadores e fornecedores via Intranet, Extranets e via *Web*.

O *e-business* interliga os sistemas de diversas empresas, interagindo para que o *e-commerce* aconteça. Enquanto o *e-commerce* é a parte visível, “o *e-business* é todo o conjunto ‘atrás-da-tela’ e na ‘frente-da-tela’, isto é, o *e-commerce* é parte do *e-business*. O *e-commerce* é a ponta do iceberg todo”.(Franco Jr, 2001)

Kalakota (2002) em seu conceito de *e-business* não trata como apenas uma das transações de comércio eletrônico ou de compras e vendas pela internet. Segundo o autor é uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com o auxílio de tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros.

Para implementação do *e-business* é preciso entender como funciona o processo de negócios da organização. Ele agirá automatizando e/ou informatizando cada parte do processo, o que por hora é feito manualmente, sujeito a erros humanos. (Gomes, 2004)

2.5.1 Categorias de *e-business*

Se tratando de negócios realizados virtualmente, o *e-business* pode ser difundido em diversas categorias, atendendo cada tipo de forma personalizada.

A classificação de sites por área econômica de atividade é uma forma de agrupar afinidades. A tendência, no entanto, é que surjam centenas de novos setores pela *web*. (FRANCO JR., 2005)

Para Amor (2000), uma categoria de *e-business* é definida pelo caso de negócio a ser realizado, a tecnologia utilizada é a mesma em todas. As seguintes categorias foram selecionadas, por causa de seu sucesso comprovado na Internet.

a) *E-Auctioning*

É o uso da Internet para a realização de leilões. O participante faz seu lance de qualquer lugar, precisando apenas de uma conexão na Internet. O *e-auctioning* possibilita maior velocidade no processo de lance, menores custos e oferece aos participantes um espaço virtual para a realização de diferentes tipos de trocas. (AMOR, 2000)

Um dos maiores sites especializados em *E-auctioning*, o eBay (www.ebay.com), oferecem a possibilidade de cada um se tornar tanto um participante com seus lances como um leiloeiro, ou ambos ao mesmo tempo para dois diferentes produtos. O *website* torna-se uma infra-estrutura para troca de mercadorias baseado no modelo de leilões, que opera basicamente na definição de preços por demanda.

b) *E-banking*

O banco eletrônico é um bem sucedido negócio, permite aos clientes acessar suas contas e executar por meio de uma *web* diversas operações bancárias e é, normalmente, simples de usar. O *e-banking* possibilita ao cliente formatar o seu pedido de acordo com suas necessidades bancárias. O fato de poder fazer suas operações bancárias em casa ou no escritório traz para o cliente economia de tempo e a possibilidade de realizar as operações longe dos riscos que uma visita ao banco pode oferecer. (AMOR, 2000)

c) *E-commerce*

O comércio eletrônico tem um caráter estratégico, pois não se limita ao ato da venda, permite que se cumpra todo o ciclo da venda (desenvolvimento de mercado, criação da demanda, desempenho, suporte e retenção do cliente) do produto.

Segundo Amor (2000), no comércio eletrônico no modelo tático, estas fases dos ciclos de venda são apenas complementos que ajudam a pré e pós-venda. O *e-commerce* foi um dos primeiros tipos de negócio a se tornar disponível de forma digital, mas a internet oferece mais do que apenas comprar e vender produtos e serviços.

A utilização do B2B para aquisição de materiais ou serviços por meio

eletrônico é chamada de *e-procurement* (compra-eletrônica).

d) *E-Directories*

Os catálogos são importantes ferramentas na descoberta de um serviço ou produto específico. As listas telefônicas, como principal representante, tem sido essenciais para localizar uma pessoa ou empresa e foram incorporadas à internet. (AMOR, 2000)

e) *E-Engineering*

O local físico para a realização de um projeto, e a necessidade da integração dos técnicos fisicamente tornou-se dispensável e irrelevante, sendo possível desenvolver engenharia simultânea com a participação de engenheiros de diversas localidades. (AMOR, 2000)

f) *E-Franchising*

No passado, grandes empresas tradicionais em franquias como McDonald's e Benetton fizeram fortuna vendendo seus produtos e marcas a revendedores que comercializam exclusivamente os produtos da empresa franqueadora, são chamados parceiros franqueados.

A franquia eletrônica opera de forma similar à franquia tradicional. Neste ramo é possível movimentar produtos, processos e marcas digitais de forma rápida e segura. As livrarias têm usado a Internet para permitir parceiros franqueados distribuir exclusivamente seus livros nos *web sites* dos seus parceiros. (AMOR, 2000)

g) *E-Gambling*

É o uso da Internet para a realização de jogos como alternativa dessa atividade em cassinos e *lan-house*. Pelo fato de existir questões morais com relação aos jogos, eles formam um dos negócios mais rentáveis na Internet, e por serem regidos por muitas leis tornando o acesso aos cassinos difíceis. (AMOR, 2000)

h) *E-Learnig*

O aprendizado a distância está se tornando um instrumento importante para a reciclagem de executivos. Os diferentes métodos de ensino à distância (teleconferência, videoconferência, internet, mídias portáteis, entre outros) estão permitindo a disseminação de conhecimentos em tempo rápido para um grande número de pessoas e de forma econômica.

O aprendizado eletrônico, também chamado de treinamento baseado na Internet (IBT - *Internet-Based Training*), oferece uma nova dimensão no aprendizado digital. Em vez de receber um arquivo executável, que é utilizado para explicar e testar um assunto, o material é apresentado *on-line*. Os testes são executados em tempo real junto com outros participantes, e os alunos podem trocar idéias e perguntas. Em vez de esperar pela próxima aula, os estudantes podem se conectar a rede quando quiserem, tornando a experiência de aprendizagem bem mais individual, permitindo às pessoas aprender no seu tempo. (AMOR, 2000)

i) *E-Mailing*

Os sistemas tradicionais de comunicação estão perdendo rapidamente espaço para o *e-mail*. Concorrendo com as chamadas telefônicas e as cartas, apresentando inúmeras vantagens em relação a ambas.

Diferentemente de uma chamada telefônica, os *e-mails* podem conter mais do que um simples texto. É possível anexar arquivos contendo, por exemplo, documentos formatados, apresentações, imagens ou sons. A informação pode ser compartilhada muito mais facilmente. As idéias podem ser divulgadas por meio de múltiplos *e-mails*. E uma das vantagens é que uma simples idéia pode evoluir graças a uma reação imediata. (AMOR, 2000)

j) *E-Marketing*

A empresa utiliza a Internet como forma de obter informações em tempo real dos clientes e transferir às áreas apropriadas dentro da organização, para que a mesma reaja também em tempo real, para atender as necessidades sempre

mutantes dos clientes. (AMOR, 2000)

K) *E-Operational Resources Management*

Além dos recursos necessários para a produção, as empresas precisam de recursos operacionais. São recursos não-produtivos e serviços exigidos e administrados diariamente para colocar em funcionamento os negócios do dia-a-dia.

A administração dos recursos operacionais (ORM - *Operational Resources Management*) possibilita às empresas gerenciar seus recursos operacionais mais estrategicamente, utilizando a Internet e sua conectividade para fornecer uma infraestrutura de comunicação na qual, compradores e fornecedores podem trabalhar juntos de forma direta sem perder o controle sobre gastos. Assim, as empresas obtêm mais controle sobre os gastos por meio do sistema eletrônico de gerenciamento. Introduzir o ORM não exige a instalação de *hardware* e *software* adicionais, pois muitos sistemas funcionam nos padrões do *browsers Web*, que podem operar em qualquer plataforma de computador. (AMOR, 2000)

l) *E-Supply*

Inúmeras empresas e clientes independentes formam uma cadeia de suprimentos. Fabricantes, distribuidores, vendedores, consignatários e varejistas trabalham juntos para coordenar desde a geração do pedido até sua entrega.

A Internet tem sido utilizada como um instrumento importante para a logística de suprimentos das empresas do mercado "*business-to-business*". Assim, os parceiros da cadeia de suprimentos podem compartilhar e trocar informações mais facilmente com custos envolvidos reduzidos. (AMOR, 2000)

m) *E-Trading*

Conhecido também como *e-brokering*, oferece os preços das ações em tempo real para todas as mesas em todas as partes do mundo. Toda pessoa na Internet que tenha uma conta bancária pode comprar e vender ações. É um sistema que democratiza o jogo no mercado acionário. (AMOR, 2000)

2.5.2 O papel transformador do *E-business*

Ao analisar o número de usuários *on-line*, nota-se que eles estão crescendo. E a mesma coisa acontece com os negócios. Todos os dias mais negócios são realizados na *web*.

A força do *e-business* depende da força da Internet. É simples de usar e os custos das transações para o usuário final são baixos. Sendo baixo também os custos para o vendedor. A customização em via de mão dupla possibilita o retorno direto dos clientes, e os padrões abertos significam a interoperabilidade entre empresas, *websites* e serviços. É absolutamente fácil integrar processos, serviços e produtos, uma vez que eles estejam digitalizados.

Embora muitas pessoas tenham receio das quebras de segurança na Internet, ela pode se tornar muito segura por meio de criptografia, assinaturas digitais, firewall e procedimentos de segurança. Isso possibilitará às empresas oferecer informações confidenciais aos seus clientes e parceiros de negócio. Um *website* é uma boa oportunidade para reduzir custos de mão-de-obra. Segue abaixo algumas das oportunidades criadas pelo *e-business* definidas por Amor (2000):

- a) Expansão do mercado é uma das maiores vantagens da Internet é a disponibilidade global. E nela, cada empresa que oferece produtos, serviços ou informações que são reduzidas (ou ampliadas) ao mesmo tamanho, e assim, uma empresa pequena pode competir de igual com uma empresa de grande porte.
- b) Maior visibilidade é essencial para todas as empresas. Quanto mais conhecida for a empresa, mais pessoas estarão interessadas em realizar negócios com aquela.
- c) Fortalecimento do relacionamento nos negócios com uma comunicação business-to-business, onde muitas empresas utilizam a troca eletrônica de dados (EDI - *Eletronic Data Interchange*) para simplificar os processos e reduzir os custos de comunicação entre os parceiros de negócios. A desvantagem da EDI é que ela é muito cara e consome tempo para ser implantada.
- d) Poder de resposta dos clientes para aumentar a fidelidade, dando a eles a sensação de serem bem tratados pela empresa.

- e) Novos serviços, com custos menores, e não necessariamente apenas aos clientes e parceiros, mas também aos funcionários da empresa.
- f) Redução de custos, da propriedade, suporte a serviços e produtos. Também na central de atendimento, com páginas com perguntas mais freqüentes e fóruns para discussão dos próprios clientes.
- g) Estoque *Just in Time* a fim de reduzir os custos operacionais reagindo muito mais rápido à demanda, criada em tempo real. Para isso é necessário diminuir o estoque para reduzir os custos e adaptar-se mais dinamicamente aos desejos dos clientes.

Com tais características, o *e-business* adquire um caráter benéfico à organização.

“Os modelos de *e-business* estão se mostrando muito eficientes. A tônica dos modelos de reengenharia era a necessidade de mudança e a incorporação da capacidade de se adaptar a mudanças ao modelo de gestão empresarial”.

(FRANCO, 2005)

A parte difícil do *e-business* é implantar uma estratégia. O percentual das estratégias formuladas que são efetivamente executadas é baixo. Com uma chance em dez de sucesso na implementação de uma estratégia, o panorama é cheio de fracassos. (KALAKOTA, 2002)

O mesmo autor também afirma que para criar estratégias eficazes, as empresas têm que identificar rapidamente as tendências. O reconhecimento de tendências exige que os gerentes aprendam a identificar e tirar proveito de mudanças descontínuas do futuro incerto e inesperado, que está em constante mudança e atualização.

2.7 Negócios na Internet

Segundo a empresa de consultoria *Boston Consulting Group*, a natureza das partes envolvidas numa transação eletrônica pode ser classificada de cinco formas distintas: a) *consumer to business* (consumidor para negócios, ou C2B), sendo o fornecedor uma pessoa física e o consumidor uma pessoa jurídica; b) *consumer to*

consumer, na qual são realizadas transações entre duas pessoas físicas; c) *business to government* (B2G), que são as transações entre empresas privadas e do setor público; d) *business to consumer* (negócio para consumidor, ou B2C), no qual são realizadas transações entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física; e finalmente, e) *business to business* (negócios para negócios, ou B2B), no qual são realizadas transações entre duas pessoas jurídicas.

a) *Consumer-to-business* (C2B)

Constituem atividades que criam um banco de dados com informações sobre pessoas físicas e disponibilizam para empresas. Existem algumas que criam um ambiente na Internet para obterem informações e criar bancos de dados, podendo utilizá-los para realizar futuras transações. Desse modo, as empresas podem explorar esses serviços de informações, enviando malas-diretas, oferecendo produtos e/ou serviços.

b) *Customer-to-customer* (C2C)

Esta aplicação ocorre entre consumidores, sem a intermediação direta de empresas. Seus principais representantes são os leilões virtuais.

c) *Business-to-government* (B2G)

Refere-se às transações entre uma empresa e um organismo público, através da Internet. Permite ao governo a disponibilização de editais de licitação para compra de produtos e serviços, comercialização de títulos públicos e agilizar o processo que compete aos órgãos públicos.

d) *Business-to-consumer* (B2C)

Este tipo de negócio é a face mais proeminente que a maioria das pessoas já viu na internet, pois são as lojas virtuais. Nesse tipo de contratação, o comprador é uma pessoa física que, a partir de um computador, realiza suas buscas e adquire um produto ou serviço através da internet.

O site de vendas na Internet *submarino.com* visa os consumidores e sua filosofia é agregar valor aos clientes internautas, para isso apresentando em seu site uma grande variedade de produtos, preços competitivos, entrega em domicílio e conteúdo informativo, com várias formas de pagamento.

e) *Business-to-business* (B2B)

Nesse tipo de transação eletrônica, as empresas fornecedoras desenvolvem *sites* na Internet, através dos quais as empresas clientes podem obter e trocar informações com os fornecedores, como também adquirir os produtos. Caracterizando-se por ter pessoas jurídicas nas duas pontas do processo.

A Dell, em sua homepage, define o *business to business*, ou B2B, como uma comunicação usuário-a-usuário em sistemas da internet, os integrando com os processos de negócios mudando significativamente a relação com sócios, fornecedores e clientes. A integração eletrônica desses processos beneficia-se com a eficiência dos processos, como também com a exatidão da informação transacionada, aumentando a capacidade de se relacionar e interagir com cada membro do negócio.

A utilização do B2B para aquisição de materiais ou serviços por meio eletrônico é chamada de *e-procurement* (compra eletrônica).

Segundo FRANCO JR. (2005), *e-procurement* é o departamento de compras da empresa tradicional. É um subsistema de otimização, pois, além de procurar sistematicamente os melhores preços, aumenta significativamente a produtividade do departamento de compras, que agora pode estar distribuído pelos infinitos funcionários e internautas da empresa.

O *e-procurement* é dividido em dois principais modelos: Leilão Reverso e Catálogo de Compras.

2.7.1 Leilão Reverso

KALAKOTA (2002) define leilão reverso como uma ferramenta em que os compradores listam os produtos ou serviços que eles desejam e vendedores pré-qualificados licitam para suprir a necessidade, ganhando aquele que oferecer o menor preço.

De acordo com o Mercado Eletrônico S/A, a ferramenta de leilão reverso auxilia as empresas na etapa da negociação dos processos de aquisição de materiais e serviços.

O evento de leilão reverso também impulsiona a otimização dos processos e agiliza o ciclo total de compra. Outros benefícios oferecidos pela utilização do Leilão Reverso apontados pelo Mercado Eletrônico S/A são:

- a) redução de custos operacionais (papel, fax, telefone);
- b) poder de negociação a curto prazo, também, nas compras de maior volume;
- c) definição dos parâmetros de qualificação de fornecedores feita pelo comprador;
- d) mediação por parte do comprador em todas as fases do leilão;
- e) lances e prazos de resposta em tempo real; e
- f) eliminação das compras de emergência.

2.7.2 Catálogo de compras *on-line*

Segundo o Mercado Eletrônico, o catálogo de compras *on-line* é uma solução de compras cujos processos são baseados na Internet e que possibilita a descentralização desta atividade nas empresas. Assim, permite ao profissional da área desvincular-se de atividades burocráticas ou de baixo valor agregado e focar seus esforços em atividades do *core-business* da empresa, aumentando sua produtividade e auxiliando na otimização de seu tempo. É uma ferramenta que contém preços previamente acordados com os fornecedores, a descrição dos produtos, especificação técnica, fotos, condições de entrega, garantias, entre outros.

3 METODOLOGIA

Aqui são concretizados as diversas etapas ou passos dados para solucionar um problema, entender, cada coordenação unitária de cada etapa. (RAMPAZZO, 2002).

A classificação da pesquisa, baseada nos objetivos relatados, é descritiva, onde os fatos, variáveis, são observados, registrados, analisados e relacionados sem serem induzidos. O pesquisador não interfere em tais fatos ou fenômenos do mundo físico ou humano. (RAMPAZZO, 2002).

Com ênfase num estudo de caso, que tem como característica principal o estudo de um objeto, com uma riqueza maior de detalhes. (GIL, 2002).

Para a coleta dos dados, inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2002b, p. 48), “é desenvolvida a partir de material já elaborado e constituído principalmente de livros e artigos científicos” dando base para os conceitos e definições expostos no embasamento teórico.

Em paralelo, foi utilizada também a pesquisa de campo para obter informações sobre a estrutura da organização e a relação com o *e-business*. Foi realizada no dia 08 de outubro de 2007 entrevista com a gerente de Planejamento de Suprimentos da Brasil Telecom, responsável por estabelecer metas de gastos, de economia, gerenciar projetos desenvolvidos, e contribuir para implementação do mesmo às outras coordenações. As informações da entrevista proposta mostraram motivos conscientes para opiniões e condutas. Conforme definição de Rampazzo (2002), trata-se de uma entrevista despadronizada, com perguntas abertas, aumentando, assim, a liberdade para coleta de dados.

As informações acerca da organização e do tema posto em questão foram analisadas qualitativamente, para que se pudesse obter uma compreensão particular do alvo do estudo, sem a busca da explicação do fenômeno. (RAMPAZZO, 2002).

4 BRASIL TELECOM

4.1 Histórico da Organização

A privatização do antigo sistema Telebrás, ocorrida em 22 de maio de 1998, gerou a divisão daquele em doze grupos. Cada um destes deu origem a um novo holding de operadoras de telefonia. As novas empresas formadas compreendem oito operadoras regionais de telefonia celular, três operadoras regionais de telefonia fixa e uma operadora nacional de longa distância, conforme a segmentação abaixo disposta, que divide o Brasil em quatro regiões, cada qual subdividida em diversos setores:

- a) Região I: Regiões Nordeste, Sudeste (exceto São Paulo) e Norte (exceto Acre, Rondônia e Tocantins);
- b) Região II: Regiões Centro-Oeste e Sul, e Acre, Rondônia e Tocantins;
- c) Região III: São Paulo
- d) Região IV: Todo o Brasil.

A Brasil Telecom tornou-se responsável pela Região II, sendo atualmente a principal empresa de telecomunicações das Regiões Sul e Centro-Oeste, bem como nos estados do Acre, Rondônia e Tocantins, constituindo dez filiais sediadas na capital de cada estado, tendo a Matriz sede no Distrito Federal.

A Brasil Telecom tem como missão: “Unir pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país através de busca da excelência e da inovação de serviços de telecomunicações”.

Assim, a Brasil Telecom busca transmitir aos seus aproximadamente seis mil e quinhentos colaboradores as principais intenções da empresa que devem justificar os trabalhos do cotidiano, a saber: oferecer a ferramenta eficaz para a comunicação humana, buscar a inovação e a excelência tecnológica e a contribuir para o desenvolvimento do Brasil.

A Brasil Telecom S/A é uma organização matricial, ou seja, possui uma forma híbrida de organização em que as formas funcionais são agrupadas de acordo com a função de negócio e habilidade que requerem e por produto. Todas as funções que contribuem para um dado produto são organizadas sob um administrador.

Daremos foco, à Vice Presidência de Suprimentos, que é responsável pelo suprimento de todas as áreas da organização, onde o *E-business* é predominante e se manifesta em diversas categorias. Garantindo a eficácia e eficiência dos processos de compras.

Poderemos, então, identificar melhorias que o *E-business* trouxe para uma determinada área da organização, relacionando conceitos *E-business*, internet, *World Wide Web* e fatos cotidianos.

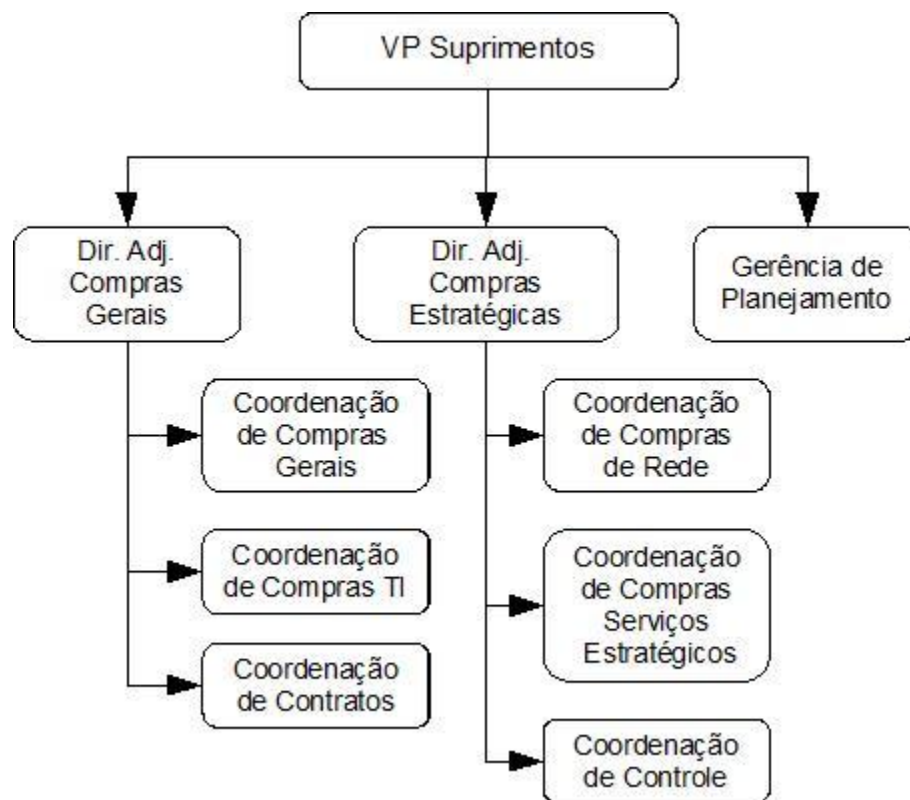


Figura 1

Fonte: <http://intranet.brasiltelecom.com.br/organograma/dms>

4.2 A Brasil Telecom e o *E-business*

A Brasil Telecom, empresa de grande porte, constantemente se mantém informada quanto às inovações de tecnologia dos seus produtos e serviços. Sempre em busca de novidades aos seus clientes e colaboradores. E o *e-business*, como futuro dos negócios na internet, está fortemente implementado na organização, onde é possível encontrar, em qualquer área, algum tipo de manifestação daquele. Assim,

tanto clientes da Brasil Telecom, como seus próprios colaboradores, se beneficiam, de um jeito ou de outro, com as novas tecnologias inseridas pelo *e-business*.

A Brasil Telecom presta serviços de voz, telefonia fixa, celular, serviços de internet, dados, etc. E para propagar seus produtos e serviços conta com uma rede de lojas espalhadas por todo o Brasil. Essas lojas estão ligadas a um banco de dados do estoque geral, criando um *e-directories*, podendo ser acessado e atualizado em qualquer ponto. Outro meio de propagar seus produtos e serviços é pela sua loja virtual, o *e-commerce*, o B2C - *business-to-consumer*, que são transações entre pessoas físicas e a BrT, podendo ser realizadas de qualquer região do Brasil com a facilidade e comodidade de receber o produto adquirido em casa. Os pagamentos podem ser feitos mediante cartão de crédito ou débito em conta corrente, ambas as modalidades que fazem parte da modalidade de *e-business*, o ainda pelo *e-banking*, que é o acesso às transações financeiras da sua conta bancária pela Internet.

Para atender a necessidade e demanda dos clientes Brasil Telecom, o *e-marketing* fica responsável em obter, em tempo real, as necessidades e novidades expostas pelas concorrentes atualizadas, proporcionam a organização maior rapidez em reagir com medidas pró ativas e preventivas contra algum fracasso de demanda.

A Brasil Telecom, uma empresa que possui em média 5 mil colaboradores, utiliza como treinamento e reciclagem de conhecimentos sobre assuntos diversos o *e-learning*, um portal de educação onde são disponibilizados cursos, com realização de provas e emissão de certificados. Assim, é garantido que de qualquer filial BrT o colaborador possa se manter atualizado, adquirindo confiança, realizando suas atividades com mais naturalidade e, por isso, com maior velocidade.

Um dos serviços que a Brasil Telecom disponibiliza aos seus clientes é um *e-business* do tipo *e-directories*. Da mesma forma que a Listel tem a lista de telefones comerciais e residenciais (física e virtual), a Brasil Telecom oferece a listadaqui.com.br com telefones de atividades comerciais e residenciais, a partir de seus assinantes de telefonia fixa.

Essas foram algumas das oportunidades de *e-business* encontradas em algumas áreas da Brasil Telecom, para serem dadas como exemplo.

O principal foco deste estudo é a área de suprimentos que, como dito anteriormente, é responsável pelo abastecimento dos suprimentos à organização,

desde os materiais de informática e escritório às matérias prima, produtos e serviços. Em suprimentos podem ser identificadas diversas formas de e-bussines.

Ao descrever um processo de compras podemos ver como a internet tornou-se indispensável.

Um colaborador cria uma requisição em sua área, a partir de sua necessidade. Essa requisição segue a um comprador de suprimentos, que em parceria com o requisitante vai trabalhar em busca do melhor fornecedor, relacionando custo *versus* benefício. E toda essa transação requisitante-comprador é feita através do *e-mailing* e de programas ligados a Internet.

Em seguida, a relação torna-se comprador-fornecedor, e as negociações são feitas pelo *e-mailing*, ou pela ferramenta de leilão reverso. Com o objetivo de agilizar as negociações e encerramento de processos, os compradores contam com uma gerência que trabalha em paralelo, qualificando os fornecedores previamente, para que eles se tornem aptos a fornecerem à Brasil Telecom. Da mesma forma, existe uma gerência de planejamento, responsável por estipular metas, restringindo valores para as compras, criando mais um ponto a ser obedecido quando estão sendo feitas negociações.

O *e-mail* é importante e indispensável, pois garante maior seriedade às transações e propicia garantias, tanto para fornecedor como para comprador, mantendo assim todas as informações dos processos registradas.

Dentro da gerência de planejamento há um núcleo de B2B - *business-to-business*, onde são transacionados os negócios dentro da organização para a própria organização. Juntamente com o parceiro Mercado Eletrônico são responsáveis pelo suprimento de materiais de informática e escritório para a Brasil Telecom e suas filiais, ficando encarregada pela entrega, garantias e falhas dos pedidos. Elaborado um catálogo de compras com fotos, preços e características do item, customizado especialmente para a Brasil Telecom, a partir daí os usuários - colaboradores previamente cadastrados -, podem fazer seus pedidos conforme sua necessidade.

Os processos vêm se tornando eficientes, sempre otimizando tempo o custo. A logística de suprimentos foi implementada e constituída nesta organização após uma reestruturação, ocorrida quando assumiu nova direção da Brasil Telecom, buscando, inicialmente, apagar uma dívida gerada pelos antigos administradores e garantir aos acionistas que fosse reerguida e voltasse a gerar lucro. Quanto mais

rápido um processo é encerrado, mais tempo sobra para serem iniciados novos processos e, assim, os objetivos das áreas requisitantes passam a ser atingidos com maior velocidade. Quando há maior variedade de ferramentas para se utilizar no intuito de obter um vencedor do processo, por um preço menor e com descontos, maior economia é gerada, conseqüentemente aumentando a receita líquida da organização, importante aos acionistas.

5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir com os resultados obtidos neste trabalho, que o *e-business* é uma tendência que se fortaleceu, e faz parte do mundo dos negócios. Qualquer empresa que queira se estabelecer no mercado, qualquer executivo que queira implementar alguma novidade de produto ou serviço, vai precisar se munir de negócios virtuais.

A Internet já provou fazer parte de qualquer futuro e que além de amplo alcance, proporciona economia com reduções de custos, diminuição do tempo com velocidade nas transações, com muita segurança envolvida.

A Brasil Telecom, após essa nova inserção no mundo do *e-business*, demonstra resultados significativos, aumentando seu número de clientes, sua receita líquida e ampliando seus contatos.

Devido à pesquisa de campo, a entrevista, ter sido realizada somente com um responsável, não foi incluído colaboradores do planejamento, de qualificação, ou compradores. Outra limitação do trabalho e a não realização de uma pesquisa quantitativa a respeito dos resultados atingidos com o *e-business* na organização, ou seja, utilizando da opinião dos colaboradores que trabalham para realizar os projetos idealizados pelo gerente ou seu superior imediato.

A entrevista nos permitiu verificar com o responsável por garantir a otimização dos processos com a utilização do *e-business* como método, mostrando que a ferramenta tem sido eficaz e eficiente, alcançando seus objetivos destacados neste trabalho para aquela organização.

REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

AMOR, Daniel. **A revolução do e-business**. São Paulo: Markron Books, 2000.

BAILY, Peter. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, André Leme. **Dinâmicas organizacionais em Mercados Eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO JR., Carlos F. **E-business: internet, tecnologia e sistemas de informação na Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Carlos Francisco S. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – Integrada à tecnologia da Informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

KALAKOTA, R. & ROBINSON, M. **E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS , Eva Maria. **Metodologia do trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

About BCG. Disponível em: <http://www.bcg.com/this_is_BCG/bcg_history>, Acesso em 9 de setembro de 2007.

Dell Launches B2B Integration Enablement Solution. Disponível em: <http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/pressoffice/en/2000/2000_11_29_rr_000?c=us&l=en&s=gen>. Acesso em 8 de setembro de 2007.

About ebay. Disponível em: <http://pages.ebay.com/aboutebay.html?_trksid=m40>. Acesso em 7 de setembro de 2007.

History of IBM. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_2000.html>. Acesso em 18 de agosto de 2007.

Sobre a Brasil Telecom. Disponível em: <<http://www.brasiltelecom.com.br/home/jsp/sobre.jsp>>. Acesso em 29 de agosto de 2007.

Soluções Tecnológicas. Disponível em :

<http://www.me.com.br/solucoes_tecnologicas-leilao_reverso.asp>. Acesso em 16 de setembro de 2007.

Supply Chain Management and Logistics Management Definitions. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em 15 de agosto de 2007.

ANEXO A – Roteiro da Entrevista

1. Quais são as principais atividades da área?

Compra de suprimentos, materiais para as áreas requisitantes, tanto como matéria prima, como produto final. Também contratação de serviços internos e externos, terceirização, aditivos. Relatórios de gastos e avaliação de previsão de gastos. Avaliação de fornecedores. Elaboração de projetos para otimização das compras.

2. Como a internet está relacionada com tais atividades?

Por meio da intranet e da rede é possível criar requisições de compras, e posteriormente pedidos. As requisições de materiais de informática e escritório são feitas pelo portal do Mercado Eletrônico. O e-mail é uma importante ferramenta de comunicação dos compradores com fornecedores, com maior transparência pelo fato de tornar as transações documentadas.

3. Como eram as atividades de hoje em seu primórdio? Os colaboradores da área de suprimentos estão satisfeitos?

Antes demandavam mais tempo e eram transações mais caras e trabalhosas. Hoje é possível fechar processos e contratos em tempo menor, com vantagens tanto para a Brasil Telecom como para seus fornecedores. Os compradores estão mais satisfeitos e podem utilizar o tempo de forma mais eficaz se dedicando às questões burocráticas. A diretoria de suprimentos foi implementada e planejada mesmo, após a entrada do presidente Ricardo K., que entrou com o objetivo de reerguer a empresa após uma falida administração.

4. Como o e-bussines otimizou os processos? Quais são as categorias com mais evidência e utilizadas?

Contribuiu para as compras, principalmente de rede e de serviços estratégicos, que normalmente são processos mais caros, com o leilão reverso, no Mercado Eletrônico. Nele também foi criada a LPU, customizada para a BrT, para a compra

de material de escritório e informática, para facilitar aos colaboradores que fazem os pedidos e que não necessariamente são conhecedores da ferramenta.

5. Na Brasil Telecom inteira é possível citar mais categorias de e-business utilizadas?

E-commerce (loja virtual), *e-banking* (pagamento de salário), *e-directories* (listadaqui.com.br), *e-learning* (portal de educação da BrT), e-mail, enfim, todas as áreas da empresa utilizam de um jeito ou de outro a internet ou *e-business*, marketing, suprimentos, TI, rede, comercial, rh, financeiro, etc.

6. Quais as principais vantagens que o e-business traz para a organização?

Tempo, custo, facilidades de acesso, amplo acesso para muitas pessoas, inovação, modernização.

7. Como funciona a gerência de planejamento?

Responsável pelos projetos, tanto pela criação como implementação, dentre eles o B2B, Núcleo de propostas, data alvo, monitoramento, Sistema de Qualidade, etc.

8. Como funciona o núcleo de B2B da Brasil Telecom?

Criado para atender as compras de material de informática e escritório para os colaboradores da Brasil Telecom, tanto matriz como todas as filiais espalhadas pelo Brasil, cuidando da verba, centro de custo, requisição, usuários, pedido no ME e no SAP, data para entrega, troca de produtos, contato com os fornecedores estabelecidos para este tipo de compra.

9. Vantagens e desvantagens do leilão reverso e catálogo de compras.

Vantagens do leilão reverso: diminuição do custo, participação de vários fornecedores (desde que aptos), rapidez para se chegar a um vencedor.

Desvantagens: participação de fornecedores não aptos para a proposta em si, desqualificando seu lance, sem fornecedores aptos a participarem, valor esperado não atingido.

Vantagens do catalogo de compras: facilidade de acesso, visualização e utilização dos usuários, auto explicativo.

Desvantagens: o usuário final tem pouco contato com o fornecedor, tendo que ser intermediado por algum colaborador do B2B.

10. Alguma categoria que poderia ser implementada ao B2B, ou mesmo na área de suprimentos?

Sem idéias, já que o B2B já atende muito bem a demanda para esperada, o que poderia ser feito é uma melhoria no processo, diminuindo mais o tempo e espera dos produtos pelos usuários. O mesmo para a área em si.