

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

Everson Souza Saura Silva

**A FORMALIZAÇÃO DO VÍNCULO CONTRATUAL NOS NEGÓCIOS
DE BUSINESS TO BUSINESS (B2B) DENTRO DOS CONCEITOS JIT
DE RELACIONAMENTO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**A FORMALIZAÇÃO DO VÍNCULO CONTRATUAL NOS NEGÓCIOS
DE BUSINESS TO BUSINESS (B2B) DENTRO DOS CONCEITOS JIT
DE RELACIONAMENTO**

**Florianópolis
2003**

Everson Souza Saura Silva

**A FORMALIZAÇÃO DO VÍNCULO CONTRATUAL NOS NEGÓCIOS
DE BUSINESS TO BUSINESS (B2B) DENTRO DOS CONCEITOS JIT
DE RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dálvio Ferrari Tubino, Dr.

Florianópolis

2003

Everson Souza Saura Silva

**A FORMALIZAÇÃO DO VÍNCULO CONTRATUAL NOS NEGÓCIOS
DE BUSINESS TO BUSINESS (B2B) DENTRO DOS CONCEITOS JIT
DE RELACIONAMENTO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de maio de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dálvio Ferrari Tubino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gregório Varvakis, PhD.
Universidade Federal de Santa Catarina

*Dedico este trabalho
à minha esposa Priscilla que, com seu amor,
dedicação e compreensão, acompanhou todas as dificuldades e
limitações para o desenvolvimento deste, e
aos meus pais, Antonio e Terezinha,
pelo apoio e incentivo, e por tudo o que representam.*

Agradecimentos

*A Deus, pela oportunidade de experimentar
essa grande vitória profissional;*

*A todos da minha família, em especial,
à meus sogros e grandes incentivadores, Nilson e Mércia,
e ainda aos especiais Esdras, Nadine e Ana Paula, pelo
amor, carinho e apoio que sempre me deram;*

*Ao Prof. Dálvio Tubino, Dr., meu orientador, que com muita
sabedoria e paciência contribuiu decisivamente para a
conclusão desse trabalho;*

*À Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, pela
disponibilidade dos seus métodos e profissionais, os quais
demonstraram durante o convívio, extrema competência;*

*À Aldo Componentes Eletrônicos, pela abertura da empresa para
a realização deste trabalho, sem a qual não seria possível;*

*À todos que direta ou indiretamente contribuíram para a
realização desse trabalho.*

RESUMO

SILVA, Everson Souza Saura. **A formalização do vínculo contratual nos negócios de business-to-business (B2B) dentro dos conceitos JIT de relacionamento.** 2003. 90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo aborda o uso da Tecnologia Business to Business (B2B) dentro dos conceitos JIT de Relacionamento. O tema proposto para essa pesquisa tem como objeto as relações comerciais virtuais, especificamente o comércio eletrônico entre empresas, o B2B, dentro dos conceitos de parcerias propostos pela filosofia JIT/TQC de relacionamento. Desta forma, busca-se demonstrar como está se desenvolvendo o vínculo contratual estabelecido nas relações que utilizam a tecnologia B2B, onde serão analisadas e avaliadas as características dessas relações em nível contratual verificando se os princípios de relacionamento preconizados pela filosofia JIT/TQC estão sendo seguidos. O foco do estudo recaiu na seguinte questão: As empresas que vem se utilizando da tecnologia B2B estão formalizando contratos dentro do relacionamento preconizado pela filosofia JIT/TQC? O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, sendo este aplicado em uma empresa do ramo eletroeletrônico da cidade de Maringá (PR), utilizando-se para a coleta de dados o uso de questionários junto aos fornecedores e à administração de referida empresa. Os resultados mostram que a grande maioria das empresas não tem adotado a formalização de contratos que regulem a negociação firmada virtualmente, tendo em vistas que as características próprias dos negócios B2B, como a informalidade e agilidade dessa modalidade negocial, constituem-se em barreiras naturais à formalização de contratos, já que esses são vistos como instrumento burocrático para o desenvolvimento das relações virtuais. Ainda, tem-se que o vínculo contratual dos negócios B2B vem se concretizando por meio de parcerias, firmadas em relacionamentos de longo prazo, onde se busca a estabilidade e confiança nas relações, estabelecendo-se a cooperação mútua entre os parceiros.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico, Contratos, Business to Business.

ABSTRACT

SILVA, Everson Souza Saura. **The formalization of the contractual entail in the business-to-business businesses (B2B) inside of the concepts relationship JIT.** 2003. 90f. Dissertation (Master Course on Engineering of Production) Post-Graduation program on Engineering of Production, UFSC, Florianópolis.

This research is concerned with the use of business-to-business technology inside the concepts of JIT relationship. The theme proposed for that research will have as object the virtual commercial relationships, specifically the electronic trade among companies, B2B, inside the concepts of partnerships proposed by the philosophy relationship JIT/TQC. This way, it is tried to demonstrate how it is going if the established contractual entail in the relationships that use the technology B2B, where they will be analyzed and appraised the characteristics of those relationships to at contractual level being verified the relationship beginnings extolled by the philosophy JIT/TQC they are being followed. The focus of the research relapsed in the following subject: Are the companies that are using the technology B2B formalizing contracts inside the relationship extolled by the philosophy JIT/TQC? The method that characterizes this research is the study of the case, being this apply in a company of the electronic branch of Maringá (PR), being used for the collection of data the use of questionnaires the suppliers and the administration of the referred company. The results show that the most companies has not been adopting the formalization of contracts that regulate the negotiation virtually, tends in views that the own characteristics of the businesses B2B, as the informal and agility of that modality negocial, are constituted in natural barriers to the formalization of contracts, since those are seen as bureaucratic instrument for the development of the virtual relationships. However, the contractual entail of the businesses B2B is rendering if through partnerships, in relationships of long period, where it is tried for the stability and trust in the relationships, settling down the mutual cooperation among the partners.

Key-words: E-business, Contracts, Business to Business.

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	xi
SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Origem do Trabalho	1
1.2 Importância do Trabalho	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo Geral.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Estratégias de Investigação.....	4
1.5 Limitações da Pesquisa	5
1.6 Estrutura do Trabalho	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Internet.....	8
2.1.1 Conceito.....	8
2.1.2 Histórico.....	10
2.1.3 Funcionamento	11
2.1.4 A Internet Hoje	12
2.2 E-Commerce.....	15
2.2.1 Conceito.....	16
2.2.2 E-Commerce no Brasil.....	19
2.2.3 Business-To-Consumer	21
2.2.4 Business-To-Business	25
2.3 A Filosofia JIT/TQC nos Negócios B2B	29
2.3.1 Parcerias e Filosofia JIT	33
2.3.2 Parcerias no B2B.....	36
2.4 Considerações Finais	39

3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1	Tipologia	43
3.2	Instrumento de Pesquisa	44
3.3	Contextualização	47
3.4	Considerações Finais	48
4	VÍNCULO CONTRATUAL NO B2B.....	50
4.1	A empresa pesquisada	51
4.2	Implementação dos negócios B2B.....	54
4.3	Da contratação no B2B.....	58
4.3.1	Contratação B2B dos Fornecedores Aldo.....	59
4.3.2	Contratação Aldo no B2B	63
4.4	Considerações Finais	68
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	70
5.1	Conclusões	70
5.2	Recomendações	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	ANEXOS	82
	Questionário Fornecedor.....	83
	Questionário Aldo.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 - Tempo de uso da Internet	60
Figura 4.2 – Utilização do B2B pelos maiores fornecedores	60
Figura 4.3 - Vínculo Contratual no B2B.....	61
Figura 4.4 – Formalização do vínculo contratual no B2B	61
Figura 4.5 - Vínculo sem formalização	62
Figura 4.6 – Necessidade e Interesse na formalização de contratos	62
Figura 4.7 - Fornecedores que efetuam negócios B2B	63
Figura 4.8 – Aquisição de produtos utilizando o B2B	64
Figura 4.9 - Formalização de contratos junto aos fornecedores.....	65

SIGLAS E ABREVIATURAS

- JIT** *Just in Time*: Justo no tempo.
- TQC** *Total Quality Control*: Controle da qualidade total.
- B2B** *Business to Business*: Comércio eletrônico entre empresas
- B2C** *Business to Consumer*: Venda direta ao consumidor pela Internet.
- E-commerce*** Comércio eletrônico.
- EDI** *Electronic Data Interchange*: Troca eletrônica de dados.
- TEF** Transferência Eletrônica de Fundos.
- ERP** *Enterprise Resource Planning*: Planejamento das necessidades de recursos ou como é conhecido de forma mais ampla, “*Sistemas de Gestão Empresarial Informatizados*”.

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

As inovações trazidas pela Internet, especialmente o comércio eletrônico, vem despertando não só interesse, mas um verdadeiro fascínio entre as pessoas. O desenvolvimento mundial do E-Commerce vem crescendo assustadoramente, e com as facilidades trazidas pela Internet esta atividade vem alcançando o mercado brasileiro.

O crescimento do uso corporativo da Internet e sua utilização para acessar informações realçam sua importância como infra-estrutura comercial, que vem atraindo um número cada vez maior de organizações de todos os tipos, as quais se relacionam com o mercado, com seus fornecedores e concorrentes, e com o público em geral, tornando-se importante fonte de recursos e viabilizando novas concepções em termos de atividade empresarial.

Dentro desse contexto, a sociedade empresarial moderna vem efetivamente utilizando-se da Internet em seus processos internos e externos, e vem se mostrando crescente e constante o investimento das empresas na implementação do comércio eletrônico.

Deve-se destacar que o setor do business to business (B2B) vem crescendo rapidamente no mercado virtual, e tem sido tratado com destaque pelas principais mídias de divulgação da área de informática, enfatizando não apenas o aspecto tecnológico, como também as oportunidades de negócios para o surgimento de novas empresas.

Juntamente com as inovações trazidas pela grande rede, surgem as preocupações quanto à melhoria dos processos de produção e comercialização, a

gestão do empreendimento, e especialmente, o investimento em relacionamentos sólidos junto aos clientes e fornecedores.

O tema proposto para essa pesquisa tem como objeto as relações comerciais virtuais, especificamente o comércio eletrônico entre empresas, o B2B, dentro dos conceitos de parcerias propostos pela filosofia JIT/TQC de relacionamento.

Desta forma, o presente estudo tem como foco principal buscar como está se desenvolvendo o vínculo contratual estabelecido nas relações que utilizam a tecnologia B2B, onde serão analisadas e avaliadas as características dessas relações à nível contratual verificando se os princípios de relacionamento preconizados pela filosofia JIT/TQC estão sendo seguidos.

Diante do tema exposto e da importância que o mesmo representa às empresas em um ambiente globalizado, tem-se como ponto de partida para esta pesquisa a formulação do seguinte questionamento: *As empresas que vem se utilizando da tecnologia B2B estão formalizando contratos dentro do relacionamento preconizado pela filosofia JIT/TQC?*

Tal questionamento levanta alguns pressupostos iniciais a serem validados no trabalho, quais sejam:

- *Pressuposto 1:* É possível para as empresas que usam a tecnologia B2B em sua cadeia produtiva fazer contratos dentro da lógica de parcerias proposta pela filosofia JIT/TQC de relacionamento.
- *Pressuposto 2:* O vínculo contratual nas relações do B2B vem utilizando-se dos princípios da parceria, porém, as empresas não vem formalizando contratos que tenham por objeto tais alianças, mas somente contratos que regulam o fornecimento de produtos.

1.2 Importância do Trabalho

A implementação da tecnologia B2B quanto aos negócios da empresa moderna vem exigindo uma renovação quanto aos relacionamentos dessa com seus clientes e fornecedores. Nesse sentido, os princípios da filosofia JIT/TQC passam a ser vistos como a solução para a constituição de relacionamentos sólidos, que agilizem os processos, bem como tragam vantagens mútuas aos parceiros do negócio.

Tratando-se de uma realidade empresarial baseada na inovação tecnológica e negocial, os negócios do B2B já não podem ser considerados apenas um diferencial das empresas que o utilizam, mas sim, um requisito à sobrevivência e desenvolvimento das mesmas.

Por apresentar uma dependência direta quanto à forma de relacionamento firmada junto aos parceiros do negócio, mostra-se relevante a presente pesquisa, visto que a mesma busca demonstrar a forma em que vem se dando o vínculo contratual entre empresas que vem utilizando-se do B2B. A relevância do estudo implica no entendimento de como tem se dado, a nível contratual, esse relacionamento entre as empresas no mundo virtual, e se as empresas têm formalizado contratos respeitando os princípios da filosofia JIT/TQC de parcerias e relações de longo prazo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como as empresas que estão se utilizando da tecnologia B2B em seus negócios estão tratando a questão dos contratos em sua cadeia produtiva, dentro dos preceitos propostos pela filosofia JIT/TQC de relacionamento entre empresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral proposto, torna-se evidente a necessidade de desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais conceitos estratégicos que fundamentam a presente pesquisa, sustentando assim a necessidade de implementação dos conceitos JIT/TQC de relacionamento entre empresas e da tecnologia B2B como princípios complementares entre si;
- Identificar os principais pontos a serem analisados em relação à formação do vínculo contratual entre empresas que fazem uso da tecnologia B2B dentro dos conceitos JIT/TQC de relacionamento;
- Propor e executar uma pesquisa de campo em empresa do ramo eletroeletrônico na cidade de Maringá (PR) procurando estabelecer uma forma eficiente quanto à contratação nos negócios B2B dentro dos princípios JIT/TQC de relacionamento.

1.4 Estratégias de Investigação

Há tempos percebe-se o investimento acadêmico quanto ao desenvolvimento e implementação da filosofia JIT/TQC no processo produtivo. No entanto, os estudos que abordam o desenvolvimento da Internet, e em especial a tecnologia B2B, são bem recentes, restando ainda muitos aspectos a serem abordados pela comunidade acadêmica.

Constituindo-se num dos aspectos pouco explorados nos estudos acadêmicos, a relação dos princípios da filosofia JIT/TQC com os fundamentos da tecnologia B2B mostra-se como fator de melhoria ao processo produtivo, revelando-se como tema alvo de investigação para posterior implementação na atividade empresarial.

Nesse sentido, a estratégia de investigação para a questão de pesquisa proposta deu-se por meio de estudo de caso, tendo-se como objeto uma empresa atacadista do setor de eletroeletrônicos sediada em Maringá (PR), a qual é apontada como referência em qualidade e tecnologia, cuja visão empresarial tem incentivado o investimento na implementação dos negócios B2B, obedecendo as características da filosofia JIT/TQC.

Foram realizadas duas pesquisas: uma junto aos fornecedores da empresa, usando as ferramentas de *e-mail* para envio de questionários previamente elaborados pelo pesquisador; outra, junto à empresa pesquisada, usando-se para isso da abordagem por meio de entrevistas, e também a aplicação de questionários dirigidos à administração da mesma.

1.5 Limitações da Pesquisa

Por tratar-se de um estudo de caso, a presente pesquisa apresenta certas limitações, as quais são expostas a seguir.

Quanto à sua abrangência, em razão da limitação do tempo e recursos disponíveis, a pesquisa é limitada a uma única empresa do ramo de eletroeletrônicos, impossibilitando assim, a generalização dos resultados e conclusões extraídas do estudo.

Outro fator limitante refere-se ao fato de que a empresa encontra-se em fase de implementação dos conceitos JIT/TQC de relacionamento e B2B, sendo bastante recente a constituição das parcerias existentes, estando essas restritas aos relacionamentos junto aos fornecedores, o que nos dá uma visão um tanto limitada quanto às características e tendências da formação do vínculo contratual nessas relações.

Por fim, por constituir-se em uma inovação na forma de negociar e relacionar-se com os clientes e fornecedores, e mais, por exigir investimentos contínuos em

tecnologia, o desenvolvimento dos negócios B2B é um tanto restrito às empresas que dispõem de recursos para sua implementação, o que limita a representatividade da realidade do universo estudado.

1.6 Estrutura do Trabalho

Buscando alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, tanto geral como específicos, o presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto por esta parte introdutória, contendo a origem do tema, importância do trabalho, definição dos objetivos geral e específicos, somando-se também a estratégia de investigação, limitações da pesquisa e encerrando esta seção com a exposição de sua estrutura.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre o tema, trazendo abordagens sobre a Internet, o E-Commerce, bem como o uso da Internet como ferramenta negocial, e as características do business to consumer (B2C) e o business to business (B2B). Em seguida, são abordados alguns aspectos do relacionamento JIT entre empresas, descrevendo a filosofia JIT/TQC, e abordando sobre a constituição de parcerias. Por fim, expõe-se sobre as vantagens e necessidade de implementação da filosofia JIT/TQC aos negócios B2B, bem como na formação de parcerias entre empresas que utilizam a tecnologia B2B.

No terceiro capítulo é realizada a abordagem metodológica, onde se relata inicialmente a especificação do problema, e a definição dos termos utilizados. Após, são apresentados dados sobre o tipo de pesquisa, população e amostra, a seleção dos sujeitos e a coleta e tratamento dos dados. Ao final do capítulo são enumerados os resultados esperados com a pesquisa.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados obtidos a partir da metodologia científica aplicada. Para melhor compreensão do estudo, inicialmente foram apresentadas considerações gerais sobre a empresa em questão e dados sobre a fase de implementação dos negócios B2B. Em seguida foi efetuada uma análise

sobre a formação do vínculo contratual nos negócios B2B praticados pela empresa Aldo Componentes Eletrônicos Ltda e seus fornecedores.

Finalizando, o capítulo 5 apresenta as conclusões gerais do trabalho e sugestões para estudos futuros. Ao final do trabalho é apresentada a bibliografia consultada.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o constante desenvolvimento de um novo ambiente empresarial, que tem como principais características a globalização e a integração interna e externa das organizações, tem se confirmado as tendências de criação e utilização de mercado e comércio eletrônicos, tendo em vista já serem considerados uma realidade no mundo empresarial.

Em princípio, deve-se considerar que o *e-commerce* não se restringe às operações realizadas por meio da Internet, pois outros meios, como os protocolos EDI (*Electronic Data Interchange*) e as transferências eletrônicas de fundos (TEF) verificadas nas transações dos caixas eletrônicos, também se enquadram em atividades de *e-commerce*. No entanto, a Internet vem se constituindo na principal base para o desenvolvimento do *e-commerce* mundial.

Neste capítulo inicialmente serão abordados os conceitos de Internet e *e-commerce*, bem como alguns dos aspectos relevantes de sua caracterização, como o surgimento, funcionamento, desenvolvimento e, até mesmo, um retrato do papel desempenhado por esses conceitos no mercado mundial. Na segunda parte do capítulo serão discutidas as questões envolvendo o tipo de relacionamento entre parceiros de uma cadeia produtiva para que o conceito de *e-commerce*, em particular o business-to-business (*B2B*), possa ser efetivamente implantado dentro do princípio JIT/TQC (*Just-in-Time / Total Quality Control*) de relacionamento.

2.1 Internet

2.1.1 Conceito

Por ser considerada como a mais inovadora e eficiente fonte de informação e comunicação, a Internet vem transformando e revolucionando a forma de

organização e integração de grande parcela da sociedade mundial. Não obstante à influência de caráter sócio-cultural, a Internet tem alcançado o mundo dos negócios de maneira ainda mais significativa, desenvolvendo um importante papel no mercado mundial.

A Internet foi programada para funcionar e distribuir informações de forma ilimitada. Assim, a explosão da Internet determinou uma transformação qualitativa e quantitativa das informações, criando a possibilidade de comunicação imediata entre os indivíduos (Paesani, 2000).

Muitas são as definições encontradas sobre o conceito de Internet, porém, nenhuma delas expressa de forma completa, clara e objetiva qual seria seu real conceito. Não tem-se a pretensão de fazê-lo, mas para que se possa desenvolver esse trabalho, necessário se faz uma explanação sobre alguns de seus aspectos como sua estrutura, funcionamento, abrangência e limitações.

Souza, M. C. M. (2000) conceitua a Internet como a rede de computadores de abrangência mundial que engloba milhares de outras redes menores, ou seja, é a rede das redes no ciberespaço. Constitui-se no meio de difusão de maior poder e volatilidade até hoje conhecido.

De modo bastante simplificado, a Internet pode ser conceituada como a interligação mundial de milhares de redes de computadores, que utilizam-se de protocolos (mesma linguagem de comunicação) comuns para a transmissão de dados (TCP/IP), permitindo que essa grande variedade de redes possa funcionar de forma única, onde todos os pontos se equivalem, possibilitando o envio de dados e até mesmo de sons e de imagens para todas as partes do mundo.

De acordo com Lopes (2001), a Internet é uma gigantesca rede mundial de comunicação de computadores que não pertence a nenhum governo, pessoa ou empresa e que abrange desde grandes computadores até computadores de pequeno porte, sendo que todos utilizam o mesmo conjunto de protocolos. Todos esses computadores são interligados, através de linhas comuns de telefones, linhas

de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite e diversos outros meios de telecomunicação.

Segundo Paesani (2000), do ponto de vista técnico, a Internet é uma imensa rede que liga elevado número de computadores em todo o planeta. As ligações podem surgir por redes telefônicas, cabos ou satélites, e sua difusão é levemente semelhante à da rede telefônica.

É de fácil percepção que a Internet ainda não tem definido seu conceito. Tecnicamente, existem muitas tentativas em fazê-lo, porém, nenhuma delas, isoladamente, pode expressar de forma completa todo seu significado. Muito menos juridicamente a Internet pode ser unanimemente conceituada. A Norma nº 004/95, editada pelos Ministérios das Ciências e Tecnologias e das Comunicações do Brasil, aprovada pela Portaria nº 148, de 31 de maio de 1995, estabeleceu um conceito normativo de Internet como:

“Nome genérico que designa o conjunto de redes, os meios de transmissão e comutação, roteadores, equipamentos e protocolos necessários à comunicação entre computadores, bem como o software e os dados contidos nestes computadores”.

Porém, o referido conceito pouco difere ou acrescenta aos conceitos técnicos já apresentados. Assim, o modo mais simples de descrever a Internet é com uma palavra: *comunicação*. Essa comunicação é feita através de computadores, conectados em redes. Uma rede de computadores é uma adequada combinação de *software* e *hardware* que permite o compartilhamento de informações e de recursos.

2.1.2 Histórico

A Internet nasceu em 1969 nos Estados Unidos com o nome de ARPANET. Tratava-se de um projeto bastante audacioso, em que o Departamento de Defesa Norte Americano buscava a elaboração de um sistema de telecomunicações imune

à possíveis ataques nucleares. Segundo Ellsworth (1995, p.07), a Internet consistia numa rede interorganizacional, que ligava o Departamento de Defesa daquele país a centros militares, num projeto de pesquisa de uma nova tecnologia que permitia a comunicação entre diferentes sistemas de computação.

Com o sucesso da nova tecnologia na transmissão de dados, essa rede foi estendida aos centros de pesquisa e aos campus universitários, sendo muito utilizada para a troca de correios eletrônicos e para a transferência de arquivos de dados e informações entre as diversas localidades.

Até o ano de 1993, a Internet era controlada pelo governo dos Estados Unidos, onde era utilizada principalmente por universidades e centros de pesquisa. Após a renúncia dos EUA ao controle da rede, houve o surgimento da Internet comercial, e conseqüentemente, uma expansão quanto à sua utilização, tanto por empresas como por usuários de acesso, tendo registrado um crescimento de mais de 100% ao ano no número de usuários, a partir daquela data.

O ponto importante é que a Internet não foi resultado de nenhum plano mestre ou uma política de criação de infra-estruturas, e sim o produto da criatividade de seus usuários. Trata-se de um empreendimento voluntário e cooperativo, onde as redes concordaram com um grupo de protocolos de comunicação comuns e com métodos de endereçamentos e regras.

2.1.3 Funcionamento

Em princípio, faz-se necessário destacar que nenhum grupo específico controla ou mantém economicamente essa grande rede, e sua organização mundial é de responsabilidade de organizações internacionais, que fornecem todo o conjunto de regras e protocolos a serem respeitados, bem como são responsáveis pelos registros de endereços e nomes de domínio.

As portas de entrada para a Internet são os provedores de acesso, que utilizam a estrutura dos serviços de telecomunicações existentes para viabilizar o acesso, armazenamento, movimentação e recuperação de informações, conectando o usuário à rede. É importante destacar que o acesso à Internet pode se dar diretamente, sem o uso de provedores, onde o computador do usuário passará a operar como um servidor de rede, possuindo seu próprio endereço em um protocolo da Internet. Atualmente, a interligação física das redes se dá por meio do sistema telefônico, mas muito em breve, ter-se-á outros meios mais rápidos e eficientes para a comunicação de dados na Internet, como via cabo, via rádio e outros.

Sua estrutura funcional garante o acesso ágil e contínuo às informações, já que na Internet tudo funciona como uma grande rede ponto-a-ponto, onde cada computador conectado funciona de maneira independente, permitindo a exploração, o acesso e a localização de dados de interesse do usuário, a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Potencialmente, a rede pode alcançar todas as regiões do mundo, bastando que haja sistemas de comunicação capazes de realizar a transmissão dos dados em conformidade com as regras e padrões utilizados pela Internet. Torna-se difícil elucidar então, quais seriam as limitações desta grande rede. No momento, pode-se dizer que as maiores limitações encontradas referem-se à segurança na transmissão de dados, à qualidade do sistema de comunicação, que ainda não permite a conexão em alta velocidade de transmissão de informações, e por último, e de maior interesse para essa pesquisa, a falta de regulamentação das atividades desenvolvidas via Internet.

2.1.4 A Internet Hoje

Esse veículo da informação vem se desenvolvendo rapidamente, e já pode ser considerado como uma das principais ferramentas de comunicação, permitindo aos integrantes da rede a troca de informações de forma interativa, pelo envio e recebimento de arquivos, utilização de correio eletrônico, comunicação em tempo

real com outros navegadores conectados, publicações eletrônicas, interatividade entre os internautas e muitas outras atividades.

Sem dúvida nenhuma, trata-se de uma poderosa ferramenta negocial e de marketing. Isto por que, efetivamente, a Internet possibilita que negócios sejam realizados pela rede, onde produtos e serviços podem ser comprados e vendidos. E, por outro lado, vem se consolidando como uma das principais ferramentas de marketing, já que pessoas e empresas podem ser realmente conhecidas, bem como os produtos ou serviços que tenham a oferecer.

Tais possibilidades trazem uma infinidade de benefícios aos seus usuários, possibilitando o contato direto entre indivíduos, grupos ou departamentos, e ainda, permitindo uma viagem por todo o mundo, conhecendo instituições públicas e privadas, adquirindo novos conhecimentos, fazendo novos negócios, e muitas outras opções, com a vantagem de possuir um baixo custo.

Sem sombra de dúvidas, uma das mais notáveis características da Internet é a descentralização, já que não existe um órgão gerenciador responsável por sua administração e fiscalização. Em razão disso, não há qualquer controle quanto ao conteúdo das informações disponíveis ou dos serviços prestados, fazendo da grande rede um território um tanto perigoso aos usuários, o que tem gerado certa preocupação mundial com o problema.

A utilização da Internet, que no início tinha caráter institucional, vem voltando-se cada vez mais para os negócios, e torna-se, no mínimo, ferramenta de marketing para ampliar o contato com os clientes. Atualmente, fabricantes e fornecedores dos mais variados bens e serviços utilizam a Internet para divulgar seus produtos e serviços.

Como bem afirma Trepper (2000), a Internet pode ser usada pelo menos como um recurso conveniente e eficiente para comparar preços e como uma espécie de catálogo de produtos, mesmo que a loja onde estão pesquisando on-line esteja do outro lado da rua.

Com o crescente uso da Internet como ferramenta para a comunicação e troca de informações, incluindo-se aí sua utilização como uma nova rota de comercialização de bens e serviços, muitos aspectos dos ordenamentos jurídicos dos países que tem se utilizado desta tecnologia devem ser cuidadosamente examinados.

Este grande empreendimento trouxe consigo características bastante peculiares, que refletiram diretamente nas relações humanas. Um dos pontos a serem observados é a incrível agilidade propiciada para a realização de tais relações, porém, tendo em vista que as mesmas realizam-se em rede, ainda não é possível precisar onde as mesmas ocorreram. Evidente conclusão é que, se não tem-se o território onde se deu a relação, ter-se-á um grande conflito de competência quanto às normas a serem aplicadas ao fato.

Por se tratar de uma tecnologia bastante recente, muitas indagações vêm surgindo, como, por exemplo, o fato de ser considerada um meio de comunicação por alguns, e um veículo de comunicação por outros, já que utiliza sistemas de comunicação convencionais para seu funcionamento (sistema telefônico, cabo, rádio, entre outros). A caracterização da Internet como meio ou como veículo de comunicação, pode trazer consequências bem distintas quanto ao tratamento tributário, sua fiscalização, responsabilidade e outros.

Seria muita pretensão do presente trabalho fazer qualquer conclusão quanto ao conceito ou aos aspectos jurídicos da Internet. Esse estudo visa apenas colocar em debate alguns pontos a respeito da utilização da rede mundial, principalmente quanto às relações comerciais ali ocorridas, já que esta vem se mostrando uma prática cada dia mais comum em todo o mundo. Não é difícil concluir que as questões relacionadas as atividades desenvolvidas via Internet serão alvo de muitos debates nos próximos anos, pois as facilidades trazidas por esta nova tecnologia certamente a consolidará como o principal veículo de comunicação em todo o mundo.

2.2 E-Commerce

As inovações trazidas pela Internet vêm propiciando uma infinidade de facilidades e oportunidades na busca do conhecimento e da informação. O constante desenvolvimento da “grande rede” traz consigo novas perspectivas para o desenvolvimento econômico e cultural de toda a sociedade mundial, surgindo então uma nova forma de comercialização de produtos e serviços, o Comércio Eletrônico ou e-commerce.

A Internet vem consolidando-se como o principal instrumento para o desenvolvimento do comércio eletrônico, que vem apresentando projeções de elevado crescimento em volume de negócios nos próximos anos. Por essa razão, vem recebendo especial atenção e grandes investimentos por um número cada vez maior de empresas por todo o mundo.

A base desse crescimento é a mudança de hábitos que já se observa entre os consumidores, pessoas ou empresas, com a popularização e a grande disseminação do uso da Internet, que se evidencia por características bastante peculiares, como:

- a) A postura ativa do visitante, ao procurar algo que esteja desejando no momento, fazendo-o um consumidor potencial de produtos e serviços presentes na Internet;
- b) Recursos naturais de multimídia, especialmente a imagem como fonte de atração e motivação do interesse, contribuindo para a decisão do cliente no momento da visita;
- c) Acesso a bases de dados reais, e processamento de transações verdadeiras e completas, permitindo a concretização de negócios, com rapidez;

- d) Incorporação crescente de recursos de proteção e privacidade nas transmissões de dados;
- e) Expansão da quantidade de empresas que ofertam produtos e serviços pela Internet, atuando com atendimento profissionalizado, suporte ao cliente e serviços de entrega confiáveis.

O e-commerce vem se tornando numa poderosa e importantíssima ferramenta de desenvolvimento dos negócios, haja vista estar transformando a aquisição, venda e troca de produtos, serviços e até informações, sem falar na interação despertada entre as empresas e seus clientes e parceiros de negócios.

2.2.1 Conceito

Pode-se considerar que o Comércio Eletrônico está apenas nascendo para o mundo, porém, já pode ser considerado a grande inovação no mundo dos negócios, principalmente para os países mais desenvolvidos. Em razão de sua prematuridade, poucos são os autores que ousam conceituar esta importante inovação comercial, que vem surgindo como um instrumento indispensável na busca de novos mercados consumidores.

Segundo Charles Trepper (2000, p.XIII), o termo e-commerce designa qualquer transação comercial que ocorra via processos digitais em uma rede. No entanto, na verdade, o e-commerce é muito mais do que a mera troca de produtos ou serviços por dinheiro pela Internet. É uma tecnologia capacitadora que permite às empresas aumentar a precisão e eficiência do processamento das transações do negócio. E preceitua ainda o autor na mesma obra *“é um meio que possibilita a troca de informações entre a empresa e seus clientes e fornecedores, beneficiando todos os envolvidos. Trata-se de um meio para servir aos clientes e adquirir informações com rapidez e eficiência”*.

Já Michael J. Cunningham (2000, p.17) conceitua o *e-commerce* como “as transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização”. Segundo o autor, essas transações incluem, por exemplo, transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas.

Lorenzetti (2000) conceitua o *e-commerce* como o comércio realizado através de diversos meios eletrônicos e principalmente pela Internet. Defende como principal característica do *e-commerce*, sua arquitetura maleável, onde todos podem interagir na busca de produtos, serviços e novos mercados consumidores.

Dentre os doutrinadores brasileiros, Fábio Ulhoa Coelho (2000, p. 32) definiu o comércio eletrônico como “a venda de produtos (virtuais ou físicos) ou a prestação de serviços realizadas em estabelecimento virtual. A oferta e o contrato são feitos por transmissão e recepção eletrônica de dados. O comércio eletrônico pode realizar-se através da rede mundial de computadores ou fora dela”.

Não há dúvidas que o *e-commerce* já consiste em uma realidade no ambiente empresarial, tanto nacional como internacional. Para Albertin (2001) trata-se do meio pelo qual são realizadas as transações comerciais através de computadores, podendo ser transações entre *empresa-empresa*, *empresa-consumidor* ou *intra-organizacional*, numa infra-estrutura aberta de fácil acesso e baixo custo.

O *e-commerce* consiste na comercialização de produtos e serviços, por meio eletrônico de comunicação, onde a oferta se faz de modo audiovisual, devendo haver interatividade entre o cliente e o fornecedor do objeto do contrato.

Deste modesto conceito verifica-se que esta nova forma de comercialização apresenta três características indispensáveis para sua configuração, como bem descreve Glanz (1998). A primeira delas é a utilização de algum meio eletrônico para a comunicação entre cliente e fornecedor, no caso a Internet. Este deve ser o veículo de comunicação adotado pelas partes a fim de comunicarem-se de modo

diverso do tradicional, dispensando, a princípio, visitas pessoais e conversas pouco interessantes via telefone.

A segunda característica marcante é que a oferta se faz de modo audiovisual, ou seja, os produtos ou serviços oferecidos aos usuários da rede podem ser realmente conhecidos pelos interessados, através de sua visualização, análise das características apresentadas, questionamentos a respeito do objeto de interesse, e outros meios de apresentação das informações, que garantem a divulgação dos produtos e serviços de forma a conquistar novos clientes.

A terceira e a mais interessante característica desta nova forma de comercialização, é a interatividade existente entre clientes e fornecedores. Deve-se lembrar que a Internet vem se consolidando como o principal veículo da informação, e que garante a troca de informações de forma rápida e eficiente, já que os sites permitem a comunicação entre as partes contratantes sem que haja qualquer contato prévio entre ambos, podendo os mesmos esclarecer reciprocamente todas as dúvidas sobre a possível negociação. O fato de estabelecer-se um contato imediato em tempo real, a facilidade e eficiência na comunicação entre clientes e fornecedores, são as características da interatividade no e-commerce.

O e-commerce é uma evolução das práticas de comércio tradicional, provocando grandes transformações nas formas das pessoas interagirem, além de facilitar o direcionamento para um público alvo. Surge como uma necessidade do mercado global e como uma ferramenta estratégica para a globalização, afetando o comércio tradicional. O e-commerce facilita as transações comerciais, realizadas em tempo real, em qualquer lugar do mundo.

Trepper (2000) conceitua o e-commerce em sentido amplo, como a atividade comercial que ocorra diretamente entre uma empresa, seus parceiros ou seus clientes por meio de uma combinação de tecnologia de computação e comunicação. O e-commerce envolve a Internet com o fim de penetrar em novos mercados consumidores, descobrir ou criar novos canais de comunicação e com isso, aproximar-se dos clientes e parceiros de negócios.

A rigor, pode-se definir o e-commerce como qualquer tipo de comércio feito por meios eletrônicos, no entanto, deve-se destacar que o presente trabalho vem discutir as atividades do comércio eletrônico via Internet.

A evolução do e-commerce é inquestionável, haja vista que esse tipo de comércio promove a competição mundial. Assim, as empresas precisam entender os possíveis benefícios do e-commerce em termos de economia de custos, criação de novos mercados e oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os consumidores estão se conscientizando dos possíveis ganhos do e-commerce, inclusive as maiores opções, amplas informações pré-compra e preços potencialmente mais baixos. O e-commerce oferece às empresas novas maneiras de ter acesso aos seus mercados.

2.2.2 E-Commerce no Brasil

Em pesquisa realizada durante o segundo semestre de 2000, junto às empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços no Brasil, Albertin (2001) concluiu que as empresas estão iniciando a estruturação de suas áreas para a efetiva administração do comércio eletrônico, considerando-se que grande parte delas já completou sua mudança organizacional, com o fim de entrar no mercado virtual.

Segundo o autor, o setor de Indústria é o que mais utiliza o comércio eletrônico em seu relacionamento com fornecedores, sendo que essa situação é bastante influenciada pela utilização de troca eletrônica de dados com plataforma proprietária. Já o setor do Comércio é o que apresenta maior índice de utilização do e-commerce em seu relacionamento com clientes, e essa situação é bastante influenciada pela utilização de *home page* e catálogos eletrônicos para a divulgação de informações para os clientes. Essa situação pode ser considerada como a fase inicial da utilização das aplicações de comércio eletrônico pelas empresas.

Em relação à infra-estrutura de comércio eletrônico, as empresas apresentam um nível razoável de utilização, principalmente das aplicações já consideradas

consolidadas. As previsões das empresas já indicam a utilização das demais aplicações, incluindo aquelas consideradas mais revolucionárias.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que as aplicações que apresentam um índice de maior utilização pelas empresas são as de *home page* e *e-mail*, atingindo um nível próximo de 90% para *home page*, principalmente nos setores de Comércio e Serviços. As aplicações revolucionárias de e-commerce, ainda tem sido muito pouco utilizadas, em razão da necessidade de mudança cultural, maior conhecimento de seus impactos e adequação de aspectos legais e de segurança.

As empresas estão utilizando as aplicações de comércio eletrônico principalmente em seus processos de Atendimento a Cliente (78%), aplicação esta liderada pelas empresas dos setores de Serviços e Comércio, e as expectativas para o futuro são de que o e-commerce estará cada vez mais centralizado no cliente, buscando o melhor atendimento e maior interação.

Através da referida pesquisa (Albertin, 2001) foi demonstrado um amplo amadurecimento do mercado brasileiro em relação ao e-commerce, ao considerar os aspectos necessários para mais um ciclo de expansão da utilização dos meios eletrônicos nos processos de negócio.

A consolidação da melhoria do relacionamento com clientes confirma o comércio eletrônico como o grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, que permitirá a realização de processos voltados para a identificação e satisfação das necessidades deles.

Atualmente, as empresas estão utilizando as aplicações de e-commerce, principalmente nos processos referentes à divulgação de informações sobre produtos e serviços. A previsão das empresas é que os próximos processos a serem apoiados nessas novas tecnologias serão referentes a transações e troca de informações.

Para Albertin (2001), as empresas já estão efetivamente utilizando o comércio eletrônico, porém ainda focando somente uma parte de seus processos de negócio, que são aqueles referentes ao relacionamento externo com seus clientes. O próximo passo será permear também os processos internos e integrá-los com os externos de forma automática.

O comércio eletrônico no mercado brasileiro está consolidado e apresenta claros sinais de evolução, mesmo que ainda possa ser considerado como estando num estágio intermediário de expansão.

A grande ênfase da utilização das aplicações de e-commerce nos processos de negócios relativos ao relacionamento com clientes, mais especificamente àqueles voltados para a disponibilização de informações sobre produtos e serviços, desde o passado recente, demonstra que as empresas já utilizam esse ambiente num primeiro estágio de evolução já consolidado.

2.2.3 Business-To-Consumer

A solução business-to-consumer (B2C) do e-commerce é a definição dos negócios realizados entre empresas e o consumidor ou usuário final através da Internet e envolvem processos de compra e venda via Web diretamente para pessoas que irão usá-las, os consumidores virtuais (Cunningham, 1999).

Pode-se definir o B2C como o varejo virtual, consistindo em uma vitrine eletrônica, vendendo produtos diretamente aos consumidores. Inclui a maioria das lojas virtuais. Possui como vantagens o fato de ser um *site* simples e de baixo custo de criação e manutenção; por outro lado, possui como desvantagem o fato de ser um produto de baixa atratividade; esta adversidade pode ser suplantada se o *site* contiver informações não necessariamente relacionadas aos produtos, mas de interesse do consumidor que se encontra visitando este espaço.

Em um primeiro momento, surgiram questionamentos por parte dos empresários em torno do Comércio Eletrônico e da sua nova forma de negociar através da Internet, tais como: se isto seria ou não um modismo? Trata-se de uma onda para vender novos produtos, tirar dinheiro das empresas e desviá-las do seu caminho correto?

A partir destes questionamentos, muitas empresas e investidores passaram a analisar o Comércio Eletrônico, verificando cada aspecto que envolvia o mesmo. Dessa forma, chegou-se a conclusão de que trata-se de uma nova maneira de fazer negócios antigos e novos, ficando evidente a possibilidade de realizar os negócios tradicionais, praticados pelas empresas, e a possibilidade de expansão destes para outros segmentos.

Grande parte dos varejistas que pretendem fazer parte do comércio eletrônico preocupa-se principalmente em estabelecer uma presença *on-line* e manter seus Web sites funcionando durante os horários de pico de tráfego, nos feriados ou em datas comemorativas. A chave de uma presença empresarial forte depende de um sistema de atendimento na retaguarda para estar a altura das expectativas dos clientes. Caso contrário, as empresas terão sua imagem destruída diante dos clientes e, sucessivamente, dos possíveis clientes (Magalhães, 1999).

Transformar uma empresa física em uma empresa virtual, criando um Web Site, exige adaptabilidade. É importante e necessário um planejamento para a mudança e a criação de uma infra-estrutura organizacional, técnica e comercial que se adapte a ela e se ajuste a medida que as novas necessidades comerciais aumentem.

De uma forma abrangente, as empresas interessadas em marcar presença no território Web, devem ter bem definida toda a estrutura necessária à viabilidade de implementação do Comércio Eletrônico. Esta estrutura deve estar preparada para suportar a demanda dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, abrangendo todo o processo de venda, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega a seus clientes dos produtos ou serviços adquiridos.

As vendas diretas on-line estão explodindo, e as razões para isso são bem claras: melhorar os serviços aos clientes, proporcionar um acesso rápido e direto a toda a linha de produtos e participar do mercado global. A venda de serviços interativos para clientes via Web é uma extensão natural da presença da empresa virtual.

Segundo Trepper (2000), o segmento *business-to-consumer* (B2C) do e-commerce está avançando rapidamente. Diversos estudos mostram que a arena do B2C está se expandindo mais rápido do que as empresas podem acompanhar. Espera-se que as vendas on-line aos consumidores tornem-se uma parte importante do total de vendas ao consumidor nos próximos anos para varejistas e fabricantes. Os varejistas on-line de hoje esperam que a Internet seja responsável por um percentual uniformemente crescente da receita, com um aumento de 800% nos três anos seguintes. Os fabricantes que já estão vendendo projetam que a receita gerada pelas vendas via Internet represente 7% da receita total até o ano fiscal de 2001.

O e-commerce B2C vem se desenvolvendo em razão da conveniência da compra de produtos e serviços via Internet pelos consumidores. Quanto às empresas, estas vem se utilizando do B2C com a expectativa de alcançar novos mercados consumidores e promover seus produtos e serviços.

No comércio eletrônico B2C, o consumidor tem acesso as informações sobre produtos a partir de catálogos eletrônicos e realiza suas compras através de sistemas de pagamentos seguros. Usando a infra-estrutura de comunicação da Internet, os consumidores podem interagir diretamente com diversos vendedores do mundo, negociar preços e serviços de suporte, comparar ofertas, além de obter informações sobre produtos e vendedores com outros consumidores. Podem ainda ter acesso a produtos customizados e personalizados que melhor atendam as suas necessidades.

Para Albertin (2001), nas transações *business-to-consumer*, “os clientes aprendem sobre produtos por meio de publicação eletrônica, compram produtos com

dinheiro eletrônico e outros sistemas de pagamento seguros, e têm informações de mercadorias entregues por meio de redes”.

Segundo Cunningham (2000), o e-commerce B2C focaliza a disponibilização de um meio pelo qual os consumidores compram informações, produtos e serviços através da Internet. A entrega real de um produto pode ainda requerer transporte e embalagem, mas o negócio é fechado na Internet.

A evolução do mercado B2C tem sido rápida e feroz. A maior parte do desenvolvimento do B2C tem focalizado os produtos e serviços para o cliente, os mais afetados pelo preço e conveniência como fatores de compra. As marcas de maior sucesso têm se desenvolvido de maneira aparentemente causal. Albertin (2001) acredita que muitas empresas iniciantes na Internet entraram em um setor com pouca preocupação com as empresas tradicionais, com suas lojas construídas em tijolo e argamassa, e receberam todas as atenções. Outras se posicionaram em nichos criando ferramentas e valor para consumidores que buscam bons negócios na Internet.

O estado atual do mercado é de crescimento rápido e de confusão. As empresas que esperaram para ver se a Internet era simplesmente uma moda passageira fecharam ou saíram dos setores. As outras despertaram para os novos desafios trazidos pela velocidade e os ambientes em que devem trabalhar. A determinação de como enfrentar esses desafios gerou reações que variaram de uma leve preocupação ao terror completo.

Segundo Albertin (2001), acredita-se que adaptando a cultura Internet e provendo os consumidores com a habilidade de interagir uns com os outros, além de com a empresa, os negócios podem construir um relacionamento novo e mais profundo com os clientes. Assim, os negócios serão capazes de estabelecer novos níveis de lealdade dos clientes e, conseqüentemente, gerar retornos econômicos melhores.

O que tem-se visto no mundo todo é a corrida das empresas para criar uma presença empresarial na Internet. Bilhões de dólares vem sendo empregados na

captura de uma parcela do mercado, da atenção dos clientes e de informações para proporcionar os produtos mais apropriados. O mundo do marketing um-a-um para o consumidor individual está evoluindo e deixará de ser apenas um novo enfoque para ser um modelo dominante no marketing. O acesso ao consumidor certo com as informações certas nesse mercado transformará a maneira como os negócios são feitos.

No Brasil, o constante crescimento do número de usuários da Internet tem proporcionado um alto investimento das empresas nesse novo mercado. As empresas vêm priorizando o relacionamento com os consumidores finais de seus produtos e serviços, a fim de aumentar suas vendas e expandir seus negócios. Esta política de priorizar o consumidor final, nada mais é do que o próprio enfoque do comércio eletrônico *business-to-consumer*, ou seja, a realização de negócios entre a empresa e o destinatário final de seus bens.

O enfoque dado ao cliente no segmento B2C permite um ganho muito grande na agilidade do fluxo de informações entre essas entidades, provendo uma redução de custo, de tempo, economia de trabalho e tomadas de decisões mais acertadas. Esta integração é a chave para alcançar e sustentar um novo nível de *performance* e uma posição mais competitiva num mercado com rápidas mudanças.

2.2.4 Business-To-Business

A solução business-to-business (B2B) do e-commerce consiste nas negociações que ocorrem exclusivamente entre empresas parceiras, as quais buscam padronizar a forma de comunicação entre ambas, a fim de reduzir seus custos internos e aumentar a eficiência dos negócios (Furgeri, 2001).

Segundo Cunningham (2000, p.17), o comércio eletrônico entre empresas (B2B) pode ser definido como “*transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização.*” O Autor expõe ainda que essas transações incluem

transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas.

Já Nakamura (2001, p.67), define o B2B como a “*estratégia de comércio eletrônico entre empresas, sobretudo na relação produtor/importador e sua rede de distribuição*”.

O modelo de relacionamento externo B2B surgiu e vem mostrando-se em dimensões incalculáveis, como bem afirma Franco Jr. (2001). Em 1999, a dimensão econômica mundial do B2B foi avaliada em 145 bilhões de dólares. Para 2004 estima-se que sua dimensão chegue a aproximadamente 7,29 trilhões de dólares/ano (Revista *Info*, Abril, nº 715).

Para entender o mercado B2B é preciso antes conhecer sua estrutura, seu campo de atuação e que tipo de vantagens este modelo pode gerar. No mercado B2B a relação tamanho-distância é barreira completamente superada. Não importa o tamanho de sua empresa ou a sua localização. Ela pode entrar em empresas muito grandes e criar novas maneiras de fazer negócios. O que vale é ela ser competitiva e agregar valor ao cliente. O B2B e a Internet oferecem o meio e o potencial para tornar essa mudança uma realidade.

Como já exposto, a globalização motivou as empresas à uma busca incansável rumo à redução de custos, melhor qualidade e, por conseqüência, maior competitividade. Para alcançar estes objetivos era preciso a implementação de novas tecnologias. Várias são as tecnologias que têm surgido nos últimos anos, proporcionando às empresas a automação de diversas atividades, tanto no setor produtivo, quanto no setor administrativo.

Furgeri (2001) destaca que a Internet tem aberto novos horizontes para as empresas, possibilitando o desenvolvimento de sistemas que permitem a integração das empresas. Enquanto os softwares de ERP surgiram para realizar a integração total dos setores de uma empresa, os sistemas B2B estão surgindo para realizar a integração entre empresas, e sua mudança organizacional se refere à automação de

processamento de compras, maior flexibilidade e agilidade na escolha de fornecedores e mudança na cadeia de suprimentos.

Tendo em vista a evolução do comércio eletrônico e das tecnologias destinadas à implantação de operações B2B, surgem novas oportunidades no mercado, abrindo oportunidades de negócios. Tanto Furgeri (2001) como Nakamura (2001) são unânimes em afirmar que as organizações estão mudando sua forma de atuar, reduzindo custos operacionais, otimizando o atendimento ao consumidor e estabelecendo sua presença no mercado global. A convergência do comércio com a Internet está simplificando e aumentando a comunicação entre parceiros e proporcionando novas práticas de negócio.

Furgeri (2001) considera ainda que os relacionamentos B2B entre empresas são uma poderosa ferramenta de negócio que, apoiando-se na infra-estrutura de redes e tecnologias existentes, amplia os mercados e torna as organizações mais competitivas, reduzindo seus custos internos e atendendo ao cliente de forma mais rápida.

Como foi dito na seção anterior, o tema proposto para este trabalho está relacionado ao comércio eletrônico entre empresas, o B2B, onde o objetivo é buscar através de estudos e pesquisas se há um vínculo entre o B2B e o JIT de relacionamento, isto é, identificar a existência desta relação e se a mesma está sendo aplicada nas empresas. Novamente, cabe ressaltar que o trabalho proposto está relacionado ao que foi acima exposto, e não, com relação ao desenvolvimento de qualquer tipo de *site* B2B, até porquê, este tipo de material bibliográfico já está sendo editado em livros, os quais podem ser encontrados em livrarias e editoras do país.

Dentre as principais vantagens da implantação de sistemas B2B que envolvem o comércio eletrônico nas organizações, Furgeri (2001) destaca:

- os sistemas passam a incorporar regras de negócios voltadas para a determinação do perfil dos clientes, oferecendo promoções ou produtos

complementares específicos. Conhecendo os desejos e necessidades do cliente, o sistema pode automatizar o processo de divulgação de novos produtos pela emissão inteligente de *e-mails*;

- os produtos oferecidos pela empresa passam a ser produzidos de acordo com as características e especificações determinadas pelo cliente. A empresa deve elaborar um sistema que guie o usuário na escolha das características do produto desejado. Uma empresa de veículos pode, por exemplo, manter um sistema que permita ao cliente escolher o modelo de veículo que deseja, determinando características únicas e pessoais na escolha, quais os opcionais desejados, etc.;
- a pesquisa de preços a fornecedores, realizada pela empresa, passa a ser feita de forma automática, pois os sistemas de comunicação entre as organizações passam a ser compreendidos e transparentes de ambos os lados (Cliente e Fornecedor) por meio de técnicas e linguagens que possibilitam criar documentos eletrônicos comuns;
- os produtos passam a ser fabricados somente em função dos pedidos (*just in time*), reduzindo as necessidades de estoque de produtos. É comum que as empresas viabilizem essa forma de trabalho, implementando os sistemas B2B juntamente a *softwares* de ERP. Dessa forma um pedido feito por meio da Internet pode disparar pedidos para fornecedores por intermédio do sistema B2B e disparar os procedimentos internos pelo *software* de ERP.

Concluindo, Furgeri (2001) considera que as empresas que mais podem se beneficiar com a adesão a sistemas B2B são as que já possuem seus processos internos integrados, isto é, aquelas que já possuem sistemas ERP implantados.

Implantar um sistema B2B implica também em algumas dificuldades, o que é natural por se tratar de nova tecnologia. Uma dessas dificuldades são os problemas que surgem com relação à integração dos sistemas usados pelas empresas com a

infra-estrutura de Internet. Em artigo veiculado pelo *site* www.intermanagers.com.br cita-se a experiência da BR Distribuidora de Combustíveis, que deverá iniciar em breve seu projeto de B2B e cuja preocupação da empresa é substituir seus principais sistemas corporativos pelo pacote de gestão que implementará o portal de B2B da empresa.

Outra dificuldade encontrada pelas empresas é a mudança de hábito, pois isso requer tempo e investimento. Segundo um estudo do banco de investimentos JP Morgan (www.intermanagers.com.br), 96% dos *sites* de comércio eletrônico criados entre 1998 e 2000 não tinham nenhum tipo de integração com os sistemas de gestão ou a cadeia de suprimentos. Isto vem fortalecer a importância deste trabalho, no âmbito de buscar a aplicabilidade da tecnologia B2B aliada ao modelo JIT de relacionamento.

2.3 A Filosofia JIT/TQC nos Negócios B2B

Conforme já abordado quando da exposição dos conceitos do *business-to-business* (B2B), essa nova modalidade de negócios exige uma reavaliação das empresas quanto a seus conceitos e filosofias, já que se trata, na verdade, de uma revolução na forma de transacionar.

Nesse sentido, faz-se necessário uma abordagem sobre as metodologias de trabalho empregadas nas empresas nos últimos anos para a melhoria de seus processos internos e externos, dentre as quais destaca-se o JIT/TQC (*just in time / total quality control*), o qual vem complementar o relacionamento entre as empresas que vem implementando o B2B em seus negócios.

O sistema JIT constitui-se em um planejamento estratégico de produção, cujo objetivo principal, consiste na redução dos custos totais de produção, bem como na melhoria da qualidade do produto no processo de fabricação.

Em suma, trata-se de uma filosofia de melhora progressiva, que tem como principal meta a eliminação de qualquer procedimento desnecessário no processo produtivo que traga custos que não agregam valor ao produto ou empresa.

Na prática, o sistema vem sendo implantado nas empresas através de um planejamento estrutural da mesma, onde são estabelecidas e definidas algumas responsabilidades funcionais. Uma das características essenciais do modelo JIT é a integração dos diversos setores da empresa, o que se dá pela mudança de filosofia de seus funcionários, responsáveis diretos pela implantação do sistema.

O sistema JIT oferece oportunidades de aumentar a flexibilidade, reduzir os estoques, diminuir os custos de produção reduzindo os lotes das operações de produção e eliminando os desperdícios. Entretanto, as técnicas devem ser incluídas num plano detalhado e integrado, pois se aplicadas de forma independente estarão sentenciada ao insucesso.

Assim, tratando-se de um sistema voltado a redução de custos, bem como à melhoria do processo de produção, sua implementação de forma eficiente depende não apenas de mudanças nos procedimentos e relacionamentos internos, mas também quanto aos relacionamentos externos, que vem constituindo-se em aspecto essencial ao sucesso empresarial.

Nesse contexto, como bem afirma Tubino (1999), o JIT carece de uma cadeia logística integrada, onde as empresas buscam soluções para a cadeia produtiva, promovendo altos níveis de qualidade e eficiência para todos, através do bom relacionamento com fornecedores.

Segundo Tubino (1999), três fatores são importantes para a formação de uma cadeia logística eficiente, o desenvolvimento de fornecedores confiáveis, a diminuição progressiva da base de fornecedores, e a integração da produção do cliente com a dos fornecedores.

Como se denota, a implementação da filosofia JIT no processo produtivo, está condicionada ao desenvolvimento de relacionamentos confiáveis com fornecedores e clientes, bem como à melhoria da qualidade e técnicas de produção.

No tocante aos negócios envolvendo o *business-to-business*, deve-se ressaltar que a melhoria do processo produtivo deve utilizar-se não somente da filosofia JIT, mas de forma complementar, devem ser observados e implementados os princípios da filosofia TQC, de maneira que o processo de produção passe a enfatizar o aspecto de qualidade e dos relacionamentos com clientes e especialmente com fornecedores.

A filosofia JIT/TQC aborda aspectos relevantes do processo de produção, constituindo-se filosofias complementares entre si. Como expõe Tubino (1999), enquanto o JIT enfatiza a otimização da produção, o TQC é voltado para a identificação, análise e solução de problemas, considerando que qualquer problema resulta em perda de qualidade.

Não se pode negar o avanço e o reconhecimento que a filosofia JIT/TQC de manufatura obteve nos últimos anos. Os resultados obtidos pelo seu aspecto estratégico de flexibilidade da produção e rapidez de atendimento aos clientes, bem como nos seus objetivos econômico-financeiros de redução de custos, aumento de produtividade, garantia de qualidade e eliminação de desperdícios, demonstram de forma clarividente sua importância para o sucesso do processo produtivo e negocial.

Dentre os principais conceitos estratégicos da filosofia JIT/TQC, Tubino (1997) destaca:

- *Satisfazer as necessidades dos clientes*: entender e responder aos anseios dos clientes (interno e externo), fornecendo produtos de qualidade no momento em que forem solicitados.
- *Eliminar desperdícios*: analisar todas as atividades realizadas no sistema de produção e eliminar aquelas que não agregam valor ao produto.

- *Melhorar continuamente*: também conhecido como Kaizen, o princípio de melhoria contínua significa que nenhum dia deve se passar sem que a empresa melhore sua posição competitiva. Todos dentro da empresa são responsáveis por isso e devem trabalhar nesse sentido. Assim, um problema, ou um erro, acontecido dentro do sistema deve ser visto como uma oportunidade de melhoramento. Segundo Tubino (1999), metas devem ser estabelecidas com o propósito de direcionar o incremento de produtividade. Na filosofia JIT/TQC, as principais metas são: zero de defeitos; zero de estoques; zero de movimentações; zero de *lead time*; zero de tempos de setups; lotes unitários, etc.

- *Envolver totalmente as pessoas*: é importante deixar claro que as pessoas, e não a tecnologia, são a prioridade número um da empresa. Assim, mudanças de atitude no âmbito humano são solicitadas por toda a empresa, principalmente nos níveis gerenciais.

- *Organização e visibilidade*: a organização do ambiente de trabalho passa pela reformulação dos layouts convencionais, pela definição de locais específicos para armazenagem de materiais em processo e ferramentas, e pela própria postura dos funcionários ao seguirem os padrões de higiene e segurança. A organização leva ao benefício da visibilidade dos problemas, de forma que qualquer situação anormal seja óbvia.

A partir de tais preceitos, tem-se que o principal objetivo econômico da filosofia JIT/TQC é a redução de estoques, já que essa medida pode proporcionar a percepção mais rápida dos problemas de qualidade, possibilitando sua correção de maneira mais eficaz.

Como já destacado, o aumento de flexibilidade, bem como a diminuição de custos da produção, são objetivos que carecem de implementação de um planejamento estratégico da produção, o que deve envolver a empresa como um todo. Tais objetivos não podem ser alcançados por meio de esforços isolados de departamentos da empresa, muito menos sem a colaboração de parceiros externos,

já que a filosofia JIT/TQC deve ser implementada tanto internamente, como externamente.

Assim, tendo em vista o foco central desse trabalho, serão abordados alguns aspectos relevantes quanto ao relacionamento externo da empresa, baseado na filosofia JIT/TQC, onde serão enfatizados os relacionamentos com fornecedores.

2.3.1 Parcerias e Filosofia JIT

Segundo Tubino e Cunha (1995), o relacionamento da empresa com seus fornecedores é considerado como um dos principais aspectos do modelo JIT/TQC. Tal relacionamento envolvendo cumplicidade entre empresa e fornecedores tornaram-se imprescindíveis diante desse modelo de economia globalizada.

Mostra-se cada vez mais comum entre a comunidade empresarial, o entendimento quanto à importância das alianças empresariais, já que as mesmas podem garantir o aspecto da cumplicidade entre empresa e seus fornecedores, o que se mostra imprescindível para a implementação da filosofia JIT/TQC, onde se tem o abandono da produção verticalizada em detrimento da terceirização e subcontratados.

Segundo Tubino (1999), a filosofia JIT/TQC somente estará completa após a formação de uma cadeia logística JIT, composto pelo JIT interno, onde se tem o sistema produtivo interno das empresas por meio de suas técnicas, e o JIT externo, onde se tem a extensão da aplicação dessas técnicas para melhorar o relacionamento do sistema produtivo interno com clientes e fornecedores externos à empresa.

Na prática, as empresas vêem-se obrigadas a investir em relacionamentos de cumplicidade com seus fornecedores e clientes, na busca de melhorias do processo produtivo, sempre com o intuito de eliminar qualquer atividade desnecessária, e ainda, buscando garantir a melhoria na qualidade final do produto/serviço negociado.

Na mesma linha, Martins e Alt (2001) afirmam que tanto cliente como fornecedor estão procurando formas mais estáveis em seus relacionamentos a fim de alcançar uma confiança mútua, onde ambos saem ganhando. Com isso, o fornecedor ajuda no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo de seu cliente, garante a qualidade, abre a sua planilha de custos e preços e, em contrapartida, recebe um contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto para o qual foi escolhido o fornecedor.

Nesse modelo de relacionamento, a ênfase no aspecto “preço cotado” deve ser substituída pela garantia na qualidade e pontualidade das entregas em pequenos lotes, tornando real o uso do termo JIT (justo no tempo) interna e externamente. Cria-se uma dependência mútua entre empresa e fornecedor. Constitui-se uma relação de longo prazo, com contratos constantes, baseada na confiança.

Dentro do mercado globalizado, para manter a competitividade empresarial é preciso que a empresa não se isole, mas busque de forma efetiva e contínua, um relacionamento junto à cadeia de fornecedores e parceiros, procurando desta forma alcançar os objetivos por ela traçados e conseqüentemente suplantar os desejos dos clientes. Assim sendo, o fornecedor constitui-se em elemento-chave do processo produtivo e, portanto, torna-se essencial a sua participação nas decisões diante dos objetivos traçados por uma empresa que adota a filosofia JIT/TQC.

Nesse ínterim, surge como lógica proposta pelo relacionamento JIT/TQC a constituição de alianças junto aos fornecedores e clientes, onde se busca a implementação externa da filosofia JIT/TQC, visando um aumento global da eficiência da cadeia produtiva.

Dentre os princípios norteadores do *business-to-business*, especificamente quanto aos relacionamentos baseados na filosofia JIT, destaca-se entre as formas mais adequadas ao sucesso dos negócios globais, a parceria empresarial.

De forma bastante sucinta, pode-se definir a parceria como uma relação entre empresas em que prevalece a convergência de interesses mútuos na conquista de

um objetivo estratégico, claramente delineado, onde o envolvimento e a interação se dão através de um regime de intensa cooperação, mediante o compartilhamento de informações solidificado pela confiança mútua.

Essa relação de parceria não se sujeita a aspectos formais específicos, já que pode ser convencionalizada por meio de relação formal, quando baseada em contrato materializado formalmente, ou até mesmo baseada na contratação informal, por meio de convenções ou combinações verbais.

Mesmo difundido no meio empresarial, o termo *parceria* é quase sempre concebido de forma restrita, significando apenas a relação entre contratantes e contratadas. Em sentido amplo, como expõe Alvarez (1996), uma empresa para pôr a parceria em prática precisará do envolvimento de todos os seus setores componentes, visto que o novo relacionamento impactará não só a área que efetua a compra ou a contratação de um serviço, mas toda a empresa. Logo é preciso que todos os departamentos estejam envolvidos no processo.

Segundo Alvarez (1996), a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratados, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteadada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento.

Segundo Martins e Alt (2001), essa parceria baseada na confiança mútua, só será concretizada após um período de amadurecimento e conhecimento prévio da capacidade do fornecedor e confiabilidade do cliente, que certamente buscará atuar nos aspectos que lhe tragam vantagens competitivas.

O mesmo autor preceitua ainda os passos necessários para a constituição dessa parceria, quais sejam, a avaliação dos fornecedores por parte dos clientes, o seu desenvolvimento e por fim a fase da negociação.

Atualmente, pode-se perceber uma grande preocupação do mercado nacional no sentido de estimular as parcerias, já que tanto governantes como a sociedade empresarial vêm entendendo que esta é a condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão; entretanto, pouco se fala sobre os contornos desse modelo, bem como são escassas as informações que conduzam a uma definição objetiva do que seja parceira.

2.3.2 Parcerias no B2B

Segundo Cunningham (2000), os fatores que têm afetado o desenvolvimento tradicional de parcerias dão o ritmo de sua evolução. As parcerias de produção freqüentemente envolviam um fornecedor importante gerenciando e controlando suas cadeias de suprimento. A redução do custo de distribuição fez com que muitas empresas terceirizassem seus produtos ou serviços para eliminar despesas indiretas de administração ao mesmo tempo em que otimizavam sua expansão. Esses modelos serviram bem às empresas enquanto os mercados não mudavam rapidamente sob a estrutura do negócio. Mas a internet mudou esse panorama.

Nos anos anteriores à emergência dos negócios com foco na Internet, raramente o tempo era o elemento crítico para o desenvolvimento das parcerias. Muitas empresas enfatizaram o controle sobre as atividades de seus parceiros, prática essa que teve que ser reexaminada. A empresa que quiser fazer tudo, certamente não terá o tempo ou os recursos para conseguir isso sozinha. É necessário tempo para desenvolver forças de vendas diretas, grupos internos de desenvolvimento e grandes departamentos de relações públicas com a necessária experiência em B2B, o que não ocorre na maioria das empresas.

Os mercados B2B e da Internet mudaram o desenvolvimento e a evolução das parcerias. No passado, uma sólida rede de parcerias costumava ser considerada uma forte barreira à entrada de outras no mercado. Embora isso ainda possa ser verdadeiro, a maneira como as empresas procedem ao estabelecer essas redes será diferente, caso queiram alcançar o sucesso.

As parcerias da nova era exigem empresas que tenham um modo flexível de olhar para o mundo. A manutenção de um ponto de vista flexível sobre como tratar as parcerias fará com que as empresas reflitam sobre as reais questões para o sucesso. Uma empresa que possa se reagrupar, reorganizar e responder rapidamente tem a vantagem.

Para uma implementação satisfatória do negócio B2B em uma empresa, muitas são as fases do negócio em que há a necessidade de parceiros, e independentemente da necessidade estar na obtenção dos fundos necessários, no desenvolvimento, no marketing, ou no suporte, os parceiros estão envolvidos em quase todas as fases.

A compreensão real dos princípios da parceria é fundamental para formular uma estratégia de negócios entre empresas. Segundo Cunningham (2000), o princípio predominante em qualquer parceria é o conceito de *ganhar-ganhar*.

No mundo atual do comércio eletrônico, a maioria das empresas compreende que a corrida por uma parcela do mercado, pelo *mindshare* e pela conquista de clientes é esforço diário. A união das forças e a alavancagem do poder de muitos se torna a base para a maioria de suas estratégias de operações.

Como na Internet a administração do tempo é elemento fundamental para o sucesso dos negócios B2B, o desenvolvimento rápido e inteligente de parcerias pode produzir resultados à curto prazo, assustando os competidores e gerando um movimento inercial irrefreável.

Outra faceta importante da parceria na Web é a questão do controle. É essencial para uma empresa ter controle suficiente para se desenvolver e produzir resultados. Como tantos elementos estão envolvidos no desenvolvimento de uma rede de suporte para qualquer empreendimento B2B, a liberação de parte do controle para parceiros e empresas terceirizadas pode reduzir significativamente o tempo necessário para chegar ao mercado.

Um ponto interessante quanto às parcerias B2B é que as empresas que tem posições de liderança no mercado são também as que terceirizam e usam parceiros para reduzir seus riscos. Essa atitude aberta em relação ao desenvolvimento do negócio é um dos fatores mais importantes para o sucesso das operações virtuais.

Tratando-se de parcerias, não se pode duvidar que o sucesso da mesma terá maiores chances quando forem selecionados e contratados aliados amplamente analisados que tenham necessidades e objetivos compatíveis.

Enfim, todas as empresas nesse mercado precisam de uma rede de parcerias – parceiros *internos* para o desenvolvimento e execução da estratégia do negócio, e parceiros *externos* para estender o alcance e a penetração no mercado.

Segundo Cunningham (2000), os conjuntos de habilidades e recursos internos de uma empresa são fatores importantes na determinação dos tipos de parceiros que ela necessita. Em geral, entretanto, uma empresa precisará de parceiros que atendam a duas funções básicas: dar suporte às operações da empresa e comprar seus produtos e serviços. A combinação certa a ser encontrada também será determinada pela velocidade e pelo nível de envolvimento necessários para penetrar no mercado.

Para o autor, o conceito de ganhar-ganhar ainda é o princípio mais importante nos negócios B2B. Ora, um relacionamento não pode ter sucesso a longo prazo se um lado estiver perdendo dinheiro ou se uma quantidade desproporcional da margem estiver sendo destinada a um participante que não a mereça.

O desenvolvimento de um conjunto de regras justas para a negociação é um aspecto que deve ser considerado. A relação entre tempo e complexidade dos programas e dos relacionamentos de negócios é um fator-chave na determinação de quanto tempo será despendido no estabelecimento dos diferentes tipos de relacionamentos.

Por fim, Harbison (1999) define como os princípios básicos para a constituição das parcerias:

- *Opção pelo equilíbrio de forças*: as parcerias devem ser firmadas por forças compatíveis;
- *Concentração no valor do incremento*: em lugar de se concentrar no aprendizado das habilidades do parceiro, concentre-se na aquisição de habilidades incrementais à entidade completa;
- *Relacionamentos construídos gradualmente*: estabelecer um clima de consenso e confiança desde o início, começando com algo concreto e administrável, com a expansão posterior do relacionamento;
- *Estrutura adaptável*: um acordo com duas ou três empresas com participação igualitária oferece a vantagem da paridade, mas também pode levar à uma alocação ineficiente de tarefas. O enfoque não deve ser na participação e sim na vantagem quanto à capacidade.

2.4 Considerações Finais

Segundo Corrêa (2000) a tecnologia da informação tem sido responsável pela crescente expansão de uma nova "fórmula econômica" que vem excedendo em números a tradicional indústria de manufatura de bens em diversos países. Junto com o setor dos serviços, a indústria virtual cresce na medida que outros setores retraem ou estagnam.

Os avanços tecnológicos e negociais materializados pela Internet constituem-se numa evolução na forma tradicional de realizar negócios. Por todo o mundo, tem-se visto a corrida das empresas em busca de tecnologia e modernização na forma de negociar. Assim, é fácil acreditar que apenas as empresas ou sociedades que

conseguirem se adaptar às novas tecnologias terão condições de concorrer em igualdade de condições no mercado do século XXI.

O e-commerce vem se transformando num alvo para as empresas que pretendem manter-se sólidas na Era Digital, e para estabelecer-se como referência nesse mercado globalizado, percebe-se um alto investimento em inovação tecnológica e no marketing on-line buscando-se constantemente alcançar novos consumidores.

A Internet tornou-se uma realidade empresarial, e como tal, deixou de ser um diferencial para as empresas que a utilizam em seus negócios e passou a ser um requisito indispensável à sua sobrevivência.

No Brasil, a exploração da "Web" consiste em um mercado bastante promissor. O país apresenta um dos maiores contingentes de internautas de todo o mundo e um considerável número de potenciais usuários. Principalmente no que diz respeito ao *business-to-consumer*, é grande a expectativa de fortalecimento dessa modalidade de negócios, haja vista o potencial apresentado pelos internautas nacionais que realmente têm adotado a "cultura Internet" em seu cotidiano. Porém, o fator que representa uma real ameaça às projeções positivas é a defasagem da legislação pátria com relação a dos demais países com expressão mercadológica internacional.

Neste capítulo foram abordados os conceitos de Internet, e-commerce, *business-to-consumer* e *business-to-business*, bem como alguns dos aspectos relevantes de sua caracterização, a fim de que se possa analisar as relações contratuais estabelecidas por meio da Internet.

Destaque-se que, para fins dessa pesquisa, o termo parceria indica a relação estratégica entre empresas onde prevalece a convergência de interesses mútuos na conquista de um objetivo estratégico, claramente delineado. Por fim, considera-se parceria a aliança estratégicas entre empresas que passam a compartilhar necessidades e objetivos comuns, com o fim de desenvolver relacionamentos

confiáveis e estáveis, com a troca de tecnologias, de estratégias de negócios, visando o crescimento mútuo das empresas aliadas.

Ainda, o termo formalização deve ser considerado para evidenciar a materialização formal do relacionamento ou dos fatos ocorridos entre as empresas, onde restará implícito que a relação está constituída de modo formal, por meio de contratos, acordos, pactos ou outro meio legal.

Constatado o crescimento vertiginoso da Internet e do comércio eletrônico, as empresas de todos os setores da economia investem maciçamente na divulgação de seus produtos e serviços e na comercialização dos mesmos através da grande rede e muitos problemas passam a surgir juntamente com as relações negociais ali estabelecidas. Mas infelizmente, o processo legislativo em todo o mundo não consegue acompanhar o rápido desenvolvimento desse mundo virtual.

Assim, pode-se dizer que esse mundo virtual ainda é um território sem lei, carecedor de princípios norteadores para a regularização das atividades desenvolvidas nesse novo nicho de mercado na qual se constitui a Internet.

É ponto pacífico em toda a sociedade brasileira, que há muito existe uma lacuna sobre as regras que regulamentam as relações advindas da Internet. Dando continuidade ao presente trabalho, no próximo capítulo serão abordados alguns aspectos relevantes à metodologia de pesquisa empregada nesta dissertação para desenvolver o estudo quanto à formação do vínculo contratual entre as empresas parceiras que adotam o B2B, utilizando-se da filosofia JIT, para melhor implementação de seus negócios.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando que a Internet mostra-se hoje como uma ferramenta de negócios essencial à sobrevivência e desenvolvimento das organizações, e ainda, que a implantação da tecnologia business-to-business (B2B) aliado aos preceitos da filosofia JIT têm se constituído no alvo das empresas que buscam uma posição de destaque no mercado atual, a presente pesquisa se propôs a verificar o desenvolvimento desse novo mercado e sua relação com os preceitos da filosofia JIT/TQC, com foco na exploração do vínculo contratual entre as empresas que utilizam essa modalidade de negócio.

Como já destacado no capítulo anterior, o B2B consiste numa evolução das práticas de comércio tradicional, provocando grandes transformações nas formas das pessoas interagirem, além de derrubar fronteiras na busca de novos mercados consumidores. O B2B torna as transações comerciais menos burocráticas, onde as transações são realizadas em tempo real, em qualquer lugar do mundo. Há um ganho para as partes contratantes na qualidade do atendimento e na comodidade no processo negocial.

Constituindo-se numa nova forma de contratar, o B2B tem despertado o interesse da comunidade empresarial e jurídica, que visualizam a necessidade de adequação da contratação tradicional para essa nova realidade, que vem transformando o relacionamento entre as empresas.

Nesse sentido, como apresentado no capítulo 1, este trabalho tem como questão de pesquisa identificar os procedimentos do vínculo contratual quando da efetivação do negócio utilizando-se da tecnologia B2B, e se este vínculo contratual está dentro dos princípios JIT/TQC de relacionamento.

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar a metodologia utilizada que norteou a presente pesquisa, apresentando o delineamento da mesma no que se

refere à metodologia utilizada para o levantamento e análise dos dados. Posteriormente, é descrito o protocolo de estudo utilizado na pesquisa.

3.1 Tipologia

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, já que não há estudos recentes no que tange a formação do vínculo contratual nos negócios B2B, e descritiva, sendo que o objeto alvo analisado expõe características determinadas.

Ainda, utiliza-se a metodologia quantitativa, visto considerar tudo o que pode ser traduzido em números para uma posterior classificação e análise, como opiniões, informações e dados determinados pelo pesquisador. E mais, busca a identificação do problema e sua delimitação, onde se pressupõe a observação participante, com a imersão do pesquisador na vida e no contexto do problema, onde se oportuniza a descrição dos dados.

Segundo Martins, G A (2000), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

Descrevendo o caráter qualitativo da pesquisa, Chizotti (1991) revela que esta privilegia algumas técnicas que coadjuvam a descoberta de fenômenos latentes, tais como a observação participante, história ou relatos de vida, análise de conteúdo, entrevista não-diretiva, etc., que reúnem um corpo qualitativo de informações.

Já quanto aos meios, considerando que a pesquisa constituiu-se em um estudo intensivo sobre a problemática abordada, onde buscou-se compreender, de forma geral, sobre o assunto investigado, foi adotado como critério o “estudo de caso”.

Segundo Fachin (2001), a principal função desse critério é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis apresentadas.

Neste sentido, a pesquisa envolveu contato com os responsáveis pelas áreas administrativa, e de compra e venda da empresa, com a aplicação de questionários, os quais também foram dirigidos aos seus fornecedores. As atividades do estudo de caso foram realizadas durante o segundo semestre de 2002 e primeiro bimestre de 2003.

Sendo assim, este estudo consistiu-se na observação intensiva de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, coletando dados a eles referentes e registrando variáveis que se presumiu relevantes, para analisá-los.

3.2 Instrumento de Pesquisa

Essencial ao desenvolvimento da pesquisa proposta, a coleta dos dados consiste no agrupamento das informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. De acordo com o tipo de informação que é desejada, existem inúmeros instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização destes. Cabe ao pesquisador optar por aquele capaz de fornecer uma mensuração da realidade que busca. Um instrumento de coleta deve satisfazer a dois critérios para que possa espelhar a realidade pesquisada: a validade e a confiabilidade, motivo pelo qual decidiu-se pela entrevista oral e a aplicação de questionários escritos para a realização da pesquisa.

Inicialmente, convém ressaltar que o presente estudo foi baseado em dados gerais obtidos por Oliveira (2002), o qual concluiu pela implementação efetiva dos negócios B2B pela empresa pesquisada, bem como pela aplicação dos princípios da filosofia JIT/TQC nos relacionamentos, sendo que tais características foram evidenciadas principalmente junto aos grandes fornecedores da empresa objeto da pesquisa.

Considerando os dados levantados por Oliveira (2002), onde concluiu-se que apenas 5% dos fornecedores da empresa estão efetivamente integrados no sistema B2B, a presente pesquisa teve como foco apenas os maiores fornecedores da Aldo, visto que as grandes empresas enquadram-se no perfil daqueles que utilizam-se do B2B para a implementação de seus negócios.

Após estabelecer o porte dos fornecedores como variável essencial à presente pesquisa, passou-se a definir outras variáveis fundamentais, primeiramente quanto à utilização da Internet e da tecnologia B2B, posteriormente, quanto ao desenvolvimento de práticas negociais cooperativas, o que torna-se determinante à constituição de parcerias empresariais, e complementando, determinou-se variáveis que evidenciam a formação do vínculo contratual nos negócios B2B.

No tocante às variáveis de pesquisa aplicadas junto à Aldo, destaque-se que as mesmas buscam demonstrar, de forma satisfatória, que a empresa apresenta o perfil empresarial que prioriza o investimento em Internet e tecnologia B2B à vários anos, e que tem adotado práticas negociais que exigem um estudo mais detalhado quanto às relações empresariais a que está exposta constantemente, especialmente no que se refere às parcerias firmadas e à formação do vínculo contratual nos negócios de B2B.

A presente pesquisa originou-se de algumas indagações noticiadas pela comunidade jurídica e empresarial quanto ao fato de que os negócios de comércio eletrônico, dentre os quais encontra-se o B2B, vêm-se atingidos pela lacuna legal quanto à sua regulamentação, visto não haver qualquer legislação regulamentando o espaço e os negócios virtuais.

Partindo dessa realidade, e ainda, considerando os altos valores investidos nessa nova modalidade de comércio, buscou-se identificar, de maneira prática, como vem se dando a comercialização de produtos e serviços, dentro da tecnologia B2B. Posteriormente, de posse de dados que demonstravam a realidade desses negócios praticado por uma empresa de Maringá (PR), buscou-se identificar o processo de formação do vínculo contratual nos negócios firmados por meio da tecnologia B2B.

Para o levantamento dos dados primários da pesquisa, os quais revelaram sobre a formação do vínculo contratual nos negócios B2B, foram utilizados como instrumentos de pesquisa os questionários e as entrevistas, os quais serão abordados a seguir.

A pesquisa oral foi realizada junto aos responsáveis pela área administrativa da empresa, os quais tem conhecimento do estágio de implementação da tecnologia B2B, bem como dos relacionamentos comerciais firmados com seus clientes e fornecedores.

A pesquisa escrita, formalizada através de questionários semi-estruturados, foi dirigida, primeiramente, aos fornecedores da empresa pesquisada, com o objetivo de levantar dados gerais relativos à formalização dos relacionamentos no contexto do B2B, e após, à própria empresa, objetivando demonstrar como têm se dado o vínculo contratual diante de seus parceiros no B2B.

De acordo com Gil (1996), o questionário constitui-se hoje numa das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados, cuja característica primordial é que suas perguntas são enunciadas de forma sistemática estabelecendo uma ordenação organizada a partir de critérios definidos.

Nesse sentido, foi confeccionado um questionário direcionado aos maiores fornecedores da empresa ora em estudo, estruturado de tal forma a traçar o nível de relacionamentos comerciais utilizando-se da tecnologia B2B, bem como a evidenciar a formação do vínculo contratual desses negócios.

O questionário junto aos fornecedores da empresa pesquisada foi enviado via e-mail, já que todas as empresas utilizam a Internet como ferramenta de trabalho. O mesmo foi composto por questões que revelam quanto ao uso da Internet pela empresa, a implementação dos relacionamentos B2B, a formação do vínculo contratual nesses negócios, e a formação dos contratos nos negócios B2B. O questionário está disponível no Anexo 1.

A seguir, foram dirigidos questionários à administração da empresa, objetivando revelar como tem se dado o vínculo contratual junto aos fornecedores que se utilizam da tecnologia B2B, bem como, os principais problemas para a formalização contratual desse vínculo. Este segundo questionário é apresentado no Anexo 2.

O questionário aplicado junto à empresa pesquisada foi composto por questões que revelam a utilização do B2B como ferramenta comercial, as características dos fornecedores que compartilham dessa ferramenta, a formação do vínculo contratual nesses negócios, a formalização de contratos que sustentem essas relações, e os problemas quanto à formalização de contratos nesses relacionamentos.

3.3 Contextualização

Antes de contextualizar a pesquisa, é preciso que conceitos importantes quanto aos elementos que especificam a pesquisa sejam definidos, como os conceitos de população e da amostra que se pretende analisar.

Segundo Costa Neto (1998), a população ou universo, no sentido mais amplo, é apresentado como um conjunto de elementos tendo pelo menos uma característica comum, devendo esta característica comum delimitar inequivocamente quais os elementos que são pertencentes à população e quais não são.

A população amostral é um conjunto de elementos como empresas, produtos, pessoas, entre outros, que por sua vez possuem características que serão objetos de estudo. Segundo Martins (2000), a amostra constitui-se num subconjunto da população.

Neste sentido, tratando-se de um estudo de caso, a população utilizada nesta pesquisa foi definida como o conjunto de fornecedores da empresa pesquisada, totalizando cerca de 300 (trezentas) empresas cadastradas. Desse total, foram consideradas apenas os 18 (dezoito) maiores fornecedores, os quais são

responsáveis por quase a totalidade dos produtos comercializados pela empresa pesquisada.

A empresa pesquisada está sediada em Maringá, à noroeste do Paraná, cidade esta que vem estabelecendo-se como pólo de toda uma região com mais de 100 (cem) municípios. Localizada estrategicamente para a distribuição de seus produtos, a cidade vem sendo considerada como corredor natural do Mercosul entre Paraguai, Argentina e Uruguai.

Aliando as parcerias comerciais estabelecidas internacionalmente, junto às novidades na forma de negociar trazidas pela Internet, a empresa pesquisada tem ocupado lugar de destaque quanto ao desenvolvimento das técnicas comerciais no mundo virtual, visto que a quebra de barreiras comerciais trazidas pelo Mercosul, bem como a acentuada diminuição das distâncias geográficas e tecnológicas trazidas pela Internet, possibilitaram um crescimento vertiginoso do volume de negócios efetuado pela mesma.

Para avaliar os relacionamentos advindos com essa nova ferramenta de negócios, o e-commerce, especialmente utilizando-se da tecnologia B2B, desenvolveu-se um processo de consulta junto à empresa e a alguns de seus fornecedores.

3.4 Considerações Finais

Neste capítulo definiu-se a metodologia do presente trabalho. Para se atingir o objetivo proposto esta pesquisa foi caracterizada quanto aos fins, como descritiva e exploratória, e quanto aos meios como tendo um enfoque quantitativo, optando-se pelo “estudo de caso”. Neste estudo o instrumento de pesquisa e coleta de dados foi o questionário e as entrevistas, com perguntas dirigidas à empresa e seus fornecedores.

Assim, o próximo capítulo trata da apresentação e análise dos dados levantados junto à população pesquisada, de forma a permitir responder ao problema de pesquisa, ou seja, como vem se dando o vínculo contratual nos negócios de business-to-business (B2B) e se eles obedecem aos princípios JIT/TQC de relacionamento.

CAPÍTULO 4 VÍNCULO CONTRATUAL NO B2B

A Internet traz consigo não somente vantagens e facilidades para seus usuários, mas também vem gerando uma série de questionamentos no que diz respeito à formação do vínculo relacional entre as empresas que se unem na busca de implementar seus negócios através da grande rede.

Atualmente, apesar da questão das parcerias empresariais estar em evidencia no mercado mundial, pouco se fala sobre os contornos desse modelo, bem como são escassas as informações que conduzam a uma definição objetiva do que seja parceira.

Conforme devidamente abordado quando da exposição sobre a metodologia adotada no presente trabalho, o mesmo teve como objeto uma empresa atacadista da região de Maringá, estado do Paraná, cuja visão empresarial tem incentivado o investimento na implementação dos negócios B2B, obedecendo as características da filosofia JIT/TQC, onde se pode verificar um anseio pela melhoria dos relacionamentos junto aos clientes e fornecedores.

A presente pesquisa complementa o trabalho desenvolvido por Oliveira (2002) em sua dissertação de mestrado, realizado junto à empresa em questão para identificar às características adotadas pela mesma no sentido da implantação do *business-to-business*, com a observância da filosofia JIT nas suas parcerias com clientes e fornecedores.

Esta complementação terá ênfase nos relacionamentos juntos aos fornecedores da empresa, e busca demonstrar a formação do vínculo contratual nos negócios B2B, sempre considerando os princípios da filosofia JIT/TQC.

Desta forma, neste capítulo será apresentado o estudo de caso proposto pela metodologia científica estruturada no capítulo anterior, realizado junto à empresa

pesquisada quanto ao desenvolvimento de seus negócios utilizando-se da tecnologia *business-to-business* (B2B), dentro dos conceitos JIT, e alguns aspectos da contratação estabelecida entre as empresas parceiras no negócio.

4.1 A empresa pesquisada

A Aldo Componentes Eletrônicos é uma distribuidora Atacadista de Eletro-Eletrônicos e Informática. Atuando no mercado à cerca de 20 anos, a empresa emprega hoje 70 funcionários, estando instalada em uma área de aproximadamente 7.000 m², onde gerencia a distribuição dos 7.000 itens de seu portfólio.

A empresa trabalha dentro dos mais elevados princípios de ética, moral e cidadania, acreditando que o verdadeiro sucesso é aquele em que toda sociedade é beneficiada e todos os parceiros do grupo obtêm resultados positivos. A união, o planejamento e o investimento em novos produtos e tecnologias são fatores fundamentais para agregar valor e elevar o nível de competência do grupo. O resultado disto é uma empresa forte e dinâmica, que se evidencia no mercado e é respeitada pela sua tradição e solidez.

Sediada na cidade de Maringá, no noroeste do Paraná, a empresa encontra-se estrategicamente posicionada, já que a cidade constitui-se num dos maiores pólos atacadistas brasileiros em diversas áreas, especificamente nos setores de cooperativas e indústrias têxteis. Sua posição geográfica a torna corredor natural do Mercosul, e ainda, se mostra em posição privilegiada quanto à distribuição de seus produtos, já que está próxima de potenciais estados consumidores, como: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo e Mato Grosso.

Com 7.000 itens diferentes a empresa coloca à disposição de seus clientes e distribuidores os produtos da melhor qualidade e rotatividade, adequados ao mercado, juntamente com produtos de sua marca própria: Alflex, Centrum e Alsat.

A empresa divide sua carteira de produtos em 10 famílias: Acessórios, Antenas, Automotivo, Elétrico & Fios, Eletro-Eletrônico, Eletrodomésticos, Informática, Segurança, Som e Imagem, Telefonia, que representam os diversos segmentos de atuação. Tal diversificação na carteira de produtos, aliado à qualidade e eficiência dos produtos e serviços, garante um atendimento diferenciado ao cliente Aldo, agregando valor aos pedidos e satisfazendo por completo seus clientes.

O rol de clientes Aldo é formado basicamente por micro empresas e empresas de pequeno porte, as quais atuam, em sua grande maioria, na prestação de serviços de assistência técnica e comercialização de eletroeletrônicos e informática.

Os clientes Aldo constituem-se no grande elo de distribuição de seus produtos, já que em sua maioria são empresas conhecedoras do mercado e da preferência dos consumidores finais. Por serem, em sua maioria, empresas de pequeno porte, esses clientes vem desenvolvendo rapidamente um interesse quanto ao uso da Internet como fator diferencial na prestação de serviço junto a seus consumidores.

Apostando no desenvolvimento da Internet como ferramenta comercial, e acreditando no sucesso dos negócios B2B, a empresa passou a selecionar seus fornecedores, que alcançam o número aproximado de 300 empresas cadastradas. No entanto, considerando que alguns requisitos são indispensáveis para que as empresas efetivamente constituam-se em fornecedores Aldo, o número de empresas que concretizam negócios é bem menor, visto que devem demonstrar confiabilidade, qualidade dos produtos e serviços, e ainda, interesse no desenvolvimento de alianças vencedoras.

O potencial fornecedor Aldo deve demonstrar segurança nos relacionamentos, bem como ser transparente quanto aos interesses e perspectivas da empresa na constituição de parcerias junto à Aldo, onde os princípios da ética e da moral estejam estampados como valores primordiais da empresa.

Em sua maioria, pelos próprios padrões de confiabilidade e liderança no mercado estabelecidos pela administração da empresa, seus fornecedores são empresas de

grande porte, as quais vem primando pela valorização de sua marca e seus produtos.

Segura da necessidade de investimento no mundo virtual, a empresa tem procurado facilitar o trabalho de seus parceiros. Nesse sentido, a empresa passou a disponibilizar formas diretas de comunicação com clientes e fornecedores por meio da Internet, visando a integração de processos junto aos seus parceiros. Surgiu então o *Direct-Client* e o *Direct-Supplier*.

Direct-Client – Visa à integração direta dos clientes com a Aldo e já é responsável por cerca um quinto do total de produtos comercializados pela empresa. Nele, a revenda consegue *on-line* e em tempo real consultar características de produtos, preços e disponibilidade; andamento de pedidos e lançamentos; posição financeira; efetuar pedidos; gerar faturas com códigos digitais para pagamento bancário de pedidos efetuados; consulta produtos em assistências técnicas e andamento da solução.

Direct-Supplier – É responsável pela integração dos fornecedores com a Aldo, onde os mesmos podem ter acesso a informações como pedidos pendentes e andamento de pedidos; estatística de qualidade dos produtos e reincidência; estatísticas de vendas e giro dos produtos; posição de promoções e dados de vendas.

Esse sistema integrado possui um controle de processos, que permite identificar a ação de cada usuário dentro do sistema e confere alto grau de segurança nas transações. A ferramenta da Intranet trouxe para a empresa uma comunicação muito eficiente entre os vários setores da empresa, possibilitando a comunicação dos fatos novos com clareza e objetividade.

4.2 Implementação dos negócios B2B

A pesquisa de Oliveira (2002) teve como instrumentos de coleta de dados questionários dirigidos aos fornecedores, bem como ao departamento administrativo da empresa pesquisada, os quais evidenciaram o avanço dos relacionamentos dentro dos conceitos até então abordados.

Primeiramente, com base nas afirmações de Oliveira (2002), convém esclarecer sobre as características dos negócios virtuais (B2B), praticados pela empresa perquirida, lembrando sempre que tais negócios vêm sendo implementados segundo os princípios da filosofia JIT/TQC.

A Aldo Componentes Eletrônicos tem cerca de 300 (trezentos) fornecedores, dos quais, cerca de 50 (cinquenta) empresas realmente efetuam negócios diariamente com a Aldo. Ainda, constatou-se que cerca de 4 (quatro) a 7 (sete) empresas constituem-se em seus maiores fornecedores, os quais perpetuam os maiores volumes de negócios.

Esses números, por si só, evidenciam uma das características marcantes da implementação das filosofias JIT/TQC, qual seja a tendência pela redução do rol de fornecedores, já que a empresa tem privilegiado o investimento em relacionamentos mais estáveis com a redução gradual do número de fornecedores, e a concretização, a posteriori, de alianças estratégicas materializadas por meio de parcerias.

Baseado nos dados obtidos por Oliveira (2002), o rol de fornecedores cadastrados pela Aldo é composto por empresas com características diferenciadas, sendo que 43,5% são de grande porte, 39,1% são de médio porte, e 17,4% são de pequeno porte e micro empresas, o que evidencia, mais uma vez, a hegemonia das grandes empresas no fornecimento de bens e serviços.

Quanto ao uso da Internet como ferramenta negocial, Oliveira (2002) concluiu que cerca 60,9% dos fornecedores usam a Internet à 4 anos ou mais. 21,7% usam

entre 3 e 4 anos, e 17,4% entre 2 e 3 anos. Mostra-se assim, a preocupação e a necessidade desses fornecedores quanto à sua presença no mundo virtual, já que a Internet não é mais considerada pela maioria das empresas como apenas uma vitrine, mas sim como uma nova forma de efetuar negócios.

No entanto, mesmo considerando a presença na Internet como essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas, no que se refere à comercialização de produtos pela rede, verifica-se ainda uma lacuna entre a necessidade de estar na rede e a efetiva prática de atos de comércio pela rede.

A pesquisa de Oliveira (2002) mostra ainda que 91,3% das empresas ainda não efetuam transações via rede, e apenas 8,3% efetivamente praticam o comércio eletrônico. De outro lado, também 91,3% das empresas não negociam virtualmente com seus fornecedores, e o restante sim, isso sem considerar a ferramenta do e-mail como forma de negociar.

Ainda, considerando outro aspecto relevante que evidencia a implementação da filosofia JIT/TQC, aquela pesquisa constatou que 30,4% das empresas trabalham com fornecedor único por item. Outros 43,5% usam de 2 e 3 fornecedores e os demais, 26,1% trabalham com mais de 3 fornecedores por item.

Por fim, um dos pontos mais importantes da pesquisa desenvolvida por Oliveira (2002), revelou que apenas 5% dos fornecedores estão integrados nos sistema B2B, o que permite maior agilidade nos negócios, confirmando os índices quanto à comercialização de produtos pela Internet, onde apenas 8,7% das empresas praticam efetivamente o e-commerce.

No que se refere aos clientes Aldo, Oliveira (2002) esses apresentam características antagônicas aos fornecedores, já que 86% são micro empresas, 13% são de pequeno porte, e 1% de Médio porte. No entanto, os números revelam que os clientes vêm investindo e acreditando no desenvolvimento do e-commerce.

Entretanto, mesmo evidenciando-se um crescente uso da Internet como ferramenta negocial pelos clientes, esses ainda demonstram que o processo de implementação do e-commerce obedecendo aos princípios JIT/TQC se mostra muito pouco desenvolvido, o que dificulta a constituição de parcerias no pólo da demanda.

Outro dado relevante diz respeito à estabilidade dos relacionamentos junto aos clientes, onde Oliveira (2002) revelou que 55% das empresas são clientes a menos de 1 ou 2 anos, e 45% a mais de 2 anos.

No entanto, um dado surpreendente da pesquisa inicial refere-se ao número de clientes que já efetuaram negócios pelo site. A maioria dos clientes, 63,7% afirma já terem efetuado compras através do site, enquanto apenas 36,7% dos clientes nunca compraram via Internet.

Ademais, segundo Oliveira (2002), uma das grandes evidencias quanto a melhoria no relacionamento utilizando-se da tecnologia B2B, fora demonstrado pelos clientes, onde 32% acha que o prazo de entrega das mercadoria Aldo melhorou muito, 24,8% acham que melhorou pouco, 29,6% acham que continua igual, e 13,6% acham que piorou. No entanto, 56% entende que o prazo melhorou muito ou pouco, e ainda, 31% das empresas afirmaram que aumentaram o volume de compras com a Aldo.

Segundo Tubino (1997), a velocidade no tempo de resposta é fundamental, já que entender e responder aos anseios dos clientes (internos e externos), fornecendo produtos de qualidade no momento em que forem solicitados faz parte dos principais conceitos estratégicos que estão por trás da filosofia JIT/TQC de relacionamento.

Com relação ao número de fornecedores por item de cada cliente, a pesquisa de Oliveira (2002) revelou que apenas 2,6% trabalham com fornecedor único, 36,9% trabalham com 2 ou 3 fornecedores, 23,9% trabalham com 3 a 5 fornecedores, e 36,6% trabalham com mais de 5 fornecedor por item. Tais dados confirmam o entendimento quanto ao precário desenvolvimento dos conceitos JIT/TQC pelos

clientes, o que, por si só, torna-se uma barreira à constituição de parcerias no pólo da demanda.

Com base nos dados obtidos por Oliveira (2002) junto aos clientes, evidenciou-se um rápido desenvolvimento quanto à implementação do B2B, já que uma parcela considerável dos mesmos já vem se utilizando dessa tecnologia. Ao mesmo tempo, mostra-se bastante precária a implementação da filosofia JIT/TQC nesses relacionamentos.

Quanto a implementação da tecnologia do B2B, bem como quanto aos relacionamentos desenvolvidos pela Aldo junto à seus clientes e fornecedores, em observância aos princípios da filosofia JIT/TQC, Oliveira (2002) concluiu o seguinte:

- existe um forte e acentuado crescimento quanto ao uso do B2B nas relações comerciais entre empresas por meio da Internet;
- identificou-se uma relação contínua em relação à migração dos clientes de um sistema tradicional para este novo tipo de relacionamento (B2B), chegando-se a algo em torno de 23% de clientes que já se utilizam efetivamente desse tipo de ferramenta;
- quanto ao fornecimento, cerca de 5 a 8% dos fornecedores utilizam-se do B2B. Essa relação tende a subir, já que muitas empresas do lado do fornecimento já começam a perceber que estarão perdendo mercado se não fizerem com urgência a implementação dessa nova tecnologia;
- há uma forte tendência à formação de relacionamentos dentro da filosofia JIT. Há o desenvolvimento de fornecedores JIT, com a diminuição da base de fornecedores e integração da produção do cliente com o fornecedor, crescimento do uso do B2B (ligação de uma empresa à outra de forma eficiente, rápida, através da Internet, com custos reduzidos, cotações automatizadas e produtos fabricados somente em função dos pedidos – JIT, reduzindo as necessidades de estoques na cadeia produtiva)

Segundo o mesmo Autor, o estágio do processo B2B encontra-se na seguinte situação:

- a maior parte das empresas não fazem uso da tecnologia B2B, já que aguardam o posicionamento do mercado;
- a dificuldade de intercâmbio dos diferentes softwares utilizados pelas empresas, é um dos fatores que dificultam a implementação da tecnologia;
- dificuldade em convencer os clientes e fornecedores a migrarem para a Internet.

Baseado nos dados apresentados por Oliveira (2002), verificou-se que, apesar de restrito à poucas empresas, a tecnologia do *business-to-business* vêm sendo implementada nos relacionamentos negociais entre clientes e fornecedores, onde são observados os princípios da parceria, o que evidencia a necessidade de formalização de contratos que regulem tais relações.

4.3 Da contratação no B2B

Considerando os relacionamentos baseados na filosofia JIT, especialmente quanto as empresas que utilizam-se das tecnologias B2B, a formação do vínculo contratual, bem como a formalização dessa relação vêm constituindo-se como um desafio à comunidade virtual, já que mostra-se uma novidade contratual muito pouco explorada.

Na segunda parte da pesquisa, enfocou-se a formação dos relacionamentos junto aos clientes e fornecedores, com ênfase à cadeia de fornecedores, onde buscou-se evidenciar a forma de contratação com potenciais parceiros, sendo levantadas questões relevantes como a existência do vínculo contratual, a formalização de tais contratos, como se dá tal contratação, os aspectos da contratação, lembrando sempre que a mesma deve estar baseada na filosofia JIT.

Destaque-se que a presente pesquisa limitou-se a levantar dados referentes à contratação com os fornecedores da Aldo, tendo em vista que as empresas constantes de seu rol de clientes, apesar de praticarem atos do B2B, apresentam índices muito precários quanto à implementação dos princípios da filosofia JIT/TQC, o que restringe em muito a possibilidade de levantar dados relevantes para o presente estudo.

4.3.1 Contratação B2B dos Fornecedores Aldo

No que tange aos relacionamentos junto aos fornecedores, foram pesquisadas as 18 empresas consideradas as maiores fornecedoras da Aldo, das quais 4 empresas evidenciaram-se como dominantes no fornecimento de produtos distribuídos pela Aldo, perpetuando o maior volume de negócios com a empresa pesquisada.

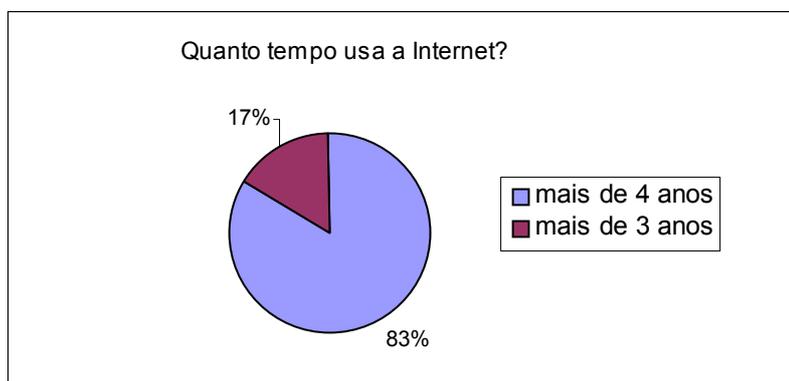
Tais fornecedores foram questionados quanto à formação do vínculo contratual junto à seus próprios fornecedores e clientes, bem como quanto à constituição de parcerias, nos negócios B2B, onde buscou-se especificar as características de tais contratos, bem como os direitos e obrigações dos parceiros.

Vale destacar, que todos os fornecedores questionados atenderam à solicitação e responderam ao questionário, o que permite uma visão bastante satisfatória quanto ao estágio da formação do vínculo contratual e a respectiva utilização das parcerias como estratégia para o desenvolvimento dos negócios B2B, bem como a necessidade de formalização das parcerias por meio de contratos.

A pesquisa junto aos maiores fornecedores Aldo revelou que, entre os grandes, a tecnologia B2B juntamente com os princípios da filosofia JIT, vêm sendo adotada como fator de desenvolvimento das entidades empresariais.

Quanto à utilização da Internet como ferramenta de trabalho, independente de seu uso como ferramenta comercial, como demonstra a figura 4.1, 83,3% dos fornecedores o fazem à mais de 4 anos, enquanto 16,7% usam à mais de 3 anos.

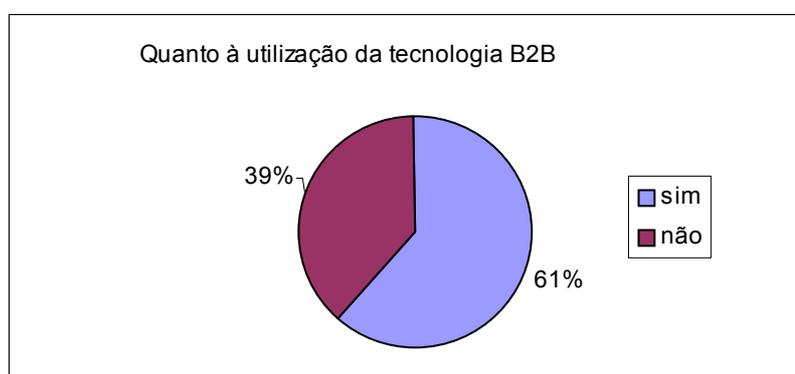
Figura 4.1 – Tempo de uso da Internet.



Como já destacado, a pesquisa preliminar revelou que cerca de 5 a 8% do rol de fornecedores tem se utilizado da tecnologia B2B para a negociação de seus produtos e serviços.

No entanto, como percebe-se pela figura 4.2, quanto aos maiores fornecedores pesquisados, esse percentual é bem maior, onde cerca de 61,1% tem implementado a tecnologia B2B, utilizando-se da grande rede para a expansão de seus negócios, enquanto 38,9% das empresas ainda não tem se utilizado do B2B como ferramenta negocial.

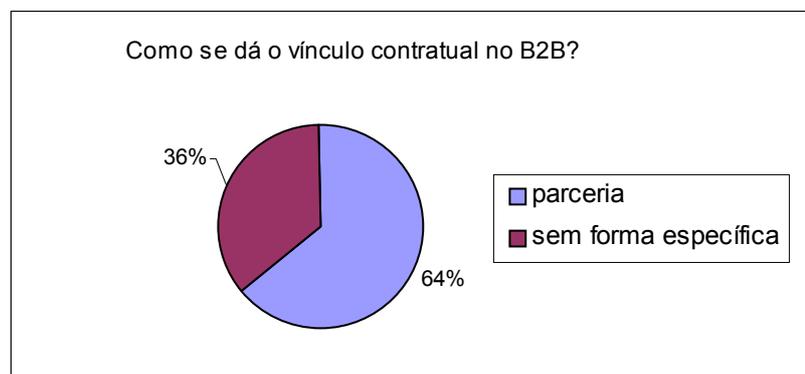
Figura 4.2 – Utilização do B2B pelos maiores fornecedores.



Dentre os fornecedores que efetivamente praticam o e-commerce com seus clientes e fornecedores, questionou-se sobre o vínculo contratual na relação do B2B, onde revelou-se que 63,6% têm adotado os princípios da parceria para o

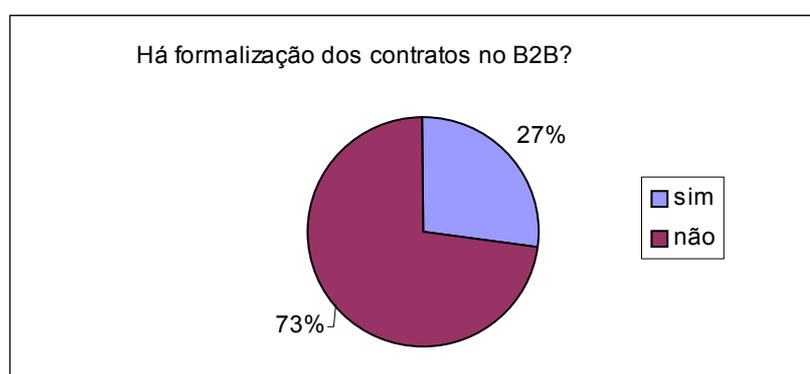
desenvolvimento dos negócios virtuais, enquanto 36,4% afirmam que o vínculo se dá sem qualquer forma específica, conforme a figura 4.3.

Figura 4.3 – Vínculo Contratual no B2B.



Quanto a formalização de contratos quando da efetivação de negócios B2B, constatou-se que apenas 27,2% das empresas têm formalizado contratos junto aos seus parceiros, a fim de garantir o bom andamento dos negócios. Já o restante, mas ainda um número considerável de empresas 72,8%, não tem adotado a prática de formalização contratual dos negócios junto aos clientes/fornecedores, conforme a figura 4.4.

Figura 4.4 – Formalização do vínculo contratual no B2B.



No entanto, mesmo não havendo contratação formal, constatou-se que grande parte dos fornecedores, cerca de 63,6% têm firmado acordos verbais, onde definem apenas as obrigações de cada parte na relação negocial de B2B, como se vê pela figura 4.5.

Figura 4.5 – Vínculo sem formalização.



Questionados quanto à necessidade e interesse na formalização de contratos que garantam o vínculo comercial no B2B, como se denota pela figura 4.6, 63,6% evidenciaram que a contratação formal de tais relações, vem mostrando-se como prática indispensável à garantia do negócio. De outro lado, 36,4% das empresas que praticam o B2B ainda não entendem pela necessidade da contratação formal. Esses números confirmam a preocupação da maioria das empresas em adotarem princípios que tragam uma maior segurança quanto à efetivação de seus negócios, como é o caso do investimento em parcerias.

Figura 4.6 – Necessidade e Interesse na formalização de contratos.



Assim, considerando apenas tais fornecedores, constatou-se que apesar de adotarem uma visão global dos benefícios trazidos pela formalização do vínculo contratual por meio das parcerias empresariais, a contratação formal que venha limitar e identificar os direitos e obrigações advindas dessa relação, ainda não se mostra como prática comum no meio virtual.

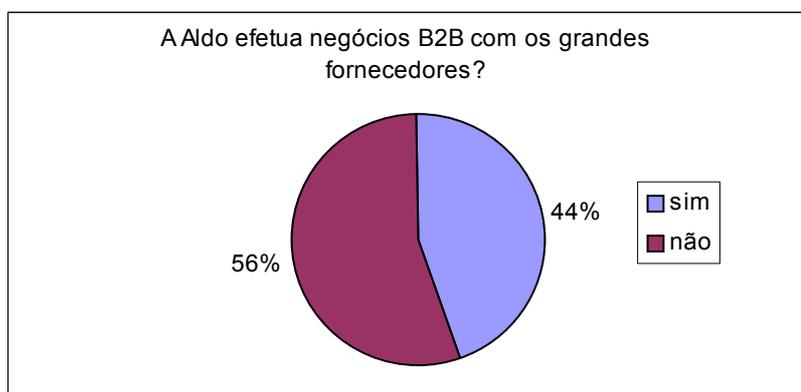
4.3.2 Contratação Aldo no B2B

Como já destacado na primeira parte da pesquisa, a Aldo Componentes Eletrônicos vem despontando no mercado com a implementação dos negócios B2B observados os princípios da filosofia JIT/TQC, onde vem adotando práticas comerciais que possibilitam o aumento do número de negócios firmados junto à seus clientes e fornecedores.

Tendo os negócios B2B como uma realidade empresarial, a Segunda parte da pesquisa teve como foco a formação do vínculo contratual nessas relações de e-commerce firmadas pela Aldo, onde buscou-se evidenciar as características dessa relação, bem como a formalização dos contratos que regulam tais negócios.

Constatou-se junto à empresa que a mesma efetua negócios de B2B quotidianamente com apenas cerca de 5% de seus fornecedores. No entanto, se forem considerados apenas o rol dos maiores fornecedores da empresa, verifica-se que esse percentual cresce para 44,4%, como mostra a figura 4.7. Isso significa que a maioria dos fornecedores ainda não efetua negócios utilizando a tecnologia B2B.

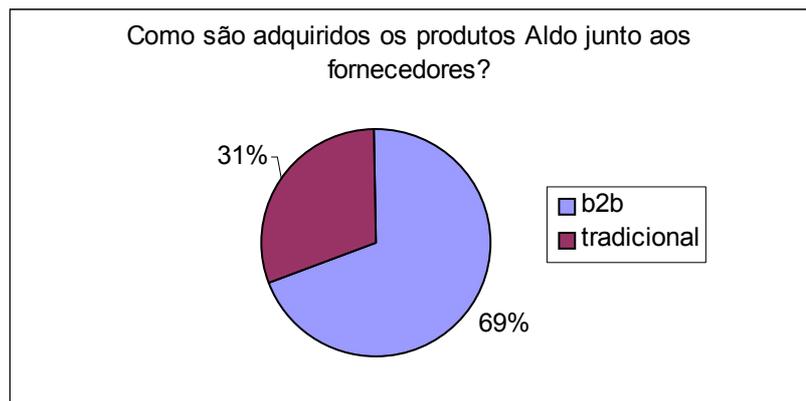
Figura 4.7 – Fornecedores que efetua negócios B2B.



Quanto às características das relações negociais de B2B praticadas com os fornecedores, revelou-se que 100% desses já realizavam negócios com a Aldo à mais de 4 anos, o que evidencia a estabilidade das relações e que as mesmas são baseadas em relacionamentos de longo prazo, com empresas confiáveis.

Considerando que a Aldo tem implementado seu negócio virtual junto à seus maiores fornecedores, constatou-se que a aquisição de cerca de 69% dos produtos junto aos fornecedores é realizada por meio dos contratos de B2B, onde vem sendo implementados os conceitos JIT de relacionamento, como ilustrado na figura 4.8.

Figura 4.8 – Aquisição de produtos utilizando o B2B.



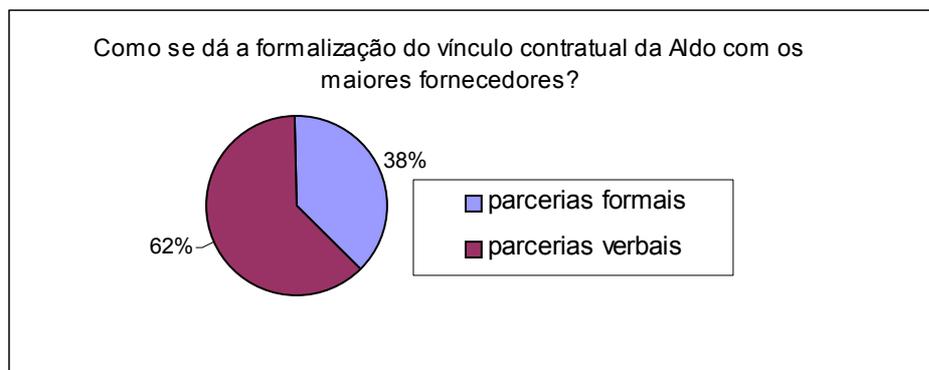
Os dados levantados revelam a importância dos negócios realizados por meio da tecnologia B2B junto à seus fornecedores. Assim, torna-se relevante destacar quanto ao aspecto contratual dos negócios firmados pela grande rede.

A pesquisa revelou que a Aldo tem formalizado poucos contratos com fornecedores quanto à regulamentação das relações nos negócios B2B, mas tem implementado alguns preceitos dos princípios das parcerias.

Nesse sentido, a empresa tem constituído contratos de parceria com 16,6% de seus fornecedores, considerando apenas o rol dos 18 maiores. Porém, se forem considerados apenas os fornecedores que utilizam-se da tecnologia B2B, esse percentual cresce para 37,5%, como demonstra a figura 4.9.

Entretanto, a grande maioria das relações de e-commerce junto aos fornecedores, 62,5%, são reguladas por acordos verbais, onde tem se estabelecido acordos de fornecimento de bens, bem como a cooperação tecnológica e negocial entre as empresas, o que nos permite concluir pela concretização de parcerias de fato junto aos fornecedores que utilizam-se da tecnologia B2B.

Figura 4.9 – Formalização de contratos junto aos fornecedores.



Pode-se perceber um crescimento acentuado quanto ao interesse das empresas que praticam o B2B, e especialmente a empresa pesquisada, em estabelecer junto à seus clientes e fornecedores relações de longo prazo, bem como em perpetuar negócios de forma mais estáveis, o que culminará, certamente, na constituição de parcerias de sucesso para as partes.

Quanto ao porte empresarial dos fornecedores que se enquadram no rol de parceiros, concluiu-se que, de imediato, apenas as grandes empresas tem adotado a filosofia de constituição de parcerias, já que 100% dos fornecedores que compõem o rol dos parceiros são de grande porte.

Quanto ao conteúdo dos contratos firmados junto aos fornecedores, verificou-se que os mesmos ainda se mostram bastante genéricos, já que tratam apenas de delimitar quanto às obrigações relativas ao fornecimento e distribuição dos produtos comercializados pela Aldo, bem como estabelecem acordos de cooperação tecnológica e negocial, contudo, sem qualquer especificação mais detalhada quanto aos aspectos da cooperação ou mesmo quanto aos objetivos comuns da parceria.

Baseado nos três únicos contratos de parceria formalizados pela Aldo junto aos fornecedores, o que representa 16,6% do rol dos 18 maiores, verificou-se que esses contratos limitam-se a especificar quanto a linha de produtos objeto do fornecimento, os prazos de entrega das mercadorias, a especificação da ferramenta negocial (web site) para a efetivação dos negócios e consultas diversas, e por fim, o compromisso de intercâmbio quanto à novas tecnologias para a melhoria da comunicação entre

parceiros, e o investimento mútuo com pesquisas de mercado e inovações quanto ao empreendimento (novas técnicas negociais, novos nichos de mercado, tendências mercadológicas e outros).

Entretanto, tais contratos não estão aptos à garantir a segurança e a continuidade dos negócios B2B, e ainda, não se prestam a fortalecer a relação, já que não estabelecem qualquer prazo para essa parceria, não estabelece qualquer implicação à parte que queira dar fim à parceria, não faz menção às vantagens de cada parte na constituição da parceria, não evidencia possíveis descontos ou maiores prazos na compra dos produtos, e não determina qualquer aspecto quanto à exclusividade no fornecimento.

Assim, os contratos formalizados pela Aldo apresentam uma grande lacuna quanto aos princípios da parceria, e por isso, não podem ser tidos como modelos para a formalização desse vínculo contratual, visto que não podem garantir a implementação das vantagens e garantias advindas dessa nova forma de atuar no mundo empresarial.

Por constituir-se em novidade contratual advinda das parcerias de B2B, ou ainda, considerando a inexistência de contratos que formalizem a relação entre parceiros com a maioria de seus fornecedores, algumas dificuldades foram evidenciadas pela presente pesquisa, das quais devem ser destacadas: A ausência de contrato, limita a melhoria e desenvolvimento da relação, já que trata-se apenas de interesse das partes, não constituindo-se em relação obrigacional; A formalização traria maior segurança às partes, concretizando a questão da confiança mútua; Atualmente não há qualquer garantia formal quanto à perpetuação da relação com seus fornecedores.

Diante os números apresentados, questionou-se sobre os fatores que dificultam a formalização de contratos na parceria B2B. A pesquisa concluiu que a informalidade e agilidade que caracterizam os negócios B2B constituem-se em barreiras naturais à formalização dos contratos, já que esses são considerados como instrumento burocrático para o desenvolvimento das relações.

Ainda, por estarem firmadas em relacionamentos de longo prazo, por muitas vezes a relação de confiabilidade entre os parceiros evidencia uma certa segurança quanto à estabilidade do relacionamento, e por conseqüência, as partes concluem pela desnecessidade em formalizar contratos, já que esses não trariam qualquer vantagem adicional à relação.

Como já destacado na fundamentação teórica apresentada, os princípios da filosofia JIT, estabelecem a necessidade da redução do número de fornecedores, de modo à desenvolver uma base sólida quanto ao fornecimento de produtos, onde as partes passam a atuar como parceiros no negócio, agilizando seus processos e reduzindo custos.

Tais parcerias, em especial, serão baseadas em relacionamentos de longo prazo, onde pode estabelecer-se a confiança mútua entre as partes, o que traz segurança na relação, bem como possibilita o efetivo intercâmbio tecnológico e comercial entre os parceiros que compartilham objetivos comuns.

Os dados levantados junto à empresa pesquisada, evidenciam que as parcerias firmadas nos negócios B2B, em sua maioria, não estão fundamentadas em contratos formais, onde os esforços mútuos e as relações comerciais se dão em virtude do pacto legal firmado entre as partes, mas ao contrário, baseiam-se essencialmente na confiança mútua desenvolvida por meio de relacionamentos estáveis e duradouros, onde há o compartilhamento de novas técnicas tecnológicas e empreendedoras.

Assim, constata-se que o vínculo contratual firmado entre as partes no negócio B2B, essencialmente a constituição de parcerias, são baseadas na estabilidade e confiança dos relacionamentos de longo prazo, e não em obrigações legais formalizadas por meio de contratos.

4.4 Considerações Finais

Através dos questionários dirigidos à Aldo Componentes Eletrônicos, bem como junto aos seus fornecedores, constatou-se que ainda é pequeno o número de empresas que adotaram a tecnologia B2B como fator de desenvolvimento empresarial. No entanto, as empresas que vêm se utilizando dessa tecnologia já despontam no mercado como potenciais líderes empresariais.

Esse pequeno número de empresas é justificado pela preocupação e expectativa da sociedade empresarial em relação aos caminhos que levará este novo modelo de relacionamento entre parceiros por meio da Internet, já que é grande o interesse quanto a continuidade e desenvolvimento dos negócios virtuais.

Evidenciou-se ainda, que as relações de e-commerce, especialmente no modelo B2B, vêm estabelecendo um vínculo contratual por meio de parcerias, as quais ainda não têm sido objeto de contratação formal, já que constitui-se em uma novidade negocial.

A formalização de contratos junto aos parceiros no B2B, ainda não tem sido adotada como medida de prevenção e melhoria desses relacionamentos. Esse é um dado já esperado, já que os relacionamentos B2B apresentam-se como uma novidade, e ainda, que a contratação formal vai de encontro às características de agilidade e informalidade das relações de e-commerce.

Ademais, a constituição de parcerias, a qual estabelece o vínculo contratual entre as empresas que negociam no B2B, são baseadas em relacionamentos estáveis e de longo prazo, onde se evidencia a confiança mútua entre os parceiros do negócio, restando evidente que tais parcerias não podem estar fundamentadas exclusivamente em pactos legais (contratos), mas essencialmente em relações estáveis que expressam a confiabilidade na formação das parcerias.

Apresentados e analisados os dados os quais foram propostos para este capítulo 4, serão apresentadas no capítulo seguinte as conclusões do presente estudo bem como as sugestões para futuras pesquisas voltadas à contratação nos negócios B2B, dentro dos relacionamentos que tem implementado os conceito JIT de relacionamento.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões deste trabalho, o qual teve como objeto o business to business, dentro dos conceitos JIT de relacionamento, buscando elucidar como está se dando o vínculo contratual estabelecido nas relações que utilizam a tecnologia B2B. Para tanto, formalizou-se o seguinte questionamento: *As empresas que vem se utilizando da tecnologia B2B vem formalizando contratos dentro do relacionamento JIT?*

Ao final, são apresentados alguns indicativos, bem como algumas recomendações para futuros estudos que abordem o mesmo tema.

5.1 Conclusões

O trabalho proposto foi desenvolvido em cinco capítulos. No primeiro capítulo foram apresentadas as considerações introdutórias, como a origem do tema, importância do trabalho, definição dos objetivos, a apresentação dos resultados esperados, a estratégia de investigação, e as limitações da pesquisa.

Com base na fundamentação teórica apresentada no Capítulo 2 ficou evidenciado a utilização da Internet pelas empresas como ferramenta negocial, bem como foram feitas exposições sobre as características do business to consumer (B2C) e o business to business (B2B). Ainda, foram abordados alguns aspectos do relacionamento JIT entre empresas, descrevendo a filosofia JIT/TQC, e abordando sobre a constituição de parcerias. Ao final, abordou-se sobre as vantagens, e a necessidade de implementação da filosofia JIT/TQC aos negócios B2B, bem como na constituição de parcerias entre empresas que utilizam a tecnologia B2B.

Após a conceituação teórica, no terceiro capítulo foi apresentada a abordagem metodológica que norteou a pesquisa, sendo que a mesma foi desenvolvida fazendo

referência a um estudo de caso que permitiu evidenciar a formação do vínculo contratual nos negócios B2B dentro dos conceitos JIT de relacionamento.

Para a solução dos questionamentos propostos pela pesquisa, a mesma foi realizada por meio de estudo de caso, tendo como objeto uma empresa atacadista do setor eletroeletrônico sediada em Maringá (PR), onde foram realizadas duas pesquisas: uma junto aos fornecedores da empresa, usando as ferramentas de *e-mail* para envio de questionários previamente elaborados pelo pesquisador; outra, junto à empresa pesquisada, usando-se para isso a abordagem de entrevistas, bem como a aplicação de questionários dirigidos à administração da mesma.

No capítulo 4 foram apresentados os dados obtidos junto à empresa pesquisada, bem como a análise dos dados levantados junto aos fornecedores, com o objetivo de atender a proposta inicial do trabalho, qual seja, buscar, através de estudos de campo e pesquisas bibliográficas, como está se dando o vínculo contratual estabelecido nas relações que utilizam a tecnologia B2B, adotando os princípios JIT de relacionamento.

Considerando a linha de pesquisa adotada, e ainda os resultados esperados pela presente pesquisa, devidamente mencionados no início desse trabalho, a análise empreendida neste estudo de caso permitiu o alcance de algumas conclusões sobre a pesquisa, entre elas as seguintes:

1. Através dos resultados obtidos por meio dos questionários, bem como nos dados levantados pela revisão bibliográfica, pôde-se perceber um forte crescimento quanto ao uso do B2B nas relações comerciais entre empresas por meio da Internet.
2. A pesquisa identificou um crescimento contínuo quanto à implementação dos princípios da filosofia JIT nos negócios B2B, onde as empresas vêm investindo em relacionamentos estáveis e duradouros, com a redução do número de fornecedores e a constituição de parcerias baseadas na confiança mútua.

3. Apesar no número reduzido de empresas que vem adotando tais princípios, o volume de negócios praticados dentro dos conceitos B2B/JIT já alcançam índices consideráveis, visto que são as grandes empresas quem vem efetivamente implementando os negócios B2B dentro da filosofia JIT, já que essas podem oferecer melhores condições à implementação e constituição de parcerias.
4. No que tange à formação do vínculo contratual nos negócios B2B dentro da filosofia JIT, pode-se perceber uma tendência quanto à constituição de parcerias, visto que essas alianças apresentam características que confirmam os preceitos estabelecidos pela filosofia JIT, tais como o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, o investimento em parceiros confiáveis, a possibilidade de intercâmbio tecnológico e negocial, o planejamento empresarial com objetivos comuns, entre outros.
5. Ainda, mesmo considerando que as parcerias, por suas características próprias, somente serão implementadas diante relacionamentos estáveis e baseados na confiança mútua entre empresas, percebe-se que sua formalização por instrumento contratual pode trazer ainda maiores garantias quanto à estabilidade e desenvolvimento dos negócios B2B. No entanto, essa não vem sendo uma prática adotada pela maioria das empresas, que têm sustentado suas alianças principalmente no fator confiança e estabilidade do relacionamento.

Sustentado nos resultados apresentados no capítulo 4, bem como na fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, pôde-se chegar à seguinte avaliação quanto ao vínculo contratual no B2B dentro dos princípios JIT:

1. A grande maioria das empresas atuantes no mercado virtual, especialmente as que têm implementado seus negócios utilizando-se da tecnologia B2B, não têm adotado a formalização de contratos que regulem a negociação firmada virtualmente.

2. As características próprias dos negócios B2B, como a informalidade e agilidade dessa modalidade negocial, constituem-se em barreiras naturais à formalização de contratos, já que esses são vistos como instrumento burocrático para o desenvolvimento das relações virtuais.
3. De fato, o vínculo contratual dos negócios B2B vem se concretizando por meio de parcerias, firmadas em relacionamentos de longo prazo, onde se busca a estabilidade e confiança nas relações, estabelecendo-se a cooperação mútua entre os parceiros.
4. A inexistência de contratos que formalizem a relação entre parceiros limita a melhoria e desenvolvimento da relação, já que não há qualquer relação obrigacional entre os parceiros. A contratação formal traria maior segurança às partes, concretizando a questão da confiança mútua, bem como constituir-se-ia em garantia formal quanto à perpetuação da relação com clientes e fornecedores.

Destaca-se que a inexistência de contratos formais nos negócios B2B não implica na inexistência de contratos de fornecimento de produtos. Ambos os contratos não podem ser confundidos por suas próprias características.

Os contratos de fornecimento têm como objeto especificamente o fornecimento de produtos, como especificações do produto, prazo de entrega, quantidade e outros. Já os contratos de B2B regulam as relações de parcerias, como especificação da ferramenta negocial para a concretização dos negócios, o intercâmbio tecnológico, entre outros.

Ainda, pode-se listar alguns dos benefícios advindos da formação do vínculo contratual nos negócios B2B por meio de parcerias como:

1. Garantia de estabilidade dos relacionamentos, já que as parcerias estão baseadas em relacionamentos de longo prazo, tendo o fator confiança e segurança no parceiro como características essenciais;

2. As parcerias possibilitam que as empresas reorganizem sua estrutura funcional, onde o planejamento empresarial deve respeitar aos objetivos comuns definidos pelos parceiros;
3. A possibilidade de compartilhar riscos, onde as empresas parceiras estarão isentas de assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimento;
4. Acesso a segmento de mercado, já que a parceria permite à evolução quanto aos conhecimentos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamentos e infra-estrutura para distribuí-los aos clientes;
5. Possibilidade de intercâmbio tecnológico, onde os parceiros podem evitar a defasagem tecnológica, já que nem todas as empresa dispõem de tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente;
6. Melhoria do acesso geográfico, onde a empresa poderá penetrar em um novo mercado consumidor, diante de oportunidades atraentes e para o qual tem um produto viável;
7. Possibilidade de alavancagem de habilidades, vislumbrada quando uma empresa precisa ter acesso à habilidades ou capacidades muito mais rápido e a custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno;
8. A redução das barreiras à concorrência oriundas do valor agregado, já que a parceria possibilita o aumento da capacidade e do nível de competitividade dentro de sua área de atuação.

Diante de tais considerações, pode-se colocar como a forma mais racional para a formação do vínculo contratual por meio de parcerias uma seqüência de ações com os seguintes pontos:

1. Efetuar um levantamento das necessidades, através de um criterioso levantamento de todos os itens essenciais, em função de seu custo e importância estratégica;
2. Efetuar a seleção dos fornecedores. Definido o grupo de fornecedores potenciais existentes no mercado, passa-se à fase de seleção daqueles que poderão vir a ser parceiros. Deve-se considerar alguns aspectos na avaliação do fornecedor: qualidade do produto, capacidade instalada, tecnologia empregada, seu conceito de mercado, seu relacionamento com clientes e concorrentes, a situação econômica-financeira, preços praticados e, sobretudo, seu interesse na parceria;
3. Elaboração de proposta. Escolhido o fornecedor passa-se à confecção de uma proposta inicial para a formalização do acordo de cooperação entre os parceiros;
4. Negociação. Estabelece-se uma nova relação entre comprador e fornecedor: *reverse marketing*. Já não é o fornecedor que procura o comprador para colocar seu pedido, mas é o comprador que persuade o fornecedor a aceitar uma proposta vantajosa para as partes.
5. Formalização contratual, onde deve-se estabelecer formalmente a linha de produtos objetos de futuras negociações, os prazos de entrega das mercadorias, a especificação da ferramenta negocial para a concretização do negócio, o compromisso de intercâmbio tecnológico e mercadológico, o prazo de duração dessa parceria, a estipulação obrigacional quanto à manutenção da parceria, as determinação de possíveis vantagens financeiras quanto aos produtos negociados, e por fim, a estipulação quanto aos aspectos do fornecimento, como a prioridade na negociação ou até mesmo a exclusividade do fornecedor.

Finalmente, reportando-se aos objetivos estabelecidos no capítulo 1 deste trabalho, cumpre-se fazer as seguintes considerações:

- Quanto ao objetivo geral proposto, este foi plenamente atendido por meio dos capítulos 2 e 4, principalmente no que diz respeito ao estudo e descrição dos princípios da parceria. Ao procurar identificar a formação do vínculo contratual nos negócios B2B, evidenciou-se que a formalização de contratos não vem sendo uma prática adotada pela maioria das empresas, porém, a constituição de parcerias, mesmo que baseadas em acordos verbais, vem sendo adotada por grande parte das empresas atuantes no mercado virtual.
- Quanto aos objetivos específicos enunciados, também foram alcançados levando-se em conta a literatura revisada fundamentada não só em livros, revistas, periódicos e Internet, mas também em experiências relatadas por empresas que implantaram ou estão implantando este novo modelo de relacionamento.
- Baseado nos estudos realizados ficou evidente que o vínculo contratual nos negócios B2B, dentro dos conceitos JIT de relacionamento, vem se dando por meio das parcerias. Ainda, constatou-se que essas parcerias não são baseadas em contratos formais ou qualquer instrumento obrigacional, mas baseiam-se essencialmente na confiança mútua desenvolvida entre as partes, que agora passam a compartilhar estratégias e objetivos comuns.
- Quanto à aplicação e execução da pesquisa de campo, esta também obteve pleno sucesso, não só pelos resultados favoráveis ao uso e aceitação dessa nova tecnologia, conforme relato no capítulo 4, mas também pela maneira inovadora da aplicação dos questionários empreendidos na mesma, usando-se os recursos da tecnologia disponível para tal.

Apresentados os resultados alcançados em consonância com os objetivos propostos, cumpre destacar a importância evidenciada na constituição de parcerias nos negócios B2B, já que esse modelo permite a descoberta de lacunas entre o que a empresa gostaria de realizar e o que, considerando sua realidade, pode realizar. As parcerias confrontam a realidade de que mudanças competitivas fundamentais estão ocorrendo em todo o setor organizacional da empresa.

Independentemente da constituição de parcerias, as companhias mais maduras já reconhecem a necessidade de dirigirem-se a todos aqueles que exercem algum tipo de impacto em seus negócios, buscando estreitar relacionamentos a fim de diminuir as barreiras ao desenvolvimento sustentável dos negócios da empresa.

Espera-se que os resultados alcançados pelo presente estudo possam auxiliar à constituição de princípios norteadores à formação do vínculo contratual entre empresas que efetuam negócios no B2B, baseados nos conceitos JIT de relacionamento. Por tratar-se de uma novidade negocial, onde se verifica uma lacuna quanto aos princípios contratuais no B2B, novos estudos devem ser implementados, os quais sugere-se na seção seguinte, tendo em vista a fantástica velocidade de implementação dos negócios no mundo virtual.

5.2 Recomendações

Considerando que este trabalho apresenta os resultados alcançados junto à uma única empresa do ramo de eletroeletrônicos de Maringá (PR), sugere-se a ampliação da pesquisa, aumentando-se a amostra, o que possibilitaria a generalização dos resultados e conclusões aqui expostos.

Ainda, as características referentes à formação do vínculo contratual nos negócios B2B devem ser objeto de novas pesquisas, devendo-se abordar empresas que já tenham implementado os negócios B2B dentro dos conceitos JIT/TQC de relacionamento, tanto no lado do fornecimento quanto no lado da demanda, o que daria uma visão mais realista e detalhada da realidade da contratação nos negócios virtuais, especialmente quanto à constituição de parcerias.

Por fim, constituindo-se em uma ferramenta que agiliza a formação dos negócios, bem como simplifica o processo de comercialização de produtos e serviços, a tecnologia B2B não pode ter seu desenvolvimento prejudicado pela adoção de vínculos contratuais que constituam na burocratização do processo negocial de B2B. Assim, sugere-se o estudo detalhado quanto à possibilidade de implantação de

contratos formais que respeitem as características próprias da informalidade, agilidade e simplicidade dos negócios B2B.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.**, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização – Parceria e Qualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial.**, Vol. 03, São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Rosely Gomes. **Franquia.com: a nova economia.** Revista Franquia & Cia, Ano 2, nº 09, 2000, Ed. ADC, pág. 09.

COSTA NETO, Pedro Luís de Oliveira. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

CUNNINGHAM, Michael J. **Business to Business: Como implementar estratégias de E-Commerce entre empresas.** Tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ELLSWORTH, Jill H. e ELLSWORTH, Matthew V. **Guia de negócios na Internet.** São Paulo: Berkeley, 1995.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

FRANCO JR., Carlos F. **E-business: tecnologia de informação e negócios na Internet.** São Paulo: Atlas, 2001.

FURGERI, Sérgio. **Business-to-Business: aprenda a desenvolver aplicações.** São Paulo: Érica, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GLANZ, Semy. **Internet e Contrato eletrônico**. RT-757, Novembro de 1998, 87º ano, pág. 070.

GLANZ, Semy. **Contratos eletrônicos**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem, Ano 03, nº 07, Jan/Mar 2000, São Paulo: RT, pág. 015.

HARBISON, John R. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

LOPES, Rodrigo. **Manual da Internet**. Disponível em: <<http://www.artnet.com.br/~lopes/historia.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2001.

LORENZETTI, Ricardo Luis. **Informática, Cyberlaw y E-commerce**. Revista Direito do Consumidor, nº 36, Out/Dez 2000, São Paulo, Revista dos Tribunais, pág. 09.

LUCCA, Newton de e SIMÃO FILHO, Adalberto. **Direito & Internet – Aspectos jurídicos relevantes**. Bauru (SP): Edipro, 2000.

MAGALHÃES, Tina. **A chegada do consumo virtual**. São Paulo: Computer Reseller News Brasil, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Petrônio G. e ALT, Paulo R. Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

NAKAMURA, Rodolfo. **E-commerce na Internet: fácil de entender**. São Paulo: Érica, 2001.

OLIVEIRA, Edmar Bonfim de. **O uso da tecnologia business-to-business (B2B) dentro dos conceitos JIT de relacionamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PAESANI, Líliliana Minardi. **Direito e Internet: liberdade de informação, privacidade e responsabilidade civil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Mauro Cesar Martins de. **E-mail (...Net) na relação de emprego: Poder diretivo do empregador (segurança) & Privacidade do Empregado**; Revista LTr, Vol. 64, nº 07, Julho de 2000, pág. 863.

TREPPER, Charles H. **Estratégias de E-Commerce**; Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TUBINO, Dálvio F, CUNHA, Cristiano J. C. de A. **O Relacionamento fornecedor-cliente na filosofia just-in-time: um panorama nacional**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, São Paulo, V1, n.º 7, p. 97-118, 1995.

TUBINO, Dálvio F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TUBINO, Dálvio F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SITES CONSULTADOS

www.aldo.com.br – Aldo Componentes Eletrônicos Ltda.

www.consulex.com.br – Revista Consulex.

www.examenews.com.br – Revista Eletrônica: Exame News.

www.exame.com.br – Revista Exame.

www.intermanagers.com.br – Revista HSM Management.

www.ufsc.br – Universidade Federal de Santa Catarina.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Pós Graduação em Engenharia de Produção
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476
CEP 88.040-900 – Florianópolis – SC

Prezado Fornecedor Aldo,

Este questionário faz parte de estudo que estamos realizando em parceria com a *Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)* a respeito do Comércio Eletrônico entre Empresas (*Business to Business – B2B*), especialmente quanto à formalização dos contratos nos negócios virtuais. Sua participação é fundamental para o êxito da pesquisa. As informações aqui prestadas são confidenciais e de caráter acadêmico. Caso surja alguma dúvida quanto às perguntas, responda a que estiver mais próximo da sua realidade. Enviar o questionário respondido para: eversonss@onda.com.br.

Atenciosamente!

Everson Souza Saura Silva
Mestrando – UFSC

QUESTIONÁRIO FORNECEDOR**1. Qual o ramo de atividade da empresa?**

- a) Comércio
- b) Indústria
- c) Serviço

2. Qual o número aproximado de funcionários?**3. Idade da empresa**

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 4 anos
- d) Entre 4 e 5 anos
- e) Acima de 5 anos

4. Há quanto tempo a empresa usa a Internet?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

5. A empresa comercializa eletronicamente (via Internet) seus produtos?

- a) Sim
- b) Não

6. A empresa compra de seus fornecedores eletronicamente (Via Internet)?

- a) Sim
- b) Não

7. Há quanto tempo a empresa vem se utilizando da tecnologia B2B para a comercialização de produtos junto aos clientes e fornecedores?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

8. Com quantos fornecedores por item a empresa trabalha?

- a) Fornecedor único
- b) 2 a 3 fornecedores
- c) 3 a 5 fornecedores

d) Mais de 5 fornecedores

9. Há quanto tempo a empresa efetua negócios junto aos fornecedores que utilizam-se da tecnologia B2B?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

10. Existem acordos para crescimento mútuo entre a empresa e seus clientes e/ou fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

11. Existem acordos de cooperação tecnológica junto aos clientes e/ou fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

12. Existem acordos de cooperação estratégica junto aos clientes e/ou fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

13. A empresa vem adotando alguma forma específica para a contratação na negociação de B2B?

- a) Sim
- b) Não

14. qual o fator que garante o bom desenvolvimento e segurança dos negócios B2B?

- a) Contratos Formais
- b) Confiança no parceiro
- c) Outros

15. A contratação vem sendo formalizada por meio contratos formais?

- a) Sim
- b) Não

16. Independente de contratação formal, as obrigações oriundas da negociação são previamente estabelecidas?

- a) Sim

b) Não

17. Existe a necessidade de formalização de contratos expressos nos negócios B2B?

a) Sim

b) Não

18. Existe interesse na formalização expressa de contratos nos negócios B2B?

a) Sim

b) Não

19. Quais as vantagens de se formalizar contratos expressos nos negócios B2B?

20. Quais as desvantagens da contratação formal nos negócios B2B?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Pós Graduação em Engenharia de Produção
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476
CEP 88.040-900 – Florianópolis – SC

Prezado Srs,

Este questionário faz parte de estudo que estamos realizando em parceria com a *Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)* a respeito do Comércio Eletrônico entre Empresas (*Business to Business – B2B*), especialmente quanto à forma de contratação em tais relações. As informações aqui prestadas são confidenciais e de caráter acadêmico.

Atenciosamente!

Everson Souza Saura Silva

Mestrando – UFSC

QUESTIONÁRIO ALDO**1. Qual o ramo de atividade da empresa?**

- a) Comércio
- b) Indústria
- c) Serviço

2. Idade da empresa

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 4 anos
- d) Entre 4 e 5 anos
- e) Acima de 5 anos

3. Há quanto tempo a empresa usa a Internet?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

4. A empresa comercializa eletronicamente (via Internet) seus produtos?

- a) Sim
- b) Não

5. A empresa compra de seus fornecedores eletronicamente (Via Internet)?

- a) Sim
- b) Não

6. Há quanto tempo a empresa vem se utilizando da tecnologia B2B para a comercialização de produtos junto aos fornecedores?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

7. Com quantos fornecedores a empresa efetua negócios de B2B?

- a) Apenas 1
- b) 2 a 4 fornecedores
- c) 5 a 8 fornecedores
- d) 9 a 12 fornecedores
- e) Mais de 12 fornecedores

8. Há quanto tempo a empresa efetua negócios junto aos fornecedores que utilizam-se da tecnologia B2B?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 2 e 3 anos
- d) Entre 3 e 4 anos
- e) 4 anos ou mais

9. Qual o volume de negócios B2B praticados junto aos fornecedores para aquisição de produtos?

- a) Até 10% do total de produtos adquiridos
- b) De 10% a 25% do total de produtos adquiridos
- c) De 25% a 50% do total de produtos adquiridos
- d) De 50% a 75% do total de produtos adquiridos
- e) Mais de 75% do total de produtos adquiridos

10. A empresa vem adotando alguma forma específica para a contratação na negociação de B2B?

- a) Sim
- b) Não

11. Quantos contratos de B2B foram formalizados junto aos fornecedores?

- a) 1 a 3
- b) 4 a 6
- c) 7 a 9
- d) 10 a 12
- e) mais de 12

12. A empresa tem adotado a formalização de parcerias para o desenvolvimento dos negócios B2B?

- a) Com apenas 1 fornecedor
- b) Com até 4 fornecedores
- c) Com até 8 fornecedores
- d) Com até 12 fornecedores
- e) Com mais de 12 fornecedores

13. Existem acordos para crescimento mútuo entre a empresa e seus fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

14. Existem acordos de cooperação tecnológica junto aos fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

15. Existem acordos de cooperação estratégica junto aos fornecedores?

- a) Sim
- b) Não

16. Independente de contratação formal, as obrigações oriundas da negociação são previamente estabelecidas?

- a) Sim
- b) Não

17. Existe a necessidade de formalização de contratos expressos nos negócios B2B?

- a) Sim
- b) Não

18. Existe interesse na formalização expressa de contratos nos negócios B2B?

- a) Sim
- b) Não

19. Quanto aos fornecedores que vem estabelecendo parcerias com a empresa, em sua maioria, apresentam porte empresarial:

- a) De grande empresa
- b) De empresa média
- c) De pequena empresa
- d) De micro empresa

20. Quais as dificuldades para se formalizar contratos expressos nos negócios B2B?

21. Quais as desvantagens da contratação formal nos negócios B2B?