

Alternativas de desenvolvimento do B2B

Fernando Martins *
Francesco Cardi *
Giovanni Fiorentino **

O turbulento mundo das empresas pontocom foi marcado, no ano 2000, pela ação de grandes empresas que se puseram a construir B2B e-marketplaces em consórcios. Estes consórcios têm dois objetivos: competir com os marketplaces independentes pelo volume de transações e pelo capital dos investidores e concretizar o potencial de eficiência que a internet promete para grandes empresas. Nós analisamos dois deles. Em seguida, avaliamos também um modelo alternativo e procuramos aplicar os insights à situação dos consórcios na América Latina.

Covisint é talvez o consórcio mais conhecido. Lançado em fevereiro de 2000, é uma iniciativa da Ford, GM, Daimler-Chrysler, Nissan e Renault, acumulando o valor de US\$ 300 bilhões em compras. Covisint declarou-se neutro e aberto a outros comprado-

res e fornecedores. A empresa oferecerá serviços de e-procurement (cotação de preços), supply chain management (administração da cadeia de suprimentos) e desenvolvimento de produtos. No entanto, somente e-procurement para materiais indiretos estará disponível inicialmente; serão necessários anos de colaboração entre os participantes antes que todo o leque de serviços esteja ativo.

A Transora, anunciada em março de 2000, une mais de 50 empresas globais de bens de consumo que representam US\$ 350 bilhões em compras, entre elas Nestlé, Kraft e Unilever. Transora pretende ser um e-marketplace para fornecedores, compradores e revendedores em todos os continentes. A empresa oferecerá serviços de e-procurement, supply chain, entre outros. No entanto, como no caso do Covisint, somente o e-procurement estará disponível inicialmente.

Covisint e Transora são similares quanto a tecnologia, grandes investimentos e longos prazos de integração

aos sistemas legados dos participantes. Outra similaridade é que ambas gastaram muita energia recrutando sócios e capital, mas ainda não definiram aspectos de sua operação, tais como o modelo de receita. A decisão de como e quanto cobrar esconde uma questão mais profunda sobre os objetivos dos investidores-usuários: estes consórcios devem gerar valor às operações dos fundadores ou na bolsa de valores?

A resposta mudou após a queda do Nasdaq. Inicialmente, os consórcios pretendiam capturar valor de mercado em bolsa. Recentemente, muitos consórcios estão se reorientando para concretizar o potencial da internet nas operações dos fundadores. Se este segundo objetivo se tornar predominante, nos perguntamos: é realmente necessária a presença, no consórcio, de muitas grandes em-

presas? Por que um consórcio aberto, no qual os investimentos crescem exponencialmente, tal qual os riscos de atrasos na execução devido a conflitos entre investidores-usuários? Talvez um consórcio com poucas empresas para compras on-line poderia alcançar bons ganhos operacionais com investimentos menores e implementação mais simples.

**Talvez um consórcio
para compras on-line
com poucas empresas
poderia alcançar
bons ganhos com
investimentos menores**

Estes marketplaces privados são um modelo alternativo, percorrido silenciosamente por algumas empresas. A GE, por exemplo, compra desde 1994 através do Total Process Network (TPN), que a conecta a seus fornecedores. O TPN custou US\$ 24 milhões, mas já gerou US\$ 500 milhões em economias. Se por um lado marketplaces privados podem gerar ganhos operacionais rápidos, por outro eles não almejam ganhos de ca-

pital. Isto pode significar uma perda de oportunidade, principalmente nos EUA ou na Europa, mas pode ser uma visão realista em regiões com mercados de capital menos desenvolvidos, como a América Latina.

Na América Latina, grandes bancos e empresas de telecom lideram a formação de e-marketplaces. Enquanto Transora e Covisint se focam nas atividades core (básica) de suas indústrias, os consórcios daqui, como Adquira, Latinexus ou Tradecom, visam o non-core, como o MRO (inclui desde materiais de escritórios até serviços de segurança e ferramentas). Porém o objetivo final parece ser o mesmo, abrir o capital. Novamente, estas iniciativas concentram seus esforços na captação de sócios, atrasando a concretização dos ganhos. Outras empresas optaram por atuações mais modestas e já estão obtendo resultados. A Vésper contratou a Freemarkets para realização de leilões reversos. A Rhodia utiliza o portal Mercado Eletrônico para reduzir os custos

de compra. Pão de Açúcar, AmBev e Volkswagen, entre outros, lançaram extranets ou websites para relacionar-se com clientes e fornecedores.

Os pensamentos dominantes no mundo do B2B mudam com rapidez suspeita e com oscilações tão grandes quanto repentinas. Nós acreditamos que as empresas brasileiras devem analisar cuidadosamente a decisão de participar de consórcios. Em algumas situações, pode ser mais sensato organizar marketplaces privados ou com poucos parceiros. Os consórcios prometem tornar-se padrão no mercado e gerar grande valor. No entanto, são apostas caras, incertas e de longo prazo. Os mercados privados podem alcançar com maior rapidez resultados concretos, sem estender as vantagens obtidas a concorrentes e a custo e riscos menores. Para certas empresas, esta segunda opção, menos "barulhenta", pode fazer mais sentido. ■

* Consultor e ** vice-presidente da Bain & Company.