



**X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão
Tecnológica ALTEC 2003**
“Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos
de la Globalización”



Uso De Modelo De Negócio Para A Implantação De E-Business Na Indústria Automobilística

Silvia Novaes Zilber
Faculdade de Economia
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
silviazilber@aol.com / snzilber@usp.br

Eduardo P.G. de **Vasconcellos**
Faculdade de Economia
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
epgdvasc@usp.br

Resumo

O surgimento da Internet e o contexto da globalização estão bastante interligados: empresas atuando ao redor do mundo utilizando fornecedores de classe mundial, clientes de diversos países e parceiros de diversas nacionalidades, que são característicos do processo de globalização encontram na Internet uma possibilidade de ampliação de seu alcance de mercado e da conexão com o consumidor.

Pensando nisso, surge uma questão: como as empresas ditas “tradicionais”, por operarem no mercado “real” ou físico, responderam ao desafio de realizar negócios utilizando o meio eletrônico, mais especificamente, a Internet?

A partir dessa indagação, a presente pesquisa teve por **objetivo** esclarecer se essas empresas utilizaram algum tipo de modelo de negócio para conduzir a implantação das atividades de e-business, atividades essas entendidas como uma inovação para a empresa.

Para verificar a existência de uso de modelo de negócio para a implantação de atividades de e-business por empresas tradicionais, foi empreendida uma pesquisa exploratória que se utilizou de três estudos de caso na indústria automobilística, mais especificamente, no segmento das montadoras de veículos: a Ford Motor Company do Brasil, a Daimler-Chrysler do Brasil e a General Motors do Brasil.

Resultados: Quanto à utilização de modelos de negócio para implantação de e-business, conclui-se que a Daimler-Chrysler utilizou o mesmo modelo de negócio de sua matriz, que entende o e-business como um conector da cadeia de valor da empresa, porém o foco recaiu em atividades B2B com seus fornecedores e o uso desse modelo serviu para sensibilização da alta administração da empresa quanto ao uso de e-business.

A montadora Ford do Brasil não utilizou nenhum modelo de negócio. As atividades de e-business foram geradas a partir do aporte maciço de capital nessa filial pela matriz e a indicação de geração de um grande número de atividades de e-business.

A General Motors do Brasil utilizou um modelo de negócio voltado para atividades B2C (direto ao consumidor), incorporando o uso de métricas bem definidas para avaliação dos resultados alcançados e incorporando o uso de uma infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) da empresa como fator fundamental para o sucesso das atividades de e-business realizadas.

Palavras-chave: e-business; modelo de negócio; indústria automobilística.

Uso De Modelo De Negócio Para A Implantação De E-Business Na Indústria Automobilística

Introdução

A indústria automobilística é um segmento caracterizado por uma intensa competição entre suas empresas, forçando as organizações desse segmento à necessidade de estarem presentes em múltiplos mercados mundiais com produtos atualizados tecnologicamente, custos competitivos, oferta de produtos e serviços com qualidade e prazos de entrega cada vez menores e mais confiáveis.

Com o surgimento da Internet e o seu posterior uso comercial na década de 90, gerou-se a oportunidade das empresas da indústria automobilística realizarem negócios utilizando essa nova ferramenta e a competição característica também se mostrou presente: as grandes montadoras – GM, FORD, Daimler-Crysler, Volkswagen, dentre outras – perceberam a necessidade de “terem presença na Internet” e para isso, lançaram suas estratégias.

Mas como essas empresas que operavam no mercado “real”, ou físico, responderam ao desafio de realizar negócios utilizando a Internet? O sucesso deste empreendimento depende da adoção de mecanismos de gerenciamento apropriados.

O que se observou no final da década de 90 foi um movimento por parte das montadoras no sentido de descobrirem novas oportunidades de fazer negócios utilizando a Internet, sendo que cada qual criou um determinado modelo de negócio particular: em 1999 foram criadas por cada uma dessas montadoras novas unidades de negócios dedicadas a “e-business” ou negócios eletrônicos .

Assim surgiram o “Consumer Connect”, criado pela Ford nos Estados Unidos, o “e-GM”, unidade de negócio da GM voltada para negócios eletrônicos, e o DCXnet do grupo Daimler-Crysler, dentre outros.

Houve um investimento maciço por parte dessas empresas matrizes para que surgissem atividades de e-business em várias frentes - relacionamento com o consumidor, vendas diretas pela Internet, relacionamento com o fornecedor.

Em termos de Brasil, havia relativamente pouca informação sobre esse fenômeno- a adoção de e-business por montadoras- e foi a partir desse interesse que se identificou o **objetivo** do presente trabalho: *verificar a existência (ou não) de algum modelo de negócio*

para conduzir a implantação das atividades de e-business nas filiais das montadoras citadas (GM Brasil, FORD Brasil e Daimler-Chrysler Brasil), avaliando alguns resultados obtidos pelas empresas estudadas com a implantação dessas atividades, segundo o modelo de negócio identificado.

Chesbrough (2001) em seu “paper” sobre o papel do modelo de negócio na captura de valor advinda da inovação, afirma que o papel do modelo de negócio para uma inovação é assegurar que o “core” tecnológico da inovação seja transformado num empreendimento economicamente viável.

Chesbrough (2001) ressalta que a criação de um modelo de negócio difere da noção convencional de estratégia, uma vez que o modelo de negócio é mais do que uma tentativa de hipotetizar uma iniciativa exploratória dentro de um mercado, ele é mais do que isso: é um plano de ação completamente elaborado e definido.

Ele resulta menos de uma escolha calculada de um menu com diversas opções de alternativas bem entendidas e mais de um processo de adaptações seqüenciais a novas informações e possibilidades, filtradas por uma lógica heurística (resultado da experiência passada) que foi estabelecida por sucessos prévios.

A maioria das grandes corporações não possui apenas uma iniciativa de e-business, mas muitas delas. Nesse sentido, a utilização de um modelo de negócio pode ser útil pra facilitar a coordenação dessas atividades e clarificar quais os objetivos pretendidos com o conjunto das atividades, além de facilitar a análise dos resultados obtidos, podendo avaliar se os resultados atenderam aos objetivos pretendidos.

As montadoras perseguem simultaneamente tanto oportunidades de negociação “online” com seus consumidores finais, caracterizando uma iniciativa de e-business de business-to-consumer (B2C) quanto oportunidades de realizar negócios “online” com seus fornecedores, distribuidores (dealers) e parceiros, caracterizando oportunidades business-to-business (B2B).

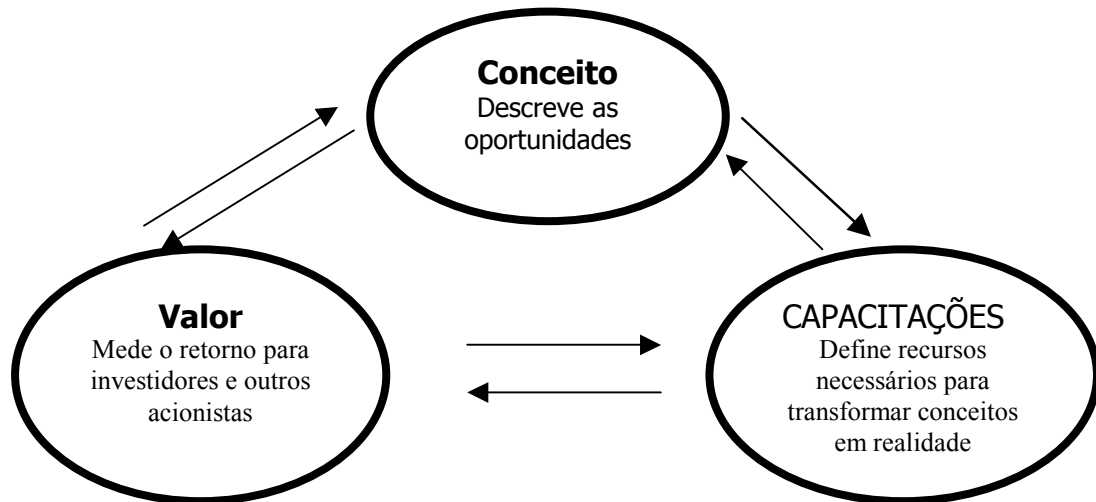
Para visualizar como estão organizados esses empreendimentos dentro da empresa, o conceito de modelo de negócio pode ser útil.

Applegate (2001) cita a importância do foco em modelos de negócio: segundo ela, gastou-se quase um século construindo modelos na era Industrial que definem como as

companhias conduzem negócios desde o início de 1900. Como resultado, sabe-se o que quer dizer se alguém diz: “Eu vendo seguros” ou “Eu vendo carros”.

A figura abaixo mostra os blocos de um modelo de negócio e as relações entre eles:

FIGURA 1: COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO



Fonte: Applegate (2001)

Nesse artigo utilizou-se o conceito de modelo de negócio apresentado por Applegate (2001): um modelo de negócio descreve de um modo sucinto como o negócio está estruturado, que tipo de pessoas são necessárias para aquele negócio e quais os papéis que elas desempenham. Nesse sentido, a descrição das atividades de e-business por meio de um modelo facilita a análise dessa estrutura do negócio e dos papéis das pessoas nessa estrutura.

A Internet e os negócios: o surgimento do “e-business” e os resultados gerados

Como existem diversas definições do que se entende por e-business, nesse artigo usou-se o conceito de Cunningham (2001), que, como Weil e Vitale (2001), definem e-business como “transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização. 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”.

O que se pode observar é que desde sua desregulamentação e liberação para uso como meio transmissor de dados no meio da década de 90, vários autores (Patel (2000), Tapscott (2000), Slywotzky (2000), Plant (2000), O'Connell (2000)) entendem que a Internet mudou o modo de fazer negócios: a natureza global da tecnologia de e-business, baixo custo de entrada, oportunidade de alcançar centenas de milhares de pessoas (projetada dentro de dez anos), existência de padronização de protocolos, sua natureza interativa, variedade de possibilidades e recursos e rápido crescimento das infra-estruturas de suporte (especialmente a Web) resultam em muitos benefícios potenciais para as organizações, indivíduos e sociedade.

A criação de um modelo de negócio pode auxiliar a empresa na observação dos resultados alcançados através da implantação daquele modelo.

Os resultados podem ser financeiros; de melhoria de relacionamento com clientes, fornecedores e/ou parceiros; melhorias no desenvolvimento de novos produtos, melhoria nos processos internos da organização, dentre outros.

Weil e Vitale (2001) citam que, de uma maneira genérica, as fontes de receitas podem vir de: vendas diretas pela Internet (relacionamento conhecido como B2C ou business-to-consumer), taxas de transação advindas de intermediação na Internet, pagamento por informações, fatia do aumento da receita advinda das operações de Internet, ou fatia da diminuição de custos advinda de determinado serviço de Internet.

Além dos resultados citados acima, também podem ser contabilizados resultados acerca da melhoria da comunicação interna na empresa ou com seus parceiros, agilidade na obtenção de informações, aumento do alcance dos clientes, simplificação e globalização de práticas comerciais e difusão pela empresa, melhoria e ampliação das informações obtidas sobre os clientes.

Num artigo de agosto de 2001 da b2b magazine (www.b2bmagazine.com), Henning Kagermann, CEO da SAP, comentou que o grande gargalo tecnológico hoje para o pleno aproveitamento da Internet é justamente a integração entre os aplicativos de e-business e os aplicativos existentes dentro da empresa, que torna os custos muito grandes. Quanto ao modo de incorporar as atividades de e-business às atividades existentes da empresa, todo o fundamento dos investimentos devem estar calcados na estratégia corporativa que, por sua vez, é a base da estratégia de TI. Ele diz que muitas empresas

entraram nesta jornada (o processo de integração dos processos e migração para a Internet) com pouca preparação, faltando conhecimento do "gap" tecnológico.

Muitas empresas investiram sem ter a devida clareza do orçamento total e das métricas de retorno, situação deteriorada pela conjuntura econômica e situacional do país, como a altíssima rotatividade do pessoal de TI, utilização de soluções internacionais sem a devida localização, "tropicalização", pouco investimento em treinamento, preparação das pessoas para mudança de paradigmas e assessoria com pouca qualificação.

O que se observa a partir do discurso dos executivos das empresas que incorporaram alguma atividade de e-business aos seus negócios tradicionais, é que o naufrágio de algumas empresas ".com" não impediu que empresas tradicionais, que tem seus produtos já comercializados pelos canais físicos, vislumbrassem nos negócios eletrônicos uma oportunidade vantajosa, pois elas vêem nesta ferramenta uma maneira de dinamizar seus processos de negócios, melhorar a qualidade e/ou distribuição, aumentar o alcance de seus produtos, diminuir custos de transação ou até mesmo melhorar sua imagem.

Porém, com o naufrágio de muitos negócios na Internet, as empresas tendem a adotar posturas mais cautelosas, analisando mais cuidadosamente pontos fortes e fracos dessa entrada no mercado virtual.

Porter (2001) afirma que apenas integrando-se a Internet dentro da estratégia global da empresa fará com que essa poderosa tecnologia torne-se também uma poderosa força para obter vantagem competitiva.

Segundo ele, empresas que já estão estabelecidas *serão mais bem sucedidas quando desenvolverem tecnologias de Internet para reconfigurar atividades tradicionais ou quando as empresas encontrarem novas combinações entre as abordagens de Internet e tradicionais.*

É dentro desse contexto que emerge a presente pesquisa: para que a incorporação das atividades de e-business se dê da forma mais rentável para as empresas que já operam no meio físico, parece aconselhável que um modelo de negócios norteie essa implementação, de modo a produzir melhores resultados.

METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa exploratória utilizou o método de estudo de casos múltiplos, com a apresentação de três casos, que foram estudados em profundidade por Zilber (2002).

A opção pelo segmento da indústria automobilística, mais especificamente pelas montadoras, deu-se em função de algumas de suas características: -É uma das maiores indústrias na economia brasileira; Segmento de alta competitividade; Concorrência acirrada entre empresas; Segmento intensivo em tecnologia; Segmento que investe em inovações tecnológicas tanto em sistemas de produção quanto em métodos de marketing; Parque industrial instalado há mais de cinquenta anos no Brasil , o que denota sua característica de “tradicional” no que diz respeito a estar implantado no meio físico e não ter nascido na Internet.

O presente artigo trata de três casos estudados: modelos de negócio adotados pela Daimler-Chrysler do Brasil, pela Ford do Brasil, e pela GM do Brasil.

Foram entrevistados ao todo treze gerentes e diretores de todas as empresas, que tiveram suas atividades afetadas pelas atividades de e-business, responsáveis pelas áreas de TI das empresas, das áreas de Marketing, Compras, Vendas e quando existia, da área de e-business assim definida. Essas entrevistas basearam-se num roteiro semi-estruturado, delineado com a finalidade de obter respostas à questão investigada, qual seja, existência de uso de modelo de negócios para implantação das atividades de e-business na empresa.

RESULTADOS

Os resultados serão apresentados apenas no que tange aos aspectos de e-business, uma vez que cada uma das corporações estudadas- GM, FORD e Daimler-Chrysler- é bastante complexa, e a descrição detalhada de cada uma delas não cabe num artigo desse porte.

Apenas é importante ressaltar que se tratam de empresas de grande porte, com estruturas organizacionais complexas, envolvendo milhares de funcionários ao redor do mundo, empresas globalizadas, com plantas espalhadas por todos os continentes e um grande número de marcas de veículos.

No Brasil, essas corporações possuem plantas em mais de uma cidade: a Ford possui plantas no estado de São Paulo e no Nordeste (complexo de Camaçari), sendo que esta última é uma planta bastante mecanizada, utilizando um conceito de modelo de produção inovador, chamado montagem modular sequenciada, um projeto piloto para a Ford Mundial. Seu principal diferencial é a participação de fornecedores diretamente na linha de montagem e no processo de produção e não apenas no fornecimento dos componentes do veículo, compartilhando das instalações e das responsabilidades.

A GM do Brasil também possui plantas no estado de São Paulo, além de uma nova fábrica no Rio Grande do Sul, bastante moderna, que também utiliza o conceito de consórcio modular.

A Daimler-Chrysler possui plantas em São Paulo e em Minas Gerais.

Modelos de negócio desenvolvidos para a condução das atividades de e-business nas montadoras

A seguir são apresentados vários quadros que pretendem resumir e analisar os dados obtidos sobre os **modelos de negócio** para e-business encontrados, com algumas das análises apresentando as seguintes dimensões: caracterização do modelo, além de alguns resultados obtidos para os casos das filiais brasileiras.


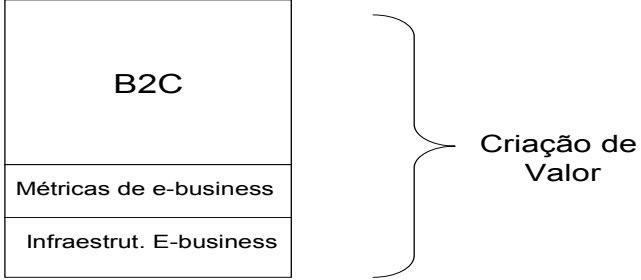
Quando não foram encontrados modelos de negócio para conduzir as atividades de e-business, foi feito algum comentário a respeito.

O quadro 1 faz a representação gráfica dos modelos de negócio encontrados para conduzir o e-business nas empresas estudadas.

O quadro 2 a seguir analisa as características do modelo de negócio encontrado (ou não) através de alguns aspectos de suas dimensões: conceito, capacitações, valor.

Em seguida o quadro 3 levanta alguns resultados obtidos pelo uso de atividade de e-business montadoras estudadas.

QUADRO 1: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS MODELOS DE E-BUSINESS IDENTIFICADOS PARA AS FILIAIS BRASILEIRAS DAS MONTADORAS

Montadora	Desenho do modelo de e-business adotado
<p>Daimler-Chrysler Brasil</p>	 <p>Modelo de Integração da cadeia de valor pelas atividades de e-business, ênfase na conexão de negócios (seta sombreada) na figura acima.</p> <p>Criação do modelo: 2001. Extinção do modelo: 2003 (previsto)</p>
<p>Ford Brasil</p>	<p>Não utilizou modelo de negócio para conduzir as atividades de e-business. Houve uma verba vinda da matriz e qualquer área corporativa da empresa que quisesse implantar projeto de e-business, apresentava o projeto e se fosse aprovado por um “board” executivo, implantava.</p> <p>Início da verba para e-business vinda da matriz: final de 1999</p> <p>Extinção da verba: final de 2001.</p>
<p>GM do Brasil</p>	 <p>Modelo de criação de valor a partir das atividades de e-business voltadas para o consumidor (B2C), utilizando métricas para resultados e infraestrutura de TI para e-business. Atividades de B2B: sem modelo, atividades isoladas sem direcionamento por modelo de negócio.</p> <p>Criação do modelo: final 1999; extinção: sem previsão</p>

Na Daimler-Chrysler, o modelo de negócio de integração das atividades de e-business pela cadeia de valor foi desenvolvido pela matriz; no Brasil, a matriz indicou um gerente da empresa que trabalhava na Alemanha com e-business para consolidar, desenvolver e alavancar as iniciativas de Internet na América Latina e implantar esse modelo de negócio.

Com esse objetivo, o diretor nomeado pela matriz para implantar o modelo no Brasil iniciou um processo de sensibilização da alta administração quanto às iniciativas de e-business.

A missão do modelo no Brasil seguia a missão determinada na matriz e era: “conectar todas as cadeias de valores com uma plataforma global-integração de ferramentas”.

As funções da área de e-business no Brasil são: 1-desenvolvimento local das iniciativas de e-business; 2-Repassar conceitos da matriz; 3-Apoio para as outras áreas no que tange a: conceitos de e-business (modificação da cultura), Recursos de uso de software, Know how (interno e externo).

A preferência do diretor de e-business vindo da matriz recaiu em atividades de e-business cujos resultados fossem facilmente mensuráveis, de modo a mostrar para a alta direção da montadora brasileira que valia a pena investir nas iniciativas de e-business.

A Ford do Brasil não se utilizou de nenhum modelo de negócios para conduzir a implantação das atividades de e-business.

A matriz dessa montadora possuía um modelo “acelerador de atividades de e-business”, idealizado pelo CEO da matriz, que queria transformar a Ford na primeira empresa em termos de atividades de Internet. Para isso, adotou o citado modelo que preconizava a realização de “joint-ventures” com empresas de Internet de modo a acelerar a geração de projetos nessa área. Dentro dessa filosofia, foi enviado para a filial brasileira uma soma representativa-cerca de 4 milhões de dólares- para investimentos em atividades de e-business. A matriz não deu diretrizes sobre a natureza das atividades a serem desenvolvidas.

A partir do recebimento dessa verba, num primeiro momento, as diversas áreas-Marketing, Compras, Vendas, dentre outras- idealizavam projetos, que eram implementados com o apoio da área de TI. Porém, a partir de determinado momento,

começou a haver sobreposição e duplicação de atividades. Em 2000 foi criada pela área de marketing estratégico, uma estrutura de governança, composta pelo “board” diretivo da empresa, à qual cabia priorizar e decidir sobre quais projetos seriam implantados, de acordo com alguns critérios: custo do projeto, grau de inovação e resultados a serem gerados.

Porém, não houve a formalização de um modelo de negócios que conduzisse tais atividades.

Já a GM utilizou-se do modelo apresentado na figura: as iniciativas de e-business surgiram a partir de uma necessidade estratégica: o diretor de marketing da GM do Brasil queria aumentar a fatia de mercado dos carros populares. Para isso, foi elaborada uma estratégia, que incluía a venda pela Internet como meio para alcançar o objetivo de aumento de fatia de mercado. Foi uma iniciativa pioneira, uma vez que até então, os sites de montadoras permitiam apenas ao consumidor configurar o carro de acordo com suas necessidades, porém não havia a compra direta pela Internet.

Para levar a cabo o projeto de venda direta pela Internet (iniciativa B2C-business to consumer), a GM baseou-se no modelo apresentado no quadro 1 acima, com a estruturação de uma área dedicada a e-business ligada à diretora de marketing, composta por uma equipe multidisciplinar envolvendo a área de marketing no que tangia a negócios e a área de TI, para responder pelos aspectos técnicos. O projeto foi bem sucedido e a área de e-business continuou estruturada dentro da área de Marketing.

Foram elaboradas métricas bem definidas para avaliar os resultados, e houve apoio total da alta direção da matriz ao projeto, inclusive com a participação de alguns elementos vindos de lá para participar do projeto.

QUADRO 2: DESCRIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FILIAIS BRASILEIRAS PARA E-BUSINESS ATRAVÉS DAS DIMENSÕES: CONCEITO, CAPACITAÇÕES, VALOR

Montadora	Conceito do modelo de negócio	Capacitações do modelo de negócio	Valor entregue pelo modelo
Daimler-Chrysler Brasil	No Brasil o modelo fornecido pela matriz está sendo usado como instrumento para sensibilizar a alta administração da empresa quanto aos benefícios do e-business: para isso, existe um foco nas atividades B2B que apresentam resultados mais facilmente mensuráveis (diminuição de custo, p. ex. num leilão eletrônico). O objetivo do uso do modelo é alavancar atividades de e-business na empresa.	Foi utilizada infraestrutura de TI da empresa, que foi atualizada com componentes web. Quanto às pessoas, foram realocadas de outras áreas da empresa. O único elemento de fora da filial, foi o diretor de e-business, vindo da matriz	Diminuição de custos
Ford Brasil	-Não utilizaram nenhum modelo de negócio para conduzir as atividades de e-business. -A matriz investiu uma soma alta na filial destinada a investimentos em atividades de e-business. -Toda área que tivesse projetos em e-business, receberia uma verba para implantá-lo. “Informalmente” tal ação incentivou a aceleração de criação de iniciativas: em 2001 havia cerca de 120 projetos de e-business em andamento. Porém, não foi criado nenhum modelo de negócio que orientasse essas iniciativas segundo algum conceito.	Apesar de não haver um modelo orientando as atividades de e-business, essas atividades utilizaram capacidades necessárias obtidas dentro da empresa, com realocação da mão-de-obra. Foram feitas algumas parcerias com empresas de Internet. Utilizaram TI da empresa	Sem modelo conduzindo as atividades de e-business implantadas, não houve a definição de criação de valor especificada. Cada atividade entregava um valor diferente para a área na qual foi gerada. Muitas vezes esse valor criado não ficou claro para a alta administração da empresa.
GM Brasil	Foi usado o conceito de entrega de valor ao cliente através do uso de atividades B2C, com a utilização de métricas bem definidas para medir resultados e utilização de uma infraestrutura de TI adequada às necessidades do e-business para melhor conectar-se ao cliente. O conceito básico utilizado nesse modelo foi de venda direta ao cliente. Atividades B2B não usam conceito de modelo de negócio, são atividades sem coordenação central.	Buscou capacidades dentro e fora da empresa, realocando executivos dentro da empresa para área de negócio dedicada à e-business. Contratou especialista de fora da empresa em TI para diretoria de TI voltada a e-business. Estrut. de TI terceirizada.	Geração de receitas pela venda direta; maior e melhor relacionamento com o cliente; maior rapidez nos processos, diminuição de custos.

QUADRO 3: ALGUNS RESULTADOS OBTIDOS PELO USO DE ATIVIDADES DE E-BUSINESS
EXECUTADAS PELAS FILIAIS BRASILEIRAS DAS MONTADORAS

Montadora	Componentes do e-business segundo o tipo de relacionamento	Ferramentas de e-business	Alguns resultados
Daimler-Chrysler Brasil	-B2B	-leilões -projeto de uso de catálogos	-economia de até 50% nos leilões -Foram realizados cerca de 20 leilões desde a criação do modelo de e-business
	-B2C	-relaciona-mento com dealer -site institucional -call center	-100 mil páginas vistas (dealer) -ligação dealer com empresa (extranet)-20 mil acessos/mês
	-B2V	-Telemática	-segurança de caminhões , rastreamento de cargas
	-B2E	-portal do funcionário	-Intranet com informações e serviços
Ford Brasil	-B2B	-catálogos -cotações -leilões -relacionamento com dealers	-economia de custo na compra de materiais por leilões. -economia de papel nas transações -economia de tempo pelos compradores
	-B2C	-venda direta -site institucional. -site dealer	-Receitas acima do esperado c/ venda dir. -melhoria do relacionamento com dealer: treinamentos, avaliações, informações
	-B2E	-intranet para informações e serviços	-melhoria da comunicação dentro da empresa
GM Brasil	B2B	-Exchange própria -Covisint (ambas plataformas desenvolvidas fora Brasil)	-site de relacionamento com fornecedor desenvolvido pela matriz. Usuário de algumas ferramentas. -3 leilões usando Covisint em 2002 (pouco usado ainda)
	B2C	-venda direta (solução totalmente criada no Brasil -1ª no mundo)	-sucesso de implantação do modelo de vendas diretas pela Internet de carro popular. Ultrapassou expectativa de vendas e de repercussão, que foi mundial. Pioneira nessa iniciativa mundialmente.

CONCLUSÕES

Freeland e Stirton (2000) preconizam que um modelo de negócio para e-business serve para alavancar iniciativas de e-business, porém elas devem ser absorvidas pelas áreas para que esse aprendizado permita fazer com que as áreas corporativas tenham iniciativas a partir da sua experiência com o negócio, aproveitando a Internet como algo complementar e que adiciona valor, como recomenda Porter (2001).

O que se observou nas montadoras estudadas confirma esse comportamento no caso da Daimler-Chrysler: o objetivo do uso do modelo de negócio “importado” da matriz teve como objetivo sensibilizar a alta administração quanto à importância das atividades de e-business. O problema encontrado foi a dificuldade da alta administração absorver o modelo proposto, por ter sido algo que não foi criado a partir da estratégia da filial brasileira e sim algo a ser absorvido a partir de uma diretriz da matriz. As atividades de e-business encontravam-se numa fase bastante inicial, quando foi feita a pesquisa (meados de 2002).

Analisando esse caso frente à estrutura de um modelo de negócio apresentada no início desse artigo, verificou-se que o “conceito” do modelo não ficou muito claro à alta administração, comprometendo o “valor” entregue.

Na Ford, o aporte maciço de capital por parte da matriz para investimentos em atividades de e-business gerou uma grande quantidade de projetos: havia 120 projetos de atividades de e-business acontecendo simultaneamente em 2001, tanto que a empresa ganhou diversos prêmios oferecidos por revistas especializadas em e-business quanto ao volume de iniciativas de Internet. A dificuldade foi quanto à avaliação de resultados, pois, como não havia uma coordenação dessas atividades ou um “fio condutor” proporcionado por um modelo de negócio, a mensuração dos resultados obtidos e sua posterior análise ficaram comprometidas. Nesse caso, a não existência de um modelo de negócio pode ter comprometido a relação entre a estratégia da empresa e as atividades de e-business, fazendo com que a correlação entre esses dois aspectos, que deve ser estreita, não tenha ficado clara, afetando a geração de valor ou resultados aos olhos da alta administração.

No caso da GM, o modelo de negócio foi gerado a partir de uma necessidade estratégica da empresa: aumentar a fatia de mercado de carros populares. Assim, as atividades de e-business atendiam a um objetivo estratégico claro.

Os componentes do modelo de negócio mostraram-se coerentes, sendo que o modelo de negócio tem como objetivo a criação de valor a partir das atividades de e-

business voltadas para o consumidor (B2C), utilizando métricas para resultados e infraestrutura de TI para e-business.

Os resultados obtidos superaram as expectativas: as vendas obtidas foram acima do esperado, e esse foi um projeto de repercussão mundial: a matriz utiliza o caso da GM do Brasil como um exemplo e uma “vitrine” de suas atividades de e-business, foi considerado um caso de sucesso e teve repercussão no segmento das montadoras, pois, no Brasil, devido ao caráter bastante competitivo do segmento, outras montadoras seguiram seu caminho: a própria Ford desenvolveu um “site” para venda de um modelo de carro popular, seguidos pela Volkswagen , entre outras.

Já as atividades de B2B da GM Brasil constituíram-se em atividades isoladas sem direcionamento por modelo de negócio. O resultado foi que tais atividades não tem uma escala considerável e atem-se a alguns relacionamentos com fornecedor, não produzindo resultados significativos ainda.

No **Brasil**, a Ford e a GM já possuem plantas mais flexíveis, o que permitiu a venda pela Internet: os clientes podem pedir detalhes customizados, graças a essa flexibilidade das fábricas e ao uso do consórcio modular (fornecedores dentro da fábrica) que garante maior rapidez de fabricação.

Nesse aspecto, o Brasil foi pioneiro no modelo de venda direto ao consumidor, pois nos outros países, o cliente só consegue configurar o carro via Internet, mas não chega a efetuar a venda.

Essas montadoras foram então, mais inovadoras do que suas matrizes nesse sentido, onde a definição de atividade inovadora na Internet segundo Timmers (1998) é aquela onde o uso da Internet permite ações que seriam impossíveis sem seu uso: a Venda direta ao consumidor seria muito difícil para uma montadora se não fosse a facilitação oferecida pela Internet.

Finalizando, os resultados apresentados parecem indicar que quando existe um modelo de negócio para conduzir as atividades de e-business, onde a definição do conceito parte de níveis hierárquicos estratégicos, seu conceito está claro à alta diretoria envolvida com as atividades de e-business, estando atrelado à estratégia global da empresa, as capacitações são adequadas e existem métricas definidas para mensurar os resultados obtidos, o sucesso das atividades de e-business tem maiores chances de ser alcançado.

Referências Bibliográficas

- Applegate, Lynda M. (2001) “Emerging E-Business Models: Lessons from the Field” , *Harvard Business School*, obtido no site:
www.stuart.iit.edu/courses/ecom530/fall2001/bmodels2.pdf
- Chesbrough, Henry e Rosenbloom, Richard S. (2001) *The role of the Business Model in capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spinoff Companies* , paper obtido no site: www.hbs.edu/dor/papers2/0001/01-002.pdf
- Cunningham, Michael J. (2001) *B2B:business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas*, Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- Freeland, Grant D. e Stirton, Scott (2000) *Organizing for E-commerce*, discussion paper do The Boston Consulting Group Inc., obtido no site:
www.bcg.com/publications/files/organizing%20ECommerce%20Apr%2000.pdf
- O’Connell, Brian (2000) *B2B.com Cashing on the Business-to-Business E-commerce Bonanza*, Holbrook, MA, Adams Media Corporation.
- Patel, Keyur e McCarthy, Mary Pat (2000) *The Essentials of E-Business Leadership – Digital Transformation*, New York , McGraw-Hill
- Plant, Robert (2000) *e-Commerce formulation of Strategy*, NJ , Prentice Hall.
- Porter, Michael E. (2001) “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, pag 63-78, março.
- Slywotzky, Adrian J. & Morrison, David J. (2000) *How Digital is your Business?*, New York, Crown Publishing group.
- Tapscott, Don et alli (2001) *Capital Digital*, São Paulo, MAKRON Books.
- Timmers, Paul (1998) “ Business Models for Electronic markets” , *EM-Eletronics markets*, site: www.electronicmarkets.org/, vol. 8 , no 2, julho.
- Weil, Peter & Vitale, Michael R. (2001) *Place to Space – migrating to e-business model*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Zilber, Silvia Novaes (2002) *Fatores Críticos para o desenho e Implantação de e-business por empresas tradicionais* , tese apresentada para obtenção do título de doutor em Administração de Empresas junto à faculdade de Economia , Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob orientação do prof. Eduardo Vasconcellos.