ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

MERCADOS ELETRÓNICOS B2B
O Estudo de Caso VORTALnext

Francisco Maria Duarte Vaz de Figueiredo

Mestrado em Gestão

Orientado por:
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, ISCTE Business School

Outubro 2014

Agradecimentos

Os meus agradecimentos ao meu orientador Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, a aqueles bons amigos que fiz durante o Mestrado Executivo no INDEG, aos meus colegas e a quem bem me tem liderado na Vortal, à mulher da minha vida, à minha família mais próxima nomeadamente ao meu Pai, pois sem ele não seria o que sou hoje.

Índice

Resumo III
Abstract IV
Parte A 1
1. O Problema 1
2. Revisão da Literatura 2
3. Caso de Estudo 13
Parte B 21
4. Metodologia e Questão de Investigação 21
5. Decisões Tomadas 24
6. Opções Finais - Quadro de Referência Posterior 32
7. Lições Decorrentes 39
8. Conclusões 42
9. Limitações da Dissertação 43
10. Bibliografia 43
11. Anexos 45

Resumo

A Vortal opera um dos maiores mercados eletrónicos de compra e venda entre empresas e entidades. Fundada em 2000, conta atualmente com mais de 40.000 clientes na sua rede empresarial em diversos sectores verticais como a Construção, Saúde, Contratação Pública, *Utilities*, Indústria ou *Corporate*, com principal incidência em Portugal, Espanha e PALOPs. Recentemente ganhou um concurso internacional com o Governo da Colômbia.

Desde a sua fundação tem vindo a ser utilizada a mesma base tecnológica que, pese embora o seu contínuo desenvolvimento, em 2009 encontrava-se afastada dos melhores parâmetros utilizados, tornando-se um constrangimento para acompanhar as tendências no sector, um vetor para o distanciamento de outros *players* na Indústria e, por conseguinte, um fator crítico à sustentabilidade da empresa e do seu modelo de negócio.

Assim, em 2010 é tomada a decisão de desenvolver uma nova solução tecnológica assente em tecnologia *Software-as-a-Service* (SaaS) para todos os seus clientes tendo em vista incrementar a proposta de valor dos seus serviços, potenciando e flexibilizando o crescimento da sua rede eletrónica de empresas independentemente do setor e/ou geografia. Esta nova solução, denominada VORTALnext, é implementada em 2013 culminado um determinante processo de mudança.

Este estudo de caso investigará as razões que levaram a Vortal a investir vários milhões de euros numa nova solução tecnológica, posicionando-a como central na sua estratégia e ao mesmo tempo querendo estimular a reflexão sobre o estado de arte de uma indústria inovadora porém fragmentada como é a dos fornecedores de soluções de *eSourcing*, que têm nas suas redes empresariais de *eCommerce* um dos seus maiores ativos e na tecnologia um dos seus fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave: Comércio Eletrónico, *Business-to-Business*, Rede de Fornecedores, Mercados Eletrónicos

Classificação JEL: L81, 033.

Abstract

Vortal operates one of the largest G2B2B eMarketPlaces. Founded in 2000, it has presently a network of companies consisting of over 40.000 clients within several vertical sectors such as Construction, Health, Public Procurement, Utilities, Industry or Corporate. Nowadays, it is strongly established in Portugal, Spain and Portuguese-speaking African countries. Most recently won a worldwide contract with the Colombian Government.

Since the beginning it relied upon the same technological basis that despite the continuous improvement and development revealed to be then far from the best standards used, thus becoming this way a main constraint to follow the industry trends, a vector to enhance the gap towards other players, consequently a critical factor to the company´s sustainability and business model. Therefore, in 2010 it is taken the decision to develop a new technological solution based on SaaS - Software-as-a-Service - for all clients, aiming to increase the value proposition of the company´s services/scope and potentiate the growth of the electronic companies' network whichever the business sector of activity and/or geography. This new solution, then named VORTALnext, is implemented in 2013 culminating an upmost demanding change process.

This case study investigates the reasons that lead Vortal to invest a few million euros in a new technological solution, the masterpiece of their strategy and simultaneously aiming to stimulate the reflection about a fresh, innovative and fragmented industry, as the eSourcing Application Suites Vendors is, having in their B2B eCommerce networks one of their biggest assets and in technology one of their critical success factors.

Key Words : eCommerce, Business-to-Business, Suppliers Network, eMarketplaces.

JEL Classification: L81, 033.

Parte A

1. O Problema

Numa indústria tão fragmentada, a tecnologia, o beneficio percecionado da mesma e a dimensão da rede empresarial nos mercados eletrónicos assumem-se como fatores críticos de sucesso para os concorrentes na indústria. Em 2009, depois de crescimentos anuais consecutivos superiores a dois dígitos a Vortal, em resultado da sua atividade principalmente doméstica, vê o mercado onde está inserida ficar saturado. Por esta altura, o reconhecimento do mercado espanhol está já em marcha, antecipando a internacionalização da empresa.

Seguindo o caminho da internacionalização revelam-se no horizonte caminhos menos conhecidos, passando a concorrer com *players* com outra dimensão, mais poder económico e mais forças competitivas.

Sendo uma empresa tecnológica a Vortal tem obviamente na tecnologia dos seus mercados eletrónicos, i.e., no seu produto, o meio para atingir os seus fins enquanto organização: o aumento de receitas e/ou rentabilidade. A Vortal não parece então ter produto para competir em espaços e dimensões mais competitivas e, pelas razões supra referidas a que acresce o ambiente económico depressivo na Europa e no Mundo ainda a acolher o golpe da crise do *subprime*, tem tempos exigentes pela frente.

Se o ambiente económico se mostra difícil para as empresas e organizações - obrigando-as a repensar as suas estratégias, a otimizar os seus processos, a racionalizar os seus custos - essa será com certeza a realidade da Vortal. A contrapeso, o produto Vortal que visa otimizar os processos de compras das empresas e do Estado e ao mesmo tempo permitir a potenciação de negócios (por via eletrónica), coloca a Vortal a viver tempos efervescentes de oportunidades. Como e de que forma resolver esta equação e que decisões tomar?

2. Revisão da Literatura

O *eCommerce* pode ser definido de uma forma comum no ato de comprar e vender na internet. Mas como Ravi Kalakota e Marcia Robinson referem no prefácio do seu *e-Business 2.0 – Road Map for Success* (2001) é essencial perceber a "...metamorfose existente do *eCommerce* para o *eBusiness*..." ou "…estamos na terceira fase do *eCommerce* … fase esta que chamamos de *eBusiness*...", depois do *eCommerce* ter estado focado primeiramente na presença *online* e em segundo lugar nas transações. O *eBusiness* é agora "…a complexa fusão de processos de negócio, aplicações empresariais e estrutura organizacional necessárias para criar um poderoso modelo de negócio…".

O *eCommerce* não pode ser executado de forma eficaz se as organizações, à sua medida, não se adaptarem ao mesmo. É portanto "…necessário ter uma estratégia digital holística e bem definida para romper com os velhos modelos de negócio…" (Kalakota, R. e Robinson, M., 2001) que principalmente pela via da globalização e do desenvolvimento tecnológico só têm um caminho: o falhanço.

Intrinsecamente, o negócio e as relações eletrónicas tornam o mercado e as organizações mais competitivas, mais rigorosas e mais rápidas na forma como respondem às exigências de um mercado global, permitindo aos seus colaboradores (por via da tecnologia) aportarem mais valor.

Também assistimos a este desiderato no contexto do *eProcurement* levando-nos assim a delimitar o âmbito ao B2B (*Business-to-Business*). Para dar um exemplo, o "…propósito das Redes de Fornecedores era anteriormente orientado para as mesmas receberem, por via eletrónica, as ordens de compra…" (Turban. E., King, D., Lee, J., Liang, T. & Turban, D., 2012) sendo unicamente instrumentais apesar de benefícios óbvios ao nível da desmaterialização dos documentos e poupanças em papel. Hoje em dia, como outra qualquer *Business Web*, assumem-se como essenciais pois permitem a otimização do processo de *procurement* e a melhoria das relações com os fornecedores ao nível do *compliance* e *performance* dos mesmos, bem como ao nível da "…gestão da despesa por fornecedor e para encontrar novos fornecedores…" (Limberakis, C.G., 2011).

O *procurement* pode ser geralmente descrito como um conjunto complexo de processos, fases, ciclos e *stakeholders*. Desta forma, a tecnologia tem vindo a desempenhar um papel deveras importante para o tornar menos complexo, fazendo-o melhor, mais rapidamente e/ou até mais barato poupando nos custos de aquisição e em recursos (ou aumentado a sua produtividade e eficácia, na justa medida em que permite a alocação dos mesmos a tarefas de valor acrescentado, como mais colaboração com fornecedores e parceiros).

Na economia global atual, desde há anos muito *Buyer-Centric* ou, melhor dizendo, *Cost-Centric* pelo contexto de dificuldades existentes e necessidade das organizações de racionalizarem e otimizarem os processos e custos, faz com que seja uma necessidade cumprir o objetivo de uma melhor gestão de fornecedores, gestão dos custos e outros. A necessidade de *compliance* com Responsabilidade Social Corporativa "…ajudou a colocar na agenda dos executivos o tema da gestão de fornecedores…" (Kearney, D., 2013) e faz aumentar a necessidade de ter sistemas que consigam identificar o risco de trabalhar com um fornecedor e/ou que permita avaliar a sua performance em várias dimensões.

Para isso mais uma vez a visibilidade sobre todo o processo de *procurement* é fundamental na medida em que as disrupções na cadeia de abastecimento podem ser imensas e "…as soluções que automatizam a análise de gastos, o *sourcing*, a gestão de desempenho do fornecedor … desempenham um papel significativo … na transformação das áreas de compras…" (Bartolini, A., 2011).

O *eCommerce* B2B refere-se às transações entre empresas, entre empresas e o Estado e entre empresas e os seus fornecedores, através da internet. Ora, se as vantagens não fossem claras e já demonstradas também o *eProcurement* não estaria mais que enraizado e relativamente maduro nas organizações. Os principais benefícios para quem compra ou vende de forma eletrónica são:

- Aumento das oportunidades de colaboração para quem compra e/ou vende;
- Redução dos custos administrativos;
- Desmaterialização de documentos e eliminação do papel;
- Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- Redução dos ciclos de compra e/ou venda;
- Minimização do erro e aumento da qualidade do processo de compra e/ou venda.

De qualquer forma, no "final do dia" quem compra quer minimizar os seus custos de aquisição consultando novos fornecedores e quem vende quer reduzir o seu custo de aquisição de clientes. "Os mercados eletrónicos estão a tornar-se relevantes na economia da internet porque prometem melhorar substancialmente a eficiência de mercado, reduzir o custo de transação e gerar nova receita" (Wang, S., Zheng, S., Xu, L., Li, D. & Huan Meng., 2008).

Isto só acontece no seu expoente se compradores e vendedores se encontrarem no mesmo espaço digital, os Mercados Eletrónicos. É nestes que as *Business Webs* encontram o seu catalisador. Os operadores de Mercados Eletrónicos, segundo Kalakota, R. e Robinson, M, (2001) são "…intermediários *online* que conectam vários compradores e vendedores dentro de uma indústria vertical…". Contudo, operando vários mercados eletrónicos facilmente se entende que uma parte dos fornecedores destes opera vários Verticais, permitindo assim estes funcionarem de forma integrada.

Além dos mercados eletrónicos *many-to-many* onde se encontram vários compradores e fornecedores, poderemos encontrar também mercados eletrónicos privados em que apenas um comprador está ligado eletronicamente a uma comunidade de fornecedores ou em que apenas um fornecedor está conectado a um conjunto de compradores (*one-to-many* ou *many-to-one*).

Como já referido, a metamorfose existente no contexto do *eCommerce* disseminou-se igualmente no propósito das *Suppliers Network* (Redes de Fornecedores). Vários estudos, nomeadamente de analistas como a Forrester, Aberdeen ou Gartner, já comprovam a utilização destas redes como parte estratégica do processo de *procurement*, permitindo que as mesmas assumam mais valor para as organizações que as utilizam fazendo empolar os benefícios dos próprios mercados eletrónicos a que pertencem, sejam entidades fornecedoras ou compradoras.

Os benefícios dos mercados eletrónicos para os seus utilizadores são exponenciados pela utilização e incorporação de redes de fornecedores nos mesmos. Aliás, os benefícios dos mercados são os benefícios das suas redes. O conceito de rede de fornecedores está intrinsecamente ligado ao conceito de mercado eletrónico - cada vez mais. E, mais importante, o negócio eletrónico é acelerado pela diferenciação das redes empresariais. Além disso, quantas mais ferramentas de Compras Eletrónicas estejam incluídas neste processo mais benefícios terão os utilizadores.

Os autores Kalakota, R. e Robinson, M. (2001), Turban. E., King, D., Lee, J., Liang, T. e Turban, D. (2012), Carvalho, J. (2011) enumeram um conjunto de benefícios para os utilizadores de mercados eletrónicos cujos principais são referenciados abaixo.

Os benefícios para compradores e fornecedores são:

- Automatização dos processos, minimizando tarefas manuais;
- Acesso a ferramentas tecnológicas de análise, minimizando tarefas de *reporting;*
- Transmissão de documentos relacionados com as transações (exemplos: faturas, ordens de compra ou recibos) ou não-transações (exemplos: certificações ou declarações financeiras, tipicamente sempre as mesmas enviadas para qualquer comprador);
- Melhoria dos canais de comunicação;
- Redução de custos operacionais e na cadeia de abastecimento e fornecimento;
- Uma potenciação geral do comércio eletrónico.

Os benefícios para compradores são:

- Uma melhor gestão integrada dos fornecedores sobre um mesmo sistema (o conceito denominado *Supplier Management*);
- Um melhor controlo dos custos sob gestão (o denominado *spend under management*);
- Uma avaliação apropriada de fornecedores;
- Uma taxa mais elevada de *compliance* de fornecedores;
- Identificação eficiente de novos fornecedores e mais e melhor informação sobre os mesmos;
- Redução dos custos de aquisição por via da receção de mais propostas e maior competitividade das mesmas;
- Gestão de catálogos de produtos de fornecedores;
- Transparência de todo o processo de *Purchase-to-Pay* permitindo facilmente auditar todo ou parte de cada processo de compra.

Os benefícios para fornecedores são:

- Aumento das oportunidades de negócio;
- Angariação de mais clientes;
- Capacidade de potenciação da diferenciação dos seus produtos ou serviços;
- Internacionalização e aumento da capacidade de operar num mercado global;
- Visibilidade acrescida (transparência) sobre todo o processo de venda;

- Diminuição dos prazos de recebimento.

É este o fundamental que norteia a utilização destas ferramentas pelas organizações.

Os operadores de mercados eletrónicos podem ter vários modelos de negócio. Quem paga portanto os seus mercados eletrónicos? São várias as hipóteses porém sempre com estes vetores:

- Os Compradores;
- Os Fornecedores;
- Ou *Freemium*[1],

sendo que operadores de mercados eletrónicos tipicamente optam por gerar receita da seguinte forma:

- Por via de percentagem das transações;
- Por subscrições - um *fee* que garante a utilização por um determinado período de tempo com acesso a um determinado conjunto de *features* e benefícios;
- *Pay-Per-Use* – um *fee* por utilização unitária de *features* e benefícios.

As duas últimas referidas "…típicas das soluções SaaS de hoje em dia…" (Kaplan, J.M., 2007).

Ao nível dos modelos de negócio e da capacidade de gerar receita na atividade, estes originam diferentes abordagens dos *players* no mercado e até acabam por diversas vezes a ser utilizados em simultâneo por cada *player.*

Apesar da mudança na forma como as áreas de compras veem e utilizam as *Suppliers Networks,* estas apresentam ainda barreiras tanto para compradores ou fornecedores não permitindo a adoção mais acelerada das mesmas, o que tenderá a previsivelmente mudar no futuro.

É que o eletrónico como já referido exige uma adoção pensada, estratégica e transversal ao negócio. Então a adoção por parte dos fornecedores e o investimento que os mesmos terão que fazer para ajustarem as suas organizações em termos de processos e recursos é, por si só, o maior desafio. Limberakis, C.G. (2011) refere que "…o desafio chave para uma rede de fornecedores é conseguir a adoção por parte de fornecedores" e enuncia barreiras como "…o elevado custo de subscrição para fornecedores…" por rede e/ou por transação realizada.

[1] O termo *Freemium* deriva das palavras *free* (grátis) e *premium* e serve a descrever um modelo de negócio em que um serviço ou produto é fornecido gratuitamente e cuja monetização é realizada através da venda de funcionalidades adicionais e/ou de valor acrescentado (Turban, E., et al. 2012. *Electronic Commerce 2012*)

Além da barreira supra referida há um outro conjunto de barreiras que merecem ser enunciadas:

- Muitas redes e mercados eletrónicos com diferentes tecnologias e *workflows*;
- A falta de interoperabilidade das mesmas que está ainda longe de ser uma realidade, o que com certeza seria um acelerador na utilização;
- As dificuldades de integração com outros sistemas internos dentro do ciclo de *Purchase-to-Pay*, como ERPs;
- Poucos compradores e fornecedores presentes;
- Falta de habilidade para lidar com as especificações técnicas de cada uma;
- Falta de ferramentas de apoio à utilização fornecidas;
- A prática adquirida ao longo de décadas na utilização do fax, telefone e email, ainda muito enraizada principalmente nas Pequenas e Médias Empresas;
- Inércia à mudança seja dos profissionais de entidades compradoras ou entidades fornecedoras;
- Usabilidade da tecnologia.

As redes empresariais são complexas pois exigem um comprometimento e motivação elevado de quem as utiliza, na medida em que rompem com as formas tradicionais de comprar e vender. O conceito mais lato de rede de fornecedores está assente na potenciação de comércio entre fornecedores e compradores de forma eletrónica. Ora as mesmas podem assumir várias formas com mais ou menos benefícios em vários modelos tecnológicos de *software* (exemplo: SaaS[2]). Independentemente do modelo e forma, o ponto principal prende-se com a sua "abertura", i.e., se os fornecedores podem aceder às mesmas sem limitações ou se é exigido um convite e/ou consentimento dos compradores. Estas redes fechadas são tipicamente *one-to-many*, mas que obviamente não extraem todos os benefícios das *Suppliers Networks,* por exemplo não permitindo concorrência proactiva.

Em relação a tipos de redes de fornecedores - enunciadas por Turban. E., et al (2012), por Yu, C. (2007) ou num estudo de Limberakis, C.G. (2012) - estes são os modelos mais comuns:

- Proprietárias: usadas especialmente para os fornecedores tradicionais de cada comprador;
- Verticais: focadas numa determinada indústria e seus fornecedores;

[2] SaaS é um modelo de negócio para fornecer *software* ao utilizador final como um serviço em vez de um pacote de *software* que requeira instalação local (Goh, C.M., Lee, S.P, He, W e Tan, P.S., 2007)

- Por categoria de compra: podendo estar focadas numa determinada indústria e seus fornecedores;
- Globais: para todas as categorias de compra independentemente da indústria;
- *Social Network*: não focadas no processo de *procurement* mas sim em facilitar a troca de informação de compradores e fornecedores;
- *Order-to-Pay*: focadas nas ordens de compras, faturas e/ou pagamentos (havendo aquelas focadas exclusivamente nos pagamentos, as chamadas *Gateways* de Pagamentos).

Levando em conta o contexto económico global e a evolução do *eCommerce* B2B há assim uma pressão dominante para que ferramentas de *ePurchasing* sejam utilizadas, logo a procura começará a vir de todo o tipo de organizações, pequenas ou grandes. O advento de há já algumas décadas do eletrónico no processo de compras levou à criação de uma indústria chamada hoje em dia como a indústria de Software de *ePurchasing* que vale, segundo vários analistas internacionais como a Aberdeen Group ou a Gartner, mais de cinco biliões de euros e que pelo menos desde 2009 cresce a mais de 2 dígitos de ano por ano. Bartels, A. (2012) refere que "...o mercado de *software* de *ePurchasing* continua a ser um mercado a crescer e dinâmico, com novos entrantes, aquisições, e rácios de crescimento superiores quando comparado com outras aplicações…".

É uma indústria que pode ser caracterizada como Software para suportar o processo de compra, *sourcing,* contratação e gestão dos fornecedores. Como produtos desta indústria incluem-se o *eProcurement* ou o *eSourcing* - relativamente maduros - ou o *Spend Analysis, Supplier Risk and Performance Management* ou as *Supplier Networks* (as redes de fornecedores já aprofundadas) sendo que, segundo Bartels, A. (2012), estes três últimos têm vindo a sustentar o crescimento da indústria.

A característica principal desta indústria é clara: fragmentada. Contudo, como referido pelas principais analistas do sector cerca de 50% deste mercado é ainda dominado por 10 empresas, entre as quais a IBM, Ariba e SAP. Ao nível dos *players* na indústria de *Software* de *ePurchasing* além dos referidos temos empresas como a Adaco, Beeline, ePlus, Ivalua, Perfect Commerce e a portuguesa Vortal.

Segundo Jones, D. e Connaughton, P (2011), Peichert, L. e Grannan, M. (2013), todos da analista Forrester, parte da oferta da indústria de *ePurchase* oferecida pelos vários *players* pode ser elencada da seguinte forma:

- *eProcurement;*
- *eSourcing;*
    - *Reverse Auctions;*
    - *Contract Management* ou *Contract LifeCycle Management;*
    - *Spend Analysis;*
    - *Supplier Risk and Performance Management;*
- *Supply Base Management;*
- *Supplier Networks;*
- Serviços de consultoria de compras;
- Diretórios de Informação.

Mas, em suma, para que servem estas ferramentas? Servem a integrar processos nas organizações e/ou otimizar outros, permitindo uma maior e melhor colaboração entre todos os *stakeholders* no processo de *procurement* e fornecem um conjunto de ferramentas de *reporting* para medir e acompanhar *Key-Performance Indicators* (KPI).

De qualquer forma, no "final do dia" o que interessa é os clientes (tanto fornecedores como compradores) pagarem de acordo com o valor reconhecido do serviço ou da tecnologia. Para que isso aconteça a adoção da tecnologia desenvolvida é fundamental.

Davis[3] com o seu modelo de aceitação de tecnologia defende a utilidade e facilidade de utilização como os fatores principais que influenciam essa aceitação. Investigação de Chuttur, M.Y. (2009), citando Davis (1985), refere que "…a atitude do utilizador é considerada ser influenciada por estes dois fatores … com a facilidade de utilização a ter uma influência direta na utilidade percecionada…".

[3] Davis (1989), "Technology Acceptance Model (TAM)". A TAM prevê a aceitação do utilizador a qualquer tecnologia determinada em dois fatores: a utilidade percecionada e a facilidade de uso percecionada. A utilidade percecionada é definida como o grau pelo qual um utilizador acredita que usando a tecnologia vai incrementar a sua performance. A facilidade de uso percecionada é definida como o grau pelo qual um utilizador acredita que usando a tecnologia vai diminuir o seu esforço. De acordo com a TAM, ambos os fatores impactam na atitude do utilizador face à utilização do sistema tecnológico.

Também na tecnologia e no Comércio Eletrónico, Kalakota, R e Robinson, M. (2001) referem que a i) velocidade de serviço, ii) conveniência, iii) personalização e iv) preço são os fatores críticos que os clientes exigem quando estão a utilizar o meio eletrónico e é neste quadrante que reconhecem o valor da tecnologia e do serviço.

Enquanto que os modelos de receitas das empresas a operar mercados eletrónicos (onde podemos incluir modelos *Pay-Per-Use* ou *Freemium*) são típicas no modelo de computação SaaS, na industria de *ePurchasing* também há geração de receita através de Licenças, Manutenção e Serviços (Consumano, M., 2010). Os *players* que geram este tipo de receitas são as chamadas empresas de Produto como Consumano, M. as caracteriza no artigo de 2010 *Cloud computing and SaaS as new computing platforms*, que não disponibilizam a sua tecnologia na *Cloud* mas sim disponibilizam-na *on-premisses* através de *software* instalado localmente. Há também efeitos diretos e indiretos do SaaS ao nível do ecossistema, i.e., das Redes Empresariais e/ou das *Business Webs* pois qualquer comunidade em qualquer local geográfico pode vir a formar-se graças à possibilidade de uso da tecnologia na nuvem.

Há razões para o *Software-as-a-Service*, apesar de ser um modelo de fornecimento de *software* disponível há algum tempo e de estar novamente na ordem do dia, conviver ainda bem com outros modelos de *software* e/ou ainda não ser o modelo predominante. O facto do modelo das empresas de Produto referidas acima vingar está relacionado com o ceticismo face ao SaaS que pode ser referenciado nas seguintes duas principais barreiras:

- O risco do SaaS falhar e/ou menor controlo ao nível da performance de infraestruturas como *Data-Centers;*
- O facto das organizações disponibilizarem *know-how* proprietário na *Cloud*.

A consubstanciar estas duas principais barreiras estão os resultados de um estudo levado a cabo pela Harvard Business Review Analytic Services (2001) - em que foram inquiridas mais de 1.500 empresas - que elenca as mesmas como as principais preocupações das empresas aquando perguntadas das barreiras e riscos do *Cloud Computing*. Outras referidas foram a falta de transparência e a falta de interoperabilidade com outros sistemas de IT.

O mesmo estudo refere, por outro lado, que mais de 85% das empresas inquiridas "…irão utilizar ferramentas na *Cloud* moderadamente ou extensivamente durante os próximos três anos…". As mesmas empresas referem que o SaaS "…tem os benefícios de incrementar a rapidez e agilidade de negócio e reduzir custos … como principais *drivers*…" para a adoção

deste tipo de *software*. São estas as razões principais para que os *players* da indústria se comecem a virar para este modelo e por conseguinte readaptarem os seus modelos de receitas, bem como pelo facto da procura começar a vir de pequenas e médias empresas (a grande parte do tipo de organizações) "…as quais foram pensadas ser o principal *target* do SaaS…" (Kaplan, J.M., 2007).

A tecnologia SaaS para os *providers* deste tipo de soluções permite uma gestão mais eficiente e eficaz ao nível da resolução de problemas na medida em que o código é o mesmo e devido à arquitetura *multi-tenant*[4] (uma única instância do *software* serve vários clientes) em vez de ter que diagnosticar problemas específicos, cliente a cliente.

Além das vantagens que o SaaS *multi-tenant* traz nesta indústria, possibilitando "…a escalabilidade e a maior rentabilidade de servir múltiplos clientes…", coloca principalmente a quem fornece serviço sobre este tipo de tecnologia um principal desafio: fiabilidade e dinamismo contínuos da solução tecnológica pois o simples registo e "…início da utilização por clientes é tão simples e facilitado como os mesmos deixarem pura e simplesmente de utilizar" (Kaplan, J.M., 2007).

É aqui que fatores críticos de sucesso como a usabilidade dos interfaces ou o desenho dos fluxos de trabalho da aplicação têm que ser levados em conta, mais uma vez fazendo jus às regras referidas por Kalakota, R. e Robinson, M. (2001).

É contudo também pertinente dizer-se que a tecnologia de *eProcurement* por si pode não ser suficiente. A experiência *on-line* "…familiar, informativa e usável…" (Kalakota, R e Robinson, M., 2001) desde o primeiro ao último momento é fundamental. Tem que envolver os restantes canais de comunicação digitais (exemplo: *websites* do operador de mercados eletrónicos) ou a associação matricial com outros canais como o móvel (exemplo: notificações para o telemóvel). Como referem Kalakota, R. e Robinson, M. (2001) "…não se use a tecnologia apenas para criar o produto mas use-se a mesma para abraçar toda a experiência em volta do mesmo…" por via de "…experiências efetivas através da integração do *front-end* e *back-end* que são o tema central do *e-business*...".

[4] A customização de *software* para clientes tem duas variações no modelo SaaS. Primeiro, o *Single-Tenant* que significa que o prestador de serviço aloca uma determinada instância do sistema por cada utilizador. Segundo, o *Multi-Tenant* cujo prestador de serviço hospeda múltiplos clientes numa única instância do sistema (Goh, C.M., Lee, S.P, He, W & Tan, P.S. 2007).

Tecnologicamente a questão da integração funcional também se assume como estratégica entre módulos de *ePurchasing* e/ou entre outras tecnologias. Como refere Peichert, L. e Grannan, M. (2013) "…os profissionais desta indústria não devem apenas focar-se nas funcionalidades e na usabilidade de ferramentas individualmente mas também na integração e nos fluxos entre os módulos que suportam os processos…". Além disto, deve-se levar em conta o *target* e sectores de atividade para que estes módulos estão direcionados pois o tipo de compras varia e assim faz depender a amplitude tecnológica necessária das soluções.

Peter Drucker chegou a descrever a "…estratégia como uma *commodity* e a execução como uma arte…". Portanto não é suficiente "acertar" no caminho a seguir mas saber executá-lo bem e aí a tecnologia e todo o plano à volta dela é essencial para o sucesso de um negócio eletrónico.

Mas quem efetivamente opera mercados eletrónicos que têm intrinsecamente uma *Suppliers Network*, independentemente do seu grau de abertura, deve prosseguir a estratégia (mesmo escondida ou a aplicar futuramente) de juntar cada vez mais fornecedores à sua rede. Isto é justificado por Upadhyaya e Mohanan (2009) que referem que "...os mercados eletrónicos devem conseguir chegar ao maior número de empresas para assegurar que têm uma boa base de fornecedores, pois vai ajudá-los a fornecer uma boa escolha para as grandes empresas a comprar via mercados eletrónicos…" ou justificado por Kalakota, R. e Robinson, M. (2001) que referem que "…a diversificação hoje em dia faz-se pelas *Business Webs*...". Contudo, dado principalmente o facto da procura estar a aumentar nas PMEs (razão que potencia a utilização do modelo tecnológico de SaaS) os mercados eletrónicos precisam de providenciar interfaces que permitam às PMEs utilizar os mercados eletrónicos facilmente porque "…um nível elevado de dificuldade em utilizar um novo sistema ou tecnologia … decresce a probabilidade da adoção…" (Yu, C., 2007). Não é de estranhar que a Ariba, um dos principais *players* na indústria de *ePurchasing,* tenha feito da sua Rede de Fornecedores "...o centro da sua estratégia de negócio." (Bartels, A., 2012).

3. Caso de Estudo

A Vortal é uma empresa tecnológica portuguesa, multinacional, líder ibérica em mercados eletrónicos G2B2B (*Government-to-Business-to-Business*). De acordo com vários analistas internacionais na área do ITC é atualmente um dos principais *players* mundiais na indústria do *ePurchasing* nomeadamente no que diz respeito ao *eSourcing* e *eCommerce* B2B.

Foi fundada em 2000 pela PT Prime, Espírito Santo Ventures e 20 das maiores empresas portuguesas no sector da Construção na altura, nomeadamente a Mota & Co, Engil, Soares da Costa, Opca, entre outras.

Não são de estranhar as construtoras referidas na medida em que a Vortal nasceu com a ideia de criar uma solução tecnológica que pudesse otimizar os processos de compra para um sector altamente fragmentado e heterogéneo como era e é o da construção que na altura carecia de eficiência e onde havia espaço claro para melhorias na forma como se conduziam os processos de compra.

Assim, em 2000 nasceu o econstroi (figura 1), o primeiro e inovador mercado eletrónico para a Construção, que visava juntar eletronicamente dezenas de compradores e centenas de fornecedores que pudessem realizar negócios entre si. Este cresceu durante anos até atingir mais de 2.000 empresas clientes a realizarem anualmente mais de 300 milhões de euros em transações.

Este mercado eletrónico da Vortal permite a quem compra lançar Pedidos de Proposta e Pedidos de Informação e a quem vende aceder às oportunidades de negócio e permitir a apresentação de Propostas. Todos pagam uma anuidade para aceder a estes serviços independentemente do volume de transações.

O sistema de categorização de empresas assumiu-se desde logo como crítico para o sucesso na medida em que era necessário levar cada oportunidade de negócio a quem realmente interessava, garantindo a satisfação dos clientes.

Figura 1 – Homepage econstroi

Em 2004, antecipando a Vortal uma necessidade (que se viria a tornar vital) e sendo pioneira lançou um novo mercado eletrónico para as compras públicas, o VORTALgov (figura 2) no qual foi lançado o primeiro concurso público eletrónico em Portugal.

Figura 2 – Homepage VORTALgov

Acresce ter a estratégia de diversificação de mercados passado por, em 2006, lançar mais três mercados eletrónicos verticais:

- VORTALofficesupplies: direcionado para categorias de compra transversais às organizações;

- VORTALindustry: mercado vertical para serviços e produtos industriais e de manutenção;
- VORTALhealth: para o mercado vertical da Saúde.

A promulgação do decreto-lei 18/2008 fez com que a Vortal se deparasse com um novo desafio pois introduzia novas regras no Código dos Contratos Públicos em Portugal, nomeadamente a obrigatoriedade de conduzir os procedimentos públicos de aquisição eletronicamente. Na medida em que até à data e no que diz respeito à operação de mercados eletrónicos a Vortal era líder incontestável, esta mudança trouxe competição ao mercado das compras e vendas eletrónicas. Era portanto necessário adaptar a oferta e a sua solução tecnológica à especificidade destes processos de compras e adjudicação, concorrer com outras tantas empresas que se posicionaram para vender as suas soluções e estar preparada para acolher na sua solução tecnológica dezenas de milhares de empresas que trabalhavam com o Estado para qualquer tipo de compras de bens ou serviços, muito para além da construção.

O sucesso da Vortal pode ser comprovado pela evolução e crescimento do número de clientes e valores anuais transacionados nos seus mercados eletrónicos (Figura 3).

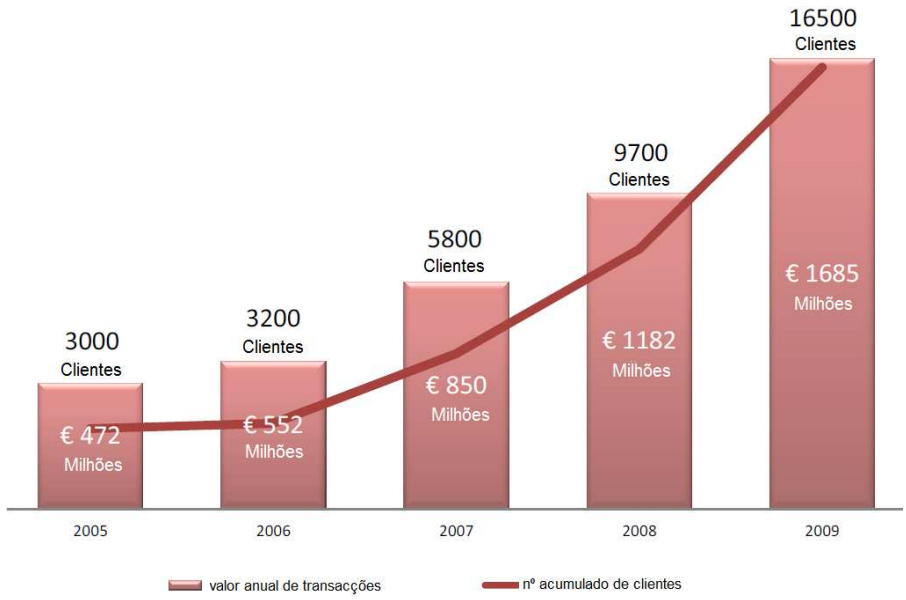

Figura 3 – Evolução de empresas a operar e valores transacionados nos mercados eletrónicos Vortal de 2005 a 2009

Desta forma, em pouco mais de 7 anos de operação a Vortal conseguiu sempre vir a aumentar os seus principais indicadores tendo à data do final do ano de 2009:

- Mais de 16.000 empresas devidamente acreditadas divididas entre:
  - 1.000 Compradores;
  - 15.000 Fornecedores;
- Um valor acumulado de transações que ultrapassava os 4.700 mil milhões de Euros;
- Mais de 300.000 consultas eletrónicas lançadas;
- Mais de 1.000.000 de propostas eletrónicas apresentadas.

Nos últimos anos poucas foram as empresas que conseguiram desenvolver mercados eletrónicos sustentáveis com uma clara proposta de Valor tanto para compradores como fornecedores. Uma delas foi a Vortal.

Essa foi a "pedra de toque" desde o início: entender claramente o que interessa a um comprador e a um fornecedor. Neste sentido o modelo de negócio para o seu primeiro mercado eletrónico (o econstroi) e os restantes entretanto lançados em sectores empresariais era, foi e é muito simples: tanto o comprador como o fornecedor pagam um *fee* (subscrição) para poderem utilizar o mercado eletrónico dependendo do nível de acesso – uns com mais funcionalidades e outros com menos.

Esta oferta está ilustrada nas tabelas abaixo:

Tabela 1 – Oferta para Fornecedores nos mercados eletrónicos privados

Funcionalidades	Assinante FASTsell	Assinante Simples	SIM - Solução Integrada de Mercado	SIM Mais - Solução Integrada de Mercado Mais
Acesso a Consultas	X	X	X	X
Apresentação de Propostas	X*	X	X	X
Alertas e Notificações	X	X	X	X
Base de Dados de Obras			X	X
Ofertas e Promoções			X	X

Barómetro de Negócios (Inteligência de Mercado)			X	X
Currículo da Empresa			X	X
Catálogo de Produtos e Serviços				X
Divulgação Logotipo				X

* Número limitado de apresentação de propostas eletrónicas por mês

Tabela 2 – Oferta para Compradores nos mercados eletrónicos privados

Funcionalidades	Assinante FASTbuy	Assinante FASTstudy	Pedir Propostas	Pedir Propostas Mais
Diretório de Empresas	X	X	X	X
Pedir Propostas para Compra	X*		X	X
Pedir Propostas para Orçamento		X*	X	X
Aditamentos			X	X
Mapa Comparativo			X	X
Acesso Ilimitado de Utilizadores			X	X
Workflow de suporte ao processo de compras			X	X
Registar Propostas Externas				X
Monitor *Performance* Compras				X

* Número limitado de consultas eletronicas por mês

Contudo, com o advento da Contratação Publica outro modelo de negócio se implementou. Na medida em que por lei o acesso dos fornecedores teria que ser gratuito foi implementado um

modelo *freemium* para fornecedores, enquanto os compradores continuavam a pagar um *fee* de subscrição para poderem utilizar o mercado eletrónico. Neste sentido o modelo de receitas gerado pelos clientes fornecedores foi implementado através da venda de funcionalidades adicionais que pode ser ilustrado na tabela 3.

Tabela 3 – Oferta para Fornecedores nos mercados públicos

Funcionalidades	Universal GOV	Assinante Simples GOV
Acesso a Consultas	X	X
Apresentação de Propostas	X	X
Pesquisa Standard		X
Pesquisa Avançada de Consultas		X
Sugestão inteligente a Compradores		X
Barometro de Negócios (Inteligencia de Mercado)		X
Gestor de Mensagens		X
Alertas e Notificações		X
Importação e Exportação Excel		X
Currículo da Empresa		X
Catalogo de Produtos e Serviços		X
Divulgação Logotipo		X

O modelo de negócio desenhado e implementado para mercados públicos da Vortal era diferente dos mercados privados. Nos mercados eletrónicos públicos os utilizadores tinham

acesso aos serviços básicos e podiam responder com propostas a oportunidade de negócio, enquanto que nos mercados privados para o fazer era necessária uma subscrição.

A Vortal estava então nos últimos anos da primeira década de 2000 a tornar-se especialista em soluções de *eSourcing* com provas dadas em diversos Clientes compradores de vários sectores, bem como a desenvolver uma comunidade de empresas a fazer negócio eletrónico entre si (*eCommerce*).

É por volta de 2009 que começa a tornar-se robusta a estratégia para o quinquénio 2010-2015 que veio a culminar na alteração da mudança da Missão da Vortal que é, hoje em dia, "ajudar os clientes a comprar melhor e a vender mais" na medida em que todos podem ser compradores e fornecedores nos seus mercados eletrónicos. Mas em 2008-2009 havia vários constrangimentos para cumprir este objetivo. A tecnologia utilizada tornava-se também obsoleta.

Primeiro, face à necessidade de ter um *Time-to-Market* reduzido para fazer face aos requisitos legais para a Contratação Pública Eletrónica e para capitalizar ao máximo em termos de negócio, a solução desenvolvida para o VORTALgov não o foi totalmente integrada com os mercados eletrónicos privados e existentes há vários anos. Por outras palavras, para os fornecedores poderem realizar negócios com compradores privados tinham que utilizar um sistema e para fazerem o mesmo com compradores públicos tinham que usar outro. Aliás, isso é facilmente demonstrado nas ofertas para fornecedores privado e fornecedores públicos (Tabelas 3 e 4), que ficariam desagregadas por mais alguns anos.

Segundo, o processo de registo e acreditação nos mercados eletrónicos era burocrático e complexo para os utilizadores. Estes tinham que enviar documentos em papel e aguardar pela ativação de serviços da Vortal não cumprindo o desígnio de um registo simplificado e um *self-service* para empresas e utilizadores que se quisessem registar.

Terceiro, a tecnologia não permitia um modelo flexível para se adaptar às necessidades e processos de compras para qualquer comprador. A arquitetura tecnológica não o permitia fazer inibindo a capacidade de competir em outros sectores.

Quarto, havia uma limitação do número de utilizadores a beneficiarem dos sistemas. Quanto mais utilizadores se registassem no sistema - já com alguns dezenas de milhares a utilizar - maior era o impacto ao nível da performance das soluções prejudicando a experiência de

utilização. Ora se a Vortal quisesse escalar o seu negócio para números na dimensão dos milhões de utilizadores tinha aqui um dos principais constrangimentos.

Quinto, mais de um terço dos utilizadores dos mercados eletrónicos da Vortal considerava as soluções mais difíceis de utilizar quando comparadas com outros mercados eletrónicos onde estavam inseridos (Sobral M., *Public eTendering in Portugal*, 2010). Aliás, nos resultados obtidos através de um inquérito a utilizadores mais de 90% referiu que tinha interesse em utilizar um assistente virtual de apoio à utilização dos mercados eletrónicos. Ao nível do suporte ao cliente a Vortal tinha um número elevado de pedidos de ajuda na utilização por utilizador cliente, demonstrando limitações na facilidade de uso.

Constatava-se igualmente que muitos fornecedores respondiam tanto a compradores privados como públicos justificando ainda mais uma integração de mercados eletrónicos eliminando a utilização de dois ou mais sistemas.

Parte B

4. Metodologia e Questão de Investigação

Neste projeto de investigação pretendeu-se saber o porquê da Vortal ter decidido investir no desenvolvimento de uma nova solução de *eSourcing* e *eCommerce* denominada VORTALnext, descrever como a Vortal resolveu um problema durante um determinado período de tempo e com que resultados. Ora, um estudo de caso "…tenta determinar a decisão ... porque foi tomada, como foi implementada e com que resultados…" (Schramm, 1971). Segundo Yin, os estudos de casos são o método apropriado para responder a este tipo de questões de investigação (o "porquê" e o "como") aliado ao facto de ser um assunto contemporâneo, recente, num contexto real e também de não requerer controlo sobre os acontecimentos por parte do investigador. Ora, este é exatamente o caso.

O estudo de caso não pode ser considerado um método *per se*. Os métodos escolhidos foram essencialmente o descritivo e qualitativo e a metodologia a interpretativa. O paradigma interpretativo é "…um *design* ideal para compreender observações do fenómeno educativo…" (Merriam, 1988) e ajustada a questões do tipo "como" e "porquê". Segundo Yin, o design do estudo de caso "…é a lógica que junta a informação a ser recolhida com as questões iniciais do estudo".

A questão principal de investigação será perceber:

- Por que razão, ou razões, a Vortal tomou a decisão de desenvolver a VORTALnext?

É à volta desta questão principal que orbitam um conjunto de sub-questões. Em resultado da revisão da bibliografia, conhecendo e expondo a história da Vortal surgem as seguintes:

- Que soluções tinha intuito resolver?
- Que dificuldades aconteceram no decorrer do processo de mudança e como foram ultrapassadas?
- A Vortal encontra-se agora numa posição competitiva melhor? De que forma?

- Que resultados positivos trouxe ao nível i) da adoção das empresas ao eletrónico (nomeadamente à solução da Vortal), ii) de angariação de novos clientes, iii) da utilização de clientes instalados e como foram obtidos?

Há três pontos que contudo devem ser sublinhados e clarificados e que se assumem como óbvios.

O primeiro diz respeito à tecnologia. O facto de a Vortal ser uma tecnológica e portanto esta ser invariavelmente um dos principais meios para atingir os fins, i.e., os objetivos da organização.

O segundo tem a ver com os objetivos da organização (ou de qualquer organização empresarial) que são aumentar o volume de negócios e a rentabilidade da empresa.

Quanto ao terceiro interessa referir que a análise a estas questões terá sempre que ser realizada levando em conta duas vertentes: a dos clientes Compradores e a dos clientes Fornecedores na medida em que as soluções da Vortal se dividem entre *eSourcing* (Compradores) e *eCommerce* (Fornecedores). Contudo, as duas dimensões estão intrinsecamente e umbilicalmente ligadas e caminham lado a lado, sendo necessário se pertinente enquadrar as duas nas respostas a dar às questões.

O investigador é colaborador direto da Vortal há mais de 7 anos com experiência acumulada na área de *eSourcing* e *eCommerce* entre empresas, sendo atualmente Diretor da unidade de negócio *Global Suppliers*, área da empresa que gere a comunidade de empresas fornecedoras da rede empresarial com uma comunidade superior a 40.000 empresas de várias nacionalidades. Neste sentido, o acesso aos colaboradores da Vortal na medida em que os participantes são colegas diretos e próximos do investigador foi facilitado, tendo-se encontrado a disponibilidade dos mesmos, através das respostas dos quais se quer aferir uma interpretação descritiva e qualitativa que respondam à questão de investigação.

Como instrumento de recolha de dados foi escolhida a entrevista semiestruturada. Esta foi aplicada a 14 elementos da organização de diferentes áreas da empresa e ao nível operacional, tático e estratégico. Pretendeu-se ouvir pessoas com experiências tão diferentes quanto possível que intervieram e vivenciaram de diferentes formas e de diversos ângulos os acontecimentos.

Para as entrevistas foi previamente preparado um guião (anexo I) que foi seguido e aplicado a todos os entrevistados.

Apesar de se terem identificado de antemão um conjunto de 10 pessoas a entrevistar não se saberia a partir de que número de entrevistas se começaria a ouvir o mesmo tipo de respostas, sinal de que o processo de entrevistas chegaria ao fim. Desta forma foram identificadas 10 pessoas adicionais cujas entrevistas se realizariam caso necessário. Como já referido foram realizadas 14 (catorze) entrevistas.

As entrevistas foram gravadas na íntegra e foram retiradas notas escritas pelo investigador sendo que, em média, cada uma durou aproximadamente 25 (vinte e cinco) minutos, tendo sido para as mesmas estimado um tempo máximo de 45 (quarenta e cinco) minutos.

As entrevistas foram pré-agendadas com os participantes e foi assinado por cada entrevistado um documento de Termos e Condições da Entrevista (Anexo II). Este documento continha igualmente o âmbito e confidencialidade do estudo de investigação.

A interpretação e compreensão dos conteúdos das entrevistas veio da perspetiva de quem produz este estudo de caso ou não fosse escolhido o paradigma interpretativo como metodologia a aplicar.

Por outro lado, com o trabalho de revisão de literatura pretendeu-se encontrar múltiplas evidências para contextualizar os resultados das entrevistas e as variáveis onde cada entrevistado se detinha e assim responder à questão e sub-questões de investigação. É este o processo que garante o que determina como os resultados são atingidos e se apresenta uma descrição com conteúdos ricos do acontecimento em estudo.

Entrevistaram-se elementos das áreas de Vendas e Gestão de Clientes (nos vários mercados onde a Vortal detém operações), Desenvolvimento de Negócio Internacional, Qualidade e Segurança, Engenharia, Soluções de Negócio, Marketing, Comunicação e Financeira.

5. Decisões Tomadas

No final de 2009 é tomada a decisão de desenvolver de raiz uma nova plataforma. Desde cedo o projeto é denominado VORTALnext.

Nas palavras de um dos entrevistados o nome escolhido para o projeto visava em primeiro lugar assinalar internamente a importância do projeto para o futuro da organização de forma a comprometer todos os colaboradores com o projeto. A seu tempo, por altura do início da comunicação externa para outros *stakeholders*, principalmente os Clientes, prepará-los para aquilo que se pretendia ser um marco na forma de fazer negócios eletronicamente.

Porquê o projeto VORTALnext?

Todos os 14 entrevistados apresentaram pelo menos uma justificação para este projeto sendo que as mesmas foram elencadas nas seguintes 4 (quatro) dimensões, ordenadas pelo número de vezes que foram referenciadas:

Tabela 4 – Razões dos Entrevistados para o arranque do Projeto VORTALnext

Ordenação mais referidas	Justificações do Projeto VORTALnext	Nº de Entrevistados que a referiram
1º	Diferenciação de Produto	12/14
2º	Ganhar capacidade para concorrer globalmente / Escalabilidade	10/14
3º	Acompanhar e antecipar as tendências do mercado	5/14
4º	Possibilitar a implementação de novos modelos de negócio e fortalecimento do modelo de negócio atual	4/14

Em acrescento a estas justificações foi sempre referido de uma forma ou de outra que a Tecnologia da altura não as permitiria então atingir.

E04 (Entrevistado nº 4): "...a nossa solução estava praticamente obsoleta ... qualquer desenvolvimento relevante adicional poderia ter um impacto muito grande."

E05: "…se ganhássemos um grande concurso (algo que seria difícil tendo em conta o quão atrás nos encontrávamos da nossa competição) que multiplicasse por dois a utilização nos nossos mercados eletrónicos seria irrealista pensar que conseguiríamos dar resposta."

A Estratégia

Um dos entrevistados (por sinal um *key-player* na organização) referiu que o ideal seria competir pela diferenciação e pelo preço, algo que já era justificado pela procura em Portugal onde a Vortal detinha a maioria das suas operações em 2010.

Esta estratégia *Blue Ocean* permitiria estar onde nenhum competidor parecia estar e para isso o Produto, por via da sua arquitetura tecnológica e funcionalidades, devia permitir:

- Primeiro, oferecer uma proposta de valor essencial ao nível das funcionalidades a baixo preço;
- Segundo, oferecer uma proposta de valor singular e única no mercado que permitisse diferenciação e colocar o *pricing* a níveis não praticados na indústria, mas cuja procura existia na altura e continua a existir.

Como exemplos dados pelos entrevistados temos:

E01: "…em Portugal tínhamos vindo a participar em grandes concursos para fornecer um sistema eletrónico e integrado de ferramentas de compras e face aos requisitos e vicissitudes das áreas de compras (dessas grandes empresas) ficávamos sempre fora da *short-list* de competidores por não conseguirmos entregar o que pediam ... aliás, eram empresas não portuguesas a ganhar esses concursos."

Ora, o exemplo dado por este entrevistado foi também a oportunidade para conhecer as melhores práticas do mercado (*benchmark*) e saber em que a Vortal se podia diferenciar ou especializar.

Foi referenciado que "…além da diferenciação teria que se assegurar condições para capitalizar o investimento e isso passaria por uma possível patenteação ou tecnologia que permitisse, pela sua flexibilidade, ter o *Time-To-Market* mais competitivo do mercado.,." reagindo à procura e especificidades (customização) de quem o procurava.

Em termos estratégicos e no pressuposto dos Compradores serem o gatilho necessário para despoletar a dinamização dos mercados e transações eletrónicas (i.e., o aumento da comunidade de fornecedores) foi abordado o facto que a VORTALnext ser essencial para exponenciar a adoção de fornecedores por via da possibilidade de competir pelo preço e diferenciação do lado dos compradores.

Em mercados maduros como o Português onde a Contratação Pública Eletrónica está mais que implementada e face aos preços praticados pela concorrência, compete-se principalmente pelo preço. Ora, "…porquê dar aos clientes uma solução altamente desenvolvida quando os clientes compradores não a pretendem? Para isso oferecemos o básico ao preço mais baixo para ganhar esses clientes". Pois bem, é assim que os mercados eletrónicos conseguem dinamizar e aumentar a sua rede de empresas pois sem compradores e sem consultas não há mercados e transações eletrónicas.

E02: "…estrategicamente a VORTALnext permite-nos atuar em diversos mercados geográficos e/ou sectores independentemente se estes procuram preço ou diferenciação, o que está já a acontecer um pouco por todo o mundo."

Tecnologicamente o produto teria que entregar aos fornecedores uma proposta de valor muito mais significativa e maior facilidade de utilização na medida em que o modelo de negócio *freemium*, como referido anteriormente, já estava provado que funcionava.

Portanto, estrategicamente e em resumo retirou-se das entrevistas que:

- Para compradores a Vortal deveria conseguir competir pelo preço e diferenciação;
- Para fornecedores era essencial exponenciar e acelerar a adoção das empresas ao meio eletrónico (rede de fornecedores) e criar uma rede social para empresas.

Por último é de referir que a resposta à principal questão de investigação começa a estar, digamos assim, respondida, bastando para isso constatar a visão da Vortal em "ser um dos top 3 *players* ... em termos de receitas e rentabilidade".

A Internacionalização

Um dos grandes desígnios da VORTALnext é permitir a internacionalização da empresa com sucesso, o que é consubstanciado por 10 dos 14 entrevistados que apontam esta uma das principais razões para o projeto ter sido desenvolvido.

E08: "...o desafio de fazer crescer a Vortal passa por poder e conseguir escalar e internacionalizar o seu negócio. Em Portugal o espaço para crescer o volume de negócios era e é reduzido."

Todos os entrevistados que referiram a internacionalização como uma das principais razões para o projeto VORTALnext justificaram-na dizendo que o Produto da Vortal não era suficientemente competitivo globalmente.

A Visão da empresa que consiste em "ser um dos três principais *players* de *eSourcing* e *eCommerce* B2B" foi repetidamente referida nas entrevistas, demonstrando que as pessoas sabem onde a empresa quer chegar e outrossim saber que este projeto era e é fundamental para atingir este objetivo.

Tecnologia – A base do Produto

A Vortal opera um negócio digital, logo a decisão a tomar teria sempre que ver com a Tecnologia. Isso foi demonstrado na generalidade das entrevistas com os entrevistados a estarem bem cientes que com a tecnologia anterior a estratégia a seguir (ou o concretizar da Visão da empresa) não poderia ser executada.

Como já referido todos os 14 entrevistados responderam que esta decisão tinha uma principal razão de ser: a tecnologia então utilizada estava desajustada.

No resumo de todas as respostas dadas à pergunta "Que resolução de problemas e/ou soluções tinha intuito trazer?" chega-se à constatação que a arquitetura tecnológica que vigorava desde o inicio da empresa impossibilitava e limitava mais desenvolvimentos - estava praticamente obsoleta – e não estava a entregar aquilo que o mercado (nacional e internacional) procurava.

A tecnologia utilizada tinha inúmeros constrangimentos:

- "impossibilidade de utilização em e com todos os Sistemas Operativos e *Browsers* disponíveis";
- "processo de registo muito "pesado" e burocrático".

Contudo, com todos estes constrangimentos como se justificava que a Vortal fosse líder nos seus mercados e viesse de um crescimento de 50% no seu volume de negócios nos últimos dois anos? Foi dada esta questão de seguimento em parte das entrevistas ao que por exemplo foi respondido:

E07: "…não quer dizer que a solução que a Vortal apresentava ao mercado não fosse aquilo que os seus clientes pretendessem, aliás foi por isso que se desenvolveu até onde pudemos a nossa solução antiga ... agora isto aconteceu maioritariamente em Portugal em determinados sectores como o da construção (econstroi) e sector público (VORTALgov e VORTALhealth). Em áreas como o VORTALCorporate (vertical dedicado às grandes empresas, independentemente do tipo de compras) o nosso volume de negócios não era significativo".

Pediu-se aos entrevistados que indicassem as principais soluções que a VORTALnext traria e das respostas retiraram-se as seguintes palavras ou temáticas mais usadas:

- a "usabilidade";
- o *time-to-market* e a flexibilidade, i.e., a capacidade da Vortal se adaptar às necessidades e exigências dos potenciais clientes rapidamente;
- a possibilidade de juntar numa única tecnologia todas as empresas com o intuito de aumentar as transações entre elas (o que não acontecia);
- diferenciação tecnológica, na medida em que teria que ser percecionado pelo mercado e clientes que a Vortal deveria ser *state-of-the-art* nas compras e vendas eletrónicas entre empresas como "uma Apple nos telemóveis, uma Google ou um Facebook".

Interessante e referido principalmente pela área de gestão de clientes de compradores foi o facto da tecnologia – para este tipo de clientes – ter que ser facilmente integrada com outros sistemas de compras.

O Produto e a experiência à volta do mesmo

O *benchmark* realizado nos últimos anos anteriores a 2010 a nível mundial e com um alto nível de detalhe face às funcionalidades e soluções de dezenas de concorrentes da Vortal posicionavam esta muito abaixo na tabela, tanto ao nível da diversidade de soluções disponíveis para clientes como na sofisticação de cada uma.

O produto Vortal estava portanto limitado ao nível de funcionalidades, tanto para clientes compradores como fornecedores.

Apenas uma simples evolução das *features* utilizadas na altura perspetivava logo uma maior predisposição dos clientes para pagarem mais pelas mesmas – aliás justificado pelos resultados de um inquérito a clientes em 2009 (referenciado na Revisão Bibliográfica) que referia claramente que "…os clientes estavam dispostos a pagar mais, por melhor produto…" (E02).

Também referenciado nas entrevistas foi o facto de haver uma clara noção que os processos de Venda e *Customer Care* ainda tinham um grande potencial para serem "…mais eficientes e mais automatizados…" por via de uma melhoria da tecnologia e sofisticação em torno do Produto (que permitisse uma redução de custos operacionais) porém com um "…ainda elevado rácio de custo elevado por cliente, mas que permite ainda…", sublinhe-se, "…rentabilidades acima da média…" (E03). Ora, infere-se que isto é sustentando pelo interesse em aplicar um modelo *freemium* para fornecedores em que por norma apenas uma pequena percentagem dos clientes pagam por valor acrescentado, logo deverá teoricamente ter custos marginais de suporte aos clientes *free*.

Um *key-player* ao nível da área de soluções de negócio (i.e., a área que afere aquilo que o mercado necessita, no curto, médio e longo prazo) referiu que "…estrategicamente nós vemos o futuro desta indústria pela cada vez maior adoção das PMEs ao *ePurchasing* e *eCommerce* a funcionar no modelo computacional de SaaS, simples de utilizar".

Algo muito interessante que se veio a constatar nas entrevistas foi o facto de mais de metade dos entrevistados referirem que a componente humana era fundamental para garantir a utilização e satisfação dos clientes, i.e., a adoção da tecnologia pelos mesmos. Palavras como "formação" (on-line ou presencial), "consultoria" ou "partilha de *best practices"* foram recorrentemente ouvidas principalmente nas respostas abertas às perguntas 3 e 4 do guião de

entrevista que endereçavam às principais dificuldades sentidas quando a VORTALnext foi lançada no mercado e como as mesmas foram superadas.

Aliás, no que diz respeito à experiência em volta do produto mais de ¾ dos entrevistados referiram que por detrás da atividade on-line têm que estar equipas que acompanhem e monitorizem indicadores e padrões de utilização de segmentos de utilizadores, afim de realizarem ações de incentivo aos clientes (por telefone, email ou outro canal) para que a experiência se torne mais impactante. Há portanto uma plena consciência que isto é fundamental - para o negócio da Vortal ou qualquer outro semelhante – no sentido de dinamizar a atividade entre Compradores e Vendedores. Diga-se que até os entrevistados das áreas técnicas de engenharia informática deram relevância a este aspeto.

E04: "…diria que o sucesso é 50% tecnologia e 50% humano."

E06: "…se vendesses um novo tipo de automóvel com uma nova forma de o conduzir terias que ensinar o condutor a guiá-lo. Aqui é a mesma coisa mesmo se a tecnologia for muito fácil de usar. Nunca é demais."

A Dinamização dos Mercados Eletrónicos

Aproximadamente 1/3 dos entrevistados falaram e referenciaram o facto de não ser possível ter uma Rede de Fornecedores eficiente com a antiga plataforma da Vortal, melhor dizendo, com o facto dos mercados eletrónicos não funcionarem de forma integrada. Como já referido atrás a Vortal carecia de conseguir criar uma verdadeira rede empresarial de fornecedores global com funcionalidades que permitissem uma aceleração da interação entre as empresas e, por sua vez, a aceleração da utilização da solução da Vortal.

Não é por acaso que este número de entrevistados tem bem presente a VORTALnext como a "primeira Rede Social B2B" (figura 4) no verdadeiro sentido da palavra ou, se quisermos, com o nível de exposição e utilização de redes sociais como o Facebook que permitisse acelerar a adoção de utilizadores, logo mais vendas e escalabilidade para um mercado global.

DN ECONOMIA

INÍCIO POLÍTICA DESPORTO CARTAZ VÍDEOS ESPECIAIS GALERIAS ARQUIVO

Portugal Globo Economia Ciência Artes TV & Media Opinião Pessoas

A Vortal vai lançar a primeira rede social para empresas

por Virgínia Alves 29 agosto 2011 Comentar

A Vortal, conhecida por disponibilizar diversas soluções de plataforma electrónica para processos de contratação pública

Figura 4 – Notícia Diário de Notícias, Agosto 2011 - Rede Social para empresas Vortal

E13: "…hoje em dia até pessoas de 90 anos estão em redes sociais, portanto porque não uma rede social para empresas?"

E13: "…tínhamos muitas limitações que impactavam a maior adoção de empresas ao eletrónico mas as empresas são em primeiro lugar constituídas por pessoas. Pessoas que no seu tempo pessoal (e até mesmo profissional) utilizam as redes sociais".

A Rede Social para empresas não foi referida como uma barreira mas sim como uma oportunidade para acelerar a utilização.

Os contributos dos entrevistados no que diz respeito aos problemas que a VORTALnext vinha terminar ou minimizar com este projeto centraram-se principalmente em dois:

Primeiro, o registo ser difícil de perceber e de efetuar. Ficou claro que o processo de "registar e começar a usar" desmotivava parte considerável das empresas que começavam a registar-se e não terminavam o processo.

Segundo, depois de expressões utilizadas pelos entrevistados como "inércia à mudança" e "falta de qualificações para operar com sistemas eletrónicos" a maioria dos colaboradores Vortal entrevistados tinham a noção de que os clientes que terminavam esse registo para depois começarem a utilizar precisavam sempre de suporte das equipas de gestão de clientes Vortal.

E08: "…só alguém motivado a pertencer aos mercados eletrónicos se consegue registar e começar a utilizar".

6. Opções Finais - Quadro de Referência Posterior

Nota prévia: para contextualização e melhor interpretação dos quadros que se apresentam neste capitulo importa referir que:

- O circulo totalmente sombreado ( ) significa que um entrevistado se detém a 100% sobre a variável identificada;
- Quando não aparece qualquer círculo, significa que um entrevistado não se detém sobre a variável identificada.

No Quadro 1 pode-se constatar onde os entrevistados se colocam sobre as razões que justificaram o desenvolvimento do Projeto VORTALnext.

Quadro 1 – Posicionamento dos colaboradores VORTAL sobre as razões para o desenvolvimento da VORTALnext

	e01	e02	e03	e04	e05	e06	e07	e08	e09	e10	e11	e12	e13	e14
A - Diferenciação de Produto	◐	●	●			●	●	●	●	●	◔	●	●	◐
B - Incremento da Capacidade para Concorrer Globalmente / Escalabilidade	●	●	●	●	●	◑		◑	◔	◔	●	◔		●
E - Seguir e Antecipar as Tendências do Mercado e da Indústria			●		◑			●			◔			◑
F - Possibilitar a Implementação de Novos Modelos de Negócio		◑		●							◔	◑		

Nas entrevistas quis-se também investigar quais as principais barreiras percecionadas pelos colaboradores da Vortal perguntando-se quais os problemas que esta nova solução tecnológica iria resolver ou, pelo contrário, que soluções ao nível do negócio colocaria disponíveis na expectativa de serem ouvidas aquelas investigadas na revisão bibliográfica, o que efetivamente aconteceu.

Na Tabela 5 apresentam-se algumas das soluções que a VORTALnext traria, advindas das respostas dos entrevistados:

Tabela 5 – Soluções que a VORTALnext traria

Agregar comunidades e eco-sistemas de fornecedores
Automatismos nos mercados eletrónicos para potenciar a interação entre utilizadores de entidades distintas e intra-utilizadores da mesma entidade
Eficiência de resolução de incidências tecnológicas, utilizador a utilizador e multiutilizadores
Possibilidade de efetuar desenvolvimentos específicos sem impactar com a estrutura tecnológica base
Possibilidade de customização (mesmo fora do código base da tecnologia)
Mecanismos e automatismos do Produto para maximizar a utilidade percebida do Produto por parte do utilizador
Incrementar a facilidade de utilização do Produto, por tipo de utilizador
Novas funcionalidades para incrementar receitas por utilizador
Incrementar o número de utilizadores registados
Incrementar os rácios de renovação de clientes pagantes
Mais e melhores ferramentas de reporte
Inteligência de negócio para aumentar a utilização de compradores e fornecedores
Diminuição de custos operacionais no suporte a utilizadores
Incrementar a flexibilidade de integração com outros sistemas de gestão e tecnologias
Diminuir o tempo de desenvolvimento de novas funcionalidades
Incrementar os rácios de vendas *on-line*

Ora, analisando todas as respostas dos entrevistados chegou-se à conclusão que:

- As mesmas orbitavam em quatro macro dimensões:
    - Incremento da adoção -> Maior utilização;
    - Incremento de receita por utilizador -> Mais vendas;
    - Diminuição de limitações tecnológicas -> Maior eficiência operacional;
    - Melhoria da experiência de utilização -> Satisfação do cliente.
- Cada um deles se centrava num conjunto de respostas principalmente dentro de uma das dimensões.

Neste sentido, as respostas constantes na Tabela 5 foram agregadas em 4 variáveis principais e no Quadro 2 pode-se constatar onde cada entrevistado se posiciona de forma mais predominante:

Quadro 2 – Posicionamento dos colaboradores VORTAL sobre as principais barreiras existentes antes da VORTALnext

	e01	e02	e03	e04	e05	e06	e07	e08	e09	e10	e11	e12	e13	e14
A - Incremento da adoção -> Maior Utilização														
B - Incremento de receita por utilizador -> Mais Vendas														
C - Diminuição de Limitações Tecnológicas -> Maior eficiência operacional														
D - Melhoria da experiência de utilização -> Satisfação do Cliente														

Na medida em que o projeto VORTALnext iria i) envolver milhares de horas de desenvolvimento, ii) demorar três anos a estar pronto, iii) disponibilizar uma completamente nova solução tecnológica para todos os milhares de clientes, e porque durante esse período o negócio não iria parar, quis-se investigar que maiores dificuldades ocorreram desde o termo inicial do projeto até à sua conclusão, escolhendo como data de conclusão do projeto seis meses após a disponibilização ao mercado e o retorno aos níveis de utilização habituais dos mercados eletrónicos Vortal.

Na seguinte quadro 3 elencam-se as referidas e onde cada entrevistado mais se focou quando questionado sobre o assunto.

Quadro 3 – Principais dificuldades sentidas na implementação do projeto VORTALnext

	e01	e02	e03	e04	e05	e06	e07	e08	e09	e10	e11	e12	e13	e14
Incremento anormal de pedidos de ajuda de Clientes														
Ferramentas de apoio à utilização ineficazes														
Comunicação insuficiente (pre e durante)														
Levantamento insuficiente e/ou deficiente de requisitos do projeto														
Formação insuficiente das equipas operacionais														
Resistência à mudança (interna e externa)														

Nota-se que a resistência à mudança foi uma das variáveis mais proeminentes nas respostas dos entrevistados, justificado pelo facto dos clientes (e dos próprios colaboradores Vortal) estarem habituados a um sistema em alguns casos há mais de uma década.

A resistência à mudança foi por seis vezes referida em simultâneo com a formação insuficiente às equipas operacionais. Isto foi contextualizado com o facto de para a formação interna de colaboradores ter sido optado os mesmos incorporarem os testes finais do produto antes do lançamento, o que fez com que estes mesmos colaboradores conhecessem o produto mas ainda não na sua versão final o que influenciou as suas expectativas e opiniões sobre o mesmo.

Logo em seguida foi referido por sete vezes que as ferramentas de apoio á utilização (exemplos: vídeos tutoriais, manuais de utilização…etc) no *go-live* da VORTALnext eram insuficientes e só começaram a ser eficazes após melhorias efetuadas algumas semanas depois, o que acaba por ser natural e demonstra um bom sentido de reação da Vortal na adaptação ao que os clientes precisavam para esclarecerem as suas dúvidas.

Por último e através das perguntas 5 e 6 do guião da entrevista quis-se investigar que resultados positivos e negativos a VORTALnext trouxe, na expectativa de se conseguir posicionar os entrevistados no nível do sucesso ou insucesso das razões elencadas para se realizar o projeto bem como se as barreiras referidas se encontram agora ultrapassadas.

Quadro 4 – Resultados da VORTALnext

	e01	e02	e03	e04	e05	e06	e07	e08	e09	e10	e11	e12	e13	e14
Positivos														
Melhoria da experiência de utilização -> Satisfação do Cliente	●									●	●			●
Menores custos operacionais		●			●									
Incremento de receita por utilizador -> Mais Vendas		◑					◑	◑	◑		◑			
Incremento da adoção -> Maior Utilização	●		●	●		●		◑	●		●	◑		●
Incremento da Capacidade para Concorrer Globalmente / Escalabilidade	◔	●	●	◑	◔	●	●	●	◔	●	◑	●	●	◑
Diferenciação de Produto		◔	●		◑			◔		◑	●	●		
Negativos														
Pior experiência de utilização -> Menor Satisfação do Cliente	●										●			
Diminuição da adoção -> Menor Utilização	●		◑	●						●	◑		●	

Estão passados cerca de dois anos da implementação da VORTALnext e face ao exposto no Quadro 4 a generalidade dos entrevistados acredita haver claro sinais positivos e de sucesso. Principalmente na clara perceção de diferenciação de produto e da imediata capitalização ao nível da capacidade de concorrer globalmente, dado que passados poucos meses depois do lançamento já tinha permitido à Vortal ganhar importantes concursos e clientes internacionais.

Ao nível dos (poucos) sinais negativos foi referenciado principalmente a diminuição da adoção, o que levanta uma aparente incongruência já que é referido por uma dezena de vezes como um resultado positivo o incremento da adoção. Isto é justificado pelo facto desta diminuição se ter verificado num segmento específico de clientes. Em relação a este problema a Vortal "…identificou de imediato o problema e iniciou um novo projeto de melhoria da usabilidade denominado VORTALnext 2.0 que estará disponível em Novembro de 2014 e trará um incremento de melhorias de fluxos de utilização, navegação *web* e *design*".

Contudo, em quatro das entrevistas as respostas começaram por tender para uma opinião de não haver sinais positivos nem negativos indiciando que os indicadores permaneciam iguais ao passado. Não menos importante, a maioria destes entrevistados chegou a referir poderem estar influenciados pelo depressivo ambiente económico em Portugal e na Europa, que nos últimos anos levou a uma quebra da atividade económica que pode estar a camuflar a melhoria dos indicadores com a VORTALnext.

Em notícias de Outubro de 2013 e Outubro de 2014 (figuras 5 e 6), estando a VORTALnext disponível aos clientes desde Fevereiro de 2013, o CEO da Vortal afirma claramente que o aumento da faturação da empresa se deveu à VORTALnext referindo que estar referenciado pelo mais prestigiado analista de IT ao nível da tecnologia permitiu à Vortal ganhar importantes concursos internacionais.

Publicado 30 Out 2013 às 14:35

Vortal ganha projeto de 2,7 milhões de euros na Colômbia

A Vortal foi escolhida para fornecer a plataforma eletrónica de contratação pública ao Governo da Colômbia, um acordo que vale à empresa portuguesa uma receita de 2,7 milhões de euros.

Figura 5 – Notícia Tek Sapo, Outubro 2013

Hermínia Saraiva
herminia.saraiva@economico.pt

A Vortal estima que no final deste ano os mercados internacionais podem representar cerca de 25% da facturação total da empresa. A assinatura de dois contratos em Espanha e na República Dominicana permitiram à empresa fechar o primeiro semestre com vendas de cinco milhões de euros, mais 11% do que há um ano, das quais 18% resultam dos mercados externos.

Rui Dias Ferreira, director geral da Vortal, explica esta evolução com "um crescimento para quase o triplo em Espanha". Este continua a ser o principal mercado externo da empresa em resultado de um contrato de 325 mil euros assinado com a Xunta da Galiza, a par de um contrato de 1,3 milhões de euros para a implementação de uma plataforma de compras para a administração central na República Dominicana.

Para o director-geral da empresa portuguesa, a plataforma Next 2.0 desenvolvida há cerca de um ano é o factor diferenciador da oferta da Vortal nos mercados internacionais. "Permite-nos configurar os procedimentos de qualquer país em semanas, sem ter que fazer desenvolvimentos para cada país", diz Rui Dias Ferreira, explicando que os clientes podem assim "ver algumas das funcionalidades que normalmente estão apenas nos cadernos de encargos". A líder do mercado nacional de contratação pública elec-

Figura 6 – Notícia Diário Economico, Outubro 2014

O que é facto é que a Vortal consegue neste momento ser flexível para aquilo que os clientes precisam através da VORTALnext: "Permite-nos configurar os procedimentos de qualquer país em semanas sem ter que fazer desenvolvimentos…" (figura 6), o que quer dizer que a VORTALnext é adaptável à forma de *procurement* e processo de compras de qualquer comprador.

Ora a tecnologia inovadora pretendida pela VORTAL há uns anos é agora uma realidade.

Tal significa portanto que a VORTAL consegue estar já a ter retorno do investimento, com aumento do volume de negócios de forma significativa e efetuado principalmente a nível internacional, como era expectado.

O número de utilizadores fornecedores a registarem-se aumentou 50% e o dos compradores manteve-se como resultado duma diminuição significativa de barreiras ao registo. Este *self-service* para fornecedores permitiu aumentar a conversão de visitas ao *site* em novas empresas registadas na Rede de Fornecedores, impactando positivamente na totalidade de utilizadores registados nos mercados eletrónicos da Vortal (figura 7). Contudo, pelo facto da angariação de novos compradores ainda estar de certa forma estagnada não está a permitir à Vortal vender mais serviço a fornecedores, condicionando ainda o aumento do volume de negócios nesta área de negócio.

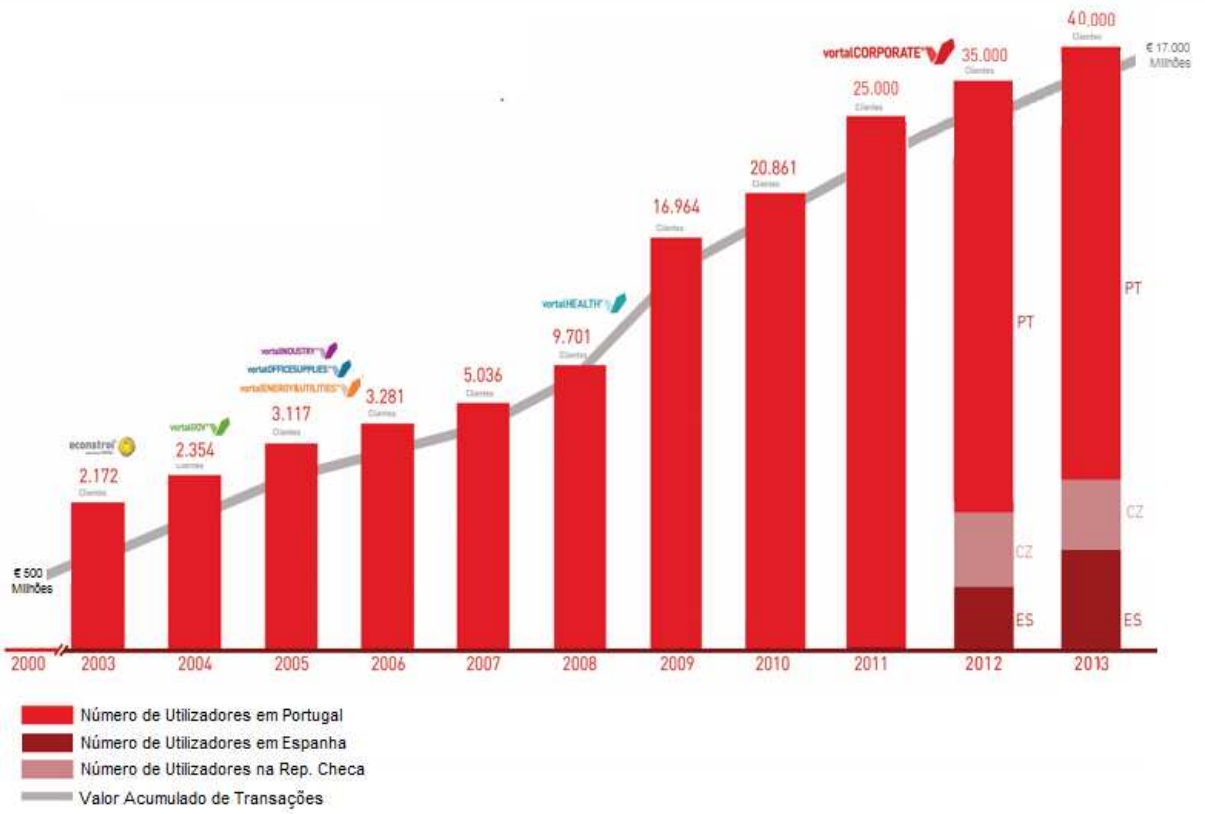

Figura 7 – Evolução do número de utilizadores nos Mercados Eletrónicos da Vortal entre 2003 e 2013

Além disso, os pedidos de suporte de clientes (apesar de um aumento médio de 250% nos primeiros 6 meses) que reduziram e estabilizaram em números 20% inferiores ao histórico comprova que a VORTALnext trouxe melhorias em algumas tipificações de suporte a clientes, logo melhorando a experiência de utilização. Há portanto sinais claros de maior usabilidade na medida em que o nº de solicitações via canais de *Customer Care* decresceu 20% apesar de um pico na mudança.

Outro facto deveras interessante referente à usabilidade e referido como sinal positivo foi o facto de as entidades promotoras de *software opensource* serem agora "aliados" da Vortal, promovendo a empresa por oposição ao passado em que a tecnologia Vortal não podia ser utilizada em todos os sistemas operativos.

7. Lições Decorrentes

Não esquecer a experiência em torno do produto

O nível e sofisticação da tecnologia não deve ser só desenvolvida para o produto em si. O lançamento da VORTALnext no mercado pressupôs disponibilizar um produto *state-of-the-art* mas todo o ambiente digital em torno do mesmo deveria compaginar com o mesmo nível de exigência, o que veio a acontecer mais tarde.

O investimento em superiores ferramentas digitas desde o primeiro momento em que o cliente toma contacto com o "mundo" Vortal é fundamental para impactar e manter elevadas as expectativas dos clientes.

"Ouvir" convenientemente os clientes

A aposta em entender clara e empiricamente o que os clientes querem e do que necessitam é crítica para que o investimento no produto seja capitalizado ao máximo.

Inquéritos estruturados antes (aquando da elaboração dos requisitos do produto) e numa fase mais adiantada do desenvolvimento (mais próxima do lançamento do produto aos clientes) são fundamentais para maximizar o retorno do investimento. Ter um produto altamente sofisticado ou diferenciador, mas cujos clientes não querem ou não precisam, pode impossibilitar a sua venda ou tornar proibitivo o nível de investimento em "gerar" a procura para o mesmo.

Capitalizar as funcionalidades desenvolvidas

Num projeto de natureza tecnológica em que são desenvolvidas dezenas de funcionalidades de compra e venda eletrónica deve-se investir tempo em perceber quais delas (mesmo que apenas uma pequena percentagem) são necessárias e suficientes para gerar valor aos e dos clientes, mantendo outras *on-hold* já que a sua disponibilização incluída em níveis de acesso mais avançados não serão utilizadas pelos clientes e prejudicará a sua capitalização futura.

Não desvalorizar as integrações

Tendo em conta o vasto *portfolio* de produtos de *ePurchasing* a flexibilidade de integração com outros sistemas ou produtos concorrentes e/ou complementares pode ser um fator de alto peso na decisão de compra pelos clientes.

Em primeiro lugar, principalmente no *Buyer-side* (sendo mesmo referido nas entrevistas realizadas), um decisor que tenha a necessidade de contratar um módulo de *eSourcing* (exemplo: Leilões) altamente diferenciador pode valorizar de sobremaneira uma solução integrada de vários módulos e produtos de *ePurchasing* que evitem a fragmentação de sistemas do processo de compras.

Em segundo lugar, independentemente dos módulos de *ePurchasing* a adquirir, a facilidade e flexibilidade de integração com sistemas de gestão (exemplo: ERP) na medida em que é impactante na eficiência dos processos de compras da empresa é um fator importante no processo de aquisição por parte de clientes.

E12: "…face ao potencial de aumentar a ineficiência do processo de compra do cliente corre-se o risco - mesmo se for a solução mais diferenciada ou tecnologicamente mais evoluída do mercado - de não vender o produto se este tiver a impossibilidade de conviver com outras tecnologias, marcas e sistemas".

Também a VORTALnext como centro nevrálgico da atividade da Vortal tem que estar integrada com os sistemas internos da Vortal como o CRM ou o ERP evitando perder automatização em processos.

Transformar a linguagem técnica em comunicação percetível pelos clientes

Perceber em que estágio o mercado e os clientes se encontram em relação ao entendimento de linguagem técnica ou até que ponto estão preparados para receberem comunicação técnica avançada é um fator catalisador para a venda do produto.

Uma empresa tecnológica evoluída pode acabar por culturalmente achar normal e natural aquilo que a generalidade do mercado ainda não percebe, fazendo-a comunicar errónea ou ineficazmente.

Nesta indústria inovadora em que os conceitos e terminologia são altamente dinâmicos o investimento em comunicação é fundamental para minimizar os riscos dos clientes não perceberem (ou deixarem de perceber) o valor da empresa, da sua marca e dos seus produtos e serviços.

8. Conclusões

A Vortal encontra-se na 3ª fase do *eCommerce* na medida em que o seu negócio é simplesmente o *eBusiness*, sendo que toda a sua estrutura está direcionada para gerar o negócio eletrónico entre empresas.

O negócio da Vortal está sustentado numa poderosa missão que é "ajudar os clientes a comprar melhor e a vender mais", indissociável dos objetivos de qualquer organização, potenciada pelo complexo e exigente ambiente económico dos dias de hoje que também justifica as taxas de crescimento consecutivas da indústria.

Se nos seus primeiros dez anos de operação a Vortal demonstrou ter um produto que permite gerar vendas e clientes fazendo os mesmos apostarem no *eBusiness*, a VORTALnext vem reforçar que o potencial de crescimento é elevado no sentido em que - passados poucos meses - os níveis de utilização dos mercados eletrónicos e de volume de negócios imediatamente aumentaram.

Para isto há um fator decisivo: a tecnologia, como força positiva para derrubar as (ainda muitas) barreiras existentes no *eCommerce* B2B e para maximizarem os benefícios para compradores e vendedores empresariais.

A tecnologia do produto - nomeadamente a sua usabilidade, utilidade, flexibilidade de customização e integração com outros sistemas e tecnologias - aliada à capacidade de digitalmente gerar entusiasmo em torno do mesmo são simbioticamente dois dos fatores críticos de sucesso na indústria onde a Vortal está inserida. Indústria esta que tem no aumento da procura pelo grosso do tecido empresarial mundial – as PMEs – um dos seus principais ângulos de crescimento.

A Vortal encontra-se numa posição competitiva melhor, estrategicamente sustentada no *driver* de exponenciar a sua *Business Web* num modelo de negócio *freemium* e com a capacidade invulgar de ter uma rede de fornecedores hibrida que é ao mesmo tempo uma rede global (para todas as categorias de compra, independentemente da industria) e uma rede de verticais gerados pela proeminência de vários ecossistemas (associados a indústrias específicas) com um

dinamismo eletrónico superior. Além disso, esta rede global apresenta e disponibiliza agora *tools* e mecanismos para a tornar igualmente uma *Social Network* para empresas.

Ora, somando tudo isto à capacidade de marginalizar o custo operacional médio por utilizador ao dinamizar a utilização dos mercados eletrónicos pelos clientes, pode significar encontrar a fórmula de sucesso para a Vortal conseguir escalar o seu negócio e, por conseguinte, atingir aquilo que está expresso na sua Visão: ser um dos três principais *players* mundiais no *eSourcing* e no *eCommerce* B2B em termos de vendas e rentabilidade.

9. Limitações da Dissertação

O investigador assumiu um papel de participante/observador durante todos os acontecimentos investigados, podendo ele próprio descrever as experiências e acontecimentos em causa e tendo uma perspetiva pessoal sobre os acontecimentos.

Tal assume-se ser uma limitação à dissertação na medida em que o investigador contactou também diretamente com a maioria dos acontecimentos - ainda que tenha mantido a sua total objetividade.

10. Bibliografia

Bartels, A. 2012. ***Predictions 2012: The ePurchasing market will grow 10%***. Forrester research.

Bartolini, A. 2011. ***Sourcing colaborativo: A chave para a excelência***. Ardent Partners, versão portuguesa.

BtoB Research Insights. ***2013. The emerging B2B e-commerce opportunity.***

Carvalho, J. 2011. ***e-Business & e-commerce.*** Edições Silabo.

Cusumano, M. 2010. Technology strategy and management: Cloud computing and SaaS as new computing platforms. ***Comunications of the ACM - Association of Computing Machinery***, vol. 53, N. 4: 27-19.

Goh, C.M., Lee, S.P, He, W. & Tan, P.S. 2007. ***Web 2.0 concepts and technologies for dynamic B2B integratio***n. Published at Emerging Technologies and Factory Automation, 2007. ETFA. IEEE Conference: 315 – 321.

Harvard Business Review Analytic Services. 2011. How the cloud looks from the top: Achieving competitive advantage in the age of cloud computing.

Jones, D. & Connaughton, P. 2011. ***Contract life-cycle management, Q2 2011***. Forrester research.

Kalakota, R. & Robinson, M. 2001. ***E-business 2.0: Roadmap for success***. Addison-Wesley Professional.

Kaplan, J. M. 2007. SaaS: Friend Or Foe? ***Business Communications Review.***

Kearney, D. 2013. ***Supplier management - Market insight***. White paper from 360° Supplier View.

Limberakis, C.G. 2011. ***Supplier networks: Moving beyond the traditions of e-procurement***. Aberdeen Group.

Limberakis, C.G. 2012. ***Supplier networks v2.0, a look at commerce in the cloud***. Aberdeen Group.

Peichert, L. & Grannan, M. 2013. ***The forrester wave™: SVM tool set, Q1 2013***. Forrester research.

Sobral, M. 2010. Public eTendering in Portugal. Master Thesis, ISCTE-IUL.

Turban. E., King, D., Lee, J., Liang, T. & Turban, D. 2012. Electronic Commerce 2012. A Managerial and Social Networks Perspective. Pearson Higher Education.

Upadhyaya, P. & Mohanan, P. 2009. Electronic marketplace adoption: A case study of manufacturing SMEs. ***Journal of Management Research.***

Wang, S., Zheng, S., Xu, L., Li, D. & Huan Meng. 2008. A literature review of electronic marketplace research: Themes, theories and an integrative framework. ***Information Systems Frontiers***, Vol. 10, Issue 5: 555-571.

Wilson, D.R., Bergfors, M. & Adams, R. 2013. ***Magic Quadrant for Strategic Sourcing Application Suites***. Gartner Group.

Yu, C. 2007. What drives enterprises to trading via B2B e-marketplaces. ***Journal of Electronic Commerce Research***, Vol. 8, N. 1: 84-100.

.

Anexo I

Guião de Entrevista a Colaborador da Vortal

Bom dia / boa tarde,

Antes de mais, obrigado pela tua disponibilidade.

Estou a conduzir um estudo de caso sobre Mercados Eletrónicos B2B no âmbito da minha tese de mestrado em gestão em que investigo a razões, ou as razões, por que a Vortal tomou a decisão de avançar com o projeto VORTALnext, projeto este que envolveu desenvolver de raiz uma nova solução para os seus clientes.

Neste sentido tenho algumas questões que gostaria de te colocar e ter da tua parte todos os comentários que queiras referir sobre as mesmas.

Antes de prosseguirmos, precisas de algum esclarecimento adicional sobre o âmbito da entrevista?

Ora, a primeira questão é:

1. **Porquê desenvolver de raiz uma nova solução tecnológica num projeto que envolveu investir vários milhões de euros?**

2. **Que resolução de problemas e/ou soluções tinha intuito trazer?**

3. **Que principais dificuldades surgiram na disponibilização ao mercado?**

4. **Como foram superados?**

5. **Que resultados, positivos e/ou negativos, trouxe para Compradores e Fornecedores?**

6. **Passados já quase dois anos do lançamento no mercado e face às razões que enunciou para avançar com o projecto considera que o mesmo teve sucesso? Justifique pf**

Anexo II

Termos e Condições de Entrevista

1. A entrevista semiestruturada é o instrumento de recolha de dados escolhido para a investigação no âmbito de Tese de Mestrado: Mercados Eletrónicos B2B – O Estudo de Caso VORTALnext
2. O seu autor, entrevistador, investigador e mestrando é Francisco Maria Duarte Vaz Figueiredo;
3. Esta Tese de Mestrado é realizada no ISCTE- IUL;
4. A entrevista será gravada ao nível áudio integralmente;
5. O entrevistador retirará notas durante a mesma;
6. O entrevistador, investigador e autor da Tese em questão, garantirá a confidencialidade do entrevistado.

Autorização do Entrevistado

Eu, _____, autorizo o tratamento de dados recolhidos no âmbito desta entrevista, nos termos e condições apresentadas neste documento.

Data _____/_____/_____ _____

Assinatura