



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS / URI



**A INFLUÊNCIA DA INTERNET
EM NEGÓCIOS EMPRESARIAIS:
IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE
ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE *SITES***

RAQUEL JANISSEK

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientadores:

Prof Dr. Norberto Hoppen

Prof^a Dr^a. Lilia Maria Vargas

22 de maio de 2000

Porto Alegre, RS

BANCA EXAMINADORA

- Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas (PPGA/EA/UFRGS)
Professor Examinador

- Prof. Dr. Carlos Cano (PPGA/EA/UFRGS)
Professor Examinador

- Prof^a. Dr^a. Marília Levacov (PPGCOM/UFRGS)
Professora Examinadora

“A vida é uma escuridão, exceto quando há impulso.

E todo impulso é cego, exceto quando há saber.

E todo saber é vazio, exceto quando há trabalho.

E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor...”

(Gibran)

AGRADECIMENTOS

Realizar uma dissertação é tarefa única. Parece que é implementada por apenas uma pessoa, e quem recebe o mérito é esta. Mas tudo isso faz parte de um processo, onde dele fazem parte diversas pessoas, cada qual com seu grau de contribuição. Por isso, quero expressar minha gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou outra, com maior ou menor doação, contribuíram para que este processo possa ter sido finalizado. A todos, o meu muito obrigado:

✚ Ao professor e orientador Dr. Norberto Hoppen, pelo delineamento e acompanhamento deste trabalho.

✚ À professora e orientadora Dra. Lilia Vargas, pelas suas contribuições e acompanhamento deste trabalho.

✚ Ao professor Dr. Henrique Freitas, pela oportunidade de trabalho conjunto e pelo seu constante incentivo, orientação e dedicação, meu agradecimento todo especial.

✚ Ao professor Dr. Humbert Lesca, pelas suas contribuições na fase final da escrita deste documento.

✚ Aos professores Dr. Denis Borenstein, Dr. Carlos Cano e Dra. Marília Levacov, por integrarem as bancas de avaliação da dissertação.

✚ À equipe do GESID, colegas, professores e bolsistas, e a todos que participaram com contribuições e sugestões ao trabalho.

✚ Aos funcionários do PPGA.

✚ À URI, por todo apoio recebido.

✚ Aos colegas do Mestrado Interinstitucional URI-UFRGS, em especial aos colegas Paulo Betencourt, Juarez Chagas, Marlene Bieger, Vaner do Prado, Helenice Reis e Ângelo Meneghetti, pela sua amizade e companheirismo nesta caminhada.

✚ Em nome do Sr. Jaime Mattiazzi, do Sr. Ângelo Rogério Meneghetti e do Sr. Renato Pryczynski, estendo meu agradecimento aos funcionários das empresas Mattiazzi Construções, Hospital de Caridade de Santo Ângelo e Kingsway Escola de Idiomas, pela sua disposição e tempo para a realização da minha pesquisa.

✚ A todos meus amigos, amigas e primos que souberam entender e respeitar a minha falta de tempo para passeios, ligações, festas e conversas.

✚ À minha irmã Valkíria Janissek, pelo seu incentivo, pelo seu companheirismo, pela revisão deste trabalho, pelo seu apartamento, pelo seu espaço e amor.

✚ Ao meu noivo, Mauro Neves Muniz, abrigo certo de todas as horas, pela sua eterna paciência, segurança, amor e carinho depositados em mim durante toda a nossa vida juntos. Por dar alegria e luz à minha vida e fazer com que tudo valha ainda mais a pena.

✚ À minha tia Joana Janiseck, pela sua eterna atenção.

✚ À minha mãe Ilga Teresa Rotta Janissek, pela sua presença, mesmo que não física, durante todas as minhas escolhas. Pela sua lembrança que conforta todos os momentos.

✚ E especialmente ao meu pai Casemiro Janissek, pela vida, pelo amor, pelo colo, pelos conselhos, pela presença, pela confiança, por estar ao meu lado em todas as minhas decisões, por acreditar em mim e me incentivar sempre, sempre, sempre.

✚ E a Deus, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
<u>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1.1. TEMA E JUSTIFICATIVA</u>	3
<u>1.2. OBJETIVOS</u>	4
<u>1.2.1. Objetivo Geral</u>	4
<u>1.2.2. Objetivos Específicos</u>	4
<u>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	5
<u>2.1. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM EMPRESAS</u>	6
<u>2.2. A INTERNET COMO AMBIENTE DE NEGÓCIOS</u>	7
<u>2.3. AS ATIVIDADES EMPRESARIAIS NA INTERNET</u>	11
<u>2.3.1. Aspectos organizacionais</u>	11
<u>2.3.2. Aspectos de comunicação</u>	15
<u>2.3.3. Aspectos de vendas e de marketing</u>	18
<u>2.4. ANÁLISE DE EMPRESAS NA INTERNET</u>	24
<u>2.5. GRADE PARA ANÁLISE DE EMPRESAS NA INTERNET</u>	31
<u>CAPÍTULO 3 – MÉTODO</u>	32
<u>3.1. MÉTODO DA PESQUISA</u>	32
<u>3.2. UNIDADES DE ANÁLISE</u>	33
<u>3.3. TEMPO DE PESQUISA</u>	33
<u>3.4. ETAPAS DA PESQUISA</u>	34
<u>3.5. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA</u>	35
<u>3.5.1. As questões abertas da pesquisa</u>	36
<u>3.5.2. As questões fechadas da pesquisa: escalas</u>	39
<u>CAPÍTULO 4 – DEFINIÇÃO DOS SITES</u>	41
<u>4.1. OS SITES DA PESQUISA</u>	42
<u>4.2. A ESTRUTURA DOS SITES</u>	45
<u>4.2.1. O site da empresa Mattiazzi Construções</u>	46
<u>4.2.2. O site da empresa HSA</u>	48
<u>4.3. COMO OS SITES ATENDEM A CADA UM DOS ELEMENTOS ?</u>	51

<u>CAPÍTULO 5 – RESULTADOS</u>	54
<u>5.1. A CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E SUA PARTICIPAÇÃO</u>	55
<u>5.2. OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E AS PRECAUÇÕES</u>	57
5.2.1. Caracterização e codificação das opiniões dos respondentes	57
<u>5.3. ELEMENTOS PARA ANÁLISE DAS EMPRESAS NA INTERNET</u>	61
5.3.1. Análise de Mercado	61
5.3.2. Atuação	67
5.3.3. Aquisição e Distribuição de Conhecimentos	72
5.3.4. Atualização	77
5.3.5. Clientes	83
5.3.6. Fornecedores	89
5.3.7. Custos	94
5.3.8. Decisão	100
5.3.9. Imagem Corporativa	105
5.3.10. Vantagem Competitiva	110
<u>5.4. A PERCEPÇÃO QUANTO À INFLUÊNCIA DOS SITES</u>	115
<u>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	119
<u>6.1. CONCLUSÕES</u>	119
<u>6.2. LIMITES DA PESQUISA</u>	122
<u>6.3. SUGESTÕES PARA AS 2 EMPRESAS ESTUDADAS</u>	122
<u>6.4. PERSPECTIVAS FUTURAS</u>	123
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	124
<u>ANEXOS</u>	128

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Contrato estabelecido com as empresas.....	129
Anexo 2 – Instrumento 1: as questões abertas da pesquisa.....	131
Anexo 3 – Instrumento 2: a influência da Internet.....	132
Anexo 4 – Resultados do teste de confiabilidade AC.....	136
Anexo 5 – Resultados do teste de confiabilidade OCM.....	141
Anexo 6 – A empresa Mattiazzi Construções.....	146
Anexo 7 – A empresa HSA.....	147
Anexo 8 – A grade de análise.....	148

LISTA DE QUADROS

quadro 1 – Relações entre poder decisório do cliente e facilidades da Internet	10
quadro 2 – Uso da Internet em marketing	20
quadro 3 – Como os sites atendem aos elementos	53
quadro 4 – O perfil dos respondentes	56
quadro 5 – Os componentes do protocolo OCM	59
quadro 6 – Resultados gerais do teste de confiabilidade	60
quadro 7 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Análise de Mercado	62
quadro 8 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Análise de Mercado	64
quadro 9 – Marcação das escalas de influência do elemento Análise de Mercado	65
quadro 10 – Relação das categorias OCM com o elemento Análise de Mercado	65
quadro 11 – Grade de análise do elemento Análise de Mercado - Mattiazzi	66
quadro 12 – Grade de análise do elemento Análise de Mercado - HSA	67
quadro 13 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Atuação	68
quadro 14 – Marcação das escalas de influência do elemento Atuação	70
quadro 15 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Atuação	70
quadro 16 – Relação das categorias OCM com o elemento Atuação	71
quadro 17 – Grade de análise do elemento Atuação - Mattiazzi	72
quadro 18 – Grade de análise do elemento Atuação - HSA	72
quadro 19 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Aquisição	74
quadro 20 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Aquisição	75
quadro 21 – Marcação das escalas de influência do elemento Aquisição	76
quadro 22 – Relação das categorias OCM com o elemento Aquisição	76
quadro 23 – Grade de análise do elemento Aquisição – Mattiazzi	77
quadro 24 – Grade de análise do elemento Aquisição - HSA	77
quadro 25 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Atualização	78
quadro 26 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Atualização	80
quadro 27 – Marcação das escalas de influência do elemento Atualização	80
quadro 28 – Relação das categorias OCM com o elemento Atualização	81
quadro 29 – Grade de análise do elemento Atualização – Mattiazzi	81

quadro 30 – Grade de análise do elemento Atualização - HSA	82
quadro 31 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Clientes	85
quadro 32 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Clientes	86
quadro 33 – Marcação das escalas de influência do elemento Clientes	87
quadro 34 – Relação das categorias OCM com o elemento Clientes	88
quadro 35 – Grade de análise do elemento Clientes - Mattiazzi	88
quadro 36 – Grade de análise do elemento Clientes – HSA	89
quadro 37 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Fornecedores	90
quadro 38 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Fornecedores	91
quadro 39 – Marcação das escalas de influência do elemento Fornecedores	92
quadro 40 – Relação das categorias OCM com o elemento Fornecedores	93
quadro 41 – Grade de análise do elemento Fornecedores - Mattiazzi	93
quadro 42 – Grade de análise do elemento Fornecedores - HSA	94
quadro 43 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Custos	95
quadro 44 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Custos	96
quadro 45 – Marcação das escalas de influência do elemento Custos	98
quadro 46 – Relação das categorias OCM com o elemento Custos	99
quadro 47 – Grade de análise do elemento Custos - Mattiazzi	99
quadro 48 – Grade de análise do elemento Custos – HSA	100
quadro 49 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Decisão	101
quadro 50 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Decisão	102
quadro 51 – Marcação das escalas de influência do elemento Decisão	103
quadro 52 – Relação das categorias OCM com o elemento Decisão	103
quadro 53 – Grade de análise do elemento Decisão – Mattiazzi	104
quadro 54 – Grade de análise do elemento Decisão - HSA	104
quadro 55 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Imagem Corporativa	106
quadro 56 – Marcação das escalas de influência do elemento Imagem Corporativa	108
quadro 57 – Relação das categorias OCM com o elemento Imagem Competitiva	108
quadro 58 – Grade de análise do elemento Imagem Corporativa - Mattiazzi	109
quadro 59 – Grade de análise do elemento Imagem Corporativa – HSA	109
quadro 60 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Vantagem Competitiva	111
quadro 61 – Marcação das escalas de influência do elemento Vantagem Competitiva	112
quadro 62 – Relação das categorias OCM com o elemento Vantagem Competitiva	113
quadro 63 – Grade de análise do elemento Vantagem Competitiva - Mattiazzi	113
quadro 64 – Grade de análise do elemento Vantagem Competitiva - HSA	114
quadro 65 – Cruzamento cargo e empresa com opinião dos respondentes	116

LISTA DE FIGURAS

figura 1 – Perspectiva e foco da pesquisa	4
figura 2 – As seções da fundamentação teórica	5
figura 3 – Ambiente de negócios na Internet	9
figura 4 – Fluxo do processo de compra e venda	13
figura 5 – Métodos de comunicação possibilitados pela Internet	16
figura 6 – Transações entre organização e o ambiente	17
figura 7 – Canal de valor orientado ao cliente	19
figura 8 – Benefícios do atendimento on-line	22
figura 9 – Grade de análise	31
figura 10 – Linha do tempo da pesquisa	34
figura 11 – Etapas da pesquisa	35
figura 12 – Esquema para análise léxica	37
figura 13 – Definição do conjunto final de categorias	38
figura 14 – Exemplo de marcação das escalas do instrumento 2	39
figura 15 – Fases da implementação de Sites	43
figura 16 – A estrutura do site da Mattiazzi Construções	47
figura 17 – Home-page principal da empresa Mattiazzi Construções	48
figura 18 – A estrutura do site do Hospital Santo Ângelo	49
figura 19 – Home-page principal da empresa HSA	50
figura 20 – Freqüência de uso da Internet pelos respondentes	56
figura 21 – A marcação das categorias	58
figura 22 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Análise de Mercado</u>	62
figura 23 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Atuação</u>	69
figura 24 – <u>Análise de correspondência do elemento Atuação</u>	69
figura 25 – <u>Análise de correspondência do elemento Aquisição</u>	73
figura 26 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Aquisição</u>	75
figura 27 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Atualização</u>	79
figura 28 – <u>Análise de correspondência do elemento Atualização</u>	79
figura 29 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Clientes</u>	86
figura 30 – <u>Análise de correspondência do elemento Clientes</u>	87
figura 31 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento <u>Fornecedores</u>	91

figura 32 – Análise de correspondência do elemento Fornecedores	92
figura 33 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Custos	97
figura 34 – Análise de correspondência do elemento Custos	97
figura 35 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Decisão	102
figura 36 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Imagem Corporativa	107
figura 37 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Vantagem Competitiva ..	112

RESUMO

A adoção da Internet como solução para o desenvolvimento de negócios tem estado entre as principais preocupações de empresas que desejam explorar novas tecnologias. Na rede, as oportunidades para a condução de negócios aumentam substancialmente, provocando a necessidade das empresas acompanharem as alterações em seu ambiente de negócios, atuando de forma a obter vantagem competitiva. Com a presença na Internet através de *sites*, elas buscam alternativas que implementem soluções para esta nova realidade. Para explorar estas novas oportunidades, é fundamental a identificação de aspectos que permitam o direcionamento de esforços e recursos, seja em caráter estrutural, organizacional ou técnico. Neste contexto, esta pesquisa procura contribuir sobre a compreensão da Internet e suas diversas formas de aplicação. Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada em duas empresas através do método de estudo de casos em campo, a qual procurou investigar a influência da Internet em negócios empresariais através da identificação e caracterização de elementos para análise de *sites*, permitindo analisar a maneira como as empresas podem utilizar-se desta tecnologia para a condução de seus negócios. A caracterização dos elementos deu-se a partir das técnicas de análise léxica e análise de conteúdo dos dados obtidos a partir de entrevistas nas empresas. As categorias geradas através da análise qualitativa permitiram a operacionalização da grade de análise, a qual oferece uma solução para tornar uniforme o procedimento geral de observação de empresas na Internet a partir de seus *sites*, apresentando elementos e dimensões que permitem operacionalizar alguns dos aspectos a serem observados para a adoção da Internet por empresas. Os resultados gerados permitem concluir que a Internet influencia as atividades das empresas, permitindo-as atuar de forma competitiva em seu ambiente.

ABSTRACT

The adoption of the Internet as a solution on business development has been among the biggest concerns of companies which want to explore new technologies. In the web, the opportunities for business' leading increase substantially, evoking the need of the companies to accomplish the changes in their business environment, acting in order to obtain competitive advantage. With the position in the Internet through sites, they search alternatives that implement solutions to this new reality. To explore these new opportunities, it's fundamental to identify the aspects that permit the guidance of efforts and resources, in a structural, organizational or technical character. In this context, this research tries to contribute for the comprehension of the Internet and its several ways of application. This is an exploratory research realised in two companies, which tries to investigate the influence of the Internet in company businesses through the identification and characterization of elements for the analysis of sites, allowing us to analyse the way the companies can use this technology to conduct their businesses.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Um novo paradigma tecnológico começa a ser delineado neste último século. O esboço da Era da Inteligência em Rede é marcado por diversas tendências relativas às Tecnologias de Informação. Essa nova Era caracteriza-se por uma crescente interpenetrabilidade dos computadores nas organizações; pela convergência entre a mídia, computadores e redes de telecomunicação; pela automação de processos de trabalho nas organizações, aumento da competição global e pela difusão e adoção de padrões tecnológicos globais. A base da transformação organizacional e da vantagem competitiva, neste cenário, será a informatização traduzida em conhecimento (TAPSCOTT, 1995; CAMPOS, 1994). Estamos no limite de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Trata-se da revolução digital, da revolução da informação (VASSOS, 1997; TAPSCOTT, 1997). Uma das responsáveis por esta alteração é a Internet, que possibilita empresas e pessoas ultrapassarem limites de atuação física.

Ditada pelo rápido crescimento de diferentes tecnologias de informação, a Internet surgiu e rapidamente consagrou-se como solução para a integração dos negócios (JENKINS, 1990), alterando processos estruturais e oferecendo às empresas um novo e poderoso canal de comunicação com o mercado. Nesse rápido avanço tecnológico, as oportunidades para pequenas e grandes empresas aumentam substancialmente, provocando a necessidade das empresas diferenciarem-se, compartilharem informações e atuarem rapidamente de forma a obter vantagem competitiva.

A condução de negócios em ambientes mediados pela Internet apresenta-se como um novo canal para o desenvolvimento negócios e relações de trocas com clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, etc. Para acompanhar este novo cenário, as organizações, observando o contexto de globalização, sociedade da informação e tecnologia da comunicação no qual estão imersas, tentam encontrar uma opção que implemente as mudanças necessárias para tornarem-se ou manterem-se competitivas, buscando um diferencial. Diversas podem ser as razões de utilização da Internet por parte

das empresas e organizações. Na verdade, as empresas precisam estar preparadas para enfrentarem este novo desafio de estabelecimento na rede, buscando definir estratégias de atuação para posicionarem-se de forma competitiva na Internet. Através da presença estratégica na Internet através de *sites*, elas buscam alternativas que implementem soluções para esta nova realidade, onde se supõe a alteração das relações entre a organização e seu ambiente de negócios.

Esta realidade de mercado levou-nos a buscar identificar alguns elementos para análise de empresas na Internet. Neste contexto, evidenciam-se aspectos organizacionais, o que conduz à investigação de influência desta nova tecnologia no ambiente de negócios: Quais são os elementos que permitem caracterizar e analisar a maneira como as empresas podem posicionar-se na Internet? Qual a influência de *sites* no ambiente de negócios da empresa?

Esta pesquisa, portanto, visa contribuir no debate sobre a compreensão do fenômeno Internet, de modo a tentar estabelecer as implicações de seu desenvolvimento nas organizações, e de como estas podem utilizar-se deste novo ferramental para desenvolver novas formas de atuação. Trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida em duas empresas, a qual procura investigar este novo ambiente, identificando aspectos importantes que caracterizem a maneira como estas podem utilizar-se desta tecnologia para posicionarem-se estrategicamente, explorando estas novas oportunidades.

Este documento está estruturado de maneira a mostrar, neste Capítulo 1, os objetivos da pesquisa e a justificativa de escolha do tema. A seguir, no Capítulo 2, apresenta-se uma revisão bibliográfica relativa ao tema abordado, onde são mostrados aspectos conceituais importantes da relação Internet e Negócios. A metodologia utilizada é apresentada no Capítulo 3, seguida da descrição dos *sites* no Capítulo 4. No Capítulo 5 são desenvolvidos os resultados obtidos e no Capítulo 6 são feitas as considerações finais.

1.1. TEMA E JUSTIFICATIVA

A Internet constitui-se hoje no conjunto de Tecnologias da Informação de maior crescimento e impacto na sociedade. Através da Internet as organizações podem definir critérios de atuação em um ambiente competitivo onde todos possuem iguais condições. Alguns autores já citam a grande influência em negócios de empresas que utilizam a Internet, por um lado como fonte de informação, e de outro através do uso de *sites* como novo canal de comunicação, divulgando produtos, oferecendo serviços e estruturando um novo ambiente de negócios (WANG, 1998; PALMER, 1998; KANNAN, 1998; RAO, 1998; MORT, 1998; BERTOT, 1998; HUFF, 2000; VASSOS, 1997).

O ponto de partida desta pesquisa foi a constatação, através de inúmeras experiências práticas do pesquisador em atividades de consultoria paralelas, de que muitas empresas não estão bem orientadas quanto a utilização da Internet nas suas estratégias de negócios. Esta experiência prática motivou a busca de modelos e sobretudo a compreensão de como estes podem contribuir para o êxito da relação Internet x Empresa, no que se refere à possibilidade de negócios via rede, tais como contatos com clientes e fornecedores, análise de ambiente concorrencial, aquisição e distribuição de conhecimentos, entre outros. A inserção de uma empresa neste novo ambiente de negócios deve ser estrategicamente definida, possibilitando a esta se utilizar da Internet como ferramenta importante na condução de processos para obter, manter e aprimorar sua posição competitiva. Além disso, outra motivação para a realização deste trabalho é a oportunidade histórica com relação ao tema Negócios na Internet, por ser um assunto de grande potencial a ser utilizado por parte das empresas, com grandes possibilidades de investigação.

Somado a isso, constatou-se também, através da revisão bibliográfica, que várias pesquisas têm tentado entender os impactos e influências de diversas tecnologias nas organizações, normalmente através da ótica dos clientes em relação à Internet, ao comércio eletrônico, ao perfil de cliente consumidor, ao perfil de acadêmico internauta, etc., mas pouco tem-se pesquisado sobre a perspectiva empresarial, ou seja, a maneira como as empresas encaram a introdução desta tecnologia em seus negócios. Identifica-se uma lacuna aberta quanto a estudos nesta linha, especificamente no que se refere à influência da Internet sob a ótica da empresa.

SOARES (1998), por exemplo, ressalta sobre a necessidade de ser estudada a abordagem da Internet do ponto de vista empresarial com vistas à análise de *sites*, seu desenvolvimento e sua estratégia convergindo com a estratégia da empresa. Da mesma forma, CÍRIA (1997) propõe a realização de pesquisa com empresas que usam a Internet, que tenham *sites* e realizem negócios, podendo ser feita uma comparação antes e depois da implementação da Internet. DINIZ (1999) sugere estudos de *sites* empresariais. Além

desses citados, vários outros identificam que a maioria das empresas não está explorando as várias possibilidades oferecidas pela rede, pois empregam-na, muitas vezes, de forma semelhante às mídias tradicionais, encontrando-se ainda num estágio inicial em termos da exploração de seu potencial (MOSCAROLA, 1998).

O foco desta pesquisa (figura 1) é identificar e caracterizar elementos para a análise da adoção da Internet em empresas, observando o processo de implementação de *Sites* e a influência destes na condução de negócios empresariais.

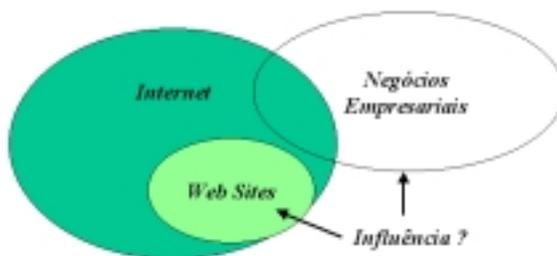


figura 1 – Perspectiva e foco da pesquisa

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender a influência da Internet em negócios empresariais através da identificação de elementos para análise de *sites*.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar e categorizar elementos que possibilitem a análise da presença das empresas na Internet.
- Estruturar uma grade de análise que sirva de modelo para observação de *sites* empresariais.
- Analisar a influência da Internet nas empresas a partir dos elementos identificados e categorizados.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos apresentados neste capítulo servem de base referencial para a definição e o entendimento dos elementos e dimensões que foram utilizados na elaboração dos instrumentos de pesquisa e na especificação dos *sites*. Ele está dividido nas seguintes seções (figura 2): a Tecnologia de Informação em empresas (2.1), a Internet como ambiente de negócios (2.2), as atividades empresariais na Internet (2.3), a análise de empresas na Internet (2.4) e a grade para análise de empresas na Internet (2.5).

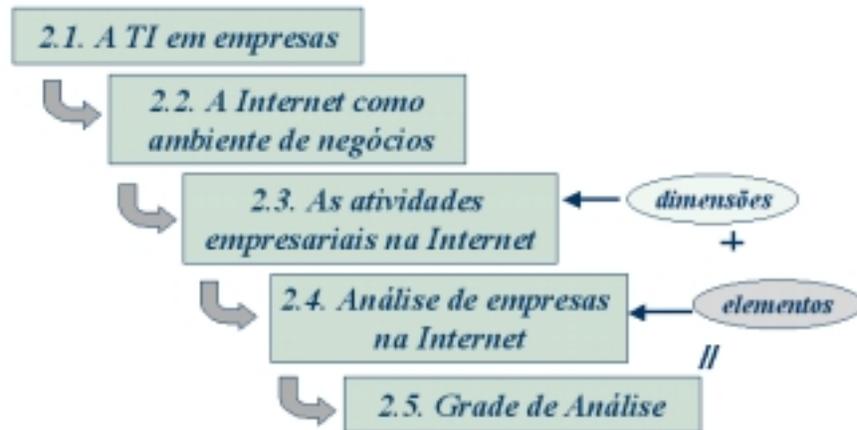


figura 2 – As seções da fundamentação teórica

2.1. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM EMPRESAS

A Tecnologia da Informação (TI) tem-se difundido rapidamente nas empresas em todo o mundo, assumindo um papel cada vez mais estratégico nas organizações e atingindo praticamente todos os setores das empresas (WANG, 1997; GONÇALVES, 1995). Vários autores, entre eles TAPSCOTT (1997), MARTIN (1998) e NEGROPONTE (1995), oferecem um amplo panorama enfatizando a necessidade de adaptação das empresas às novas tecnologias, que precisam estar preparadas para sobreviver num ambiente onde os paradigmas são continuamente quebrados e a concorrência surge dos mais insuspeitos cantos, em geral com força inesperada.

O atual conjunto de tecnologias disponível está gerando um grande impacto na economia mundial (VASSOS, 1997; GHOSH; 1998; SHAW, 1999), permitindo que a TI seja cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana devido ao crescimento exponencial de seus recursos (SYNNOTT, 1987; CAMPOS FILHO, 1994). Seu entendimento e sua utilização têm contribuído para o sucesso e a sobrevivência da maior parte das organizações, o que determina que todas elas devam considerar novas oportunidades de melhoria de produtos ou serviços, identificação de novos mercados, inovações tecnológicas e melhoria em suas posições competitivas usando TI (JENKINS, 1990; TAPSCOTT, 1997).

As contribuições da TI para as organizações são vistas como a melhoria da eficiência por intermédio de processos e qualidade de serviços, a determinação de limite nas organizações (manipulação de relações com o ambiente) e a coordenação de relações entre unidades organizacionais (WANG, 1997; WATSON, 1994). Empresas que falharam ao acompanhar a Revolução da Informação não têm prosperado (JENKINS, 1990) e têm sido transformadas em retardatárias sob o ponto de vista tecnológico, colocando-se em desvantagem estratégica (MAHMOOD, 1991). De fato, a TI tornou-se um fator fundamental para a estratégia competitiva da empresa (WALTON, 1993), o que a transforma em uma ferramenta empresarial que altera as bases da competitividade e estratégias empresariais (CAMPOS FILHO, 1994).

O ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI (ALBERTIN, 1998). Esta relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias ou novas aplicações para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades empresariais criadas pelas tecnologias ou novas formas de aplicação.

A organização da empresa deve ser combinada com a TI para refletir todos os componentes da visão estratégica (estratégias de negócios, de organização e tecnologias), bem como o alinhamento e integração destes, levando em conta fatores ambientais. O uso

da TI permite que as cooperações estabelecidas no ambiente empresarial possam ter uma dimensão global, o que supera os limites de tempo e distância entre as organizações parceiras, ou entre a empresa e o cliente.

A tecnologia Internet apresenta-se, neste sentido, como ambiente mediador de integração destes componentes (LAUDON, 2000; CRONIN, 1995; GHOSH, 1998). Através do compartilhamento de recursos, tecnologia, informação e mercado, atingido com o estabelecimento de uma cooperação por meio da TI, as empresas conseguem obter a rapidez e a flexibilidade requeridas pelo mercado, viabilizando competir nas novas oportunidades a partir desses novos arranjos (JENKINS, 1990). Assiste-se, então, através da Internet, à aplicação TI em toda a cadeia de negócios, desde a concepção de um produto e/ou serviço até sua comercialização e distribuição (PORTER, 1990). As organizações passam a realizar seus planejamentos e criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases a TI, devido aos seus impactos sociais e empresariais (ALBERTIN, 1998).

A Internet é, portanto, uma TI integradora e colaborativa em particular, que possibilita reduzir vastamente as restrições impostas em termos de tempo e espaço em adquirir, interpretar e agir sobre a informação (RAMOS, 1998). Constitui-se hoje, no conjunto de tecnologias da informação de maior crescimento e impacto na sociedade (VASSOS, 1997), permitindo a comunicação, colaboração, compartilhamento de recursos e acesso à informação (JANAL, 1996). Ela é, antes de tudo, um grande desafio que gera mudanças na mentalidade empresarial tradicional, uma vez que estas mudanças organizacionais, impulsionadas pela tecnologia, coincidem com a transformação das fronteiras geográficas dos negócios (CRONIN, 1995; SANCHEZ, 1996).

A competência necessária que uma empresa precisa ter é sua habilidade em exercer uma constante, perspicaz e criativa vigília tecnológica (LESCA, 1998), capaz de detectar não só as novas tecnologias emergentes e suas utilizações já consagradas, como também de perceber usos ainda não imaginados para tecnologias que aparentemente pouca relação têm com a tradição operacional da organização (CANO, 2000). A Internet, nesse contexto, apresenta oportunidades para atuação empresarial através da adoção de novas tecnologias, traduzindo-se em um novo ambiente para a realização de negócios.

2.2. A INTERNET COMO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Com o crescimento e a rápida expansão do acesso público à Internet, a idéia de se fazerem negócios *on-line* adquiriu novas dimensões e passou a atrair uma vasta gama de interesses comerciais. Com isso, o ambiente tradicional de negócios mudou rapidamente (KALAKOTA e WHINSTON, 1996), não bastando mais às empresas apenas competir em um mundo físico de recursos, mas também em um mundo virtual feito de informação (RAYPORT & SVIOKLA, 1995).

A conectividade e os recursos oferecidos pela Internet representam novas oportunidades para os negócios (CRONIN, 1996). A promessa de expandir empreendimentos e aumentar transações está afetando toda a estrutura organizacional, da rotina interna de trabalho até a oportunidade de fazer novos negócios (DORNELAS, 1998). Estar presente na rede hoje significa, no mínimo, estar ciente e conhecedor da tecnologia que definirá grande parte das estratégias do futuro. Para uma empresa que pretende manter sua posição no mercado e avançar para a obtenção de excelência competitiva, este posicionamento é fundamental.

A combinação do potencial da Internet com aplicações comerciais específicas torna-se um desafio para muitas empresas (SHAW, 1999). Isso faz com que elas enfrentem o desafio de acompanhar o rápido ritmo das mudanças tecnológicas, alterando consideravelmente sua maneira de conduzir negócios, desde a construção da imagem até o fechamento das vendas (JANAL, 1996; RAO, 1998; KANNAN, 1998). Estas mudanças, possibilitadas pela Internet, são estratégicas e fundamentais, e requerem seu correto gerenciamento (GHOSH, 1998).

Frente a esse ambiente, as empresas precisam estar preparadas para fazer negócios, buscarem novos meios de se tornarem conhecidas e permanecerem competitivas (KALAKOTA e WHINSTON, 1997). Para descobrir e avaliar estas oportunidades, as empresas precisam analisar o papel desempenhado pela informação na organização da empresa, bem como a comunicação e os relacionamentos com seu ambiente de negócios. A busca pela presença *on-line* passa pela exploração de limites desta nova mídia, estabelecendo conexões eletrônicas com todo o ambiente no qual a empresa opera (figura 3), o qual inclui, entre outros, as fontes de informação e tecnologia, fornecedores, parceiros, grupos, concorrentes, serviços, atividades internas e cadeia de distribuição (CRONIN, 1995; ALBERTIN, 1999; SHAW, 1999). A empresa deve buscar flexibilidade nestas relações, incrementando a eficiência das comunicações e expandindo sua participação no mercado (GREENSTEIN, 2000).

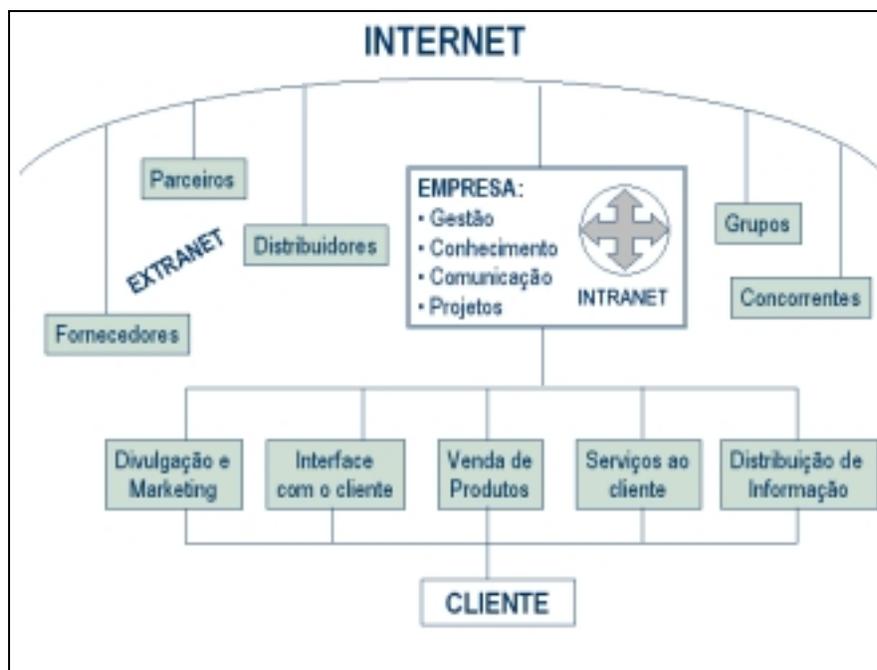


figura 3 – Ambiente de negócios na Internet
 Fonte: Adaptado de SHAW (1999, p. 98)

Pelo fato da Internet apresentar diferentes tipos de oportunidades, é importante perceber as oportunidades oferecidas para as empresas. Entre estas, podemos citar a possibilidade de estabelecer canal direto com o cliente, evitar intermediários em processos de negócios, desenvolver e entregar produtos e serviços, distribuir informação, divulgar a empresa e usar a Internet para obter vantagem competitiva no canal eletrônico, controlando acesso a clientes e determinando novas regras neste cenário (GHOSH, 1998).

A atuação na Internet pode ser vista como um negócio paralelo que pode servir, entre outras coisas, para incrementar a atividade principal da organização. Neste sentido, a definição de negócios na rede deve passar pela identificação de pontos estratégicos, que serão fortemente influenciados pela cadeia de valores de uma organização. Segundo PORTER (1990), a cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa suas atividades individuais são um reflexo de sua estratégia, do método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. A Internet nesse contexto pode influenciar os negócios através de várias formas, onde estes podem ser realizados de forma completa ou parcial por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação (ALBERTIN, 1999). De fato, a Internet permite criar um canal que se refere a uma série de processos que as empresas devem completar de modo a fazer fluir produtos e serviços até o mercado, o que inclui logística, produção, marketing, comunicação e vendas (VASSOS, 1997; BLOCH, PIGNEUR & SEGEV, 1996).

Ela também permite substituir funções físicas por um conjunto de processos virtuais, o qual é referido como Canal Virtual de Valor (VASSOS, 1997; RAYPORT &

SVIOKLA, 1995). Desta forma, torna-se possível para a empresa identificar diversas atividades dentro da cadeia de valor, onde seja possível adicionar valor ao cliente, gerando diferenciação.

De fato, a Internet pode visar muitas coisas além da simples venda. Segundo VASSOS (1997), muitos clientes potenciais podem ser contatados e conduzidos até o fechamento dos negócios, pelas diversas fases do Processo Decisório da Compra – PDC (quadro1), identificado por um modelo de 5 estágios relacionados com facilidades permitidas através do uso da Internet e influenciado pelo ambiente, pela individualidade e pelo processo psicológico (ENGEL,1995; O´KEEFE, 1998). A Internet pode suportar várias destas fases do PDC através de funções como gerenciamento de informação, comunicação estratégica, interatividade e conectividade. Cada uma destas aplicações pode incrementar a produtividade empresarial e sua competitividade, iniciando com sua presença virtual (CRONIN, 1996).

ESTÁGIOS	O QUE OCORRE	FACILIDADES
(1) O Reconhecimento da necessidade ↓	 O consumidor percebe a diferença entre o desejo e a situação real e desta forma ativa seu processo de decisão.	Anúncio em Banners Discussões em Newsgroups
(2) Procura por Informação ↓	 O consumidor busca informações armazenadas na memória (pesquisa interna) ou adquiridas através do meio (pesquisa externa).	Catálogos de Busca Diretórios Web Servidores de Pesquisa
(3) Avaliação das Alternativas ↓	 O consumidor avalia suas opções em vista dos resultados esperados e limita sua escolha à alternativa preferida.	Discussões em NewsGroups Comparações entre Sites Modelos Genéricos
(4) Compra ↓	 O consumidor adquire e consome a alternativa preferida, ou, se for o caso, uma que substitua à altura.	Cartão de Crédito Dinheiro Eletrônico Virtual Banking
(5) Pós-Compra	 O consumidor avalia se a alternativa escolhida atende ou não às suas necessidades e expectativas à medida que faz uso da mesma.	Discussões em NewsGroups Mail-listing Ssuporte on-line

quadro 1 – Relações entre poder decisório do cliente e facilidades da Internet
Fonte: ENGEL,1995; O´KEEFE,1998

Ao analisar este processo, torna-se claro que a Internet pode visar muitas coisas além da venda em si. Baseado nestas relações, é possível observar como ocorre a influência da Internet: da procura pela informação, procura de alternativas e até mesmo a compra, a Internet permite interação empresa x cliente (potencial ou não) ou empresa x fornecedor. Tais contatos são facilitados, uma vez que ultrapassam fronteiras físicas e distâncias antes determinadas no comércio tradicional (VASSOS, 1997; CRONIN, 1996).

2.3. AS ATIVIDADES EMPRESARIAIS NA INTERNET

As atividades empresariais na Internet podem ser analisadas através da estrutura, das pessoas envolvidas e dos negócios. Atualmente, algumas das características do novo ambiente empresarial, tais como globalização, integração interna e externa das organizações, entre outras, têm confirmado as tendências da criação e utilização de mercado e comércio eletrônicos, já considerados realidade (ALBERTIN, 1998). Várias atividades de uma empresa podem ser influenciadas por estas tendências, como as áreas de RH, Planejamento, Comunicação, Tecnologia e Sistemas, Processos, Marketing, Vendas, Logística, Finanças, Produção e Gestão, entre outros (LAUDON, 2000; SHAW, 1999; KALAKOTA e WHINSTON, 1997). Considerou-se para fins da pesquisa alguns aspectos que atualmente têm sido mais explorados, que são:

- [2.3.1] aspectos organizacionais (foco interno),
- [2.3.2] aspectos de comunicação (foco interno e externo) e
- [2.3.3] aspectos de venda e marketing (foco externo).

2.3.1. Aspectos organizacionais

Vários são os aspectos a serem levados em consideração pelas empresas quando da adoção da internet em seus negócios, os quais vão desde estruturas de processos internos, logística de produtos, serviços e informações, atendimento, até o gerenciamento das relações e alterações causadas pela interatividade. Tal é a necessidade de direcionamento de recursos e definição de estratégias que contemplem aspectos organizacionais.

Ao realizar negócios na Internet, uma empresa pode ampliar a divulgação de suas informações, serviços e / ou produtos (GREENSTEIN, 2000; ALBERTIN, 1999; HUFF, 2000): é possível somente oferecer *informações*, caracterizando etapas da compra de produtos somente de identificação de necessidades e procura por mercadorias, bens ou serviços; ao oferecer serviços, seja sua solicitação, seja sua efetivação, como serviços bancários e assinatura de revistas/jornais por exemplo, automaticamente utilizará informações também para a própria comunicação e apresentação de seus serviços; ao oferecer produtos, ela estará se utilizando de serviços para procedimentos internos e também informações, seja na divulgação, seja em contatos posteriores. *Produtos* podem ser selecionados, ordenados e pagos eletronicamente, mas não podem ser entregues eletronicamente. *Serviços*, por outro lado, podem ser escolhidos, ordenados, pagos e entregues eletronicamente, possibilitando consumo automático (HUFF, 2000). Como exemplo temos as compras de “fontes” e “softwares” on-line: o cliente localiza, solicita através de formulários on-line, efetua pagamento fornecendo dados de seu cartão de

crédito e recebe o produto através do “download” do arquivo que os contém. A entrega de serviços e informações on-line, possibilita também uma direta diminuição de custos, pois se eliminam intermediários como revendedor, entrega, etc.

A informação é um dos insumos mais importantes para as organizações (RAMOS, 1998). Sua distribuição é uma atividade econômica cujo valor é apreciado há muito tempo, e com a disseminação da Internet ocorre crescimento sustentado dessa indústria de informação. Como uma das bases funcionais principais da Internet, a informação é adquirida através de páginas *Web* e de banco de dados que têm estado abertos ao público pelas corporações, governos e outras instituições (ALBERTIN, 1999). Internet tem um grande poder mercadológico, e pode ser utilizado tanto para distribuir, como para obter informações (ELLSWORTH, 1997). Ela oferece um novo paradigma para organizar, armazenar e distribuir informação (CRONIN, 1996). Com a exigência de informação atualizada sobre o mercado requerida pelos tomadores de decisão, a Internet facilita a adição de valor do mundo da informação: reunião, organização, seleção, síntese e distribuição de informação (RAYPORT & SVIOKLA, 1995). De fato, a informação é mais que um fator de produção, é o recurso que permite a efetiva combinação e utilização dos outros fatores de produção – a informação é, de fato, o meta-recurso que coordena a mobilização de outros ativos, com a finalidade de melhorar a performance organizacional.

Essas informações oferecem novas oportunidades, decisivas para as empresas superarem a concorrência. Nesse contexto, a Internet configura-se como um mecanismo de distribuição para uma variedade de informações, entretenimento e comércio, sendo, por isso, de interesse estratégico para as organizações e fonte primordial para as chamadas indústrias convergentes na Economia Digital (TAPSCOTT, 1997). Nas organizações, o uso estratégico da informação está inserido no processo de definição da estratégia e também na avaliação de seus resultados. É a informação, advinda da avaliação das áreas críticas para o sucesso do negócio, que se constitui em um dos principais recursos necessários ao processo de decisão. Indivíduos e empresas podem obter informação sobre qualquer tópico, as quais podem ser entregues sob diversas formas - livros, artigos, softwares, *papers*, páginas *Web* - gratuitamente ou não. (CRONIN, 1995; VASSOS, 1997; LAUDON, 2000). Segundo CANO (2000), nos Espaços Cibernéticos, a informação está livre de localização física, podendo ser acessada de muitos pontos diferentes e multiplicada infinitas vezes. O fato de alguém acessar e se utilizar de uma informação não priva os demais usuários do uso desta mesma informação. A informação torna-se independente de espaço, hierarquia e tempo, permeando qualquer tipo de transação que possa ser decorrente de negócios na Internet (BLOCH, PIGNEUR e SEGEV, 1996). É o que ilustra a figura 4 a seguir:

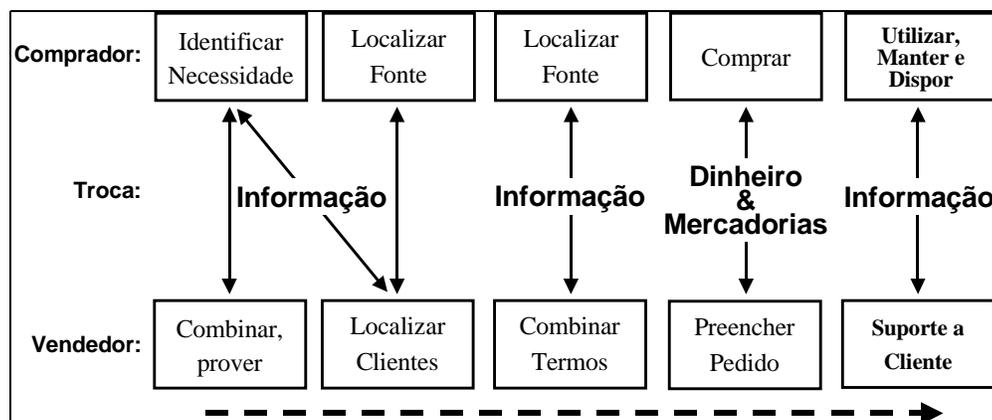


figura 4 – Fluxo do processo de compra e venda
Fonte: BLOCH, PIGNEUR e SEGEV (1996).

Além do gerenciamento da informação, outro aspecto fundamental para o sucesso da implantação da Internet em empresas é a gestão de processos. Empresas precisam saber realizar mudanças organizacionais. Elas devem examinar e talvez redesenhar por inteiro seu processo de negócios permitindo a união das práticas e processos existentes com as novas tecnologias. Muitas vezes devem considerar diferentes estruturas organizacionais, adaptando-se às mudanças necessárias de forma a sustentar a condução de seus negócios. Isso passa pelo redesenho de estruturas de atendimento, estrutura de suporte, estrutura de informação e diferentes procedimentos para gerenciamento de funcionários e processamento de funções em rede (LAUDON, 2000; KALAKOTA e WHINSTON, 1997). A definição de estratégias e correto gerenciamento destas atividades tornam-se importantes: nesse sentido a Internet facilita as tomadas de decisão administrativas, decorrentes de informações atualizadas, automáticas e disponíveis; além da possibilidade de gerenciamento de pessoas e processos através desta tecnologia, viabilizada pela comunicação facilitada.

Quanto a serviços, a Internet pode facilitar processos já existentes através da prestação de serviços pré e pós-venda, suporte ao cliente, atendimento personalizado, eliminação de barreiras como data, hora, local e vendedor/atendente. A disponibilização de serviços via Internet pode influenciar o resultado da eficiência do sistema de serviços uma vez que o *site* possibilita um contato a qualquer momento entre a empresa prestadora e o consumidor do serviço. Além disso, o estabelecimento de interações entre empresa-cliente, empresa-fornecedor através de correio eletrônico permite um novo tipo de atendimento e negócios: seja através de suporte pré-venda (consultas) e pós-venda (solução de problemas), seja no atendimento ao cliente, ou na redução de custo de atendimento ao cliente, seja na melhora de assistência (por exemplo fornecendo atendimento 24 horas, 7 dias por semana), a empresa incrementa seus serviços utilizando-se do recurso Internet. A

empresa pode, desta maneira, tornar-se parte desse ambiente através da disponibilização de informações fazendo parte deste universo de divulgação e interatividade.

Os efeitos da tecnologia aplicada aos serviços podem reforçar as economias de escala e escopo, proporcionando uma prestação melhor e mais variada de serviços sem que incorram em maiores custos (HUFF, 2000; LAUDON, 2000). A tecnologia por trás da Internet permite, não somente a melhoria nos custos de vários serviços ao consumidor mas também uma ampliação da gama de serviços prestados (em relação a produtos e processos) e de locais de atendimento (além do telefone e do correio). CHASE (1988), sustenta que a eficiência operacional de um sistema de serviços é uma função do grau em que o cliente está em contato direto com as vantagens do serviço, com relação ao tempo total do serviço. A maior razão para adotar a WWW para disponibilizar serviços ao consumidor é a possibilidade de estar disponível todo o tempo, pode-se deduzir que a Internet pode contribuir para aumentar a eficiência do sistema de serviços, disponibilizando serviços 24 por dia (ELLSWORTH, 1997; GREENSTEIN, 2000).

Alguns aspectos da facilidade de acesso ao serviço pelo cliente são a facilidade de acesso, a facilidade de uso dos recursos pelo cliente, a contribuição e facilidade de participação do cliente e as mudanças potenciais por parte da Internet na concepção dos serviços (HUFF, 2000; ALBERTIN, 1999), como informações sobre tempo de entrega, a personalização de atendimento, a própria possibilidade de compras, a assistência técnica e o suporte via rede, as informações prestadas pela empresa, e outros serviços via rede relacionados ao negócio principal da empresa. Todas estas facilidades estão voltadas à maneira como a empresa define sua estratégia de atuação virtual, e determina o sucesso com que ela conduzirá seus negócios.

2.3.2. Aspectos de comunicação

O surgimento da Internet facilitou o atendimento das necessidades de comunicação dos dias atuais, impulsionando a interação de mercados (LAUDON, 2000). As empresas inseridas nesse ambiente tecnológico beneficiam-se do aumento da capacidade de conectividade externa permitida pela Internet, por reunir vários dos elementos de comunicação: possibilidade de envio e recebimento de mensagens, diversidade de informações, rapidez na comunicação, interatividade personalizada, e garantia de recebimento das remessas (HANSON, 2000; CRONIN, 1996). Além disso a Internet influencia o sistema de comunicação entre as pessoas, viabilizando algumas formas de relacionamento e inibindo outras, sejam as formas de relacionamento da empresa com o ambiente, sejam as formas de relacionamento interpessoal dentro da empresa (CASTELLANI, 1998).

O ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos, as quais têm definido novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos. Com o uso da Internet, a empresa ganha velocidade na comunicação e democratiza ainda mais informações antes veiculadas por meios menos eficientes (VASSOS, 1997; GHOSH, 1998). De fato, a Internet é uma ferramenta de comunicação muito forte e não pode ser ignorada. Grande parte das organizações, cada vez em maior escala, a tem usado para compartilhar dados, colaborar em pesquisas, trocar e enviar mensagens. A extensão das atividades organizacionais deve ser visualizada explorando os benefícios que o compartilhamento de informações – visto como comunicação interna e externa - trará para a empresa.

A Web se destaca por prover informação através de uma comunicação de dupla mão com o usuário, o que significa que, além de publicar informações sobre a organização, as empresas podem receber informações de clientes, estabelecendo formas mais sofisticadas de relacionamento (DINIZ, 1999). De fato, a comunicação traduz-se por ser um processo onde conceitos comuns são estabelecidos e seu significado é compartilhado entre organizações e indivíduos (SHIMP, 1990). Este processo de comunicação consiste em trocas de mensagens que podem assumir várias formas (escritas, visuais, sonoras, etc.) de acordo com o canal de comunicação empregado. Desta forma, a comunicação via Internet proporciona vantagens significativas para todos os tipos de negócios, uma vez que permite que informações sejam expressas de inúmeras formas para grandes ou pequenos grupos, paralelamente ou não, em hora determinada ou não.

Com o rápido desenvolvimento de um variado conjunto de métodos de comunicação que usam tecnologias, ocorre a facilidade de todos os tipos de comunicação, como a comunicação interna/externa, pessoal/impessoal e estática/dinâmica (HANSON,

2000), alterando a política de comunicações empresariais (MOSCAROLA, 1998). A figura 5 a seguir ilustra os diferentes métodos de comunicação possibilitados pela Internet, apresentando tecnologias atuais que permitem tais comunicações, sejam elas centradas nos produtos/serviços ou centradas no cliente.



figura 5 – Métodos de comunicação possibilitados pela Internet
Fonte: HANSON (2000, p.98)

Estas tecnologias e métodos de comunicação possibilitados pela internet permitem várias interações da empresa com seu ambiente, como (1) as relações públicas, que visam melhorar ou proteger a imagem da empresa e do produto; (2) a propaganda e publicidade, que busca promover idéias, bens ou serviços por um patrocinador; (3) e as promoções de vendas, que são incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de produtos ou serviços (KOTLER, 1993).

Vários autores apresentam modelos e ferramentas relacionados com comunicação empresarial. Entre eles pode-se citar FISHER (1993, apud SOARES, 1998), que apresenta um modelo que versa sobre a comunicação das organizações como o ambiente externo, ou seja, clientes, consumidores, fornecedores, agências governamentais e grupos comunitários. O autor chama tal modelo de estratégico, visando refletir a idéia de que a formação de uma estratégia organizacional, incluindo missão e identidade da organização, depende do fluxo de informações (bi-direcional) entre a organização e o ambiente. Também KOPROWSKI (1998, apud SOARES, 1998) defende a facilitação do contato

entre clientes e visitantes (os clientes potenciais), através de comunidades virtuais, com o propósito de trocar informações e aumentar a lealdade destes consumidores.

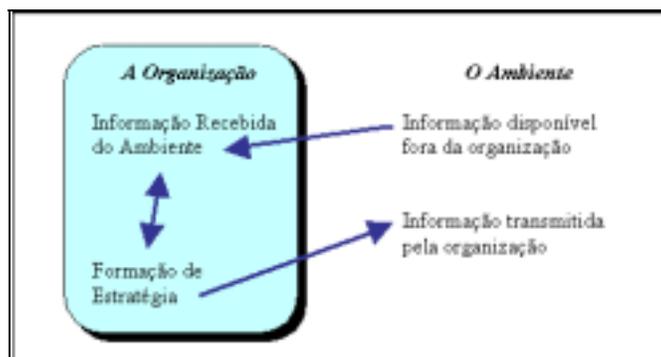


figura 6 – Transações entre organização e o ambiente
Fonte: SOARES (1998)

De fato, o uso de uma TI como a Internet pode influenciar o sistema de comunicação organizacional, sejam as formas de relacionamento da empresa com o ambiente, sejam as formas de relacionamento interpessoal dentro da empresa (CASTELLANI, 1998). Com a expansão e globalização contínua, a necessidade de coordenar atividades de diversos pontos e a qualquer instante tornam-se mais críticas. Nesta sentido a Internet também permite melhorar a comunicação e a coordenação de atividades, atingindo pessoas de vários níveis organizacionais (LAUDON, 2000). A comunicação pessoa-a-pessoa também é facilitada através do uso de recursos como e-mails, usenet, newsgroups, chat, telnet, etc.

Além disso, a conectividade global da Internet oferece às empresas a possibilidade de trabalhar independentemente da posição geográfica, além de facilitar melhorias de conexões com parceiros, flexibilização de trabalhos, divulgação de recursos, tempo de desenvolvimento, etc. Algumas destas vantagens da Internet em processos internos da empresa podem ser determinadas pela melhoria das conexões com parceiros comerciais e clientes; pelo alcance internacional possibilitado pela conectividade global que facilita parcerias comerciais e empreendimento conjuntos; pelo contato rápido entre participantes do processo através da redução de tempo e difusão de recursos; e pela possibilidade de trabalhar independentemente da posição geográfica [equipes virtuais com base em conhecimento e não na posição geográfica], aumentando desta forma a produtividade da empresa.

O uso da Internet pode influenciar o sistema de comunicação organizacional, viabilizando novas formas de relacionamento. A Internet pode influenciar algumas formas de relacionamento e inibir outras, sejam as formas de relacionamento da empresa com o ambiente, sejam as formas de relacionamento interpessoal dentro da empresa. As formas

de comunicação presentes revelam os pressupostos básicos presentes na cultura a respeito da natureza dos relacionamentos humanos e a respeito da natureza da relação com o ambiente (LESCA, 1989). Podem ser internas (entre funcionários, vendedores, direção; relacionamento interpessoal dentro da empresa), externa (com clientes, fornecedores e parcerias, ambiente em si), formal (inclui troca de informações via Sistema de Informações, relatórios de processos, documentos, etc.), informal (inclui comunicações pessoais através de e-mails, chats, encontros e conversas durante e fora do trabalho, instruções cotidianas, consumidores, etc.), e mesmo corporativa (comunicações entre empresas) ou individual (comunicações entre pessoas, de caráter pessoal ou não).

Além destas formas de comunicação empresarial, a Internet é utilizada para reforçar a imagem interna e externa da empresa através da divulgação de seus valores institucionais, possibilitando a orientação de caráter publicitário através da divulgação de promoções de fins comerciais. A Internet é superior pela possibilidade de incrementar a comunicação sobre o ato de comercializar, integrando dentro de um mesmo contexto a informação, o produto, o serviço, o processo de suporte, etc., surgindo desta forma o conceito de comércio eletrônico como a forma de vender produtos, serviços e informação diretamente pela Internet (MOSCAROLA, 1998).

Através de um processo contínuo, a informação que a empresa recebe do ambiente influencia a comunicação entre seus membros. A estratégia de comunicação é formada neste contexto. Ao mesmo tempo, o conceito dos membros sobre a estratégia determina o tipo de informação externa que eles irão procurar, assim como a informação que eles transmitirão ao ambiente externo. Uma empresa só poderá manter-se competitiva se dispuser de informações da melhor qualidade (CRONIN, 1996).

2.3.3. Aspectos de vendas e de marketing

Milhares de clientes estão sendo direcionados para a Internet. Ambiente melhor do que centros comerciais, as pessoas estão escolhendo comprar mercadorias na Internet, pois além da conveniência de não gastarem seus tempos com deslocamento e difíceis acessos, informações que antes requeriam numerosos contatos estão agora nas pontas dos dedos. Com o acesso fácil às informações e produtos, clientes têm muito mais poder, o que significa que os negócios encontraram caminhos mais eficientes para agarrar e segurar consumidores (GREENSTEIN, 2000; VASSOS, 1997).

A identificação e o aproveitamento destas oportunidades e disponibilidades do mercado on-line que permitem às organizações posicionarem-se no ciberespaço dependem da diferença entre o sucesso e o fracasso de um planejamento estratégico de marketing. A comunicação interativa na Internet deve servir de base para a expansão da abordagem organizacional comum a respeito de marketing (VASSOS, 1997). Todos os milhões de

pessoas que trafegam a Internet ao redor de todo o mundo são consumidores e clientes em potencial. A Internet permite intermediar as relações entre empresa-cliente, focando no aumento das vendas e na ampliação da comunicação com todas as audiências. Segundo GREENSTEIN (2000), é possível aplicar processos de venda e marketing diretamente na Internet, incrementando valor ao produto, serviço ou informação fornecidos, bem como estabelecendo relações diretas com o cliente através do atendimento personalizado, promoções, possibilidades de localização e comercialização de produtos, serviços ou informações, independentemente de distância ou canal intermediário, tendo os sistemas de informações como ferramentas auxiliares nesse processo (figura 7).

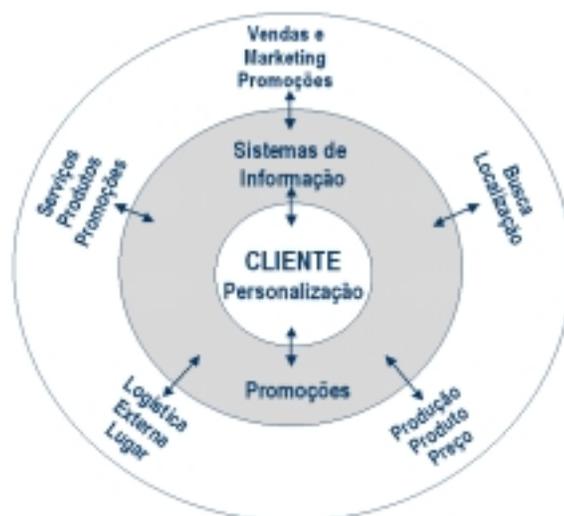


figura 7 – Canal de valor orientado ao cliente
Fonte: GREENSTEIN (2000, p.359)

Algumas das razões que influenciam a aplicação do marketing na Internet são: (a) acesso a pessoas de classe média e alta; (b) acesso fácil a um mercado global; (c) facilidade para uma comunicação *two-way* rápida com consumidores altamente envolvidos e interessados; e (d) possibilidade de identificação de consumidores potenciais. Algumas das maiores oportunidades de marketing geradas pela Internet são o melhor direcionamento da comunicação de marketing a consumidores potenciais, distribuição mais rápida e barata e custo mais baixo de produção de produtos e serviços (DIAZ, 1998).

Além de todo direcionamento de pesquisa, conteúdo e troca de informações, a Internet está sendo claramente moldada pelas vendas, propagandas e canal de distribuição. Para indústrias onde os produtos e/ou serviços podem ser digitalizados, a Internet serve como um condutor para informar aos clientes sobre ofertas tão bem quanto serve para vendas, distribuição e mecanismos de entrega. O potencial da Internet como um canal para marketing de produtos e serviços para o cliente, em contraste com tradicionais vendas a varejo, pode prover *insights* que podem tornar-se possíveis com o comércio eletrônico.

A sobrevivência de muitas firmas neste mercado integrado e internacional irá provavelmente depender de quão bem eles entenderem esta arte e a integrarem aos seus anúncios, vendas, promoções e estratégias de distribuição (RAO, 1998). O rápido crescimento da Internet está oferecendo às firmas a oportunidade de alcançar milhões de consumidores ao redor do mundo a baixos custos. Esta oportunidade tem conduzido o crescimento de negócios na Internet (JANAL, 1996).

Segundo JANAL (1996), o advento do processamento de transações comerciais na Internet assinala o surgimento de um novo e importante elemento para a comunidade de negócios. Além das companhias utilizarem a Internet para propostas específicas de negócio como o marketing, para pesquisas e desenvolvimentos colaborativos e para melhorar as conexões com os consumidores e fornecedores, algumas firmas especializadas já fazem negócios somente na e para a Internet. A rede de computadores de alcance mundial e o seu rápido crescimento combinado com o baixo custo dos pontos de entrada para negócios pequenos ou individuais fornecem um excelente ambiente para a inovação da atividade empresarial. A conectividade global gera uma disponibilidade de produtos sem precedentes, mas também meios de produção e distribuição. Uma vez que os pequenos negócios estão conectados na Internet, eles podem produzir e distribuir seus produtos globalmente com um mínimo de incremento nos custos (TROGER, 1999).

Conforme VASSOS (1997), a Internet pode ser importante, também, durante as várias fases do processo de marketing. De forma similar à propaganda tradicional, a Internet pode alcançar objetivos de marketing como aumento do conhecimento da empresa e da marca de um produto. Milhares de clientes potenciais podem ser contatados e conduzidos até o fechamento de negócios, pelas diversas fases do processo de venda - do estímulo ao interesse até o desejo e a ação. Isto pode ser verificado no quadro 2:

USO DA INTERNET NA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS DE VENDAS E DE MARKETING DA EMPRESA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de Desenvolvimento de Produtos e Serviços ▪ Descobrir o que os clientes querem. ▪ Descobrir o que os concorrentes estão fazendo. ▪ Usar a Internet solicitando feedback sobre produtos e serviços (por exemplo, conduzindo pesquisas ou realizando testes beta). ▪ Conduzir testes de conceito. ▪ Lançar novos produtos. ▪ Gerar publicidade. ▪ Usar feedback dos clientes para modificar produtos. ▪ Processo de Marketing ▪ Permitir mensagens diretas não-filtradas de e para o público, empresas, consultores, imprensa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a imagem da empresa e a marca no mercado. ▪ Processo de Venda ▪ Fornecer literatura sobre produtos. Essa atividade pode demandar muito trabalho e ocupar muito tempo dos representantes, além de apresentar um alto custo administrativo com envelopes, selos e outros materiais. ▪ Distribuir artigos e notas publicados pela imprensa. ▪ Processo de Assistência ▪ Reduzir custo de atendimento ao cliente (principalmente de comunicação e de pessoal). ▪ Melhorar níveis de assistência (atendimento).

quadro 2 – Uso da Internet em marketing
Fonte: VASSOS (1997)

Como podemos observar no quadro acima, os objetivos de Marketing a serem considerados na Internet devem ser muito mais do que somente os de venda. A Internet possibilita vários outros aspectos importantes, entre eles a geração de lucro e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. As empresas devem focalizar os esforços na Internet no estabelecimento de relacionamentos com clientes potenciais e atuais gerando conhecimento de marca; na pesquisa de mercado; e no encaminhamento das pessoas ao longo do ciclo de vendas, suportando os clientes e usando a Internet para reduzir custos e aumentar lucros (VASSOS, 1997; MOREIRA, 1998).

Desta forma, a Internet é vista como ferramenta para obtenção de clientes e negócios competitivos, pois permite que o Marketing trate novamente necessidades e desejos de forma personalizada. Ocorre assim, a possibilidade de incremento da imagem da empresa através da presença na Internet, pela possibilidade de divulgação da empresa, pesquisas diretas com clientes, feedback de clientes, promoção de produtos. De fato, a Internet permite abordagens de marketing em dois sentidos principais: publicidade [Marketing institucional, Marketing de Produto, Marketing Pró-Ativo] e comércio eletrônico [Divulgação, Atendimento, Compras e Vendas], especificados a seguir.

* **Comércio eletrônico (CE):** com o advento do CE, surgiram novas oportunidades sobre novas formas de operar negócios. O CE permite definir novas estratégias de negócios, tanto internamente às organizações, através da redução de custos e melhoria de processos, como no relacionamento externo, através de novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento e oportunidades em novos escopos de negócios (WANNINGER, 1998; KALAKOTA e WHINTSON, 1997).

As capacidades geradas pelo uso do CE são definidas a partir do uso intensivo de tecnologias que permitem, entre outros, acesso eletrônico a serviços, entrega on-line de informação e serviços, aperfeiçoamento de relações empresa-cliente (*business-to-consumer*) e empresa-empresa (*business-to-business*) (SHAW, 1999), comunicações (CLEMENTE, 1998) e transações on-line. O CE também proporciona vantagens de custos, permitindo diferenciar seus produtos e serviços, a entrada mais fácil em alguns mercados e um melhor relacionamento com clientes. Ele torna mais fácil a eliminação de intermediários, facilitando o surgimento de novos intermediários que adicionem valor através de informação, e permite novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia (ALBERTIN, 1999; CONNOLY, 1997; HUFF, 2000).

Alguns benefícios do CE, diretamente mensuráveis (quantitativos), são a promoção de produtos, o novo canal de vendas, economia direta, inovação de produtos, tempo para comercializar e serviço a clientes. Outros, benefícios indiretos (qualitativos), são as novas oportunidades de negócio, o relacionamento com clientes, a imagem corporativa e aprendizagem de tecnologia e laboratório organizacional. De fato, o CE pode ser

considerado como um dos seus grandes facilitadores do novo ambiente empresarial, uma forma de estar presente em outros mercados, aumentando presença no mercado.

* **Publicidade/Propaganda on-line:** na concepção tradicional de mídia, a publicidade é realizada por meio de todos os canais: TV, jornais, telemarketing, painéis externos, etc. Entretanto, o marketing na Web não é como o marketing em outras mídias. (ELLSWORTH, 1997). Ele apresenta características próprias e importantes: (1) na Internet, a agregação mercadológica é um tanto diferente da que é observada no marketing off-line, (2) a Internet, especialmente a web, não é considerada um mercado de massa (a despeito de seus números); muito pelo contrário, elas requerem a promoção direta e individual; (3) por meio da Web, a Internet oferece suporte tanto a mercados verticais quanto a horizontais, dependendo da natureza do produto e do enfoque que você deseja aplicar às suas necessidades; (4) o rastreamento ambiental na Web pressupõe um exame mais restrito, enfatizando o rastreamento competitivo, tecnológico e cultural.

Na Internet, as possibilidades de divulgação de uma empresa estão diretamente ligadas ao seu plano de marketing (plano de canal, plano de preço), ao seu plano de propaganda (imagem de marca), ao seu plano de comunicação (imagem de produto) e ao seu plano de vendas (marketing direto, referência de vendas). É possível, nesta mídia global, acessar diretamente diferentes tipos de público, permitindo mensagens diretas de e para o público, empresas, consultores, imprensa e assim por diante. Com relação ao fechamento de negócios, a Internet permite o conhecimento (acesso), a comparação (diferentes possibilidades), a ação (compra), o pagamento e a entrega (sendo o bem uma informação ou um serviço). Ao utilizar-se dos recursos disponibilizados pela rede, diminuem-se os custos e aumenta-se a qualidade de atendimento. O aumento da margem de contribuição da empresa, das vendas e da satisfação do cliente, entre outros, são alguns dos benefícios do atendimento on-line (figura 8).

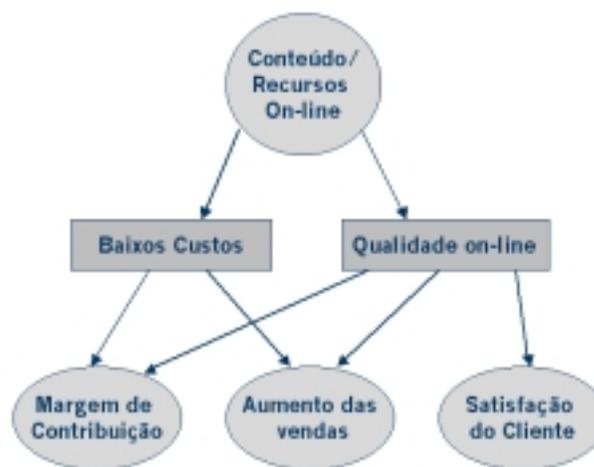


figura 8 – Benefícios do atendimento on-line
Fonte: HANSON (2000, p.154)

Desta forma é possível melhorar a imagem da empresa, beneficiando-se deste ambiente para a exploração da marca e sua divulgação.

As 3 dimensões acima apresentadas - organização, comunicação e marketing - representam aspectos *estruturais* que serão considerados durante a condução desta investigação (seção 2.3). Da mesma forma, apresentamos a seguir elementos que representam as principais *atividades* realizadas pelas empresas quando da adoção da Internet para realização de negócios (seção 2.4).

2.4. ANÁLISE DE EMPRESAS NA INTERNET

A Internet é um recurso potencial para as organizações, através do qual elas podem obter muitos benefícios através de ferramentas disponíveis, incluindo redução de custos de comunicação, aumento e melhora da comunicação, divulgação e incremento da imagem da empresa, contatos com clientes e fornecedores, velocidade em distribuição de conhecimento e facilidade no comércio eletrônico, além da não necessidade prévia de grandes recursos para que uma empresa venha a competir no mundo virtual (LAUDON, 2000; GASCOYNE e OZCUBUKCU, 1997).

Vários são os aspectos que contemplam a gestão do processo de análise de empresas na Internet. Entre eles podemos identificar, por exemplo, aspectos legais, financeiros, pesquisa de mercado, atendimento ao cliente, divulgação da empresa, promoções, redução de custos, relacionamentos, inovação de produtos, suporte a clientes, troca de informações, trabalho corporativo, aprendizagem, transações, decisão, gerenciamento, contato com fornecedores, clientes, parceiros, relações com outras empresas, atuação, desintermediação de negócios, treinamento, segurança, serviços ao cliente, documentação, etc. (VASSOS, 1997; DINIZ, 1999; CAMERON, 1997; CRONIN, 1996; GHOSH, 1998; LAUDON, 2000; ALBERTIN, 1999; JANAL, 1996; KALAKOTA e WHINSTON, 1997, YESIL, 1999; O'KEEFE, 1998; ELLSWORTH, 1997; HUFF, 2000; HANSON, 2000; RAO, 1998; KANNAN, 1998; SOARES, 1998, PALMER, 1998; GONÇALVES, 1998, etc.).

Com base na literatura e curiosidade de investigação, e na busca por um conjunto de aspectos representativos da relação *empresa x internet*, buscou-se identificar aqueles que englobam as principais atividades realizadas pelas empresas quando da adoção da Internet para realização de negócios. O fechamento do conjunto desses 10 elementos deu-se a partir de revisão de literatura e posterior teste piloto realizado em empresa do setor de serviços. Os elementos identificados são apresentados a seguir, e retomados mais adiante nos instrumentos de pesquisa.

- 9 Pesquisa e Análise de Mercado
- 9 Atuação de empresas na Internet
- 9 Aquisição e Distribuição de Conhecimentos
- 9 Atualização de Informações
- 9 Contato com Clientes
- 9 Contato com Fornecedores
- 9 Redução de Custos
- 9 Auxílio à Tomada de Decisão
- 9 Imagem Corporativa
- 9 Vantagem Competitiva

[1] Pesquisa e Análise de Mercado: a Internet pode ser utilizada para coletar dados sobre qualquer tópico, da concorrência a usuários. Pode ser também um poderoso recurso para alcançar objetivos, tais como a condução de pesquisas primárias, acesso a

pesquisas de fontes secundárias, levantamento de recursos intelectuais, uso de pesquisa para identificação de público alvo, entre outros (CAMERON, 1997). Ela permite, através do seu correto uso, realizar pesquisa de informações sobre concorrência, investigação acerca de novos segmentos de mercados, incremento no mix de produtos e serviços oferecidos, obtenção de informação de concorrentes, busca de idéias para inovação em divulgação, publicidade, criação de novos serviços, identificar novidades quanto a maneiras de trabalhar, métodos, descobrir o que os clientes querem, descobrir o que os concorrentes estão fazendo, solicitar *feedback* sobre produtos e serviços, conduzir testes de conceito, lançar novos produtos, gerar publicidade, usar feedback dos clientes para modificar os produtos, análise de mercado (clientes e concorrentes), desenvolvimento do produto/serviço, testes (grupo de foco), lançamento de produto/serviço e modificação do produto/serviço (CRONIN, 1996; VASSOS, 1997; GHOSH, 1998).

[2] Atuação: não somente é possível identificar o que pode ou deve ser feito com relação ao mercado (Pesquisa e Análise de Mercado), como também identificar nova clientela e novas formas de atuação, novas estratégias de atingimento de novos mercados, diferentes possibilidades de direcionamento, geração de condução qualificada de produtos, oferecer novos serviços, ultrapassar fronteiras físicas e atuar junto a grupos virtuais (O'KEEFE, 1998). A atuação da empresa é facilitada com a adoção da Internet, seja pela possibilidade de acesso a diferentes públicos, seja pela presença independente de distância ou tempo, seja pelo estabelecimento de relações de trocas com seu ambiente, etc. (CRONIN, 1996).

[3] Aquisição e Distribuição de Conhecimento: a utilização da Internet pode oferecer uma ampla apreciação da mudança organizacional e possibilita promover abertura a novas abordagens de trabalho. O acesso rápido a informações, hoje, é um ponto crítico de sucesso para as organizações: novos conhecimentos estão expandindo-se tão rapidamente que requerem atenção por parte da gerência (GHOSH, 1998). A Internet auxilia na obtenção de informações das mais diversas fontes - formais ou informais, internas e externas - em todo o mundo, através de e-mails, acesso à base de dados, listas de discussão, enfim, utilizando-se dos vários recursos disponíveis na Internet (LAUDON, 2000) É possível encontrar na Internet um caminho rápido e barato tanto para obter quanto para distribuir conhecimentos. Com a Internet, não somente é possível acesso à base de dados e serviços de pesquisa para a busca de informações, como também é possível que uma empresa ou indivíduo divulgue na Internet as suas próprias informações. Vários exemplos podem ser citados, como a disponibilização de tecnologias realizadas por uma empresa, conteúdos de um professor ou profissional, registro de artigos, informativos ou livros, etc. Com a Internet, é possível a recuperação e disponibilização de informações atualizadas em um curto espaço de tempo, além da possibilidade de atingimento de vários públicos, com baixo custo. Sendo a informação a base para qualquer tomada de decisão, em qualquer

nível da organização, o ambiente de consulta e troca de informações promovida pelo acesso à Internet, permite que pessoas utilizem o recurso da Informação, melhorando o desempenho de suas funções. Tanto uma empresa, quanto um indivíduo, têm a ganhar na busca ou divulgação de informações.

[4] Atualização: com a Internet, o acesso a informativos, circulares, informações de todos os níveis para todos grupos de pessoas, etc. são possíveis e facilitados (SHAW, 1999). Em instantes, é possível o acesso a artigos, jornais, revistas, notícias on-line, informativos personalizados, base de dados, listas de discussão, news, atualizações de material., atualização profissional - pessoal, obtenção de novidades, acesso rápido a qualquer entidade ou indivíduo e possibilidade de consultas a pessoas diretamente na fonte. Isso permite que indivíduos possam não somente atualizar-se como também realizar novos cursos (Educação à Distância) (LAUDON, 2000; GHOSH, 1998).

[5] Clientes: a capacidade de contato com clientes é outra grande vantagem da Internet, que possibilita desde a busca de identificação de mercado na forma de pesquisas e investigações ambientais, como na venda e distribuição com custos mais baixos, além de suporte e *feedback* aos clientes através de linhas diretas com estes, possibilitando um maior contato e respostas imediatas e aumentando desta forma a satisfação dos mesmos. Através de Internet as empresas podem estabelecer contatos diretos com o cliente, oferecendo aos clientes atendimento personalizado, interatividade e novos serviços com baixos custos (GHOSH, 1998; CRONIN, 1996; VASSOS, 1997; HANSON, 2000). A web provém capacidades interativas multimídia que podem ser usadas para criar novos produtos e serviços e fechar relações e contatos com clientes (LAUDON, 2000). Ela pode ser usada por empresas de qualquer porte, grandes ou pequenas, para expor seus produtos ou serviços, efetuar pedidos, prestar suporte personalizado e ajudar clientes e fornecedores manterem contato facilmente. Ela também facilita o contato entre cliente-empresa (personalização) e empresa-fornecedor (desintermediação), conectando diretamente compradores e vendedores, diminuindo intermediários comuns deste processo (RAO, 1998; KANNAN, 1998). Possibilita contato direto com cliente, interatividade, atendimento personalizado, envio de informações e suporte personalizado, integração e comunicação eletrônica com seus clientes; sendo que praticamente ainda não existem aplicações efetivas, ou pelo menos não há planejamento formal ou divulgação de informações que integrem os bancos e as organizações dos vários setores num ambiente totalmente eletrônico, aberto e de fácil acesso (BLOCH, PIGNEUR e SEGEV, 1996; ALBERTIN, 1999). PEPPERS & ROGERS (1994) afirmam que o antigo paradigma da produção, mídia e marketing de massa está sendo substituído por um paradigma inteiramente novo: um sistema econômico individualizado. Segundo eles, o futuro individualizado será caracterizado por uma produção personalizada, uma mídia individualizada, mudando as regras da concorrência: em vez da fatia de mercado, a fatia de clientes - um cliente de cada

vez. Apesar de que o que hoje ainda aparece para o grande público são os *sites* que permitem compras usando a Internet, que é o chamado *business-to-consumer*, os volumes mais significativos que circulam pela rede são fruto do que acontece nos bastidores, no chamado *business-to-business*, por meio do qual as empresas se comunicam com fornecedores, clientes e parceiros de negócios numa cadeia que agrega um número cada vez maior de participantes formando verdadeiras comunidades eletrônicas movidas por um objetivo comum: ganhar dinheiro. As empresas se comunicam com seus clientes através de várias mídias. Por muitos anos, vêm alterando profundamente a visão tradicional de mídia de marketing, compra e venda a varejo. Os ambientes intermediados por computadores, tal como a Internet, permite uma outra maneira de alcançar os consumidores, projetando compradores e vendedores on-line para incrementar seu gasto, sendo melhores na comunicação com clientes, mais eficientes nas relações de vendas e mais atrativos nos seus mercados de consumo. De fato, as características básicas da internet permitem interatividade, resposta imediata, conectividade, interoperabilidade, multimídia e facilidade de uso, as quais podem contribuir para incrementar o relacionamento com clientes (DINIZ, 1999).

[6] Fornecedores: ao mesmo tempo que permite acesso facilitado com baixos custos com fornecedores e distribuidores, a Internet oferece vantagens de desintermediação - tais como redução de tempo de contato, conexões rápidas e confiáveis em qualquer lugar do mundo, atualização de informações, suporte aos produtos e serviços - que tornam o investimento na rede mais que justificável (CRONIN, 1995). O benefício destes relacionamentos possíveis através da Internet pode ser verificado pela facilidade de acesso a informações, como preço e pedido de um produto com custos reduzidos, além da agilidade no ciclo de entrega e acompanhamento do produto, que também permite redução de estoque e melhoria no planejamento. São facilitadas também a melhoria de prestação de suporte através do acesso direto e interativo e na agilidade na resolução de problemas, o que permite melhorias no desempenho da organização (CRONIN, 1996). A Internet também possibilita acesso direto a fornecedores para operações de negócios, oferecimentos de produto/serviço/informação, venda e compra e eliminação de níveis. A Internet torna-se intermediária entre processos de compra e venda, auxiliando usuários a obter informações de preços e produtos de uma forma eficiente, onde pode ocorrer desde a diminuição de níveis como mudanças de poder entre os níveis (VASSOS, 1997). A desintermediação terá também uma grande influência no marketing de serviços, porque possibilita estabelecer relacionamentos diretos com os consumidores via Internet. Ao evitar intermediários como distribuidores ou varejistas, os *custos* das transações de aquisição de produtos/serviços podem ser reduzidos (GHOSH, 1998; LAUDON, 2000). Tanto o prestador de serviços como o varejista tem a oportunidade de alcançar uma posição de liderança no mercado. A Internet também promove o comércio internacional pela facilidade de transações e fluxo de

informações (O'KEEFE, 1998), melhorando as funções e relações em ambiente de mercado.

[7] **Custos:** empresas já começaram a transformar a Web em vitrine (principal ou alternativa) para seus produtos ou serviços (SOARES, 1998). Os lucros financeiros ainda não são substanciais, é verdade, mas vale a pena seguir o exemplo de algumas empresas, porque elas estão recolhendo grandes ganhos em tecnologia de vendas, aprendendo a lidar com uma concorrência mais ampla, agregando uma nova classe de consumidores, ávida por informações e conveniência (PALMER, 1998; CRONIN, 1996). De fato, o uso de TI gera muitos benefícios para indivíduos e organizações, mas é reconhecido que o ganho potencial não é totalmente obtido, devido a fatores críticos relacionados com o processo de gestão da difusão e aplicação no processo de trabalho (RAMOS, 1998). A redução de custos pode ocorrer não somente na comunicação como custos de telefone e fax, malote, divulgação de material interno e externo, publicidade, e tempo por exemplo, mas também em várias outras atividades da empresa como distribuição de conhecimentos, pesquisa de mercado, entre outros, permitindo até mesmo a pequenas empresas competirem com grandes empresas em mercados que de outra forma estariam fechados para elas (GHOSH, 1998). A Internet possui um enorme potencial para suportar comércio eletrônico, oferecendo conectividade global, flexibilidade no compartilhamento de informações e transações de baixo custo, permitindo que empresas operem com baixos custos em transações, conectando diretamente fornecedores, clientes, e parceiros de negócios, além de coordenar atividades na escala global com recursos limitados (LAUDON, 2000; HANSON, 2000). A Internet, sendo um canal de baixo custo, aberto para o mundo, oferece inúmeras possibilidades de prestar os mais diversos serviços, sem restrições geográficas e sem impor limites de horários (GONÇALVES, 1998). Muitas organizações usam a Internet para reduzir custos de comunicação quando coordenados com atividades organizacionais e comunicar com clientes, fornecedores, empregados, parceiros (LAUDON, 2000; WANG, 1995). CRONIN (1994) menciona que determinadas empresas vêem a *www* como uma forma de anunciar produtos a um custo baixo. O mesmo serviço pode ser visto por empresas de publicidade como um meio de verificar novas técnicas, assim como explorar maiores recursos de programação visual. Já empresas de software a têm utilizado para teste de softwares *freeware* ou *shareware*, divulgação de novos produtos, contato direto e suporte on-line ao cliente, recebimento direto de respostas de usuários. Pode-se considerar também que a Web se apresente não como um canal a mais, mas como o canal que propiciará a integração dos demais sob uma interface comum, reduzindo assim os custos de integração (DINIZ, 1999).

[8] **Decisão:** A tomada de decisão baseia-se na quantidade de informações e conhecimentos adquiridos. Nesse sentido, a Internet provê novos elementos, dados e informações que auxiliam a tomada de decisão estratégicas, administrativas, operacionais.

Estes podem ser adquiridos de forma rápida, automática, personalizada e atual. A Internet permite que gerentes, uma vez conectados com as informações e notícias divulgadas possam estar constantemente se atualizando e melhor conduzindo, desta forma, as decisões que balizarão o seu negócio.

[9] Imagem Corporativa: a Internet funciona para a empresa como uma vitrine para exposição dos seus produtos, informações e serviços, permitindo relações com seu mercado. A presença da empresa na Internet afeta estruturas processuais tradicionais pelo fato da existência de um novo canal com o mercado através de uma mídia muito mais interativa (JANAL, 1996). A empresa pode utilizar-se da Internet como uma vitrine para exposição de produtos/serviços, além da exposição de imagem organizacional. De fato, a Internet permite que a empresa atinja diferentes mercados, independentemente de lugar, tempo e material divulgado.

[10] Vantagem competitiva: a vantagem competitiva de uma empresa tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que ela executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto ou serviço. Cada vez mais empresas estão trabalhando suas estruturas e processos, visando atingir maior competitividade (ELLSWORTH, 1997). A Internet já está sendo vista como recurso estratégico das organizações, pois pode modificar consideravelmente as bases da competição. A simples presença na Internet não é considerada como vantagem competitiva, mas sim sua capacidade de utilizar os recursos disponíveis em rede para comunicar-se com seus clientes, parceiros e fornecedores; tudo isso em coerência com a estratégia geral da empresa (MOSCAROLA, 1998). As organizações passam a utilizar a Internet para viabilizar e otimizar o relacionamento com clientes e o macroambiente, obtendo vantagem competitiva nos seus negócios. O papel da empresa, nesse contexto, é gerar oportunidades que determinem ganhos para adquirir vantagem competitiva: soluções, consultoria e informação personalizada, entre outros. Mas mesmo a tecnologia mais avançada não consegue oferecer vantagem sobre a concorrência por muito tempo, sem que haja um gerenciamento habilidoso e com visão de futuro (CRONIN, 1996): ser usuário Internet não dota a empresa de vantagem competitiva automática, mas oferece benefícios decisivos para qualquer empresa interessada em melhorar suas capacidades de comunicação (GONÇALVES, 1995). Gerenciada de forma estratégica, a Internet oferece mais que apenas um elo global com o mundo, uma vez que ela pode tornar-se o principal fator para a liderança na era da interconectividade. Embora o senso comum considere boa qualquer incorporação de TI que uma empresa possa realizar antes de seus concorrentes ou mesmo no sentido de se equiparar, a transformação tecnológica só conseguirá determinar um diferencial significativo sobre concorrência se for capaz de introduzir mudança no potencial de recursos já existentes, ou seja, deve ser capaz de melhorar a vantagem competitiva ampliando a margem na cadeia de valores (BATAGLIA, 1998; RAYPORT &

SVIOKLA, 1995). Segundo PORTER (1990), a diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor que provém da criação singular de valor para o comprador: ela exige que uma empresa seja capaz de criar de uma forma singular vantagem competitiva para seu comprador. Todo impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores de seu comprador, inclusive toda ligação entre as atividades de valor do comprador e a empresa, representa uma possível oportunidade para diferenciação. E diferenciando-se, a empresa obtém vantagem competitiva.

2.5. GRADE PARA ANÁLISE DE EMPRESAS NA INTERNET

O conjunto de aspectos importantes identificados (dimensões – seção 2.3 e elementos – seção 2.4) possibilitou a estruturação de uma grade para análise da influência da Internet em negócios empresariais. Os elementos constituem um conjunto de aspectos relacionadas às ações e atividades das empresas na Internet. Já as dimensões constituem um conjunto de aspectos estruturais que possibilitam o direcionamento de esforços e recursos nas diversas áreas contempladas pela Internet nas empresas segundo a ótica OCM (Organização, Comunicação e Marketing). Estas dimensões foram escolhidas pela sua aplicabilidade enquanto atividades de uma empresa, notadamente aspectos internos e externos, além de representarem aspectos de interesse de estudo do pesquisador. A grade gerada é apresentada a seguir (figura 9):

Dimensões \ Elementos de Análise	NEGÓCIOS								
	ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
	Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
1. Análise de mercado									
2. Atuação									
3. Aquisição e Distribuição de conhecimentos									
4. Atualização									
5. Clientes									
6. Fornecedores									
7. Custos									
8. Decisão									
9. Imagem Corporativa									
10. Vantagem Competitiva									

figura 9 – Grade de análise

Esta grade serviu de base para a definição dos requisitos dos *sites* e para a caracterização de sua influência em negócios empresariais. Além disso, os instrumentos de pesquisa foram gerados com base nas relações entre os elementos e dimensões que constituem esta grade de análise. De fato, a grade tem uso potencial para aplicação em outros contextos a serem analisados.

O método de pesquisa descrito a seguir apresenta a condução desta investigação, baseada fortemente na grade de análise acima descrita.

CAPÍTULO 3 – MÉTODO

Este capítulo tem o intuito de relatar o método utilizado para a realização da pesquisa, o tempo de pesquisa, as unidades de análise, as etapas de pesquisa, os instrumentos de pesquisa e as análises, descrevendo e justificando a escolha dos métodos adotados visando os objetivos propostos para esta investigação.

3.1. MÉTODO DA PESQUISA

Optou-se nesta pesquisa pela pesquisa qualitativa que, segundo ROESCH (1996), é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de selecionar metas de um plano ou programa e construir uma intervenção. A adoção de métodos qualitativos se justifica sempre que a pesquisa envolver o estudo de SI no seu contexto real; a descrição e compreensão do estado da arte naquelas *situações onde a prática se antecipa à teoria*; o estudo de fenômenos complexos, nos quais os fatores contextuais devem ser exaustivamente analisados e a resposta a questões do tipo como e porquê acerca da natureza e da complexidade dos processos observados (BENBASAT, 1987).

Na pesquisa qualitativa busca-se o sentido do comportamento dos atores, baseando-se na interpretação. Trata-se de uma “descrição em profundidade”, onde se considera a relação entre a análise do comportamento e do sentido (BRYMANN, 1995). De acordo com o envolvimento do pesquisador, o grau de controle exercido e a temporalidade da pesquisa, os principais métodos de pesquisa qualitativa são o estudo de caso, a observação participante e a pesquisa-ação. Sendo o estudo de caso uma técnica de pesquisa voltada para a descrição de fenômenos que permite o entendimento dos fatores que regem suas relações independentemente dos números envolvidos, o escolhemos como método apropriado para intervir nas organizações. Segundo POZZEBON e FREITAS (1997), o estudo de caso é particularmente adequado ao exame exploratório de fenômenos ainda pouco estudados e que precisam ser analisados em seu meio ambiente de ocorrência. BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD (1987) apontam algumas razões que justificam o emprego do estudo de caso onde

Sistemas de Informação são parte importante do contexto. Entre elas, a possibilidade que o pesquisador tem de aprender sobre o estado da arte e gerar novas teorias apoiadas na prática, de entender a natureza e complexidade do processo enquanto este acontece e trazer novos fatos e informações, só evidenciados durante a execução do processo estudado.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas, investigando um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. A pesquisa aqui desenvolvida configura-se como estudo de caso em campo, abordado por YIN (1990) e citado por DORNELAS (2000) como adequado para a condução de pesquisas que buscam explicar ou descrever intervenções. Pode ser baseado tanto em um único caso como em múltiplos casos, respeitando o limite mínimo da unidade. Nesta pesquisa, optou-se por trabalhar com duas empresas, descritas a seguir.

3.2. UNIDADES DE ANÁLISE

A unidade de análise auxilia na determinação do universo a ser pesquisado, que pode envolver pessoas, organizações, grupos e relacionamentos. A unidade de análise desta pesquisa envolve duas empresas de porte médio da região Noroeste do RS (anexos 6 e 7), ambas do setor de serviços, uma do ramo de construção civil e outra do ramo hospitalar. O que justificou a escolha das mesmas é que ambas se caracterizavam por não possuírem *sites*, o que permitiu a aplicação de todas as etapas de pesquisa (figura 11).

Além disso, as empresas proporcionaram um acesso irrestrito aos procedimentos do presente estudo, oferecendo condições para o desenvolvimento da pesquisa em seus ambientes. Com ambas foi mantido um contrato (anexo 1), o qual teve como principal objetivo estabelecer responsabilidades para ambas as partes – o pesquisador e a empresa – no decorrer no processo de pesquisa. Para a análise dos resultados desta investigação utilizou-se a unidade “*cargo*”, considerando a atuação profissional das pessoas envolvidas (gestores e técnicos) em cada uma das empresas estudadas. Tal agrupamento, bem como as próprias empresas (Mattiazzi e HSA), serão objeto de análise no capítulo 5.

3.3. TEMPO DE PESQUISA

Ao tratarmos de pesquisas que envolvam observação de um determinado contexto, podemos destacar dois tipos de estudo com relação ao tempo de pesquisa: (1) o de corte-transversal (*cross-sectional*) e (2) o longitudinal. Quando a questão ou o problema de interesse é o exame de um processo dinâmico que envolve mudanças através do tempo e entendimento das fontes e conseqüências do fenômeno, o estudo longitudinal é o mais apropriado.

Nesta pesquisa optou-se pelo estudo longitudinal, cujos princípios são as mensurações de algumas dimensões de interesse de uma dada entidade antes e depois de um fenômeno de intervenção para determinar se o fenômeno possui ou não determinados efeitos. Estudos longitudinais proporcionam maior confiança do que estudos *cross-sectional* porque eles estabelecem prioridade temporal mais facilmente (HOPPEN, 1996).

Esta pesquisa coletou dados em pelo menos dois pontos no tempo: esta possibilidade de aplicação da pesquisa contribuiu sobremaneira para o tipo de estudo em questão, permitindo o acompanhamento das atividades organizacionais, e não somente um “retrato” em um determinado momento. Isso pode ser verificado na figura 10, a qual apresenta os principais momentos da pesquisa.

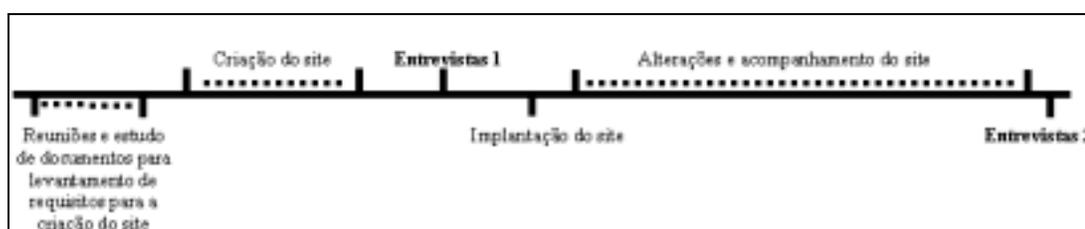


figura 10 – Linha do tempo da pesquisa

3.4. ETAPAS DA PESQUISA

O desenho das etapas de pesquisa é uma forma esquemática que facilita a viabilidade de uma pesquisa e auxilia o pesquisador a imprimir uma ordem lógica no trabalho (MARCONI e LAKATOS, 1992). O delineamento desta pesquisa foi assim determinado: após revisão inicial da literatura, foram delimitados os universos da pesquisa (dimensões e elementos), os quais foram os balizadores de toda pesquisa, ditando todas as intervenções realizadas na empresa, seja no levantamento de dados, seja na definição do *site*, sejam nas entrevistas. Paralelamente à definição dos elementos e subsequente criação do instrumento de questões abertas da pesquisa, foi sendo conduzido o processo de implementação do *site* (apresentado no capítulo 4). Com o conteúdo dos textos obtidos nas entrevistas realizou-se a análise dos dados (análise lexical e de conteúdo), gerando categorias que representavam no seu conjunto o total das opiniões dos respondentes. Uma vez determinadas tais categorias (através de procedimentos de confiabilidade) de cada um dos 10 elementos, um segundo instrumento foi montado, o qual permitiu obter informações acerca da influência da implementação de *sites* nos negócios empresariais. Os 12 respondentes da primeira fase contribuíram nesta segunda etapa de pesquisa junto às empresas. A figura 11 apresenta as etapas desta pesquisa.



figura 11 – Etapas da pesquisa

As principais etapas que contribuíram para a *obtenção de dados* para a análise final desta investigação foram as entrevistas, o acompanhamento, a observação e as reuniões, os quais auxiliaram no levantamento de dados primários e secundários capazes de fornecer as informações necessárias para a análise da influência da implementação de *Sites* nos negócios empresariais. De fato, nem todas as etapas acima geraram dados brutos, mas foram fundamentais para a realização da pesquisa e reconhecimento das atividades de cada uma das empresas. Na sequência, tais etapas serão detalhadas.

3.5. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada junto às empresas permitiu desenvolver o estudo proposto segundo a metodologia adotada. Em ambas as empresas foi possível coletar as informações pretendidas de acordo com o planejado. Foram realizados vários contatos com as empresas, os quais foram agrupados em duas partes, uma para a coleta e análise de dados e outra para a definição de sites (ver capítulo 4), as quais permitiram, em conjunto, conduzir procedimentos de acordo com o propósito da pesquisa.

Para a coleta de dados, realizada especificamente em dois momentos da pesquisa, definiram-se 2 instrumentos: o 1º composto pelos elementos definidos a partir de revisão bibliográfica, e o 2º definido a partir de análise realizada com os dados obtidos com o 1º

instrumento, ambos ensejando diversas etapas de preparação, definição, validação, coleta e análise de dados, descritas a seguir.

3.5.1. As questões abertas da pesquisa

O instrumento 1 foi criado com a finalidade de obtenção da percepção dos entrevistados com relação às práticas da empresa **antes** da inserção do *site*, relacionados às idéias representadas pelos elementos estudados. Sua aplicação foi baseada em um protocolo para questionamento dos elementos. O anexo 1 apresenta tal instrumento, composto por questões abertas apresentadas aos respondentes como condução nas entrevistas. As questões foram todas colocadas em função da Internet e da possibilidade desta interferir no desenvolvimento ou rotinas dos elementos estudados.

O fechamento do conjunto destes 10 elementos deu-se a partir de teste piloto¹ realizado em empresa de mesmas características que as empresas objeto de estudo. Com sua aplicação foi possível descobrir os inconvenientes, eliminar equívocos e ambigüidades e escolher a formulação mais adequada das perguntas para a finalidade da pesquisa. Ao final, foi possível delimitar as variáveis estudadas, concluindo um conjunto que permitiu abordar diferentes aspectos de uma empresa. Além do teste piloto o instrumento foi analisado por professores e profissionais que trabalham com a TI estudada. Depois de adequar o instrumento através de sugestões decorrentes de modificações evidenciadas na fase de pré-teste, iniciou-se a fase de aplicação propriamente dita do questionário junto as 2 empresas objeto de estudo.

Do conjunto de textos gerados pela transcrição das entrevistas passou-se para a análise qualitativa destes dados. Como trata-se de uma pesquisa essencialmente exploratória, os resultados obtidos a partir do contexto estudado poderiam, caso aplicados em outro ambiente, produzir resultados um tanto diferente dos obtidos. Tal é uma característica de uma pesquisa exploratória.

A análise dos textos incluiu a análise léxica e análise de conteúdo, aplicadas de forma seqüencial, recorrente e complementares, o que, segundo FREITAS e JANISSEK (2000), permite uma melhor exploração tanto dos dados quanto das técnicas utilizadas. Com o uso conjunto destas técnicas de análise de textos foi possível produzir novos dados que puderam, por sua vez, serem confrontados novamente com os mesmos respondentes (ver instrumento 2) através de dados mais quantitativos e objetivos.

A realização da análise léxica foi realizada inicialmente pela organização completa do vocabulário utilizado (BARDIN, 1996), através da identificação de número total de ocorrências de cada palavra (LEBART e SALEM, 1994). A evolução se deu a partir da visão

¹ Realizado em novembro de 1998, na cidade de Santo Ângelo RS.

geral do texto para os dados na sua essência, realizando uma contagem das palavras, avançando sistematicamente na direção de identificação da dimensão das respostas, agrupando, deletando e gerando o conjunto total das palavras do léxico.

Este procedimento é defendido por FREITAS, MOSCAROLA e JENKINS (1998) quando dizem que nos casos de respostas abertas, normalmente são feitas aproximações ou agrupamentos que permitam apresentar critérios mais frequentemente citados, agrupando palavras afins, deletando palavras que não interessam, até resultar num conjunto tal de palavras que representem na essência as principais descrições citadas nos textos.

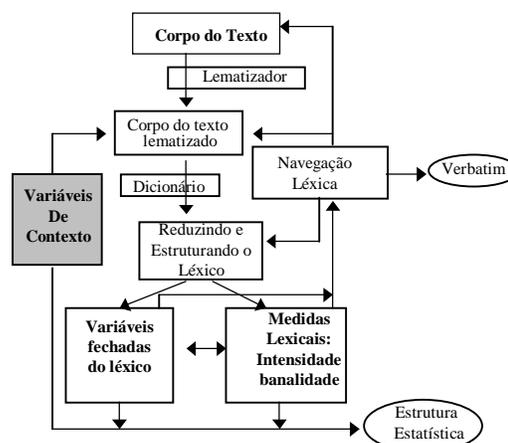


figura 12 – Esquema para análise léxica
Fonte: FREITAS, MOSCAROLA E JENKINS (1998)

Com a Análise Léxica, foi possível apresentar opções para desvendar caminhos e descobrir opiniões. Mas somente a Análise Léxica não foi suficiente para fazer emergir do texto o real “conteúdo” das respostas BARDIN (1996). Foi realizada então a Análise de Conteúdo, apropriada quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de um texto (LAGARDE, 1995). É uma técnica de pesquisa utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados para seu contexto, e permite analisar em profundidade opinião ou idéias de pessoas que se exprimiram sob a forma verbal ou escrita, consistindo em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, pode-se obter uma idéia do todo (KRIPPENDORFF, 1980; FRANKFORT-NACHMIAS e NACHMIAS, 1996; e FREITAS e MOSCAROLA, 2000). Com ela, é possível inferir categorias que representem o conjunto das idéias apresentadas, analisando as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também aquelas que estão sub-entendidas (PERRIEN, CHÉRON e ZINS, 1984).

Com relação aos tipos da análise de conteúdo (GRAWITZ, 1993; FREITAS, MOSCAROLA e JENKINS, 1998), esta pesquisa enquadra-se como Exploratória (e não de verificação, onde hipóteses são testadas), onde a análise é menos rigorosa e sistemática, seguindo papéis e técnicas que não podem ser padronizadas, visto que faz apelo à intuição e à experiência. A verificação da estabilidade em análises exploratórias já pode ser uma razoável argumentação para legitimar o valor dos dados ou categorias apresentados, bem como o perfil do analista, como antes evocado. No caso de pesquisas de ‘verificação de hipóteses’, é claro, seria fundamental a verificação quanto à reprodutibilidade e à exatidão (EVRARD, 1997; KRIPPENDORFF, 1980; KELLE, 1995). Outros aspectos importantes da Análise de

Conteúdo são a fidelidade, a validade lógica, a inferência e a validade empírica (GRAWITZ, 1993; FREITAS, MOSCAROLA e JENKINS, 1998).

A análise de conteúdo seguiu uma série de etapas precisas, que iniciaram pela definição do universo estudado, delimitando o que estaria envolvido. Em seguida, iniciou-se sua categorização, um processo de redução do texto no qual as palavras e expressões (identificadas anteriormente na Análise Léxica) foram transformados em poucas categorias (PERRIEN, CHÉRON e ZINS, 1984), representando rubricas significativas em função das quais o conteúdo foi classificado e posteriormente quantificado. A definição destas categorias é o procedimento essencial da Análise de Conteúdo, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e seus resultados. Seu valor fica sujeito à legitimidade das categorias de análise e depende da qualidade da elaboração conceitual feita a priori pelo pesquisador e da exatidão com a qual ele consiga traduzir os textos em categorias, permitindo desta forma tirar conclusões e obter novas informações através do exame detalhado dos dados. Segundo KIRK e MILLER (1986) e KRIPPENDORFF (1980), todo esforço nessa direção deve passar pela confiabilidade e validade dos resultados gerados.

Para tal, foram realizados os procedimentos de **confiabilidade** das categorias, desenvolvidos por KRIPPENDORFF (1980): repetiu-se o procedimento mais de uma vez pelo mesmo pesquisador (estabilidade) e realizou-se a classificação por mais outros dois avaliadores, considerando as regras elaboradas pelo pesquisador (reprodutibilidade), com confrontação de resultados ao final segundo as formas simplificadas de verificação de grau de concordância entre os dois avaliadores, propostas por FREITAS e JANISSEK (2000):

- Concordância exata com base no total de itens avaliados
- Concordância parcial com base no total de itens efetivamente marcados
- Concordância exata com base no total de respondentes
- Concordância parcial com base no total de respondentes

Desta forma, com as respostas obtidas através de entrevistas, e depois de realizadas as análises léxica e de conteúdo, foi obtido um conjunto de categorias (figura 13) baseado (1) nas idéias apresentadas e (2) nas pré-categorias já definidas anteriormente.

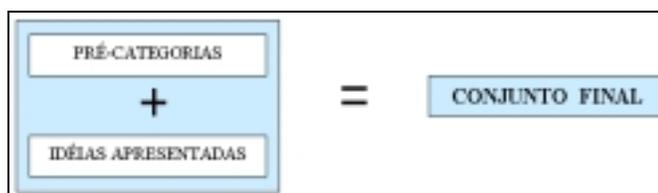


figura 13 – Definição do conjunto final de categorias

Este **Conjunto Final**, na seqüência, passou pelos testes de **estabilidade** (pesquisador-pesquisador-avaliador1) e **replicabilidade** (pesquisador-avaliador2-avaliador3).

Do conjunto final de categorias resultante dos procedimentos de confiabilidade, foi então montado o segundo instrumento, descrito a seguir.

3.5.2. As questões fechadas da pesquisa: escalas

Para a segunda fase de coleta de dados da pesquisa foi utilizado um instrumento baseado nos dados das entrevistas da primeira fase da pesquisa, com o objetivo de opinar sobre a percepção que as pessoas têm em relação ao papel ou utilidade da TI estudada dentro do ambiente da sua empresa, identificando quais das categorias têm maior influência em cada elemento, a partir do uso de *sites* na empresa.

Esta investigação deu-se através das categorias identificadas nos textos da primeira fase, ou seja, uma vez determinado o conjunto das categorias para cada elemento, estas foram, na segunda fase de coleta de dados, apresentadas aos mesmos 12 entrevistados da primeira fase, onde lhes foi solicitado que pontuassem, numa escala de 4 pontos (Influencia fortemente, Influencia moderadamente, Influencia pouco e Não influencia), sua opinião sobre a influência da Internet em sua empresa. A intenção foi investigar, através de itens objetivos, os mesmos elementos analisados na primeira fase da pesquisa.

O processo de medição consistiu em associar números a um objeto, de tal forma que esse número possa representar a quantidade de seus atributos ou características, conforme regra estabelecida. Assim, não se mediu o objeto de estudo (a empresa), mas indicadores (categorias). Esse processo fica bastante facilitado ao se trabalhar com escalas de valores (MARCONI, 1990). Assim, tanto para a construção do instrumento quanto para a posterior tabulação, o trabalho com escalas é recomendado.

O instrumento foi aplicado aos mesmos respondentes da primeira fase Com exceção de um que não se encontrava mais nos quadros da empresa. A pessoa que o substituiu na segunda fase já havia acompanhado e usado o site, muito embora não desempenhasse o mesmo papel. Nas perguntas fechadas, foram apresentados os 10 elementos estudados nesta pesquisa, cada qual com suas categorias (Anexo 3).

Para o entrevistado, foi apresentado um exemplo, reproduzido na figura 14:

Considere o exemplo abaixo, com a categoria "contato com clientes" do elemento "clientes":

	A internet influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categoria Contato com clientes	4	3	2	1

Logo: a internet influencia pouco no contato da empresa com clientes.

figura 14 – Exemplo de marcação das escalas do instrumento 2

Optou-se, nesta pesquisa, por uma escala com 4 pontos, no intuito de coletar os dados de forma mais polarizada, ou seja, sem permitir hesitação ao respondente: ou influencia

ou não influencia. O uso de escala de 4 pontos como a desse instrumento encontra amparo em diferentes escalas dentre inúmeras descritas por BRUNER & HENSEL (1994), como exemplos: “*alta, moderada, baixa, nenhuma*” e “*muito freqüente, freqüente, às vezes, nunca*”. PÉRRIEN, CHÉRON e ZINS (1984, p.149-151) comentam sobre a escolha e o impasse de se ter um número par ou ímpar de itens na escala, bem como sobre a quantidade de itens, em especial, observam que não há consenso a esse respeito. Acrescentam ainda que o uso de um item neutro induz a uma não tomada de posição por parte do respondente (isto se visto pelos simpatizantes da quantidade par de itens). Este argumento é reforçado por MOSCAROLA (1990). Vários outros exemplos de escala de 4 itens são também apresentados por FRANKFORT-NACHMIAS & NACHMIAS (1996). O importante é que todos os itens tenham a mesma amplitude e que a escala não seja tendenciosa. Com este instrumento portanto, foi possível identificar e pontuar, numa escala de importância, quais das categorias geradas possuem realmente uma maior influência quando do uso da Internet para realização de negócios em uma empresa.

CAPÍTULO 4 – DEFINIÇÃO DOS *SITES*

A influência da Internet em negócios empresariais está ligada à maneira como a empresa utiliza-se da rede. Uma das formas versa sobre o acesso através de recursos enquanto usuária: e-mail, ftp, chat, listas, news, navegação, etc. Esta última forma, a navegação, permite que a empresa acesse todos os recursos disponibilizados pelos outros, sem no entanto disponibilizar as suas próprias informações. Para algumas empresas esta obtenção de acesso ao correio eletrônico e à navegação na WWW já é razão suficiente para investir em uma conexão com a Internet, pois permite busca de informações e interações com seu ambiente.

Entretanto, se a empresa quiser não somente utilizar-se do que é disposto pelos outros, e estabelecer sua própria presença na rede, ela definitivamente necessitará implementar seu próprio *site* na rede, tido como o principal veículo de comunicação e trocas de informações (VASSOS, 1997). Possuir um *site* permite à empresa estabelecer sua presença de uma forma mais completa na web, pois ao mesmo tempo em que busca informações ela também as disponibiliza, apresentando seus serviços, seus produtos, enfim, sua imagem corporativa (ELLSWORTH, 1997; YESIL, 1999; GREENSTEIN, 2000). Um *site*, portanto, é a representação da presença da empresa na Internet.

Desta forma, para análise da influência da Internet em negócios empresariais foi necessário desenvolver um *site* que atendesse às necessidades de cada uma das empresas objeto de estudo. Sendo as empresas objeto de estudo desta pesquisa especificamente do ramo de serviços (construção civil e hospitalar), os *sites* desenvolvidos foram direcionados como veículo para apresentação e difusão de informação, que pode tanto ser utilizado para a distribuição de informações de negócio quanto de publicidade da empresa e seus produtos, e como ferramenta para aprimorar o relacionamento com os clientes, não sendo

neste caso utilizado como canal para operar transações, características de operações de compra e venda (DINIZ, 1999).

Além dessas, outras formas de presença na Internet através de *sites* são aquelas que permitem, além da publicação de informações sobre a organização, também estabelecer formas mais sofisticadas de relacionamento com o cliente, provendo banco de dados com diversas informações, tais como mensagens eletrônicas, sugestões, reclamações, etc. Com isso, a empresa pode utilizar informações recolhidas anteriormente para oferecer seletivamente ao cliente apenas o que pode lhe interessar diretamente, evitando assim sobrecarregá-lo com informações que não lhe são úteis e criando uma forma interação personalizada (DINIZ, 1999). Isso pode ser aplicado não somente a informações em geral, mas também a produtos e serviços, sofisticando o atendimento provido e possibilitando a aquisição, caracterizando desta forma atividades de comércio eletrônico (ALBERTIN, 1999).

De fato, com a Internet, as empresas podem usufruir acesso total ao universo de rede interativa e troca de informações, gerando riquezas e agregando valor a produtos, além de incrementar o desenvolvimento cultural de quem a toma para si, seja um indivíduo, seja uma organização (ALTER, 1996; JENKINS, 1990; TAPSCOTT, 1997). A presença de empresas na Internet através de *sites* permite, portanto, oferecer informações que se configuram como chaves para transformar clientes em consumidores. A informação normalmente procurada é baseada em critérios ou sugestões que representam categorias de informações potenciais úteis para consumidores: preço ou valor, qualidade, desempenho, componentes ou conteúdo, disponibilidade, ofertas especiais, gosto ou sabor, embalagem, garantia, segurança, nutrientes, pesquisa independente, pesquisa dirigida pela companhia e novidades (O'KEEFE, 1998).

Do conjunto de informações coletado junto às empresas, foram implementados os *sites* desta pesquisa, os quais serviram para estabelecer a presença das empresas na Internet e serão apresentados a seguir.

4.1. OS SITES DA PESQUISA

Desenvolvidos a partir de levantamento de requisitos obtidos em reuniões com funcionários, de estudos de documentos e de acompanhamento de algumas atividades empresariais, os *sites* tinham como principal objetivo inserir as empresas na Internet, permitindo desta forma que os 10 aspectos identificados como relevantes no processo de sua apresentação no mundo virtual fossem tratados dentro do contexto de cada uma delas. De fato, os *sites* podem ser assim denominados: ferramentas (ou sistemas) desenvolvidas para criar um ambiente de pesquisa, ou seja, para estudar a influência da Internet em uma

empresa é imprescindível que esta esteja posicionada na Internet tanto no papel de usuária ativa como passiva.

Sua implementação envolveu especificamente as fases de (1) levantamento de requisitos, (2) elaboração do *site*, (3) aprovação do protótipo, (4) implantação e (5) manutenção (figura 15).

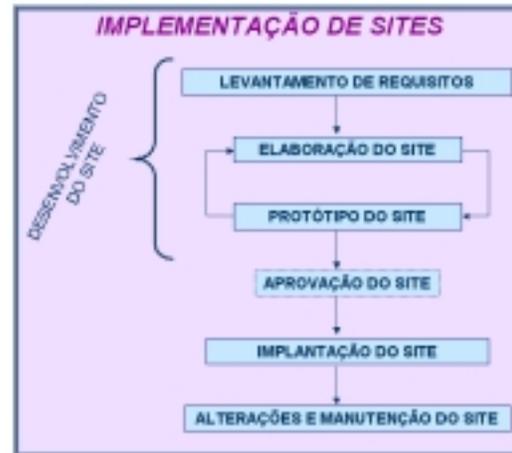


figura 15 – Fases da implementação de *Sites*

(1) O levantamento de requisitos ou coleta de dados: esta etapa envolveu análise de documentação da empresa, reuniões para definição de requisitos e acompanhamentos na empresa. As coletas de dados foram importantes em função da obtenção de informações que permitissem construir um *site* que apresentasse a empresa na sua essência.

(2) A elaboração do *site*: baseado nos requisitos identificados na etapa 1, o pesquisador desenvolveu um *site* para a empresa, considerando os elementos previamente determinados que caracterizam a maneira como as empresas podem se posicionar na Internet e ajudam na definição de estratégias de uso de *sites* pela empresa.

(3) Aprovação do protótipo: mediante protótipo desenvolvido pelo pesquisador, diversas reuniões e trocas de mails foram realizadas adequando o *site* de um lado pelas necessidades da empresa e de outro adequando segundo os elementos determinados para desenvolvimento do *site*.

(4) Implantação: uma vez já aprovada a versão final do *site*, o pesquisador contactou com empresas provedoras Internet para armazenamento dos *sites*. Para ambas as empresas isso envolveu registro de domínio junto à órgão responsável (www.fapesp.br) e posterior envio dos arquivos componentes do *site* para armazenamento e efetiva disponibilização na Internet.

(5) Manutenção: uma vez implantado o *site*, e paralelamente à pesquisa (coleta e análise de dados) o *site* recebeu manutenções durante todo o tempo de acompanhamento, que durou em média 1 ano para cada uma das empresas. Ao ser realizada a segunda entrevista, a etapa de acompanhamento e manutenção do *site* foi finalizada e este foi

entregue aos cuidados de um funcionário, responsável pelas alterações e manutenção dos *sites* das empresas.

De uma forma geral, através de reuniões, trocas de mails e convívio, foi possível então não somente conduzir a implementação dos *sites* em cada uma das empresas, mas também repassar à empresa (na figura de seus funcionários com os quais o pesquisador esteve diretamente envolvido) alguns detalhes importantes da adoção da Internet como ferramenta e auxílio ao seu trabalho diário, bem como algumas das peculiaridades que envolvem a disponibilização e uso da Internet nas atividades de uma empresa (aspectos técnicos e administrativos).

Para a empresa Mattiazzi Construções foram realizadas 3 reuniões para definição do *site*, além de outras 4 visitas à empresa para coleta de dados e levantamento de documentos. Participaram destas reuniões, além da própria pesquisadora, mais 4 outras pessoas: sócio-proprietário da empresa, um arquiteto, um engenheiro e um responsável pelo CPD. Várias trocas de informações foram também efetuadas via e-mail, principalmente para envio de arquivos com dados e fotos escaneadas e marcação de reuniões com os participantes. No total, as etapas de levantamento de dados, reuniões para discussão e finalização do *site* compreenderam em torno de 4 meses. Após desenvolvimento e aprovação do *site*, o e-mail foi também utilizado para agendamento das entrevistas. O *site* desenvolvido foi armazenado no domínio <http://www.mattiazzi.com.br>, cujo cadastro foi feito no início desta pesquisa. O envio dos arquivos para armazenamento do *site*, bem como todas as atualizações necessárias, foram realizadas pela própria pesquisadora, em contatos diretos com o provedor de acesso à Internet (Viabrazil) da empresa Mattiazzi.

Para o Hospital Santo Ângelo foram realizadas 2 reuniões para definição do *site*, além de outras 3 visitas para organizar, coletar dados e analisar documentos. Participaram destas reuniões, além da própria pesquisadora, mais 2 outras pessoas: o gerente financeiro e o gerente do CPD. Da mesma forma que na empresa Mattiazzi, várias trocas de informações foram também efetuadas via e-mail, principalmente para envio de arquivos com dados e fotos escaneadas e marcação de reuniões com os participantes. No total, as etapas de levantamento de dados, reuniões para discussão e finalização do *site* compreenderam em torno de 3 meses. Após desenvolvimento e aprovação do *site*, o e-mail foi também utilizado para agendamento das entrevistas. O *site* desenvolvido foi armazenado no domínio <http://www.hsa.com.br>, cadastrado na FAPESP por solicitação da pesquisadora. Os arquivos para implantação do *site* e todas as atualizações realizadas posteriormente foram feitas diretamente pela própria pesquisadora, em contatos diretos com o provedor de acesso à Internet (NetMissões) do HSA.

Para ambas as empresas, foram designadas pessoas responsáveis pelo *site*, sendo que a pesquisadora dirigia-se diretamente a eles quando da necessidade de alguma informação, ou vice-versa, quando da necessidade de atualização de dados no *site*. Os responsáveis foram designados pelas suas atividades na empresa, ambos trabalhavam no CPD, diretamente envolvidos com a atividade informacional da empresa. Além disso, ambos se responsabilizaram por auxiliar os demais funcionários das empresas na exploração máxima possível dos recursos Internet, seja na disponibilização de informações via *site*, seja no próprio uso dos recursos Internet (navegação, pesquisa, e-mail, etc). A condução do desenvolvimento dos *sites* em ambas as empresas permitiu ao pesquisador aportar, ao final destas interações, com um conjunto razoável de informações adicionais que permitiram o melhor entendimento e acompanhamento da pesquisa.

4.2. A ESTRUTURA DOS SITES

O *site* é uma mídia interativa importante, e requer adaptações estruturais e visuais em níveis diferentes dos utilizados pelas mídias de massa na realização de marketing. Em função da possibilidade de posicionamento na rede impulsionada em grande parte pelo rápido crescimento da Web, muitos *sites* úteis vem surgindo e modificando-se continuamente. Especial importância deve ser dada à forma eficiente de integrar informações, possibilitando ao internauta um acesso às informações de maneira quase que personalizada através da liberdade de direcionamento de acesso aos conteúdos apresentados. Além disso, também se deve dar importância a possibilidade de comunicação, informação e apresentação de aspectos relativos ao negócio da empresa.

De fato, deve-se ter certo cuidado ao disponibilizar um *site* que exponha a imagem da empresa. A qualidade visual de uma página Web para um cliente em potencial, por exemplo, pode variar radicalmente em função da combinação de elementos como a maneira como o *site* é projetado, codificada e redigida, os *browsers* que os clientes em potencial utilizam e suas configurações específicas (YESIL, 1999). Muitos *sites* falham ao tentar propor experiências para seus visitantes que os convertam de curiosos eventuais a membros efetivos, muitas vezes pela falta de entendimento de como participar da comunidade (VASSOS, 1997).

Desta forma, iniciativas de estudos anteriores à inserção de um *site* na Internet começam a ser fundamentais para uma empresa que prima por sua posição e que pretende aprimorar seus negócios através das facilidades da rede virtual de negócios. Apesar de muitos oferecerem a *receita de bolo* para criação de um *site* Internet, a busca pela diferenciação desempenha um papel dominante para criação de vantagem competitiva: diferença esta que vai de encontro aos valores de uma empresa e à maneira como esta se posiciona estrategicamente (ELLSWORTH, 1997; JANAL, 1996).

Criar um *site* não é certeza de sucesso: a Internet oferece grandes oportunidades, mas também grandes desafios. Sua força reside na acessibilidade permitida e na habilidade de suportar um ambiente multimídia. O objetivo principal de um *site* é atrair o maior número possível de pessoas, de forma a divulgar seus produtos, sua marca e seus serviços. Desta forma, a concepção de um *site* demanda uma escolha prévia sobre a forma de comunicação preferida pela empresa, que pode ser enfocada sobre os elementos corporativos da empresa ligados à imagem corporativa ou sobre os elementos comerciais associados à divulgação, promoção e venda de produtos e/ou serviços.

A estratégia de *design* para um *site* normalmente segue a arquitetura lógica que parte da *home-page* que contém ponteiros para as várias seções/divisões dentro da companhia, onde dentro de cada seção você pode encontrar outros ponteiros com informações mais detalhadas. O conteúdo aparece logicamente de modo que o usuário intuitivamente saiba o que escolher e como, sempre iniciando pela primeira página (VASSOS, 1997; CASTRO, 1998).

A seguir são apresentados alguns exemplos de telas dos *sites* desenvolvidos, bem como a estrutura de cada um².

4.2.1. O *site* da empresa Mattiazzi Construções

Sendo a Mattiazzi uma empresa de Construção Civil, ela pode apoiar-se num *site* para divulgação não somente da empresa em si (estrutura, pessoas, atividades) como também do portfólio de obras realizadas, projetos em andamento, promoções, financiamentos e informações a clientes (obras concluídas ou em andamento) ou clientes potenciais. Durante o tempo de acompanhamento deste *site* algumas pessoas contataram a empresa em busca de informações sobre suas obras em realização e projetos em realização. Além desses contatos especificamente identificados (através dos formulários lá colocados), 1407 acessos foram realizados durante o período observado (14 meses).

A estrutura deste *site* (figura 17) procurou contemplar grande parte dos aspectos (ver quadro 3) elencados como importantes durante a inserção de empresas na Internet. O esquema do *site* Mattiazzi é apresentado na figura 16, seguido da explicação de cada uma de suas partes.

² Atualmente tais sites já não se encontram mais sob responsabilidade do pesquisador, e portanto, algumas alterações podem ter sido realizadas após a conclusão da pesquisa (em fevereiro de 2000).

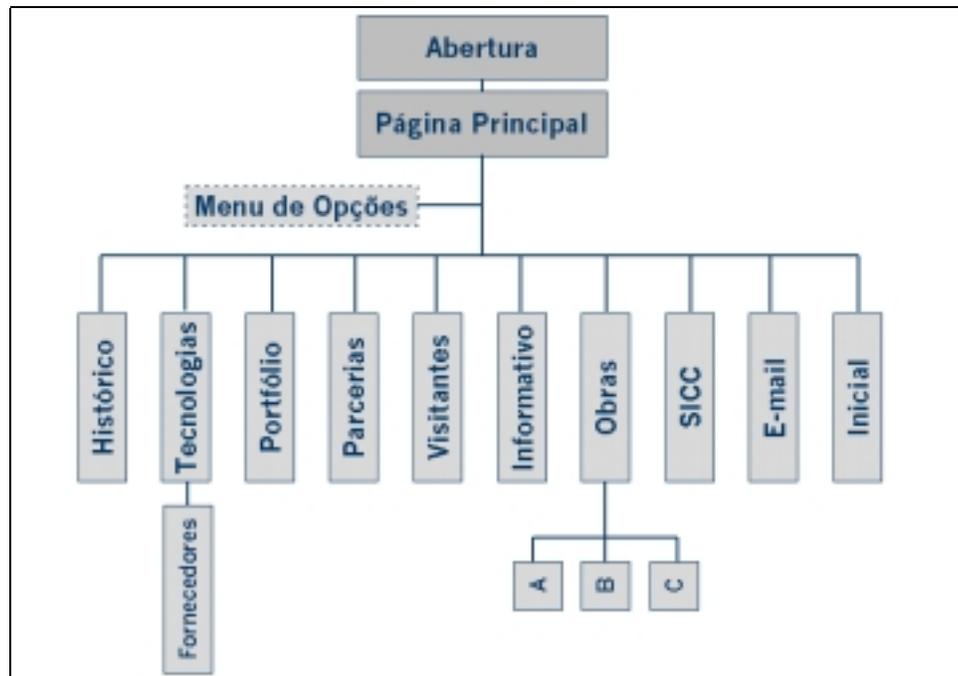


figura 16 – A estrutura do site da Mattiazzi Construções

São eles:

Histórico: apresentação da empresa, sua criação, funcionários, atividades realizadas e bases estruturais.

Tecnologias: apresentação de tecnologias utilizadas em suas obras, algumas caracterizando novidades em seu ambiente como gesso acartonado, concreto protendido, sistema não-aderente, entre outros.

Portfólio: toda a relação de obras concluídas pela empresa, com imagens e dados gerais sobre as obras como tempo de duração da construção, m², localização, estrutura, etc.

Parcerias: empresas parceiras em negócios, como a empresa de arquitetura e design, a empresa de concreto, empresa de divulgação da empresa, entre outras.

Visitantes: espaço para contato direto dos clientes (potenciais, internautas, fornecedores), com formulário de preenchimento de informação, opinião, sugestão ou solicitação. Um canal é aberto ao cliente das obras em construção, de forma que ele pode solicitar informações diretamente pela Internet.

Informativo: espaço onde são divulgadas informações e novidades da empresa, baseado no seu informativo impresso. Este informativo impresso é distribuído no mercado local, parte dele em mídia local (jornal, rádio e televisão). Sua atualização é realizada trimestralmente.

Obras: relação de obras em realização. Além de dados gerais sobre as obras são apresentados os estados atuais da obra, previsão de conclusão e tecnologias em uso.

SICC: a Mattiazzi possui o Sistema Integrado de Capitalização e Construção, um sistema de financiamento de suas próprias obras que permite ao cliente um acesso facilitado às obras em projeto.

E-mail: acesso direto à empresa para informações.

Inicial: página com dados da empresa, endereço, telefone, logotipo e apresentação geral da empresa.



figura 17 – Home-page principal da empresa Mattiazzi Construções

4.2.2. O site da empresa HSA

O hospital pode utilizar-se de seu *site* principalmente para informações e divulgação de serviços realizados, pacientes, infra-estrutura de atendimento, internações, convênios, entre outros. De fato, a atividade desta empresa não permite venda em si. Entretanto, todo tipo de divulgação é possível ser realizado.

Durante o tempo de acompanhamento deste *site* algumas pessoas contataram a empresa em busca de informações sobre os convênios, internações e exames. Tais contatos foram realizados tanto através da seção “Entre em contato” quanto via e-mail. Foram verificados 582 acessos durante o período observado (6 meses).

A estrutura deste *site* (figura 19) procurou contemplar grande parte dos aspectos (ver quadro 3) elencados como importantes durante a inserção de empresas na Internet. O

esquema do site HSA é apresentado na figura 18 abaixo, seguida da explicação de cada uma de suas partes.

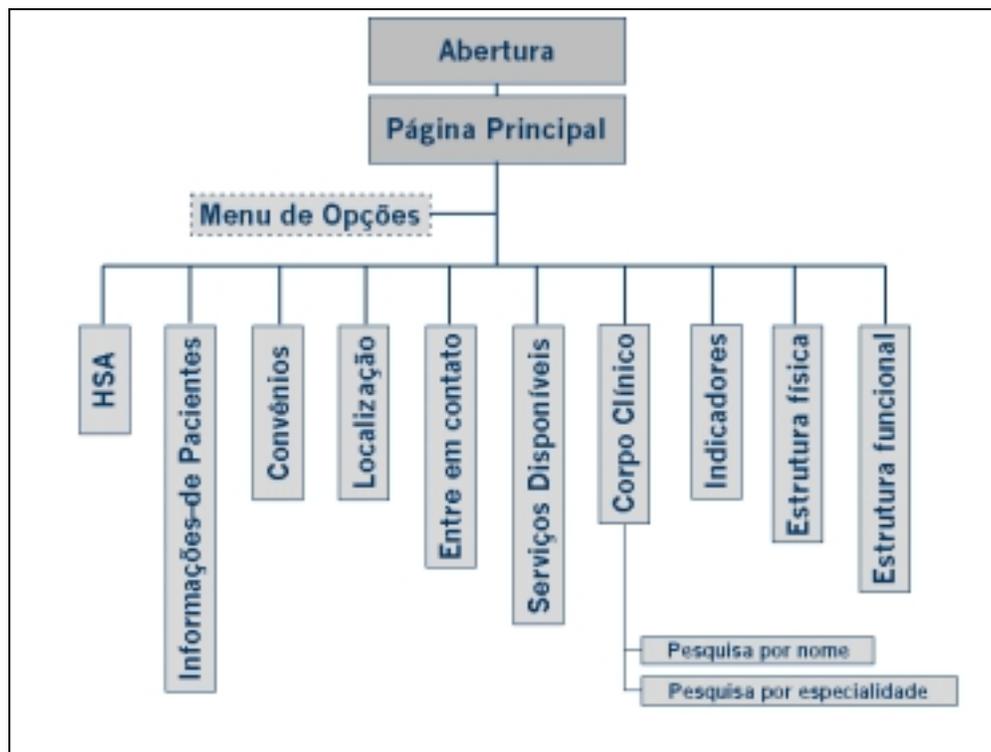


figura 18 – A estrutura do site do Hospital Santo Ângelo

São eles:

HSA: apresentação da empresa, sua criação, funcionários, atividades realizadas, bases estruturais e link direto para página relacionada ao prêmio de qualidade recebido pelo hospital.

Convênios: relação de convênios pelos quais os pacientes podem ser atendidos, link direto para informações de internação.

Localização: sendo o hospital uma empresa que atende pacientes de toda a região (tido como um dos maiores hospitais da região), esta seção do *site* apresenta um mapa RS com a localização exata da cidade de Santo Ângelo e do hospital.

Entre em contato: espaço para contato direto dos pacientes e internautas diversos, com formulário de preenchimento de informação, opinião,

sugestão ou solicitação. É permitido solicitar informações sobre pacientes, agendamento de consultas com médicos ou marcação de horários para exames.

Serviços disponíveis: relação de todos os serviços oferecidos pelo hospital, com link direto para solicitação de informações ou marcação de horários em serviços como radiologia, mamografia, etc.

Indicadores: divulgação de indicadores do hospital, como nº de leitos, nº de atendimentos ambulatoriais, nº de internações, nº de cirurgias, nº de transfusões sanguíneas, média de permanência (dias), taxa de ocupação mensal, nascimentos, óbitos, doações, refeições, lavanderia, remédios, etc.

Corpo clínico: relação de todo corpo clínico do hospital, com busca por especialidade ou por nome. Possibilidade de envio de e-mail para marcação de consultas ou informações.

Estrutura física: imagens e dados sobre a estrutura física do hospital, como berçário, UTI, farmácia, ambulatório, internação, recepção, capela, unidade da mulher, etc.

Estrutura funcional: dados sobre todo o corpo funcional do hospital, com números, fotos, gráficos demográficos, etc.

Informações de pacientes: informações sobre internação, convênios, visitas, identificação, serviços, etc.

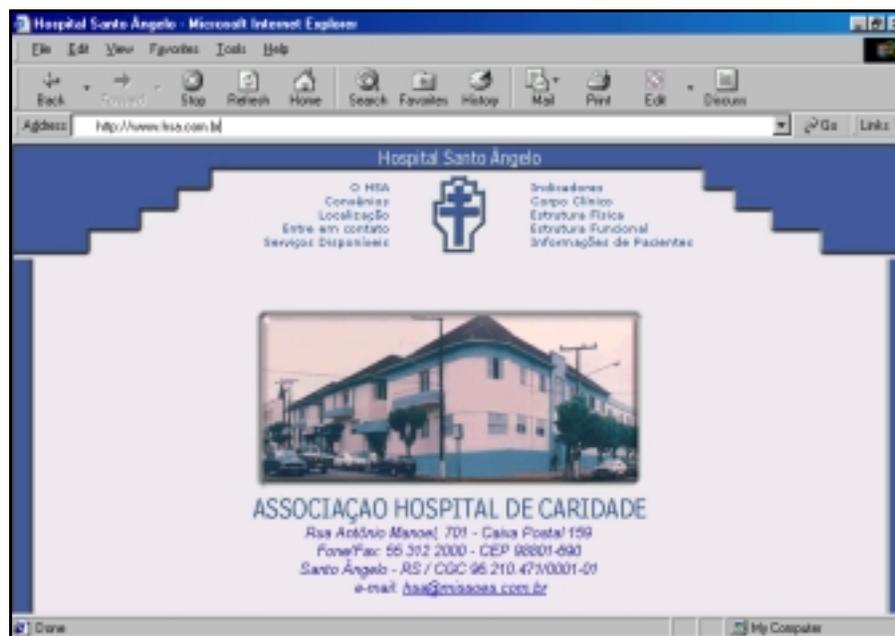


figura 19 – Home-page principal da empresa HSA

Os sites acima apresentados (figura 17 e figura 19) configuram-se como o principal resultado gerado para a empresa a partir desta pesquisa, os quais, além de servirem ao estabelecimento de fato da presença de cada uma das empresas na Internet, geraram subsídios à esta investigação.

4.3. COMO OS SITES ATENDEM A CADA UM DOS ELEMENTOS ?

Para atender aos objetivos de desenvolvimento de *site* e aos elementos elaborados para definição de estratégias de uso de *sites* pelas empresas, o pesquisador utilizou-se dos dados levantados na etapa 1 de implementação de *sites* (figura 15). Criou-se *sites* que procuraram atender aos elementos identificados como importantes, respeitando aqueles elementos que de fato não podem ser implantados no *site*, e sim, somente atendidos quando de procedimentos de uso diário da Internet nas atividades empresariais. Cabe ressaltar que, realizadas as entrevistas com 12 pessoas, identificaram-se novas informações a serem apresentadas nos *sites*, como por exemplo a exposição de tecnologias utilizadas para concreto armado (Mattiuzzi) e a criação de formulários para contatos com fornecedores de remédios e materiais (HSA).

Os *sites* desenvolvidos pelo pesquisador para a Mattiuzzi Construções e para o Hospital Santo Ângelo buscaram utilizar informações ligadas aos 10 elementos estudados, os quais são relatados a seguir. O quadro 3 apresenta os elementos e a maneira como eles foram atendidos em cada um dos *sites*:

	Mattiuzzi	Hospital Santo Ângelo
Análise de Mercado	Contemplado indiretamente, através do uso da Internet pelas organizações. Com o uso da Internet, é possível rapidamente acessar informações sobre o mercado onde atua, buscando identificar necessidades e novidades do mercado onde atua, bem como obter informações sobre concorrentes.	
Atuação	Contemplado através do próprio posicionamento da empresa na Internet através de <i>sites</i> . Ao utilizar-se do <i>site</i> como mais uma ferramenta de apresentação da empresa em si e de seus serviços e informações, a empresa adquire novas maneiras de atuar em seu ambiente de negócios, atingindo públicos antes não contemplados e de maneiras antes não disponíveis.	
Aquisição e Distribuição de Conhecimentos	Com relação à aquisição de conhecimentos, a empresa utiliza-se da Internet em si, somada à capacidade de manter contato com seu ambiente através de contatos on-line, adquirir novidades, informações automatizadas, formais ou informais. Com relação à distribuição de conhecimentos, contemplado através da apresentação de tecnologias utilizadas em suas obras, como por exemplo o uso de tecnologias como o gesso acartonado e o concreto armado.	Com relação à aquisição de conhecimentos, a empresa utiliza-se da Internet em si, somada à capacidade de manter contato com seu ambiente através de contatos on-line, adquirir novidades, informações automatizadas, formais ou informais. Com relação à distribuição de conhecimentos, contemplado através da apresentação de procedimentos médicos e de atendimento realizados pelo hospital, como por exemplo a disponibilização de informações sobre estágios na enfermagem.
Atualização	Contemplado indiretamente através dos acessos realizados pelos funcionários a <i>sites</i> diversos na Internet com intenção de pesquisar, buscar novidades, atualizações das mais diversas, etc	
Clientes	Contemplado através de contatos on-line, disponibilização de informações sobre financiamentos, obras realizadas ou em realização, portfólio de obras, previsões, etc	Contemplado através de contatos on-line, disponibilização de informações sobre atendimento hospitalar, serviços, hospitalização, informações sobre pacientes, horários de visita, etc.
Fornecedores	Contemplado através de contatos on-line para preenchimento de cadastros.	Contemplado através de contatos on-line para preenchimento de cadastros e envio de propostas referentes à remédios, mantimentos gerais, convênios, etc.
Custos	Contemplado indiretamente através do uso da Internet para troca de informações sobre projetos, malotes, pedidos de compras, envio de informações.	Contemplado indiretamente através do uso da Internet para pesquisa de preços, envio de malotes para convênios, atualizações, revistas, etc.
Decisão	Contemplado indiretamente através de informações obtidas na Internet referentes ao negócio em questão, ambiente de atuação, tendências, acontecimentos, etc.	
Imagem Corporativa	Contemplado através do próprio <i>site</i> que se torna uma vitrine da empresa, seus serviços, informações, estrutura, etc.	
Vantagem Competitiva	Contemplado, indiretamente, através do próprio posicionamento na Internet através do <i>site</i> , possibilidade de trocas com seu público, personalização de informação, automação de informação, etc.	

quadro 3 – Como os sites atendem aos elementos

Com a implementação, e posterior implantação dos sites, foi possível estabelecer contextos para a condução da pesquisa, ou seja, as empresas objeto de estudo, a partir de sua presença na rede através do *sites*, possuíam os meios necessários para utilizar-se da rede na condução de seus negócios. Claro, convém observar que, como as empresas objeto de estudo enquadram-se em no ramo de serviços, várias características e possibilidades de apresentação no *site* não foram contempladas, como por exemplo a exposição de produtos com processos de compra e o efetivo fechamento de negócios pela rede. Entretanto, não consideramos isso como uma limitação da pesquisa, e sim como estratégia e escolha de contexto a ser investigado.

Da coleta de dados obtidos a partir de entrevistas, das observações, do desenvolvimento e implantação dos sites, bem como do acompanhamento geral desta pesquisa, foi possível, portanto, a análise de dados e geração de resultados, os quais serão apresentados a seguir, no capítulo 5.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

A adoção da Internet como solução para o enquadramento de empresas em negócios contemporâneos tem sido alvo de discussões na busca de definições para estratégias empresariais, tendo figurado entre as principais preocupações de gerentes que desejem explorar ao máximo tecnologias e sistemas. De fato a Internet, da mesma forma que outras opções de tecnologias, requer a definição de requisitos para sua adequada implementação, o que passa pela identificação de aspectos que permitam o direcionamento de esforços e recursos, tanto em caráter estrutural, organizacional ou técnico.

Em busca de idéias para esta realidade configurada em nossos ambientes empresariais, esta investigação procurou acompanhar as realidades de duas empresas, por um lado provendo soluções previamente definidas com base na literatura da área e por outro conduzindo pesquisa para identificação de aspectos que permitissem caracterizar e avaliar a maneira como as empresas podem posicionar-se na Internet. Todos os esforços foram realizados no sentido de observar aspectos organizacionais desta implementação, muito embora aspectos estruturais e técnicos tenham que ser da mesma forma observados.

Neste sentido, a idéia aqui desenvolvida está fortemente baseada na necessidade de identificação de elementos que permitam conduzir ou mesmo balizar esforços para adoção da Internet em empresas. O foco principal desta análise são os *sites*, apresentados como contexto que permite o posicionamento de empresas na Internet não somente de forma passiva mas também permite que a empresa desenvolva capacidades de relações com seu ambiente e ocupe seu espaço dentro deste novo cenário de negócios.

Com este objetivo, os dados desenvolvidos nesse capítulo serão analisados com vistas à identificação dos principais elementos a serem levados em conta quando da adoção de Internet em empresas, relatados segundo a realidade estudada em relação à proposta de investigação. Estes elementos, desenvolvidos no capítulo 2, são apresentados segundo sua codificação e caracterização, seguidos de análise e avaliação da inserção de empresas na

Internet. Eles foram detalhados a partir das análises realizadas, o que permite sua operacionalização. Representam não somente itens a serem levados em conta quando do desenvolvimento de um *site* (mesmo porque alguns elementos somente são contemplados indiretamente), mas também aspectos importantes a serem considerados durante a adoção da Internet como ambiente para desenvolvimento de negócios, adaptando processos e estruturas existentes e julgando o que cabe a cada ambiente de negócios. A empresa, de fato, precisa saber adequar o uso de tecnologias e sistemas, seja de qual tipo forem, de forma a trazer benefícios e alavancar seus negócios.

Os aspectos aqui apresentados juntam-se a outros protocolos existentes para análise de empresas (*sites*) (CANO, 2000; ALBERTIN, 1999; RAMOS, 1999; DINIZ, 1999). Baseado neles, uma empresa pode identificar aspectos para inserção de sua presença na Internet, operacionalizando processos.

São desenvolvidos, a partir de agora, os principais resultados desta investigação. Na seção 5.1 são caracterizadas as duas empresas objeto de estudo, bem como os respondentes e seu grau de participação nesta pesquisa. Os procedimentos de análise e os cuidados observados são apresentados na seção 5.2, com o objetivo de situar o leitor neste processo. Na seção 5.3 é detalhada a operacionalização dos aspectos estudados e na seção 5.4 a percepção dos respondentes quanto à influência de *sites*.

5.1. A CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E SUA PARTICIPAÇÃO

A unidade de pesquisa adotada é a empresa, na pessoa de seus funcionários, os quais participaram diretamente de todas as etapas desta investigação. Os instrumentos de pesquisa foram aplicados a 6 pessoas em cada uma das 2 empresas, resultando em 12 respondentes. Tais pessoas foram selecionadas em função de seu papel na empresa, por constituírem grupos de decisão e influência dentro de seu ambiente e também por estarem diretamente ligadas ao uso da Internet. Além das questões abertas da pesquisa e da marcação das escalas de influência dos elementos identificados, obtiveram-se também outros dados que permitiram traçar o perfil dos respondentes, seus conhecimentos acerca da Internet, frequência de uso, etc. Alguns desses dados são apresentados no quadro 4 disposto a seguir:

	ENTREVISTADOS	CARGOS	SEXO
Mattiazzi	6	Presidente-Engenheiro Engenheiro Engenheiro Contador Operador de Computador Supervisor Financeiro	4 masc 2 fem
HSA	6	Supervisor Financeiro Supervisora de Materiais Diretor Corpo Clínico Enfermeira Chefe Chefe Depto Inf Administrador	4 masc 2 fem

quadro 4 – O perfil dos respondentes

Para melhor desenvolver a investigação, optou-se por classificar os cargos dos 12 respondentes segundo sua formação e natureza de suas atividades: 8 *Gestores* (correspondendo a cargos administrativos ou gerenciais) e 4 *Técnicos*.

Com relação aos conhecimentos do entrevistado sobre Internet, podemos enquadrá-los em iniciantes (9/12) e avançado-intermediários (3/12). Com relação a frequência com que os respondentes costumam usar a Internet, pode-se perceber que seu uso é restrito: apenas 4 dos 12 afirmam usar frequentemente (de 2 a 7 dias por semana), enquanto 8 dos 12 raramente utilizam a Internet (até 3 vezes por mês). Isto unido ao seu conhecimento sobre Internet pode indicar uma limitação quanto à opinião acerca da adoção da Internet na empresa e deve ser levado em conta quando da análise dos resultados.



figura 20 – Frequência de uso da Internet pelos respondentes

Estes dados permitem verificar o grau de conhecimento dos entrevistados e julgar desta forma com que autoridade os mesmos falam sobre o assunto Internet. Há uma relação significativa entre a frequência de uso da Internet e o nível de conhecimento do entrevistado sobre Internet. De fato, todos os dados obtidos nesta pesquisa são diretamente dependentes do grau com que os indivíduos estão “acostumados” ao uso da Internet, seja do lado pessoal ou profissional. A seguir são apresentados os procedimentos e análises desenvolvidas com base nesses dados, os quais permitiram na sequência atingir os resultados da pesquisa.

5.2. OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E AS PRECAUÇÕES

Com os depoimentos colhidos nas entrevistas, foi possível obter a percepção dos entrevistados com relação a cada um dos elementos e ao papel ou utilidade daquela TI, identificando de que forma cada um deles vê a perspectiva do uso da Internet e sua influência na condução de negócios de sua empresa. Foram feitas 10 questões abertas (cada uma delas relacionada a cada um dos 10 elementos descritos no capítulo 2), obtendo-se 120 pequenos textos provenientes dos 12 entrevistados. Estas foram todas colocadas em função da Internet e da possibilidade desta influenciar nos elementos estudados, relacionados às questões organizacionais, de comunicação e de marketing (caracterizando assim as dimensões estudadas).

Os textos gerados são objeto de discussão, de acordo com a forma com a qual foi conduzida a seqüência de análise de dados. Tal seqüência de procedimentos é por vezes descrita no decorrer deste documento porque a própria caracterização e categorização dos elementos constitui-se resultado desta pesquisa. Tal é, portanto, a importância da descrição detalhada a seguir.

5.2.1. Caracterização e codificação das opiniões dos respondentes

As entrevistas transcritas formaram o conjunto de dados originais, os quais permitiram diferentes enfoques de análise de dados, entre eles a **análise léxica** (inicial) e a **análise de conteúdo** (complementar). Com a **análise léxica** foi possível apresentar o conjunto das palavras que compunham o corpo dos textos (respostas de cada entrevistado), além de classificar e contabilizar quantitativamente as freqüências do vocabulário obtido sob a forma de palavras ou expressões, agrupando-as de acordo com seu significado (BARDIN, 1996).

O procedimento da análise de palavras consistiu em reduzir rapidamente o corpo do texto a um conjunto de palavras que representassem a sua essência, analisando o contexto de uma determinada palavra ou expressão, de forma a melhor interpretar as palavras em seu contexto (MOSCAROLA, 1996). Já aqui se iniciou, mesmo que imperceptivelmente, uma análise de conteúdo, pois se baseou fortemente na palavra para chegar até o contexto em que esta foi dita. Ao verificar as expressões ou segmentos que se repetem várias vezes no texto é possível melhor perceber a forma como os componentes do léxico são apresentados (LEBART e SALEM, 1994). Este procedimento é interessante porque permite a percepção de idéias, seqüências ou contexto no qual uma palavra ou expressão foi citada (FREITAS e JANISSEK, 2000).

Com as listas de palavras e expressões pôde-se então partir para a tentativa de inferir categorias que traduzissem as principais idéias dos textos dos respondentes em relação aos elementos analisados. Com base no conjunto do léxico obtido, foi realizada

então a análise de conteúdo, extraindo as principais idéias ali citadas, transformando-as em Categorias inferidas, representando, no seu conjunto, o total das informações contidas. Segundo HOLSTI (apud MILES e HUBERMAN, 1994), “a codificação é um processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”.

A Análise de Conteúdo foi realizada sob duas perspectivas, de acordo com os objetivos desta pesquisa:

- ** criação de categorias inferidas (chamadas de categorias AC, ou seja Análise de Conteúdo com base na leitura que faz emergir categorias);
- ** identificação da existência (ou não) de categorias assumidas ou induzidas (que chamaremos aqui de categorias OCM, ou seja Análise de Conteúdo com base num protocolo prévio baseado na literatura, cuja estrutura é a Organização, a Comunicação e o Marketing).

Ambas as análises passaram pela leitura de cada um dos 12 textos de respostas. A análise inferida consistiu de duas partes: primeiramente foi-se lendo o texto correspondente a cada um dos entrevistados e interpretando-se gradativamente o conteúdo (figura 21) de forma a codificar as respostas dadas até formar, ao final, o conjunto de categorias para cada elemento (AC).



figura 21 – A marcação das categorias

Esta codificação evoluiu naturalmente à medida que se avançou na leitura de cada resposta, permitindo a criação, alteração ou exclusão de códigos ou categorias de respostas a marcar. Isso foi feito recorrendo-se novamente às listas de palavras e expressões, de forma que a marcação fosse a mais isenta possível de qualquer tipo de *vício* de leitura ou trabalho. Em seguida, uma nova leitura de cada uma das respostas foi realizada, agora já com vistas à marcação das categorias, interpretando a existência ou não de uma dada

categoria dentro de uma determinada resposta, buscando alcançar o maior nível de identidade e semelhança possível.

Já a análise induzida ou assumida consistiu em apenas uma parte, a de marcação das categorias (semelhante à figura 21). Isso porque as categorias nesse caso analisadas (induzidas ou assumidas *a priori*) já haviam sido definidas durante a revisão de literatura, listadas abaixo:

O rganização-Serviços O rganização-Gestão O rganização-Informação	C omunicação-Interna C omunicação-Externa C omunicação-Informal C omunicação-Formal	M arketing-Comércio-Eletrônico M arketing-Publicidade
O	C	M

quadro 5 – Os componentes do protocolo OCM

Para testar a confiabilidade das categorias (criação e marcação) foram realizados os testes de estabilidade e reprodutibilidade segundo KRIPPENDORFF (1980). Para o teste de estabilidade o pesquisador realizou 3 categorizações dos dados, com intervalos de tempos percebidos entre estas. Foram realizadas leitura (1x) e releitura (2x) por parte do pesquisador, além desta verificação ter sido ainda acompanhada e apoiada por um segundo analista (com titulação na área fim – administração e análise de dados). O reteste permitiu aperfeiçoamento da designação de cada categoria, e mesmo o acréscimo ou exclusão de algum item. Este teste de estabilidade foi aplicado somente com as categorias inferidas, uma vez que as induzidas ou assumidas a priori já haviam sido determinadas na revisão de literatura enquanto enquadramento da pesquisa proposto.

Por outro lado, no teste de reprodutibilidade ocorreu a marcação e verificação das categorias inferidas e também das induzidas ou assumidas a priori, através de teste realizado pelo pesquisador e por um segundo avaliador (para avaliação das categorias inferidas) e pelo pesquisador e um terceiro avaliador (para avaliação das categorias induzidas ou assumidas a priori). Este teste foi aplicado tanto com as categorias inferidas (AC) quanto com as induzidas ou assumidas a priori (OCM) pela possibilidade de gerar uma grade de análise com o cruzamento dos elementos (e suas categorias) e as dimensões de estudo (e suas categorias induzidas).

Ambos os testes (marcação das categorias AC e OCM) foram aplicados seguindo um protocolo, onde os analistas (tanto o de categorias AC quanto o de OCM) foram instruídos segundo os objetivos da análise a ser realizada. Cada analista recebeu formulários contendo 120 textos a serem analisados no total, ou seja, para cada um dos 10 elementos havia uma lista com 12 respostas correspondentes aos 12 entrevistados, cada resposta sucedida das categorias já validadas pelo pesquisador em procedimento de teste-

reteste, mas com casas de marcar em branco, as quais o segundo avaliador, de acordo com o seu entendimento, marcava se fosse o caso daquela observação. Foi também dada total liberdade para sugestões de criação, alteração ou mesmo exclusões de categorias, o que fez com que após a aplicação destes testes algumas alterações fossem feitas nas categorias induzidas, levando-se em consideração as opiniões e colocações do segundo avaliador.

A seguir é apresentado um quadro geral dos percentuais resultantes do teste de confiabilidade, obtidos pelo confronto das apreciações do pesquisador e de um segundo avaliador. Os resultados totais das marcações das categorias AC de cada um dos elementos são apresentados no anexo 4 e os resultados totais das marcações das categorias OCM de cada um dos elementos são apresentados no anexo 5.

	AC		OCM	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Análise de Mercado	70 / 120 total iguais	58,33 %	84 / 108 total iguais	77,77 %
Atuação	70 / 96 total iguais	72,91 %	79 / 108 total iguais	73,15 %
Aquisição	65 / 108 total iguais	60,18 %	85 / 108 total iguais	78,70 %
Atualização	68 / 108 total iguais	62,96 %	76 / 108 total iguais	70,37 %
Clientes	56 / 132 total iguais	42,42 %	76 / 108 total iguais	70,37 %
Fornecedores	72 / 108 total iguais	66,66 %	77 / 108 total iguais	71,30 %
Custos	82 / 96 total iguais	85,41 %	74 / 108 total iguais	68,52 %
Decisão	80 / 96 total iguais	83,33 %	87 / 108 total iguais	80,55 %
Imagem	77 / 108 total iguais	71,30 %	88 / 108 total iguais	81,48 %
Vantagem	93 / 108 total iguais	86,11 %	77 / 108 total iguais	71,30 %

quadro 6 – Resultados gerais do teste de confiabilidade

Os percentuais de concordância obtidos mostram que, com exceção dos elementos clientes e análise de mercado, a confiabilidade da codificação dos dados é estável, o que nos permite apresentar o detalhamento dos resultados obtidos, o que é descrito a seguir.

5.3. ELEMENTOS PARA ANÁLISE DAS EMPRESAS NA INTERNET

Uma das grandes contribuições desta pesquisa consistiu em detalhar e operacionalizar elementos para o estudo da inserção de empresas na Internet. Cada um dos elementos representa aspectos a serem observados pelas empresas durante a adoção da Internet como solução para a condução de seus negócios.

Estes elementos que permitem caracterizar e avaliar a maneira como as empresas podem posicionar-se na Internet, bem como suas categorias identificadas, serão agora apresentados em função das empresas, relatando os resultados de forma a traduzir a realidade estudada e sua relação com a proposta de investigação. A seguir apresentaremos os elementos e suas categorias, em termos de resultados nos ambientes estudados, pontuando-os de acordo com sua influência naquele contexto.

5.3.1. Análise de Mercado

Este aspecto, questionado com relação à percepção acerca de como é feita a Pesquisa e Análise de Mercado na empresa e de que forma a Internet poderia auxiliar neste processo, relacionado à necessidade da empresa estar inserida em seu ambiente de forma a conhecê-lo e, desta forma, identificar necessidades, desejos e tendências que possam balizar a condução de seus negócios, foi caracterizado a partir de palavras como acesso, alterações, atendimento, atualizar, avanços, benchmarking, clientes, comunidade, conseguir, curiosidade, descobrir, experiência, estratégias, identificação, indicativos, lançamentos, monitora, mudanças, necessidade, negócios, observações, publico, qualidade, tendência, verificar, análise, cliente, diferentes, equipamentos, parceiros, concorrência, fornecedores, produtos, tecnologias, informações, mercado, novos, pesquisa, pessoas, relação, serviços e empresa, gerando posteriormente as seguintes categorias:

- Identificar novidades
- Obter informações
- Monitorar mercado
- Observar tendências
- Analisar concorrentes
- Atualizar informações
- Realizar benchmarking
- Descobrir oportuno negócios
- Identificar estratégias
- Analisar clientes e fornecedores

Os respondentes identificam a Internet como necessária e fundamental para a permanência e crescimento da empresa em seu ambiente. As principais opiniões recaíram sobre a identificação de novidades e a obtenção de informações sobre processos, produtos e serviços para melhor atender o cliente, monitoração de mercado e observação de tendências.

Observando as categorias relacionadas com as empresas (HSA e Mattiazzi) e os cargos (gerente e técnicos) dos respondentes, podemos verificar a importância que cada um indica para cada categoria. O quadro 7 e a figura 22 apresentam a visão de um cruzamento

entre empresas ou organizações de origem (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Análise de Mercado*.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_ Análise Mercado					
Identificar novidades	3	4	3	1	11
Obter informações	3	3	3	1	10
Monitorar mercado	3	3	2	1	9
Observar tendências	3	3	2	1	9
Analisar concorrentes	3	2	2	1	8
Atualizar informações	2	2	3	1	8
Identificar estratégias	2	2	0	0	4
Descobrir oportunos negócios	1	2	1	0	4
Realizar benchmarking	0	2	1	1	4
Analisar clientes e fornecedores	0	2	1	0	3
TOTAL	20	25	18	7	70

quadro 7 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Análise de Mercado

É interessante perceber algumas relações entre a contribuição de cada perfil de respondentes: é perceptível a diferença de opinião entre técnicos (25) e gestores (45) de ambas empresas; a identificação de estratégias é percebida unicamente pelos gestores tanto da Mattiazzi quanto do HSA, enquanto que os técnicos não a citaram. A análise de clientes e fornecedores é a categoria menos citada enquanto análise de mercado, muito embora seja item posterior detalhado neste protocolo de avaliação.

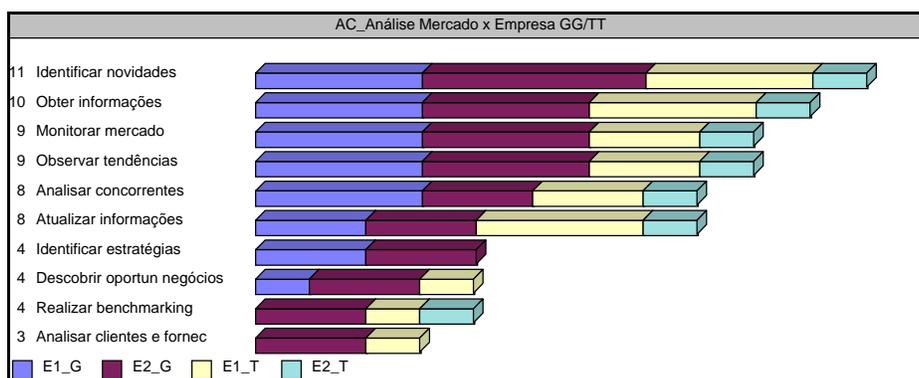


figura 22 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Análise de Mercado

Analisando este conjunto de categorias, percebe-se que a opinião dos respondentes recai fortemente sobre a possibilidade de identificação de novidades neste novo ambiente de negócios, seguido da obtenção de informações e análise de ambiente (clientes, fornecedores, parceiros...), tanto por parte dos gerentes como por parte dos técnicos de ambas as empresas. Um dos trechos que permitem ilustrar essas idéias originadas pelos respondentes é descrito abaixo:

“Quanto a novos serviços e produtos, estamos seguidamente buscando novidades. A identificação dessas coisas novas se dá através de tudo um pouco, através de visitas a outros hospitais maiores, seus sites, conversas com pessoas conhecidas, é nesse sentido que a gente procura identificar o que se está precisando, o que o público precisa, assim a gente busca novas tecnologias, novos serviços, até mesmo em nível de atendimento, mudanças de sistemáticas de atendimento a cliente”

A preocupação com o monitoramento de mercado, a observação de tendências e a análise de concorrência vem em seguida, citadas por todas as classes de respondentes (tanto gestores quanto técnicos de ambas as empresas):

“hoje se faz uma análise de concorrência, principalmente em nível de preços, em nível de preços serviços e diárias que eles estão cobrando (...) e nesse sentido que a gente acompanha e monitora a concorrência.”

“o hospital realiza benchmarking, busca estatísticas, ou outros itens, ou faz links mesmo com hospitais, ou mantém contato com administradores e diferentes pessoas ligadas a determinadas áreas, e faz troca de informações.”

“sim, pela Internet a gente pode ver o que os outros estão fazendo e trazer de certa forma para dentro da empresa aquilo que acharmos interessante”.

Na análise de correspondência³, ilustrada na figura 23, podemos perceber que a *identificação de estratégias* e a possibilidade de *descobrir oportunidades de negócios*, muito embora pouco citadas, são algumas das preocupações fortemente relacionadas com os gestores de ambas as empresas. Já o item *atualização de informações* é abordado mais pelos técnicos do que pelos gerentes: podemos interpretar esta ligação relacionando às suas atividades, que envolvem de fato atualização de procedimentos, técnicas e produtos para a condução de suas atividades. A Internet, nesse sentido, possibilitaria rapidamente perceber novidades e buscar soluções adequadas. A identificação de estratégias não é levada em consideração pelos técnicos de ambas as empresas, enquanto seus gerentes pontuam-na como fundamental.

³ A análise de correspondência permite que o pesquisador analise as proximidades e relações entre linha x coluna de uma tabela criada a partir dos dados das categorias em estudo. É uma técnica que visa a redução da quantidade de dados a serem analisados pelo pesquisador, a partir de procedimentos de estatística multivariada, de modo que este possa analisar um n^o maior de variáveis simultaneamente a partir de 1 espaço com dimensões reduzidas, com o mínimo de perda de informação possível. Além disso, permite facilidade de aplicação e interpretação, além de versatilidade no tratamento de variáveis categóricas (CUNHA Jr., 1997)

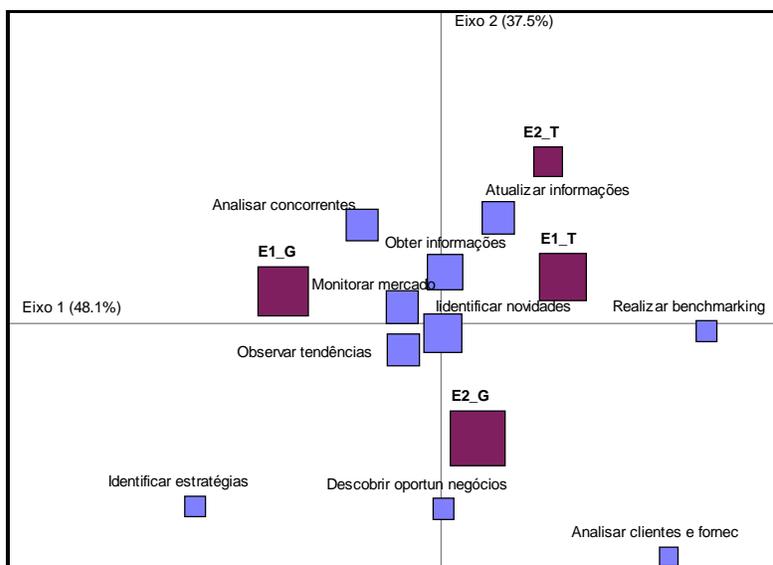


figura 23 – Análise de correspondência do elemento Análise de Mercado

Com base na figura 23, podemos analisar informações que nos são apresentadas através da análise de correspondência entre as categorias do elemento Análise de Mercado, cruzados com variáveis de cargo dos entrevistados de cada empresa, as quais denotam curiosidades como, por exemplo, o fato de que os Técnicos das duas empresas pensam mais ou menos as mesmas coisas (E1_Técnicos e E2_Técnicos), ao mesmo tempo em que não dão importância à Identificação de Estratégias e Descobrir Oportunidades de Negócios. Seria este um indicativo de que Técnicos não se preocupam com dados mais administrativos da sua empresa? Outro dado importante é que os Gestores da Mattiazzi (E1) não falam da possibilidade de analisar clientes e fornecedores nem descobrir oportunidades de negócios através do uso da Internet, enquanto que os gestores do HSA (E2) dão bastante importância para isso. Seria pelo fato do HSA estar mais aculturado ao uso da Internet do que a Mattiazzi? Talvez esse seja um dado importante a ser investigado.

O resumo das categorias citado por cada uma das empresas, e também no conjunto total, está listado no quadro 8 de acordo com suas citações:

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
		Análise Mercado		
	+ citadas	Identificar novidades (5) Obter informações (4) Monitorar mercado (4) Observar tendências (4) Realizar benchmark (3)	Identificar novidades (6) Obter informações (6) Analisar concorrentes (5) Monitorar mercado (5) Observar tendências (5)	Identificar novidades (11) Obter informações (10) Monitorar mercado (9) Observar tendências (9) Analisar concorrentes (8)
	- citadas	Analisar concorrente (3) Atualizar inform (3) Descobrir oport neg (2) Identificar estratég (2) Analisar client e forn (1)	Atualizar informações (5) Descobrir oport neg (2) Identificar estratégias (2) Realizar benchmark (1) Analisar client e forn (2)	Atualizar informações (8) Realizar benchmarking (4) Descobrir oport negócios (4) Identificar estratégias (4) Analisar clientes e fornec (3)

quadro 8 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Análise de Mercado

Neste quadro, é possível verificar que as empresas estão dando importâncias semelhantes às categorias, com apenas algumas variações de citações. De fato, é interessante perceber que, mesmo sendo questionadas abertamente quanto a um determinado elemento, as pessoas possuem julgamento semelhante e mesmo realizando atividades diferentes dentro de um mesmo ambiente, elas o percebem de uma mesma forma.

Partindo agora para analisar a influência de cada uma destas categorias, o quadro 9 apresenta, dentre o conjunto total das categorias do elemento Análise de Mercado, o julgamento dado pelos respondentes com relação ao seu papel ou influência em seu ambiente. Com base em parâmetros estabelecidos sobre uma notação de 1 (Não influencia) a 4 (Influencia fortemente), podemos perceber o valor médio apresentado para as categorias. A categoria identificação de novidades e a atualização de informações são citadas como as que mais influenciam em negócios empresariais a partir da utilização de *sites*, possuem ambas a média de 3.33 e desvio-padrão 0,85. Ainda o item Obtenção de informações é outro item bastante indicado também, com média 3.00 e desvio-padrão 1,15. O item monitorar mercado é pontuado com média 1.92 e desvio-padrão 0.64, sendo indicado como o que menos é influenciado dentro do contexto estudado.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
AM_Identificar_novidades	0	3	2	7	3.33	0.85
AM_Obtenção_informação	2	2	2	6	3.00	1.15
AM_Monitorar_mercado	3	7	2	0	1.92	0.64
AM_Observar_tendências	5	3	3	1	2.00	1.00
AM_Análise_concorrência	4	3	3	2	2.25	1.09
AM_Atualiza_informação	0	3	2	7	3.33	0.85
AM_Identificar_estratégias	3	3	5	1	2.33	0.94
AM_Desc_oportun_neg	2	5	3	2	2.42	0.95
AM_Realizar_benchmark	4	5	2	1	2.00	0.91
AM_Análise_cli_forneced	3	2	5	2	2.50	1.04

quadro 9 – Marcação das escalas de influência do elemento Análise de Mercado

As categorias inferidas foram exploradas primeiro individualmente, seguidas da marcação de sua influência em negócios empresarias. Partindo agora para analisar o cruzamento destas categorias com relação às dimensões estudadas (Organização-Comunicação-Marketing) e suas categorias induzidas, podemos também verificar sua incidência com relação à percepção dos respondentes:

<i>OCM</i>	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
<i>Análise Mercado</i>	Org_Serviços (4) Org_Gestão (4) Org_Informação (4) Com_Externa (4)	Org_Informação (6) Com_Externa (6) Com_Informal (6)	Org_Informação (10) Com_Externa (10) Com_Informal (8)

quadro 10 – Relação das categorias OCM com o elemento Análise de Mercado

A categoria induzida Org_Informação é a que mais aparece nas opiniões dos respondentes, seguida da possibilidade de Comunicação interna e externa. O item Org_gestão é também citado pelos respondentes da empresa HSA como sendo um dos aspectos importantes que a Internet pode influenciar. Nesse item em especial podemos fazer uma ligação com a necessidade de reestruturação de processos empresariais e o gerenciamento de todas as atividades ligadas a este. LAUDON (2000) identifica este aspecto como um dos que merecem atenção quando da adoção de Internet em organizações. Já os itens relacionados à dimensão Marketing praticamente não são abordados quando da Análise de Mercado pelas organizações. De fato, tais itens dizem mais respeito a outros aspectos estudados, como por exemplo Imagem Corporativa e Clientes.

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Análise de Mercado, apresentadas a seguir (quadros 11 e 12). Seu preenchimento somente pode ser realizado após conhecer a empresa em si, ou seja, somente a partir de análise do *site* de uma empresa não é possível obter todas as informações necessárias para seu correto preenchimento. Desta forma, esforços realizados no sentido da obtenção de dados para posterior preenchimento da grade devem passar pela observação criteriosa do *sites* e também levantamento de informações junto às empresas.

O quadro 11 apresenta os resultados do elemento Análise de Mercado para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Análise de Mercado	Identificar novidades	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square	π	π
	Realizar benchmarking	☒	π	\square	☒	\square	\square	π	☒	☒
	Analisar concorrentes	π	π	\square	☒	\square	\square	π	☒	☒
	Descobrir oportunos negócios	π	π	\square	☒	\square	\square	π	☒	\square
	Identificar estratégias	π	π	\square	\square	\square	\square	π	π	\square
	Obter informações	π	π	\square	\square	\square	\square	\square	π	\square
	Monitorar mercado	☒	π	\square	☒	\square	\square	π	π	☒
	Observar tendências	π	π	\square	☒	\square	\square	π	π	\square
	Atualizar informações	π	π	\square	\square	\square	\square	\square	π	\square
	Analisar clientes e fornecedores	\square	π	\square	☒	\square	\square	\square	π	\square

quadro 11 – Grade de análise do elemento Análise de Mercado - Mattiazzi

O quadro 12 apresenta os resultados do elemento Análise de Mercado para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Análise de Mercado	Identificar novidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	π	π
	Realizar benchmarking	☒	π	☐	☒	π	☐	π	☒	☒
	Analisar concorrentes	π	☐	☐	☒	☐	☐	π	☒	☒
	Descobrir oportunos negócios	π	π	☐	π	☐	☐	π	☒	☐
	Identificar estratégias	π	π	☐	π	π	π	π	π	π
	Obter informações	π	π	☐	☐	☐	☐	☐	π	☐
	Monitorar mercado	☒	☐	☐	☒	☐	☐	π	π	☒
	Observar tendências	π	π	☐	☒	☐	☐	π	π	☐
	Atualizar informações	π	π	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Analisar clientes e fornecedores	☐	π	☐	☒	☐	☐	☐	π	☐

quadro 12 – Grade de análise do elemento Análise de Mercado - HSA

5.3.2. Atuação

A questão da **atuação** foi abordada levando-se em consideração diferentes maneiras de atingir o público e de atuar junto a este. Uma vez identificadas necessidades e características do mercado onde a empresa atua, de que forma é realizado o posicionamento com relação à atuação? Tal aspecto foi colocado relacionado à análise de mercado, ou seja, uma vez que a empresa identifique necessidades de um determinado público ou diferentes maneiras pelas quais algo está sendo trabalhado, seja através da observação da concorrência ou pelos próprios clientes, ela busca novas maneiras de atuar junto a esse mercado, e a Internet possibilita, dentro desse quadro, um diferencial de atuação para a empresa. Este elemento foi caracterizado a partir de palavras como adaptação, atitude, atuação, cliente, conduzir, consolidar, contexto, critérios, define, diferenciar, divulgar, engajamento, envolve, equipe, especialidades, específica, estabelecimento, estratégia, executa, fazemos, maneiras, metas, mudanças, necessidade, negócio, novas, perspectiva, pessoas, planejamento, política, possibilidade, prioridades, processo, programa, qualidade, recursos, setores, tendência, treinamentos, viabilização, e gerou a seguinte lista de categorias:

- Atuar de formas diferentes
- Implementar mudanças
- Divulgar empresa
- Diferenciar processos
- Executar novas estratégias
- Conduzir novas relações
- Viabilizar novos negócios
- Qualificar atuação

Com relação à possibilidade da Internet interferir na atuação e implementação de negócios na Internet, os respondentes apontaram que sim, a Internet permite a condução de novas relações, o diferenciamento e qualificação de processos, a execução de diferentes estratégias de negócios e a divulgação da empresa, o que culmina numa maior viabilização de novos negócios.

Ainda, há que se levar em consideração que mesmo pequenas companhias podem vender e atuar na Internet indiferentemente de outras empresas melhores estabelecidas.

Isso por si só já justifica qualquer implantação da Internet com vistas à possibilidade de atuação. O quadro 13 apresenta o cruzamento das empresas ou organizações de origem (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Atuação*.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Atuação					
Atuar de formas diferentes	1	4	1	0	6
Implementar mudanças	0	4	1	0	5
Divulgar empresa	1	2	1	0	4
Diferenciar processos	1	1	1	1	4
Executar novas estratégias	1	3	0	0	4
Conduzir novas relações	0	1	1	1	3
Viabilizar novos negócios	0	2	0	0	2
Qualificar atuação	1	1	0	0	2
TOTAL	5	18	5	2	30

quadro 13 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Atuação

Observando o quadro 13, que apresenta as categorias relacionadas com as empresas (HSA e Mattiazzi) e os cargos (gerente e técnicos) dos respondentes, podemos verificar que as principais opiniões recaíram sobre a possibilidade de atuar de formas diferentes, implementar mudanças, divulgar a empresa, diferenciar processos e executar novas estratégias. Algumas opiniões que ilustram essas categorias são:

“mediante alguma coisa que foi identificada como boa, alguma tendência do mercado, isso de alguma ou outra forma é implementado, a gente procura definir estratégias de atuação e sempre tentamos e para isso designamos alguém responsável para implantar aquilo no mercado.”

“Uma vez definido o que será feito, faz-se o projeto, e coloca-se em vendas.... Várias maneiras existem para isso também: boca a boca, divulgação na mídia, e a própria Internet também, onde é possível iniciar vários processos de atuação”

“o que dificulta muita a atuação da empresa nesse sentido é que nem todo mundo tem o acesso a Internet. Estamos tentando atingir um público diferente. Com a página a gente já poderá direcionar um pouco para o tipo de público desejado. Mas a gente ainda usa muito métodos normais para atingir e atuar junto ao público, como mala direta, o telefone, ou outras formas normais.”

A figura 23 apresenta o resultado das marcações das categorias para o elemento Atuação, baseados no quadro 13 acima disposto. Nela é possível rapidamente perceber a contribuição de cada categoria com relação ao respondente e à empresa. Observa-se, por exemplo, que a classe de Gerentes da empresa, aqui representada pela legenda E2_G, foram os que mais contribuíram para a definição destas categorias: 14 dos 26 itens foram marcados pelos Gerentes da empresa HSA. Isso é um dado interessante que nos permite especular sobre a real intenção desta empresa em realizar negócios na Internet.

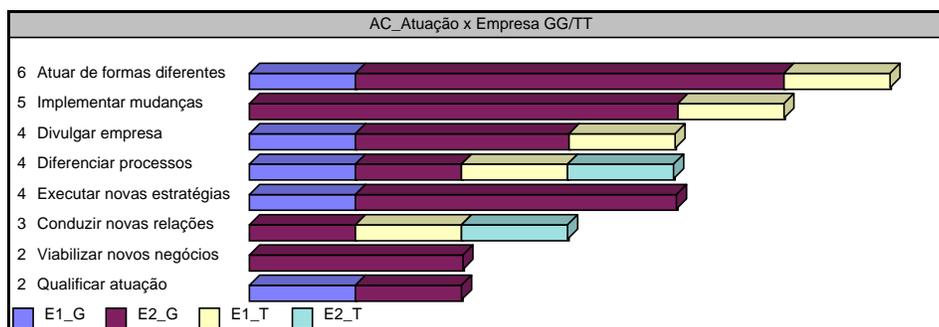


figura 23 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Atuação

Na figura 24 podemos perceber que os técnicos de ambas as empresas dão importância para a condução de novas relações e que a qualificação da atuação através da Internet é somente citada pelos gerentes, enquanto que a diferenciação de processos é citada tanto por gerentes quanto técnicos de ambas as empresas.

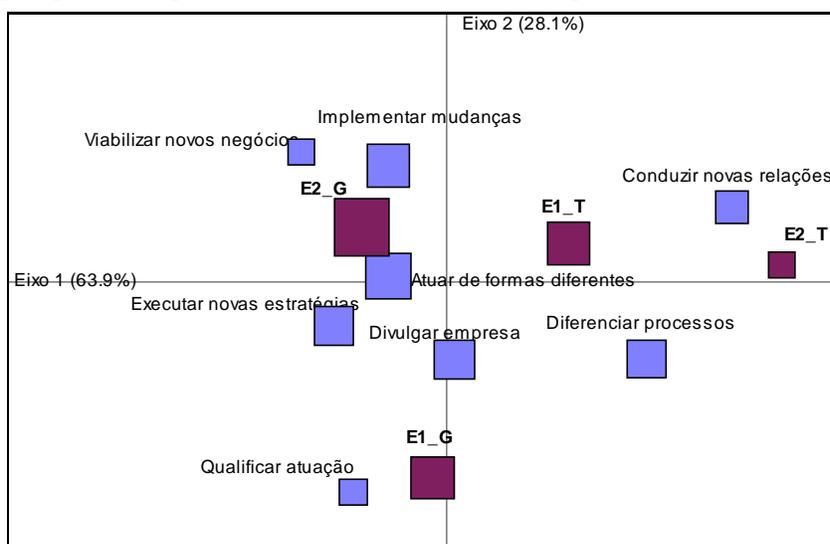


figura 24 – Análise de correspondência do elemento Atuação

Já sobre a opinião dos respondentes com relação à influência da Internet sobre a categorização do elemento *Atuação* recai fortemente sobre a possibilidade de divulgação da empresa. Isso pode facilmente ser observado no quadro 14, o qual apresenta o conjunto total das categorias deste elemento sobre ao julgamento dado pelos respondentes com relação ao seu papel ou influência em seu ambiente, baseado em parâmetros estabelecidos sobre uma notação de 1 (Não influencia) a 4 (Influencia fortemente). A divulgação da empresa é o item com maior possibilidade de sofrer influência com o uso da Internet, com uma média de 3.17, e desvio-padrão de 0,99.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
AT_Exec_nv_estrat_ne	2	6	3	1	2.25	0.83

AT_Conduc_nv_relação	4	5	3	0	1.92	0.76
AT_Viab_nv_negócios	3	5	4	0	2.08	0.76
AT_Qualif_atuação	3	3	6	0	2.25	0.83
AT_Atuar_diferente	3	7	1	1	2.00	0.82
AT_Implementa_mudanç	3	4	3	2	2.33	1.03
AT_Divulg_empresa	1	2	3	6	3.17	0.99
AT_Diferencia_proces	1	5	3	3	2.67	0.94

quadro 14 – Marcação das escalas de influência do elemento Atuação

Outra constatação é a unanimidade de opinião sobre os elementos atuar diferente, conduzir novas relações, viabilizar novos negócios, executar novas estratégias de negócios e diferenciar processos. Isso é percebido em primeiro lugar pela concentração de marcação da escala “influencia pouco” e também pelos desvios-padrão apresentados para estas categorias.

Verificando o quadro 15, a qual apresenta as categorias mais e menos citadas com relação ao conjunto das empresas, bem como suas marcações individuais, podemos verificar que os respondentes de ambas empresas expressaram suas opiniões de uma forma escassa. Isso pode ser verificado se estabelecermos uma relação entre o total das marcações para o elemento Atuação, 30 dentre as 96 possibilidades. Isso pode ser lido como uma deficiência deste elemento com relação aos demais, ou uma pontuação específica sobre estas categorias? Talvez seja um dado a ser melhor explorado. De qualquer maneira, o resultado da apresentação deste elemento demonstra que este pode ser considerado como de pouca interferência na realidade das empresas, ou então que há de fato uma grande deficiência com relação à maneira que as empresas podem utilizar-se da Internet enquanto novo cenário de atuação junto ao seu mercado.

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Atuação	+	Atuar de formas dif (4) Implemen mudanças (4) Executar nv estratég (3)	Atuar de formas dif (2) Divulgar empresa (2) Diferenciar processos (2)	Atuar de formas dif (6) Implementar mudanças (5) Divulgar empresa (4) Diferenciar processos (4) Executar novas estratégias (4)
	-	Conduzir nv relações (2) Divulgar empresa (2) Diferenciar processo (2) Viabilizar nv neg (2)	Conduzir nv relações (1) Executa nv estratég (1) Implementa mudança (1) Qualificar atuação (1)	Conduzir nv relações (3) Viabilizar novos negócios (2) Qualificar atuação (2)

quadro 15 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Atuação

Partindo agora para analisar o cruzamento destas categorias com relação às dimensões estudadas (Organização-Comunicação-Marketing) e suas categorias induzidas, podemos também verificar sua incidência em relação à percepção dos respondentes:

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Atuação	Org_ Informação (4) Com_ Externa (4) Org_ Gestão (3)	Org_ Gestão (3) Org_ Informação (3) Com_ Externa (3) Com_ Informal (3)	Org_ Informação (7) Com_ Externa (7) Org_ Gestão (6)

quadro 16 – Relação das categorias OCM com o elemento Atuação

Este quadro nos permite a seguinte leitura: a dimensão Marketing é totalmente ignorada quando se trata da Atuação da empresa na Internet. Estranho, não? Pois a Internet é justamente um canal onde é possível a divulgação da empresa. Já o item Informação e Comunicação Externa são os que mais aparecem, nos levando à observar a questão de trocas entre ambientes possibilitada pela Internet: de fato, ao atuar em ambiente Internet a empresa pode estabelecer novos canais de comunicação com seu ambiente externo, o que permite prover informações em ambos os sentidos.

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Atuação, apresentadas a seguir.

O quadro 17 apresenta os resultados do elemento Atuação para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda ☐ para identificado, π para identificado parcialmente e ☹ para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Atuação	Atuar de formas diferentes	π	π	π	π	π	π	π	π	☐
	Conduzir novas relações	☐	π	π	π	π	☐	☐	☹	☐
	Divulgar empresa	☐	π	π	π	π	☐	π	π	☐
	Diferenciar processos	☐	π	☹	☹	π	π	π	π	π
	Executar novas estratégias	☐	π	☹	☹	π	π	π	π	☐
	Implementar mudanças	☐	π	π	π	π	π	π	π	☐
	Viabilizar novos negócios	☐	π	π	π	☐	☐	☐	π	☐
	Qualificar atuação	☐	π	π	π	☐	☐	☐	π	☐

quadro 17 – Grade de análise do elemento Atuação - Mattiazzi

O quadro 18 apresenta os resultados do elemento Atuação para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☹ para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Atuação	Atuar de formas diferentes	π	π	\square	π	π	π	π	π	π
	Conduzir novas relações	\square	π	π	π	π	\square	\square	☹	\square
	Divulgar empresa	\square	\square	\square	π	π	\square	π	π	\square
	Diferenciar processos	\square	π	☹	☹	π	π	π	☹	π
	Executar novas estratégias	π	π	☹	☹	π	π	π	☹	π
	Implementar mudanças	\square	π	π	π	π	π	π	π	\square
	Viabilizar novos negócios	☹	π	π	π	☹	☹	☹	π	π
	Qualificar atuação	\square	π	π	π	\square	\square	\square	π	\square

quadro 18 – Grade de análise do elemento Atuação - HSA

5.3.3. Aquisição e Distribuição de Conhecimentos

As respostas à questão “De que forma é feita a aquisição e distribuição de conhecimentos em sua empresa e como a Internet poderia auxiliar neste aspecto?” podem ser resumidas com as palavras mais citadas (abrangência, acesso, ameaça, anuncia, apoiar, aquisição, aspectos, assuntos, atividade, barreira, campanha, canal, cliente, comunica, comunidade, concorrente, correspondência, distribuição, divulga, empresa, fornecedores, informação, interessa, maneira, mensagem, mostrar, mídia, notícias, oportunidade, parceiros, periodicamente, pertinentes, pesquisa, procedimento, processos, procura, propósitos, publicidade, quantidade, realidades, rotinas, segmento, serviços, setores, sigilo, sociedade, tecnologia, tradicional) e com as categorias geradas a partir disso:

- Divulgar informação
- Trocar informações
- Divulgar procedimentos
- Acessar informações
- Noticiar atividades
- Divulgar tecnologias
- Oportunizar conhecimentos
- Atingir público maior
- Estabeler novo canal

Fazendo uma leitura rápida desse elemento *Aquisição e Distribuição de Conhecimentos*, podemos perceber que as pessoas encaram a Internet como mais um canal para divulgação e trocas em sua organização, seja no sentido de obter informações externas ou prover informações ao público através da Internet. A maioria dos respondentes encara isso como um fator positivo, pois permite que a empresa divulgue seus processos e

atividades, principalmente quando estes estão à frente do que seus concorrentes estão realizando. De fato, as empresas vêem na possibilidade de utilizar a Internet como um canal de distribuição de conhecimentos um diferencial. No que diz respeito à aquisição de conhecimentos, a grande maioria faz um link com a atualização de informações e conhecimentos, que caracteriza outro aspecto analisado na sequência. As principais opiniões que possibilitaram a criação das categorias desse elemento são:

“o que pode ser divulgado para os outros são as informações do próprio hospital, como serviços, médicos, número de internações, de leitos, de convênios disponíveis, do que é feito aqui dentro, essas coisas. Quanto a aquisição de informações, claro que na Internet é possível de se fazer isso. Basta saber acessar os lugares certos”.

“buscar informações de todo o mundo é muito positivo. O que se faz muito entre instituições é troca de informações, procedimentos, trocas de experiências... uma página, ou a Internet em si, poderia ser um meio que facilitaria tudo isso, até mesmo para estudantes interessados, sei lá, pessoas do mesmo ramo”.

“eu acho produtivo mostrar o que se está fazendo, porque mostra que a empresa está conectada com novas tecnologias, está buscando coisas diferentes, está buscando novos métodos de construção, de economia. Eu não vejo isso como uma ameaça para a empresa porque na verdade tu não está divulgando uma tecnologia desenvolvida dentro da empresa, tu não está abrindo nenhuma tecnologia que desenvolva aqui dentro para concorrentes, está só expondo coisas que tu está fazendo de novo entende. Que o novo está aí, e que tu está usando ele”.

Com base no quadro 19 e figura 25 abaixo dispostos, podemos analisar informações que nos são apresentadas através do cruzamento das variáveis de cargo dos entrevistados de cada empresa com as categorias do 3º elemento, as quais denotam curiosidades como, por exemplo, o fato de que a categoria Atingir público maior praticamente é pouco considerada, ao mesmo tempo que não dão importância ao estabelecimento de novo canal de trocas. Outra visão rápida nos permite a leitura de que tais categorias são somente citadas pelos respondentes da Mattiazzi. Já a categoria acessar informações e noticiar atividades é um item abordado especialmente pelos respondentes do HSA, conforme podemos verificar na figura abaixo:

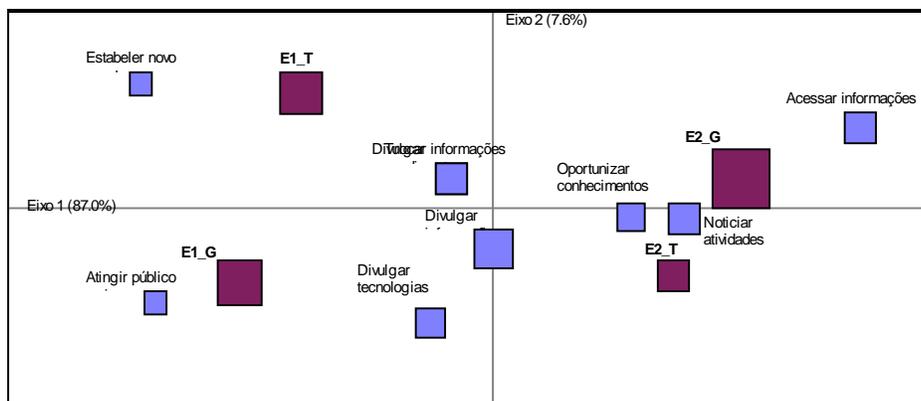


figura 25 – Análise de correspondência do elemento Aquisição

Com relação a informações, os respondentes dão maior importância à divulgação do que à aquisição delas: de fato isso é interessante, e nos permite a leitura de que as empresas, apesar de gostarem de saber o que está sendo feito ao seu redor, primam pela divulgação do que é realizado internamente. Isso é um ponto realmente positivo, visto da perspectiva de que uma empresa somente dá importância à divulgação do que faz SE o que ela faz está acima ou no mínimo no mesmo estágio do que suas concorrentes. Seria este um indicativo de que as empresas têm se preocupado com sua excelência?

A opinião abaixo nos permite assim julgar:

“quando você sutilmente vende a imagem da empresa através de uma informação, de uma notícia, de uma tecnologia nova, de algo que sua empresa está realizando de bom, ou de uma novidade que desperte interesse no leitor, você está vendendo da melhor forma possível a imagem da empresa”.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Aquis_Distr_C					
Divulgar informação	3	5	2	1	11
Trocar informações	2	3	2	1	8
Divulgar procedimentos	2	3	2	1	8
Acessar informações	0	5	1	1	7
Noticiar atividades	1	4	1	1	7
Divulgar tecnologias	2	2	1	1	6
Oportunizar conhecimentos	1	3	1	1	6
Estabelecer novo canal	2	0	2	0	4
Atingir público maior	2	1	1	0	4
TOTAL	15	26	13	7	61

quadro 19 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Aquisição

Outro dado importante é que os técnicos do HSA não falam da possibilidade de analisar clientes e fornecedores nem descobrir oportunidades de negócios através do uso da Internet, enquanto que os gestores do HSA dão bastante importância para isso. Seria pelo fato do HSA estar mais aculturada ao uso da Internet do que a Mattiazzi? Talvez esse seja um dado importante a ser investigado pela empresa.

A figura abaixo apresenta uma visão do quadro acima citado, o qual cruza as empresas ou organizações de origem (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Aquisição e Distribuição de Conhecimentos*.

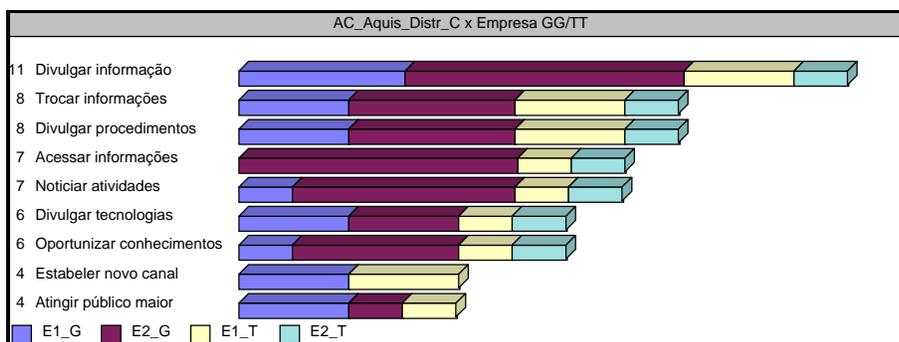


figura 26 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Aquisição

O resumo do que foi abordado com relação às categorias inferidas do elemento *Aquisição e Divulgação de Informações* é apresentado no quadro abaixo, de acordo com maior ou menor citação por parte dos respondentes.

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
		+ citadas	Acessar informações (6) Divulgar informação (6) Noticiar atividades (5) Trocar informações (4) Divulgar procedim (4)	Divulgar informação (5) Estabeler novo canal (4) Trocar informações (4) Divulgar procedim (4) Atingir público maior (3)
- citadas		Oportunizar conheç (4) Divulgar tecnologias (3) Atingir púb maior (1)	Divulgar tecnologias (3) Noticiar atividades (2) Oportunizar conheçim (2)	Divulg tecnologias (6) Oportunizar conheçim (6) Estabeler novo canal (4) Atingir público maior (4)

quadro 20 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Aquisição

Analisando ainda as categorias inferidas do elemento *Aquisição e Distribuição de Conhecimentos*, agora relação à sua influência, podemos observar que a opinião dos respondentes recai fortemente sobre a possibilidade de gerar oportunidades de conhecimentos, com um valor médio de 3.25 e desvio-padrão de 1.01, seguido das categorias divulgação de informação e tecnologias. Isso é percebido no quadro abaixo, onde as categorias do elemento aqui analisado são pontuadas segundo uma escala de Influencia fortemente para a qual são dados 4 pontos, até a escala Não Influencia, de 1 ponto. Neste quadro podemos também verificar que as categorias indicadas como de menor influência quanto analisadas pela perspectiva da Internet são a de possibilidade de atingir maior público e divulgar procedimentos internos da empresa. Este último nos permite uma ressalva: apesar das empresas citarem fortemente a divulgação de tecnologias e informações sobre o que elas fazem, elas não desejam divulgar COMO elas o fazem. Isto é um retrato da necessidade de resguardo com relação aos seus processos, sejam eles positivos ou negativos, mostrem eles avanços ou não.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
AQ_Divulg_tecnolog	2	1	4	5	3.00	1.08
AQ_Oport_conheciment	1	2	2	7	3.25	1.01

AQ_Atinge_pub_maior	2	4	5	1	2.42	0.86
AQ_Estab_canais_comu	1	5	3	3	2.67	0.94
AQ_Divulg_informação	2	2	3	5	2.92	1.11
AQ_Divulg_procedimen	2	5	4	1	2.33	0.85
AQ_Acesso_informação	0	5	3	4	2.92	0.86
AQ_Noticiar_novidade	1	4	5	2	2.67	0.85
AQ_troca_informações	2	1	4	5	3.00	1.08

quadro 21– Marcação das escalas de influência do elemento Aquisição

Analisando as categorias induzidas, relacionadas às dimensões estudadas (quadro 22), podemos perceber a unanimidade de opiniões quanto à influência da Internet na comunicação externa da empresa com seu ambiente. De fato, ao abordar a Internet com relação às trocas de conhecimentos, advindos do ambiente externo da empresa ou fornecidos pela empresa ao seu ambiente externo, há perceptivelmente um incremento das relações de trocas e comunicação externa da empresa. Neste contexto ocorre não somente a troca de conhecimentos como também trocas e informações de toda a natureza. Ainda é importante pontuar a possibilidade de divulgação da empresa quando de trocas dessa natureza, permitindo desta forma a apresentação da empresa (Mkt_publicidade).

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Aquisição	Com_Externa (6) Org_Informação (6) Mkt_Publicidade (6)	Com_Externa (6) Org_Informação (5) Mkt_Publicidade (5)	Com_Externa (12) Org_Informação (11) Mkt_Publicidade (11)

quadro 22 – Relação das categorias OCM com o elemento Aquisição

Outras leituras que podem ainda ser realizadas neste quadro dizem respeito à pouca importância dada à gestão, aos serviços e à comunicação interna.

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Aquisição, apresentadas a seguir.

O quadro 23 apresenta os resultados do elemento Aquisição para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda □ para identificado, π para identificado parcialmente e ◐ para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise	NEGÓCIOS								
	ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
	Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade

Aquisição Dist.	Atingir público maior	π	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>
	Acessar informações	<input type="checkbox"/>								
	Estabeler novo canal	π	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	π	π
	Trocar informações	<input type="checkbox"/>								
	Divulgar informação	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Divulgar procedimentos	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Noticiar atividades	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Divulgar tecnologias	<input type="checkbox"/>								
	Oportunizar conhecimentos	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						

quadro 23 – Grade de análise do elemento Aquisição – Mattiazzi

O quadro 24 apresenta os resultados do elemento Aquisição para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda para identificado, π para identificado parcialmente e para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Aquisição Dist.	Atingir público maior	π	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>
	Acessar informações	<input type="checkbox"/>								
	Estabeler novo canal	π	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	π	π
	Trocar informações	<input type="checkbox"/>								
	Divulgar informação	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Divulgar procedimentos	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Noticiar atividades	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						
	Divulgar tecnologias	<input type="checkbox"/>								
	Oportunizar conhecimentos	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>						

quadro 24 – Grade de análise do elemento Aquisição - HSA

5.3.4. Atualização

A **Atualização** é tratada como um aspecto fundamental para o crescimento de uma empresa. É realizada através de mídias tradicionais como jornais, revistas, circulares, etc, e também através de aperfeiçoamentos em cursos, congressos, treinamentos e visitas. A Internet nesse sentido é vista como uma ferramenta adicional que permite reunir em um mesmo espaço, um grande número de informações que venham a se traduzir em conhecimentos para o indivíduo e a empresa. Do mais simples contato visual com um dado até cursos on-line (educação à distância), a Internet permite atualização, pesquisa e localização de informações.

As opiniões emitidas pelos respondentes quando questionados com relação a quais os procedimentos adotados na empresa para atualização das pessoas, tanto a nível pessoal quanto corporativo e a forma a Internet poderia auxiliar, podem ser resumidas no seguinte léxico: acesso, aprender, atualização, biblioteca, computador, comunicação, conectado, congressos, conhecimentos, constante, continuado, crescimento, criatividade, cursos, custos, dificuldades, diversas, envolver, especialidades, estudar, ferramenta, frequência,

identificar, individual, infinito, informações, integração, intercâmbio, maneira, novidades, oportuniza, particular, pesquisa, potencial, processos, profissionais, qualificação, rapidez, recebe, renovando, revistas, solução, tendências, treinamento, treinamentos.

As categorias geradas para esse elemento a partir deste conjunto de palavras são:

- Obter informações
- Renovar conhecimentos
- Treinamento individual
- Oportunizar pesquisa
- Trocar informações
- Rapidez nas interações
- Identificar tendências
- Possibilidade de acesso
- Conectar-se à canais

O quadro 25 apresenta o cruzamento das empresas (representadas por E1 e E2) e dos cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para o elemento *Atualização*.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Atualização					
Obter informações	3	5	2	0	10
Renovar conhecimentos	3	5	1	1	10
Oportunizar pesquisa	2	4	2	0	8
Treinamento individual	1	5	1	1	8
Trocar informações	2	3	2	0	7
Rapidez nas interações	1	2	1	0	4
Identificar tendências	1	1	2	0	4
Possibilidade de acesso	1	2	1	0	4
Conectar-se à canais	1	1	0	0	2
TOTAL	15	28	12	2	57

quadro 25 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Atualização

Nele é possível observar que as opiniões dos respondentes tenderam fortemente à possibilidade de renovação de conhecimentos e obtenção de informações com a Internet. Este aspecto não é novidade quando tratado com relação à Internet, pois desde seu surgimento, uma das principais contribuições da Internet está no fato de existir nela uma grande quantidade de informações de todos os tipos, o que permite facilmente o acesso à elas através de pesquisas e outros procedimentos desta natureza. A categoria possibilidade de acesso reforça esse argumento.

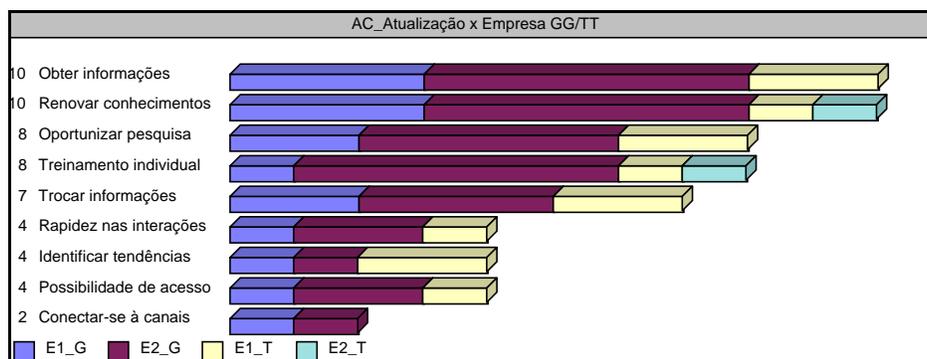


figura 27 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Atualização

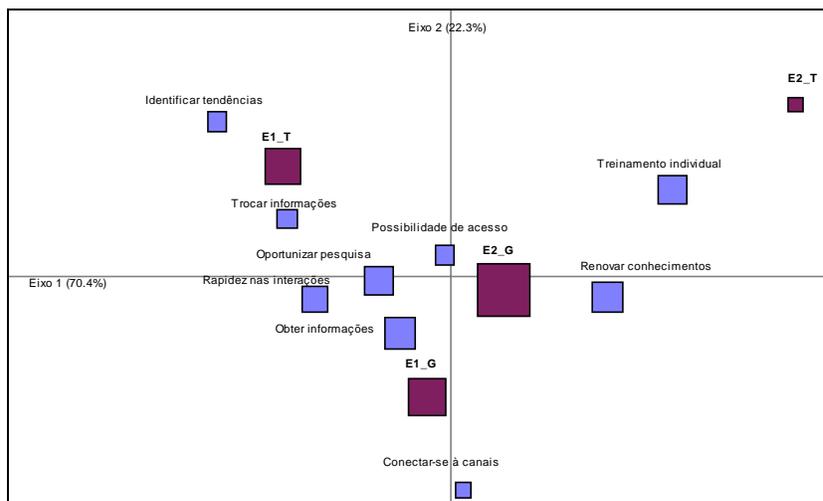


figura 28 – Análise de correspondência do elemento Atualização

Outro item positivo abordado é o que diz respeito à possibilidade de atualização independente do lugar onde estiver, citado muitas vezes como principal fonte de estudos. Isto pode ser verificado nas opiniões abaixo:

“a gente utiliza a Internet para pesquisa de novos produtos, lançamentos, ver o que tem de novo, ver o que está sendo feito, ver para se atualizar. “

“a nível individual a gente tem procurado participar aqui ou fora, aqui nem tanto porque não tem muito, mas mais fora daqui. A Internet poderia auxiliar muito, pois como aqui é interior, e nessa área nossa região é pouco desenvolvida, recém iniciou um curso na uri, a biblioteca é pobre também, então a gente fica muito aquém, de coisas como artigos, livros novos, porque na nossa área os livros que existem são muito antigos, então a gente segue estudando neles. Os profissionais da nossa área escrevem poucos artigos, revistas e livros, assim, então muitas vezes não ficamos sabendo de coisas novas que acontecem. Com a Internet isso mudaria fortemente ”.

“ao meu ver a atualização é praticamente através de aprendizagem individual, atualizações, cursos e treinamentos... Para mim a Internet ajuda muito na minha aprendizagem individual. Eu passo de duas a três horas por dia conectado, buscando apostilas e atrás de informações. Para mim hoje a Internet é minha única fonte de estudos.”

Verificando o quadro 26, o qual apresenta as categorias mais e menos citadas com relação ao conjunto das empresas, bem como suas marcações individuais, podemos verificar rapidamente as principais opiniões emitidas. Há um ponto de corte claro entre as categorias troca de informações e rapidez nas interações, o que permite posicionar as categorias desta forma. E ainda, que as categorias mais percebidas são as de obtenção de informações e renovação de conhecimentos.

Com relação à maneira que as empresas podem utilizar-se da Internet enquanto novo cenário de atuação junto ao seu mercado.

AC	Atualização			HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
		+	-	citadas	citadas	Treinamento indiv (6) Renovar conhec (6) Obter informações (5) Oportunizar pesq (4) Trocar informações (3)
				Rapidez nas interações (2) Possibilidade de acesso (2) Conectar-se à canais (1)	Treinamento individual (2) Rapidez nas interações (2) Possibilidade de acesso (2)	Rapidez nas interações (4) Identificar tendências (4) Possibilidade de acesso (4) Conectar-se a canais (2)

quadro 26 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Atualização

Com relação à influência das categorias do elemento *Atualização*, a opinião dos respondentes recai fortemente sobre a possibilidade de renovação de conhecimentos, obtenção e troca de informação, com valores médios de 3.25 e 3.17 e desvio-padrão em torno de 1.00, seguido da categoria rapidez de interação e trocas. Isso é percebido no quadro abaixo, onde as categorias do elemento aqui analisado são pontuadas segundo uma escala de influencia fortemente - não influencia. Neste quadro podemos também verificar que a categoria indicada como de menor influência quando analisada pela perspectiva da Internet é a de treinamento individual como atividade regular, apesar de ter sido bastante citada quando do questionamento inicial como sendo um aspecto importante. Esta marcação indicando que há pouca influência da Internet com relação a treinamento nos permite a leitura de que, muito embora os respondentes entendam a importância da Internet como uma grande fonte de obtenção de informação, eles ainda de fato não a utilizam. Isso reflete altamente a cultura das pessoas quanto à possibilidade de aprendizado através de meios eletrônicos como a Internet, demonstrando forte necessidade de esclarecimentos e divulgação com relação à capacidade de obtenção de informações na Internet. Muito embora já existam cursos e treinamentos enquadrados no que se convencionou chamar de educação à distância, as pessoas de fato ainda não estão aculturadas a esse respeito. Isso demonstra que é um recurso a ser ainda muito explorado.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
AL_Rapidez_interação	2	3	2	5	2.83	1.14
AL_Identif_tendência	4	1	5	2	2.42	1.11
AL_Possib_acesso	1	4	5	2	2.67	0.85
AL_Conectar_canais	1	5	4	2	2.58	0.86
AL_Obtensão_informaç	1	1	4	6	3.25	0.92
AL_Renova_conhecim	2	0	3	7	3.25	1.09
AL_Oportun_pesquisa	2	1	5	4	2.92	1.04
AL_Troca_informações	1	2	3	6	3.17	0.99
AL_Treina_individ	2	3	6	1	2.50	0.87

quadro 27 – Marcação das escalas de influência do elemento Atualização

Partindo agora para analisar o cruzamento destas categorias com relação às dimensões estudadas (Organização-Comunicação-Marketing) e suas categorias induzidas, podemos também verificar sua incidência em relação à percepção dos respondentes:

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Atualização	Org_Informação (6) Com_Externa (5)	Org_Informação (6) Com_Externa (6)	Org_Informação (12) Com_Externa (11)

quadro 28 – Relação das categorias OCM com o elemento Atualização

Como podemos perceber, os itens Org_Informações e Com_Externa são, de longe, os mais citados, praticamente por todos os respondentes. Procedimentos que envolvam a atualização, seja de conhecimentos quanto de produtos (um exemplo claro são as atualizações de software), estão diretamente ligados à pesquisa de informações e comunicações com o ambiente que as provém. Já a dimensão marketing é praticamente nula a esse respeito, demonstrando claramente que o aspecto Atualização envolve relações especialmente passiva da empresa com seu o ambiente exterior, praticamente não permitindo explorar a imagem da empresa nestes procedimentos.

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Atualização, apresentadas a seguir.

O quadro 29 apresenta os resultados do elemento Atualização para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☹ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
Elemento de Análise		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Atualização	Treinamento individual	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	☹
	Obter informações	\square	\square	\square	☹	\square	\square	\square	\square	\square
	Conectar-se à canais	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Trocar informações	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Oportunizar pesquisa	π	\square	π	π	\square	\square	\square	\square	π
	Rapidez nas interações	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Renovar conhecimentos	π	π	\square	π	\square	\square	\square	π	☹
	Identificar tendências	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square
	Possibilidade de acesso	\square	π	π	\square	\square	\square	\square	\square	\square

quadro 29 – Grade de análise do elemento Atualização – Mattiazzi

O quadro 30 apresenta os resultados do elemento Atualização para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda ☐ para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
Elemento de Análise		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Atualização	Treinamento individual	☐	☐	☐	☒	☐	☐	π	☐	π
	Obter informações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	π
	Conectar-se à canais	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Trocar informações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Oportunizar pesquisa	π	π	π	π	π	π	π	π	☒
	Rapidez nas interações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Renovar conhecimentos	☐	☐	☐	π	☐	☐	☐	π	☒
	Identificar tendências	☐	☐	☐	π	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de acesso	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

quadro 30 – Grade de análise do elemento Atualização - HSA

5.3.5. Clientes

O principal valor da Internet é conectar rápida, barata e facilmente muitas pessoas de muitos lugares em todo o mundo. Isso determina em grande parte o estabelecimento de relações das mais variadas formas, entre elas a relação com clientes, que fica facilitada em função da possibilidade de incremento de disponibilidade de serviços, produtos ou informações. A Internet permite que a qualquer momento do dia, da noite e mesmo durante o final de semana ou feriado, os clientes utilizem as facilidades oferecidas pela empresa com a qual estabelecem este contato virtual. Personalização de atendimento, interação e disponibilidade 24 por dia, privacidade de exploração da empresa e suporte facilitado são algumas das facilidades da Internet com relação aos clientes. Isso sem falar do comércio eletrônico onde empresas preparadas e estruturadas para tal podem vender sem a necessidade de um “vendedor”, oferecer seus produtos e serviços em catálogos on-line, apresentando seu portfólio de produtos ou serviços e conduzindo seus clientes para uma melhor relação onde a empresa serve o cliente, estando ele em casa, no trabalho ou onde estiver. De fato, a conectividade global da Internet e sua facilidade usualmente provém companhias com acessos para negócios ou indivíduos que de outra forma talvez não estivessem disponíveis para contato.

Aos respondentes foi indagado de que forma são feitos os contatos com Clientes, tanto em nível de prestação de serviços quanto disponibilização de informações e de que forma a Internet poderia ser utilizada nesse sentido

As principais idéias emitidas por eles podem ser representadas pelo seguinte conjunto de palavras: alteração, ampliações, atendimento, atrair, automática, clientes, comunica, conseguir, contatar, contato, curiosidade, diferenciado, diferencial, direção, disponibilizar, divulgar, empresas, equipamentos, especificidades, estratégicas, feedback, fornecimento, imagem, individualizar, informações, infra-estrutura, interferência, manter, modificar, necessidade, negócios, nivelar, novos, oferecer, opinião, organizadas, participando, personalizar, possibilidades, procurar, produto, recursos, segmento, serviços, tecnologia, vender. Muito embora ao ler tais palavras já se possa ter uma idéia das principais opiniões emitidas, o conjunto de categorias abaixo citado melhor esclarece o elemento *Clientes*:

- Comunicar-se com clientes
- Divulgar informações
- Ampliar canal de atendim.
- Diferenciar atendimento
- Acessar público diferente
- Disponibilizar serviços
- Qualificar atendimento
- Contatos automáticos
- Personalizar atendimento
- Vender produtos e serviços
- Melhorar Imagem

Uma das principais preocupações emitidas com relação ao item *Clientes* está relacionada ao tipo de público que se tem, ou seja, apesar dos respondentes terem bem claro a possibilidade de facilitar o atendimento ao cliente com a Internet, através de serviços personalizados e facilidade de trocas entre empresa-cliente, o perfil do público que se relaciona com uma determinada empresa influenciará diretamente o sucesso desta utilizar a Internet. Essas preocupações podem ser percebidas em algumas opiniões emitidas, descritas a seguir:

“o contato com clientes via Internet vai depender do tipo de público que a gente conseguir atrair, e isso passa por muitas coisas, desde uma estrutura interna que atenda isso até a divulgação do que é feito. Mas apesar disso estaríamos limitados ao poder aquisitivo do nosso público, pois muito poucos tem acesso hoje em dia ”

“eu penso que é positivo usar a Internet para contatar clientes. Eu só não sei se a nossa população está preparada para isso, e nem sei se teria acesso. Mas para quem tem acesso devemos sim disponibilizar. Nós não podemos trabalhar para atender somente esse público de baixa renda, nós temos que tentar aumentar o outro tipo de público que é quem na verdade traz um grande retorno para o hospital. E eu acho que se nós colocarmos tudo isso na mídia, talvez esse outro público talvez vai deixar de procurar centros maiores e usar os nossos serviços e nossos recursos aqui mesmo, que são muito bons também.”

“Com a Internet poderemos manter uma relação diferente com clientes, claro que para determinados tipos de clientes, que na verdade são aqueles clientes que nos interessam em aumentar a demanda. Esses usam Internet, tem um poder aquisitivo maior, são particulares, são conveniados. Aquele cliente que normalmente tem um acesso mais fácil e um conhecimento mais adequado é aquele que nos interessa. Com esse cliente a gente pode ter atendimento personalizado, pela Internet mesmo. O item Fale com a Gente na página a gente quer transformar em canal aberto com o cliente, tentar ser o mais rápido possível, o mais atencioso possível, tanto é que queremos deixar o responsável pelos convênio fazendo isso, que daí quando o paciente vier, ele vai estar falando com a pessoa que deu feedback para ele pela Internet, então de certa forma vai criar um vínculo com a pessoa”.

Entretanto, apesar desta limitação culturalmente imposta, as empresas já se preocupam em bem atender seu cliente também pela Internet. Diferentes recursos podem ser disponibilizados através da Internet aos clientes, permitindo muitas vezes até o fechamento de negócios que normalmente é realizado somente da forma direta, convencional. Na Mattiazzi, por exemplo, são utilizados contatos com clientes de outras cidades e exposição das obras na Internet, sua condução, fotos, previsões de entrega, portfólio de obras já realizadas, entre outros. Após a implantação da Internet clientes estrangeiros (Venezuela e Argentina) entraram em contato com a empresa, interessados em investir em construção civil na região. Será que de outra forma isso teria acontecido ?

“A Internet pode também auxiliar no fechamento de negócios com clientes, mesmo porque as próprias informações que são disponibilizadas pela página podem auxiliar um cliente a optar por nós, ou ao menos vir ao nosso encontro para obter informações.”

Outro exemplo que pode ser relatado com relação ao HSA são os contatos estabelecidos para informações sobre pacientes, convênios utilizados pelo hospital e serviços prestados. O HSA já possui em seus planos a reestruturação do seu banco de dados interno, de forma que este possa ser disponibilizado pela Internet mediante demanda.

“a Internet pode ajudar no fornecimento de informações aos clientes, das mais diversas formas. Pode por ex. se tiver um banco de dados disponibilizar dados sobre um paciente, como o leito onde está internado, a situação, o médico, ou outros dados, coisa que hoje é feito pela telefonista, e imagine o tempo que se desperdiça até a telefonista encontrar o paciente, saber da situação atual dele, ver o estado dele. E se houver essa procura, a página do nosso hospital tem que estar ali disponibilizada, precisamos rapidamente cuidar disso.”

A lista completa das categorias informadas pelos respondentes com relação ao elemento **Clientes** está disposta abaixo em função daquelas mais ou menos citadas, apresentadas por empresa e pelo conjunto total dos respondentes.

AC		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
		Clientes	+ citadas	Comunicar c/ clientes (6) Divulgar inform (6) Acesso púb diferente (5) Diferenciar atendim (5) Disponibilizar serv (5)
	- citadas	Qualificar atendimento (5) Contatos automáticos (4) Personaliza atend (4) Amplia canal atend (4) Melhorar Imagem (1) Vender prod e serv (1)	Contatos automáticos (2) Disponibilizar serviços (2) Personalizar atendimento (2) Vender prod e serv (2) Qualificar atendimento (2)	Disponibilizar serviços (7) Qualificar atendimento (7) Contatos automáticos (6) Personalizar atendimento (6) Vender prod e serv (3) Melhorar Imagem (1)

quadro 31 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Clientes

Nela podemos observar que o item “comunicação com clientes” é o mais citado, juntamente com o “divulgação de informações para clientes”, opinados por todos os respondentes. Seja através de recursos como o e-mail ou através de informações interativas ou não dispostas no *site* da empresa, tais aspectos podem facilmente ser implementados, desde é claro que exista uma estrutura interna que a sustente.

A ampliação do canal de atendimento e a diferenciação de atendimento vem na sequência, sendo que a empresa Mattiazzi dá maior importância à ampliação do canal de atendimento, justamente pela natureza de suas atividades. Já o item disponibilização de serviços é mais citado pelo HSA, talvez em função da exploração de serviços abordada por estes, como a disponibilização de dados do paciente, agendamento de consultas, marcação de exame, entre outros.

Contrariamente ao esperado, ambas as empresas deram pouca importância à possibilidade de melhorar imagem junto ao cliente a partir do estabelecimento de contatos através a Internet, bem como à possibilidade de venda de produtos e serviços pela Internet.

De fato, a natureza das empresas não permite a venda direta pela Internet, e sim o incremento de fornecimento de informações aos seus clientes.

O quadro e a figura abaixo apresentam uma visão que cruza as empresas ou organizações de origem (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Clientes*.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Clientes					
Comunicar-se com clientes	3	5	3	1	12
Divulgar informações	3	5	3	1	12
Ampliar canal de atendim.	2	3	3	1	9
Diferenciar atendimento	2	4	1	1	8
Disponibilizar serviços	0	4	2	1	7
Acessar público diferente	0	4	2	1	7
Qualificar atendimento	1	4	1	1	7
Contatos automáticos	1	3	1	1	6
Personalizar atendimento	1	3	1	1	6
Vender produtos e serviços	1	1	1	0	3
Melhorar Imagem	0	1	0	0	1
TOTAL	14	37	18	9	78

quadro 32 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Clientes

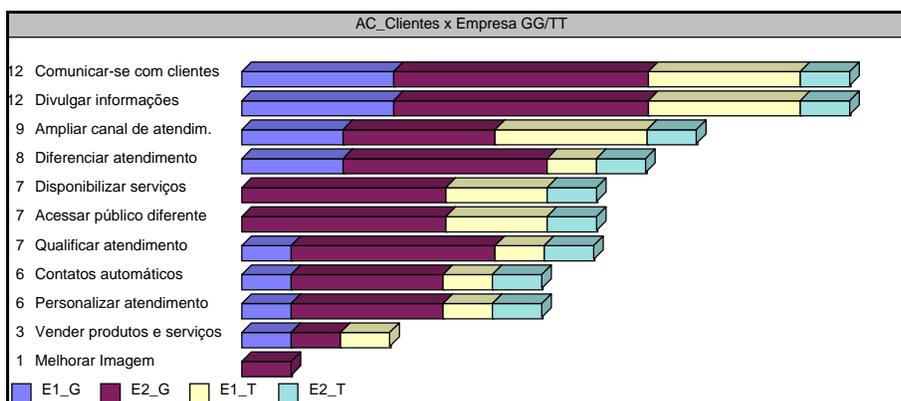


figura 29 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Clientes

Tais dados acima apresentados em forma de quadro e figura podem ser melhor explorados a partir da análise de correspondência abaixo, onde pode-se perceber uma tendência à opinião dos técnicos de ambas as empresas com relação à possibilidade de acessar diferentes públicos e disponibilizar serviços via Internet, enquanto que os gerentes da Mattiazzi estão mais preocupados em comunicar-se com clientes e diferenciar atendimento.

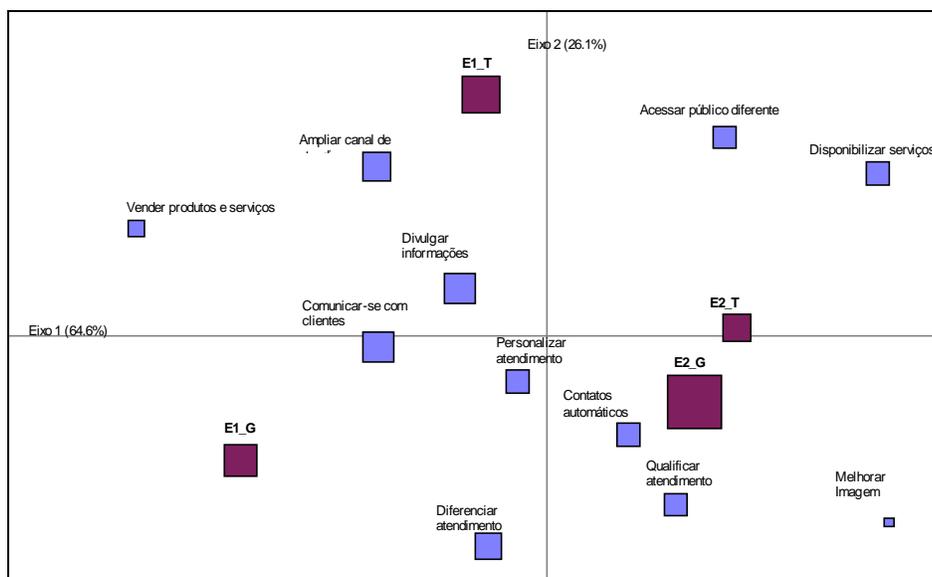


figura 30 – Análise de correspondência do elemento Clientes

Analisando agora a relação do elemento *Clientes* com a opinião sobre sua influência a partir da Internet, podemos averiguar que a marcação dos respondentes recai fortemente sobre a possibilidade de comunicação com clientes, já averiguada nas análises anteriores deste mesmo elemento. As opiniões variam principalmente entre influencia pouco e influencia moderadamente, com apenas duas categorias apresentadas nos extremos de influencia fortemente e não influencia. Isto talvez denote uma tendência, mesmo que tímida, com relação ao uso gradual da Internet no que diz respeito aos contatos com clientes

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
CL_Acesso_pub_difer	3	3	4	2	2.42	1.04
CL_Qualif_atendiment	5	6	0	1	1.75	0.83
CL_Contat_automatgico	3	1	5	3	2.67	1.11
CL_Personalizaçao_at	4	5	3	0	1.92	0.76
CL_Venda_prod_serv	3	4	3	2	2.33	1.03
CL_Comunic_clientes	3	0	6	3	2.75	1.09
CL_Divulg_inf_client	2	4	3	3	2.58	1.04
CL_Amplia_canal_aten	4	3	2	5	2.50	1.32
CL_Diferencia_atendi	3	3	4	2	2.42	1.04
CL_Dispon_ofer_serv_cl	5	2	3	2	2.42	1.04

quadro 33 – Marcação das escalas de influência do elemento Clientes

Analisando o cruzamento destas categorias com relação às dimensões estudadas (Organização-Comunicação-Marketing) e suas categorias induzidas, podemos também verificar sua incidência em relação à percepção dos respondentes: enquanto a empresa HSA dá maior importância para a disponibilidade de serviços via Internet, a empresa Mattiazzi prima mais pela possibilidade de disponibilização de informações que possam ser fornecidas aos seus clientes. Ambas as empresas dão pouca importância quanto à comunicação interna, o que pode significar um problema se visto pela perspectiva de

necessidade de padronização de serviços e informações fornecidas aos clientes. Entretanto, isso pode denotar a efetiva falta de uso da Internet para relações internas na empresa, significando talvez a preferência por meios tradicionais de trocas de informações internas à empresa e nesse caso, a pouca exploração do recurso existente.

	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
<i>OCM</i>	Org_Serviços (6) Org_Informação (6) Com_Externa (6)	Org_Informação (5) Com_Externa (5) Mkt_Comércio Eletrônico (4)	Org_Informação (11) Com_Externa (11) Mkt_Publicidade (10)
<i>Clientes</i>	Mkt_Publicidade (6)	Mkt_Publicidade (4)	Com_Informal (8)

quadro 34 – Relação das categorias OCM com o elemento Clientes

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Clientes, apresentadas a seguir.

O quadro 35 apresenta os resultados do elemento Clientes para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões Elementos de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Clientes	Acessar público diferente	π	\square	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square
	Contatos automáticos	π	π	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square
	Comunicar-se com clientes	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square
	Diferenciar atendimento	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Divulgar informações	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Disponibilizar serviços	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Personalizar atendimento	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Vender produtos e serviços	π	π	π	☒	π	π	☒	π	π
	Ampliar canal de atendim.	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	\square
	Qualificar atendimento	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
Melhorar Imagem	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	\square	\square	

quadro 35 – Grade de análise do elemento Clientes - Mattiazzi

O quadro 36 apresenta os resultados do elemento Clientes para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões Elementos de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade

Clientes	Acessar público diferente	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
	Contatos automáticos	π	π	☐	π	☐	☐	☐	☐	☐
	Comunicar-se com clientes	☐	☐	☐	π	☐	☐	☐	☐	☐
	Diferenciar atendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Divulgar informações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Disponibilizar serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	π	☐
	Personalizar atendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Vender produtos e serviços	π	π	π	☹	π	π	☹	π	π
	Ampliar canal de atendim.	π	π	π	π	π	π	π	π	☐
	Qualificar atendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Melhorar Imagem	☐	☐	☐	π	☐	☐	☐	☐	☐

quadro 36 – Grade de análise do elemento Clientes – HSA

5.3.6. Fornecedores

Outra das grandes facilidades possibilitadas pela Internet é o contato com fornecedores. Tal feito é principalmente visto do ponto de vista da desintermediação de processos, onde o cliente (empresa ou indivíduo) pode acessar seu produto ou serviço diretamente pela rede, eliminando contatos intermediários e talvez com isso, diminuindo custos. Além disso, na rede, há um leque muito maior de ofertas, com possibilidades de acessos não mais restritos em termos de local, ofertas, preços, diversidades e benefícios indiretos.

Este elemento foi indagado com relação à possibilidade de estabelecer contatos com *Fornecedores* via Internet para a aquisição de produtos e serviços. As opiniões emitidas formaram o léxico abaixo apresentado: acesso, acultramento, aquisição, agilidade, amostras, anunciam, atualização, catálogos, cliente, compra, comunicação, concorrência, continuamente, cotação, custos, demonstrações, divulgação, empresas, equipamentos, escolher, fabricante, fornecedores, informacional, intermediários, Internet, lançamento, ligação, mercado, mercadorias, necessidade, novidades, oportunidade, parceiros, pedidos, pesquisa, propaganda, qualidade, rápido, recebe, retorno, revolucionar, serviços, solicitações, sugestões, tecnologia, variada, venda.

Com base neste léxico apresentado, as categorias geradas que resumem as opiniões dos respondentes sobre a forma que a empresa contata com fornecedores e se a Internet poderia facilitar estes contatos são agora apresentadas:

- Receber informações
- Buscar cotações
- Pesquisar opções
- Comunicar com fornecedores
- Realizar pedidos
- Acessar catálogos
- Variar possibilidades
- Desintermediar compras
- Agilizar contatos

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Fornecedores					
Receber informações	3	5	3	1	12
Buscar cotações	2	5	3	1	11
Pesquisar opções	2	5	2	1	10
Realizar pedidos	0	4	2	1	7
Comunicar com fornecedores	1	2	3	1	7
Variar possibilidades	2	2	1	1	6
Acessar catálogos	0	3	2	1	6
Desintermediar compras	0	3	0	1	4
Agilizar contatos	0	0	1	1	2
TOTAL	10	29	17	9	65

quadro 37 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Fornecedores

As principais marcações baseadas nas opiniões sobre fornecedores estão voltadas para o recebimento de informações de produtos e serviços via Internet, seguidos da busca de cotações. A pesquisa por opções é outro item bastante citado.

“pela Internet consigo ver coisas novas, buscar cotações, achar o que preciso, as vezes com preços menores, e daí tu começa a pegar informações, e se você se cadastra por exemplo, os fornecedores começam a te mandar informações, pela Internet ou por carta mesmo.”

Já a comunicação com fornecedores é mais citada pelos técnicos, enquanto que a desintermediação de compras somente é lembrada pelos respondentes do HSA. As outras categorias aparecem de uma maneira geral, todas ensejando diferentes atividades envolvendo fornecedores e empresa. É facilmente perceptível que apesar da maioria dos respondentes pontuar como importante o estabelecimento de relações com fornecedores via Internet, eles possuem ainda algumas barreiras principalmente ligadas à inexperiência de uso da tecnologia, o medo de realizar transações via Internet e a falta de cultura para a efetiva realização destes contatos com fornecedores. Algumas das principais opiniões emitidas pelos respondentes está ilustrada abaixo:

“vejo a Internet como uma nova janela importante, para fazer pedidos, evitar intermediários na hora de pesquisa e compra. Mas a gente não usa nada disso ainda, e tenho um pouco de receio de usar, não sei se vou realizar isso da forma correta, se é seguro, sei lá.”

“Eu acho que para o relacionamento com fornecedores vai ajudar muito. Principalmente esses que trabalham com produtos importados, catálogos, solicitação de compra via Internet. É possível fazer o pedido direto, entrar no estoque, saber se tal coisa, preço, ..., então eu posso fazer a minha pesquisa e decidir.”

Estas idéias apresentadas podem também ser verificadas no quadro abaixo, segundo as divisões de opiniões em empresas e mesmo o seu conjunto total.

	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
--	---------	---------------	---------------

AC

Forneced

ores

Raquel Janissek - PPGA / EA / UFRGS

+ citadas	Pesquisar opções (6)	Receber informações (6)	Receber informações (12)
	Buscar cotações (6)	Buscar cotações (5)	Buscar cotações (11)
- citadas	Receber informações (6)	Pesquisar opções (4)	Pesquisar opções (10)
	Realizar pedidos (5)	Comunicar fornecedores (4)	Comunicar fornecedores (7)
	Acessar catálogos (4)	Variar possibilidades (3)	Realizar pedidos (7)
	Desintermediar compras (4)	Acessar catálogos (2)	Acessar catálogos (6)
-	Comunicar fornecedores (3)	Realizar pedidos (2)	Variar possibilidades (6)
	Variar possibilidades (3)	Agilizar contatos (1)	Desintermediar compras (4)
	Agilizar contatos (1)		Agilizar contatos (2)

quadro 38 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Fornecedores

A figura 31 melhor apresenta a visão do cruzamento de empresas (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Fornecedores*.

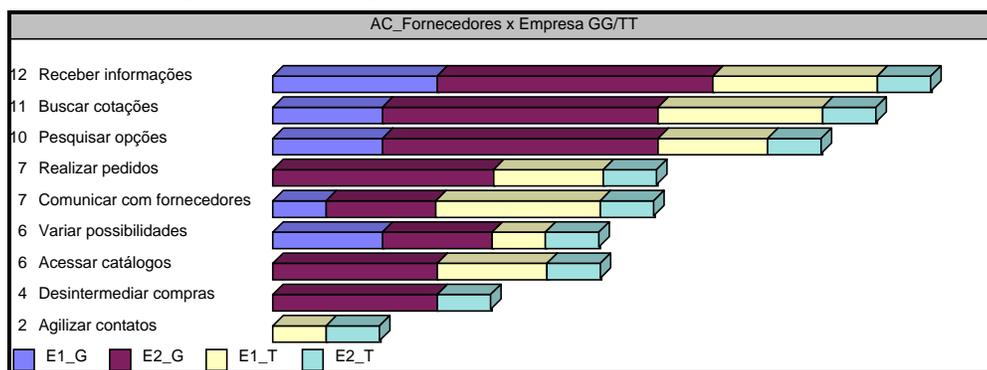


figura 31 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Fornecedores

Com a análise de correspondência abaixo podemos perceber que quem está falando de agilidade de contatos via Internet são os técnicos das duas empresas. Já a pesquisa de opiniões, a variação de possibilidades, a busca de cotações e o recebimento de informações é citado pelos gestores. A preocupação com a desintermediação de compras é tida principalmente pelos gestores do HSA, bem como a comunicação com fornecedores e a variação de possibilidades é mais abordada pelos respondentes (gerentes e técnicos) da Mattiazzi.

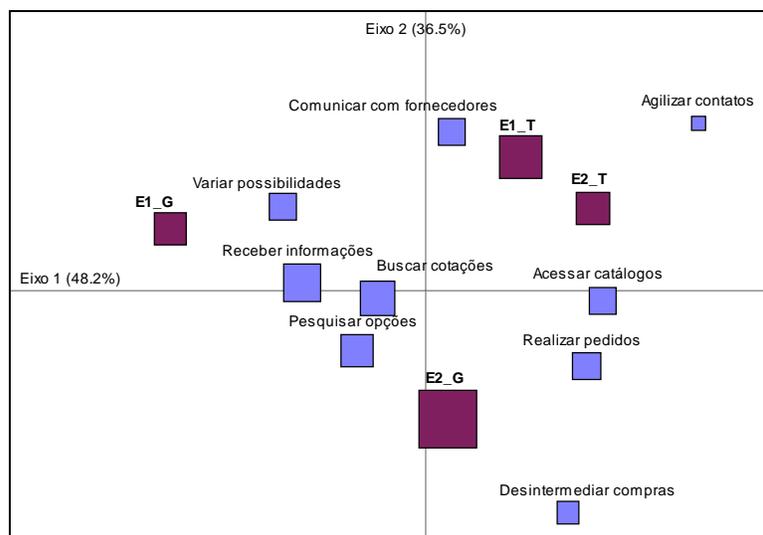


figura 32 – Análise de correspondência do elemento Fornecedores

Analisando agora estas categorias com vistas à influência da Internet, podemos perceber, verificando o quadro abaixo, que a maioria das categorias é fortemente influenciada pela Internet, com atenção especial para o item Pesquisa de opções e a variação de possibilidades de busca, citadas como de grande influência pela maioria dos respondentes. A agilidade de contatos, muito embora tenha sido pouco citada quando das perguntas abertas da primeira etapa da pesquisa, nesta segunda está apresentada como importante no processo de adoção da Internet. Os citados como de pouca influência - acesso a catálogos, desintermediação e realização de pedidos - podem ser especulados no sentido de assim terem sido marcados pelo pouco uso que ainda se faz da Internet. É fácil perceber a partir do quadro abaixo que aqueles itens relacionados à busca de informações sobre produtos, como preços, variedades, cotações, enfim, aqueles que não envolvem de fato transações, à estes é dado grande importância. Já aqueles que implicam em transações, ou delas fazem parte como desintermediação por exemplo, à estes é dada menor influência. Sim, tais inferências demonstram apenas que há espaço para avanços e aculturação dentro das organizações.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
FR_Varia_possib_busc	1	4	1	6	3.00	1.08
FR_Acessa_catálogos	1	5	2	4	2.75	1.01
FR_Desintermediação	3	5	1	3	2.33	1.11
FR_Agilidade_Contato	2	3	2	5	2.83	1.14
FR_Receb_Informações	0	4	2	6	3.17	0.90
FR_Busca_cotações	1	5	0	6	2.92	1.11
FR_Pesquisa_opções	1	2	3	6	3.17	0.99
FR_Realiza_pedidos	3	5	1	3	2.33	1.11
FR_Comunic_com_forne	1	4	2	5	2.92	1.04

quadro 39 – Marcação das escalas de influência do elemento Fornecedores

O quadro abaixo apresenta o cruzamento das categorias induzidas do elemento Fornecedores com relação às dimensões estudadas (Organização-Comunicação-Marketing) segundo a percepção dos respondentes:

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Fornecedores	Org_ Informação (6) Com_ Externa (6) Org_ Serviços (5) Mkt_ Comércio Eletrônico (5)	Org_ Informação (6) Com_ Externa (6) Mkt_ Comércio Eletrônico (6)	Org_ Informação (12) Com_ Externa (12) Mkt_ Comércio Eletrônico (11)

quadro 40 – Relação das categorias OCM com o elemento Fornecedores

Visualizando o quadro acima, podemos avançar um pouco sobre a observação das categorias inferidas do elemento *Fornecedores* e perceber aquelas mais citadas: novamente, o item informação é tido como o que mais aparece, com unanimidade de marcação. A comunicação externa também é extremamente citada, denotando de novo que as trocas de informações com o ambiente, aqui no caso representado pelos fornecedores, são uma das principais contribuições da Internet para os negócios das organizações

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Fornecedores, apresentadas a seguir.

O quadro 41 apresenta os resultados do elemento Fornecedores para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
Elemento de Análise		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Fornecedores	Pesquisar opções	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	☒
	Acessar catálogos	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	\square	☒
	Comunicar com fornecedores	π	π	π	π	\square	π	\square	π	☒
	Realizar pedidos	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	☒
	Desintermediar compras	\square	\square	\square	π	\square	π	\square	π	☒
	Variar possibilidades	π	π	π	π	π	π	π	π	☒
	Buscar cotações	π	\square	\square	π	π	\square	\square	π	☒
	Receber informações	π	\square	\square	π	π	π	π	π	π
Agilizar contatos	π	\square	π	☒	\square	π	π	π	☒	

quadro 41 – Grade de análise do elemento Fornecedores - Mattiazzi

O quadro 42 apresenta os resultados do elemento Fornecedores para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
Elemento de Análise		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Fornecedores	Pesquisar opções	☐	☐	☐	π	☐	☐	☐	π	☐
	Acessar catálogos	π	☐	☐	π	☐	☐	☐	☐	☐
	Comunicar com fornecedores	π	π	π	π	☐	π	☐	π	☐
	Realizar pedidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Desintermediar compras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Variar possibilidades	π	π	π	π	π	π	π	π	☐
	Buscar cotações	π	☐	☐	π	π	☐	☐	π	☐
	Receber informações	☐	☐	☐	π	π	☐	☐	π	π
Agilizar contatos	π	☐	π	☐	☐	π	π	π	☐	

quadro 42 – Grade de análise do elemento Fornecedores - HSA

5.3.7. Custos

Ainda há poucos dados que comprovem de fato a redução de custos de empresas que usam a Internet. Há até quem defenda que os custos se elevem com o uso da Internet. Sim, estes caracterizam uma parcela da população que ainda não aprendeu a tirar proveito dos recursos e facilidade da Internet.

Como exemplo destas facilidades podemos citar a gradual substituição do uso do telefone pelos contatos via e-mail, a economia de tempo de realização de transações bancárias, a economia de tempo e dinheiro com a possibilidade de evitar deslocamentos para compra, pesquisa ou identificação de um determinado bem, produto ou serviço, a redução de custos de divulgação de informação, entre outros.

De fato, além destas tantas facilidades permitidas pelo uso da Internet ainda há a possibilidade de incremento de negócios com serviços e produtos, facilidades de transações e fluxos de informação, o que por si só permite redução de custos (pela geração de mais negócios). Companhias podem conectar diretamente vendedores, fornecedores, parceiros ou clientes com o mesmo custo seja onde eles estiverem no mundo. Há que se falar também da possibilidade de pequenas empresas estabelecerem-se na Internet, atuando tal qual grandes organizações. Como isso é possível? Pelos baixos custos acarretados pela inserção de uma empresa na Internet, a qual também facilita a baixos custos para companhias abrirem novos mercados e trabalhar.

Os respondentes foram questionados a esse respeito: “*você acredita em redução ou aumento custos para a realização de atividades na Internet?*”. As opiniões geradas são apresentadas no léxico abaixo e resumidas pelas categorias a seguir:

Abranger, acessar, acessíveis, alterações, atualização, automático, benefícios, buscar, cliente, compras, comunicar, contatos, correio, costume, cultura, custos, descobrir, deslocar, diferenças, diminuição, disponibilizar, distancias, divulgação, documentação,

economia, eletrônico, enviar, envolvidas, frequência, gastamos, gradativa, informação, Internet, ligação, e-mail, materiais, medida, mensurar, mercado, mudar, necessário, pessoas, produtos, substituição, transporte, valores, vantagem, vendedores.

- Economizar tempo
- Trocar informações
- Reduz custos de comunic.
- Reduz custos gerais
- Reduz custos de divulgação
- Evitar deslocamentos
- Difícil de mensurar
- Diminuir distâncias
- Mais segurança

O item **Custos** é tratado com relação à possibilidade da Internet interferir ou não na redução ou aumento de despesas para a empresa. Tempo, deslocamentos, divulgação, comunicação e distância são os principais itens abordados pelos respondentes relacionados a custos em organizações, nos quais pode ou não interferir (influenciar) a adoção da Internet:

“com o uso da Internet na relação com nossos convênios, por exemplo, teremos diminuição de custos, além de incomodação e tempo. E também diminuição com relação a divulgação de materiais. Um exemplo é o home-banking que a gente pode usar: para um extrato, basta entrar e consultar... gera economia de tempo e deslocamento”.

“Sem sombra de duvida pode reduzir o custo, mas acho que deve ser difícil de mensurar isso adequadamente. Em relação à página, a empresa pode disponibilizar ali o que ela quiser, com um custo básico, e as pessoas procuram informações, os outros hospitais procuram informações, todo mundo procura. além do que usando a Internet a gente diminui custos de tempo para trazer alguma informação e até mesmo para enviar e receber informações na forma eletrônica”

“tudo envolve tempo e pessoas. Por exemplo, às vezes eu levo uma tarde inteira para conseguir executar um pedido... Então eu perco muito tempo, sem falar nos custos de ligação... pela Internet isso tudo ia mudar. Mas ainda não tenho Internet aqui, e ter que me deslocar para o CPD desestimula ...”

O resultados das marcações das categorias inferidas do elemento **Custos** é apresentado no quadro 43, de onde se podem extrair algumas conclusões: a economia de tempo, a troca de informações e a redução de custos de comunicação são os itens mais citados.

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
AC Custos	+ citadas	Economizar tempo (5) Reduz custos gerais (4) Reduz custos divulgação (4) Trocar informações (4) Reduz custos comunicação (4)	Trocar informações (6) Reduz custos comunic (6) Reduz custos gerais (5) Economizar tempo (5) Evitar deslocamentos (5)	Economizar tempo (10) Trocar informações (10) Reduz custos de comunicação (10) Reduz custos gerais (9) Reduz custos de divulgação (8)
	- citadas	Evitar deslocamentos (3) Difícil de mensurar (3) Diminuir distâncias (2) Mais segurança (1)	Difícil de mensurar (5) Reduz custos divulgação (4) Diminuir distâncias (3)	Evitar deslocamentos (8) Difícil de mensurar (8) Diminuir distâncias (5) Mais segurança (1)

quadro 43 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Custos

Eles representam as principais opiniões emitidas, e fazem sentido quando analisados separadamente: a economia de tempo é obtida em várias situações, desde a agilidade de transações bancárias que evitam deslocamentos (também uma categoria bastante citada), a troca de informações como arquivos, projetos ou materiais sem a necessidade de se levar pessoalmente. Nas empresas analisadas isso pode ser exemplificado em situações como (1) o envio das relações de convênios a Porto Alegre pelo hospital, o que passou a ser realizado via Internet, (2) e a troca de projetos arquitetônicos entre a Mattiazzi e seu parceiro que cuida da parte arquitetural das obras realizadas. Esta economia de tempo está diretamente relacionada à troca de informações e a redução de custos de comunicação.

“acho que a Internet ajuda a diminuir custos sim. Um exemplo é o envio de projetos. Sem Internet a gente tira uma copia, gasta com impressora, papel tinta, e os custos de envio, seja via correio, ou em mãos mesmo. E com a Internet não, isso é automático. Tem economia de tempo também, porque você manda e a pessoa entra lá direto e já pode receber e trabalhar, fazer o que precisa no projeto. Tem as atualizações e as compras também, porque a gente consegue produtos de revendedores muitas vezes com preços bem mais acessíveis, eu acho que isso é um pouco em função de poder comprar direto, sem passar por vendedores, então diminui preço por causas das comissões, essas coisas. A gente pode pensar em mercado para comprar como toda a rede, não se restringindo mais somente na tua cidade, ou região”.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Custos					
Economizar tempo	2	4	3	1	10
Trocar informações	3	3	3	1	10
Reduz custos de comunicação	3	3	3	1	10
Reduz custos gerais	2	3	3	1	9
Evitar deslocamentos	2	3	3	0	8
Difícil de mensurar	3	2	2	1	8
Reduz custos de divulgação	1	3	3	1	8
Diminuir distâncias	3	2	0	0	5
Mais segurança	0	1	0	0	1
TOTAL	19	24	20	6	69

quadro 44 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Custos

Analisando agora a marcações com vistas ao cruzamento estabelecido entre empresas, cargos e categorias do elemento custos (quadro 44), percebemos que o item segurança nas transações é citado somente por um respondente (gerente do HSA). Seria isso um alerta que indica que as pessoas não se preocupam com a segurança nas transações ou trocas de dados via Internet? Ou seria porque os respondentes não estando acostumados a usar esta tecnologia, não dão importância a isso?

Outro item curioso é que somente os gerentes comentam o fato de diminuir distâncias ao diminuir custos. Estariam eles mais preocupados e empenhados a ganhar tempo para dedicação em outras atividades?

As figuras 33 e 34 apresentam uma visão do quadro 44 que cruzou as empresas (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para o elemento **Custos**.

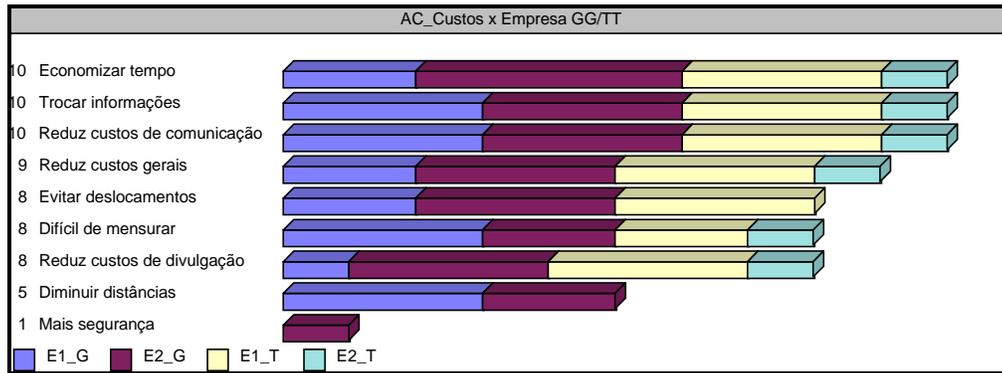


figura 33 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Custos

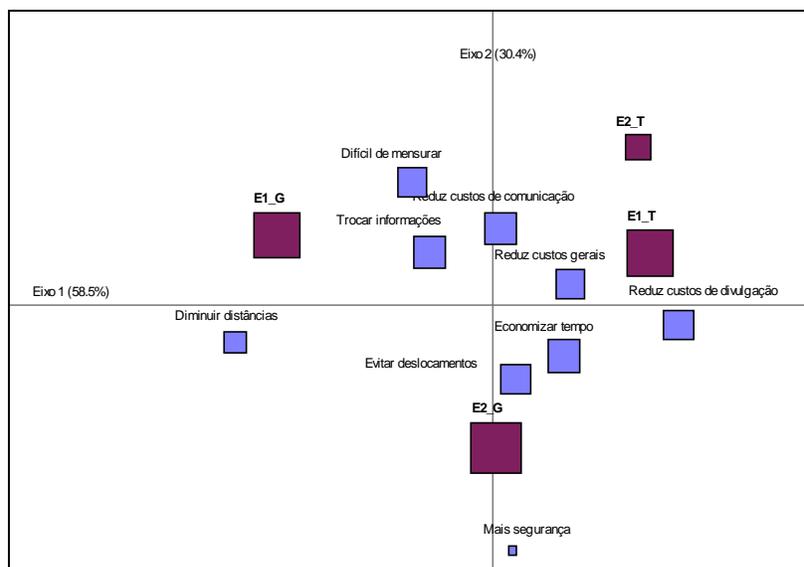


figura 34 – Análise de correspondência do elemento Custos

Neles é possível perceber por exemplo que os Técnicos estão mais preocupadas com a redução dos custos de uma maneira geral (divulgação, custos gerais e custos de comunicação), enquanto que os Gerentes se preocupam mais com a possibilidade de diminuir distâncias, evitar deslocamentos e trocar informações. De fato, se analisarmos as relações entre as categorias marcadas pelos grupos de respondentes (gerentes e técnicos) podemos perceber uma forte ligação entre alguns deles: deslocamentos-distâncias e

redução de custos divulgação-comunicação-gerais. Interessante? Ou isso denota o fato dos grupos pensarem parecido sobre as mesmas coisas?

Analisando ainda as categorias inferidas do elemento *Custos*, agora em relação a sua influência, podemos observar que a opinião *evitar deslocamentos*, com um valor médio de 3.00 e desvio-padrão de 1.08, é a categoria que teria maior influência quando da adoção da Internet, seguida das categorias redução de custos de comunicação, economia de tempo e contatos on-line. Isso é percebido no quadro abaixo, onde as categorias do elemento aqui analisado são pontuadas segundo a escala de influencia fortemente - não influencia. Neste quadro podemos também verificar que a categoria indicada como de menor influência quanto analisadas pela perspectiva da Internet é a de segurança das atividades, também assim percebida nas análises das figuras anteriores.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
CT_Reduz_cust_divulg	3	7	1	1	2.00	0.82
CT_Contatos_on-line	0	4	3	5	3.08	0.86
CT_Segurança_atividade	4	6	1	1	1.92	0.86
CT_Economia_tempo	1	3	3	5	3.00	1.00
CT_Troca_informação	1	5	2	4	2.75	1.01
CT_Reduz_cust_comuni	3	2	3	4	2.67	1.18
CT_Reduz_cust_gerais	2	6	2	2	2.33	0.94
CT_Evita_deslocamentos	1	4	1	6	3.00	1.08

quadro 45 – Marcação das escalas de influência do elemento Custos

Podemos verificar também que a categoria de redução de custos de divulgação aparece como a mais citada em relação à pouca influência: denotaria o pouco uso atual para tal finalidade? Talvez isso devesse ser melhor aprofundado.

Ainda com relação a deslocamentos e oportunidades geradas pela rede, podemos apresentar o seguinte depoimento:

“acho que a Internet sim auxilia nesse sentido, porque por exemplo para comprar um livro, se não tivesse a Internet eu teria que me deslocar para algum lugar para ler ele, e com a Internet eu tenho ali, na tela, rapidinho e na hora que eu quiser. Se não tivesse a Internet a gente talvez nem tivesse acesso. Então além de diminuir custos, ela nos permite coisas que de outra forma não ocorreria.”

Analisando as mesmas categorias com relação às dimensões estudadas (quadro 46), podemos perceber a unanimidade de opiniões quanto à influência da Internet na comunicação externa da empresa com seu ambiente. De fato, os custos podem ser reduzidos quando da troca de comunicações com o ambiente externo: telefones podem ser substituídos por mails, compras podem ser realizadas pela Internet, pesquisas, enfim.

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Custos			

Com_Externa (6) Org_Serviços (5) Org_Informação (4)	Com_Externa (6) Org_Informação (5) Com_Informal (5)	Com_Externa (12) Org_Serviços (9) Org_Informação (9)
---	---	--

quadro 46 – Relação das categorias OCM com o elemento Custos

Outras categorias bastante citadas dizem respeito aos serviços prestados e informação. Com relação a eles podemos resgatar o exemplo do banco de dados sobre pacientes do hospital, evitando que a telefonista fique fornecendo informações: há redução de custos e tempo envolvidos. Os itens relacionados à dimensão Marketing pouco aparecem: de fato, devem ser melhores explorados. Se assim o forem, com certeza será notável a redução de custos relacionados a eles.

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Custos, apresentadas a seguir.

O quadro 47 apresenta os resultados do elemento Custos para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e \cup para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Custos	Reduz custos gerais	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Economizar tempo	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	π
	Reduz custos de divulgação	π	π	π	π	π	π	π	\square	\square
	Evitar deslocamentos	\square	π	π	\square	\square	\square	\square	π	π
	Diminuir distâncias	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Trocar informações	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Difícil de mensurar	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square
	Mais segurança	\cup	\cup	\cup	\cup	\cup	\cup	\cup	\cup	\cup
Reduz custos de comunic	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	π	

quadro 47 – Grade de análise do elemento Custos - Mattiazzi

O quadro 48 apresenta os resultados do elemento Custos para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e \cup para não identificado.

Dimensões Elemento de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Custos	Reduz custos gerais	\cup	\cup	π	\cup	π	\cup	\cup	\cup	\cup
	Economizar tempo	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	π

Reduz custos de divulgação	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Evitar deslocamentos	☹	π	π	☹	☹	☹	☹	π	π
Diminuir distâncias	π	π	π	π	π	π	π	π	π
Trocar informações	π	π	π	π	π	π	π	π	π
Difícil de mensurar	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Mais segurança	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Reduz custos de comunic	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	π	π

quadro 48 – Grade de análise do elemento Custos – HSA

5.3.8. Decisão

O elemento *Decisão* é tratado com relação à maneira como são embasadas as decisões tomadas dentro da empresa e da forma que a Internet interfere ou poderia auxiliar nisso. Uma idéia das respostas emitidas pelos respondentes pode ser visualizada na lista do léxico a seguir: acessar, adquirir, ajudar, alternativas, aprender, atuação, atualizadas, auxiliar, avaliação, capacidade, conclusão, conhecimento, consolidar, contato, crítica, cultura, decisões, diferentes, direção, empresa, estratégicas, gestão, idéias, informação, interesse, interferência, intervêm, mercado, necessárias, negócio, novidades, pesquisa, planejamento, planos, possibilidade, precedentes, preços, problemas, processos, produtos, projeções, publicações, qualidade, serviços e viabilidade. Este léxico auxiliou na análise de conteúdo deste elemento, gerando as seguintes categorias que resumem as principais opiniões dos respondentes:

- Influenciar decisão
- Informar-se para decidir
- Adquirir novas idéias
- Aprender novidades
- Atualizar conhecimentos
- Auxiliar gestão de processos
- Trocar experiências
- Planejar de acordo c/ mercado

A Internet é vista como uma grande fonte de informação, o que possibilita o incremento de elementos a serem levados em consideração quando de uma determinada escolha. As principais opiniões dizem respeito à aquisição de novas idéias, à obtenção de informações, à aquisição de novas idéias e à atualização de conhecimentos, demonstrando que a Internet possui grandes benefícios no que diz respeito à tomada de decisão. Tais opiniões podem ser percebidas nos trechos extraídos das entrevistas a propósito do elemento Decisão:

“a Internet pode interferir no que na possibilidade de visitar os lugares, ver informações e preços e então decidir de uma outra forma, sem precisar entrar em contato com ninguém. Eu decido baseado em informações que coletei”.

“nas minhas atividades isso interfere bastante, pois trabalho diretamente com informações que pego da Internet. Quanto mais se usar a internet, mais interferência ela terá nas decisões das pessoas, nas atividades das pessoas.”

“sem duvida tudo que posso buscar na Internet, tudo que posso ver, aprender, enfim, me ajuda muito nas minhas decisões. Então basicamente a Internet nos auxilia na pesquisa de novos fornecedores e de novos materiais, onde muitas das decisões de compra, uso de produtos, uso de tecnologias são feitas em cima destas informações obtidas na Internet.”

Neste elemento podemos novamente perceber que a falta de cultura de uso da Internet implica diretamente no pouco proveito que da Internet pode ser tirado. Uma vez que as empresas adotem a Internet como tecnologia, e juntamente com isso possibilitem treinamentos e acompanhamentos para que os indivíduos aprendam a usá-la, estes poderão então beneficiar-se das facilidades desta ferramenta. Este tipo de preocupação pode ser ilustrado no texto abaixo:

“as decisões são feitas muito em cima do que a gente sabe, do que a gente conhece, do nosso conhecimento e tal. Tudo que a gente vê e faz determina um pouco o que decidimos. Tudo que aprendemos influencia na maneira como executamos nosso serviço. A simples troca de informações possibilitada pela Internet permitiria somar conhecimentos. Nesse sentido a Internet pode interferir, mas claro que temos que usá-la mais, da forma correta, enfim. Mas essa possibilidade de uso ainda está um tanto restrita em nosso dia-a-dia” .

O quadro 49 resume a marcação geral das categorias pelas opiniões emitidas. Aspectos como auxílio na gestão de processos, planejamento de acordo com o mercado e troca de experiências são inicialmente pouco citados pelos respondentes, enquanto que a influencia à decisão de um modo geral, a busca de informações, idéias e conhecimentos aparecem bastante nas citações a respeito do elemento relacionado à tomada de decisão.

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
AC Decisão	+ citadas	Informar-se para decidir (6) Aprender novidades (6) Influenciar decisão (6) Adquirir novas idéias (6) Se usasse mais interfereria (3)	Influenciar decisão (5) Informar-se para decidir (4) Atualizar conhecimentos (4) Se usasse mais interfereria (4) Adquirir novas idéias (3)	Influenciar decisão (11) Informar-se para decidir (10) Adquirir novas idéias (9) Aprender novidades (8) Se usasse mais interfereria (7)
	- citadas	Atualizar conhecim (2) Trocar experiências (1) Planejar acordo c/ merc (1) Auxiliar gestão proc (1)	Aprender novidades (2) Auxiliar gestão processos (1)	Atualizar conhecimentos (6) Auxiliar gestão de processos (2) Trocar experiências (1) Planejar acordo c/ merc (1)

quadro 49 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Decisão

Já neste outro quadro abaixo, podemos observar quem disse o quê com relação à decisão. Os gestores de ambas as empresas emitiram mais opiniões com relação à tomada de decisão do que os técnicos. De fato, isso pode ser corroborado com as categorias “informar-se mais para decidir melhor”, “aprender novidades” e “Internet influencia na decisão”, mostrando que de fato os gerente se preocupam mais com a condução dos negócios, determinada muito em função das decisões tomadas. Já os técnicos estão mais preocupados em afirmar que a Internet sim poderia interferir na tomada de decisão SE fosse mais utilizada.

Empresa GG/TT	E1_G	E2_G	E1_T	E2_T	TOTAL
AC_Decisão					
Influenciar decisão	2	5	3	1	11
Informar-se para decidir	2	5	2	1	10
Adquirir novas idéias	1	5	2	1	9
Aprender novidades	1	5	1	1	8
Se usasse mais interfereria	2	2	2	1	7
Atualizar conhecimentos	2	2	2	0	6
Auxiliar gestão de processos	1	1	0	0	2
Planejar de acordo c/ merc	0	1	0	0	1
Trocar experiências	0	1	0	0	1
TOTAL	11	27	12	5	55

quadro 50 – Cruzamento cargo e empresa com o elemento Decisão

A figura 35 ilustra o quadro 50, a qual cruza as empresas (representadas por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a *Decisão*. Dele podemos extrair ainda outras conclusões como por exemplo a preocupação dos gerentes do HSA com a necessidade de uso da Internet para tal fim. Além disso, esta figura nos permite a leitura de que 11 dos 12 respondentes acreditam que a Internet influencia na decisão, muito embora 7 destes afirmem que isso somente poderá tornar-se realidade se houver incremento no uso desta tecnologia nas rotinas da empresa.

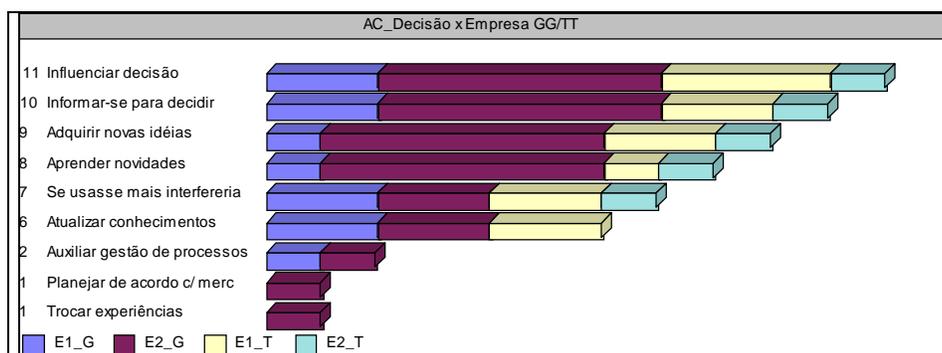


figura 35 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Decisão

Com relação a influencia da Internet sobre o fator *Decisão*, a opinião dos respondentes varia de categoria a categoria: algumas delas são vistas como influenciadas pela Internet, enquanto outras (que representam a maioria) são poucos influenciadas pela Internet. O resultados das marcações das categorias inferidas deste elemento é apresentado no quadro 51:

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
DC_Tomada_decisão	4	7	1	0	1.75	0.60
DC_Inform_p_decisão	4	3	5	0	2.08	0.86
DC_Aquis_nv_idéias	3	2	4	3	2.58	1.11
DC_Aumento_aprendiz	4	1	5	2	2.42	1.11

DC_Atualiz_conhecime	4	0	3	5	2.75	1.30
DC_Aux_gestão_proces	5	3	3	1	2.00	1.00
DC_Planej_ac_mercado	6	3	3	0	1.75	0.83
DC_Troca_experiência	3	5	1	3	2.33	1.11

quadro 51 – Marcação das escalas de influência do elemento Decisão

De um modo geral, a tomada de decisão em si e a troca de experiências é pouco influenciada pelo uso da Internet em empresas, enquanto que aquisição de novas idéias, conhecimentos e informações são moderada ou fortemente influenciados pela Internet. Já o auxílio na gestão de processos e no planejamento de acordo com o mercado, segundo opinião dos respondentes, não são influenciados pela Internet.

Analisando agora as opiniões dos respondentes com relação às categorias induzidas, as quais são ilustradas no quadro 52, podemos verificar que o aspecto organizacional é o mais citado, liderado pela informação e seguido da possibilidade de gestão e auxílio na execução de serviços. A comunicação vem a seguir, mostrando que trocas com ambientes externos também são bastante citadas, sejam elas formais ou informais. Já a comunicação interna e os aspectos relacionados à marketing praticamente são ignorados quando se trata do elemento decisão.

	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
OCM	▪ Org_Informação (6)	▪ Org_Informação (5)	▪ Org_Informação (11)
Decisão	▪ Org_Gestão (4)	▪ Org_Gestão (4)	▪ Org_Gestão (8)

quadro 52 – Relação das categorias OCM com o elemento Decisão

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Decisão, apresentadas a seguir.

O quadro 53 apresenta os resultados do elemento Decisão para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda  para identificado, π para identificado parcialmente e  para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Decisão	Informar-se para decidir	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Aprender novidades	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Influenciar decisão	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Atualizar conhecimentos	\square	π	\square	π	\square	\square	\square	π	π
	Trocar experiências	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Adquirir novas idéias	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Planejar de acordo c/ merc	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Auxiliar gestão de processos	π	π	π	π	π	π	π	π	π

quadro 53 – Grade de análise do elemento Decisão – Mattiazzi

O quadro 54 apresenta os resultados do elemento Decisão para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e π para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Decisão	Informar-se para decidir	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Aprender novidades	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Influenciar decisão	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Atualizar conhecimentos	\square	π	\square	π	\square	\square	\square	π	π
	Trocar experiências	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Adquirir novas idéias	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Planejar de acordo c/ merc	π	π	π	π	π	π	π	π	π
	Auxiliar gestão de processos	π	π	π	π	π	π	π	π	π

quadro 54 – Grade de análise do elemento Decisão - HSA

5.3.9. Imagem Corporativa

O item *Imagem Corporativa* é abordado com relação à possibilidade da empresa beneficiar-se estando posicionada virtualmente na Internet. Isso permite um incremento na imagem da empresa, ditado pelas melhoras de comunicação (visual ou escrita), estabelecimento de novos canais de trocas, novos caminhos para relacionamento com o público e modernização da empresa. Este elemento foi questionado segundo os procedimentos adotados pela empresa em relação ao estabelecimento de sua Imagem Corporativa, e de que forma a Internet poderia interferir neste processo. As opiniões podem ser resumidas pelas palavras acesso, adaptação, agregação, aprendizado, apresentação, aproveitar, atendimento, atinge, auxilia, avanço, benefícios, comunicação, comunidade, cultura, diferencial, discernimento, divulgar, específico, estratégica, estrutura, facilidades, futuro, influenciar, informações, inovação, Internet, marketing, melhorar, modernidade, necessidade, nicho, oportunidade, padrões, paralelos, pessoas, posicionar, positivo, potencialmente, preocupação, processos, produtos, propaganda, publicidade, qualidade, relação, segmento, serviços, tecnológico e tradicionais e pelas categorias assim agrupadas:

- Divulgar empresa
- Beneficia imagem da emp.
- Melhorar comunicação
- Realizar marketing
- Estabelecer canais de comun.
- Auxiliar atendimento
- Apresentar prod e serv
- Modernizar empresa
- Relacionar-se com público

Várias opiniões recaíram sobre a possibilidade de incremento da imagem da empresa com o uso da Internet, vista como uma nova forma de apresentação que vem somar-se à tradicionais, com a vantagem de poder atingir o público independentemente de espaço e tempo.

“A Internet vem como mais uma forma de apresentação”.

“Acho que é a melhor forma de propaganda que existe, pois está sempre lá, a todo momento, a qualquer hora do dia e da noite. Colocar a empresa na Internet ajuda muito sua imagem, não só na parte de propaganda em qualquer disponibilização de dado”.

Com a exposição de seus produtos e serviços na Internet, a empresa cria um novo canal de atendimento ao cliente, seja na forma simples de apresentação ou troca de informações, seja no uso desta tecnologia para criação, exposição e disseminação de novos produtos. Cria-se valor à empresa, uma vez que possibilita o direcionamento de esforços à

públicos desejados, incrementando a imagem da empresa, repassando uma idéia de empresa moderna, inserida e usuária de tecnologias avançadas.

“Colocar a empresa na Internet eu acho muito bom, porque as pessoas que tem acesso normalmente são pessoas com um nível cultural maior, que tem discernimento, e essas pessoas tem condições de criticar e de se posicionar perante a comunidade.”

Entretanto, tal atingimento de público deve ser observado: nem todos os tipos de públicos podem ser atingidos com essa mídia. Infelizmente, isso passa por problemas estruturais da sociedade, onde o acultramento para novas tecnologias ainda representa uma limitação.

“a gente tendo uma pagina na Internet é mais uma maneira de se comunicar com o cliente e com o publico. O que impede um pouco é que o pessoal ainda não usa muito, não tem uma cultura Internet”.

No quadro 55, podemos ter uma rápida visão acerca das principais opiniões dos respondentes:

		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
AC Imagem	+ citadas	Divulgar empresa (6) Realizar marketing (6) Beneficiar imagem (5) Melhorar comunicação (5) Estabelecer canais comun. (3)	Divulgar empresa (6) Beneficiar imagem (5) Melhorar comunicação (5) Realizar marketing (4) Apresentar prod e serv (3)	Divulgar empresa (12) Beneficiar imagem (10) Melhorar comunicação (10) Realizar marketing (10) Estabelecer canais de comun (6)
	- citadas	Auxiliar atendimento (2) Apresentar prod e serv (1) Modernizar empresa (1) Relacionar-se c/ pub (1)	Auxiliar atendimento (3) Estab canais comun. (3) Modernizar empresa (2) Relacionar-se c/ publico (1)	Auxiliar atendimento (5) Apresentar prod e serv (4) Modernizar empresa (3) Relacionar-se c/ publico (2)

quadro 55 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Imagem Corporativa

Nele, podemos identificar que a categoria “divulgação da empresa” é abordada por todos os respondentes, seguidos do benefício à imagem da empresa, melhoria na comunicação e maior possibilidades de realização do marketing da empresa. De fato isso não nos gera surpresas, visto o crescimento de participação de empresas em *sites* públicos, através do uso de *banners* e chamadas ao público internauta. As opiniões abaixo reforçam tais argumentos:

“A página na Internet vem ao encontro da política de propaganda da empresa e auxilia na divulgação, porque hoje é notável o crescimento das pessoas acessando, e então vão encontrar o hospital participando e assim com certeza vamos receber algum retorno por isso”.

“acho que o papel da Internet na divulgação da imagem da empresa é muito importante, muito positivo. Podemos perceber isso nas empresas que já estão na Internet, de alguma forma são vistas como modernas, participando do mercado, utilizando recursos que tem.”.

De fato, a divulgação da empresa é vista como uma das principais contribuições da Internet, como podemos perceber na figura abaixo que cruza as empresas (representadas

por E1 e E2) e os cargos dos entrevistados (como G para gestor e T para técnico) com as categorias definidas por inferência para a **Imagem Corporativa**.

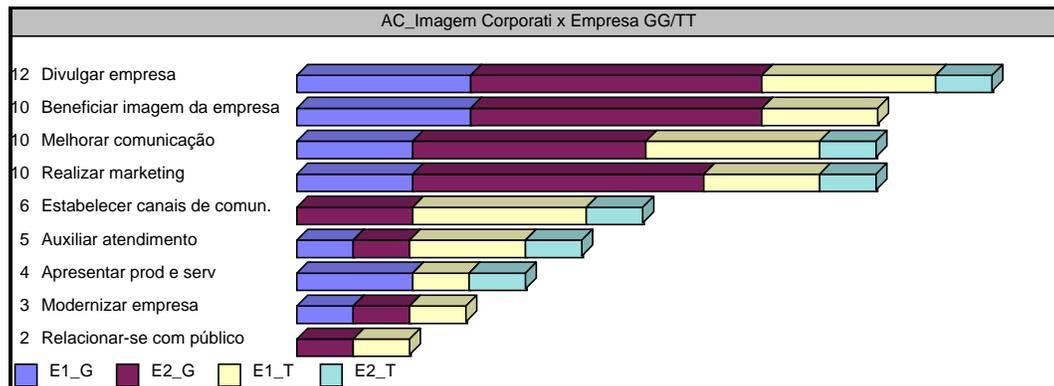


figura 36 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Imagem Corporativa

As opiniões também recaem fortemente no uso da Internet como um recurso a mais no processo de divulgação da empresa. Não se fala em substituição de tipos de mídia, e sim em uso conjunto, possibilitando o atingimento a diferentes tipos de públicos e mercados.

“procuramos sempre trabalhar a imagem da empresa através da divulgação do que fazemos, através de uma boa propaganda, publicidade e marketing pesado, principalmente quando do inicio de novos projetos e novos empreendimentos, novos condomínios, enfim. A gente usa todos os tipos de mídias possíveis, desde o rádio, televisão, folders, mala direta, jornal. Acho que a Internet poderá influenciar positivamente a imagem da empresa, complementando o que já existe”.

“a divulgação pela Internet não pode vir sozinha, deve vir acompanhada com as outras. Uma complementa a outra”.

“Estando na Internet acho que mostra que o hospital está a frente de uma tecnologia nova, está se modernizando, isso passa uma imagem boa para a comunidade e de certa forma, em conjunto com tantas outras coisas, pode atrair clientes”.

Analisando a influência de cada uma das categorias do elemento **Imagem Corporativa** através do quadro 56 abaixo, podemos verificar que a possibilidade de apresentar a empresa como moderna é um dos itens avaliados como o que melhor pode ser influenciado pela Internet. Com base em parâmetros estabelecidos sobre uma notação de 1 (Não influencia) a 4 (Influencia fortemente), podemos perceber o valor médio apresentado para esta categoria é de 3.08 e desvio-padrão 0.76. Os itens “beneficiar a imagem da empresa” e “melhorar comunicação com o público” são também citados como influenciados dentro do contexto estudado. Mas muito embora a Imagem corporativa seja vista como uma das grandes possibilidades da Internet, podemos rapidamente perceber através da análise do quadro abaixo que vários dos itens que a compõem ainda são tratados como pouco influenciáveis pela Internet, pelo menos dentro do contexto estudado.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
IC_Divulga_empresa	0	5	3	4	2.92	0.86
IC_Benef_img_empresa	1	4	5	2	2.67	0.85
IC_Melhoria_comunic	1	4	5	2	2.67	0.85
IC_Realiza_mkt	1	6	2	3	2.58	0.95
IC_estab_canais_comu	0	7	2	3	2.67	0.85
IC_aux_atend_público	3	6	3	0	2.00	0.71
IC_apres_prod_serv	1	6	3	2	2.50	0.87
IC_moderniza_empresa	0	3	5	4	3.08	0.76
IC_relacion_público	2	8	2	0	2.00	0.58

quadro 56 – Marcação das escalas de influência do elemento Imagem Corporativa

A Internet permite incremento de imagem da empresa através da simples presença virtual, afetando estruturas processuais tradicionais pelo fato da existência de um novo canal com o mercado através de uma mídia muito mais interativa (JANAL,1996)

Ao analisar as opiniões dos respondentes através das categorias induzidas, podemos perceber a tendência à divulgação de informações e possibilidade de publicidade via Internet. De fato, utilizando a Internet com vistas à exposição da empresa, ocorre incremento de comunicação externa com o público e incremento de serviços, conforme podemos perceber no quadro 57. Neste contexto ocorre não somente a mostra da empresa, como também são estabelecidos os primeiros contatos para futuro fechamento de negócios, caracterizando neste caso a realização de comércio eletrônico.

	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
<i>OCM</i>	Org_Informação (6) Mkt_Publicidade (6) Com_Externa (5)	Org_Informação (5) Mkt_Publicidade (5)	Org_Informação (11) Mkt_Publicidade (11) Com_Externa (9)
<i>Imagem</i>			

quadro 57 – Relação das categorias OCM com o elemento Imagem Competitiva

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Imagem Corporativa, apresentadas a seguir.

O quadro 58 apresenta os resultados do elemento Imagem Corporativa para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Elemento de Análise	Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE
Imagem Corporat.	Divulgar empresa	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Apresentar prod e serv	π	π	\square	π	π	π	π	π	\square
	Auxiliar atendimento	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Beneficiar imagem empresa	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Melhorar comunicação	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	\square
	Estabelecer canais comun.	π	π	π	☒	π	\square	\square	π	\square
	Modernizar empresa	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Realizar marketing	\square	\square	\square	\square	\square	\square	\square	π	\square
	Relacionar-se com público	π	π	π	\square	\square	\square	\square	π	\square

quadro 58 – Grade de análise do elemento Imagem Corporativa - Mattiazzi

O quadro 59 apresenta os resultados do elemento Imagem Corporativa para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda \square para identificado, π para identificado parcialmente e ☒ para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Elemento de Análise	Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE
Imagem Corporat.	Divulgar empresa	\square	π	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Apresentar prod e serv	π	π	\square	π	π	π	π	π	\square
	Auxiliar atendimento	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Beneficiar imagem empresa	π	π	π	π	\square	\square	\square	π	\square
	Melhorar comunicação	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Estabelecer canais comun.	π	π	π	π	☒	\square	\square	π	\square
	Modernizar empresa	\square	\square	\square	π	\square	\square	\square	π	\square
	Realizar marketing	\square	\square	\square	\square	π	π	π	π	\square
	Relacionar-se com público	π	π	π	\square	\square	\square	\square	π	π

quadro 59 – Grade de análise do elemento Imagem Corporativa – HSA

5.3.10. Vantagem Competitiva

A busca da vantagem competitiva através do uso estratégico da tecnologia tornou-se imperativa para a sobrevivência das empresas. O item *Vantagem Competitiva* é tratado com relação ao ambiente concorrente no qual a empresa está situada. Ao serem indagados com sobre se *acredita que empresa pode obter ou manter Vantagem Competitiva estando posicionada na Internet, os respondentes emitiram opiniões que podem ser resumidas no léxico a seguir: atrair, auxiliar, benefícios, clientes, comparar, competitiva, concorrentes, conhecimento, contribui, diferencial, divulgação, empresas, espaço, explorar, fatores, favoráveis, informações, Internet, marketing, melhoramento, mercado, modernizando, necessidade, novo, organização, pioneiros, preocupação, prioridade, processos, produto, programa, proporcionar, público, qualidade, qualificação, rapidez, relação, renovando, retrospecto, serviço, tecnologia, tendência, transparece, vantagem e verificação.*

O conjunto de categorias gerado é apresentado abaixo:

- Diferenciar-se
- Divulgar informações
- Auxiliar divulgação
- Realizar comparações
- Atrair clientes
- Explorar novos espaços
- Qualificar a empresa
- Modernizar prestação de serv
- Atingir novos públicos
- Renovar serviços

A possibilidade de presença na Internet através de *sites* é citada como uma vantagem competitiva para a empresa, percebida principalmente com relação à “sair na frente” dos concorrentes, e com isso ganhando terreno junto ao seu público. É visto como requisito básico para empresas que queiram ter chances de bom posicionamento e atuação competitiva. Alguns trechos que ilustram tais colocações são dispostos abaixo:

“meus concorrentes diretos não tem página na Internet. E aí que é uma das grandes coisas que eu penso da gente sair na frente que é de proporcionar o mais rápido possível essas informações na Internet e talvez sair na frente.”

“eu vejo o posicionamento na Internet hoje como um requisito básico para qualquer organização que queira atuar no mercado de uma forma competitiva.”

A vantagem competitiva de uma empresa é baseada nas diferentes atividades que ela executa, seja nos contatos com seus clientes, nos produtos que oferece, nas facilidades, no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto ou serviço. Nesse sentido podemos constatar que a vantagem competitiva neste cenário de negócios virtual passa por todos os aspectos já desenvolvidos nesse capítulo. Uma empresa somente conseguirá obter vantagem competitiva se de fato primar pelo bom encaminhamento de

todas as demais áreas da empresa, seja na simples exposição de produtos/serviços que incrementa sua imagem organizacional, seja pelo atendimento, soluções, consultoria e informação personalizada.

AC <i>Vantagem</i> <i>m</i>		HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
	+ citadas	Diferenciar-se (6) Divulgar informações (5) Auxiliar divulgação (5) Atrair clientes (4) Explorar novos espaços (3)	Realizar comparações (3) Diferenciar-se (3)	Diferenciar-se (9) Divulgar informações (6) Auxiliar divulgação (6) Realizar comparações (5) Atrair clientes (4)
- citadas	Realizar comparações (2) Atingir novos públicos (2) Renovar serviços (2) Qualificar a empresa (2) Moderniza prest serv (1)	Qualificar a empresa (2) Divulgar informações (1) Auxiliar divulgação (1) Explorar novos espaços (1) Moderniza prestação serv (1)	Explorar novos espaços (4) Qualificar a empresa (4) Atingir novos públicos (2) Renovar serviços (2) Modernizar prestação de serv (2)	

quadro 60 – Resumos das categorias mais citadas do elemento Vantagem Competitiva

A Internet permite atingir uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes pelo uso de recursos especiais, permitindo a diferenciação de uma empresa no mercado onde atua. Isso pode ser verificado no quadro acima que apresenta as categorias mais e menos citadas pelos respondentes, organizado em função das empresas.

“a medida que o computador é uma necessidade e vai se tornar uma prioridade, e a Internet indo de encontro com isso, acho que é o mínimo que uma organização tem que ter para querer concorrer, tanto no atendimento ao público quanto internamente nos seus processos. Acho que o hospital estando na Internet é uma qualificação para o hospital”.

“eu acho que ocorre sim uma vantagem da empresa em relação aos outros se ela usar a Internet, se ela tiver uma pagina na Internet. Ela pode ocupar um espaço maior do que outras empresas que não tem, e isso dá um status maior, acho que representa um item diferenciado que traz de certa forma benefícios para a empresa tipo ah, aquela empresa tem, a outra não, e coisas assim”.

Analisando as mesmas categorias, exibidas agora numa figura gerada pelos cruzamentos com empresas e cargos, podemos identificar uma maior participação por parte dos gerentes do HSA se relacionado com as marcações relativas aos gerentes da Mattiazzi e os técnicos de ambas. Isso denota uma preocupação da parte deles com relação ao estabelecimento da empresa em posição competitiva no mercado onde atua.

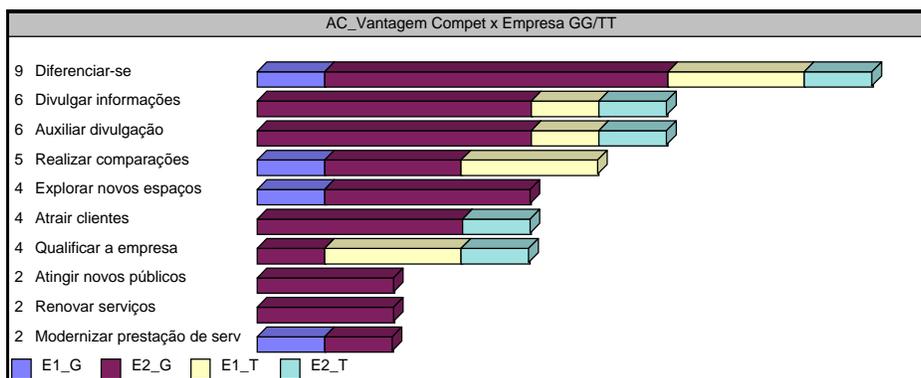


figura 37 – Tabulação cruzada entre empresa-cargo e categorização do elemento Vantagem Competitiva

Por outro lado, eles não tem muito claro a necessidade de renovação e modernização da prestação de serviços. De fato, uma conexão com a Internet não representa solução imediata às organizações, mas pode fornecer benefícios decisivos para qualquer empresa interessada em melhorar suas capacidades de comunicação. Gerenciada de forma estratégica, a Internet oferece mais que apenas um elo global com o mundo, uma vez que ela pode tornar-se o principal fator para a liderança na era da interconectividade. Concorrer em um mercado depende gerenciamento habilidoso e com visão de futuro. Em termos competitivos, ser usuário Internet não dota a empresa de vantagem competitiva automática.

Quando indagados sobre a influência da Internet nas categorias deste elemento em sua empresa após decorridos em torno de 12 meses da implementação da Internet na empresa (e seu *site*), os respondentes situaram-se quase que totalmente na escala “influencia pouco”, o que nos permite a leitura de que apesar da Internet estar entre as necessidades e recursos que devem ser desenvolvidos pela empresa, ela de fato não traz retornos imediatos percebidos. De fato, tal recurso somente produzirá resultados quando decorrido algum tempo e se conduzido adequadamente, de acordo com a estratégia global da empresa.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia fortemente	Valor médio	Desvio-padrão
VC_Diferenciação	1	4	2	5	2.92	1.04
VC_Divulg_inform	2	4	3	3	2.58	1.04
VC_Auxilio_divulg	2	5	4	1	2.33	0.85
VC_Realiz_comparação	1	6	4	1	2.42	0.76
VC_Explora_nv_espaco	2	4	3	3	2.58	1.04
VC_Atrair_clientes	5	6	1	0	1.67	0.62
VC_Qualif_empresa	1	6	3	2	2.50	0.87
VC_Atinge_nv_publico	3	5	2	2	2.25	1.01
VC_Renova_servicos	2	6	4	0	2.17	0.69
VC_Moder_prest_serv	0	6	4	2	2.67	0.75

quadro 61 – Marcação das escalas de influência do elemento Vantagem Competitiva

Analisando as categorias induzidas, relacionadas às dimensões estudadas (quadro 62), podemos perceber uma tendência de opiniões quanto à influência da Internet na divulgação de informação da empresa para seu ambiente. Além disso, a possibilidade de publicidade é afirmada, desde que corretamente gerenciada. Ainda é importante comentar a categoria Mkt_Comércio Eletrônico, que muito embora não esteja definitivamente implementada nas organizações estuda, está diretamente ligada à obtenção de Vantagem Competitiva pelas organizações.

OCM	HSA (6)	Mattiazzi (6)	CONJUNTO (12)
Vantagem	Org_ Informação (6) Mkt_Publicidade (5) Org_Gestão (4) Mkt_Comércio Eletrônico (4)	Org_ Informação (3) Mkt_Publicidade (3)	Org_ Informação (9) Mkt_Publicidade (8) Org_Gestão (5)

quadro 62 – Relação das categorias OCM com o elemento Vantagem Competitiva

Com base nas análises anteriores e acompanhamento das empresas durante o decorrer da pesquisa, foi possível preencher as grades de análise do elemento Vantagem Competitiva, apresentadas a seguir.

O quadro 63 apresenta os resultados do elemento Vantagem Competitiva para a empresa Mattiazzi. Seu preenchimento é realizado através da legenda para identificado, π para identificado parcialmente e  para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Vant. Competitiva	Atrair clientes	π	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Divulgar informações	π								
	Auxiliar divulgação	π								
	Explorar novos espaços	π								
	Realizar comparações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	<input type="checkbox"/>	π	π	π	
	Modernizar prestação serv	π								
	Diferenciar-se	π								
	Atingir novos públicos	<input type="checkbox"/>	π							
	Renovar serviços	π								
Qualificar a empresa	π	π	π	π	<input type="checkbox"/>	π	π	π		

quadro 63 – Grade de análise do elemento Vantagem Competitiva - Mattiazzi

O quadro 64 apresenta os resultados do elemento Vantagem Competitiva para a empresa HSA. Seu preenchimento é realizado através da legenda para identificado, π para identificado parcialmente e  para não identificado.

Dimensões		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Vant. Competitiva	Atrair clientes	π	π	π	π	π	π	π		π
	Divulgar informações	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	π	π	π	<input type="checkbox"/>	π
	Auxiliar divulgação	π	π	<input type="checkbox"/>	π	π	π	π	<input type="checkbox"/>	π
	Explorar novos espaços	π	π	π	π	π	π	π		π
	Realizar comparações	π	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	π	π	π	π	<input type="checkbox"/>	π
	Modernizar prestação serv	π	π	π	π	π	π	π		π
	Diferenciar-se	π	π	π	π	π	π	π	<input type="checkbox"/>	π
Atingir novos públicos	π		π	π	π	π	π		π	

Renovar serviços	π		π	π	π	π	π		π
Qualificar a empresa	π	π	π	π	π	π	π		π

quadro 64 – Grade de análise do elemento Vantagem Competitiva - HSA

A grade foi desenvolvida com intenção de viabilizar uma maior objetividade na tarefa de observação de empresas na Internet. As categorias geradas para cada um dos elementos nela contidos, permitem operacionalizar aspectos a serem observados pela adoção da Internet por empresas. É importante ressaltar que, muito embora a grade ofereça todos os elementos e dimensões a serem analisados, alguns desses elementos somente podem ser analisados subjetivamente, e mesmo tendo de recorrer a informações adicionais das empresas objeto de análise, o que nem sempre pode ser obtido através do *site*, e somente pode ser obtido estabelecendo contatos diretos com as mesmas, seja através de e-mail, fax, entrevistas, etc.

Em diversos pontos deste relato foram feitos comentários sobre peculiaridades da pesquisa, com o intuito de exibir, em cada instante, aquilo que daqueles elementos que estavam sendo analisados poderia ser aplicado ao estudo em desenvolvimento. Optou-se por apresentar os resultados das grades separadamente, ao final do relato de cada elemento, o que permite uma melhor contextualização a cada caso. Muito embora tenhamos tratado da grade (e seus componentes) de forma separada por elemento (e suas categorias) durante a análise de cada um deles, ela compõe um único modelo, capaz de guiar a observação de empresas na Internet (anexo 8).

5.4. A PERCEPÇÃO QUANTO À INFLUÊNCIA DOS SITES

Para uma empresa utilizar-se da Internet são necessários vários aspectos, muitos deles contemplados através dos elementos propostos nessa investigação. De fato, um *site* que procure abranger os elementos citados e respeite aspectos técnicos necessários estará no caminho certo para a correta adoção da Internet. Entretanto, o uso ou a preocupação em usar tais elementos não garante o posicionamento da empresa e a condução de negócios em ambientes virtuais. Mas muito embora isso garanta a eficácia do sistema proposto, eles não são por si só garantias de bom desempenho e atuação por parte de uma empresa que deseje realizar negócios ou mesmo estabelecer sua imagem na Internet.

O uso de uma tecnologia da informação como a rede eletrônica Internet não depende apenas das características da tecnologia; depende também de fatores como a natureza da atividade realizada e de valores presentes na cultura organizacional (CASTELANI, 1998). Estes elementos influenciam a incorporação ou não da tecnologia na atividade diária.

Com o acompanhamento e desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com os resultados obtidos ao final da investigação, foi possível perceber que um *site*, muito embora item absolutamente fundamental para a completa adoção da Internet em uma empresa, representa apenas um dos aspectos a serem desenvolvidos para a inserção da empresa neste novo ambiente de negócios. Tal qual qualquer adoção de tecnologia ou sistema, a Internet depende de acompanhamento, motivação, assimilação, uso freqüente, acultramento e diversos outros aspectos importantes para qualquer adoção de tecnologia. LAUDON (2000).

A percepção final dos respondentes quanto à influência da Internet e da implementação de *Sites* no ambiente de negócios da empresa foi positiva. Todos os indivíduos participantes da pesquisa consideram a Internet (e o uso que dela se possa fazer com relação aos negócios) como importante para a divulgação da empresa e comunicação com seu ambiente de negócios, permitindo realizar novas oportunidades de negócios, modernizar a empresa, facilitando o acesso e a troca de informações. Alguns aspectos limitantes foram também colocados, como a dificuldade de disseminação tanto interna quanto externamente e a necessidade de maior exploração da tecnologia disponível. De fato, qualquer tecnologia ao ser adotada necessita de tempo e envolvimento para que possa disseminar-se completa e eficazmente.

Apesar de alguns respondentes opinarem com relação à neutralidade do uso do *site* e de abordarem a questão de aumento de despesas (como custos com telefone e provedores), podemos por outro lado perceber que a grande maioria relata sua percepção

como positiva, muito embora haja necessidade real de maior exploração e dedicação por parte deles ao utilizar-se desta tecnologia em suas atividades profissionais e mesmo pessoais. As principais opiniões obtidas ao final da pesquisa, no que diz respeito à influência de *Sites* e Internet nos negócios empresariais são resumidas no quadro 65, o qual cruza as opiniões com as empresas ou organizações de origem (representadas por E1 e E2) permitindo desta forma a análise conjunta de todas as percepções acerca do tema estudado.

<i>Opinião x cargo x empresa</i>	<i>E1_G</i>	<i>E2_G</i>	<i>E1_T</i>	<i>E2_T</i>	<i>TOTAL</i>
Divulgação da empresa	2	4	4	1	11
Comunicação com o ambiente	5	2	3	0	10
Troca de Informação	3	2	3	0	8
Importante	0	3	2	0	5
Explorar mais	2	0	2	0	4
Modernização	2	1	0	0	3
Novos contatos	2	0	1	0	3
Melhorou imagem da empresa	1	2	0	0	3
Facilidade de acesso	0	0	2	0	2
Novas oportunidades	0	1	0	0	1
Aumento de despesas	0	0	0	1	1
Dificuldade de disseminação	0	1	0	0	1
Pesquisas	0	0	1	0	1
Atualização	0	0	1	0	1
Sem resultados visíveis	1	0	0	0	1

quadro 65 – Cruzamento cargo e empresa com opinião dos respondentes

Como é possível observar no quadro acima, a maioria dos respondentes colocam que a Internet influencia na divulgação da empresa, sua comunicação com o ambiente e conseqüente troca de informações. Somente 1 dos 12 respondentes opinou sobre não perceber resultados visíveis a partir da adoção da Internet na empresa. De fato, a maioria percebe a Internet como útil e importante em seu ambiente de trabalho, apesar de apresentarem a preocupação de saber utilizar tal TI para, de fato, esta poder contribuir em suas atividades.

“ A adoção do site para a empresa permitiu sua divulgação, bem como de seus produtos e serviços. Entretanto, deveríamos poder explorá-la mais. Se utilizássemos o site com maior frequência e de forma mais abrangente, penso que teríamos maior aproveitamento.”

Alguns entrevistados percebem a importância da integração entre as atividades da empresa e a Internet, mas destacam os limites impostos por essa tecnologia de pesquisa, como mostra a análise dos dados. Isso passa, é claro, por um processo de adoção da tecnologia na empresa, o que envolve divulgação, treinamento, reestruturação de procedimentos, etc.

“ A adoção do site foi um passo bastante importante dentro de nossa empresa. Enfrentamos algumas dificuldades relacionadas com o uso das informações que isto proporciona e pela pouca disseminação do uso da Internet pelos clientes e fornecedores do hospital. Há necessidade de melhor utilização da Internet dentro da empresa. Está prevista a ampliação dos serviços e informações disponíveis no site, bem como sua ampla divulgação na organização, treinamentos, uso, enfim.”

Nas argumentações apresentadas pelos respondentes, aparecem que justificam o valor dado ao uso da Internet e sua influencia sobre os negócios empresariais. É reconhecido por todos a influência positiva do *site* como porta de entrada para novos negócios e divulgação da empresa. Entretanto, os julgamentos nos permitem verificar que, de fato, sem uma adoção de fato por toda a empresa, os recursos ali disponibilizados não poderão ser explorados totalmente.

“Auxiliou bastante na divulgação, pesquisa de novos produtos e preços, comunicação entre empresas e clientes e principalmente na agilidade da comunicação e envio de assuntos. É uma ferramenta valiosa que temos acesso, mas atualmente, no nosso caso, auxiliaria muito mais se nós a explorássemos mais. Os funcionários de uma forma geral não tem acesso, e não tem também muito interesse de utilizá-la no dia-a-dia. Precisamos reverter este quadro de alguma maneira.”

Sobressai-se, nesse contexto, a argumentação que diz respeito à crença que as pessoas, indivíduos diretamente envolvidos com as atividades de negócios de uma empresa, têm na Internet uma ferramenta disponível que pode ou não interferir em suas atividades diárias dependendo do nível de engajamento e conhecimento que cada indivíduo tiver sobre ela. Isso leva em consideração especialmente a questão da forma como são introduzidas novas tecnologias em organizações, a julgar pelas percepções e opiniões emitidas pelas pessoas.

“Permitiu a troca de informações com nossos clientes e fornecedores, mas ainda acho que ela pode ser mais explorada dentro da nossa empresa. As pessoas precisam aprender a usá-la e se conscientizar da necessidade de utilizá-la.”

Pode-se perceber que as várias opiniões sobre a “não influência” da Internet está diretamente ligada a estas limitações do “saber usar”. De fato, as organizações primeiramente deveriam reestruturar-se internamente (estrutura em si, pessoas, processos, treinamento...) para somente depois partirem para a atuação neste ambiente virtual e passar a obter resultados de fato com a Internet. As empresas têm necessidade de uma estruturação interna que as possibilite atuar externamente no mercado Internet.

Entretanto, muitos embora existam alguns dos aspectos limitantes relacionados a adoção da Internet em empresas, as principais opiniões emitidas dizem respeito a importância do uso de tecnologias, e em especial a Internet, aqui analisada.

“Permitiu contatos de negócios com clientela diferenciada, inclusive de outros países da América Latina. Inseriu a empresa no circuito da economia global. Facilitou a transmissão de dados e informações para clientes, fornecedores e parceiros de negócios.”

“Possibilitou que pessoas de outros locais distantes como Argentina e Venezuela, e outras que tenham interesse em investir na região, pudessem fazer através do site. Isso já ocorreu algumas vezes. Além disso, foram descobertos alguns fornecedores importantes e a troca de informação foi agilizada na empresa.”

Pode-se, desta forma, concluir que muito embora a existência de barreiras e fatores limitantes, as empresas estão direcionando-se para a uso de tecnologias que as permitam melhor realizar seus negócios, relacionar-se com seu público e manter sua imagem corporativa, buscando soluções adequadas para cada contexto. A Internet, nesse sentido, apresenta-se como um ambiente onde a empresa pode estabelecer-se e melhor conduzir suas atividades, influenciando assim seus negócios.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÕES

Esta investigação procurou acompanhar as realidades de duas empresas, por um lado provendo soluções definidas com base em literatura da área, e por outro conduzindo pesquisa para identificação de aspectos que permitissem caracterizar e analisar a maneira como as empresas podem posicionar-se na Internet. A idéia desenvolvida foi fortemente baseada na necessidade de identificação e categorização de elementos que permitissem conduzir ou mesmo balizar esforços para adoção da Internet em empresas.

Através de pesquisa exploratória, realizada em um ambiente onde foi possível o acompanhamento criterioso junto às empresas, buscou-se conduzir investigações que permitissem analisar a influência da Internet a partir dos elementos identificados e categorizados. Tais categorias, identificadas a partir da aplicação criteriosa da metodologia para análise de dados qualitativos, apresentam a operacionalização de aspectos importantes que detalham os elementos de análise propostos na grade de análise inicial, principalmente aquelas mais complexas ou menos objetivas, como decisão, atuação e vantagem competitiva. Elas permitem aportar, ao final da pesquisa, num conjunto de aspectos que, quando observados, possibilitam às empresas entender o caminho que as permitirá utilizar este ambiente tecnológico para incremento de suas atividades empresariais.

A partir da metodologia adotada, acreditamos que o procedimento realizado constitui base para a condução de novas investigações. Com a estruturação da grade de análise, elaborada a partir da aplicação criteriosa dos métodos propostos, foi possível gerar um modelo para observação de *sites* empresariais, destacando seu uso potencial para aplicação em outros contextos. De fato, a replicação da pesquisa em outros contextos permitiria verificar a aplicabilidade dos elementos identificados, permitindo comparar os resultados e as influências identificadas em diferentes setores.

Gerada com intenção de viabilizar uma maior objetividade na tarefa de observação de empresas na Internet a partir de seus *sites*, a grade de análise apresenta elementos e dimensões que permitem operacionalizar aspectos a serem observados para a adoção da Internet por empresas. É importante ressaltar que, muito embora a grade tenha sido gerada para análise da presença de empresas na Internet através de *sites*, vários dos elementos e dimensões somente podem ser analisados subjetivamente, e mesmo tendo de recorrer a informações adicionais das empresas objeto de análise, o que nem sempre pode ser obtido através do *site*, e sim, somente através de contatos diretos com as mesmas. Entretanto, a grade proposta oferece uma solução para tornar uniforme o procedimento geral de observação .

Não somente apresentamos a grade como um dos resultados desta investigação, como também analisamos as duas empresas objeto de estudo desta pesquisa, com vistas aos aspectos constantes na grade, relacionados a influência em negócios empresariais. Os resultados gerados nos permitem concluir que a Internet influencia as atividades das empresas, permitindo-as atuar de forma competitiva em seu ambiente. A possibilidade de ampliação de mercado com a expansão dos horizontes geográficos tradicionais de atuação é uma das características mais atraentes da Internet, o que faz com que empresas tentem estabelecer sua presença na rede, certas da sua influência em negócios.

Aspectos como conectividade, comunicação com o ambiente, busca de informações e estabelecimento de presença na rede estão entre as principais opiniões relacionadas à influência da Internet, cujos recursos representam novas oportunidades para os negócios. A promessa de expandir empreendimentos e aumentar transações está afetando a maneira como as empresas conduzem seus negócios.

Em meio a estas oportunidades descritas, há também desafios que as empresas devem enfrentar para que tenham sucesso na utilização da Internet, seja como canal de divulgação, seja para reduzir custos, incrementar o relacionamento com os seus clientes, entre outros. A completa adoção da Internet nos negócios passa por adaptar ou mesmo recriar sua estrutura organizacional, com o objetivo de explorar as oportunidades e benefícios potenciais gerados pelo uso da Internet.

Além disso, os resultados desta investigação, somados a experiências anteriores, permitiram ao pesquisador entender, com relação à percepção dos respondentes quanto à influência da Internet em negócios empresariais, que as dificuldades percebidas como mais críticas são referentes aos aspectos da gestão dos recursos tecnológicos da informação. Isso porque a Internet, da mesma forma que outras opções de tecnologias, requer a correta definição de requisitos para sua adequada implementação, o que passa pela identificação de aspectos que permitam o direcionamento de esforços e recursos, tanto em caráter estrutural, organizacional ou técnico. As opiniões observadas nesta pesquisa acerca da “não influência” da Internet estão diretamente ligadas a estas limitações.

Mas muito embora existam aspectos limitadores quanto à implantação da Internet em empresas, podemos verificar que há grande motivação e porque não dizer ansiedade para a adoção da Internet em atividades cotidianas. Todos os indivíduos entrevistados nesta pesquisa mostram-se interessados em aprender, apesar de deixarem bastante claro que a empresa poderia oferecer-lhes mais incentivos a esse respeito. Outro aspecto também importante de destacar é que os indivíduos percebem que, através da Internet, torna-se mais fácil criar e manter contatos com parceiros, clientes e fornecedores espalhados geograficamente, bem como diminuem necessidades de deslocamentos em busca de informações, permitindo a comunicação, ajudando a consolidar contatos e divulgação da empresa, e facilitando a participação da empresa numa perspectiva globalizada.

Com base nessas considerações, podemos concluir que a Internet sim, vem influenciando a maneira das empresas pensarem e agirem, o que mostra que, muito embora não estejam explorando ao máximo as possibilidades e oportunidades oferecidas pela Internet, elas buscam aprender novas tecnologias, introduzindo-as aos poucos em seus ambientes e buscando soluções adequadas ao seu contexto. Com isso, é de se esperar que o crescimento do uso da Internet em empresas venha a incentivar também negócios mais interativos e originais. Ao promover a intensificação do uso da Internet através da disponibilidade de recursos capazes de ajudar a realizar este objetivo, as empresas estarão se abrindo para esse novo ambiente e permitindo uma melhor condução de suas atividades. Desta forma, ao posicionar-se na Internet através de *sites* e ao adotá-los como solução para a realização de atividades, as empresas estarão explorando novos caminhos e com isso, oportunizando o crescimento de seus negócios.

6.2. LIMITES DA PESQUISA

Uma das principais limitações da pesquisa refere-se ao número de empresas estudadas, restringindo a generalização dos resultados obtidos. Entretanto, muito embora a limitação do número e do tipo de casos estudados, os resultados gerados (principalmente a categorização dos elementos) foram baseados em literatura e conhecimentos do pesquisador, o que nos permite as conclusões realizadas, isso em função do tipo da pesquisa. Sendo exploratória, ressalta-se o valor das inferências e conclusões.

Tanto a grade inicial como o *site* foram baseados num mesmo referencial, o que pode ter influenciado os resultados, as opiniões e as conclusões.

O procedimento aqui descrito não é considerado definitivo, muito embora tenha permitido o criterioso desenvolvimento deste trabalho e possa basear novas pesquisas futuras. Julga-se necessário utilizar novas metodologias não apoiadas especialmente no relato dos sujeitos, a fim de confrontar resultados.

6.3. SUGESTÕES PARA AS 2 EMPRESAS ESTUDADAS

Com a realização desta investigação, foi possível apresentar às empresas *sites* baseados em critérios identificados como importantes na introdução de sua imagem na rede. Eles configuram-se como produto gerado para a empresa a partir desta pesquisa, os quais, além de gerarem subsídios à esta investigação, serviram para o estabelecimento de fato da presença de cada uma das empresas na Internet.

Sugere-se às empresas que busquem a seqüencialização e o aprimoramento de procedimentos para completa adoção da Internet em suas atividades, principalmente quanto à disponibilização de recursos, treinamentos, soluções e incentivos para o uso de tecnologias em seu ambiente, permitindo que todos os indivíduos possam utilizar-se da rede para a condução de suas tarefas. Investimentos realizados nessa direção permitirão melhoras no atendimento, na execução de projetos, na qualidade do serviço gerado, na busca por soluções, e conseqüente crescimento de seus negócios.

6.4. PERSPECTIVAS FUTURAS

Considerando os resultados encontrados, bem como as limitações existentes, pode-se indicar para pesquisas futuras algumas investigações que poderão ser realizadas para comparar com esta, completá-la ou mesmo aprofundá-la. São elas:

- ** Aplicação de uma pesquisa em amostra a ser definida, utilizando-se das categorias já definidas nesta pesquisa e de outros modelos existentes referentes a comércio eletrônico.
- ** Replicação da pesquisa em empresas de outro contexto, de forma a verificar a aplicabilidade dos elementos identificados, permitindo comparar os resultados e as influências identificadas em diferentes setores.
- ** Realização de pesquisa que contemple estudos para analisar a fidelidade do consumidor com relação aos *sites*.
- ** No contexto específico de *sites*, desenvolver pesquisa que contate projetistas e desenvolvedores de páginas, avaliando como eles elaboram uma página Internet (busca de dados, requisitos, etc.). Em contra partida, verificar se o que eles fazem (requisitos) é o que as empresas esperam. Consistiria em uma pesquisa em bastidores de construções de home-page.
- ** Direcionamento da pesquisa para o foco específico do comércio eletrônico, tal é objeto de proposta de doutorado da autora, a ser desenvolvido a partir de setembro de 2000 na Universidade Pierre Mendes France, Grenoble, França.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. Tese de doutorado Apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, São Paulo: 1997.*
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Benefícios e Aspectos de sua aplicação. RAE. Vol. 38 nº 1, jan-mar. São Paulo: 1998.*
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. Atlas, São Paulo: 1999.*
- ALTER, S. *Information Systems: A Management Perspective. Menlo Park, CA: 1996.*
- ASSAEL, H. *Consumer Behavior and Marketing Action. Cincinnati: 1995.*
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu. Paris: PUF, 8. Ed.,1996.*
- BATAGLIA, W. *Tecnologia de Informação como agente de vantagem competitiva. Anais XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, SP: 1998*
- BENBASAT, L; GOLDSTEIN, D e MEAD, M. *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, MIS Quarterly, vol 11, n3, p. 131-146, 1987.*
- BLOCH M., PIGNEUR, Y. e SEGEV, A. *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue. Institut D'Informatique et Organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Univesite de Lausanne: 1996.*
- BRUNER II, G. C. & HENSEL, P. J. *Marketing Scales Handbook: A compilation of Multi-Item Measures. Chicago, Illinois, EUA: Americam Marketing Association: 1994.*
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies. Routledge: 1995*
- CAMERON, D. *Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet. Charleston: Computer Technology Research Corp: 1997.*
- CAMPOS FILHO, M P. *Os sistemas de Informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. FGV, V.34, n.6. 1994*
- CANO, C. *Modelo para análise de organizações que operam em Espaço Cibernético. Tese de doutorado. UFRGS. Porto Alegre: 2000*
- CASTELLANI, M. R.; REINHARD, N.; ZWICKER, R. *Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa. Anais Enanpad, Foz do Iguaçu: 1998.*
- CONNOLY, D. W. *An Evaluation of the World Wide Web as a Platform for Electronic Commerce. New York: Addison-Wesley, 1997.*
- CASTRO, A. *Marketing na Internet. Rio de Janeiro: Brasport, 1998.*
- CHARAM, R. *How networks reshape organizations. Harvard Business Review. Sep-Oct 1991*
- CHASE, L. *Essential Business tactics for the Net. Wiley Computer Publishing: 1998*

- CRONIN, M. J. *Doing Business on the Internet*. Harvard Business School Press. Boston: 1995.
- CRONIN, M. J. *The Internet as a Competitive Business Resource. The Internet Strategy Handbook*. Harvard Business School Press. Boston: 1996.
- CUNHA JR. M. V. M. *Análise Multidimensional de Dados Categóricos: A Aplicação das Análises de correspondência Simples e Múltipla em Marketing e Sua Integração com Técnicas de Análises de Dados Quantitativos*. Caderno De Estudos - PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: 1997.
- DIAS, D. S. *Motivação e Resistência ao uso da tecnologia de informação: um estudo entre Gerentes*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1998.
- DIAZ, A. N.; GERTNER, D. *Marketing na Internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo vs. utilitarismo na www*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1998
- DORNELAS, J. S.; BARBOSA, A. N.F. *Redes de Dados e seu perfil institucional: garantias e Possibilidades na visão dos usuários*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1998.
- DORNELAS, J. S. *Impactos da adoção de sistemas de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo: o caso do orçamento de Porto Alegre*. UFRGS. Tese de Doutorado. Porto Alegre: março 2000.
- DINIZ, E. *A evolução do uso da Web pelos bancos*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1999.
- ELLSWORTH, J. H. *Marketing na Internet*. Berkeley Brasil, São Paulo: 1997.
- ENGEL, J.G. BLACKWELL, R.; MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*, Orlando: 1995.
- EVARD, Y. *Études et recherches en marketing*. Paris: 1997.
- MOSCAROLA, J. *Discourse analysis with sphinx lexica*. Annecy, France: 1996.
- FRANKFORT-NACHMIAS, C. e NACHMIAS, D. *Research Methods in The Social Sciences*. St. Martin's Press, New York: 1996.
- FREITAS, H., MOSCAROLA, J., e JENKINS, M. *Content and lexical analysis: a qualitative practical application*. Baltimore, MD, EUA: ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No. 070498, April 1998.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. *Análise lexical e análise de conteúdo: técnicas sequenciais, recorrentes e complementares para análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx Consultoria. Abril, 2000. No prelo.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. *Da observação à decisão: método de pesquisa e de análise de dados quanti-qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx Consultoria. No prelo. 2000.
- FREITAS, H. *As tendências em Sistemas de Informação com base em recentes congressos*. Porto Alegre: ReAd (<http://www.adm.ufrgs.br/read>), No.13, Jan. 2000.
- GASCOYNE, R ; OZCUBUCKU, K. *Corporate Internet Planning Guide*. New York, Van N. Reinhold, 1997.
- GHOSH, S. *Making Business Sense of the Internet*. Harvard Business Review. Mar-Apr. 1998, pg. 126-135.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo. Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. *Pesquisas qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, v.35 (3 : 20-29), 1995
- GONÇALVES M. A, TEIXEIRA L. A. A., GONÇALVES C. A..L, SOUZA A A., BARBOSA F. V.; FROIS E. S. *Gestão Estratégica de Informações baseada em Custos – Um estudo de aplicação no Setor de Serviços*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1998.
- GRAWITZ, M. *Méthodologie des Sciences Sociales*. Paris: Dalloz, 1993.
- GREENSTEIN, M; FEINMAN, T.M. *Eletronic Commerce: Security, Management and Control*. McGraw-Hill: 2000.
- HANSON, W. *Internet Marketing*. South-Western: 2000.

- HOPPEN, N. et al. *Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia*, 1996.
- HUFF, S.L. et al. *Cases in Electronic Commerce*. McGraw-Hill, USA: 2000.
- JANAL, D. S. *Como fazer Marketing na Internet*. Infobook, Rio de Janeiro: 1996.
- JENKINS, A.; SIEGLE, H.; WOJTKOWSKI, W.; WOJTKOWSKI, W.G. *Research Issues in Information Systems*. WCB: 1990.
- KALAKOTA, R. E WHINSTON, A. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley, New York: 1997.
- KALAKOTA, R. E WHINSTON, A. *Frontiers of electronic commerce*. Addison-Wesley, New York: 1996.
- KANNAN, P.K.; CHANG, A.; WHINSTON, A.B. *Marketing Information on the I-way*. Communications of the ACM. Vol 41. Nº 3. March 1998. Pag. 35-43.
- KELLE, U. *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: theory, methods and practice*. Sage Publications, 1995.
- KIRK, J. e MILLER, M. *Reliability and validity in qualitative research*. Sage publications: 1986.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage: 1980.
- LAGARDE, J. *Initiation à l'analyse des données*. Paris: Dunod, 1995.
- LAUDON, K.C. e LAUDON, J.P. *Management Information Systems*. 2000
- LEBART, L. e SALEM, A. *Statistique Textuelle*. Paris: Dunod, 1994.
- LEE, A. S. LIEBENAU, J. ; DEGROSS, J. I. *Information Systems and Qualitative Research*. Philadelphia, USA: Proceedings ICIS, Chapman & Hall, 1997.
- LESCA, H. *Information et Adaptation de l'entreprise*. Paris: Masson, 1989.
- LEVINE, J. R. *Segredos da Internet*. São Paulo. Berkeley Brasil, 1996.
- LIMA, E. S., MATTOS P. L. C. L.; ALMEIDA A. T. *Concepção e aplicação de sistema de informação para expectativa de resultado de desempenho estratégico*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1998.
- LIMA, J. B. *Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas*. Anais Enampad, Foz do Iguaçu: 1999.
- MAHMOOD, M. & SOON, S. *A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables*. Decision Sciences, 1991.
- MARTIN, C. *O Patrimônio Digital: Estratégias para Competir, Sobreviver e Prosperar em um Mundo interligado pela Internet*. Makron Books. São Paulo, 1998.
- MASON, J. *Qualitative researching*. Sage: 1997.
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis*. Sage Publications: 1994,
- MOREIRA, J.C.T.; OLIVEIRA, R.N. *Marketing business-to-business*. Makron Books, São Paulo: 1998.
- MORT, D. *The Impact of the Internet on the European Online Business Information Market. Database*. Aug-Set 1998, pag 74-78.
- MOSCAROLA, J. ; VARGAS, L.M. *La presence des entreprises françaises sur l'Internet: formes et strategies de communication*. Anais da XIV Èmes. Journées des Institut d'Administration des Entreprises, Nantes, França: 1998.
- MOSCAROLA, J. *Enquêtes et Analyse de donnés avec le Sphinx*. Paris: Libraire Vuibert, 1990.
- MUKHOPADHYAY, T.; RAJIV, S.; SRINIVASAN, K. *Information Technology Impact on Process Output and Quality*. Management Cience. Vol 43. No. 12. (1997)
- MYERS, M.D. *Pesquisa Qualitativa em Sistemas de Informação*. MIS Quartely, vol 21, n.2, 1997.
- NEGROPONTE, N. *A vida digital*. Companhia das Letras, São Paulo: 1995.

- O'KEEFE, R. M.; MCEACHERN, T. *Web-based Customer Decision Support Systems*. Communications of the ACM. Vol 41. Nº 3. March 1998. Pag 71-78.
- OLIVEIRA, M. *Indicadores para tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes*. Porto Alegre: Tese de Doutorado, PPGA/EA/UFRGS, 1999.
- PALMER, J.M.; GRIFFITH, D. A. *An Emerging Model of web site Design for Marketing*. Communications of the ACM. Vol 41. Nº 3. March 1998. Pag.45-51.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PERRIEN, J. ; CHÉRON E. J. e ZINS, M. *Recherche en Marketing: méthodes et décisions*. 1984.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- RAMOS, A. S. M. *Análise Fatorial da Percepção do Uso da Internet em Organizações Acadêmicas*. Anais Enampad, 98.
- RAO, H. R.; SALAM, A.F.; DosSANTOS, B. *Marketing and the Internet*. Communications of the ACM. March 1998 / Vol 41. Nº 3, pag 32-34.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. *Exploiting the virtual value chain*. Harvard Business Review, 1995.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo, Atlas, 1996.
- SANCHEZ, C. D. et al. *Internet en la empresa - Guia Profissional*. Ediciones Infor. Espana, Barcelona. 1996.
- SHAW, M. J. *Electronic Commerce: Review of Critical Research Issues*. Information Systems Frontiers. V1. N1, July 1999.
- SHIMP, T.A. *Promotion Management and Marketing Communications*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- SOARES, R. O. *A utilização da Internet pelas Empresas no Brasil : um estudo baseado em Home Pages*. Dissertação de Mestrado. UFRGS - PPGA, 1998
- SPHINX LÉXICA for Windows, *Guia do usuário*. Sphinx Consultoria, Brazil (sphinx@portoweb.com.br - website: <http://www.sphinxbr.com.br>), 1997.
- SYNNOTT, Willian R. *The information weapon - winning customers and markets with technology*. New York: John Wiley e Sons, 1987.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. *Mudança de Paradigma: a nova promessa da Tecnologia da Informação*. São Paulo, Makron-McGraw Hill, 1995.
- TAPSCOTT, D. *Economia Digital : Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- TROGER, A. *Um Estudo sobre Organizações Virtuais* [online]. Disponível na Internet via www. URL:<http://osse.inf.ufrgs.br/intcomp/artigos/ti-692.html>. Arquivo capturado em 01/01/1999.
- VASSOS, T. *Marketing Estratégico na Internet*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas, 1993.
- WANG, S. *Impact of Information technology on organizations*. Human Systems Management. Saint John, Canadá. 1997.
- WEBER, R.P. *Basic content analysis*. Sage University paper, 1990..
- WEITZMAN, E. A. e MILES, M. B. *Computer programs for qualitative data analysis*. Sage Publications, 1995.
- YESIL, M. *Criando a loja virtual: faça negócios com seu site na internet*. Infobook, Rio de Janeiro: 1999.
- YIN, Robert. *Case Study Research*. Ed. Sage. 1990.

ANEXOS

PROPOSTA DE PESQUISA À EMPRESA XXXX

Esta proposta tem por objetivo o estudo da implantação de sites para a empresa xxxx, com contribuição para a dissertação de Mestrado em Administração da proponente.

I. A PROPONENTE

Raquel Janissek, analista de sistemas, mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, vem através desta propor consultoria a empresa xxxx, com respaldo técnico de seus professores orientadores, na forma de criação, implementação, acompanhamento e estudo da implementação de um site empresarial.

II. OBJETIVOS DO TRABALHO PROPOSTO

O trabalho aqui proposto refere-se ao serviço de consultoria na área de Sistemas de Informação, com o objetivo do estudo da Influência da Internet em negócios empresariais, o qual será realizado num conjunto de empresas que serão analisadas para a realização da dissertação de Mestrado em Administração da proponente.

III. ETAPAS DO TRABALHO PROPOSTO

O trabalho proposto envolve o desenvolvimento das seguintes etapas:

- * **Identificação de Requisitos:** levantamento de dados, análise de documentos da empresa e reuniões para definição do site.
- * **Desenvolvimento de site:** com os dados coletados pela proponente junto à empresa, será desenvolvido um site para a mesma, o qual procurará observar os elementos identificados como importantes para constarem num site empresarial.
- * **Entrevistas – fase 1:** a partir de protocolo definido, serão realizados estudos de seus elementos junto à empresa, na forma de entrevistas e observações.
- * **Implantação do site:** Uma vez estando o site aprovado pela empresa, o mesmo será armazenado em empresa provedora local. Os contatos para disponibilização do site serão realizados pela proponente.
- * **Acompanhamento do estudo e Manutenções no site:** após implantação do site, qualquer alteração que se faça necessária poderá ser solicitada à proponente, a qual acompanhará e observará todos os procedimentos para posterior análise.
- * **Entrevistas – fase 2:** a partir de análises dos elementos questionados na fase 1, será realizada nova entrevista, consistindo na segunda etapa de coleta de dados.
- * **Conclusão e confecção de relatório final:** após confrontarem-se dados, o estudo em questão será concluído, possibilitando a análise final e geração dos resultados. Será feita a confecção do relatório (dissertação) contendo a análise dos dados coletados. Após a entrega do relato final para a empresa contratante, a proponente fica a disposição para quaisquer esclarecimentos pertinentes a pesquisa, pelo período de 4 semanas a contar da data da entrega do relatório.

IV. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

O trabalho será realizado no prazo máximo de 18 meses, a contar da assinatura do contrato estabelecido por ambas as partes. Segue abaixo cronograma que especifica as etapas do trabalho relacionado ao tempo total de pesquisa:

	Mês 1	Mês	Mês	Mês	Mês 18
Identificação de Requisitos								
Desenvolvimento de site								
Entrevistas – fase 1								
Implantação do site								
Acompanhamento e Manutenção								
Entrevistas – fase 2								
relatório final								

V. DA AJUDA DE CUSTO

A empresa poderá colaborar com a realização desta pesquisa na forma de uma bolsa de auxílio, com valor a ser acertado entre as partes. Esta bolsa tem por objetivo único a cobertura de custos com deslocamentos e confecção do site, o qual será de posse da organização, podendo a mesma utiliza-lo em benefício próprio, respeitando os direitos de criação.

VI. ACORDO

Estando de acordo, assinam:

- * os representantes legais da contratante, aceitando esta proposta, a qual será convertida em contrato de prestação de serviços
- * os professores orientadores
- *a proponente

Aceite da proposta:

_____, ____ de ____ de ____

XXX

Sócio – Diretor da empresa xxx

Prof. Dr. Norberto Hoppen

Professor orientador

Prof. Dra. Lilia M. Vargas

Professora orientadora

Raquel Janissek

Proponente

<i>Elemento Estudado</i>	<i>Exemplo de Questão Aberta</i>
1.Análise de Mercado	Fale sobre sua percepção acerca de como é feita a Análise de Mercado em sua empresa e de que forma a Internet poderia auxiliar neste processo.
2.Atuação	Uma vez identificadas necessidades e características do mercado onde vocês atuam, de que forma sua empresa posiciona-se para atuar ?
3.Aquisição e Distribuição de Conhecimentos	De que forma é feita a aquisição e distribuição de conhecimentos em sua empresa e de que forma a Internet poderia auxiliar ?
4.Atualização	Quais os procedimentos adotados na empresa para Atualização das pessoas, tanto a nível pessoal quanto corporativo ? De que forma a Internet poderia auxiliar ?
5.Clientes	De que forma são feitos os contatos com Clientes, tanto a nível de prestação de serviços quanto disponibilização de informações ? Como a Internet poderia ser utilizada nesse sentido ?
6.Fornecedores	De que forma sua empresa hoje contacta com Fornecedores ? Você acredita que esses contatos poderiam ser facilitados com o uso da Internet ?
7.Custos	Uma vez que sua empresa esteja utilizando Internet, você acredita em redução ou aumento Custos para a realização de atividades?
8.Decisão	Como são embasadas as Decisões tomadas dentro da sua empresa ? E de que forma você acredita que a Internet interfere ou poderia auxiliar nisso ?
9.Imagem Corporativa	Quais os procedimento adotados pela empresa em relação ao estabelecimento de sua Imagem Corporativa ? A Internet interfere neste processo ? Como ?
10.Vantagem Competitiva	Você acredita que sua empresa pode obter ou manter Vantagem Competitiva estando posicionada na Internet ?

Questionário

Este questionário tem finalidades exclusivamente investigativas (acadêmicas).

As categorias abaixo listadas, relacionadas a cada um dos 10 elementos estudados nesta pesquisa (análise de mercado, atuação, etc), emergiram dos textos das entrevistas realizadas na 1ª etapa desta pesquisa, da qual você participou.

Nesta 2ª e última etapa de pesquisa, gostaríamos da sua atenção no sentido de identificar quais destas categorias têm maior influência, importância ou impacto nos elementos considerados, a partir do desenvolvimento e implantação customizados e consequente uso de *Sites* na sua empresa.

Sua participação é de muita importância nesta pesquisa. **Obrigado !**

Instruções:

Nas questões a seguir listadas, assinale o grau de **influência da Internet** em cada uma das categorias apresentadas, **de acordo com a sua opinião**.

- Marque **4** se você acha que a Internet **influencia fortemente** nos negócios da sua empresa.
- Marque **3** se você acha que a Internet **influencia moderadamente** nos negócios da sua empresa.
- Marque **2** se você acha que a Internet **influencia pouco** nos negócios da sua empresa.
- Marque **1** se você acha que a Internet **não influencia** nos negócios da sua empresa.

Considere o exemplo abaixo, com a categoria “comunicação com clientes” do elemento “clientes”:

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categoria				
Comunicação com clientes	4	3	2	1

Logo: a Internet influencia pouco na comunicação da empresa com clientes.

Questões:

Elemento 1: Análise de Mercado				
A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Identificação de novidades	4	3	2	1
Obtenção de informações	4	3	2	1
Monitoramento de mercado	4	3	2	1
Observar tendências de mercado	4	3	2	1
Análise de concorrentes	4	3	2	1
Atualização de informações	4	3	2	1
Identificação de estratégias	4	3	2	1
Descobrir oportunidades de negócios	4	3	2	1
Realizar benchmarking	4	3	2	1
Análise de clientes e fornecedores	4	3	2	1

Elemento 2: Atuação

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Execução de novas estratégias de negócios	4	3	2	1
Condução de novas relações no mercado	4	3	2	1
Viabilização de novos negócios	4	3	2	1
Qualificação da atuação da empresa	4	3	2	1
Permite atuar de formas diferentes	4	3	2	1
Implementação de mudanças	4	3	2	1
Divulgação da empresa	4	3	2	1
Diferenciação de processos	4	3	2	1

Elemento 3: Aquisição e Distribuição de Conhecimentos

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Divulgação de tecnologias	4	3	2	1
Oportuniza conhecimentos	4	3	2	1
Atingir público maior	4	3	2	1
Estabelecimento de novos canais de inf	4	3	2	1
Divulgação de informações	4	3	2	1
Divulgação de procedimentos	4	3	2	1
Acessibilidade à informações	4	3	2	1
Permite noticiar atividades	4	3	2	1
Permite a troca de informações	4	3	2	1

Elemento 4: Atualização

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Rapidez nas interações	4	3	2	1
Identificação de tendências	4	3	2	1
Possibilidade de acesso	4	3	2	1
Conectar-se à canais	4	3	2	1
Obtenção de informações	4	3	2	1
Renovação de conhecimentos	4	3	2	1
Oportunidade de pesquisa	4	3	2	1
Troca de informações	4	3	2	1
Treinamento individual	4	3	2	1

Elemento 5: Clientes

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Acesso a públicos diferentes	4	3	2	1
Qualificação do atendimento	4	3	2	1
Contatos automáticos	4	3	2	1
Personalização de atendimento	4	3	2	1
Venda de produtos e serviços	4	3	2	1
Comunicação com clientes	4	3	2	1
Divulgação de informações aos clientes	4	3	2	1
Ampliação do canal de atendimento	4	3	2	1
Diferenciação do atendimento	4	3	2	1
Disponibilidade e oferecimento de serviços aos clientes	4	3	2	1

Elemento 6: Fornecedores

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Variação de possibilidades de busca	4	3	2	1
Acesso a catálogos de preços diversos	4	3	2	1
Desintermediação nas compras	4	3	2	1
Agilidade e rapidez nos contatos	4	3	2	1
Recebimento de informações	4	3	2	1
Busca de diferentes cotações	4	3	2	1
Pesquisa de diferentes opções	4	3	2	1
Realização de pedidos e compras	4	3	2	1
Comunicação com fornecedores	4	3	2	1

Elemento 7: Custos

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Redução dos custos de divulgação	4	3	2	1
Diminuição de distâncias pela possibilidade de contatos on-line	4	3	2	1
Maior segurança nas atividades	4	3	2	1
Economia de tempo	4	3	2	1
Troca de informações	4	3	2	1
Redução dos custos de comunicação	4	3	2	1
Redução dos custos gerais	4	3	2	1
Evita deslocamentos	4	3	2	1

Elemento 8: Decisão

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Tomada de decisão	4	3	2	1
Informação para decisão	4	3	2	1
Aquisição de novas idéias	4	3	2	1
Aumento da aprendizagem	4	3	2	1
Atualização de conhecimentos	4	3	2	1
Auxílio na gestão de processos	4	3	2	1
Planejamento de acordo com o mercado	4	3	2	1
Troca de experiências	4	3	2	1

Elemento 9: Imagem Corporativa

A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Divulgação da empresa	4	3	2	1
Benefícios para a imagem da empresa	4	3	2	1
Melhoria na comunicação	4	3	2	1
Realização de diferentes tipos de marketing	4	3	2	1
Estabelecimento de canais de comunicação	4	3	2	1
Auxílio no atendimento ao público	4	3	2	1
Apresentação de produtos e serviços	4	3	2	1
Modernização da empresa	4	3	2	1
Relacionamento com o público	4	3	2	1

Elemento 10: Vantagem Competitiva				
A Internet	Influencia fortemente	Influencia moderadamente	Influencia pouco	Não influencia
Categorias				
Diferenciação	4	3	2	1
Divulgação de informações	4	3	2	1
Auxílio na divulgação	4	3	2	1
Realização de comparações	4	3	2	1
Exploração de novos espaços	4	3	2	1
Atrair clientes	4	3	2	1
Qualificação da empresa	4	3	2	1
Atingimento de novos públicos	4	3	2	1
Renovação de serviços	4	3	2	1
Modernizar prestação de serviços	4	3	2	1

*** Descreva com suas palavras o que você acha que a adoção do *site* influenciou os negócios desta empresa.

Informe seus dados:

Nome: _____

Profissão: _____

Cargo atual: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Conhecimentos sobre Internet :

Avançado Intermediário Iniciante Nenhum

Frequência com que costuma usar a Internet:

todos os dias de 2 a 3 vezes por semana de 2 a 3 vezes por mês Não uso

Ac – Análise de mercado

Crítério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	70 / 120 marcadas 50 / 120 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	26 / 120 marcadas 94 / 120 não marcadas			
Diferença / comentário	23 / 120 marcadas iguais 47 / 120 não marcadas iguais 70 / 120 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	23 / 70 = 23 das 70 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador. O segundo avaliador marcou 3 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador. O pesquisador marcou 47 que o segundo avaliador não marcou. 47 / 50 = 47 de 50 que o pesquisador deixou em branco foram também deixadas em branco pelo segundo avaliador.	Exatamente coincidente = 1 / 12	Coincidente (com + ou - 1) = 2 / 12 Coincidente (com + ou - 2) = 3 / 12 Coincidente (com + ou - 3) = 4 / 12

Ac – Atuação

Crítério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	30 / 96 marcadas 66 / 96 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	16 / 96 marcadas 80 / 96 não marcadas			
Diferença / comentário	10 / 96 marcadas iguais 60 / 96 não marcadas iguais 70 / 96 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	→ 10 das 30 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador. → O pesquisador marcou 20 que o segundo avaliador não marcou. → O segundo avaliador marcou 6 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador. → 60 de 66 que o pesquisador não marcou foram também não marcadas pelo segundo avaliador	Exatamente Coincidentes = 3 / 12	Coincidente (com + ou - 1) → 5 / 12 Coincidente (com + ou - 2) → 7 / 12 Coincidente (com + ou - 3) → 8 / 12

Ac – Aquisição

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	61 / 108 marcadas 47 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	20 / 108 marcadas 88 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	19 / 108 marcadas iguais 46 / 108 não marcadas iguais 65 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 19 das 61 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 42 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 1 categoria que não foi marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ 46 de 47 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 4 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 5 / 12</p>

Ac - atualização

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	57 / 108 marcadas 51 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	19 / 108 marcadas 89 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	18 / 108 marcadas iguais 50 / 108 não marcadas iguais 68 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 18 das 57 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 39 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 1 categoria que não foi marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ 50 de 51 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 5 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 7 / 12</p>

Ac – clientes

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	77 / 120 marcadas 43 / 120 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	17 / 120 marcadas 103 / 120 não marcadas			
Diferença / comentário	15 / 120 marcadas iguais 41 / 120 não marcadas iguais 56 / 120 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 15 das 77 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 62 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 2 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 41 de 43 que o pesquisador não marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 0 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 3 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 4 / 12</p>

Ac – fornecedores

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	62 / 108 marcadas 46 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	34 / 108 marcadas 74 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	30 / 108 marcadas iguais 42 / 108 não marcadas iguais 72 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 30 das 62 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 32 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 4 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 42 de 46 que o pesquisador não marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 8 / 12</p>

Ac – custos

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	63 / 108 marcadas 45 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	37 / 108 marcadas 71 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	37 / 108 marcadas iguais 45 / 108 não marcadas iguais 82 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 37 das 63 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 26 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 0 categoria que não foi marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ 45 de 45 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 2 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 4 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 8 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12</p>

Ac – decisão

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	54 / 108 marcadas 54 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	28 / 108 marcadas 80 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	27 / 108 marcadas iguais 53 / 108 não marcadas iguais 80 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 27 das 54 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 27 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 1 categoria que não foi marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ 53 de 54 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 4 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 7 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12</p>

Ac – imagem corporativa

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	66 / 108 marcadas 42 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	35 / 108 marcadas 73 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	35 / 108 marcadas iguais 42 / 108 não marcadas iguais 77 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 35 das 66 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 31 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo não marcou nenhuma categoria que não tenha sido marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ todas as categorias que pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 4 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 7 / 12</p>

Ac – vantagem competitiva

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	41 / 120 marcadas 79 / 120 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	14 / 120 marcadas 106 / 120 não marcadas			
Diferença / comentário	14 / 120 marcadas iguais 79 / 120 não marcadas iguais 93 / 120 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 14 das 41 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 27 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 0 categoria que não foi marcada pelo pesquisador.</p> <p>→ 79 de 79 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 4 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 4 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 6 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12</p>

OCM- análise

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	48 / 108 marcadas 60 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	34 / 108 marcadas 74 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	29 / 108 marcadas iguais 55 / 108 não marcadas iguais 84 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	→ 29 das 48 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador. → O pesquisador marcou 19 que o segundo avaliador não marcou. → O segundo avaliador marcou 5 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador. → 55 de 60 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador	Exatamente Coincidentes = 2 / 12	Coincidente (com + ou - 1) → 5 / 12 Coincidente (com + ou - 2) → 7 / 12 Coincidente (com + ou - 3) → 11 / 12

OCM – atuação

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	40 / 108 marcadas 68 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	29 / 108 marcadas 79 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	20 / 108 marcadas iguais 59 / 108 não marcadas iguais 79 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	→ 20 das 40 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador. → O pesquisador marcou 20 que o segundo avaliador não marcou. → O segundo avaliador marcou 9 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador. → 59 de 68 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador	Exatamente Coincidentes = 2 / 12	Coincidente (com + ou - 1) → 4 / 12 Coincidente (com + ou - 2) → 6 / 12 Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12

OCM - aquisição

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	54 / 108 marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	54 / 108 não marcadas			
	40 / 108 marcadas			
	68 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	36 / 108 marcadas iguais 49 / 108 não marcadas iguais 85 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 36 das 54 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 18 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 5 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 49 de 54 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 2 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 3 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 9 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 11 / 12</p>

OCM - atualização

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	48 / 108 marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	60 / 108 não marcadas			
	48 / 108 marcadas			
	60 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	32 / 108 marcadas iguais 44 / 108 não marcadas iguais 76 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 32 das 48 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 16 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 16 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 44 de 60 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 3 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 7 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12</p>

OCM - clientes

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	68 / 108 marcadas 40 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	46 / 108 marcadas 62 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	41 / 108 marcadas iguais 35 / 108 não marcadas iguais 76 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 41 das 68 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 27 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 5 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 35 de 40 que o pesquisador não marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 1 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 5 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 10 / 12</p>

OCM – fornecedores

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	67 / 108 marcadas 41 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	56 / 108 marcadas 52 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	46 / 108 marcadas iguais 31 / 108 não marcadas iguais 77 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 46 das 67 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 21 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 10 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 31 de 41 que o pesquisador não marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 3 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 6 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 9 / 12</p>

OCM - custos

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	64 / 108 marcadas 44 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	42 / 108 marcadas 66 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	36 / 108 marcadas iguais 38 / 108 não marcadas iguais 74 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 36 das 64 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 28 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 6 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 38 de 44 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 2 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 6 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 8 / 12</p>

OCM - decisão

Critério de avaliação	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Avaliador				
Pesquisador	41 / 108 marcadas 67 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	30 / 108 marcadas 78 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	25 / 108 marcadas iguais 62 / 108 não marcadas iguais 87 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 25 das 41 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 16 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 5 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 62 de 67 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 1 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 5 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 9 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 12 / 12</p>

OCM – imagem corporativa

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	38 / 108 marcadas 70 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	32 / 108 marcadas 76 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	25 / 108 marcadas iguais 63 / 108 não marcadas iguais 88 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 25 das 38 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 13 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 7 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 63 de 70 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 2 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 5 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 9 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 11 / 12</p>

OCM – vantagem competitiva

Critério de avaliação / Avaliador	Concordância exata com base no total de itens avaliados	Concordância parcial com base no total de itens marcados pelo pesquisador (ou pelos avaliadores)	Concordância exata com base no total de respondentes	Concordância parcial com base no total de respondentes
Pesquisador	60 / 108 marcadas 48 / 108 não marcadas		Total de respostas analisadas pelo Pesquisador e pelo Segundo Avaliador : 12	
Segundo Avaliador	44 / 108 marcadas 64 / 108 não marcadas			
Diferença / comentário	37 / 108 marcadas iguais 40 / 108 não marcadas iguais 77 / 108 total iguais, sejam marcadas ou não marcadas	<p>→ 37 das 60 que o pesquisador marcou foram também marcadas pelo segundo avaliador.</p> <p>→ O pesquisador marcou 23 que o segundo avaliador não marcou.</p> <p>→ O segundo avaliador marcou 8 categorias que não foram marcadas pelo pesquisador.</p> <p>→ 40 de 48 que o pesquisador não marcou foram também foram não marcadas pelo segundo avaliador</p>	Exatamente Coincidentes = 0 / 12	<p>Coincidente (com + ou - 1) → 3 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 2) → 5 / 12</p> <p>Coincidente (com + ou - 3) → 10 / 12</p>

Mattiazzi Construções : fundada em 1983, a Mattiazzi Construções é uma empresa que atua no ramo de construção civil, bem como em projetos de engenharia, com cálculo estrutural, assessoria técnica a empresas e órgãos públicos e avaliações. A Mattiazzi é uma empresa que prima pela sintonia com a modernidade e a atualização tecnológica. Sua informatização foi estendida a todos os setores, inclusive geração de projetos, e os processos construtivos são modernizados e racionalizados. Tem implantado vários programas de qualidade (Programa SOL - segurança, organização e limpeza, Qualidade Total, etc), buscando trazer para dentro da administração este influxo dinamizador da busca permanente da Qualidade. Os operários de obra foram reciclados com as diretrizes e a sensibilização para a Qualidade. Implantou-se o Projeto Alicerce, através do qual estão sendo revisados todos os processos de construção (formas, argamassas, alvenarias, etc). O Programa SOL avalia mensalmente o desempenho das equipes de obra. O treinamento é permanente, seja através de Cursos do Sebrae, Acisap, Senai, Senac, Sesi, seja através de cursos internos ministrados pelos técnicos da empresa aos operários de obra. Possui em seu portfólio várias obras importantes na região Noroeste do RS, como prédios da SLC, Escola Frederico Jorge Logemann, Condomínios, etc. Também possui desde 1998 uma filial de atuação em Porto Alegre, com obras já em vias de conclusão naquela cidade. Em seu quadro de funcionários, possui em torno de 70 funcionários, desde setores administrativos até operários de obras. A busca pela inovação tecnológica e atualização é permanente, tanto em sistemas e processos como em equipamentos. Ela vem conseguindo se destacar na sua área de atuação, porque tem uma administração aberta, participativa e moderna, que na busca de resultados econômicos positivos para a empresa realiza contínua e concretamente a promoção pessoal de seus colaboradores, sejam operários de canteiro de obras ou engenheiros.

Hospital de Caridade de Santo Ângelo: fundada em fevereiro de 1932, a Associação Hospital de Caridade de Santo Ângelo é uma empresa que atua na cidade de Santo Ângelo provendo serviços no ramo de saúde. Possui em seu quadro mais de 80 médicos integrantes do corpo clínico, bem como outros 312 funcionários divididos nos setores administrativos, enfermagem, atendimento, e outros. Possui 7.950 m² de área física e 171 leitos. Por mês, ocorrem em torno de 1.100 internações, e tem uma taxa média de ocupação mensal de 84,56%. O Hospital Santo Ângelo atende um conjunto de 20 cidades da região. Tem como objetivo "Acolher em seu Hospital a todas as pessoas, independentemente de condição econômica ou social" e como Missão: "Colocar à disposição da comunidade uma infra-estrutura hospitalar auto-sustentável, praticando o melhor serviço de saúde e zelando pelo precioso bem que é a VIDA". Alguns serviços oferecidos pelo hospital são: Hemodiálise, Laboratório de Análises Clínicas, Tomografia Computadorizada, Ecografia, Radiologia, Fisioterapia, Mamografia, Ergometria, UTI, Pronto Atendimento 24 hrs, Banco de Sangue, Centro Obstétrico, Bloco Cirúrgico, Berçário, Pediatria, Unidade Renal, Incineração de Lixo Hospitalar e atendimento da Liga Feminina de Combate ao Câncer.

Dimensões Elementos de Análise		NEGÓCIOS								
		ORGANIZAÇÃO			COMUNICAÇÃO				MARKETING	
		Serviços	Gestão	Informação	Interna	Externa	Informal	Formal	CE	Publicidade
Análise de Mercado	Identificar novidades									
	Realizar benchmarking									
	Analisar concorrentes									
	Descobrir oportunos negócios									
	Identificar estratégias									
	Obter informações									
	Monitorar mercado									
	Observar tendências									
	Atualizar informações									
Analisar clientes e fornecedores										
Atuação	Atuar de formas diferentes									
	Conduzir novas relações									
	Divulgar empresa									
	Diferenciar processos									
	Executar novas estratégias									
	Implementar mudanças									
	Viabilizar novos negócios									
	Qualificar atuação									
Aquisição Dist.	Atingir público maior									
	Acessar informações									
	Estabelecer novo canal									
	Trocar informações									
	Divulgar informação									
	Divulgar procedimentos									
	Noticiar atividades									
	Divulgar tecnologias									
Oportunizar conhecimentos										
Atualização	Treinamento individual									
	Obter informações									
	Conectar-se a canais									
	Trocar informações									
	Oportunizar pesquisa									
	Rapidez nas interações									
	Renovar conhecimentos									
	Identificar tendências									
Possibilidade de acesso										
Clientes	Acessar público diferente									
	Contatos automáticos									
	Comunicar-se com clientes									
	Diferenciar atendimento									
	Divulgar informações									
	Disponibilizar serviços									
	Personalizar atendimento									
	Vender produtos e serviços									
	Ampliar canal de atendimento									
	Qualificar atendimento									
	Melhorar Imagem									
Fornecedores	Pesquisar opções									
	Acessar catálogos									
	Comunicar com fornecedores									
	Realizar pedidos									
	Desintermediar compras									
	Variar possibilidades									
	Buscar cotações									
	Receber informações									
	Agilizar contatos									

Custos	Reduz custos gerais																		
	Economizar tempo																		
	Reduz custos de divulgação																		
	Evitar deslocamentos																		
	Diminuir distâncias																		
	Trocar informações																		
	Difícil de mensurar																		
	Mais segurança																		
Reduz custos de comunic																			
Decisão	Informar-se para decidir																		
	Aprender novidades																		
	Influenciar decisão																		
	Atualizar conhecimentos																		
	Trocar experiências																		
	Adquirir novas idéias																		
	Planejar de acordo c/ merc																		
Auxiliar gestão de processos																			
Imagem Corporat.	Divulgar empresa																		
	Apresentar prod e serv																		
	Auxiliar atendimento																		
	Beneficiar imagem empresa																		
	Melhorar comunicação																		
	Estabelecer canais comun.																		
	Modernizar empresa																		
	Realizar marketing																		
	Relacionar-se com público																		
Vant. Competitiva	Atrair clientes																		
	Divulgar informações																		
	Auxiliar divulgação																		
	Explorar novos espaços																		
	Realizar comparações																		
	Modernizar prestação serv																		
	Diferenciar-se																		
	Atingir novos públicos																		
	Renovar serviços																		
	Qualificar a empresa																		