

PROPOSTA DE UM PROTOCOLO PARA ANÁLISE DA PRESENÇA DE EMPRESAS NA INTERNET VIA WEB-SITES¹

RAQUEL JANISSEK, NORBERTO HOPPEN, LILIA MARIA VARGAS

1. Introdução

Baseada no desenvolvimento de diferentes Tecnologias de Informação (TI), a Internet rapidamente consagrou-se como solução para a integração dos negócios, alterando processos estruturais e oferecendo às empresas um novo canal de comunicação. Com o avanço tecnológico, as oportunidades para empresas atuarem (comunicação, negócios off-line ou online) na Internet aumentaram substancialmente. Surgiu então a necessidade de diferenciação, compartilhamento de informações e atuação, de forma a obter vantagem competitiva.

A condução de negócios em ambientes mediados pela Internet apresenta-se como um novo canal para o desenvolvimento de relações de trocas. As empresas, observando o contexto de globalização, sociedade da informação e tecnologia da comunicação no qual estão inseridas, buscam soluções que lhes permitam competir e preparar-se para novos desafios. Através de *web-sites*, as empresas buscam estar presentes e participar ativamente nesse novo ambiente de negócios.

Este cenário motivou a investigação do contexto de atuação de empresas na Internet. Através de uma revisão bibliográfica aprofundada, buscou-se identificar elementos representativos das relações e atividades que permitissem analisar sua presença na rede e compreender a influência da Internet nos negócios. Com o conjunto dos elementos identificados estruturou-se um protocolo para análise da presença na Internet via *web-sites*, aplicado através de estudos de caso realizados em duas empresas. Como resultado aplicado, obteve-se uma categorização de cada dos elementos do protocolo, representativos da presença de empresas na Internet. O protocolo, assim constituído, tem utilidade potencial para a estruturação de projetos de implantação de *web-sites* e de configuração dos negócios das empresas na Internet, considerando aspectos estruturais, organizacionais e técnicos.

O artigo está assim estruturado: a seguir são apresentados a Internet como ambiente de negócios, as atividades empresariais na Internet e os elementos inicialmente estruturados para análise das empresas. A seguir são desenvolvidos os procedimentos metodológicos adotados no estudo e, por fim, são detalhados os principais elementos que constituem o protocolo proposto, além de uma discussão final.

2. Internet: Ambiente de Negócios e de Atividades Empresariais

Nesta seção, a Internet é abordada como ambiente de negócios para a empresa. Como síntese, são apresentados os elementos representantes das atividades empresariais.

2.1 - A Internet como ambiente de negócios

A Internet constitui-se hoje no conjunto de TI de maior crescimento e impacto na sociedade (Cano, 2000), que possibilita reduzir as restrições impostas em termos de tempo e espaço para adquirir, interpretar e agir sobre a informação, além de compartilhamento de recursos e acesso à informação (Ramos, 1998). Através da Internet as empresas podem definir critérios de atuação em um ambiente competitivo onde todos possuem iguais condições tecnológicas. Alguns autores como Turban et al., (1999) e Kannan et al. (1998) citam a Internet como fonte de informação e o uso de *web-sites* como novo canal de comunicação para a construção da imagem, a divulgação e venda de produtos, além do oferecimento de serviços, constituindo assim um novo ambiente de negócios, complementar ao tradicional. De fato, a Internet tem permitido maior participação dos que estão fora dos limites regionais, através da criação de uma rede de interações dinâmicas sem fronteiras. As principais contribuições para as empresas são a melhoria da eficiência por intermédio de processos e qualidade de serviços, e a coordenação de relações entre empresas e destas com seu mercado.

Com o crescimento e a rápida expansão do acesso público à Internet e especialmente à *World Wide Web (WWW)*, a idéia de fazer negócios *on-line* adquiriu novas dimensões, passando a atrair uma vasta gama de interesses comerciais. A combinação do potencial da Internet com aplicações comerciais específicas tornou-se um desafio para muitas organizações (Cronin, 1996): a Internet é vista como um negócio paralelo que pode servir para incrementar a atividade principal da organização. Neste sentido, a definição de negócios na rede deve passar pela identificação de pontos estratégicos, identificando

¹ Este artigo é baseado na Dissertação de Mestrado de JANISSEK, R. A influência da Internet em negócios empresariais: identificação e caracterização de elementos para análise de sites. Dissertação de Mestrado em Administração - Sistemas de Informação. 2000. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil. Orientado pelos profs Dr. Norberto Hoppen e Dra. Lilia Maria Vargas. <http://www.biblioteca.ufrgs.br/bibliotecadigital>. PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, Maio 2000. 163p.

aspectos relacionando empresa, ambiente, processos e tecnologia. As empresas devem compreender não apenas a tecnologia, mas todo o ambiente no qual a empresa opera, o que inclui clientes, fornecedores e serviços, atividades internas, cadeia de distribuição, etc.

Shaw (1999) apresenta um ambiente de negócios caracterizado pelas relações e interações entre empresa, cliente e outros componentes envolvidos nesse ambiente Internet, como distribuidores, concorrentes, e outros. Assim, percebe-se a importância da Internet como meio intermediador de relações de trocas, permitindo a troca de informações até estabelecimento de negócios, e tendo no cliente a figura foco para determinação de novas estratégias de atuação, através da divulgação, interação, personalização de atendimento, etc. As transações entre a organização e seu ambiente são facilitadas pela Internet por ela possuir uma interface importante na obtenção e difusão de informações. Com a Internet, as empresas podem substituir funções físicas por um conjunto de processos virtuais, envolvendo todos os atores de seu ambiente de negócios.

Com a presença na rede através de *sites* a empresa estabelece sua imagem, interage com seu ambiente e mesmo ultrapassar distâncias antes determinadas no comércio tradicional.

2.2 - Atividades empresariais na Internet

O ambiente empresarial muda rapidamente. Tais mudanças, aceleradas pela Internet, requerem seu correto gerenciamento (Ghosh, 1998): gerentes precisam então preparar-se para fazer negócios, buscando novos meios de tornarem sua empresa conhecida e permanecerem competitivos. A busca pelo posicionamento nessa crescente interação de povos, cultura e mercados, passa pela exploração de limites da nova mídia, permitindo definir assim a extensão de suas possibilidades.

Atualmente, algumas das características desse ambiente - 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 são considerados realidade. As atividades empresariais englobam vários aspectos, entre eles Estrutura, Pessoas e Processos. Com a Internet, é possível transpor alguns itens desses aspectos para o ambiente virtual, o que permite diferentes tipos de interação e requer diferentes habilidades empresariais.

A adoção de negócios via Internet representa um diferencial dentro do mercado e possibilita uma ampliação das ofertas: informações, serviços e produtos (Albertin, 1999; Lynn et al., 2002). Uma empresa pode unicamente oferecer informações, caracterizando etapas da compra de produtos somente de identificação de necessidades e procura por mercadorias, bens ou serviços. Se oferecer *serviços* pela Internet (solicitação ou entrega), ela utilizará informações para a comunicação e apresentação desses serviços. Se realizar venda de produtos pela Internet, estará provavelmente utilizando serviços e informações. *Produtos* podem ser selecionados, ordenados e pagos eletronicamente, mas em geral não podem ser entregues eletronicamente. *Serviços*, por outro lado, podem ser escolhidos, ordenados, pagos e entregues eletronicamente, possibilitando consumo automático (Huff et al., 2000). A disponibilização via Internet permite contato entre a empresa prestadora e o consumidor do serviço. O estabelecimento de interações através da Internet permite novas formas de atendimento: atendimento ao cliente, pré (consultas) e pós-venda (suporte/solução de problemas), permitindo à empresa incrementar serviços com redução de custo de atendimento.

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. 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 em relação ao tempo total do serviço. Alguns aspectos relativos ao acesso do *serviço* pelo cliente são a facilidade, de uso dos recursos pelo cliente, e a contribuição e facilidade de participação deste na definição do serviço, além das mudanças potenciais na sua concepção (Grönroos, 1995). Como exemplo temos as informações sobre tempo de entrega, personalização de atendimento, assistência técnica e suporte via rede, e outros serviços via rede relacionados ao negócio principal da empresa. Todas estas facilidades devem estar voltadas à maneira como a empresa define sua estratégia de atuação virtual, e determina o sucesso com que ela conduzirá seus negócios.

Com a *informação* como recurso estratégico para as organizações, ocorre a possibilidade de gerar as condições necessárias ao alcance dos objetivos, ao cumprimento da missão corporativa e o subsídio de elementos básicos para a melhoria da competitividade. A distribuição de *informações* é uma atividade econômica cujo valor é apreciado há muito tempo, e a Internet permite crescimento sustentado dessa indústria de informação, facilitando a adição de valor do mundo da informação: reunião, organização, seleção, síntese e distribuição de informação (Rayport e Sviokla, 1995). Oferece também novo paradigma para a organização, armazenamento e distribuição da informação em ambiente virtual, reduzindo restrições de tempo e espaço, para adquirir, interpretar e agir sobre a informação (Ellsworth, 1997). Sendo a informação vista como um ativo, ela é revolucionária, pois gera riquezas e agrega valor a

produtos, além de incrementar o desenvolvimento cultural de quem a agrega para si, seja um indivíduo, seja uma organização (Alter, 1996; Tapscott, 1997).

A informação permeia qualquer tipo de transação decorrente de negócios na Internet. Uma das chaves para transformar clientes em consumidores é oferecer *sites* com a informação que eles precisam. As informações procuradas são baseadas 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 et al., 1998). Além do gerenciamento da informação, outro aspecto fundamental para o sucesso da implantação da Internet é a *gestão de processos*. Empresas que considerarem diferentes estruturas organizacionais poderão adaptar-se às mudanças necessárias sustentando assim a condução de negócios, examinando e talvez redesenhando por inteiro processos de negócios e permitindo a união das práticas possibilitadas pelas novas tecnologias (Laudon e Laudon, 2000). A definição de estratégias e o correto gerenciamento dessas 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, viabilizada pela comunicação facilitada.

Com o uso da Internet, a empresa também ganha velocidade na *comunicação* e democratiza ainda mais informações antes veiculadas por meios menos eficientes (Vassos, 1997). De fato, a Internet é uma ferramenta de comunicação muito forte e não pode ser ignorada. A presença de uma empresa na Internet pode favorecer a política e todos os tipos de comunicação: a interna, a externa, de recrutamento, de produtos, de marketing, e financeira, entre outros. O uso da Internet pode influenciar o sistema de comunicação organizacional, sejam as formas de relacionamento da organização com o ambiente, sejam as formas de relacionamento interpessoal dentro da organização (Castellani et al., 1998). Pelo fato de organizações se expandirem e globalizarem continuamente, a necessidade de coordenar atividades de diversos pontos e a qualquer instante torna-se mais crítica. Nesta sentido a Internet também permite melhorar a comunicação e a coordenação de atividades, atingindo pessoas de vários níveis organizacionais. A comunicação pessoa-a-pessoa também é facilitada através do uso de recursos como correio eletrônico, newsgroups, chat, telnet, etc.

Além disso, a conectividade global da Internet oferece às empresas a possibilidade de trabalhar independentemente da implantação geográfica, facilitando 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 possibilitado pela conectividade global que facilita parcerias comerciais e empreendimentos conjuntos; pelo contato rápido entre participantes do processo decorrente da quase instantaneidade da conexão e difusão de recursos; e pela possibilidade de trabalhar independentemente da posição geográfica: equipes virtuais com base em conhecimento e não na proximidade física, aumentando assim a produtividade da organização.

A identificação e o aproveitamento das oportunidades e disponibilidades do mercado *online* permitem às organizações posicionarem-se no ciberespaço. Todos os milhões de pessoas conectadas são clientes em potencial, e as empresas devem neles focalizar seus esforços, gerando conhecimento a partir das informações por eles deixadas, as quais podem ser traduzidas em negócios por empresas que souberem monitorar e escutar antecipativamente o mercado (Lesca, 1995).

2.3 - Elementos para análise da presença de empresas na Internet

A Internet é um recurso potencial para as organizações, através do qual elas podem obter benefícios através de ferramentas disponíveis, como 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 precisar grandes recursos para poder competir no mundo virtual (Vassos, 1997; Gascoyne e Ozcubucku, 1997). Isso valoriza sobremaneira a exploração da rede pelas empresas, exemplificada por alguns elementos-chaves identificados como aspectos que devam ser levados em consideração pelas empresas quando se sua adoção da Internet em suas atividades.

Existem alguns protocolos para avaliação e análise de empresas na Internet (Cano, 2000; Albertin, 1999; Ramos, 1999; Diniz, 1999; Janissek, 2000) que apresentam conjuntos de aspectos a serem considerados nos estudos e nas aplicações de Internet em empresas. Baseado nestes protocolos, construiu-se um novo conjunto de elementos para contemplar os diferentes aspectos a serem observados por uma empresa ao posicionar-se na Internet:

[1] Pesquisa e análise de mercado: a Internet pode ser utilizada para coletar dados, pesquisar informações sobre concorrência, investigar novos mercados, buscar idéias para inovação e criação de

novos serviços, identificar expectativas de clientes, usar *feedback* dos clientes para desenvolver, lançar, adequar e modificar produtos e serviços (Cronin, 1996; Ghosh, 1998).

[2] Atuação: além de identificar o que pode ser feito com relação ao mercado, é também possível identificar nova clientela, novos segmentos de mercado e novas formas de atuação, novas estratégias de atingimento de mercados, novas possibilidades de direcionamento e condução qualificada de produtos, oferecendo novos serviços, ultrapassando fronteiras físicas, atuando junto a grupos virtuais e sendo proativa em seus negócios.

[3] Aquisição e distribuição de conhecimento: a Internet auxilia no acesso rápido a informações, via *e-mail*, base de dados, listas, etc., utilizando recursos variados (Laudon e Laudon, 2000). Além disso, também é possível divulgar informações, sobre produtos, tecnologias utilizadas, etc.

[4] Atualização: com a Internet, o acesso a informações é possível e facilitado. Em instantes, é possível acessar artigos, jornais, revistas, notícias, informativos personalizados, base de dados, listas de discussão, *news*, atualizações de material, fóruns, etc. Isso permite que indivíduos possam atualizar-se continuamente, de modo *ad-hoc* ou estruturado (*e-learning*).

[5] Clientes: a possibilidade de identificação de mercados-alvo, venda e distribuição com custos reduzidos, suporte e *feedback* através de linhas diretas e respostas imediatas (interatividade), aumentando desta forma a satisfação dos clientes (Ghosh, 1998; Vassos, 1997; Rao et al., 1998; Kannan et al., 1998).

[6] Fornecedores: a Internet facilita a interação com fornecedores e distribuidores, reduzindo tempo de contato, desintermediação, rapidez e facilidade de acesso a informações, agilidade no ciclo de entrega e acompanhamento do produto e a correspondente redução nos estoques, etc. São facilitadas também a melhoria de prestação de suporte através do acesso interativo e a agilidade na resolução de problemas, o que permite melhorias no desempenho da organização (Cronin, 1996).

[7] Custos: a redução de custos pode ocorrer nos meios de comunicação (telefone, fax, malote, correio para divulgação de material), e em várias outras atividades da organização como distribuição de conhecimentos, pesquisa de mercado, download, atualizações, etc. Ao evitar intermediários como distribuidores ou varejistas, os *custos* de transação na aquisição de produtos e serviços podem ser reduzidos (Ghosh, 1998; Vassos, 1997).

[8] Decisão: a Internet provê novos elementos e informações que auxiliam na tomada de decisão estratégica, administrativa e operacional. Ela permite que os gerentes possam estar constantemente se atualizando e melhor conduzindo as decisões de negócios (Garber, 2001).

[9] Imagem corporativa: a Internet funciona para a empresa como uma vitrine para exposição dos seus produtos e serviços e de sua imagem organizacional: através da tela do computador é possível monitorar o mercado mantendo comunicação com as demais organizações para atualizações, trocas de informação, e contatos com clientes e fornecedores (Moscarola e Vargas, 1998). Isto possibilita um incremento na imagem da organização através da simples presença virtual (Janal, 1997), atingindo 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 ao seu produto ou serviço (Ellsworth, 1995). A Internet é vista como recurso estratégico, pois pode modificar consideravelmente as bases da competição. A simples presença na Internet não é ainda considerada como vantagem competitiva, mas sim sua capacidade de utilizar os recursos disponíveis em rede para comunicação, informação e prospecção. As organizações passam a utilizar a Internet para viabilizar e otimizar o relacionamento com clientes e o macro-ambiente, 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 e conhecimento, entre outros (Cronin, 1996).

Os 10 elementos acima descritos representam aspectos para os quais as empresas devem voltar suas atenções ao usar a Internet em seus negócios. A presença de uma empresa na rede deve, de fato, contemplar alguns desses aspectos, adaptando suas atividades e buscando estratégias de atuação direcionadas à interatividade. Com a presença na Internet através de *sites*, e com estes contemplando os aspectos evocados, as empresas poderiam utilizar a rede para o incremento em suas atividades, conduzindo negócios virtuais em paralelo aos já tradicionalmente executados.

3. Procedimentos Metodológicos

Para o aperfeiçoamento e a validação dos elementos de análise relativos à presença das empresas na Internet, desenvolveu-se, implantou-se e avaliou-se dois *sites* em duas empresas distintas, que se configuraram como estudos de casos múltiplos.

3.1 - A metodologia de pesquisa adotada

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 nas situações onde a prática se antecipa à teoria e o estudo de fenômenos complexos (Benbasat et al., 1987). Identificou-se o estudo de caso como o método apropriado para observar os elementos conceituais sistematizados, através de uma intervenção em empresas (Evrard, 1997; Yin, 1990). Nesse estudo, este pode ser caracterizado como longitudinal devido a coleta de dados ter sido efetuada em diferentes momentos da pesquisa.

3.2 - Escolha das empresas

Como unidade de análise optou-se por trabalhar com duas empresas, que se caracterizaram por não possuírem *sites*, o que permitiu a aplicação de todas as etapas de pesquisa. Tais empresas atuam no ramo de serviços, especificamente na área da saúde e construção civil. Elas foram escolhidas (1) por não possuírem sites, (2) por estarem iniciando o uso da Internet em suas atividades, (3) por serem do ramo de serviços, (4) e pelo aceite em participarem da aplicação de todas as fases do estudo.

3.3 - As principais etapas do estudo

As principais etapas da pesquisa estão apresentadas na Figura 1, cujo delineamento foi assim determinado: após revisão inicial da literatura, delimitou-se os elementos e as dimensões a serem analisados. Paralelamente à definição dos elementos e à criação do instrumento de pesquisa, foi conduzido o processo de implementação dos *sites*. Com os textos obtidos nas entrevistas, realizou-se a análise dos dados (léxica e de conteúdo), gerando categorias representativas do conjunto total das opiniões dos respondentes. Tal categorização permitiu a operacionalização da grade de análise e balizou as novas entrevistas realizadas com o objetivo de validar a opinião dos respondentes.

Ao longo do estudo foram utilizados 2 instrumentos de pesquisa. O primeiro foi gerado a partir dos 10 elementos identificados e permitiu a realização de 12 entrevistas com gestores das empresas para obter a sua opinião com relação às práticas da organização antes da implantação do *site web*. As questões relacionaram-se às possibilidades da Internet interferir e impactar nos negócios e nas rotinas das empresas. Do conjunto de textos gerados pela transcrição das entrevistas passou-se para a análise qualitativa destes dados, num procedimento exploratório realizado de forma sistemática, flexível e sensível ao contexto (Mason, 1997). A análise dos textos incluiu a análise léxica e a análise de conteúdo (Krippendorff, 1980; Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996), aplicadas de forma seqüencial, recorrente e complementar, o que, segundo Freitas e Janissek (2000) permite uma melhor exploração dos dados e das técnicas utilizadas. Como resultado foi obtido um conjunto de categorias fundamentado nas idéias apresentadas e nas pré-categorias já definidas anteriormente (baseadas na literatura). O valor da categorização de cada um dos elementos estudados 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 (Kirk e Miller, 1986). Para tanto, foram realizados os procedimentos de confiabilidade das categorias, desenvolvidos por Krippendorff (1980), quais sejam os testes de estabilidade (pesq-pesq-avaliador1) e de replicabilidade (pesq-avaliador2-avaliador3).

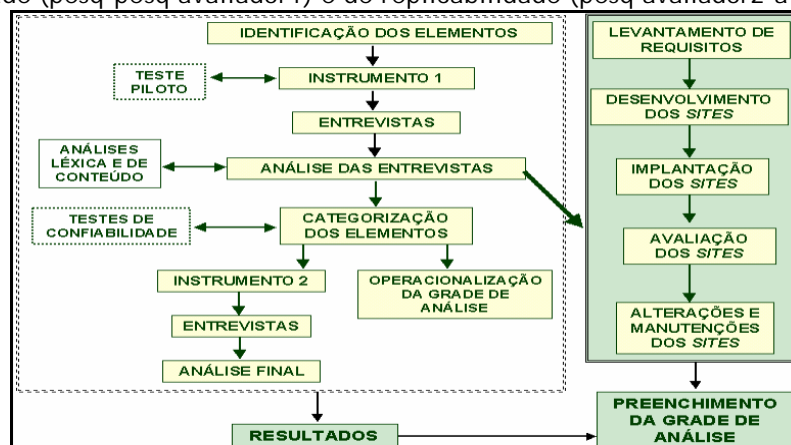


Figura 1 - Etapas da Pesquisa

Em seguida, uma vez validadas as categorias de cada um dos 10 elementos, um segundo instrumento foi definido e aplicado aos mesmos 12 respondentes, com o propósito de obter informações acerca do papel ou da utilidade da TI estudada dentro do ambiente da empresa, identificando quais das categorias têm maior influência ou impacto em cada elemento, a partir do uso do *site* na empresa. Foi solicitado que os respondentes pontuassem, numa escala de 4 pontos, sua opinião sobre o uso da Internet em sua

empresa: *influencia fortemente, influencia moderadamente, influencia pouco e não tem nenhuma influencia* (Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996). A opção por uma escala com 4 pontos foi adotada com o intuito de coletar os dados de forma mais polarizada, ou seja, sem permitir hesitação ao respondente (Moscarola, 1990). Com este instrumento foi possível identificar e pontuar, numa escala de importância, quais das categorias geradas possuem uma maior influência quando do uso da Internet para realização de negócios empresariais. Paralelamente ao desenvolvimento e à aplicação dos instrumentos e à análise de dados, foram implementados e avaliados os sites empresariais, conforme detalhado a seguir.

3.4 - Desenvolvimento dos sites: principais elementos

A influência da Internet em negócios empresariais está ligada à maneira como a empresa se utiliza da rede. 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 (Greenstein e Feinman, 2000). Um *site*, portanto, é a representação da presença da empresa na Internet.

Para a análise da influência da Internet em negócios empresariais foram desenvolvidos *sites* que atendessem às necessidades de cada empresa objeto de estudo. Sendo elas especificamente do ramo de serviços (construção civil e hospitalar), os *sites* foram direcionados como veículo para apresentação e difusão de informação da empresa, não sendo utilizado como canal para operar transações (de compra e venda). Os *sites* implementados tiveram como principal objetivo inserir as duas empresas na Internet, permitindo desta forma que os 10 aspectos identificados como relevantes pelos 12 gestores fossem tratados dentro do contexto de cada uma delas, respeitadas as restrições relativas aqueles elementos que não puderam ser implantados naquele momento. O desenvolvimento dos *sites* foi assim realizado:

- levantamento de requisitos: envolveu análise de documentos das empresas, reuniões para definição de requisitos e acompanhamento realizado nas próprias empresas;
- desenvolvimento: com base nos requisitos, realizou-se o protótipo de cada *site*;
- implantação: registro junto ao órgão responsável e publicação no provedor Internet;
- avaliação: realizada com base nos elementos estruturados no 1º instrumento de pesquisa;
- alterações e manutenção: compreendeu a manutenção e evolução dos sites durante 1 ano, seguidos da entrevista 2 e a transferência da atividade para funcionários das empresas.

O quadro 1 apresenta os elementos e a maneira como eles foram atendidos em cada *site*:

	Empresa 1 – construção civil	Empresa 2 – ramo hospitalar
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.	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 modo antes não disponível.	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 modo antes não disponível.
Aquisição e distribuição de conhecimentos	Aquisição de conhecimentos: a empresa utiliza-se da Internet em si, somada à capacidade de manter interação com seu ambiente através de contatos on-line. Distribuição de conhecimentos: contemplada através da apresentação de tecnologias utilizadas em suas obras, como por exemplo o uso de tecnologias como o gesso acartonado e o concreto armado.	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. Distribuição de conhecimentos: apresentação de procedimentos médicos e de atendimento realizados pelo hospital, como a disponibilização de informações sobre estágios na enfermaria.
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	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, 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 de remédios, mantimentos, convênios, etc.
Custos	Contemplado indiretamente através do uso da Internet para troca de informações sobre projetos, pedidos, 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.	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, dos seus serviços, da sua estrutura, etc.	Contemplado através do próprio <i>site</i> que se torna uma vitrine da empresa, dos seus serviços, da sua estrutura, etc.
Vantagem competitiva	Contemplado, indiretamente, através do próprio posicionamento na Internet através do <i>site</i> , possibilidade de trocas com seu público, personalização e automação de informação, etc.	Contemplado, indiretamente, através do próprio posicionamento na Internet através do <i>site</i> , possibilidade de trocas com seu público, personalização e automação de informação, etc.

Quadro 1 - Como os sites desenvolvidos atendem aos elementos

4. Estruturação do Protocolo de Análise

Os dados coletados foram analisados buscando identificar os 10 principais elementos a ser levados em conta na adoção da Internet em empresas. Estes elementos foram agrupados em um protocolo de análise, destinado a facilitar o estudo da influência da Internet nos negócios das empresas.

4.1 - Análise dos principais elementos do protocolo

[1] Pesquisa e análise de mercado: as categorias identificadas para este elemento são *identificar novidades, obter informações, monitorar mercado, observar tendências, analisar concorrentes, atualizar informações, realizar benchmarking, descobrir oportunidades de negócios, identificar estratégias e analisar clientes e fornecedores*. Os respondentes identificam a Internet como necessária e fundamental para a análise de seu ambiente de mercado e a sua atenção 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).

[2] Atuação: a questão da atuação foi abordada levando-se em consideração diferentes maneiras de atingir o público e de atuar junto a este. As categorias identificadas são *atuar de formas diferentes, implementar mudanças, divulgar empresa, diferenciar processos, executar novas estratégias, conduzir novas relações, viabilizar novos negócios e qualificar atuação*. Os respondentes apontaram a Internet como canal para a condução de novas relações, o diferenciamento e a qualificação de processos, a execução de diferentes estratégias de negócios e a divulgação da empresa, viabilizando novos negócios. Considere-se também que mesmo pequenas empresas podem vender e atuar na Internet, indiferentemente de outras empresas melhor estabelecidas.

[3] Aquisição e divulgação de conhecimentos: as categorias identificadas são *divulgar informação, trocar informações, divulgar procedimentos, acessar informações, noticiar atividades, divulgar tecnologias, oportunizar conhecimentos, atingir público maior e estabelecer novo canal de relacionamentos*. As pessoas vêem a Internet como mais um canal para divulgação e trocas em sua organização, seja para obter ou prover informações. A maioria dos respondentes vê isso como um fator positivo e como um diferencial, pois permite que a empresa divulgue processos e atividades, principalmente quando estes estão à frente do que seus concorrentes estão realizando. Identificou-se também que os respondentes dão maior importância à divulgação do que sua aquisição.

[4] Atualização: este elemento foi assim categorizado: *obter informações, renovar conhecimentos, treinamento individual, oportunizar pesquisa, trocar informações, rapidez nas interações, identificar tendências, possibilidade de acesso e conectar-se a canais*. A Internet é vista como uma ferramenta fundamental para o crescimento de uma organização, 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 até cursos on-line, a Internet permite atualização, pesquisa e localização de informações. Destaca-se a possibilidade de renovação de conhecimentos e obtenção de informações independentemente do lugar onde o interessado estiver.

[5] Clientes: o principal valor da Internet é conectar rápida, barata e facilmente pessoas de muitos lugares em todo o mundo. Isso permite o estabelecimento de relações das mais variadas formas, como a relação com clientes, facilitada pelo incremento da disponibilidade de serviços, produtos ou informações. Personalização de atendimento, interação e disponibilidade, privacidade e suporte são algumas das facilidades da Internet com relação aos clientes. Aos respondentes foi indagado como são feitos os contatos com Clientes, e de que forma a Internet poderia ser utilizada nesse sentido. As categorias identificadas foram *comunicar-se com clientes, divulgar informações, ampliar canal de atendimento, diferenciar atendimento, acessar público diferente, disponibilizar serviços qualificar atendimento, contatos automáticos, personalizar atendimento, vender produtos e serviços e melhorar imagem*. Uma das principais preocupações emitidas com relação ao item *clientes* está relacionada ao tipo de público da empresa. Apesar dos respondentes terem bem claro a possibilidade de facilitar o atendimento ao cliente, o perfil do público que se relaciona com uma determinada empresa influenciará diretamente o sucesso desta no uso da Internet. Entretanto, apesar desta limitação culturalmente imposta, as empresas já se preocupam em bem atender seu cliente também pela Internet. Diferentes recursos podem ser disponibilizados aos clientes, permitindo até o fechamento de negócios que normalmente são realizados somente da forma convencional.

[6] Fornecedores: caracterizou-se este elemento quanto à possibilidade de estabelecer contatos com *fornecedores*, via Internet, para a aquisição de produtos e serviços. As seguintes categorias foram identificadas: *receber informações, buscar cotações, pesquisar opções, comunicar com fornecedores, realizar pedidos acessar catálogos, variar possibilidades, desintermediar compras e agilizar contatos*. As principais opiniões estão voltadas para o recebimento de informações de produtos e serviços via Internet, seguido da busca de cotações. O contato com fornecedores é visto do ponto de vista da desintermediação de processos, possibilitando ao cliente acessar seu produto ou serviço diretamente pela rede, eliminando contatos intermediários e, talvez com isso, diminuindo custos. Além disso, na rede, há um leque maior de ofertas, com possibilidades de acessos não mais restritos em termos de local, ofertas, preços e benefícios indiretos.

[7] Custos: existem poucos dados que comprovem de fato a redução de custos de empresas que usam a Internet e há até quem defenda que os custos se elevam com o uso da Internet. Como exemplo de redução

de custos pode-se citar a gradual substituição do uso do telefone pelos contatos via e-mail, a economia de tempo na 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 e a redução de custos de divulgação de informação. Empresas podem conectar vendedores, fornecedores, parceiros ou clientes com o mesmo custo, independentemente de sua localização geográfica. As categorias identificadas para este elemento foram: *economizar tempo, trocar informações, reduz custos de comunicação, reduz custos gerais e de divulgação, evitar deslocamentos, difícil de mensurar, diminuir distâncias, mais segurança*. Tempo, deslocamentos, divulgação, comunicação e distância são os principais itens abordados pelos respondentes relacionados a custos em organizações, influenciados ou não pela adoção da Internet.

[8] Decisão: esse elemento aborda a maneira como são embasadas as decisões tomadas dentro da empresa e a forma como a Internet nisso interfere. As categorias identificadas foram: *influenciar decisão, informar-se para decidir, adquirir novas idéias, aprender novidades, atualizar conhecimentos, auxiliar gestão de processos, trocar experiências, planejar de acordo com o mercado*. A Internet é vista como uma grande fonte de informação, que possibilita o acesso a um maior número de elementos a serem levados em consideração quando de uma determinada escolha. As principais opiniões dizem respeito à obtenção de informações, à atualização de conhecimentos, etc., mostrando que a Internet possui grandes benefícios no que diz respeito à tomada de decisão.

[9] Imagem corporativa: este item é abordado com relação à possibilidade da empresa beneficiar-se estando posicionada virtualmente na Internet, permitindo uma melhoria na imagem da organização, 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. Para a estruturação desse elemento questionou-se os procedimentos adotados pela empresa em relação ao estabelecimento de sua imagem corporativa e a forma que a Internet poderia interferir neste processo. As categorias identificadas são: *divulgar empresa* (citada por todos os respondentes), *apresentar produtos e serviços, auxiliar atendimento, beneficiar imagem empresa* (segunda mais citada), *melhorar comunicação* (terceira mais citada), *estabelecer canais de comunicação, modernizar empresa, realizar marketing, 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 às tradicionais, com a vantagem de poder atingir o público independentemente de espaço e tempo. Não se fala em substituição de mídia e sim em uso conjunto, possibilitando o atingimento de diferentes públicos e mercados.

[10] Vantagem competitiva: este item é tratado em relação ao ambiente concorrencial no qual a empresa está inserida. As categorias identificadas são: *diferenciar-se, divulgar informações, auxiliar divulgação, realizar comparações, atrair clientes, explorar novos espaços, qualificar a empresa, modernizar prestação de serviços, atingir novos públicos e renovar serviços*. O posicionamento 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 ganhar terreno junto ao seu público. É também visto como requisito básico para empresas que queiram se posicionar e atuar de forma competitiva, obtendo uma vantagem sustentável em relação aos seus concorrentes pelo uso de recursos especiais.

Os 10 elementos - codificados e caracterizados - permitiram gerar o protocolo de análise descrito a seguir, validado pela aplicação nos dois casos estudados. Para fins de análise foi adotada a escala "identificado, identificado parcialmente e não identificado".

4.2 - Uso do protocolo de análise

O protocolo de análise proposto apresenta itens a serem levados em conta quando do desenvolvimento de um *web-site* e também aspectos importantes a serem considerados pela empresas quando da adoção da Internet como ambiente para desenvolver novos negócios. Os elementos e suas categorias permitem caracterizar diferentes formas de presença de empresas na Internet. O protocolo é aqui ilustrado segundo informações coletadas nas duas empresas onde os estudos de caso foram realizados. Não se considera completo o procedimento aqui descrito, mas que o mesmo constitui uma base sólida para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

A tabela a seguir apresenta o protocolo (elementos e categorias) resultante da aplicação nos ambientes estudados, interpretado segundo contexto do estudo de caso.

Legenda:

* Empresa A: ■ ● ▼

* Empresa B: □ ○ △

Elementos de Análise		Dimensões		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 e divulgação	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 à 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 atendim.	▼ □	▼ □	▼ □	▼ □	▼ □	▼ □	▼ □	▼ △	■ □
Qualificar atendimento	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	
Melhorar imagem	■ □	■ □	■ □	▼ △	■ □	■ □	■ □	■ □	■ □	
Fornecedor	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	●△	●△	▼△	▼△	▼△	▼△	▼△	●△	●△
	Aquirir novas idéias	▼△	▼△	▼△	▼△	▼△	▼△	▼△	●△	●△
	Planejar de acordo c/merc	●○	●○	●○	●○	●○	●○	●○	●○	●○
	Auxiliar gestão de processos	●△	●△	●△	▼△	▼△	▼△	▼△	●△	●△
Imagem Corporativa	Divulgar empresa	■□	▼□	■□	▼△	■□	■□	■□	▼△	■□
	Apresentar prod e serv	▼△	▼△	■□	▼△	▼△	▼△	▼△	▼△	■□
	Auxiliar atendimento	■□	■□	■□	▼△	■□	■□	■□	▼△	■□
	Beneficiar imagem empresa	▼□	▼□	▼□	▼△	■□	■□	■□	▼△	■□
	Melhorar comunicação	■□	■□	■□	▼△	■□	■□	■□	▼△	■□
	Estabelecer canais comun.	▼△	▼△	▼△	▼○	●△	■□	■□	▼△	■□
	Modernizar empresa	■□	■□	■□	▼△	■□	■□	■□	▼△	■□
	Realizar marketing	■□	■□	■□	■□	▼□	▼□	▼□	▼△	■□
	Relacionar-se com público	▼△	▼△	▼△	■□	■□	■□	■□	▼△	▼□
Vantagem 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	▼△	▼△	▼△	▼△	▼□	▼△	▼△	■△	▼△	

Tabela 1 - Aplicação do protocolo de análise

Observando o preenchimento da tabela 1 (o protocolo), efetuado a partir da análise das informações das empresas (entrevistas da primeira fase, levantamento de dados e desenvolvimento dos sites, implantação dos respectivos sites, acompanhamento e avaliação final), é possível verificar uma grande similaridade de identificação (total, parcial ou nula) entre as duas empresas estudadas, bem como explorar a similaridade ou não entre as categorias dos elementos em questão.

Os elementos que mais se assemelham são a Aquisição e Distribuição de Informações (sem diferença), Imagem Corporativa (9 itens diferentes), Atuação (10 itens diferentes), Análise de Mercado (10 itens diferentes) e Atualização (14 itens diferentes). Já os elementos que mais se diferenciaram entre as empresas são a Vantagem Competitiva (27 itens diferentes), Decisão (18 itens diferentes), os Custos (18 itens diferentes), Fornecedores (18 itens diferentes) e Clientes (17 itens diferentes), devido à natureza dos serviços e área de atuação serem diferentes.

Também é possível verificar quais elementos tiveram a maior quantidade de itens do tipo “não identificado”, respectivamente Fornecedores, Custos e a Decisão. Tais elementos estão bastante ligados aos relacionamentos e interações entre atores internos e externos e também a aspectos operacionais. Eles servem de indicadores sobre o que deve ser mais trabalhado nas empresas em se tratando da realização de negócios via ou a partir da Internet. Da mesma forma, é possível verificar que os elementos com maior quantidade de itens do tipo “identificado” foram a Aquisição e Distribuição de Informações, Análise de Mercado, e a Atuação e Imagem corporativa. Talvez isto decorreu da facilidade com que tais elementos são inseridos na realidade de empresas a partir do uso da Internet, caracterizada notadamente pela apresentação de imagem empresarial (comunicação interna e externa), aquisição (pesquisas e recebimento) e divulgação de informações (no site ou via troca de *e-mails*).

O protocolo de análise representa uma visão de como as empresas usam a Internet para a realização de negócios, e permite também observar os elementos para os quais as empresas devem direcionar seus esforços para obter um efetivo uso das possibilidades permitidas pela Internet. Muitos destes elementos foram contemplados nessa investigação. Um *site* que procure abranger os elementos citados e respeite os aspectos técnicos necessários estará no bom caminho para uma correta adoção da Internet no que se refere ao conteúdo. Entretanto, o uso ou a preocupação em usar tais elementos não garante o posicionamento da empresa e a condução de negócios em ambientes virtuais. 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 organização que deseje realizar negócios ou mesmo estabelecer sua imagem na Internet.

O uso de uma tecnologia da informação como 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 (Castellani et al., 1998). Estes elementos influenciam a incorporação ou não da tecnologia na atividade diária. Percebeu-se que há uma grande defasagem na questão de assimilação de novas tecnologias e introdução destas de fato em atividades e processos de uma organização. Falta treinamento, falta tempo para dedicação, falta motivação, falta apoio da gerência, faltam investimentos, falta maior empenho na melhoria dos serviços desenvolvidos. Isso ficou claro porque foi possível acompanhar de perto as atividades das duas organizações. O fenômeno parece estar ligado às limitações dos indivíduos, limitações estas que os mesmos trazem independentemente do meio (empresas) onde estão inseridos. As percepções dos entrevistados com relação à influência da Internet no contexto das organizações corroboram pressupostos atuais que dizem respeito ao conteúdo "humano" das organizações.

5. Discussão final

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 já existentes e trabalhando seus negócios de forma tradicional.

Através de pesquisa exploratória, realizada em ambientes onde foi possível um acompanhamento criterioso, buscou-se conduzir investigações que permitissem analisar a influência da Internet a partir de elementos identificados e categorizados. Tais categorias, identificadas a partir da aplicação de metodologias para análise de dados qualitativos, apresentam a operacionalização de aspectos importantes que detalham os elementos de análise propostos inicialmente, principalmente aqueles mais complexos ou menos objetivos, como decisão, atuação e vantagem competitiva. Eles permitiram estruturar, ao final da pesquisa, um conjunto de elementos agrupados em um protocolo de análise, os quais, quando observados, possibilitam às empresas melhor entender o caminho que as levará a utilizar a Internet para o desenvolvimento de suas atividades empresariais.

A metodologia adotada (sintetizada na figura 1) pode constituir-se como base para a condução de novas investigações. Com a estruturação do protocolo de análise, elaborado a partir da aplicação judiciosa dos métodos propostos, foi possível gerar um modelo para observação de *sites* empresariais. Este apresentou um uso potencial para aplicação em outros contextos, o que possibilita verificar a aplicabilidade dos elementos identificados, permitindo comparar os resultados e as influências identificadas em diferentes setores. Gerado com a intenção de viabilizar, com maior objetividade a tarefa de observação de empresas na Internet a partir de seus *sites*, o protocolo de análise apresenta elementos e dimensões que permitem operacionalizar aspectos importantes a serem observados na adoção da Internet por empresas. Cabe ressaltar que, muito embora o protocolo tenha sido gerado para análise da presença de empresas na Internet através de *sites*, vários dos elementos e dimensões somente puderam ser estudados subjetivamente. Adicionalmente, deve ser mencionado que os pesquisadores tiveram que recorrer à coleta de informações adicionais, não presentes nos *sites* das empresas objeto de análise. Entretanto, o protocolo proposto oferece solução para tornar uniforme o procedimento geral de observação, tendo sido concebido, validado e aplicado dentro de critérios seguindo a metodologia apresentada.

A análise das duas empresas objeto de estudo, que contemplou aspectos relacionados com a influência da Internet nos negócios empresariais, permitiu concluir que esta tecnologia influencia as suas atividades através da ampliação de mercado, com a expansão dos horizontes geográficos tradicionais de atuação. 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 nos negócios. A promessa de expandir empreendimentos e aumentar transações está afetando a maneira como as empresas conduzem suas atividades. Além destas 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 ou incrementar o relacionamento com os seus clientes. A adoção da Internet passa por adaptar ou mesmo recriar a sua estrutura organizacional, com o objetivo de explorar as oportunidades e benefícios potenciais gerados quando da sua adoção. Isto requer a correta definição de requisitos para sua adequada implementação, e passa pela identificação de aspectos que permitam o direcionamento de esforços e recursos, tanto em caráter estrutural, organizacional ou técnico. Para tanto, o protocolo de análise tem muito a contribuir.

Com base nas considerações acima, podemos concluir que a Internet vem influenciando a maneira das empresas pensarem e agirem. O estudo mostrou que, muito embora não estejam explorando ao máximo as possibilidades e oportunidades oferecidas, 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, torna-se necessário o emprego de protocolos mais estruturados que permitam abordar os vários aspectos envolvidos no processo de modo abrangente.

6. Bibliografia

- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. SP: Atlas, 1999.
- ALTER, S. Information Systems: A Management Perspective. Menlo Park, CA: Addison-Wesley, 1996.
- BENBASAT, L.; GOLDSTEIN, D e MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, MIS Quarterly, vol.11, n.3, p. 131-146, 1987.
- 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 do XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu: 1998.
- CHASE, L. Essential Business tactics for the Net. NY: Wiley Computer Publishing: 1998
- CRONIN, M. J. The Internet as a Competitive Business Resource. The Internet Strategy Handbook. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- DINIZ, E. A evolução do uso da Web pelos bancos. Anais da XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu: 1999.
- ELLSWORTH, J. H. Marketing na Internet. SP: Berkley Brasil, 1997.
- EVARD, Y. Études et recherches en marketing: fondements, méthodes. Dunod, Paris: 1997.
- FRANKFORT-NACHMIAS, C. e NACHMIAS, D. Research Methods in The Social Sciences. NY: St. Martin's Press, 1996.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. Análise lexical e análise de conteúdo: técnicas seqüenciais, recorrentes e complementares para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx Consultoria, 2000.
- GASCOYNE, R e 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, p. 126-135.
- GREENSTEIN, M e FEINMAN, T.M. Electronic Commerce: Security, Management and Control. McGraw-Hill, 2000.
- HUFF, S.L., WADE, M., PARENT, M. SCHNEBERGER, S., NEWSON, P. Cases in Electronic Commerce. McGraw-Hill, 2000.
- JANAL, D. S. Como fazer Marketing na Internet. RJ: Infobook, 1996.
- JANISSEK, R. A influência da Internet em negócios empresariais: identificação e caracterização de elementos para análise de sites. Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre: UFRGS, maio 2000.
- 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. NY: Addison-Wesley, 1997.
- KANNAN, P.K.; CHANG, A.; WHINSTON, A.B. Marketing Information on the I-way. Communications of the ACM, v. 41, n. 3. March 1998. p. 35-43.
- KIRK, J. e MILLER, M. Reliability and validity in qualitative research. Sage: 1986.
- KRIPPENDORFF, K. Content analysis: an introduction to its methodology. Sage: 1980.
- LAUDON, K.C. e LAUDON, J.P. Management Information Systems. 2000
- LYNN, G.S. LIPP, S.M. AKGUN, A.E. CORTEZ JR.A. (2002) Factors impacting the adoption and effectiveness of the World Wide Web in Marketing. Industrial Marketing Management 31, p.35
- MASON, J. Qualitative researching. Sage: 1997.
- MOSCAROLA, J. Enquêtes et Analyse de donnés avec le Sphinx. Paris: Vuibert, 1990.
- MOSCAROLA, J. e 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, França: 1998.
- O'KEEFE, R. M. e MCEACHERN, T. Web-based Customer Decision Support Systems. Communications of the ACM, v. 41, n.3. March 1998, p. 71-78.
- RAMOS, A. S. M. Análise Fatorial da Percepção do Uso da Internet em Organizações Acadêmicas. Anais do XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu: 1998.
- RAO, H. R.; SALAM, A.F.; Dos SANTOS, B. Marketing and the Internet. Communications of the ACM, v.41, n.3, p. 32.

- RAYPORT, J. F. e SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, November 01, 1995, 11 p.
- SHAW, M. J. Eletronic Commerce: Review of Critical Research Issues. *Information Systems Frontiers*, v.1, n.1, July 1999.
- TAPSCOTT, D. *Economia Digital: Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede*. São Paulo: Makron, 1997.
- TURBAN, E., LEE, J., KING, D. e CHUNG, H.M. *Electronic Commerce - A managerial perspective*. NJ: Prentice Hall, 1999.
- VASSOS, T. *Marketing Estratégico na Internet*. São Paulo: Makron , 1997.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. SP: Atlas, 1993.
- WEITZMAN, E. A. e MILES, M. B. *Computer programs for qualitative data analysis*. Sage Publications, 1995.
- YIN, Robert. *Case Study Research*. Sage, 1990.